

# Table des matières

REMERCIEMENTS.....	1
SYNTHESE .....	3
ABSTRACT .....	4
TABLE DES MATIERES.....	5
LISTE DES ANNEXES .....	10
LISTE DES ABREVIATIONS ET DEFINITIONS .....	11
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 1 - DE LA TECHNIQUE A L'AVEUGLEMENT TECHNOLOGIQUE.....</b>	<b>27</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1 .....	27
1.1 DE LA TECHNIQUE A LA TRANSFORMATION NUMERIQUE.....	30
1.1.1 <i>Clarification des concepts</i> .....	30
1.1.1.1 La technique .....	30
1.1.1.2 La technologie .....	32
1.1.2 <i>La transformation numérique</i> .....	34
1.1.2.1 De la cybernétique à l'informatisation .....	34
1.1.2.2 Les technologies numériques de rupture .....	36
1.1.2.2.1 Les supports de communication .....	37
1.1.2.2.2 L'Internet et les objets connectés .....	40
1.1.2.2.3 Le Cloud Computing .....	42
1.1.2.2.4 De l'information au Big data et ses algorithmes .....	44
1.1.2.2.5 Le Web et sa face cachée .....	50
1.1.2.3 Conclusion de la transformation numérique.....	53
1.2 LA TRANSFORMATION NUMERIQUE FACTEUR DE TRANSFORMATION DU COMPORTEMENT DE L'INDIVIDU .....	55
1.2.1 <i>Les usages des technologies</i> .....	56
1.2.2 <i>Les comportements d'usage des technologies</i> .....	58
1.2.3 <i>La transformation des comportements d'usage de l'individu</i> .....	60
1.3 L'AVEUGLEMENT TECHNOLOGIQUE.....	67
1.3.1 <i>Au niveau sociétal</i> .....	68
1.3.1.1 Le nucléaire .....	68
1.3.1.2 L'automatisation et la robotique .....	70
1.3.2 <i>Les technologies numériques de rupture causant l'aveuglement</i> .....	72
1.3.2.1 Les supports de communication.....	72
1.3.2.2 Internet et les objets connectés .....	74
1.3.2.3 Le Cloud Computing.....	77
1.3.2.4 Le Big data .....	77
1.3.2.5 Le Web et sa face cachée .....	79
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	80

<b>CHAPITRE 2 - DE LA LIBERTE A L'AVEUGLEMENT LIBERAL.....</b>	<b>83</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2 .....	83
2. 1 – LE LIBERALISME.....	84
2.1.1 <i>De la liberté au libéralisme économique.....</i>	84
2.1.1.1 La liberté .....	84
2.1.1.2 Le libéralisme économique.....	87
2.1.2 <i>De la mondialisation à la financiarisation de l'économie .....</i>	93
2.1.2.1 La mondialisation.....	93
2.1.2.1.1 Les traités multilatéraux.....	96
2.1.2.2 La financiarisation de l'économie .....	108
2.1.2.2.1 La crise des Subprimes .....	109
2.1.2.2.2 La titrisation .....	113
2.1.2.2.3 Les produits dérivés.....	114
2.1.2.2.4 Les CDS (Credit default swaps) .....	115
2.1.2.2.5 Le Shadow Banking.....	117
2.1.2.2.6 Les Paradis fiscaux.....	123
2.2 LES NOUVELLES FORMES DE POUVOIRS .....	128
2.2.1 <i>Le pouvoir .....</i>	129
2.2.2 <i>Le comportement de certains acteurs du libéralisme .....</i>	133
2.2.2.1 Les acteurs de la finance : les banques d'investissement.....	136
2.2.2.2 Les acteurs du Lobbying .....	139
2.2.2.3 Le politicien .....	140
2.2.2.5 Les acteurs du numérique .....	144
2.2.2.6 Les mathématiciens et leurs modèles mathématiques .....	146
2.3 L'AVEUGLEMENT LIBERAL .....	147
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	153
<b>CHAPITRE 3 - CLARIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE : LES INTERACTIONS DES DEUX TYPES D'AVEUGLEMENT AU SEIN DES ORGANISATIONS .....</b>	<b>156</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3 .....	156
3.1 LES SINGULARITES .....	160
3.2 LES ANALOGIES.....	162
3.2.1 <i>Analogies entre le Deep Web et le Shadow banking .....</i>	163
3.2.2 <i>Les analogies entre les Big data et les algorithmes du numérique et ceux du trading haute fréquence .....</i>	165
3.3 LES INTERACTIONS AU SEIN DES ORGANISATIONS .....	167
3.3.1 <i>Les interactions des aveuglements technologiques au sein des organisations .....</i>	169
3.3.1.1 La méconnaissance et le manque de discernement liés aux réseaux internet et le deep web .....	169
3.3.1.2 Le manque de discernement lié aux objets connectés.....	172
3.3.1.3 Le manque de débat autour de l'automatisation et la robotisation.....	173

3.3.1.4 le manque de discernement quant au Big data et les algorithmes .....	175
3.3.1.5 La transformation du comportement d'usage des technologies des individus .....	177
3.3.2 <i>Les interactions des aveuglements de type libéral au sein des organisations</i> .....	178
3.3.2.1 La méconnaissance de la complexité de la mondialisation .....	179
3.3.2.2 Le manque de débats autour des traités de libre échange .....	179
3.3.2.3 Le manque de débat autour de la financiarisation de l'économie .....	180
3.3.2.4 Le manque de discernement autour de la titrisation .....	180
3.3.2.5 Le manque de contrôle du shadow banking.....	181
3.3.2.6 L'aveuglement des traders .....	182
3.3.2.7 Le pouvoir des dirigeants de banques d'investissement .....	183
3.4 <i>L'aveuglement organisationnel</i> .....	188
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 .....	191
CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTERATURE .....	193
<b>CHAPITRE 4 - LE DESIGN DE LA RECHERCHE ET LE CADRAGE EPISTEMOLOGIQUE .....</b>	<b>195</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4 .....	195
4.1 DE LA CLASSIFICATION DES QUESTIONS SOUS-JACENTES AU DISPOSITIF D'INVESTIGATION EMPIRIQUE .....	195
4.1.1 <i>Objectif de notre recherche</i> .....	195
4.1.2 <i>La mise en évidence des concepts pour l'investigation empirique</i> .....	197
4.1.2.1 Le concept d'aveuglement technologique.....	197
4.1.2.2 Le concept d'aveuglement libéral.....	198
4.1.2.3 Le concept d'aveuglement organisationnel.....	199
4.1.3 <i>Posture épistémologique et choix méthodologique</i> .....	200
4.1.4 <i>Elaboration du dispositif d'investigation empirique</i> .....	203
4.1.4.1 Prise de recul relative à notre démarche de recherche.....	203
4.1.4.2 Elaboration du dispositif d'investigation empirique .....	206
Conclusion de la section 4.1 - Le design de la recherche.....	214
4.2 <i>La phase qualitative de l'enquête : le recueil des données</i> .....	216
4.2.1 La stratégie d'accès au terrain.....	216
4.2.2 Les entretiens .....	218
4.2.3 La retranscription .....	222
4.3 <i>La phase qualitative de l'enquête : méthode d'analyse</i> .....	224
4.3.1 Le choix de la méthode d'analyse et des outils .....	224
4.3.1.1 Les méthodes de classification et de structuration .....	224
4.3.1.2 Les analyses de représentations et de discours .....	225
4.3.1.3 Les outils à notre disposition.....	227
4.3.2 La mise en œuvre de la méthode d'analyse .....	228
4.3.2.1 Explication de la première phase de codage .....	228
4.3.2.2 Explication de la deuxième phase de codage .....	230
4.3.2.3 Explication de la troisième phase de codage.....	230
CONCLUSION DU CHAPITRE 4 – LE DESIGN DE LA RECHERCHE DEFINITIF.....	237

<b>CHAPITRE 5 - ANALYSE DU CONTENU ET DES RESULTATS .....</b>	<b>239</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 5 .....	239
5.1 - L'ANALYSE DE CONTENU ET DES RESULTATS .....	239
5.1.1 <i>Le concept d'aveuglement technologique : analyse de contenu .....</i>	239
5.1.1.1 Existe-t-il un aveuglement technologique dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ? .....	240
5.1.1.2 Comment se manifeste-t-il ? .....	257
5.1.1.3 Comment interagit-il au sein des organisations ? .....	262
5.1.2 <i>Le concept d'aveuglement libéral : analyse de contenu .....</i>	264
5.1.2.1 Existe-t-il un aveuglement libéral des dirigeants ou des managers dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ? .....	264
5.1.2.2 Comment se manifeste-t-il ? .....	271
5.1.2.3 Avec quoi et comment interagit-il au sein des organisations ? .....	272
5.1.3 - <i>Le concept d'aveuglement organisationnel : analyse de contenu .....</i>	275
5.1.3.1 Existe-t-il un aveuglement organisationnel ? .....	275
5.1.3.2 Comment se manifeste-t-il ? .....	291
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 .....	293
<b>CHAPITRE 6 – DISCUSSION DES RESULTATS .....</b>	<b>296</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 6 .....	296
6.1 DISCUSSIONS AUTOUR DE L'AVEUGLEMENT TECHNOLOGIQUE .....	297
6.1.1 <i>Le concept d'aveuglement technologique .....</i>	297
6.1.1.1 Sur les bases de la littérature, .....	297
6.1.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique.....	297
6.1.1.3 Les points de convergences, de divergences et les écarts.....	298
6.1.2 <i>Les interactions d'aveuglement technologique au sein des organisations.....</i>	298
6.1.2.1 Le manque de discernement lié aux objets connectés.....	298
6.1.2.1.1 Sur les bases de la littérature .....	298
6.1.2.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique .....	299
6.1.2.1.3 Points de convergence, de divergence et les écarts .....	299
6.1.2.2 Le manque de discernement lié au Big data et les algorithmes .....	300
6.1.2.2.1 Sur les bases de la littérature .....	300
6.1.2.2.2 Sur les bases de notre investigation empirique.....	301
6.1.2.2.3 Points de convergence, de divergence et écarts .....	302
6.1.2.3 La transformation du comportement d'usage des technologies des individus .....	302
6.1.2.3.1 Sur les bases de la littérature académique.....	302
6.1.2.3.2 Sur les bases de l'investigation empirique .....	303
6.1.2.3.3 Points de convergence, de divergence ou écarts .....	304
6.2 DISCUSSIONS AUTOUR DE L'AVEUGLEMENT LIBERAL .....	305
6.2.1 <i>Le concept d'aveuglement libéral .....</i>	305
6.2.1.1 Sur les bases de la littérature .....	305
6.2.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique.....	306

6.2.1.3 Points de convergence, de divergence ou écarts .....	308
<b>6.2.2 <i>Les interactions d'aveuglement libéral au sein des organisations</i></b> .....	<b>308</b>
6.2.2.1 Le manque de discernement concernant la complexité de la mondialisation .....	308
6.2.2.1.1 Sur les bases de la littérature .....	308
6.2.2.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique .....	309
6.2.2.1.3 Points de convergence, de divergence ou écarts .....	311
6.2.2.2 Le manque de débat autour de la financiarisation de l'économie .....	311
6.2.2.2.1 Sur les bases de la littérature .....	311
6.2.2.2.2 Sur les bases de l'investigation empirique .....	312
6.2.2.2.3 Points de convergence, de divergence ou écarts .....	312
<b>6.3 DISCUSSIONS AUTOUR DE L'AVEUGLEMENT ORGANISATIONNEL</b> .....	<b>313</b>
6.3.1 <i>Le concept d'aveuglement organisationnel</i> .....	313
6.3.1.1 Sur les bases de la littérature .....	313
6.3.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique.....	314
6.3.1.3 Les points de convergences, de divergences et les écarts.....	318
CONCLUSION DU CHAPITRE 6 .....	319
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>323</b>
LE BIEN-FONDE DE NOTRE RECHERCHE .....	323
LA DEMARCHE SUIVIE .....	324
LES RESULTATS.....	327
LES LIMITES .....	337
LES PERSPECTIVES DE RECHERCHES FUTURES.....	338
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>340</b>
OUVRAGES IMPRIMES.....	340
CHAPITRE DANS UN OUVRAGE IMPRIME .....	342
RECENSION D'OUVRAGES .....	342
ARTICLES DE PERIODIQUES IMPRIMES .....	342
ARTICLES DE PERIODIQUES ELECTRONIQUES .....	348
COMMUNICATION DANS UN CONGRES .....	349
SITES WEB CONSULTES.....	349
ETUDES .....	351

## Liste des annexes

<b>ANNEXES .....</b>	<b>352</b>
<i>Annexe 1 - Représentation décalée de l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral .....</i>	<i>353</i>
<i>Annexe 2 - Bâle III : un agenda à horizon 2019.....</i>	<i>356</i>
<i>Annexe 3 - Goldman Sachs, la banque qui dirige le monde.....</i>	<i>357</i>
<i>Annexe 4 - Cycle de l'évolution de la puissance et du pouvoir de l'homme.....</i>	<i>361</i>
<i>Annexe 5 – Dispositif de rencontre .....</i>	<i>362</i>
<i>Annexe 6 – Schéma des liens entre interlocuteurs.....</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
<i>Annexe 7 – Tableau de suivi des entretiens.....</i>	<i>367</i>
<i>Annexe 8 – retranscription 1 – DG d'une ETI .....</i>	<i>368</i>
<i>Annexe 8 – retranscription 2– Directeur Supply Chain - ETI .....</i>	<i>394</i>
<i>Annexe 8 – retranscription 3 – Secrétaire général CFDT – Grande Entreprise.....</i>	<i>412</i>
<i>Annexe 9 – Mémo du 1<sup>er</sup> codage via NVIVO .....</i>	<i>425</i>
<i>Annexe 10 – Références NVIVO liées aux différents aveuglements.....</i>	<i>436</i>

## Liste des abréviations et définitions

**Méthode de présentation des noms d'auteurs** : lorsque nous employons un auteur sans une de ces citations, le nom de l'auteur est en minuscules. En revanche, lorsque l'auteur est mobilisé suivi d'une de ses citations, le nom de l'auteur est en majuscules.

Exemple :

[...] d'autres auteurs tels que Latour, Habermas, Marcuse, Stiegler, Ellul se sont exprimés sur la nature et les effets tangiblement délétères des technologies, sans être vraiment entendus. Comme le souligne WINNER (1986) « *on considère traditionnellement que la relation de l'homme aux objets techniques est trop simple pour mériter une réflexion sérieuse<sup>1</sup>* », ou « *est-ce des stratégies de fuite, des stratégies pour ne pas affronter la politique de la technologie dans sa réalité<sup>2</sup> ?* ».

### Abréviations ou définitions

**ALGORITHME** : toute suite finie non ambiguë d'instructions permettant de résoudre un problème bien formulé.

**APPS** : application téléchargeable et utilisable depuis un device ou mobile.

**BIG DATA** : 3V du Big data font référence à Volume, Vitesse et Variété.

**BRI** : Banque des Règlements Internationaux.

**CDO** : Collateralized Debt Obligation, dérivés de crédits.

**CDS** : Credit Default Swaps.

**CETA ou AECG** : Accord Economique et Commercial Global.

**CLOUD COMPUTING** : fournit des services ou des applications informatiques en ligne, accessibles partout, à tout moment, et de n'importe quel terminal (smartphone, PC de bureau, ordinateur portable et tablette).

**Code QR** : Type de code-barres.

**CROWDSOURCING** : forme d'externalisation voire de collaboration possible avec des individus.

**CCT** : Classe Capitaliste Transnationale.

**DARKNET ou DEEPWEB** : Face cachée du Web, communautés virtuelles sans territoire.

---

<sup>1</sup> Winner, Ibid p. 24.

<sup>2</sup> Winner, Ibid p. 10.

DATA CENTER : centre de données, en français, est un endroit physique où sont rassemblées de nombreuses machines (bien souvent des serveurs) contenant des données informatiques.

DATA SCIENTIST : spécialiste de la donnée réalisant des extractions et des analyses pour la prise de décision.

DEVICES ou SMARTLETS : dispositif, périphérique, support matériel informatique.

FMI : Fond Monétaire International.

GAFA : Google, Amazon, Facebook, Apple.

GPS : Global Positioning System.

HEDGE FUNDS : correspond aux fonds spéculatifs. Ils sont un des piliers de la gestion alternative, tout comme le « private equity » et l'investissement immobilier. Leurs stratégies d'investissement reposent sur des prises de risques élevées et donc, des espérances de gain élevées.

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques.

MOOC : Massive Open Online Courses.

NBIC : Nanotechnologies, Biotechnologies, Informatique et sciences Cognitives.

NSA : Agence Nationale de la Sécurité Américaine.

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique.

OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

OPEN DATA : Information publique brute, qui a pour vocation d'être librement accessible et réutilisable.

PECO : Pays de l'Europe Centrale et Orientale

PBT : Théorie du Comportement Planifié.

PIB : Produit Intérieur Brut.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

RFID : Identification par Radio Fréquence.

SHADOW BANKING : finance de l'ombre.

SPAM : Courrier électronique non sollicité envoyé en grand nombre à des boîtes aux lettres électroniques ou à des forums, dans un but publicitaire ou commercial.

SUBPRIMES : Crédit à risque.

SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication.

TAR : Théorie de l'Action Raisonnée.

THF : Trading Haute Fréquence.

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication.

**TITRISATION** : Technique financière qui consiste classiquement à transférer à des investisseurs des actifs financiers tels que des créances (par exemple des factures émises non soldées, ou des prêts en cours), en transformant ces créances, par le passage à travers une société ad hoc.

**TGV** : Train à Grande Vitesse.

**TOR** : réseau en ligne qui permet de faire usage du web anonymement.

**TTIP ou TAFTA** : Traité Transatlantique pour le commerce et les investissements.

**TPP** : Accord transpacifique.

**UTAUT** : Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie.

# Introduction générale

Transition numérique, transformation numérique, Internet des objets, objets connectés, Big Data, algorithmes, Cloud computing, Open Source, réseaux sociaux, dématérialisation, digitalisation de l'économie, cyber-économie, Darknet, TOR, Ubérisation de l'économie..., ces différents objets de recherche ont constitué la substance de notre réflexion pré-doctorale courant de l'année 2012, jusqu'à la lecture de l'ouvrage « *la Baleine et le réacteur* » de Langdon Winner, fin de cette même année. Cet ouvrage s'est révélé comme un dévoilement relatif à l'existence de la philosophie des techniques qui décrit de nouvelles formes de vie et de nouvelles formes de pouvoir constitutives des technologies. En premier lieu, il nous a permis d'aborder les concepts et les technologies cités ci-dessus sous des angles autres que ceux véhiculés par les sources du marketing ou de la seule technique, en l'occurrence celui de la perspective critique couplée à une approche philosophique de la technologie. Mais surtout, en second lieu, nous avons pu ainsi déconstruire nos représentations et nous imposer une introspection relative à notre responsabilité d'enseignante en Systèmes d'information, notre métier depuis 1991, ayant mission de former de futurs décideurs capables de prise de recul et de sens critique en ce qui concerne la nature et les effets des technologies mises en place et à l'œuvre au sein des organisations.

Dans cette optique, les travaux de WINNER (1986)<sup>3</sup> sont alors devenus le déclencheur autant que la clarification de notre thèse de doctorat, processus pour lequel ils apportaient une analyse singulière autant que significative de la dimension sociale, humaine, économique et politique des technologies. L'auteur attire l'attention « *sur un nouvel acteur de notre paysage politique : la technologie*<sup>4</sup> ». Il définit cette dernière comme « *tous les dispositifs artificiels modernes qui sont les éléments ou les systèmes entiers, d'instruments matériels d'une certaine sorte*<sup>5</sup> ». Il ajoute que la technique est devenue bien trop importante pour être confiée aux seuls techniciens. D'ailleurs, à ce sujet, sa problématisation est : « *la technologie, n'a-t-elle pas secrètement confisqué tous les pouvoirs réels ?*<sup>6</sup> ». Il propose de contribuer à tirer l'être humain de son somnambulisme en reprenant « *au-delà de la maîtrise du monde, la maîtrise* »

<sup>3</sup> Winner L., *The whale and the reactor: A search for limits in an age of high technology*, The university of Chicago press, 1986, 271 p.

<sup>4</sup> Winner, Ibid. p. 6.

<sup>5</sup> Winner, Ibid p. 50.

<sup>6</sup> Winner, Ibid. p. 6.

*de cette maîtrise*<sup>7</sup> ». Ainsi, il révèle les prémisses de la philosophie de la technologie. Selon Winner, au cours de l'âge industriel, l'idée de « progrès » domine la pensée sociale et les nouvelles machines ou techniques ou nouveaux produits chimiques sont les seuls moyens d'améliorer véritablement la condition humaine. En outre, l'auteur précise que

*« l'on exige toujours du candidat à une charge publique qu'il fasse préalablement serment de sa confiance inébranlable dans le lien positif entre le développement technologique et le bien-être humain et qu'il déclare que la prochaine vague d'innovation fera sans aucun doute notre salut*<sup>8</sup> ».

Nous disposons ainsi d'un début d'explication relatif au développement de la philosophie de la technologie. Pour autant, d'autres auteurs tels que Latour, Habermas, Marcuse, Stiegler, Ellul se sont exprimés sur la nature et les effets tangiblement délétères des technologies, sans être vraiment entendus. Comme le souligne WINNER (1986)

*« on considère traditionnellement que la relation de l'homme aux objets techniques est trop simple pour mériter une réflexion sérieuse*<sup>9</sup> », ou « *est-ce des stratégies de fuite, des stratégies pour ne pas affronter la politique de la technologie dans sa réalité*<sup>10</sup> ? ».

A ce propos, l'auteur nous éclaire au sujet de la théorie de la politique technologique qui  
*« met en évidence l'impulsion donnée par les grands systèmes socio-techniques, la réaction des sociétés modernes à certains impératifs technologiques et la manière dont les ambitions humaines sont puissamment transformées par leur adaptation aux moyens techniques*<sup>11</sup> ».

AKRICH (2006) suggère une compréhension des systèmes socio-techniques qui ne se limitent pas à décrire les causes et les effets des techniques mais bien, de « *prendre un ensemble d'éléments sociaux, organisationnels, économiques, humains pour créer une technique*<sup>12</sup> ». Ainsi, pour affiner l'appréhension de ce concept, son exemple de la machine à récolter le coton et les tiges de coton est révélateur. Langdon Winner donne l'exemple de la machine à récolter des tomates. Depuis plus de 50 ans, des chercheurs de l'université de Californie améliorent une machine capable de récolter des tomates en une seule passe. En conséquence, 32 000 emplois supprimés dans le secteur, la réaction des petits producteurs fut de porter plainte en accusant les producteurs possédant une machine, d'utiliser l'argent des

<sup>7</sup> Winner, Ibid. p. 7.

<sup>8</sup> Winner, Ibid p. 24.

<sup>9</sup> Winner, Ibid p. 24.

<sup>10</sup> Winner, Ibid p. 10.

<sup>11</sup> Winner, Ibid. p. 49.

<sup>12</sup> Akrich M., *La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques*, Presse des Mines, 2006, p. 109-134, chapitre de l'ouvrage Sociologie de la traduction d'Akrich, Callon et Latour.

contribuables (les chercheurs de l'université de Californie) au profit d'une poignée d'intérêts privés.

Lorsque WINNER (1986) annonce que les objets techniques possèdent des propriétés politiques, il fait référence à Platon en spécifiant que l'analogie entre politique et technique est à sens unique : « *si la Technê sert de modèle pour le politique, la réciproque n'est pas vraie*<sup>13</sup> ». STIEGLER (1994) a longuement développé cette idée dans le Tome 1 de *La technique et le temps* en citant entre autres, Aristote, Heidegger, Habermas et Marcuse. L'auteur explique « *qu'avec la technique moderne, il y a une inversion du sens de la puissance technique : libératrice pour l'homme dans son rapport avec la nature, elle y devient un moyen de domination politique*<sup>14</sup> ». La puissance technique deviendrait, ainsi, un moyen de domination politique. Au XX<sup>e</sup> siècle, quelques « *romantiques* » soutenaient l'idée que le développement industriel devait être contenu, sinon commandé par les vertus républicaines. Cette idée vite balayée par les Américains qui reçurent le renfort de la conviction en « *un principe d'équivalence entre abondance et liberté*<sup>15</sup> ». La vision de ce principe est d'une telle force qu'elle enténèbre tout regard critique sur les différentes formes que peut prendre la technologie. Ainsi, ne serions-nous pas dans une forme d'aveuglement technologique et libéral ?

WINNER (1986) dans l'exploration des structures et des modes d'exercice du pouvoir, se concentre sur deux questions essentielles : « *celle de la décentralisation et celle qu'il nomme la mythinformatique*<sup>16</sup> ». En premier lieu, la décentralisation, il souligne à quel point le mot ressemble à un

« *carambolage linguistique* » car « *son préfixe « dé » renvoie à l'idée de défaire, alors que son suffixe « isation » évoque un commencement, un processus en cours. Pointant dans les deux directions en même temps, le mot semble se déchirer en deux. Et au milieu de ces mouvements contradictoires se tient l'adjectif « central » qui se réfère à un centre non spécifié*<sup>17</sup> ».

Nous sommes tentés de penser que ce « carambolage linguistique » serait à l'origine de la délocalisation ou de la déindustrialisation. En second lieu, la mythinformatique fait référence à la « *révolution informatique, l'utilisation des ordinateurs et des nouvelles technologies de l'information produit une immense vague de changements dans tous les coins de la vie*

<sup>13</sup> Cité par Winner : Platon, Les lois, VII, 803a-b, traduit L. Robin, Platon, Œuvres complètes, Pléiade, Tome 2, p. 884-885.

<sup>14</sup> Stiegler B., « La technique et le temps. Tome 1. La faute d'Epiméthée », Galilée, 1994, p. 279 cité en page 18.

<sup>15</sup> Winner, Ibid p. 81.

<sup>16</sup> Winner, Ibid p.140.

<sup>17</sup> Winner, Ibid p.140.

*sociale*<sup>18</sup>». Ainsi, cette révolution, sans utiliser la violence visible, contribue à faire évoluer les opinions, les courants de pensée, les sciences ainsi que les découvertes et les inventions pouvant entraîner « *un bouleversement voire une transformation profonde de l'ordre social, moral, économique dans un temps relativement court*<sup>19</sup> ». Cette révolution informatique se serait réalisée ainsi, insidieusement, elle se serait immiscée dans nos vies, petit à petit, sans que nous nous en rendions compte, sans débat ni critique fonciers. L'outil informatique, qu'il soit matériel, logiciel, données ou réseau, s'est infiltré dans notre quotidien, qu'il soit privé ou professionnel, pratiquement clandestinement. Par exemple, WINNER (1986) souligne que des « marketteurs » et des publicitaires aux discours accrocheurs vantent « *la fascinante explosion d'innovations techniques et leurs conséquences sur la société*<sup>20</sup> ». En effet, ces messages transmettent des informations uniquement sur les performances des nouveaux ordinateurs et processeurs, communiquent des chiffres d'affaires prodigieux réalisés par cette industrie de l'informatique et des communications en pleine croissance, énumèrent l'ensemble des usages de plus en plus nombreux « *des ordinateurs dans les bureaux, les usines, les écoles et les foyers*<sup>21</sup> » et dévoilent les prouesses et les promesses attendues des nouvelles générations d'ordinateurs. Dans ces communiqués, rien n'est dit de significatif sur la possibilité d'émergence de nouveaux lieux de pouvoir ; rien non plus, sur les nouveaux idéaux de société qui seraient patents<sup>22</sup> dans cette révolution informatique. Est-ce que ces nouvelles représentations collectives de société ne pousseraient pas le réel hors des limites des capacités humaines d'appréhension ? Pour résumer les idées ci-dessus, WINNER (1986) explique que « *les technologies sont aujourd'hui constitutives à nos formes de vie*<sup>23</sup> ». Elles ne peuvent pas être considérées comme des « assistants » mais elles influencent, de plus en plus, les formes de vie des individus dans leurs rapports aux technologies, entraînant un changement de leur mode de vie grâce notamment, à la « *marketisation* » et au pouvoir de séduction voire d'addiction des individus à l'égard des technologies. Pour aller plus avant dans l'explication des modifications de formes de vies, à ce jour, elles se manifestent, semble-t-il, par une augmentation de la productivité, l'érosion du travail dans les pays occidentaux, une perte de repères temporels et spatiaux, une porosité entre la vie privée et la vie professionnelle des salariés, une augmentation du stress au travail, une modification du comportement entre le

<sup>18</sup> Winner, Ibid. p. 158.

<sup>19</sup> CNRTL : [Sans idée de violence] Évolution des opinions, des courants de pensée, des sciences ; découvertes, inventions entraînant un bouleversement, une transformation profonde de l'ordre social, moral, économique, dans un temps relativement court.

<sup>20</sup> Winner, Ibid. p. 160.

<sup>21</sup> Winner, Ibid. p. 160.

<sup>22</sup> Patent = ouvert.

<sup>23</sup> Winner, Ibid. p. 7.

manager et ses collaborateurs, un accroissement du travail à domicile, une déresponsabilisation des managers, une incapacité de l'humain à maîtriser le flux d'informations à « ingérer » chaque jour, « *une dépendance aux technologies qui engendre servilité et vénalité*<sup>24</sup> », la soumission au diktat de l'accélération ; des changements organisationnels incessants ; ...

Ces considérations nous permettent de questionner les nouvelles formes de pouvoir dont disposent la NSA (Agence Nationale de la Sécurité Américaine), les géants du Web pour ne citer que Google, Amazon, Facebook, Apple (appelés aussi GAFA) et les entreprises du numérique qui, par leurs activités ont transformé des pans entiers des industries traditionnelles. Ces entreprises de la révolution numérique ont-elles effectué un « coup d'état » au niveau mondial en réduisant les gouvernements des nations et les grandes entreprises traditionnelles à l'état de vassaux ? WINNER (1986) donnerait-il un élément de réponse lorsqu'il affirme que « *les enthousiasmes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent*<sup>25</sup> ». L'informatisation a permis la mondialisation et la délocalisation des productions des industries des pays « dits riches ou occidentaux » vers des endroits de la planète où l'on fabrique à bas coûts, modifiant considérablement les formes de vie des individus. En effet,

« *le principal défi que nous impose la liaison entre informatique et télécommunications est peut-être la perspective d'une redistribution des structures politiques. [...] Ces systèmes rendent possible une action instantanée en tout point du globe à partir de n'importe quel point du globe, sans limites. [...] Une firme multinationale peut jouer double jeu avec n'importe qui, y compris le pays qui est ostensiblement sa « patrie ». [...] Cette situation redéfinit progressivement le pouvoir politique*<sup>26</sup>.

Winner explique que les lieux de pouvoirs et de décisions ont un défi majeur à relever qui est la maîtrise d'un gigantesque flux d'informations, dont la durée de validité est très brève mais critique pour la bonne gestion des grandes infrastructures telles que : le cours de la Bourse, le trafic aérien, la météorologie, les renseignements militaires. A ce jour, nous parlons de Big Data et de leurs algorithmes qui sont, entre autres, associés aux objets connectés, utilisés pour cerner autant qu'influencer avec précision le comportement du consommateur pour une

---

<sup>24</sup> Winner, Ibid. p. 75.

<sup>25</sup> Winner, Ibid. p. 161.

<sup>26</sup> Winner, Ibid. p. 184.

personnalisation très fine de la relation client. Les fonctions marketing en usent et en abusent par l'envoi de volumineuses masses d'informations via les mails, les spams, les bandeaux et les annonces publicitaires sur les pages web consultées, etc.

WINNER (1986) conclut son chapitre sur la mythinformatique par l'énoncé de « *certaines observateurs qui prévoient que la « révolution informatique » sera finalement guidée par quelque nouvelle merveille d'intelligence artificielle. Son cours actuel est guidé [...] par l'insouciance irresponsable*<sup>27</sup> ». Le terme insouciance est défini par MUSSET (1854) « *on se sent aveugle, et on veut l'être ; on ne sait où l'on va, et l'on marche. Le charme est dans cette insouciance et dans cette ignorance même*<sup>28</sup> ». Aveuglement, donc ! L'irresponsabilité est expliquée par

« *toutes ces lâchetés ont un but : l'immense soulagement d'abdiquer toute activité, (...) un désintéressement complet de la dignité de la vie, le pliage définitif du respect humain ; en un mot, l'hypocrite prétexte que veut le lâche pour se déclarer irresponsable*<sup>29</sup> ».

Winner explicite que la nature et l'environnement sont des biens communs précieux qu'il faut absolument protéger. Cependant, les adeptes de la rationalité économique et financière imposent que « *des choix soient considérés comme des échanges négociés*<sup>30</sup> ». Leur mission, la plus importante, dans les débats, est de nous ramener au monde dit réel, celui de la valeur monétaire. Cette idée pourrait correspondre à un début d'explication de ce que serait l'aveuglement libéral. Pour citer un exemple, nous pouvons considérer le travail des traders, les transactions boursières effectuées à la nanoseconde, les algorithmes de traitements comme des concrétisations et des manifestations d'un aveuglement libéral. En effet, selon Stiglitz<sup>31</sup> lorsqu'un trader décide de vendre des actions de la filiale polonaise d'une entreprise multinationale pour investir dans une usine plus rentable d'Amérique latine pour gagner quelques centimes sur chaque action, ce sont des familles entières polonaises qui se retrouvent désemparées voire dépouillées par les conséquences de cette décision.

Notre intuition initiale a été générée par la lecture de Winner (1986), est-ce que cette notion d'aveuglement, de cécité, de mythe, de foi et de prosélytisme sur la technologie dans sa dimension sociétale et donc par porosité sur les individus, est intéressante d'être étudiée ? Quels en sont les effets et les interactions dans les organisations ? Comment pouvons-nous nous y prendre ? Nous avons cherché dans la littérature académique mais cette littérature est

<sup>27</sup> Winner, Ibid p. 185.

<sup>28</sup> CNRTL : Musset, *Mouche*, 1854, p. 285.

<sup>29</sup> CNRTL : Péladan, *Vice supr.*, 1884, p. 49.

<sup>30</sup> Winner, Ibid.

<sup>31</sup> Stiglitz J., *Le triomphe de la cupidité*, Editions Babel, 2011, 516 p. Essai traduit de l'américain par Paul Chemla.

muette sur cette interaction et cette existence même d'aveuglement organisationnel. Nous pouvons être sur une fausse piste ou sur une vraie piste. Cette lecture nous a aidée à prendre conscience et à expliciter une intuition originale à partir de laquelle nous avons travaillé pour en faire une hypothèse de travail, une hypothèse de recherche qui peut être expliquée de la façon suivante, dans les organisations s'opèrent des interactions significatives, structurantes entre la dimension de l'aveuglement technologique et la dimension de l'aveuglement libéral. C'est notre hypothèse fondatrice.

Pour affiner cette intuition, il nous faudra définir certains concepts structurants de notre questionnement, notamment cette notion d'aveuglement. Nous pouvons le qualifier, entre autres, d'insouciance, de méconnaissance, voire d'ignorance. L'allégorie la plus représentative de cette dernière est sans aucun doute *Le Mythe de la Caverne* de Platon<sup>32</sup> symbolisée par « *des hommes enchaînés qui vivent dans une demeure souterraine en forme de caverne, possédant, [...] une entrée qui s'ouvre largement du côté de la lumière.* » Depuis leur plus jeune âge, ils sont immobilisés et ne peuvent regarder que droit devant. Grâce à une lumière derrière eux, ils peuvent apercevoir des ombres. Nous sommes en présence de la situation anagogique<sup>33</sup> de l'homme au stade de l'ignorance. « ...dès lors, *les hommes dont telle est la condition ne tiendraient, pour être le vrai, absolument rien d'autre que les ombres projetées par les objets fabriqués* », l'ignorant prend donc pour vrai les ombres projetées que l'on peut définir comme des illusions, c'est en cela qu'il est ignorant. Cependant, certains peuvent sortir de cet état. En effet, si l'un deux est libéré, il doit souffrir physiquement pour acquérir une condition physique dite normale. Il doit surpasser ses éblouissements afin de regarder les plus réelles des réalités. Il doit aussi réfléchir et comprendre la variation entre les ombres d'autrefois et les objets réels d'aujourd'hui. Ces quelques lignes nous amènent sur la voie du savoir demandant des efforts « *en faisant tout cela, il souffrira* » pour sortir de cette condition d'ignorance. Il doit éprouver une douleur physique et/ou morale pour parvenir à un début de vérité. Pourquoi vouloir sortir de ce défaut de savoir si l'on s'y trouve bien, même très provisoirement ? La quête de la vérité se révèle, dans de nombreux cas, source de souffrance et d'abnégation. Par ailleurs, il doit affronter les *éblouissements* mais il est toujours *impuissant à regarder le réel*. ZIZEK (2003) nous éclaire à propos du réel,

« *nous devons reconnaître la part de la réalité qui est « transfonctionnalisée » par le fantasme, de sorte que, bien qu'elle participe de la réalité, elle est perçue sur le mode de*

<sup>32</sup> Caratin R., *Initiation à la philosophie*, collection Archi poche, 2012, 718 p.

<sup>33</sup> Anagogie : (CNRTL) : Élévation de l'âme vers les choses divines.

*la fiction. Dénoncer, pour la démasquer, (ce qui nous semble être) la réalité comme fiction est sans aucun doute moins difficile que reconnaître la part de fiction dans la réalité réelle<sup>34</sup>. »*

Ainsi, nous devrions fantasmer la réalité pour éviter de nous y confronter.

Nous sommes alors partie du postulat, né de notre expérience et de la littérature mobilisée, qu'il existe un double aveuglement : un aveuglement technologique et un aveuglement libéral au niveau sociétal et que ceux-ci auraient des liens nourriciers, des interactions au sein des organisations. Cependant, nous nous sommes rendue compte que nous nous trouvions face à un redoutable problème méthodologique. Comment observer/faire parler à propos de ce sur quoi nous sommes aveugles en évitant la position de prétendre être la seule à voir ? De plus, le monde académique demande des théories, des perspectives, des images, qui sont toutes aussi des manières de voir. Les entretiens de notre investigation empirique ont permis de nous assurer que notre postulat de départ avait une certaine validité. La singularité de notre démarche réside, aussi, dans le traitement d'une question complexe à l'intérieur du croisement de nos interrogations et dans la contribution à la connaissance scientifique et à l'utilité/responsabilité sociétale. L'exploration de banques de données et des connaissances disponibles montre qu'il y a des auteurs qui ont travaillé sur des constituants de notre sujet mais que, poser en termes d'aveuglement technologique et d'aveuglement libéral en interactions au sein des entreprises, ce qui conduirait à un aveuglement organisationnel, n'a jamais été testé. En effet, en 2013, l'interrogation des bases de données académiques telles que « CAIRN », « EBBSCO », « PROQUEST », « SCIENCE DIRECTE » a révélé que des articles de recherche existent lorsque les mots « Aveuglement », « Technologie », « Libéral » ou « Libéralisme » ou « Néo-libéral » sont saisis individuellement. En revanche, le couplage des mots « Aveuglement » et « Technologie », ou « Aveuglement » et « Libéral » indique un résultat nul. La même recherche effectuée en février 2014 montre la même tendance si ce n'est un meilleur résultat avec les termes « Blindness » et « Technology ». Cependant, après lecture de ces articles, nombreux étaient relatifs en médecine à la cécité et non à l'aveuglement. Seulement deux ont retenu notre attention.

Par ailleurs, lors d'une conférence le 8 janvier 2015 à la Sorbonne, Michel Puech raconte qu'il y a deux mondes qui ne se comprennent pas. Le premier est le monde des technophobes,

---

<sup>34</sup> Zizek S., *Passion du réel, passion du semblant*, Savoirs et clinique 2003/2 (n°3).

principalement représenté par les chercheurs en Sciences Sociales qui dénoncent les impacts et les conséquences des technologies sur la société et la transformation du comportement des individus à l'égard des technologies. Le second est le monde des technophiles incarné par les entrepreneurs séduits par les technologies qui testent, sans relâche, ces dernières pour optimiser leur organisation. Nous voulons savoir si notre intuition de changement profond au sein des organisations est aussi vécue par les dirigeants et les managers intermédiaires. C'est pourquoi, nous avons créé un dispositif de rencontre avec ces professionnels. Notre investigation empirique nous a donnée l'opportunité de questionner plusieurs dizaines de personnes. A l'issue de ces investigations, nous disposons d'un matériau significatif afin de mettre à l'épreuve notre hypothèse fondatrice, notre question de recherche. Il est important de connaître si eux-mêmes dans leur vie professionnelle ou dans leur sphère privée se questionnaient concernant la nature structurante et les effets des technologies. Nous avons eu de belles surprises. Au détour d'un mot, d'une phrase se sont révélées quelques appréhensions, des mises en évidence, des confirmations quant à nos intuitions ou en rapport à la représentation que nous nous faisions d'un auteur. Ceci sera traité dans la partie analyse de contenu de nos entretiens.

Ainsi, il est question dans cette présente recherche d'explorer au niveau sociétal (civilisationnel) et de mettre en tension :

- que certaines technologies - toutes séduisantes et utiles soient-elles ou servant une décision politique - s'immiscent dans nos vies (immixtion et/ou immersion volontaire) ou nous sont imposées sans débat ni critique par les acteurs du marché entraînant des nouvelles formes de vie, ce qui témoigne d'un aveuglement technologique ;
- alors que le système politique devrait réguler par le contrôle, c'est le libéralisme qui prévaut par les nouvelles formes de pouvoirs, la mondialisation, et la financiarisation de l'économie manifestant un autre aveuglement, celui de l'aveuglement libéral.

Ces aveuglements ont-ils des analogies, des singularités, des liens en interaction au sein des organisations. Si tel est le cas, cela conduirait, peut-être, à une résultante très peu explicitée et donc peu étudiée : un aveuglement organisationnel ?

Ainsi, notre problématique est :

**Partant du constat qu'au niveau sociétal s'opère un double aveuglement – technologique et libéral – peut-on dire qu'il établit des liens mutuellement nourriciers au sein des organisations ?**

Compte tenu de l'intensité des débats qui auront lieu à l'intérieur de la thèse, il nous apparaît indispensable que dès cette introduction, nous clarifions les significations qui seront pour nous des significations de références dans notre travail de recherche. En effet, *sociétal* peut être défini par ce qui se rapporte aux divers aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société organisée<sup>35</sup>. *Civilisationnel* comme l'état de développement économique, social et culturel élevé, en parlant d'un peuple<sup>36</sup>. L'*aveuglement* sera explicité à partir de l'analogie développée par Stiegler en référence à Epiméthée et à Prométhée en préambule du chapitre un. Dans ce même chapitre, nous tenterons de clarifier les concepts de technique et technologie et enfin, d'enrichir la citation que nous est proposée par GIRAUD (2011) à propos de « *l'aveuglement technologique nous rend d'autant plus facilement prisonnier que nous nous croyons plus libres. Paradoxe d'un libéralisme qui se présente, une fois de plus, sous un masque sympathiquement libertaire*<sup>37</sup> ». En effet, cette citation semble quelque peu lacunaire pour appréhender le phénomène d'aveuglement technologique. Nous proposons pour *libéral* la définition suivante, qui ne rencontre pas ou qui ne s'impose pas de contraintes ou de limites<sup>38</sup>. En ce qui concerne le libéralisme, il est explicité par l'ensemble des doctrines économiques fondées sur la non-intervention ou sur la limitation de l'intervention de l'État dans l'entreprise, les échanges, le profit<sup>39</sup>. GRENIER (2007) nous propose les prémisses de clarification du phénomène d'aveuglement libéral

« *L'économie néolibérale décrit un monde d'individus, non seulement myopes, ne percevant des autres que ce que les prix veulent bien leur communiquer, mais surtout libérés de toute surveillance centrale qui viendrait les discipliner. D'un côté, on trouve un pouvoir qui contrôle tout parce qu'il voit tout et sait tout ; de l'autre, un pouvoir étroitement limité parce qu'il ne voit rien et ne sait rien. On ne peut imaginer opposition plus tranchée*<sup>40</sup> ».

Alors que RAUFER (2007) semble nous éclairer à propos du lien qui existerait entre l'aveuglement libéral et l'aveuglement technologique. En effet, il précise

« *Entre lucidité et aveuglement, les dirigeants politiques de la planète – car l'affaire est politique de part en part – devront bien un jour se désintoxiquer des ivresses de la*

---

<sup>35</sup> Larousse dictionnaire.

<sup>36</sup> Larousse dictionnaire.

<sup>37</sup> Giraud F., *L'insoutenable légèreté de la lourdeur*, La pensée sauvage, L'Autre, 2011/3 - Volume 12, p. 366-369.

<sup>38</sup> CNRTL.

<sup>39</sup> CNRTL.

<sup>40</sup> Grenier J-Y. et Orléan A., *Michel Foucault, l'économie politique et le libéralisme*, Annales. Histoire, Sciences Sociales, 2007/5 62e année, p. 1155-1182.

*technologie et les sortilèges de la communication, qui poussent à oublier l'essentiel. Mais puisque « devoir de mémoire » il y a désormais à tout propos, que ces dirigeants méditent d'abord ceci, venu de la plus ancienne sagesse grecque, qui nommait Léthé l'un des cinq fleuves des enfers, dont les eaux sombres et silencieuses apportaient l'oubli. Or – pas vraiment par hasard - Léthé, fille de la déesse Eris, avait pour fort symboliques sœurs Hypnos (le sommeil) et Thanatos (la mort)<sup>41</sup> ».*

En outre, nous utiliserons *Organisation* dans le sens *Entreprise* qui peut être explicité par une unité économique combinant des capitaux et une main-d'œuvre salariée en vue de la production de biens ou de leur commercialisation<sup>42</sup>.

Les différents angles d'attaque de cette thèse doctorale sont retracés à travers le plan analytique suivant. Afin de traiter notre problématique, la structure de cette thèse est en six chapitres qui ne sont pas regroupés en partie, notamment à cause du statut particulier du chapitre trois donc la notion de partie ne nous a pas paru pertinente pour structurer la formalisation de notre travail de thèse.

Le premier chapitre définit les concepts constitutifs de la première partie de notre question de recherche relative aux technologies et à l'aveuglement technologique. En effet, après avoir clarifié les concepts de technique et technologie, nous proposons d'étudier la transformation numérique vue sous le prisme de cinq technologies numériques que nous identifions comme technologies de rupture, c'est-à-dire les supports de communication, l'Internet et les objets connectés, le Cloud Computing, le Big data et ses algorithmes associés et pour finir, le Web et sa face cachée. Ces technologies sont utilisées par les individus quelle que soit leur sphère privée, publique ou professionnelle, c'est en cela que nous pouvons les considérer comme phénomènes sociétaux. Dans une autre section, nous évoquons l'influence des technologies pré-citées sur les comportements d'usage des individus, conduisant à l'appréhension des nouvelles formes de vies constitutives des technologies, érigée de nos jours en véritable notion sociologique. Dans la dernière section de ce chapitre, nous abordons l'idée maîtresse d'aveuglement technologique et nous proposons de décrire quelques manifestations polymorphes de ce phénomène au niveau sociétal. Ainsi, tous ces éléments permettent de

---

<sup>41</sup> Raufer X., *Menaces, aveuglement et eugénisme lexical*, Notes & études Université II Panthéon-Assas, Conférence du 22 mars 2007, p. 33.

<sup>42</sup> CNRTL.

répondre à la question posée en début de chapitre, existe-t-il un aveuglement technologique au niveau sociétal ?

Dans un deuxième chapitre, nous proposons de clarifier les concepts de liberté, de libéral et les différentes formes de libéralisme. Nous nous focalisons autour du libéralisme économique qui, a priori, entraîne le développement de la mondialisation ainsi que la financiarisation de l'économie conduisant à de nouvelles formes de pouvoirs ou de lieux de pouvoirs. Puis nous définissons le phénomène d'aveuglement libéral. Ainsi, tous ces éléments permettent de répondre à la question posée en préambule du chapitre deux, existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ?

Le troisième chapitre a deux objectifs. Le premier objectif représente une clarification de la problématique et le second propose de mettre en tension les aveuglements de nature technologique et les aveuglements de nature libérale pour découvrir leurs singularités, puis les analogies des deux aveuglements, pour ensuite, répondre à la problématique de ce travail de thèse qui est : Ces deux aveuglements tant technologique que libéral ont-ils des interactions ou des liens mutuellement nourriciers au sein des organisations ? Si tel est le cas, s'il existe bien des interactions au sein des organisations, est-ce que celles-ci conduiraient à un aveuglement organisationnel, hypothèse principalement développée par Boussard et al. en 2004, cependant peu étudiée depuis cette date.

Le quatrième chapitre a pour objectifs, en premier lieu, d'énoncer les questions de recherche sous-jacentes au questionnement central de la thèse afin de permettre une classification par concepts identifiés. En second lieu après avoir justifié le fondement théorique relatif aux questions de recherche sous-jacentes, nous abordons l'explication de notre positionnement épistémologique sur lequel repose notre travail de réflexion. Cette clarification semble tout à fait indispensable pour rendre plus aisée la cohérence de notre démarche méthodologique et les dispositifs empiriques associés à l'ancrage épistémologique de la thèse, tout en étayant la pertinence de l'emploi de la démarche exploratoire assistée par une approche méthodologique qualitative. En troisième lieu, une section est consacrée à l'explication du dispositif d'investigation empirique.

Le cinquième chapitre est dédié à l'analyse du contenu des entretiens sur la base des postulats identifiés qui ont pour fondement les interactions des aveuglements au sein de l'organisation. En effet, nous allons questionner et tenter de répondre aux questions suivantes : Est-ce que les deux types d'aveuglement ne font qu'interagir ou vont-ils jusqu'à changer l'organisation ou l'handicaper ou la métamorphoser en rendant aveugles ceux qui la dirigent ? Existe-t-il un aveuglement organisationnel ? Si oui, comment se fabrique-t-il et se renforce-t-il au sein des

organisations des individus interviewés. Est-ce qu'il est perçu ou pas par les personnes interrogées ? Comment se manifeste-t-il ? De quelle nature est-il ? Comment les aveuglements viennent traverser, par porosité, les frontières de l'entreprise ? Et pour quelles conséquences au sein de l'entité organisationnelle ?

Le chapitre six représente une discussion autour des trois concepts d'aveuglement identifiés au cours de ce travail de thèse. Il a pour objectif la mise en évidence des points de convergence et de divergence entre la littérature disponible et mobilisée et les résultats de l'analyse de contenu issue de notre investigation empirique. La mise en exergue des points de convergence ou de divergence entre le théorique et l'empirique tentera de dévoiler la réalité ou non de ces phénomènes au sein des organisations de nos interlocuteurs. Ce point est important d'être souligné, les résultats des vingt-huit personnes interrogées ne peuvent être généralisés à l'ensemble des organisations, toutefois ils constituent, sans doute, une tendance révélatrice.

# Chapitre 1 - De la technique à l'aveuglement technologique

## Introduction du chapitre 1

Notre critère de concept central fondant notre recherche et le fil rouge qui la structure est l'aveuglement. Il correspond à un lien commun entre l'usage que les individus font de la technologie, leurs pratiques du libéralisme et leur stratégie ou leur comportement au sein des organisations conduisant à une nouvelle forme de vie. Ce chapitre a pour objectifs, en préambule de définir le concept d'aveuglement, puis la première section sera réservée à la clarification de la technique et de la technologie et à appréhender la transition numérique en explicitant spécifiquement cinq Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) que nous considérons comme des technologies numériques de rupture et sur lesquelles nous disposons, grâce aux publications scientifiques disponibles, d'un recul suffisant. Dans la deuxième section, nous envisageons les comportements des usagers de TIC et leurs transformations d'usage depuis l'avènement de certaines TIC de rupture. Enfin, à partir des éléments collectés, nous analyserons s'il existe un aveuglement technologique. Donc, ce chapitre propose une réponse à la question : existe-t-il un aveuglement technologique au niveau sociétal ?

En préambule de ce chapitre, il apparaît important, avant d'appréhender les différents concepts constitutifs de ce travail de thèse, de définir celui relatif à l'aveuglement puisque celui-ci est notre critère de concept central et le lien entre les différents chapitres. Ainsi, pour définir l'aveuglement, STIEGLER (1994) fait référence à la faute d'Epiméthée

*« le mythe de Prométhée et d'Epiméthée, où un lien originaire se noue entre prothéticité (Prométhée dieu de la technique), anticipation (Prométhée dieu de la prévoyance), mortalité (Prométhée donnant aux mortels elpis, l'inquiétude de la fin autant que son ignorance), oubli (faute d'Epiméthée), réflexivité, ou « compréhension de l'être », comme retard et après-coup (épimétheia comme savoir dans l'accumulation de l'expérience par*

*méditation des fautes passées). Dès ce mythe, « l'extériorisation » appelle d'emblée la socialisation comme rapport à la mort, anticipation<sup>43</sup> ».*

Ainsi, Prométhée serait le Dieu de la technique, de l'anticipation et de la mortalité. Cependant, Prométhée par sa bienveillance a voulu préserver l'homme de la date et de la façon dont il doit mourir. Seulement, Prométhée n'est rien sans Epiméthée car ce dernier est celui qui commet « *la faute, étourderie, imbécilité, idiotie, oubli ... et la méditer, toujours trop tard, réflexivité, savoir, sagesse, et une tout autre figure de la remémoration : celle de l'expérience*<sup>44</sup> ». Stiegler citant Platon, commente qu'Epiméthée était chargé par les dieux de doter de qualités les différentes espèces. Cependant, par son étourderie et sa bêtise, il avait oublié de garder quelques qualités pour l'homme. C'est alors que Prométhée vola, à Héphaïtos et à Athéna, la création des arts et du feu et vint le sauver en dotant l'homme de qualités d'invention de techniques afin de pouvoir s'habiller, se chauffer, se couvrir, s'alimenter, se chauffer et communiquer. Tout ceci semble avoir un prix puisque l'homme est mortel. D'ailleurs dans un passage du Prométhée enchainé en conséquence de ses vols

*« le Titan énumère les bienfaits dont il a gratifié les hommes : « J'ai délivré les mortels, proclame-t-il, de la prévision du trépas. » Quel remède as-tu trouvé à ce mal interroge le chœur ? « J'ai installé en eux à demeure les aveugles espoirs » répond Prométhée. Ce ne sont pas la prévision du mal, la prescience du trépas, qui portent ici le nom d'*elpis* ; au contraire l'*elpis* installée à demeure chez les hommes, comme l'est Pandora, constitue par son aveuglement l'antidote de la prévision<sup>45</sup> ».*

En effet, STIEGLER (1994) continue son explication en précisant qu'*elpis*

*« n'est pas un remède à la mort, qui n'en comporte pas mais établie dans le *for intérieur* des mortels, *elpis* peut équilibrer en eux la conscience de la mortalité par l'ignorance du moment et de la façon dont le trépas viendra les prendre. [...] Dans ce monde humain, où bonheurs et malheurs se trouvent intimement mêlés sans que ni les uns ni les autres ne puissent être prévus avec une entière assurance, où l'esprit des hommes, quand il scrute l'avenir, balance entre la prévoyance exacte de Prométhée et le complet aveuglement de son frère, c'est sous la forme ambiguë d'*elpis*, d'une attente, tantôt vaine, tantôt mieux fondée, parfois bonne, parfois mauvaise, que se dessine pour les mortels l'horizon du futur<sup>46</sup> ».*

---

<sup>43</sup> Stiegler T1 Ibid. p. 191.

<sup>44</sup> Stiegler T1 Ibid. p. 194.

<sup>45</sup> Stiegler T1 Ibid. p. 205.

<sup>46</sup> Stiegler T1 Ibid.

Nous disposons ainsi d'une explication relative aux qualités et aux défauts des hommes autodestructeurs qui essaient par la technique d'anticiper leur fin en ayant l'espoir de la repousser le plus loin possible, alors ils s'activent pour passer ce temps entre le moment de leur naissance et de leur trépas. On comprend mieux la quête de l'immortalité comme le graal à atteindre chez certains.

Ainsi, si nous reprenons les caractéristiques d'Epiméthée, l'aveuglement serait constitué de *la faute, de l'étourderie, de l'imbécilité, de l'idiotie, de l'oubli...* Il semble que Stiegler, en mettant les ... à la fin de sa liste, nous laisse le choix de la compléter. Dans son acceptation « *figurationnelle* », l'aveuglement est le « *fait de priver quelqu'un de discernement, de sens critique, notamment sous l'emprise de la passion*<sup>47</sup> ». Le *discernement* est la faculté qui est donnée à l'esprit ou qu'il a acquise par l'expérience, d'apprécier les choses selon leur nature et à leur juste valeur, d'en juger avec bon sens et clarté. C'est bien l'antonymie de l'aveuglement. Le *sens critique* est la faculté de ne pas admettre sans contrôle, soit la réalité d'un fait, d'un phénomène, d'une idée, d'une opinion, soit la valeur, la portée d'une réalisation. La *passion* est la tendance d'origine affective caractérisée par son intensité et par l'intérêt exclusif et impérieux porté à un seul objet entraînant la diminution ou la perte du sens moral, de l'esprit critique et pouvant provoquer une rupture de l'équilibre psychique. *Assouvir une passion* de manière aveugle, individuelle, sans se préoccuper de, et pour servir des intérêts qui sont personnels sans s'occuper des effets, non seulement visibles ou non visibles, ou à long terme. Il faut expliquer la *faute*, au regard de la responsabilité de l'individu et aussi, celle de l'organisation de nature sociétale, nous appelons faute dans l'éthique de la responsabilité, les pratiques consistant à poursuivre un but sans aucune prise en considération des effets directs ou indirects sur les autres et sur le monde.

Par conséquent, l'aveuglement serait composé de la faute, de l'étourderie, de l'imbécilité, de l'idiotie, de l'oubli, de l'ignorance, de l'irresponsabilité mais aussi du manque de discernement, de sens critique, de contrôle, de débat, pour assouvir une passion. Il est important de préciser que nous n'utiliserons pas les constituants de l'aveuglement tels que l'étourderie, l'imbécilité, l'idiotie et l'oubli qui nous semblent représenter des jugements moraux. Tout au long de ce chapitre, sur la base de cette définition de l'aveuglement, nous allons interroger, entre autres, d'autres philosophes de la technologie pour découvrir s'il existe un aveuglement technologique au niveau sociétal ?

---

<sup>47</sup> CNRTL.

## 1.1 De la technique à la transformation numérique

Cette première section est dédiée à la clarification des concepts de la technique et de la technologie, puis par une appréhension de la transition numérique en explicitant spécifiquement cinq technologies de l'information et de la communication (TIC) que nous considérons comme des technologies numériques de rupture.

### 1.1.1 Clarification des concepts

Dans cette section, nous proposons de clarifier les représentations que font les auteurs de la technique et de la technologie qui apparaissent confuses dans leur abstraction.

#### 1.1.1.1 La technique

Dans les bases de données académiques interrogées notamment, EBSCO et CAIRN. Dans EBSCO, en saisissant « Technique », sans autres critères, le résultat est de 346 796 items, en affinant la recherche aux « full text » et « academic journal », la somme est de 110 754, en anglais 108 550. Nous avons donc précisé « dans le titre » ainsi, le résultat est de 4 999 et 51 en français. En revanche, lorsque nous avons saisi « definition of technique », 1 seul article académique est révélé. Nous sommes dans une même cohérence de résultats avec la base de données CAIRN. C'est pourquoi, nous nous trouvons confrontée à devoir choisir quelques ouvrages d'auteurs significatifs pour définir ce qu'est la technique. Elle vient du grec Tekhnè. Aristote, cité par STIEGLER (1994), la définit de la façon suivante :

*« toute tekhnè a pour caractère de faire naître une œuvre et recherche les moyens techniques et théoriques de produire une chose appartenant à la catégorie des possibles et dont le principe réside dans la personne qui exécute et non dans l'œuvre exécutée. »*  
*(Aristote, Ethique à Nicomaque, VI, 4.)<sup>48</sup>*

Ainsi la tekhnè fait référence à la création d'une chose, d'un objet dans l'expression « faire naître une œuvre » et « recherche des moyens techniques » grâce notamment, à l'intelligence et au savoir-faire d'une personne. L'encyclopédie l'Universalis corrobore cette définition en spécifiant que « le sens central chez Homère est « fabriquer », « produire », « construire ».

---

<sup>48</sup> Stiegler B., « La technique et le temps. Tome 1. La faute d'Epiméthée », Galilée, 1994, p. 279.

Aussi, les verbes *fabriquer*, *produire*, *construire* peuvent, tout à fait, faire référence à « *faire naître une œuvre* » d’Aristote.

En revanche, cela ne nous dit pas si Tekhné représente la *Technique* ou correspond à *Technologie*. C’est pourquoi pour clarifier ces deux concepts, nous mobilisons l’article de INGOLD (2010) qui fait référence à l’ouvrage « Mumford, Technics et Civilisation » en 1946 et à l’article de Mitcham, « Types of technologies » en 1978. Ingold identifie trois types de techniques.

La première est la technique-comme-objet qui inclut l’ensemble des éléments fabriqués « *dans l’intention d’un usage quel qu’il soit, y compris – dans la classification de Mumford (1946 : 11) – outils, ustensiles, utilités, appareils et machines*<sup>49</sup> » et il précise par un exemple qu’il a sur son bureau, une pierre qu’il utilise comme presse-papier étant un outil et non une technique. La deuxième classification est la technique-comme-processus, « *incluant surtout les activités que nous désignons d’habitude par fabriquer et utiliser*<sup>50</sup> », également il précise que l’élément clé est l’adresse utilisée dans la manipulation des artefacts. La troisième catégorie représente la technique-en-tant-que-savoir, il explique l’ambiguïté relative entre « *la distinction – si on peut en établir une – entre la compétence et l’intelligence, ou entre la technique et la technologie* ». Il cite PYE (1964:55) qui considère « *la compétence simplement comme une « application spécifique de la dextérité* », à l’opposé de ce qu’il appelle « *savoir-faire* », qui fait référence à l’élément de la conception dans la fabrication<sup>51</sup> ».

Pour résumer, la technique serait un ensemble d’objets fabriqués (outils, ustensiles, appareils et machines) utilisant des procédés et des savoir-faire afin de créer une œuvre. Cette notion de savoir-faire nous renvoie à la compétence, à l’habileté, à la maîtrise d’un métier et/ou d’un art démontrant une expérience certaine, enfin, a priori, toute technique doit être maîtrisée de la part d’un usager, conséquence d’un apprentissage, d’une tradition et d’une transmission pour réaliser la meilleure fabrication ou la meilleure création. Par exemple, la technique vocale, un swing dans les techniques de golf, les techniques sportives, les techniques culinaires, les techniques de calcul, etc.

<sup>49</sup> Ingold T., *L’Outil, l’esprit et la machine : Une excursion dans la philosophie de la « technologie »*, Techniques & Culture [En ligne], 54-55 | 2010, mis en ligne le 30 janvier 2013, consulté le 01 janvier 2014.  
URL : <http://tc.revues.org/5004>

<sup>50</sup> Ingold, Ibid.

<sup>51</sup> Pye D, « The Nature of Design », London : Studio Vista, 1964, cité par Ingold Tim.

### 1.1.1.2 La technologie

Nous notons, parfois, une certaine confusion entre *Technique* et *Technologie*. Nous avons interrogé les bases de données scientifiques en saisissant l'item « *technologie* », le résultat nous propose 1 901 737 références. Nous réduisons aux journaux académiques, le total est de 309 047 puis, seulement dans le titre, nous obtenons 80 600 possibilités. Lorsque nous voulons réduire le champ par « *definition of technology* » entre guillemets et dans le titre, neuf références académiques apparaissent. Après lecture des résumés, un seul article peut nous aider à compléter les clarifications émanant des travaux d'auteurs tels qu'Ellul, Ingold, Stiegler et Puech.

ELLUL (2005) semble être catégorique,

« *le mot technologie, quel que soit l'emploi moderne des médias, veut dire : discours sur la technique. Faire une étude sur une technique, faire de la philosophie de la technique, ou une sociologie de la technique, donner un enseignement d'ordre technique, voilà la technologie* »<sup>52</sup>.

INGOLD (2010) spécifie que technologie est « *un corpus de savoirs objectifs et généralisés, incarnée dans la structure de la machine et manifestée dans son exécution*<sup>53</sup> ». Objectif peut être défini par « *qui est fondé sur l'expérience*<sup>54</sup> », alors en effet, la technologie est basée sur un corpus de savoirs fondés sur l'expérience commune à tous. En revanche, comment comprendre « *incarnée dans la structure de la machine* », incarnée peut vouloir dire, entre autres, « *représenter (une notion abstraite) sous une forme matérielle et visible* »<sup>55</sup>. A cette explication, nous nous représentons parfaitement un ordinateur équipé de logiciels faisant usage d'instructions pour exécuter une commande. Cependant, toute notre appréhension est remise en cause par la définition de Steigler. En effet, pour lui

« *la technologie est ainsi le discours qui décrit et explique l'évolution des procédés et des techniques spécialisés, des arts et des métiers – soit sur un certain type de procédés et de techniques, soit sur l'ensemble des techniques en tant qu'elles font système : la technologie est alors le discours sur l'évolution de ce système*<sup>56</sup> ».

---

<sup>52</sup> Ellul J., « Le bluff technologique », Hachettes littératures, 2005, Paris, p. 731.

<sup>53</sup> Ingold, Ibid.

<sup>54</sup> CNRTL.

<sup>55</sup> CNRTL.

<sup>56</sup> Stiegler, Tome 1, Ibid.

Il semble que nous soyons dans une impasse « définitionnelle ». Toutefois, Stiegler développe de façon concrète et très claire la définition d'Ellul citée plus haut. Le discours employé par Stiegler ressemble à une conversation autour des techniques pour signifier ce que sont les technologies alors que CASTELLS (1998) emploie le mot utilisation, « *l'utilisation de connaissances scientifiques pour déterminer les façons de faire les choses d'une manière reproductible*<sup>57</sup> ».

PUECH (2008) s'exprime sur ce sujet dans son ouvrage *Homo Sapiens Technologicus*. Le terme Technologie a évolué depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle grâce notamment, à certains philosophes qui ont tenté d'imposer « *le mot « technologie » au sens de « science de la technique », comme la biologie est la science du vivant, mais sans succès*<sup>58</sup> ». Il précise qu'aujourd'hui « *la technique est une action dans le monde réel, pas un discours*<sup>59</sup> » et que « *le geste est technique et l'objet est technologique*<sup>60</sup> » et par extension, tout ce qui serait lié à son usage, à sa production, à sa présence dans le monde. De plus, il appelle *Artifact*, l'objet technologique qui devient central et définitionnel de la technologie. Pour donner un exemple, l'action de courir est la technique alors qu'utiliser une montre ou un maillot connecté à un smartphone ou à une tablette dans le but de collecter des informations sur le parcours effectué, sur le rythme cardiaque, pour entre autres, analyser l'écart de temps entre deux parcours du coureur ou entre plusieurs coureurs, c'est la technologie qui le permet.

ORLIKOWSKI (1992) donne trois définitions de la « technologie » au sein des organisations correspondant à trois périmètres différents.

« *Le premier considère la technologie comme étant un facteur déterministe de la structure de l'organisation, mais ignore le rôle des acteurs dans le processus d'appropriation et de transformation des technologies. L'aspect technique domine. Le second considère le périmètre technologique comme étant un ensemble d'usages. Elle n'est de ce fait pas déterministe, mais le résultat de l'action des acteurs. Elle est donc évolutive. Le troisième relie les deux études précédentes. La technologie est un élément externe et de ce fait déterministe pour l'organisation mais pondéré par les initiatives des*

---

<sup>57</sup> Castells M., « La société en réseaux », Fayard, 1998, 609 p.

<sup>58</sup> Puech M., « *Homo sapiens technologicus* », Editions Le Pommier, Saint-Amand-Montrond, 2008, 487 p.

<sup>59</sup> Ibid p. 21.

<sup>60</sup> Ibid p. 23.

*acteurs et le contexte. La technologie est un élément transformé par les acteurs, qui elle-même transforme l'organisation<sup>61</sup> ».*

Les définitions de périmètres d'Orlikowski semblent appropriées à l'objet de notre recherche et seront particulièrement utiles lorsque nous traiterons de l'usage des technologies et de la transformation des comportements d'usages des individus à l'égard des technologies. Cependant, en conclusion de cette section de clarification des concepts Technique et Technologie, nous retiendrons la définition de Michel Puech pour l'ensemble de cette thèse en complément de celle d'Orlilowski.

### 1.1.2 La transformation numérique

Nous proposons dans cette sous-section de retracer brièvement l'historique de l'avènement de la transition ou transformation numérique en partant de la cybernétique d'Heidegger.

Nous avons interrogé les bases de données CAIRN en saisissant « transition numérique » dans les revues académiques en Economie/gestion, le résultat est de 14 occurrences. Après lecture des résumés, deux articles pourront être mobilisés. La requête, toujours dans CAIRN, avec les mots-clés « transformation numérique » donne un total de 34 références, quelques articles seront retenus pour nourrir nos discussions au cours de cette section. Aussi, nous avons questionné la base de données EBSCO, les résultats sont sensiblement les mêmes.

#### 1.1.2.1 De la cybernétique à l'informatisation

HEIDEGGER (1962) écrit : « *Il n'est pas besoin d'être prophète pour reconnaître que les sciences modernes dans leur travail d'installation ne vont pas tarder à être déterminées et pilotées par la nouvelle science de base, la cybernétique*<sup>62</sup>. » La Cybernétique est inventée par Wiener en 1947 et le regard porté par Heidegger sur cette nouvelle science de base est déterminant puisque l'informatique s'impose et ce, depuis plus de cinquante ans, dans tous les pans de notre société. Pour LEGRENZI (2015) le terme Informatique « *apparaît pour la première fois en 1957 dans un article du scientifique allemand Karl Steinbuch intitulé*

---

<sup>61</sup> Orlikowski W., *The duality of technology: rethinking the concept of technology in organization*, Organization Science, Vol. 3, No. 3, August 1992, p. 398-427.

<sup>62</sup> Heidegger M., « La fin de la philosophie et la tâche de la pensée », Questions IV, Gallimard, 1976, 116 p.

« *Informatik : Automatische Informationsverarbeitung* », soit « *informatique : traitement automatique de l'information*<sup>63</sup> ». Cependant, l'auteur ajoute que

« ce n'est qu'en 1962, qu'il est utilisé conjointement en France et aux États-Unis pour la dénomination de deux entreprises : la Société d'Informatique Appliquée (SIA) créée par Philippe Dreyfus, ancien directeur du Centre National de Calcul Électronique de Bull, et Informatics Inc fondée par Walter F. Bauer<sup>64</sup> ».

DAUMAS (1979) enrichit son sens en précisant que « *l'informatique désigne le traitement, et éventuellement la transmission, des périphériques d'entrée aux périphériques de sortie d'un ordinateur, de l'information par les moyens technique de l'électronique*<sup>65</sup> ». Il va même plus loin puisqu'il accuse l'informatique, devenant télématique, d'être le principal vecteur de la *crise de civilisation* déclenchée par le choc pétrolier de 1973. Cette crise ajoute-t-il « *met en cause à long terme une répartition élitiste et démocratique des pouvoirs, c'est-à-dire en fin de compte des savoirs et des mémoires*<sup>66</sup> ».

En parallèle des travaux de Daumas, LEMOIGNE (1973) cite trois auteurs américains, Churchill, Kriebel et Stredy pour définir le concept de système d'information

« [...] la combinaison formalisée de ressources humaines et informatiques résultant de la collecte, de la mémorisation, de la recherche, de la communication et de l'utilisation des données en vue de permettre un management efficace des opérations au sein d'une organisation<sup>67</sup> ».

Le concept de Système d'information, émanation de la théorie des systèmes, apparaît plus adapté que le terme informatique pour représenter la complexité des organisations. LEGRENZI (2015) explique qu'« *au départ limité au périmètre de l'entreprise, les contours du système d'information évoluent au fil du temps pour aujourd'hui largement déborder sur les organisations extérieures*<sup>68</sup> ». D'ailleurs, REIX (2004) nous donne sa définition et met en avant, notamment, l'échange d'informations entre entreprises,

« *Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des*

---

<sup>63</sup> Legrenzi C., *Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques*, Vie & sciences de l'entreprise, 2015/2, p. 49-76.

<sup>64</sup> Legrenzi Ibid.

<sup>65</sup> Daumas M., *Histoire générale des techniques*, PUF, 1979, 260 p.

<sup>66</sup> Steigler Ibid. p. 33.

<sup>67</sup> Le Moigne J.-L., *Les systèmes d'Information dans les organisations*, Presses universitaires de France, 1<sup>ère</sup> édition, 1973, 256 p.

<sup>68</sup> Legrenzi Ibid.

*informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations<sup>69</sup>. »*

Aujourd’hui, les systèmes d’information au sein des organisations doivent évoluer en permanence afin de satisfaire les attentes et besoins des parties prenantes se trouvant au cœur de la transition numérique. D’ailleurs, BARLATIER (2016) l’explique de cette façon,

*« cette mutation accélérée annoncée en 2011 par le sommet de l’e-G8 souligne le rôle prépondérant joué par Internet dans la croissance économique et sa capacité à transformer le monde. En effet, le développement des nouvelles technologies mobiles (comme le réseau 4G et le cloud computing) et de ses nouveaux terminaux (smartlets) ; des objets connectés (internet of things) ; l’essor des médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.) et des nouvelles plateformes collaboratives (gaming, crowdsourcing, etc.) ; ainsi que le phénomène de multiplication des données comme nouvelle matière première (big data, open data, etc.) montre que la « transformation numérique » est à son apogée<sup>70</sup> ».*

#### 1.1.2.2 Les technologies numériques de rupture

Au regard de la citation de Barlatier, nous avons choisi d’étudier les effets de cinq technologies à dominante numérique que nous considérons comme des technologies de rupture. A ce jour, ces dernières semblent bouleverser les codes traditionnels de la société notamment, par des impacts forts sur le comportement des individus dans leur sphère privée ou professionnelle. En effet, l’usage quasi permanent des technologies par certains salariés, influence ontologiquement les individus. Toutefois avant de « rendre compte » de leurs effets, il s’agit d’expliciter ces technologies numériques. Ainsi, dans une première sous-section, les nouveaux supports de communication appelés aussi *devices* ou *smartlets* qui permettent la mobilité des collaborateurs par l’accessibilité à l’information par des dispositifs connectés au système d’information de l’entreprise et autres, quel que soit l’espace ou le temps. Dans une deuxième sous-section, nous traiterons l’Internet et les objets connectés. L’Internet n’est pas une rupture à proprement parlé en revanche, les objets qui lui sont connectés, facilitent à priori le quotidien des personnes qui en possèdent. Dans une troisième sous-section, nous aborderons partiellement le Cloud Computing. Partiellement, car nous ne considérons pas

---

<sup>69</sup> Reix, R., *Systèmes d’information et management des organisations*, Vuibert, 2004, p. 486.

<sup>70</sup> Barlatier J-P., *Management de l’innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives*, Revue française de gestion 2016/1 (N° 254), p. 55-63.

cette technologie comme une technologie de rupture puisque l'hébergement de services informatiques existe depuis de nombreuses années dans les organisations. En revanche, ce qui est nouveau c'est l'usage que peuvent en faire les particuliers bénéficiant de ces services grâce au stockage de données personnelles, photos, vidéos, fichiers de tout type notamment, par les géants du Web, principalement américains. Le Big data sera étudié, dans une quatrième sous-section, puisque l'ensemble des points appréhendés dans les trois premières sous-sections génère un nombre considérable de données brutes ou traitées qui permettent à certaines organisations, publiques ou privées, de connaître dans les moindres détails un individu, voire de le tracer. Dans une cinquième sous-section, nous évoquerons le Web et sa face cachée, appelée aussi DarkNet ou Deepweb qui engendre la malveillance, le terrorisme, le crime et le délit et par la même, peut avoir quelque influence sur le commerce local, national et mondial en raison des services et/ou produits illégaux ou contrefaits échangés.

#### 1.1.2.2.1 Les supports de communication

La littérature académique à partir des bases de données académiques nous adresse quatre possibilités d'articles mobilisables à la saisie des mots-clés tels que « téléphone », « smartphone », « device » « mobile ». Nous proposons d'ajouter des études du Clubic pour appréhender l'essor et le marché du smartphone que nous mentionnerons succinctement.

Aujourd'hui, les supports ou *Devices* pour accéder à l'information ont évolué. L'ordinateur personnel est presque devenu obsolète dans son usage. En 2000, l'on découvre le premier smartphone mis sur le marché par Ericson avec son modèle R380 qui offrait la possibilité de « fonctions d'organisateur, de client email et de navigateur Wap »<sup>71</sup>. Selon le Clubic, c'est en 2003 que Blackberry fait son entrée sur le marché en général et plus particulièrement, en entreprises qui équipent entre autres, leurs forces de ventes. Depuis 2007, nous pouvons utiliser l'iPhone de première génération. Sous le nom iPhone EDGE, ce device a bousculé le marché de la téléphonie mobile en révolutionnant le secteur avec une simple innovation notamment son écran tactile multipoint en l'associant à une interface d'une grande simplicité destinée à un usage au doigt, et non au stylet. A ce sujet, DELORME (2012) explique la rapidité d'appropriation de ces dispositifs numériques,

<sup>71</sup> Source le Clubic : URL consulté le 21 mars 2016 : <http://www.clubic.com/mag/diaporama/photo-histoire-smartphone-15-ans-25-telephones-emblematiques-81388/>

*« d'un point de vue des outils technologiques, la technique a considérablement évolué, et l'apprentissage se fait sur le tas. L'ergonomie des appareils, notamment des téléphones est de ce point de vue intéressante à étudier : on y tourne les pages comme dans un livre. Ce dernier appareil cumule à présent des fonctions auparavant dévolues à un ordinateur. Parfaitement nomade, l'appareil permet de stocker des données, les consulter, se connecter...<sup>72</sup> ».*

Grâce à ce nouvel outil de communication qui devient, outre un téléphone, un appareil photo, un GPS connecté à Internet par l'intermédiaire d'infrastructures 3G puis 4G (et les versions suivantes) mises en place par les opérateurs téléphoniques, les mobinautes (utilisateur de mobile) se sont appropriés son usage qui transforme leur comportement. Via des applications sous système d'exploitation de type Androïd de Google, IOS d'Apple ou Windows phone de Microsoft pour les plus connus, les développeurs du monde entier créent des applications gratuites ou payantes de toute nature pour les différentes plateformes de téléchargement. A partir de ces dernières, les mobinautes peuvent récupérer ou acheter des jeux (vidéo ou non), des musiques, des vidéos, des journaux du monde entier, des applications de partage ou de l'économie collaborative mais aussi, et surtout, acheter et/ou vendre des produits ou des services en ligne. Le M-commerce est né. Ces téléchargements ont pris un essor considérable. En effet, le site de Zdnet dévoile le total des téléchargements d'applications qui représente 147,6 milliards de clics et son marché représente 41,1 milliards de dollars en 2015<sup>73</sup>. Selon une étude Xerfi de 2016<sup>74</sup>, 92 % de la population française de 12 ans et plus seraient équipés de téléphones mobiles, dit « classiques » aux fonctions limitées d'appels entrants et sortants, à quelques jeux, etc. En revanche, 58 % de français sont en possession de smartphones, ou téléphones intelligents, munis de systèmes d'exploitation et disposant de fonctions plus élaborées notamment l'accès à l'Internet mobile.

DUSSART (2015) nous renseigne quant à l'importance du marché,

*« la technologie du mobile constitue [...] une véritable révolution, mais dans un tout autre domaine : celui des comportements des marchés du monde entier et de la*

---

<sup>72</sup> Delorme F., *Influence de la technologie et des SI sur les régulations, une application aux SI financiers : retour sur le cas Kerviel*, Management & Avenir 2012/1 (n°51), p. 57-77.

<sup>73</sup> Source Zdnet : URL consulté le 21 mars 2016 : <http://www.zdnet.fr/actualites/le-marche-mondial-des-apps-va-doubler-d-ici-a-2020-39832644.htm>

<sup>74</sup> Etude Xerfi de janvier 2016, *la distribution de téléphonie mobile*.

*nécessaire transformation des pratiques qu'elle entraîne dans les entreprises de toutes les tailles et de tous les secteurs<sup>75</sup> ».*

L'étude Xerfi, précédemment citée, ne dit rien sur le taux d'équipement de la téléphonie mobile en entreprise. Cependant, DUSSART (2015) nous informe sur l'écart abyssal entre le comportement des moins de 34 ans et des autres utilisateurs de mobile. Il explique l'existence d'une autre différence,

*« c'est l'écart entre la très faible minorité des entreprises qui en tirent profit et celles qui, même au fait de ce qui est en train de se passer, ne savent pas quoi faire au juste, sont inactives ou n'arrivent pas à se transformer comme elles le devraient. Même parmi celles qui ont essayé d'en tenir compte et de procéder à des transformations en conséquence, là encore, une très grande majorité échouent<sup>76</sup> ».*

Aveuglement par méconnaissance ! L'auteur spécifie la difficulté qu'ont les entreprises à capter la génération dite « Y ». En effet, il précise

*« le mobile est donc une arme de commercialisation à double tranchant. Cette technologie de l'accès à partir de la rue ouvre des perspectives inouïes mais requiert aussi une vision poussée et précise des comportements et des attitudes qu'elle suscite auprès des utilisateurs<sup>77</sup> ».*

Il poursuit en prenant le seul cas de fabricant de jeux vidéo qui propose un accès libre et gratuit de la version de base dans l'espoir que, par la suite, les joueurs achèteront les fonctions optionnelles,

*« tout le succès de ce modèle repose donc sur le taux de conversion des utilisateurs gratuits qui deviennent payants. Malheureusement pour les fabricants de ces jeux, ce taux de conversion est resté très faible, peu de jeux arrivant à dépasser un taux de 10 %<sup>78</sup> ».*

Dans ce contexte, nous pouvons appréhender les difficultés auxquelles sont confrontées les entreprises du m-commerce pour assurer leurs modèles d'affaires et comprendre les attentes de leurs cibles qui sont, pour le moins, volatiles.

La littérature académique sur le sujet du mobile permet de déceler deux protagonistes aux stratégies divergentes. Les usagers qui sont équipés de téléphones intelligents permettant la mobilité grâce à une connectivité permanente quel que soit l'espace ou le temps. Ce dispositif

---

<sup>75</sup> Dussart C., *L'inadéquation du mobile*, Gestion 2015/3 (Vol. 40), p. 96-102.

<sup>76</sup> Dussart Ibid.

<sup>77</sup> Dussart Ibid.

<sup>78</sup> Dussart Ibid.

technologique a les mêmes fonctions qu'un ordinateur personnel, toutefois sa taille en est considérablement réduite. Le Mobinaute peut bénéficier de nombreuses applications entièrement gratuites et il peut en changer lorsqu'elles ne lui conviennent plus. Le deuxième protagoniste est le fabricant d'applications (apps) qui se trouve confronté à la volatilité de ses usagers qui n'ont rien acheté mais qui veulent sans cesse des changements, des évolutions sur les produits qu'ils utilisent.

#### 1.1.2.2.2 L'Internet et les objets connectés

Cette sous-section a pour objectif d'appréhender l'importance du réseau Internet et des dispositifs numériques qui y sont connectés et comment ils transforment les organisations en générant de la complexité.

Pour définir l'internet, nous décidons de ne pas employer les définitions classiques décrivant sa genèse à partir du réseau Arpanet ou de réaliser son historisation, les travaux d'auteurs y sont nombreux. Cependant, il est important de le relater dans cette présente recherche car il est un élément déterminant pour la suite de cette thèse. Nous prenons une citation de CASTELLS (1998) qui s'exprime sur le caractère ouvert et complexe de ce réseau. En effet,

*« le paradigme de la technologie de l'information n'évolue pas vers une fermeture (en système) mais vers l'ouverture (en réseau à entrées multiples). Puisant et imposant en matérialité, son évolution historique montre qu'il sait s'adapter et s'ouvrir. La globalité, la complexité et la mise en réseau sont ses qualités majeures<sup>79</sup>. »*

Cette globalité, cette complexité et cette mise en réseau sont expliquées par PUECH (2008)

*« le véritable support de l'intelligence non humaine est le réseau d'ordinateurs, sur le modèle de l'Internet. Il faut entendre par là non pas seulement des ordinateurs reliés entre eux, mais un collectif formé par ces machines, leurs protocoles de communication, les données qu'elles stockent et échangent, et (le plus important évidemment) les humains qui les utilisent<sup>80</sup>. »*

L'auteur utilise le modèle de l'Internet pour faire le parallèle entre « les organisations en réseau qui supplantent les organisations hiérarchiques, se substituent aux logiques hiérarchiques client/serveur de l'ancienne informatique, subvertissent les institutions, créent

---

<sup>79</sup> Castells M., Ibid., p. 91.

<sup>80</sup> Puech M., Ibid., p. 251.

*de nouvelles possibilités de partage et de communauté<sup>81</sup>...».* En cela, l'Internet est un réseau connecté, global et complexe. Il semble qu'il ait permis la création de la Société en réseaux et surtout sa transformation (point qui sera développé dans le chapitre 3).

Au sujet des technologies numériques de rupture, nous nous intéressons aux objets connectés qui investissent nos sphères privées, publiques et aussi, professionnelles. Le smartphone est l'un des nombreux objets connectés (en volume) mis sur le marché, servant de base de commandement aux usages de l'internet des objets. VALENDUC et VENDRAMIN (2016) définissent l'internet des objets (IoT, Internet of things) comme

*« un protocole de communication et de systèmes d'exploitation qui permettent d'échanger des données digitalisées entre des objets équipés de capteurs et senseurs, d'outils de télémétrie, de puces RFID<sup>82</sup>, de codes QR ou d'apps incorporées dans des équipements informatiques, téléphoniques ou robotiques<sup>83</sup>. »*

Nous ne pouvons pas effectuer un inventaire exhaustif des objets connectés testés et mis en application dans le monde physique ou dans le monde virtuel. En revanche, il semble important de souligner que de nombreuses innovations (devices ou apps) sont créées chaque jour, dans le monde. Dans l'espace professionnel, compte tenu, entre autres, des nombreux scandales comme ceux liés aux secteurs de l'agroalimentaire, de l'automobile, de la santé, du luxe pour contrer la contrefaçon ou le vol... des projets de régulations ou de réglementations ont vu le jour pour, notamment la traçabilité des produits, des composants, des animaux, des personnes ; pour le suivi des interventions, des ventes... Concernant l'espace public, l'internet des objets permet le contrôle du trafic des transports publics, de la distribution de l'eau et des énergies, de l'accès des individus, de la gestion des déchets, de la gestion du patrimoine... Dans l'espace privé, nous faisons appel aux objets connectés pour la domotique (la télésurveillance interne et externe de l'habitation, le contrôle des sources d'énergie), pour la gestion de certains appareils électroménagers, pour les matériels de sports, pour l'assistance aux personnes dépendantes, etc. L'internet des objets c'est aussi, la géolocalisation des biens et des individus possédée en majorité par les Etats Unis d'Amérique. L'utilisation du GPS (Global Positioning System) est incontournable pour se déplacer, aujourd'hui. Grâce à lui, on

---

<sup>81</sup> Puech M., Ibid., p. 253.

<sup>82</sup> RFID : Identification par Radio Fréquence, Code QR : Type de code-barres, Apps : application informatique sur téléphone mobile, Devices : dispositif, périphérique, support matériel informatique.

<sup>83</sup> Valenduc G., Vendramin P., « Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures », EUI Working Paper, 2016, 56 p.

connait son itinéraire détaillé du point A au point B (que l'on soit véhiculé ou à pied) et son heure d'arrivée. Il nous envoie des informations sur le trafic routier, sur les hôtels ou chaines restaurants à proximité et bien d'autres services.

Comme le souligne les auteurs cités plus haut « *l'interconnexion augmente la création de valeur à partir des objets car elle permet d'y incorporer des services et d'en extraire des données*<sup>84</sup> ». Par exemple, dans le domaine public, certaines informations générées par ces dispositifs alimentent l'Open data. Philosophie qu'Elinor Ostrom développe dans sa théorie de l'action collective et la gestion des biens communs et des biens publics. LE CROSNIER (2012) lui rend hommage en suggérant de continuer son œuvre en défendant

« *les communs, naturels et numériques, globaux ou locaux, de faire en sorte que chacune et chacun se sente investi d'une responsabilité sur la protection de ce que l'humanité veut proposer en partage, par choix ou par nécessité. Au premier titre évidemment, la défense de notre planète commune*<sup>85</sup>.

Toutes ces données émises en temps réels, depuis un ordinateur, un téléphone mobile, un réseau social, un GPS ou des objets connectés, laissent des traces et auraient pour conséquence une modification de la qualification des individus passant d'une catégorisation organisée autour de l'âge, de la catégorie socio-professionnelle, du niveau de revenu, du style de vie ou du lieu de résidence, à une catégorisation issue des traces de comportements de mobilité.

Pour résumer cette sous-section, nous constatons que le réseau Internet et les objets qui y sont connectés deviennent d'une complexité telle qu'il semble que les débats critiques sérieux et concrets autour de la philosophie de développement d'Internet et de la prolifération de ses objets soient inexistant ou non entendus.

#### 1.1.2.2.3 Le Cloud Computing

Nous avons choisi de traiter, sommairement, le Cloud Computing qui est comme le précise HINTERMAN (2010) « *une livraison de services informatiques par Internet, de quantité*

---

<sup>84</sup> Valenduc G., Vendramin P., p. 22.

<sup>85</sup> Le Crosnier H., *Elinor Ostrom ou la réinvention des biens communs*, le monde diplomatique, Puces savantes, 2012, p. 7.

*variable et payée en fonction de l'usage*<sup>86</sup>. » En effet, nous ne le considérons pas comme une technologie de rupture dans le sens où, l'hébergement à distance de matériels, d'applications et de données s'effectue depuis de nombreuses années. Ce n'est pas un nouveau service dans les entreprises. L'outsourcing, l'impartition, l'externalisation de tout ou partie des systèmes d'information des organisations ainsi que leur demande d'activités en ligne « *ont donné naissance à la construction d'immenses parcs d'ordinateurs qui mutualisaient les demandes de service en ligne pour leurs clients*<sup>87</sup> ». Ce que l'on peut appeler les Data centers.

« *Ces derniers peuvent représenter plusieurs milliers de serveurs reliés entre eux par des liaisons haut débit. C'est dire l'importance des architectures réseaux susceptibles de supporter la demande de milliards de transactions simultanées.* » Il ajoute « *Les États-Unis sont devenus leader en matière d'installation de data centers parce qu'ils ont hébergé les bases de données des centres de recherche et les données scientifiques de nombreuses institutions nationales et internationales à l'exemple du World Data Center (WDC)*<sup>88</sup>. »

En revanche ce qui est nouveau, c'est l'utilisation massive du Cloud Computing par les particuliers, consommateurs de services (gratuits ou payants) de stockage, a priori, privé et sécurisé de leurs informations personnelles (données personnelles, vidéos, photos, etc.). LEVY (2009) nous renseigne sur les infrastructures techniques de Google qui reposent

« *sur des dizaines d'immenses centres de calculs dispersés sur la planète, dont chacun concentre des centaines de milliers de serveurs à bas prix interconnectés. [...] La disponibilité de ces centres de calculs a poussé Google à proposer une foule de services de cloud computing : vos données, vos programmes, vos infrastructures de calcul ne sont plus dans vos ordinateurs, mais « quelque part dans le réseau », immédiatement disponibles par n'importe quelle connexion Internet*<sup>89</sup> ».

L'auteur s'inquiète du manque de discernement de la part des usagers de ces services. En effet, il précise qu'

« *il est assez inquiétant qu'une seule compagnie gère la plus grande partie de l'accès des internautes à la mémoire numérique mondiale, surtout si l'on s'avise que ses algorithmes sont des secrets commerciaux, donc opaques. De plus, Google a un accès direct aux*

<sup>86</sup> Hintermann F., *Informatique : la révolution des nuages*, L'Expansion Management Review, 2010/4 (N°139), p. 98-105.

<sup>87</sup> Ettighoffer D. C., *L'économique numérique sera-t-elle sous domination américaine ?*, Géoéconomie 2010/2 (n° 53), p. 89-99.

<sup>88</sup> Ettighoffer, *Ibid.*

<sup>89</sup> Lévy P., *Au-delà de Google. Les voies de « l'intelligence collective »*, Multitudes 2009/1 (n°36), p. 45-52.

*données et aux activités de ses utilisateurs de cloud computing, y compris leurs comptes e-mail (Gmail)<sup>90</sup> ».*

Nous pouvons constater que nous sommes en présence d'un manque de débat autour des stratégies de collecte et de stockage de données personnelles par Google et d'autres entreprises proposant ces mêmes services ainsi qu'un manque de discernement des utilisateurs qui n'appréhendent, sans doute, pas que l'ensemble de leurs données soient utilisées à des fins marketing et manipulations commerciales.

#### 1.1.2.2.4 De l'information au Big data et ses algorithmes

Cette sous-section a pour objectifs d'expliciter le phénomène de Big data que l'on peut définir comme un grand volume de données non structurées en flux continu avec des formats multiples. Nous avons sollicité les bases de données académiques à notre disposition afin d'étudier ce phénomène. Notre requête à partir du mot-clé « Big Data » sur la base EBSCO nous envoie le résultat suivant, 1678 occurrences. Nous affinons notre demande en précisant, articles académiques en Economie/gestion et dans le titre de l'article, la portée est de 5 références. Les résultats à partir de la base de données CAIRN sont sensiblement les mêmes. Nous allons, donc, mobiliser certains de ces articles pour appréhender le phénomène du Big data ainsi que des algorithmes associés pour mettre en lumière les effets de ces derniers sur le comportement des individus. Toutefois, il apparaît important d'envisager, au préalable, une clarification du concept d'*Information* par la mobilisation de la théorie de l'information de Shannon qui est « *une théorie probabiliste permettant de quantifier le contenu moyen en information d'un ensemble de messages dont le codage informatique satisfait une distribution statistique précise<sup>91</sup>* ». Alors que pour BELL (1973), l'information est « *le stockage, la transmission et le traitement de données, en tant que base de tous échanges économiques et sociaux<sup>92</sup>* ». STIEGLER (1996) précise l'information sous un angle différent, celui du médiatique, qui permet d'« *être informé plus vite, et autant que possible, avant les autres : tel est le sens de l'information, ce qui fait sa valeur et justifie son exploitation marchande<sup>93</sup>.* » Par ce *plus vite et avant les autres*, il met en exergue le fait que cette information est devenue

---

<sup>90</sup> Lévy, Ibid.

<sup>91</sup> Thiberge M., *Langage, langue et parole*, Empan 2012/4 (n° 88), p. 69-75.

<sup>92</sup> Bell D., *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*, Basic Books, 1973, New York, cité par Valenduc et Vendramin

<sup>93</sup> Stiegler B., *La technique et le temps. Tome 2. La Désorientation*, Galilée, 1996, p. 275.

une valeur marchande. Il précise que « *par principe la valeur de l'information n'est pas répétable : sa répétition est un épuisement de sa valeur*<sup>94</sup> ». En effet, l'information perd de sa valeur, au fur et à mesure, de ses répétitions médiatiques. L'individu veut du nouveau, du sensationnel, et ce, tous les jours.

Dans les entreprises, comme peut l'expliquer STIEGLER (1996) : « *La vitesse n'a d'intérêt que si tout le monde n'en profite pas également. Elle crée une différence en donnant une avance, ici, une avance informationnelle. Dans les échanges boursiers, une telle avance apporte un bénéfice financier, c'est-à-dire un pouvoir*<sup>95</sup> ». La notion délicate du pouvoir sera abordée dans le chapitre 2.

Aujourd’hui, comme l’écrivent dans leur working paper, VALENDUC et VENDRAMIN (2016), l’information n’est plus considérée « *comme un facteur de réduction des coûts de transaction et de coordination dans une économie en réseau* ». En effet, celle-ci se transforme en ressource de plus en plus massive et incalculable grâce, en particulier aux données générées par les utilisateurs, les internautes, les mobinautes mais aussi, grâce à l’ouverture des données publiques (open data), aux données collectées de la géolocalisation et « *aux performances des logiciels d’extraction et d’exploitation de données massives (big data)*<sup>96</sup> ». Il apparaît important d’ajouter dans cette énumération, la part importante de données émanant de tous les objets connectés de l’internet des objets mais aussi, des données de traçabilité des actions effectuées par les individus qui permettent aux organisations, publiques ou privées, d’analyser le comportement de chacun d’eux. Il semble que cette information massive modifie les rapports de forces entre les acteurs économiques traditionnels et les acteurs économiques du numérique. Ces rapports de force seront traités en particulier dans le chapitre 3.

Compte tenu du volume d’informations générées et de la vitesse des processeurs des ordinateurs modernes, STIEGLER (1996) explique

« *la vitesse de ce calcul, à l’échelle de notre pensée, de nos capacités d’aperception, l’information devient infiniment proliférante et finalement intraitable pour « nous » : trop lents, nous ne pouvons plus en être les destinataires ; nous ne sommes plus à la hauteur des problèmes à traiter à travers toutes les informations qui se traitent ainsi sans*

---

<sup>94</sup> Steigler, Ibid.

<sup>95</sup> Steigler B., Ibid.

<sup>96</sup> Valenduc G., Vendramin P., *Le travail dans l’économie digitale : continuités et ruptures*, EUI Working Paper, 2016, 56 p.

*« nous », et la mise en place de programmes de traitement automatique des ordres d'achat et de ventes de titre boursiers, par exemple, est inévitable<sup>97</sup> ».*

Il ajoute « *c'est la détermination de la valeur de l'information selon la théorie dite « de l'information » qui permet ce calcul et ce commerce*<sup>98</sup>. » Ainsi, récemment, il semble que le Big Data soit le seul approprié pour traiter cette information massive que nous ne pouvons plus appréhender sans le concours de serveurs gigantesques en puissance et en capacité, de logiciels de gestion de bases de données et surtout, d'algorithmes sophistiqués conçus par des Data scientists. Ces spécialistes de la donnée réalisent des extractions et des analyses pour la prise de décision dans

*« une expansion exponentielle de la variété et de la complexité de la notion de Data par des textes, des chiffres, des sons, des images et des vidéos provenant de sources diverses telles que le Web, les puces RFID, les bases de données météorologiques, etc<sup>99</sup> ».*

JUNGHANS (2015) parle de déluge informationnel et

d'*« une ressource gigantesque, le pétrole du XXI<sup>e</sup> siècle, est ainsi créée : en 2013, l'humanité a produit en communiquant sur Internet plus de 2 000 milliards de gigaoctets de données numériques nouvelles. Ces données sont utilisées pour nous proposer de nouveaux produits mais aussi, surtout pour prévoir nos comportements de consommateurs ou de citoyens<sup>100</sup>.* »

L'auteur dénonce le Big data qui deviendrait une sorte de *boule de cristal* et pour ce faire, utiliserait des méthodes de base relevant « *de l'application de méthodes mathématiques de régression qui analysent de grandes séries pour en tirer des enseignements prédictifs*<sup>101</sup> ».

Certains auteurs parlent d'analyse prédictive, notamment JUNGHANS (2015) qui spécifie que l'utilisation du Big data en matière

*« d'analyse prédictive, repose sur le traitement de données issues du passé qui permettent de détecter les variables les plus influentes et de les appliquer aux données présentes pour en tirer des enseignements sur l'avenir. [...] La véritable richesse d'un projet Big Data est de croiser des données hétérogènes en temps réel et d'imaginer des combinaisons et corrélations possibles. Ceci permet d'une part d'affiner la connaissance de la situation, du client ou du marché, d'autre part de délivrer des connaissances*

---

<sup>97</sup> Stiegler T2, Ibid.

<sup>98</sup> Stiegler T2, Ibid.

<sup>99</sup> Lâasri H., *Big Data : entre histoire, promesses et réalités*, les Echos du 14 mai 2014.

<sup>100</sup> Junghans P., *Le Big data pour construire une information d'anticipation*, I2D- Information, données & documents 2015/4 (Volume 53), p. 12-14.

<sup>101</sup> Junghans Ibid.

*jusque-là inaccessibles et d'en tirer profit. Cette analyse en temps réel, si rapide, donne l'impression de pouvoir prévoir*<sup>102</sup>».

HURIET (2016), Sénateur honoraire, Ancien membre du Comité Consultatif National d'Ethique et du Comité International de Bioéthique de l'Unesco, dans un billet du 15 mai 2016, nous fait part de ses inquiétudes quant au Big data et qu'il ne constitue pas une mode passagère

*« mais que, désormais, il faut "vivre avec", en étant particulièrement vigilant quant au risque de voir battues en brèche, au nom de l'intérêt général, les valeurs humaines et les droits qui constituent le socle de nos sociétés. Les perspectives qu'offrent les Big data en matière de contrôle, de surveillance, d'influence sur le comportement des individus ont de quoi inquiéter. La "matière première" des big data est constituée principalement, de données personnelles. On en justifie l'exploitation par des fins d'intérêt collectif*<sup>103</sup>».

L'auteur ajoute qu'il est peu probable

*« que ces réserves et ces mises en garde puissent suffire, pour décider de marquer une pause dans le développement effréné des Big data. Plus inquiétante devrait être la connaissance des risques de "déshumanisation". L'individu est enviré par "le progrès" qu'on lui laisse entrevoir. Il est incapable de protéger ses données personnelles, abandonnant toute résistance, à travers son Smartphone, Google, Apple, Facebook, ses cartes de toutes sortes y compris bancaires, sa géolocalisation, aujourd'hui, le torrent des 15 milliards d'objets connectés, (dont des tee-shirts pour enregistrer les battements de cœur) "alimente" lui-même le Big data qui sera parvenu à le dominer sans combat. Ses propres données, il les aura lui-même "aliénées" sans espoir de retour*<sup>104</sup> ».

Aveuglement, donc !

Ainsi, le Big data se développe de façon exponentielle. Le volume et la variété de données collectées et analysées permettent l'analyse prédictive afin de proposer de nouveaux produits mais aussi, surtout pour prévoir les comportements de consommateurs ou de citoyens. De plus, de nouvelles perspectives sont offertes par l'exploitation du Big Data, en particulier en matière de contrôle, de surveillance et d'influence sur le comportement des individus sans débats possibles. En outre, un auteur nous éclaire sur le risque de déshumanisation qui peut se

---

<sup>102</sup> Junghans Ibid.

<sup>103</sup> [http://www.huffingtonpost.fr/claudie-huriet/sante-big-data\\_b\\_9869208](http://www.huffingtonpost.fr/claudie-huriet/sante-big-data_b_9869208).

<sup>104</sup> [http://www.huffingtonpost.fr/claudie-huriet/sante-big-data\\_b\\_9869208](http://www.huffingtonpost.fr/claudie-huriet/sante-big-data_b_9869208).

traduire par la perte du caractère humain par une aliénation à l'objet ou à l'information. Alors, le manque de discernement des individus quant aux effets du Big Data serait présent. Toutefois, le Big data semble n'avoir aucune valeur s'il n'est pas exploité par des algorithmes. La portée de ces derniers sera spécifiée, en particulier par Parisi (2016) qui mentionne Chaitin et sa théorie de l'information algorithmique, par Lévy qui explique l'algorithme de Google. Au préalable, nous mobilisons BERTHIER (2013) pour expliciter le concept d'algorithme, « *toute suite finie non ambiguë d'instructions permettant de résoudre un problème bien formulé. Cette définition sous-entend que l'algorithme se termine en fournissant la solution à l'issue d'un nombre fini d'étapes de calculs*<sup>105</sup> ». Alors que PARISI (2016) nous explique l'automatisation algorithmique en précisant qu'elle est désormais conçue pour

« *analyser et comparer des options, pour élaborer des scénarios et tester des résultats possibles, et pour mobiliser des formes de raisonnement capables d'accomplir des opérations de résolution de problèmes non contenues dans la mémoire préprogrammée de la machine. Par exemple, des systèmes-experts peuvent aujourd'hui tirer des conclusions en mobilisant des techniques de recherche, de reconnaissances de patterns, d'extraction de données sur le web, au point que ce type de systèmes complexes automatisés en est arrivé à investir et dominer notre culture commune, depuis les réseaux globaux de téléphonie mobile jusqu'aux services bancaires personnalisés et au contrôle du trafic aérien*<sup>106</sup>. »

Aussi, l'auteur fait appel à Chaitin et à sa théorie de l'information algorithmique ainsi que la théorie de l'information de Shannon pour expliquer la computation et ses limites.

« *La théorie de l'information algorithmique élaborée par Gregory Chaitin traite de la computation en termes de probabilités éminemment inconnaisables. Il pose le problème en combinant la question de Turing concernant la limite de la computabilité avec la théorie de l'information de Claude Shannon, qui démontre la capacité productive du bruit et de l'aléatoire au sein des systèmes de communication. Dans chaque processus computationnel, explique-t-il, l'output est toujours supérieur à l'input*<sup>107</sup> ».

Pour donner un exemple, LEVY (2009) nous explique le succès du moteur de recherche de Google qui, depuis 1998, est bâti sur un algorithme de rangement de pages Web inventé par

---

<sup>105</sup> Berthier T., *Projections algorithmiques et cyberspace*, Revue internationale d'intelligence économique 2013/2 (Vol. 5), p. 179-195.

<sup>106</sup> Parisi L., Traduit de l'anglais par Yves Citton, *La raison instrumentale, le capitalisme algorithmique et l'incomputable*, Multitudes 2016/1 (n° 62), p. 98-109.

<sup>107</sup> Parisi Ibid.

Larry Page et Sergey Prin. Selon cet algorithme appelé Page-rank, les sites Web répondant à une requête sont rangés en fonction de la quantité de liens pointant vers les sites,

*« en donnant un poids plus important aux liens venant des sites eux-mêmes les plus « pointés ». Cela revient à faire participer tous les internautes qui lancent des hyperliens sur le Web à la définition de l'ordre des réponses du moteur de recherche. Avant l'innovation de Page et Prin, on rangeait les réponses en fonction de la fréquence des termes recherchés dans les sites. En somme, les moteurs de recherche « pré-Google » étaient uniquement orientés documents. Google a été, de fait, le premier moteur de recherche à faire entrer la computation sociale dans son équation<sup>108</sup> ».*

REIGELUTH (2016) nous éclaire sur l'écart entre l'algorithme mécanique et l'algorithme comportemental utilisant l'apprentissage comme activité centrale. En effet, l'auteur explique  
*« là où l'algorithme mécanique restait en quelque sorte soumise à la logique déductive des démonstrations mathématiques – c'est-à-dire au mouvement d'une connaissance universelle abstraite a priori vers la connaissance d'un cas particulier a posteriori, et donc à une temporalité dont la linéarité ne tolérait que les écarts ou variations prévus – l'algorithme comportementale, en introduisant l'apprentissage comme activité centrale, semble accorder une place prédominante à l'induction comme opération de généralisation à partir de cas discrets et disparates. [...] C'est une bêtise analytique qui mène aux pires prises en charge et usages humains des algorithmes que de croire qu'un comportement algorithmique communique directement avec celui d'un vivant – ou inversement. La technique, et la manière dont elle informe « nos » actions, ne sont jamais qu'une affaire de détours, de médiations et de ruptures. Quand nous recourons à des algorithmes pour résoudre un problème, c'est la nature même du problème qui s'en trouve transformée et les dimensions du collectif qui sont rééchelonnées [...] l'image de l'algorithme n'est pas (uniquement) ce qu'il nous donne à voir à sa sortie, mais sa manière de faire communiquer et tenir ensemble des ordres de grandeurs différents et disparates. Un comportement n'est jamais seulement ce que l'on voit, mais bien plutôt ce que l'on ne voit pas immédiatement<sup>109</sup> ».*

Aveuglement ! Ces algorithmes comportementaux sont particulièrement mobilisés par les expérimentations robotiques humanoïdes.

---

<sup>108</sup> Lévy Ibid.

<sup>109</sup> Reigeluth T., *L'algorithme a ses comportements que le comportement ne connaît pas*, Multitudes 2016/1 (n° 62), p. 112-123.

Les articles en sciences de gestion relatifs aux algorithmes ne sont pas nombreux. En effet, l’interrogation des bases de données académiques ont révélés trois occurrences. Pour conclure à propos des algorithmes, nous constatons que les algorithmes, que Reigeluth appelle mécanique, sont issus d’une suite finie non ambiguë d’instructions permettant de résoudre un problème bien formulé. Cette suite finie non ambiguë d’instructions provient de l’intelligence de son inventeur, ce qui peut conduire à quelques défauts ou défaillances dans la modélisation et/ou la programmation de cette suite finie. Ceci peut sous-tendre à un manque de discernement et un manque de débat autour de la sincérité et de la fiabilité du calcul algorithmique.

#### 1.1.2.2.5 Le Web et sa face cachée

Nous souhaitons appréhender le phénomène du Web et de sa face cachée ou son côté sombre car peu d’auteurs s’expriment sur le sujet et il représente sans doute un lieu d’aveuglement technologique. Nous avons sollicité la base de données CAIRN et saisi les mots-clés « face cachée du web » ou « Darknet » ou « Deepweb » dans le titre en Economie/gestion, le résultat est nul pour les trois demandes. EBSCO sur les mêmes requêtes nous propose les mêmes conclusions. Nous avons trouvé des articles dans les disciplines hors champ des sciences de gestion.

Comme le précisent GHERNAOUTI-HELIE et DUFOUR (2012), tout commence en 1991, par la création d’une application appelée Gopher permettant « *la mise à disposition de documents sur Internet*<sup>110</sup> ». Les universités et bibliothèques saisissent l’opportunité et mettent en place des centaines de serveurs Gopher. Les auteurs expliquent que le « *véritable tournant de l’évolution de l’Internet* » a lieu en 1993, lorsque le premier logiciel de navigation Web, dénommé Mosaïc, est mis en application afin de faciliter l’accès à des « *documents reliés entre eux par des liens* ». C’est en 1994, que le Web est démocratisé dans ses usages grâce à la société Netscape proposant « *des premières versions de navigateurs capables de fonctionner sur des ordinateurs personnels* ». Ce navigateur permet d’accéder aux serveurs Web distants. Le terme *Surf* fait son apparition, il désigne le fait de pouvoir consulter grâce aux hyperliens contenus dans les documents, tout ou partie d’un autre document. L’internaute

---

<sup>110</sup> Ghernaouti-Hélie S., Dufour A., *Des origines aux réalités de l’Internet*, Internet, Paris, Presses Universitaires de France, «Que sais-je ?», 2012, 128 pages.

navigue donc, de document en document et de site en site. Fin des années 90, les opportunités du Web séduisent et provoquent des désirs irrationnels, dans le sens où, le secteur de la finance espère effectuer rapidement des profits en investissant lourdement dans des sociétés liées à l'Internet. Cependant en mars 2000, l'indicateur du NASDAQ s'effondre stoppant net l'excès spéculatif de la nouvelle économie. Contre toute attente, depuis ce moment, les internautes affluent sur le Web qui devient un outil de communication incontournable qui s'immisce dans tous les domaines de la vie professionnelle et personnelle de l'utilisateur.

Aujourd'hui, la philosophie de partage du savoir et la mise en commun d'informations qui était le principe de gratuité fondamental à l'origine du Web et d'Internet, a été écarté au profit de transactions commerciales ou financières entre partenaires commerciaux, organisations ou particuliers. L'internaute peut prendre la responsabilité de devenir acheteur ou vendeur, notamment sur les sites d'enchères en lignes, de petites annonces ou de plateformes d'intermédiation. De plus, le web a permis l'émergence de l'économie collaborative qui sera traitée dans la section 3 de ce chapitre. On constate, cependant, qu'il existe un autre Web, celui sans aucune limite, appelé aussi Darknet ou Deepweb. VERGNE et DURAND (2014) donnent un exemple en précisant que le site de marché noir en ligne *Silk Road* non répertorié par les moteurs de recherche classiques mais uniquement accessibles à partir du service d'anonymisation TOR (Tor sera expliqué plus avant) a été fermé et son propriétaire arrêté par le FBI en octobre 2013. Ils continuent leur explication en soulignant que

*« chaque mois, depuis 2011, plusieurs millions de dollars de transactions étaient réalisées sur Silk Road en utilisant Bitcoin, une crypto-devise convertible servant à sécuriser et anonymiser les paiements hors de tout contrôle gouvernemental. Silk Road permettait donc à des millions d'utilisateurs anonymes, venus des quatre coins du monde, d'acheter et de vendre, au « prix du marché », de la drogue, des armes, des bijoux, des œuvres d'art ou de la pornographie, tout en bénéficiant d'une information détaillée sur les produits grâce aux avis laissés en ligne par les consommateurs précédents, et sans courir le risque d'une mauvaise rencontre dans une ruelle déserte et mal éclairée<sup>111</sup>. »*

Les auteurs continuent en portant à notre connaissance qu'il existe d'autres Darknets

*« dont une minorité seulement abrite des activités commerciales, la décentralisation des échanges électroniques va de pair avec la déterritorialisation du hardware. Un serveur informatique aux Caïmans, un autre en Islande, un troisième en Jordanie, tous gardés*

---

<sup>111</sup> Vergne J-P., Durand R., 8. *Cyberespace et organisations « virtuelles » : l'État souverain a-t-il encore un avenir ?*, Regards croisés sur l'économie 2014/1 (n° 14), p. 126-139.

*discrètement par des entreprises de service enregistrées dans d'autres contrées encore. Sans compter que le peer-to-peer assure l'essentiel du fonctionnement de ces réseaux, c'est-à-dire que le gros des fichiers échangés est stocké sur les disques durs de millions d'utilisateurs<sup>112</sup>. »*

On peut comprendre la difficulté pour réglementer « *tous ces darknets juxtaposés formant ce que l'on nomme le « deep web », cet espace abstrait, décomposé, présent à la fois partout et nulle part sans être rattaché à aucune juridiction territoriale en particulier.* » Ainsi, ce « *deep web* » représente des communautés virtuelles sans territoire « *ne répondant d'aucune souveraineté, il est quasiment impossible pour un État d'y faire respecter la loi... à moins, justement, de prendre ses aises avec ladite loi*<sup>113</sup>. » Pour expliquer *prendre ses aises avec ladite loi*, c'est en effet le paradoxe auquel est confrontée

*« la National Security Agency (NSA) américaine, engagée depuis des années dans un programme très contesté de surveillance généralisée – de ce qu'il convient désormais d'appeler les Internets. C'est dans cette zone grise où les frontières de la légalité et de l'action légitime restent à déterminer que prolifèrent des organisations d'un nouveau genre : les « organisations pirates »<sup>114</sup> ».*

Pour alimenter le paradoxe de la cyber-surveillance, les Etats sont avant tout sécuritaires et aussi, commerciaux comme peut le souligner DELEAGE (2014) « *Invisibles et automatisés, les cyber-contrôles d'aujourd'hui sont au service de finalités sécuritaires et commerciales, et visent à stabiliser un ordre mondial hiérarchisé et de plus en plus inégalitaire*<sup>115</sup>. » En revanche, pour contrer la surveillance des Etats et plus particulièrement des Etats-Unis, qui possèdent des infrastructures informatiques colossales afin de collecter, analyser les données des Etats de la planète et de leurs citoyens mais aussi, pour en décrypter les messages transmis, le projet Tor a vu le jour. BOSQUE (2014) le définit comme « *la révolte d'Internet et du chiffrement contre la surveillance et le contrôle.* » Ce réseau Tor est « *un réseau en ligne qui permet aux utilisateurs d'Internet de naviguer sur le Web, de publier des sites et de communiquer avec d'autres en préservant leur anonymat*<sup>116</sup>. » Toutefois, les principes semblent quelque peu biaisés puisque le projet « *open source Tor Mail est financé en partie*

---

<sup>112</sup> Vergne J-P., Durand R : Ibid.

<sup>113</sup> Vergne J-P., Durand R : Ibid.

<sup>114</sup> Vergne J-P., Durand R : Ibid

<sup>115</sup> Deléage J-P., *Avec Edward Snowden, l'homme sorti de l'ombre qui voulait éclairer le monde !*, Ecologie & politique 2014/1 (N°48), p. 5-12.

<sup>116</sup> Bosqué C., *Tor, la face chiffrée d'Internet. Entretien avec Lunar*, Vacarme 2014/4 (N° 69), p. 79-98.

*par le gouvernement américain, qui recommande son utilisation aux dissidents chinois et iraniens<sup>117</sup> ».*

Pour résumer la sous-section du Web et de sa face cachée, les individus utilisant les services du Deepweb sont aveuglés par, sans doute, le profit et usent de la faute pour assouvir leurs passions.

#### 1.1.2.3 Conclusion de la transformation numérique

Au regard des technologies numériques de rupture traitées précédemment, il semble qu'un constat est possible. En effet, celles-ci modifient les chaînes de création de valeurs en entraînant de nouvelles façons de vendre, d'acheter, de travailler, de communiquer, de jouer, de collaborer, d'apprendre, de créer ou d'entretenir l'amitié... Toutes ces actions s'intègrent dans la définition proposée par France Stratégie citée par les auteurs VALENDUC et VENDRAMIN (2016) relative à l'économie numérique qui présente quatre spécificités : « *la non-localisation des activités, le rôle central des plateformes, l'importance des effets de réseau et l'exploitation des données massives*<sup>118</sup>. »

Premièrement, la *non-localisation des activités* est possible, actuellement, grâce aux technologies de mobilité c'est-à-dire l'ordinateur portable, la tablette tactile et le téléphone intelligent. À ces appareils, l'on peut ajouter les infrastructures réseau, en particulier Internet mais aussi des Intranets, Extranet, 3G, 4G qui permettent d'accéder à l'information quel que soit l'endroit et à tout moment. Pour donner des exemples constitutifs à cette non-localisation des activités, nous pouvons mentionner : le télétravail, la téléconférence, le call center, le Help Desk, la sous-traitance ou l'externalisation d'activités dans des pays à bas coûts... Deuxièmement, *le rôle central des plateformes* peut se traduire par la création d'infrastructures technologiques permettant l'intermédiation, en particulier les sites de « marketplace » en B to B, en B to C ou entre particuliers, les sites d'enchères en ligne, les sites de rencontres en ligne, les sites de réseaux sociaux, les sites de jeux en réseau, les sites de partage ou de l'économie collaborative tels que AirB&B, Uber, Blablacar pour ne citer que les plus emblématiques. Toutes ces plateformes bouleversent les organisations de l'économie traditionnelle. Troisièmement, *l'importance des effets de réseau* qui est permis grâce à l'usage d'Internet et du Web. Pour CASTELLS (1998) « *c'est la convergence et l'interaction entre un*

---

<sup>117</sup> Deléage J-P. Ibid.

<sup>118</sup> Valenduc et Vendramin : Ibid.

*nouveau paradigme technologique et une nouvelle logique organisationnelle qui constituent le fondement historique de l'économie informationnelle.* » En effet, cette convergence permet aux entreprises d'être inter reliées pour la co-construction de produits, pour la création de nouveaux partenariats, pour la captation de nouveaux clients, pour la gestion des fusions-acquisitions... Cette convergence permet, aussi, entre autres, de relier les individus du monde entier par l'intermédiaire des réseaux sociaux privés ou professionnels. Nous pouvons aussi combiner les données collectées de chaque individu et de ses relations pour constituer un maillage comme l'explique Arendt dans *Le système totalitaire* cité par DELEAGE (2014),

*« qui rappelle un système d'enquête inventé par l'Okhrana, la police secrète du tsar, avec une représentation cartographiée de chaque suspect et de ses relations [...] Et il est vrai que ce fichage cartographié est désormais à la portée des moyens techniques dont disposent la NSA et consorts<sup>119</sup> ».*

Ce résultat est le fruit de *l'exploitation de données massives* que représente le Big Data développé en sous-section 1.1.2.2.4.

En revanche, l'économie numérique, la net-économie, la transition numérique, la transformation digitale, autant de noms, puisqu'en perpétuelle évolution, n'est pas sans risques. A ce propos, FRAYSSINHES (2013) nous éclaire sur cette pratique virtuelle qui devient une norme

*« et plus largement, l'abstraction dans le travail se développe : le vendeur ne rencontre plus physiquement son client, le gestionnaire ne visualise plus son stock de marchandises sur les racks du hangar, l'opérateur ne « touche » plus la vanne etc. Il ne s'agit plus d'agir directement mais de recueillir, de traiter et transformer des volumes d'information toujours plus importants.<sup>120</sup> »*

Il ajoute qu'il existe un certain nombre de risques notamment, « *l'augmentation du rythme et de l'intensité du travail, le renforcement du contrôle de l'activité pouvant réduire l'autonomie des salariés, l'affaiblissement des relations interpersonnelles et/ou des collectifs de travail*<sup>121</sup>. » Ainsi, il semble que tous ces risques, soient en fait, des effets qui constitueraient des aveuglements de nature technologique, libérale ou organisationnelle, cependant d'autres types d'effets existent. C'est pourquoi, pour répondre à notre problématique, nous nous appuierons sur quatre piliers pour leur émergence : dans un premier temps, les technologies

---

<sup>119</sup> Deléage, Ibid.

<sup>120</sup> Frayssinhes J., *Cyber-espace, cyber-culture, cyber-apprentissage : quels impacts sur nos modes de vie*, Education permanente, 2013, p. 23-31.

<sup>121</sup> Frayssinhes J. : Ibid.

que nous venons de traiter, dans un second temps, l'individu et son comportement d'usage en lien avec ces technologies ou ses nouvelles formes de vie que nous étudierons ci-après. Dans un troisième temps, la mondialisation, la financiarisation de l'économie et les nouvelles formes de pouvoir ou lieux de pouvoir qui seront traitées en chapitre 2 et ensuite, une représentation organisationnelle du phénomène d'aveuglement sera étudiée en chapitre 3.

## 1.2 La transformation numérique facteur de transformation du comportement de l'individu

L'individu dans sa condition d'homme est éternellement imparfait, voire insatisfait, c'est pourquoi il doit continuellement inventer, découvrir, trouver, imaginer et réaliser ce qu'il imagine, notamment des prothèses. Comme l'explique STIEGLER (1994)

*« La pro-thèse est ce qui est posé devant, c'est-à-dire ce qui est dehors, au-dehors de ce devant quoi cela est posé. Mais ce qui est dehors constitue l'être même de ce au-dehors de quoi cela se trouve, alors cet être est hors de lui. L'être de l'homme est (d'être) hors de lui. Pour suppléer à la faute d'Epiméthée, Prométhée fait à l'homme le cadeau, ou le don, de le mettre hors de lui. » « La découverte, la trouvaille, l'invention, l'imagination, est dans le récit du mythe le fait d'un défaut. [...] Le don à l'homme n'est pas positif : il est une suppléance. L'homme est sans qualités, non prédestiné : il doit inventer, réaliser, produire des qualités dont rien n'indique qu'une fois produites elles le réalisent, qu'elles deviennent les siennes, mais plutôt celle de la technique<sup>122</sup>. »*

Il semble que cet être inachevé doive se suppléer par l'invention, la création, la réalisation de techniques nouvelles ce qui a inévitablement des conséquences sur son comportement en maniant ses outils techniques et ses technologies. Et comme le dit STIEGLER (1994), *« pourtant, l'apparition de la machine porteuse d'outils, comme nouvel individu technique, le prive d'abord de rôle aussi bien que d'emploi<sup>123</sup> »*. Ce qui revient à dire que l'être est tenté de s'exclure en inventant, en créant de nouvelles technologies. Alors, ses principales préoccupations ou motivations seraient de toujours s'améliorer pour en retirer de la performance, du profit, des gains, des bénéfices. Toutefois, pour ceux qui ne sont pas en capacité d'inventer, on leur demande simplement de travailler (ou tout au moins avoir de l'argent) et de consommer comme l'exige le capitalisme. (cf. chapitre 2).

---

<sup>122</sup> Stiegler B., T1, Ibid.

<sup>123</sup> Stiegler B, T1, Ibid.

Ainsi, nous avons deux classes d'individus ceux qui innovent et proposent de nouveaux produits sur le marché (producteurs) et ceux qui les consomment (usager). Cependant, les producteurs consomment et font, aussi, usage des technologies numériques. Pour une meilleure appréhension de notre travail de recherche, l'usager est en activité professionnelle, il a des responsabilités managériales et il a, éventuellement, une famille.

Nous nous proposons, maintenant, de dévoiler les phénomènes de la transformation du comportement d'usage des technologies par les individus en expliquant au préalable les usages puis le comportement d'usages. En effet, cette prothèse que l'homme invente pour palier sa déficience physique évolue dans sa technicité ce qui demande une adaptation continue de son comportement d'usage.

### 1.2.1 Les usages des technologies

Nous mobilisons les travaux de Gomez et Chevallet (2011), Jaureguiberry et Proulx (2011) et Breton et Proulx (2002) pour appréhender les usages des technologies par les individus. Nous commençons par GOMEZ et CHEVALLET (2011) qui précisent que

*« les chercheurs comme les praticiens nient le plus souvent tout « déterminisme technologique » (la technologie n'est pas dangereuse en soi), considérant que ce n'est pas la technologie par elle-même qui a un effet sur la santé au travail, mais l'usage qu'on en fait<sup>124</sup> ».*

Nous entendons par *usage* le « *fait de se servir de quelque chose, d'appliquer un procédé, une technique, de faire agir un objet, une matière selon leur nature, leur fonction propre afin d'obtenir un effet qui permette de satisfaire un besoin*<sup>125</sup> ».

JAUREGUIBERRY et PROULX (2011) font appel aux sociologies des usages de technologies de communication pour expliquer les usages. En effet, ils expliquent qu'il n'existe pas une mais des sociologies des usages. Pour commencer, ils traitent « *des usages des technologies de communication entendues comme des objets, outils et dispositifs techniques permettant une interaction à distance et une réciprocité dans la*

---

<sup>124</sup> Gomez P-Y., Chevallet R., *Impacts des technologies de l'information sur la santé au travail. Hypothèses et interprétations à partir d'une observation expérimentale*, Revue française de gestion 2011/5 (n° 214), p. 107-125.

<sup>125</sup> CNRTL

*communication*<sup>126</sup> ». Les auteurs suggèrent deux périodes significatives concernant les usages, la première se situant entre 1980 et 1995 et la seconde après 1995. Pour la première période, et en premier lieu, ils mobilisent les travaux « *du sociologue américain Everett M. Rogers sur le processus d'adoption et de diffusion de l'innovation*<sup>127</sup> ». Ce modèle fait référence au type d'usage du pionner, du suiveur et du retardataire. En second lieu, ils font intervenir « les travaux de Madeleine Akrich qui s'articule autour de la prise en compte de la relation entre usagers et concepteurs<sup>128</sup> ». Enfin en troisième lieu, ils développent les études des usages de De Certeau sur « *la problématique de l'appropriation* », qui vise à contrôler et analyser « *l'écart entre les usages prescrits et les usages effectifs. De là émerge l'image d'un utilisateur actif et inventif qui résiste, bricole, voire détourne les technologies de communication*<sup>129</sup>. » Ainsi, les usagers sont capables d'inventivité, de créativité dans l'utilisation d'une technologie. Pourtant, les producteurs de celle-ci leur avaient, presque, imposé une méthode d'utilisation, un guide des meilleures pratiques comme l'avait suggéré Akrich dans ses travaux.

Pour compléter cette problématique de l'appropriation, BRETON et PROULX (2002)<sup>130</sup> dégagent quatre conditions pour l'appropriation d'une technique. Ils précisent qu'une condition préalable est nécessaire, être en possession d'un dispositif technique. La première condition est la « *maîtrise technique et cognitive de l'artefact* ». La seconde condition, un usage quotidien est requis pour une « *intégration significative de l'objet technique dans la pratique quotidienne de l'usager* ». La troisième condition produit de la créativité, l'*« usage répété de cette technologie ouvre vers des possibilités de création (actions qui génèrent de la nouveauté dans la pratique sociale)* ». Enfin, les auteurs spécifient un niveau collectif pour leur quatrième condition grâce à « *l'appropriation sociale suppose que les usagers soient adéquatement représentés dans l'établissement de politiques publiques et en même temps pris en compte dans les processus d'innovation (production industrielle et distribution commerciale)* ». Selon les auteurs, après 1995, forts de leurs nouvelles pratiques d'appropriation, les usagers collaborent, notamment grâce à une démarche participative entre producteur et usager par la prise en compte des remarques, critiques, retours d'expérience que

<sup>126</sup> Jauréguiberry F., Proulx S., *Usages et enjeux des technologies de communication*, Toulouse, Érès (Société), 2011, 144 p., Recension d'ouvrage réalisée par Caroline Guillot.

<sup>127</sup> Jauréguiberry F., Proulx S Ibid.

<sup>128</sup> Jauréguiberry F., Proulx S Ibid.

<sup>129</sup> Jauréguiberry F., Proulx S Ibid.

<sup>130</sup> Proulx S., Breton P., *Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir*, Annales des télécommunications, tome 57, no. 3-4, 2002, p. 180-189.

peuvent formuler les utilisateurs afin d'en améliorer le produit, le service, l'outil technologique, l'application logicielle... Par ailleurs, l'avènement du phénomène Internet et du Web poussent l'usager à s'ouvrir collectivement. Ainsi, une nouvelle sociologie des usages des technologies de communication émerge. En effet, plus pragmatique, elle propose une démarche déduction/induction pour permettre aux usagers de nouvelles logiques d'action dans leurs usages. Ce qui conduit à un nouveau comportement d'usage.

### 1.2.2 Les comportements d'usage des technologies

Cette sous-section a pour objectif de mettre en évidence les comportements d'usage des individus à l'égard des technologies, en conséquence, nous mobiliserons la Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie (UTAUT), la théorie de l'action raisonnée et les travaux d'auteurs comme Kalika (2005) et Denis (2009).

Dans sa Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie (UTAUT), VENKATESH (2003) explique cette notion d'acceptation et d'usage de la technologie par plusieurs variables : « *la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale, les conditions facilitatrices, le genre, l'âge, l'expérience et la volonté d'usage*<sup>131</sup> ». Nous constatons que les quatre premières variables de cette théorie sont en ligne directe avec le comportement d'usage. En revanche, les quatre suivantes semblent représenter des caractéristiques plus tempérées faisant appel aux attributs de l'usager. Premièrement, la performance attendue est « *le degré auquel un individu croit que l'utilisation d'un système l'aidera à obtenir des gains de performance au travail*<sup>132</sup> ». Deuxièmement, l'effort attendu fait référence au « *degré de facilité associée à l'utilisation du système*<sup>133</sup> ». Troisièmement, l'influence sociale représente « *le degré auquel un individu perçoit qu'il est important que d'autres croient qu'il ou elle utilise le nouveau système*<sup>134</sup> ». Et quatrièmement, les conditions de facilitation signifient le « *degré auquel un individu croit qu'il existe une infrastructure organisationnelle et technique pour soutenir l'utilisation du système*<sup>135</sup> ». Comme le soulignent CUCCHI et FUHRER (2011), dans cette théorie, « *l'influence sociale représente*

---

<sup>131</sup> Venkatesh V., Morris M-G., Davis G.B. et Davis F.D., *User acceptance of information technology: Toward a unified view*”, MIS Quarterly, 2003, p. 425-478.

<sup>132</sup> Venkatesh, Ibid. p. 447.

<sup>133</sup> Venkatesh, Ibid. p. 450.

<sup>134</sup> Venkatesh, Ibid. p. 451.

<sup>135</sup> Venkatesh, Ibid. p. 453.

*le degré de perception d'un individu selon lequel d'autres personnes importantes à ses yeux estiment qu'il devrait utiliser le nouveau système. L'aspect relationnel est ici traduit par le regard des autres sur soi<sup>136</sup>* ». D'autres théories font référence à cet aspect relationnel, notamment la théorie de l'action raisonnée (TAR) d'AJZEN et FISHBEIN (1980) précisent que

*« le comportement d'un individu est conditionné par son intention d'accomplir telle ou telle action, laquelle est déterminée par l'attitude de la personne envers l'action et par la norme subjective. La norme subjective représente l'idée que la plupart des personnes importantes aux yeux de l'individu pensent que l'individu devrait (ou ne devrait pas) accomplir l'action<sup>137</sup> ».*

Ainsi, l'individu est conditionné à aligner son comportement aux attentes des autres comme peut le spécifier la *Théorie du Comportement Planifié (PBT)* d'AJZEN, 1991 cité par Cucchi et Fuhrer.

Toutefois, dans ces trois théories, on peut constater l'absence de discussion quant à l'usage d'outils techniques multiples ainsi que des conditions relationnelles liées aux usages. Or, les auteurs citent KALIKA et al. (2005) qui montre avec son « effet millefeuille » que les usages se superposent. D'ailleurs, DENIS (2009) explique

qu'*« avec la sociologie des usages traditionnels, on avait cette formule : « U (un usager) utilise T (une technologie), éventuellement pour faire A (action) ». L'écologie de l'activité incite à poser tout une autre équation : « U est engagé dans A avec plusieurs T à sa disposition »<sup>138</sup> ».*

Ainsi, aujourd'hui, il semble que l'individu soit confronté aux multi-tâches, multi-devices, multi-sphères, multi-réseaux, multi-sites, multi-temporels, multi-contrôles, multi-collaborations en intégrant de multiples communautés par l'intermédiaire des réseaux sociaux professionnels ou privés, entre autres. Compte tenu, de l'encastrement de l'individu dans l'ensemble de cette complexité, il apparaît important de ne pas l'en dissocier. Dans ce contexte, l'homme doit prendre en compte toutes ces facettes et adapter son comportement d'usage des technologies.

---

<sup>136</sup> Cucchi A., Fuhrer C., *Capital social et usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) : une analyse par les réseaux sociaux*, Management & Avenir 2011/5 (n°45), p. 179-206.

<sup>137</sup> Cucchi A., Fuhrer C., *Ibid.*

<sup>138</sup> Denis J., *Une autre sociologie des usages*, Synthèse pour le programme TIC & Migrations (MSH Paris), Septembre 2009, p. 16.

### 1.2.3 La transformation des comportements d'usage de l'individu

Dans cette sous-section, nous faisons appel aux travaux notamment de Castells (1998), Ellul (2005), Rosa (2010), Stiegler (1996) pour appréhender la transformation de comportement d'usages des individus à l'égard des technologies. En effet, CASTELLS (1998) explique

*qu'« une nouvelle économie émerge depuis deux décennies à l'échelle planétaire. Je l'appelle informationnelle et globale pour indiquer ses traits fondamentaux et souligner leur interpénétration. Elle est informationnelle parce que la productivité et la compétitivité des unités ou des agents de cette économie (qu'il s'agisse d'entreprises, de régions ou de nations) dépend essentiellement de leur capacité à générer, traiter et appliquer une information efficace fondée sur la connaissance. Elle est globale parce que les activités clés de production, consommation et distribution, ainsi que leurs composants (capital, travail, matières premières, gestion, information, technologies, marchés) sont organisés à l'échelle planétaire, soit directement ou à travers un réseau de liens entre agents économiques. Elle est informationnelle et globale parce que, dans les conditions historiques nouvelles, la productivité naît et la concurrence s'exprime dans un réseau global d'interaction. Et elle a émergé dans le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle parce que la révolution de la technologie de l'information offre la base matérielle indispensable à une économie nouvelle de ce type<sup>139</sup> ».*

Nous sommes, en effet, dans une société en réseau dotée d'une économie informationnelle et globale à l'échelle planétaire permettant à la productivité de s'accroître et à la concurrence de s'exprimer dans un *réseau global d'interactions*. Aujourd'hui, en 2016, ce réseau global d'interactions se manifeste en temps réel à la nanoseconde ce qui transforme l'économie réelle et fait émerger une économie virtuelle de plus en plus considérable. Le réseau Internet a permis la création de l'économie numérique pour les français ou l'économie digitale pour les anglo-saxons. Ce temps réel à la nanoseconde permet une instantanéité comme l'explique ELLUL (2005)

*« Le temps réel [...] est un temps bouclé à l'avance, écrasé dans l'instantané. Il s'agit constamment de chasser les temps morts, de resserrer les délais, d'augmenter les cadences. Nous avons dépassé l'obsession de la vitesse, pour exiger de l'instantané, ce*

---

<sup>139</sup> Castells M., *La société en réseaux*, Fayard, 1998, 609 p.

*qui d'ailleurs n'est plus du Présent, car l'instantané est parti avant même que nous ayons pris conscience de la Présence. »*

Il ajoute que « *l'instantané devient hégémonique<sup>140</sup>* ». L'auteur fait référence à l'instantanéité du transfert d'informations, l'instantanéité des transactions commerciales, économiques... tout ceci est possible grâce à la puissance du réseau Internet. Il parle aussi d'obsolescence en démontrant que le temps d'usage est, lui aussi, instantané pour de nombreux produits « *et de très brève durée pour tous : chaque appareil est devenu obsolète dans l'année, par l'apparition d'un remplaçant mille fois plus efficace<sup>141</sup>* ». Cependant, l'auteur ne parle pas des produits programmés à un nombre d'utilisations limitées dans le temps couramment appelées « obsolescence programmée » qui oblige le consommateur à acheter un nouveau produit dans une version plus élaborée qui lui demande un nouvel effort pour le maîtriser et bien sûr, se séparer ou jeter son ancien produit en entraînant une accumulation de « *déchets, très longs à éliminer, et à la limite on produit de plus en plus de produits non éliminables<sup>142</sup>* ». Bien sûr des solutions existent, des entreprises de recyclage ont vu le jour pour enrayer ce phénomène et proposer des produits reconditionnés. Parfois, ces produits se retrouvent dans des pays plus au sud, ils fonctionnent ou pas, peu importe, ils ne polluent pas notre pays.

Pour revenir au temps réel, ROSA (2010) explique que cette vitesse s'est transformée en accélération dans notre société actuelle. Il précise que cette accélération s'exprime sous différentes formes, en particulier l'accélération technique qui se traduit par une « *augmentation de la vitesse de mobilité des hommes et des biens s'appuyant sur des innovations technologiques qui a pour effet, un anéantissement de l'espace par le temps<sup>143</sup>* ». Par exemple, en e-commerce, un produit commandé sur Amazon est livré en 24h. Dans le domaine du transport, un raccourcissement des temps de transport est possible grâce à la technologie de type TGV. Dans cette perspective, l'ordre productif demande aussi « *une accélération des rythmes de la production industrielle<sup>144</sup>* » afin de proposer sur le marché des produits toujours plus élaborés et adaptés pour la cible de consommateurs grâce aux informations recueillies et analysées par les experts du Big Data. Il semble que le consommateur présente une certaine singularité par autant d'attentions de la part des entreprises anticipant ses besoins et ses attentes qu'il ne soupçonne pas. Ceci conditionnerait

---

<sup>140</sup> Ellul (2005) Ibid.

<sup>141</sup> Ellul (2005) Ibid.

<sup>142</sup> Ellul (2005) Ibid.

<sup>143</sup> Rosa H., *Accélération. Une critique sociale du temps*, Traduit de l'allemand par Didier Renault, Paris, La Découverte (Théorie critique), 2010, 480 p.

<sup>144</sup> Rosa, Ibid.

une nouvelle accélération, celle du changement social que ROSA détermine comme « *une augmentation du rythme d'obsolescence des expériences et des attentes orientant l'action et comme un raccourcissement des périodes susceptibles d'être définies comme appartenant au présent, pour les diverses sphères, des fonctions, des valeurs et des actions*<sup>145</sup> ». Il ajoute qu'un problème se pose, notamment celui de « *l'instabilité croissante des horizons temporels qui se fonde sur une révision permanente des attentes et des expériences*<sup>146</sup> ». Il conclut son énumération des types d'accélération par celle du *rythme de vie* qu'il qualifie observable quantitativement et donne un exemple, à travers le raccourcissement de la durée du sommeil ou des repas. Il ajoute qu'en parallèle, il constate « *l'augmentation du nombre de tâches devant être réalisées simultanément ainsi que la densification des activités se traduisent subjectivement par une recrudescence du sentiment d'urgence, de la pression temporelle, d'une accélération contrainte engendrant du stress*<sup>147</sup> ». Ce sentiment d'urgence est expliqué par STIEGLER (1996)

« *L'urgence est un certain mode d'être du temps. Il y a urgence lorsque le futur immédiat s'introduit avec violence dans le présent, et comme possibilité indéterminée mais imminente d'un événement accidentel, imprévu. Cela peut conduire à parler ou agir sans réfléchir*<sup>148</sup> ».

Aussi, BOUDOKHANE-LIMA et FELIO mettent en évidence le rythme soutenu

« *le moindre mail exige une réponse immédiate, sitôt envoyé il est censé avoir été lu et traité instantanément. Cette forme de « dérive catachrétique », qui consiste à détourner le mail en dispositif synchrone, intensifie le rythme de flux, et par conséquent, celui du travail*<sup>149</sup>. »

En effet, à l'origine le mail avait pour objectif l'envoi et la réception de messages asynchrones. Il semble qu'aujourd'hui dans la perception de nombreuses personnes, le mail soit considéré comme interactif et en temps réels. Ce qui demande de la part de l'usager, une vivacité d'esprit accrue, un temps de réflexion abrégé dans sa prise de décision, un contrôle maîtrisé de ses émotions, etc. D'ailleurs à ce propos, ROSA (2010) semble répondre à Stiegler et aux deux auteurs précédemment cités en signalant que

---

<sup>145</sup> Rosa, Ibid.

<sup>146</sup> Rosa, Ibid.

<sup>147</sup> Rosa, Ibid.

<sup>148</sup> Stiegler Tome 2 Ibid.

<sup>149</sup> Boudokhane-Lima F., Felio C., *Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire*, Communication et organisation [En ligne], 48 | 2015, mis en ligne le 01 décembre 2015, consulté le 30 mars 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/5105>

*« pour surmonter les contingences et les peurs, il ne reste à l'individu que l'activisme permettant de réaliser la promesse d'« une prospérité éternelle » ou d'« une richesse absolue » donc d'une capacité à faire face aux incertitudes et à l'insécurité<sup>150</sup> ».*

Aveuglement, donc, il apparaît que le manque de débat et de sens critique soient perceptibles dans la mesure où les individus semblent se soumettre aux diktats de l'instantanéité et du rythme soutenu pour faire face aux incertitudes et à l'insécurité.

Toutefois, des solutions se mettent en place dans certaines entreprises, comme par exemple le filtrage des mails, le week-end ou des journées sans mails, ainsi que la mise à disposition des endroits dédiés aux salariés afin de pouvoir s'isoler pour permettre une réflexion, dans un temps limité, sans sollicitations extérieures comme le démontrent BOUDOKHANE-LIMA et FELIO (2015)

*« Des mesures visant à remédier aux effets négatifs de l'usage intensif des TIC, en termes d'efficience et de santé au travail, émergent à l'initiative de certaines organisations. Plusieurs expériences de régulation organisationnelle ont été mises en œuvre en France et à l'étranger<sup>151</sup>. ».*

Un autre phénomène existe dans les organisations qui semble remplacer *l'effet mille feuilles* de Kalika, ce serait celui de l'enchevêtrement des formes de communication associées à une diversification de l'offre d'objets techniques, PROULX (2005) l'exprime en précisant que

*« de nouvelles formes de communication de groupe émergent au sein des organisations : intranets, plateformes collaboratives, services web, messageries instantanées, chats, listes de discussion. Les trois principales sphères de pratiques de communication identifiées par les marchés des opérateurs de télécommunication (domestique, professionnelle et personnelle) apparaissent de plus en plus enchevêtrées<sup>152</sup> ».*

Ainsi, la porosité entre vie privée et vie professionnelle existerait et l'auteur explique les conséquences de cet enchevêtrement par une « *interpénétration des sociabilités personnelles et professionnelles sous l'effet de la contraction temporelle des agendas, de la mobilité des personnes et de la portabilité des outils de communication*<sup>153</sup> ». Aussi, nous sommes confrontés à l'invisibilité de certains dispositifs techniques ou logiciels, par exemple les puces

---

<sup>150</sup> Rosa, Ibid.

<sup>151</sup> Boudokhane-Lima F., Felio C, Ibid.

<sup>152</sup> Vieira L. et Pinède N., *Enjeux et usages des TIC : aspects sociaux et culturels*, Tome 1, Presses universitaires de Bordeaux, Bordeaux, 2005, p. 7-20. Chapitre Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui : enjeux – modèles – tendances, Serge Proulx.

<sup>153</sup> Proulx Ibid.

RFID, les capteurs passifs ou actifs, des cookies, les malwares, etc. qui demandent à l'individu une vigilance qui, cependant, ne peut pas être appréhendée. Son libre-arbitre est rarement sollicité. Pour autant, dans les organisations, ces dispositifs sont utilisés pour la traçabilité des biens, des produits, des animaux d'élevage ou domestique ce qui a permis d'enrayer un certain nombre de crises alimentaires ou autres. Seulement, ces dispositifs ne sont pas tous bienveillants. En effet, ils sont aussi employés pour suivre en temps réel le comportement du consommateur dans toutes ses activités tant privées que professionnelles et aussi bien, physiques que virtuelles. C'est aussi utilisé par des entreprises de logistique pour suivre en temps réel l'évolution des livraisons de ses employés ou prestataires. Ainsi, le comportement de l'individu dans ses usages est perturbé par cette crainte d'être surveillé et/ou contrôlé en permanence. Aveuglement !

Par ailleurs, FIMBEL (2016) nous explique

qu'« *il y a également deux comportements qui me semblent dangereux, face à la submersion par les informations. Le premier consiste à vouloir tout quantifier et tout monétiser, ce qui, à mon sens, conduit à diminuer la lisibilité, autant que la crédibilité, de l'information. Le deuxième correspond au fait de vouloir tout contrôler. Il faut, au contraire, accepter de ne pas être en capacité de tout contrôler, dans la mesure où la vitesse de création, de déploiement et d'adoption des technologies et de leurs combinaisons hybrides sera toujours plus élevée que les capacités de l'individu à en percevoir et à en analyser les effets, notamment sur l'information*<sup>154</sup> ».

Or, d'autres individus sont séduits par les potentialités des technologies en mettant en œuvre l'intégration de certaines prothèses ou implants à l'intérieur de leur corps dans l'espoir d'augmenter leurs capacités physiques et/ou intellectuelles. En effet, pour pallier l'insuffisance d'aptitudes humaines au regard de la vitesse des changements « *et l'inertie des réactions, individus et sociétés sont littéralement dépassés par les événements, le psychisme humain restant, à peu de chose près, sensiblement égal à lui-même, car notre cerveau ne bouge pas plus vite que le cœur des arbres*<sup>155</sup> ». STIEGLER (1996) donne l'exemple suivant relatif à la domination du temps réel et la prise de décision,

« *celui-ci est le temps de calcul qui s'occulte de lui-même, et il en résulte que dans le domaine nucléaire, la prise de décision d'envoi d'un missile appartiendrait,*

---

<sup>154</sup> Fimbel (2016) Ibid.

<sup>155</sup> Lebreton P., *Le futur a-t-il un avenir ? Pour une responsabilité socio-écologique*, Paris : Les Éditions Sang de la terre, Écologie - Environnement - Société, 2012, 384 p.

*théoriquement, au système informatique plus tôt qu’au « nous » incarné par le chef d’Etat, trop lent, caduc<sup>156</sup>».*

Il ajoute plus avant que « *le destinataire habituel des informations le qui en tant qu'il pense semble congédié parce qu'il ne pense pas assez vite, et il faut automatiser les processus d'anticipation* ». Ainsi, au regard de ces citations, il apparait, sans doute, que l’humain veuille pouvoir maîtriser la technique en devenant lui-même un objet hybride mi-homme, mi-machine. Ce nouveau concept fait déjà ses preuves en médecine par la création et l’implantation de prothèses pour renouveler un organe ou un membre déficient. Dans ce domaine, de belles avancées ont été réalisées permettant aux malades de vivre presque normalement. En revanche, d’autres veulent aller plus loin et augmenter un corps sain puisque des technologies combinées sous le nom de NBIC, pour Nanotechnologies, Biotechnologies, Informatique et sciences Cognitives, le rendent possible. Ce qui pourrait expliquer la création du mouvement de l’homme augmenté, des cyborgs et des transhumanistes. A ce propos, Google a créé Calico en 2013 en ayant pour objectif à long terme « *à l'aide des technologies, d'améliorer l'espèce humaine. D'abord réparer l'homme et le libérer de ses vulnérabilités biologiques, puis augmenter ses capacités, notamment cérébrales, pour en faire un homme beaucoup plus puissant ; enfin, enrayer le phénomène de vieillissement*

<sup>157</sup>.

CASTELLS (1998), cité en début de section, parle aussi, *de réseau de liens entre agents économiques*, actuellement, nous pouvons ajouter à ce réseau de liens des agents non économiques. En effet, une économie parallèle se crée par l’intermédiaire d’individus qui partagent leurs connaissances, leurs biens, leurs produits, proposant des services gratuits. Ce concept est appelé l’économie collaborative. La motivation des individus de cette économie apparait comme une forme de contre-pouvoir à l’économie marchande traditionnelle. En effet, de nombreuses plateformes d’intermédiation de partage, de recyclage, de collaboration voient le jour sur le Web pour mettre en commun gratuitement des connaissances (des cours en ligne, MOOCs, blogs, modes d’emploi, savoir-faire...), des biens (des échanges d’appartements, prêts de divans, prêts d’appareils électro-ménagers ou de jardinage, prêts de véhicules...) et même, de l’argent par des prêts en ligne entre particuliers via l’intermédiation, notamment, de plateformes de crowdfunding.

---

<sup>156</sup> Stiegler T2, Ibid.

<sup>157</sup> De l’homme augmenté au transhumanisme, *ParisTech Review / Rédaction / January 7th, 2014 url : http://www.paristechreview.com/2014/01/07/homme-augmente-transhumanisme*

Pour résumer, les technologies de l'information et de la communication via le réseau Internet entre autres, ont permis que l'usager soit un élément d'un ou plusieurs maillages de réseaux planétaires. Il est connecté et sollicité en permanence et en continu dans ses activités quelle que soit la sphère où il se trouve. Face à son écran, l'individu semble seul, sans possibilité d'un temps de réflexion pour une action donnée. Le mail entrant dans sa boîte de réception qu'il soit de nature professionnelle, privée ou commerciale (SPAM) le déconcentre dans l'exécution de ses tâches ce qui l'oblige à amplifier ses horaires de travail s'encastrant dans sa sphère privée. Son comportement devient addictif et irrationnel pour faire face à la porosité de ses sphères de vie, à l'intensification de ses missions, au contrôle permanent de son activité, à la surabondance informationnelle et à la dégradation de ses relations interpersonnelles. Il semble que la perception de certaines de ses qualités se dégradent telles que l'adaptation à l'accélération, la capacité à agir, l'intelligence des situations, le contrôle de ses émotions... Cependant, il est séduit voire fasciné par ces nouvelles technologies mises sur le marché. Il n'en a pas forcément besoin mais il les achète afin de correspondre à sa représentation sociale. Son bureau et sa maison sont équipés des derniers gadgets qui lui rendront, soi-disant, la vie plus facile.

Nous sommes conscients que cette explicitation de la transformation du comportement d'usage des individus est non exhaustive. Nous aurions pu mobiliser par exemple, la théorie de l'activité ou de l'action située ou de l'acteur réseau et tant d'autres. Cependant, nous avons privilégié les travaux de certains auteurs de référence ainsi que des articles récents qui permettent d'être aligné aux technologies actuelles.

Au regard de la pensée de tous ces auteurs ainsi que de notre propre vécu et de nos observations, nous constatons que le comportement d'usage des technologies par les individus a considérablement évolué depuis l'émergence d'internet et de l'ensemble des supports permettant d'y être connecté. Alors que l'homme dans sa nature a toujours le même physique et la même intelligence, certes quelques artefacts et prothèses viennent le soutenir dans sa course à l'obtention d'un accroissement permanent de sa performance intellectuelle et physique, il apparaît qu'il manque de discernement dans l'usage qu'il peut faire des dispositifs technologiques mis à sa disposition.

## 1.3 L'aveuglement technologique

Au cours des sections 1.1 et 1.2, nous avons détecté un certain nombre d'aveuglements. Leur nature était soit un manque de discernement, soit un manque de débat ou soit une faute. Dans cette section, nous proposons d'identifier comment l'aveuglement technologique se manifeste dans notre monde contemporain en donnant quelques manifestations d'aveuglements technologiques au niveau sociétal puis en reprenant les cinq technologies numériques de ruptures étudiées précédemment pour découvrir comment l'aveuglement technologique s'exprime au sein des organisations.

Nous rappelons qu'en préambule, nous avons défini l'aveuglement et qu'il serait composé de la faute, de l'étourderie, de l'imbécilité, de l'idiotie, de l'oubli, de l'ignorance, de l'irresponsabilité mais aussi du manque de discernement, de sens critique, de contrôle, de débat pour assouvir une passion.

La littérature académique ne permet pas de nous aider pour envisager le concept d'aveuglement technologique. En effet, nos requêtes dans les bases de données sont restées sans réponses. Cependant, au regard des phénomènes d'aveuglement identifiés au cours de ce chapitre, nous envisageons, pour circonscrire le phénomène d'aveuglement technologique, de mobiliser uniquement les constituants suivants : la faute, l'ignorance ou la méconnaissance, le manque de discernement, le manque de sens critique, de manque de débat et le manque de contrôle. Ainsi, nous proposons une définition transitoire de l'aveuglement technologique par : les technologiques qui s'immiscent dans les différentes sphères de notre vie sans débats, ni critiques, ni discernements, ni contrôles, et parfois dus à la faute et à la méconnaissance.

Dans notre travail de thèse, nous cherchons à montrer que la technologie représentant l'objet de la passion de certains individus annihile le discernement et le sens critique. Nous ne pouvons faire preuve d'exhaustivité, des concrétisations ou manifestations d'aveuglement technologique sont dans tous les secteurs d'activité ayant recours aux technologies. Même si la technologie n'est pas neutre, ce sont surtout le comportement du producteur ou de l'usager qui entraîne cet aveuglement. Nous avons choisi de dévoiler certains aveuglements technologiques notamment, dans le secteur du nucléaire et particulièrement, la responsabilité

de son inventeur Albert Einstein, puis dans l'automatisation et ensuite, les technologies numériques de rupture précédemment développées.

### 1.3.1 Au niveau sociétal

Dans cette perspective, nous considérons deux types d'individus, déjà cités, les producteurs et les usagers. D'une part, les producteurs seraient composés des inventeurs, des ingénieurs, des techniciens, des laboratoires de recherche, des entreprises fabriquant et commercialisant des technologies. D'autre part, les usagers sont représentés par tout individu faisant usage d'une ou plusieurs technologies. Le producteur en inventant une nouvelle technologie dans sa passion pour l'objet créé ne veut pas voir consciemment ou inconsciemment les effets que celle-ci peut provoquer sur la société en général et, sur l'individu en particulier. Par son pouvoir et surtout, pour son profit il fait en sorte d'imposer son concept, comme a pu le faire Bill Gates par l'installation systématique de Windows, entre autres, sur presque tous les ordinateurs personnels de la planète.

#### 1.3.1.1 Le nucléaire

Les inventeurs sont, aussi, aveuglés dans l'espoir qu'un jour leur création pourrait changer le monde. Albert Einstein en inventant la théorie de la relativité en 1905 avait-il pris la mesure de sa découverte et les conséquences de son usage notamment, pour le Japon quarante ans plus tard. Les retombées, au propre comme au figuré, du lancement de ces deux bombes atomiques (l'une à l'uranium et l'autre au plutonium) ont été dramatiques en dénombrant « 250 000 morts. A ceci, s'ajoutent les décès causés ultérieurement par divers types de cancers (334 cancers et 231 leucémies sur la population suivie, moins de 2000 au total) et de pathologies<sup>158</sup> ». ZIN (2011)<sup>159</sup> explique que les deux bombes aux composants différents ont servi de test en réel pour, bien sûr, contraindre le Japon à la reddition mais surtout, montrer la puissance de feu décisive des Etats Unis d'Amérique aux pays du reste du monde et en particulier, l'URSS. La *Guerre Froide* a été l'une des résonnances de ses bombardements.

---

<sup>158</sup> Zinn H., *La bombe. De l'inutilité des bombardements aériens*, Mémoires de l'Amérique, 2011, 96 p.

<sup>159</sup> Zinn Ibid.

Aujourd’hui, le nucléaire est utilisé dans l’énergie civile pour alimenter des millions de foyers en électricité. Cependant, des risques existent comme nous l’ont montré les accidents de Tchernobyl en 1986 et Fukushima en 2011.

Nous proposons un exemple d’aveuglement de la part de constructeur de centrales nucléaires et l’absurdité de comportement de ses dirigeants avant et après la catastrophe. En effet,

*« lorsque survint l'accident nucléaire de Three Mile Island en 1979, le rapport présidentiel d'enquête n'hésita pas à le préciser : lors des enquêtes publiques précédant la construction, les responsables refusèrent les questions sur des scénarios durs, en arguant qu'une évacuation au-delà de 5 miles ne serait jamais nécessaire ; ils rejetèrent aussi l'idée d'exercices pour la raison qu'ils pourraient être « contre-productifs ».*

La commission d’enquête après l’accident pointe que « *le plan d'Etat était inadéquat, les plans de santé limités, et les plans locaux inexistant*s<sup>160</sup>. »

D’autres entreprises sensibles ont été victimes d’accidents tels que Bopal, Feysin, Sévéso, AZF et d’autres, principalement dus à l’irresponsabilité, la bêtise, l’ignorance, enfin l’aveuglement de ses dirigeants ou de ses actionnaires. C’est pourquoi, LAGADEC (2011) précise qu’il apparait une

*« nouvelle dimension des potentiels de catastrophes, la complexification des installations industrielles, l'irruption de la dimension sociétale des risques et de la sécurité, allaient provoquer un vigoureux élargissement d'approche en matière de responsabilité. On ne pourrait plus se limiter à l'examen d'écart sur les seuls registres des spécifications techniques. Il faudrait désormais apprécier un faisceau de facteurs incluant aussi bien : les politiques de l'entité concernée, la qualité managériale, la dynamique de fonctionnement organisationnel, la prise en compte du facteur humain, la formation et la préparation, etc... [...] Bien entendu, les meilleures avancées mettent toujours un temps considérable avant de devenir pratiques de référence commune. L'indignation réflexe, le refus, l'exigence de preuves multipliées à l'infini, la fuite dans la pseudo-précision ou le formalisme de plus en plus en décrochage du réel, la dénonciation pour « irréalisme » ou « pessimisme », l'acte de foi dans le caractère continu et identique de toute chose, sont des figures constantes<sup>161</sup>. ».*

---

<sup>160</sup> Lagadec P., *Le Droit des catastrophes entre consolidation et réinvention*, revue RISEO, 2011, p. 9-29.

<sup>161</sup> Lagadec Ibid.

Ainsi, il semble que ces catastrophes se soient produites à cause du manque de discernement relatif à la complexité des installations industrielles qui ne peut plus être appréhendée dans sa globalité. Par ailleurs, il s'agit de prendre en compte la méconnaissance ou l'ignorance des différentes parties prenantes du fonctionnement organisationnel de ces installations, a priori, manquant d'informations et/ou de formation pour considérer les enjeux et les impacts des potentialités de catastrophes.

### 1.3.1.2 L'automatisation et la robotique

Langdon Winner donne l'exemple de la machine à récolter des tomates. En effet, depuis plus de 50 ans, des chercheurs de l'université de Californie améliorent une machine capable de récolter des tomates en une seule passe. Pour éviter l'écrasement des tomates par les machines, les chercheurs ont mis au point des variétés plus résistantes cependant, moins savoureuses. Le coût de production diminue de plus ou moins 6\$ la tonne. La conséquence directe, 32 000 emplois sont supprimés dans le secteur. Par ailleurs, cette machine transforme considérablement les relations entre les producteurs qui possèdent une machine et les autres. La réaction des producteurs sans machine est de porter plainte en accusant les producteurs possédant une machine, d'utiliser l'argent des contribuables (les chercheurs de l'université de Californie) au profit d'une poignée d'intérêts privés.

*« Depuis des décennies, les activités de recherche et de développement dans l'enseignement agricole tendent à favoriser les intérêts des grandes entreprises de l'agrobusiness. C'est à cause de ces motivations subtilement infiltrées partout que les opposants se font taxer d'adversaires de la technologie et du progrès<sup>162</sup> ».*

Comme le précise Winner, les chercheurs n'ont pas l'intention de nuire aux opposants de ces machines dites de « guerre » pour autant, « *c'est un processus social continu dans lequel connaissance scientifique, mise au point technique et redistribution sociale sont totalement marqués par le pouvoir politique et économique*<sup>163</sup> ». L'aveuglement dans ce cas est surtout animé par la passion. En effet, le jeu des différents acteurs qu'ils soient chercheurs, producteurs, politiciens est éminemment complexe. Une passion différenciée anime chacun d'eux. La passion du chercheur est d'inventer un produit utile à ses contemporains et qui marquera les esprits tout en s'assurant de posséder des financements, par l'intermédiaire de

---

<sup>162</sup> Winner, Ibid, p. 56.

<sup>163</sup> Ibid p. 57.

politiciens, pour ses recherches actuelles et futures. La passion du producteur avec machine est d'être le premier à l'utiliser pour augmenter sa productivité avec une main d'œuvre restreinte, pour amplifier ses profits et surtout éliminer la concurrence c'est-à-dire, les producteurs sans machine. Quant à ce dernier, il utilise sa passion pour s'opposer au mouvement, il semble frustré de ne pas avoir l'argent pour investir dans cette machine à récolter les tomates et il sait que la survie de son exploitation en dépend.

ELLUL (2005) s'exprime sur le caractère inéluctable du remplacement de l'homme par la machine.

*« Tout le travail fait par l'homme sera dorénavant fait par la machine [...] Dans la mesure où elle entraîne moins de surbénéfice à la production, et où les charges de personnel sont les plus lourdes, toutes les entreprises ont intérêt à réduire le personnel des services et à employer les ordinateurs, qui, une fois l'achat effectué, ne coûtent presque plus rien. Dès lors, l'automatisation avait produit dans le monde industriel, l'ordinateur va le produire dans le monde des services. [...] Oui, l'ordinateur est un des grands responsables du chômage<sup>164</sup> ».*

Ainsi, nous pouvons constater un manque de débat autour de l'automatisation ou robotisation qui génère une évolution darwinienne de l'individu comme nous l'avons révélé lors de la section 1.2.3 relative à la transformation du comportement d'usage.

ELLUL (2005) résume, par cette citation, la force aveugle de ce processus sans sujet

*« s'appelle le « progrès technique » dont on ne cesse de nous vanter les bienfaits est, dit-il, devenu un processus sans sujet : une force aveugle qui va, autonome, se nourrit de ses succès comme de ses échecs, s'auto-acroît en suivant ses propres règles. La Technique prétend libérer l'homme, mais en réalité elle s'est érigée en puissance incontestée, qui ne supporte pas d'être jugée, échappe à tout contrôle démocratique, épouse les ressources naturelles, et forme à l'intérieur de la société un véritable « système technicien ». Elle menace l'homme dans ce qu'il a de plus précieux et de plus fragile : sa liberté<sup>165</sup> ».*

Cette dernière sera traitée en introduction du chapitre 2.

---

<sup>164</sup> Ellul Ibid.

<sup>165</sup> Ellul Ibid.

### 1.3.2 Les technologies numériques de rupture causant l'aveuglement

Cette sous-section a pour objectif de dévoiler les constituants de l'aveuglement technologique identifiés au cours de ce chapitre. En effet, tout au long de l'étude des technologies numériques de rupture nous avons identifié quelques aveuglements que nous tenterons de mettre en exergue.

#### 1.3.2.1 Les supports de communication

Les supports de communication et en particulier, le téléphone intelligent sont devenus des prothèses indissociables de l'homme. Cet objet est utile et indispensable pour toutes ses passions. Il l'a constamment sur lui. Il est un vecteur de sociabilisation en permettant de mettre en relation en permanence son usager et son environnement. Cet objet est, pour certains, plus important que leur famille et leurs amis. Le smartphone remplace les supports de communication traditionnels tels que le téléphone fixe, l'appareil photo, le GPS, le réveil, les supports papier, le poste radio, le lecteur CD, l'ordinateur portable, l'écran de télévision, certaines boutiques marchandes de l'économie traditionnelle ... Il est l'objet de toutes les convoitises. C'est un bijou, un trésor que l'on montre pour évaluer sa suprématie. La citation de STEINER (2010) représente parfaitement cette idée, « *L'objet technique n'a pas d'ailleurs seulement une fonction d'usage ; il a aussi également une fonction symbolique ou de signe (prestige, richesse, valeur, style...)*<sup>166</sup> ». L'homme devient irrationnel en possession de cet objet. La sortie d'un nouvel I-Phone est un événement planétaire grâce à une campagne marketing savamment orchestrée plusieurs semaines à l'avance. Pour assouvir leur passion, les usagers attendent, pendant des heures, l'ouverture de la boutique pour être dans le clan des premiers élus de la planète ayant le privilège d'être en possession de la technologie tant convoitée. Aussi, on entend souvent dire *mon téléphone c'est toute ma vie* ou *si je le perds, je n'ai plus de vie*. Nous constatons qu'il est, aussi, le responsable de la perte de la mémoire profonde de certains usagers par la recherche systématique d'informations sur le Web via son smartphone ainsi, la mémoire n'est jamais ou peu utilisée ce qui engendre une atrophie par manque d'entraînement. Pour toutes ces raisons, nous sommes en mesure de considérer qu'il modifie le comportement de l'individu dans son intériorité, voire, il conditionne des nouvelles formes de vie. En effet, BIGIO (2007) précise que

---

<sup>166</sup> Steiner P., *Philosophie, technologie et cognition. État des lieux et perspectives*, Intellectica, 2010/1-2, 53/54, p.7-40.

*« les objets communicants fabriquent une nouvelle géographie du corps et des affects. Par leur rationalité technique, ils nous mettent à distance de la réalité du monde extérieur. Le risque encouru, c'est d'être enfermé à l'intérieur d'un spectacle individuel et virtuel, dans une relation de soi à soi qui ne soit pas de nature réflexive<sup>167</sup> ».*

L'usager connecté est déconnecté du monde réel. D'ailleurs, combien d'exemples avons-nous de couples, de groupes d'amis au restaurant ou dans un lieu convivial qui ne se parlent pas, chacun étant dans son monde virtuel grâce à son smartphone. Lors d'un concert ou autres représentations culturelles, il est courant de voir des milliers de téléphones photographier ou prendre des vidéos qui, parfois, seront transférées en temps réels sur le Web, ce qui semble impliquer que le spectateur ne soit pas un réel spectateur. L'auteur ajoute

*« la projection de l'intime, de soi hors de soi, dans l'espace public, à partir des nouvelles technologies entraîne une confusion des limites entre dedans et dehors, entre soi et les autres, entre espace de « soi » et espace des « autres ». Avec la projection du dedans au dehors, il n'y a plus désormais que du dehors<sup>168</sup> ».*

Ce qui revient à dire qu'il n'est plus possible de partir « *d'une dualité entre agent (usager) et objet technique pour penser leurs rapports, puisque l'objet technique et l'agent n'existent qu'au sein d'une relation de couplage, elle-même « médiatisant » le couplage entre l'agent et son environnement*<sup>169</sup> ». ELLUL (2005) ajoute à ce sujet en parlant de l'outil technique qu'*« il amène en même temps, l'homme à vivre dans un univers de diversion et d'illusion, [...] il produit enfin une sorte d'entraînement de l'homme dans cet univers, faisant cesser toutes ses anciennes réserves et ses anciennes craintes*<sup>170</sup>*».*

Nous sommes consciente que ces explications quant à l'aveuglement technologique des usagers de ces supports de communication ne peuvent être exhaustives. D'autres cas d'usage entraînent le manque de discernement, de sens critique et de contrôle par une utilisation compulsive de cette technologie de la part des usagers. Son détournement d'usage a des conséquences très marquées sur notre société, notamment en termes d'instantanéité via les réseaux sociaux, entre autres. En effet, tout individu peut être informé en temps réel qu'il soit un bon ou un mauvais citoyen et à l'inverse, il peut informer en temps réel aussi, prenant la place de journalistes ou d'enquêteurs, ce qui semble entraîner des dérives.

<sup>167</sup> Bigio T., *Technopolis ou les paradoxes de la visibilité*, Communication et organisation [En ligne], 32 | 2007, mis en ligne le 01 décembre 2010, consulté le 14 octobre 2012. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/276>

<sup>168</sup> Bigio Ibid.

<sup>169</sup> Stiener Ibid.

<sup>170</sup> Ellul, Ibid.

### 1.3.2.2 Internet et les objets connectés

Internet, ce réseau qui permet d'inter relier l'ensemble des technologies numériques de la planète. Des milliards d'objets technologiques y sont combinés, reliés et connectés grâce au protocole TCP/IP. Il semble qu'Internet comme le dit Ellul, soit une technologie autonome, qui s'auto-accroît et surtout, incontrôlable. Il n'est pas neutre. Il est sans pilotes, sans frontières, sans foi, ni lois. C'est en cela que nous pouvons constater un aveuglement technologique par notamment, le caractère incontrôlable dû à la complexité de ce réseau.

Comme vu précédemment, le nombre d'objets connectés se compte en milliards. Au-delà du nombre d'objets, c'est le nombre de flux, de transferts, d'échanges, de stockages, de traitements d'informations qui apparaît inimaginable tant leur volume est incalculable et invérifiable. Ainsi, l'aveuglement technologique existerait compte tenu du manque de contrôle du développement et des échanges via le réseau Internet et ses objets connectés.

En outre, ELLUL (2005) s'exprime sur les potentialités de choix de l'individu. En effet,

*« il peut faire ce qu'il ne pouvait pas faire hier : n'est-ce pas la liberté ? Il a dorénavant, pour chaque désir, cent objets pour le satisfaire, entre lesquels choisir : n'est-ce pas la liberté ? [...] Donc, discours humaniste, ininterrompu : toute la technique est faite pour le bien de l'homme, permettre sa réalisation et l'expression de son être<sup>171</sup> ».*

Par conséquent, l'usager est libre de choisir entre tel ou tel modèle ou technologie mais il semble qu'il ne soit pas libre de ne pas en posséder. Nous décelons un manque de débat autour de l'acquisition d'une technologie imposée à l'usager, sous la pression des grandes entreprises du numérique ou des institutions gouvernementales, ce qui le transporte dans un sentiment d'impuissance ou d'asservissement, qu'il ne cherche pas à nier. D'ailleurs, la technologie est considérée comme le seul salut de l'homme, selon l'idéologie actuelle de la science. A ce sujet, ELLUL, développe

*qu'« ... on la considère comme le seul recours, mais aussi on refuse avec énergie les aspects négatifs. La science est la seule porteuse d'avenir de notre société. [...] Dans une certaine mesure, on peut dire que l'homme moderne ne veut pas voir ni savoir. [...] De toute façon, le public a un fantastique sentiment d'impuissance en présence de ces*

---

<sup>171</sup> Ellul, Ibid. p. 245.

*menaces gigantesques. Dès lors, on refuse inconsciemment d'y penser, on refuse ces informations. On fait confiance à la science qui porte en elle toutes les promesses de l'avenir<sup>172</sup>.*

A ce propos, TESTARD (2007) nous éclaire sur cette situation exceptionnelle puisque « *l'homme intervient pour la première fois de façon significative sur sa propre évolution et sur l'environnement dont il dépend*<sup>173</sup> ». Pour appréhender ce phénomène, nous envisageons d'aborder ces deux éléments significatifs de l'intervention de l'homme sur *sa propre évolution et sur l'environnement* par l'explication du mouvement des cyborgs ainsi que la voiture autonome sans conducteur de type Google qui pourraient constituer un aveuglement technologique.

Le mouvement Transhumanisme est en marche. En effet, dans son rapport de 2012, « « *Global Trends 2030* », le National Intelligence Council (NIC), un organisme qui coiffe les seize agences de renseignement américaines, insistait lui aussi sur ces technologies de la transformation transhumaniste. Il évoque les psychostimulants permettant aux militaires de rester efficaces plus longtemps au combat, les implants rétiniens permettant de voir la nuit et dans les spectres non visibles par les humains traditionnels, ainsi que les neuro médicaments décuplant l'attention, la vitesse de raisonnement et la mémoire<sup>174</sup> ».

GUYOT (2015) nous renseigne sur la convergence des technologies NBIC qui intègre les Nanosciences, Biotechnologies, technologies de l'Information et sciences Cognitives et nous dévoile les desseins des entreprises de la Silicon Valley. En effet,

« *sans peut-être que nous en soyons conscients, notre vision du monde a considérablement changé en moins de cent ans. [...] Nous peinons à suivre les progrès de la biologie, de la génétique, de la technologie, de l'informatique, des sciences cognitives. Or, ces sciences, jadis séparées, convergent aujourd'hui, [...] multipliant de façon exponentielle des possibilités qui nous engagent sur les chemins du transhumanisme, ceux d'un «homme augmenté». Les courants post- et transhumanistes prétendent agir sur l'évolution de l'espèce humaine en supprimant l'aléatoire de l'évolution darwinienne. [...] De la science-fiction ? Pas au regard des investisseurs. Les budgets privés et étatiques pour ces recherches sont faramineux. La Silicon Valley, avec les superpuissances que sont Facebook, Google, Apple et Amazon, fourmille d'idées suivies*

---

<sup>172</sup> Ellul Ibid p. 343.

<sup>173</sup> Testart J., *Le vélo, le mur et le citoyen*, Regard, 2007, Saint-Etienne, 126 p.

<sup>174</sup> De l'homme augmenté au transhumanisme, *ParisTech Review / Rédaction / January 7th, 2014 url : http://www.paristechreview.com/2014/01/07/homme-augmente-transhumanisme*

*de près par de prestigieuses universités (Oxford notamment) et des institutions telles que la NASA<sup>175</sup> ».*

Sans vouloir développer plus avant ce mouvement qui émane de la convergence des NBIC, nous pouvons faire le constat de l'existence d'un aveuglement technologique. En conséquence, il semble que nous soyons en présence d'un manque de discernement, de débat, de sens critique, de contrôle pour assouvir une passion, celle du graal de l'immortalité. Si on analyse, le dessein de ces multinationales serait de proposer les technologies existantes à ceux qui peuvent payer. Ces derniers peuvent utiliser leur corps comme ils l'entendent selon la doctrine du libéralisme ou de l'idéal libertariste. Considérant cette dernière idée, les débats, les critiques ainsi que les contrôles y sont rejetés. Ainsi, nous sommes confrontés à un aveuglement technologique.

Le deuxième cas que nous désirons soumettre est celui de la voiture autonome sans chauffeur qui est déjà une réalité aux USA. KPMG dans une étude de 2012<sup>176</sup> met en lumière les forces sociétales, économiques et environnementales qui animent ce développement technologique. En effet, ce dernier semble inévitable compte tenu des attentes fortes de la société et des marchés. L'étude montre que ces attentes répondent à des critiques faites à l'automobile en particulier, le *coût élevé du la mobilité* comprenant le temps passé des conducteurs au volant et l'entretien des infrastructures ; *le coût humain et financier des accidents de la route*, celle-ci étant la première cause de mortalité des jeunes de 15 à 24 ans et le coût de l'accidentologie est estimé 23 milliards d'euros ; le *décalage avec les attentes de jeunes* qui n'ont pas la même relation à l'automobile que leurs ainés, la conduite étant considérée comme une obligation et en permanence connectés, ils sont plus distraits au volant ; et pour finir, *la saturation de l'espace public*. Les impacts sont recensés pour tous les acteurs économiques liés à l'automobile et pour la société, en général. Le premier effet, un monde sans accident, ce qui permettrait d'éliminer l'hospitalisation de tous les blessés, les services d'intervention de type pompiers, police et réparation de voirie ainsi que le paiement des dédommagements de la part des assurances. Aussi, les métiers liés à la réparation automobile seraient complètement transformés. Deuxième effet, le ou les passagers de cette voiture autonome pourraient profiter du trajet pour lire, travailler ou se reposer ce qui entraîne un nouveau comportement de l'individu, sans doute, moins stressé. Le troisième effet serait d'ordre environnemental

---

<sup>175</sup> Guyot V., *Certains, trop certains : les (sur) humains et leur identité demain*, Cahiers de Gestalt-thérapie 2015/2 (N° 35), p. 45-58.

<sup>176</sup> Etude KPMG, *Self-driving-cars-next-revolution*, 2012.

puisque le flux de voitures serait plus fluide entrainant une réduction du carburant consommé. Quatrième effet, on peut imaginer la transformation en profondeur du business model de l'industrie automobile, des taxis, des véhicules de secours.

Il semble que ce développement technologique puisse être considéré à long terme. Toutefois, compte tenu des enjeux pour les organisations publiques et privées, ce développement technologique apparaît comme inéluctable. Il apparait un manque de débat autour des effets et de l'évolution de nombreux business models constitutifs de ce marché.

### 1.3.2.3 Le Cloud Computing

Le cloud computing est un aveuglement technologique, dans le sens où c'est une technologie invisible à laquelle l'usager ferait totalement confiance. Le manque de discernement des usagers de cette technologie qui envoient leurs fichiers pour une unité de stockage virtuelle quelque part sur la planète, qui ne sait pas où ses fichiers personnels se trouvent, qui en a accès et surtout, s'ils sont pérennes. En effet, l'hébergeur de ses fichiers (principalement, de nationalité américaine) peut un jour lui interdire l'accès ou en libérer l'accès à d'autres individus plus ou moins bienveillants. La sécurité n'y est pas, forcément, assurée.

### 1.3.2.4 Le Big data

Le Big data est aussi un aveuglement technologique. En effet, selon certains auteurs, la majorité des données des usagers de l'économie numérique est détenue par les GAFA, (Google, Apple, Facebook, Amazon). Ce fait nous plonge dans une impuissance totale face à ces géants de Web qui maîtrisent et contrôlent l'ensemble de la planète sans débats possibles.

Pour donner un exemple, BOURDONGLE (2014) raconte

*« Google a acheté une compagnie d'assurance récemment. Un jour, sur votre téléphone Android, Google fait apparaître une offre d'assurance 30 % moins chère que la vôtre. Intéressé, vous y répondez. Apparaît alors un bouton vous demandant de valider des conditions générales d'utilisation qui vous imposent d'accepter que votre position GPS et les données de votre accéléromètre soient captées en permanence. Sans vous y attarder, vous acceptez. Dès lors que l'opérateur a accès, en permanence, à ces données sur votre personne, il sait si vous êtes oisif ou pas, si vous faites du jogging et combien de*

*kilomètres par jour, si vous conduisez bien ou mal, en ville ou à la campagne, tous les jours ou occasionnellement, en semaine ou le week-end, etc. Il peut donc établir votre profil de risques, réaliser un pricing sophistiqué parfaitement adapté à ce profil et vous établir un contrat sur mesure. Quand vous savez faire un tel contrat d'assurances, vous pouvez proposer des produits à très bon marché aux clients à faibles risques<sup>177</sup> ».*

Et, laisser les clients à risques à vos concurrents. Il semble que la méconnaissance des usagers, quant à la collecte et l'utilisation de leurs données privées ainsi que de la complexité de ce phénomène, soient manifestes dans cet exemple. En effet, FIMBEL (2016) nous éclaire à ce propos

*« Tout au long de ce processus de quête de l'information et de collecte des données il y a de multiples intermédiaires, que ce soient des êtres humains, des organisations, des machines ou des technologies et la plupart du temps, un cocktail de tout cela. Cette complexité laisse la porte ouverte aux aveuglements technologiques et aux dérives associées. La donnée est censée représenter le réel, mais on sait bien que, sous l'effet de tensions ou de conflits, il ne faut pas confondre la donnée avec le réel. En outre, on ne sait pas où est la limite entre la data et le Big Data d'autant que les algorithmes contribuent à fabriquer des mythes voire à les imposer aux directions générales des entreprises. On retrouve dans ce domaine le prolongement des diktats technologiques que l'on connaît depuis longtemps, par exemple croire que la technologie est neutre, indépendante des formes de pouvoir et d'organisation, qu'elle est toujours une réponse à des questions sociales ou sociétales ou encore que la technologie est par définition un vecteur de progrès<sup>178</sup> ».*

L'auteur met en évidence la complexité et les limites de ce système de Big data. Il évoque qu'il est possible de confondre la donnée et le réel. En outre, il fait référence aux mythes qui peuvent être fabriqués à partir des algorithmes. Ainsi, au-delà de la méconnaissance, ce sont un manque de discernement et un manque de contrôle qui s'exercent au sein de ce phénomène du Big data. D'ailleurs au sujet du Big data et des algorithmes, MERLANT (2016) narre que Pasquale s'insurge au sujet de la transparence à laquelle les citoyens sont amenés lorsqu'ils dévoilent leur vie privée alors que les opérateurs font preuve d'opacité dans le traitement de ces mêmes données qui semble donner un pouvoir invisible à ces derniers.

*« Il montre comment les champs de la réputation (l'observation du comportement des internautes pour évaluer les risques), de la recherche (Google « qui archive tout ce que*

---

<sup>177</sup> Bourdoncle Ibid.

<sup>178</sup> Fimbel E., *Le Big Data laisse à penser que tout est modélisable*, Best Practices Management, Avril 2016, 2 p.

*vous regardez ») et de la finance reposent sur les mêmes algorithmes, censés remplacer l'intuition par des procédures automatisées. Or ce processus est totalement déséquilibré : transparence sur les données des citoyens d'un côté, opacité des opérateurs de l'autre. [...] Le constat est sans appel : les boîtes noires produisent une société dangereuse qui crée « des pouvoirs invisibles », « une concurrence déloyale », des discriminations, menaçant la vie privée et les libertés...<sup>179</sup> »*

### 1.3.2.5 Le Web et sa face cachée

Le Deep Web comme vu précédemment, est bien un aveuglement technologique dans le sens où, on retrouve un manque de discernement, l'impossibilité de débat critique et un non contrôle total de ces espaces virtuels. La réalité virtuelle de cette économie parallèle échappe à tout contrôle et aux limites de notre imagination. Par ailleurs, la faute y est présente lorsque les usagers de ce type de réseau l'utilisent à des fins criminelles. En effet, MOATTI (2016) nous informe d'une enquête menée dévoilant

*« le résultat de travaux cartographiques de l'internet, qui auraient été menés sur plus de 270 millions de pages et plus de 2 milliards de liens, conclut à l'existence de périmètres cachés, secrets et dérobés, qui ne sont accessibles que par saisie de l'adresse dans la fenêtre du navigateur ou du logiciel de consultation, et non par lien hypertexte. [...] Cela signifie qu'il faut qu'il y ait collusion, entente, complicité et délivrance d'informations préalables entre producteurs et destinataires. On n'y arrive que par connaissance de l'adresse et du chemin pour s'y rendre. Impossible d'y accéder par hasard, par successions de clics ou par bonds successifs dans le cyberspace. Ces zones cybernétiques constituent autant de trous noirs, d'impasses, de sanctuaires qu'on ne peut gagner qu'après initiation ou renseignement<sup>180</sup>. »*

Comme dit précédemment, le caractère incontrôlable de ce phénomène constitue un aveuglement technologique.

---

<sup>179</sup> Merlant P., *Frank Pasquale, Black Box Society, Les algorithmes secrets qui contrôlent l'économie et l'information*. Fyp Éditions, 2015 [trad. de l'américain par F. Devesa, P. Adams, L. Di Bisceglie], 320 p., Revue Projet 2/2016 (N° 351), p. 92.

<sup>180</sup> Moatti M., *Ibid.*

## Conclusion du chapitre 1

Ce premier chapitre a permis dans un premier temps, de clarifier le concept d'aveuglement et nous avons complété les constituants de *la faute d'Epiméthée de Stiegler* par le manque de discernement, le manque de débat, le manque de contrôle, etc.

Dans un second temps, nous avons tenté d'élucider la confusion entre les concepts *technique* et *technologie*. Alors qu'Ellul et Stiegler définissent la technologie comme le discours de la technique, nous avons retenu la définition de Puech qui détermine le geste comme technique et que l'objet est technologique. Cette dernière approche étant plus adaptée à notre objet de recherche.

Dans un troisième temps, nous avons étudié la transformation numérique qui nous semblait un ancrage intéressant pour déceler des potentialités d'aveuglement. Pour ce faire, nous avons identifié cinq technologies numériques de rupture constitutives de la transformation numérique. Aussi, nous avons dévoilé un certain nombre d'aveuglements, par exemple, lorsque nous évoquions la complexité du réseau internet et de ses objets connectés qui ne permettent plus la contrôlabilité de ce phénomène ou le manque de discernement des usagers du Cloud computing lorsqu'ils transfèrent leurs données personnelles vers ces serveurs ou encore, le manque de discernement ou la méconnaissance des individus quant aux risques d'utilisation de leurs données personnelles à des fins prédictives, de contrôle, de surveillance et d'influence sur leur comportement pouvant entraîner, entre autres, un risque de déshumanisation au sens d'Huriet (2016) en 1.1.2.2.4 issu du Big data et de ses algorithmes ou pour finir, le manque de contrôle totale du Deep Web compte tenu la complexité et de l'opacité de ce système.

Dans un quatrième temps, nous avons mentionné que la transformation numérique était un des facteurs de la transformation du comportement d'usage des individus à l'égard des technologies. Nous avons mis en évidence les nouvelles pratiques d'appropriation grâce notamment à une démarche participative relayée par les internautes. En outre, nous avons détecté un encastrement de l'individu dans la complexité de la transformation numérique qui lui demande une adaptabilité parfois irrationnelle conduisant, entre autres, à de nouvelles formes de vie.

Dans un cinquième temps, nous avons abordé l'aveuglement technologique que nous avons défini par les technologies qui s'immiscent dans les différentes sphères de notre vie sans débats, ni critiques, ni discernements, ni contrôles, parfois dus à la méconnaissance ou à l'ignorance ou à la faute. Nous avons fourni des manifestations concrètes d'aveuglement technologique au niveau sociétal en suggérant le manque de discernement de certains inventeurs ou constructeurs de centrales nucléaires ou l'irresponsabilité, la bêtise ou l'ignorance de certains dirigeants ou actionnaires de sites classés « Sévésos ».

Dans un sixième temps, au-delà de ce qui a été décelé dans le troisième temps, la section trois de ce chapitre nous a permis de dévoiler les aveuglements technologiques des cinq technologies numériques de rupture. Pour donner quelques exemples, nous avons remarqué le manque de discernement, de sens critique et de contrôle par une utilisation compulsive, addictive des technologies numériques de communication, en particulier le téléphone « smartphone » dit « intelligent », de la part des usagers. Nous avons décelé un manque de débat autour de l'acquisition d'une technologie imposée à l'usager, sous la pression des grandes entreprises du numérique ou des institutions gouvernementales, ce qui le transporte dans un sentiment d'impuissance ou d'asservissement sans, a priori, émettre une quelconque critique. Nous avons découvert le manque de discernement, de débat, de sens critique, de contrôle pour assouvir une passion du phénomène du mouvement Transhumaniste ou l'homme dit « augmenté » qui semble percuter la nature même de l'être humain. C'est une interpellation de nature quasi ontologique. Un deuxième cas fut traité : celui de la voiture sans chauffeur qui déstabilise, voire désoriente, au sens d'une destruction de repères, des secteurs d'activité entiers. Outre la méconnaissance des individus relative à l'exploitation des données du Big data, c'est le manque de contrôle sociétal envisageable de ce phénomène qui est en cause. Pour finir, c'est le caractère incontrôlable du Deep Web qui fut étudié.

Au regard des éléments évoqués précédemment, nous pouvons conclure à l'existence et à la manifestation polymorphe de l'aveuglement technologique au niveau sociétal.

Nous soumettons une représentation décalée de l'aveuglement technologique en annexe 1.

L'ensemble de ces aveuglements peut avoir un lien avec le libéralisme puisqu'au-delà de l'usage parfois irrationnel, il existe des fabricants, des constructeurs, des éditeurs, des

multinationales, des gouvernements qui manœuvrent pour imposer leurs technologies pour assouvir des passions et/ou servir des intérêts. Nous proposons d'étudier s'il existe un concept d'aveuglement libéral défini par le laisser-faire et le moindre gouvernement.

# Chapitre 2 - De la liberté à l'aveuglement libéral

## Introduction du chapitre 2

Certains aveuglements technologiques notamment, ceux liés à Internet et sa face cachée ainsi que ceux liés au Big Data et aux algorithmes semblent avoir de forts effets sur le développement de la mondialisation et sur la financiarisation de l'économie.

Cependant avant de présenter ces derniers, nous proposons dans ce chapitre d'appréhender certains aspects de la liberté des individus. Le premier, fondé sur les pensées d'Hegel et d'Habermas, représente la liberté de penser de l'homme. Le deuxième aspect en mobilisant Rousseau par l'intermédiaire de Manent qui amènent, dans leur réflexion, les droits et les devoirs du citoyen envers la communauté et l'Etat. Le troisième aspect relève des pensées politiques et morales de Machiavel, Montesquieu et Adam Smith cités par Winner sur la conception du laisser agir les individus selon leurs propres intérêts. Ces éléments nous permettront d'introduire un des déterminants du libéralisme, le libéralisme économique qui est au cœur de notre thèse. En effet, ce dernier a eu des répercussions entre autres, sur le développement de la mondialisation, de la globalisation et de la finance.

Une section fera l'objet d'une historisation de la mondialisation rendue possible grâce, notamment aux technologies du transport (routier, maritime, ferroviaire et aérien) permettant les flux d'individus et de marchandises, c'est-à-dire le libre marché des échanges puis l'informatique et Internet donnant lieu au développement des flux informationnels favorisant les transactions marchandes et financières en temps réels.

Une autre section sera concentrée sur la finance de marché et sa face cachée en général et le blanchiment d'argent ainsi que les possibilités de fraudes fiscales, en particulier. Nous utiliserons l'étude du cas des Panama Papers du début avril 2016 pour expliciter le maillage des sociétés écrans.

Par ailleurs, il semblerait que de nouvelles formes de pouvoir ou de lieux de pouvoir aient vu le jour par l'intermédiaire des grandes entreprises de la finance ou des GAFA recomposant l'univers du pouvoir politique. Ces différents composants conduiront à expliciter l'aveuglement libéral, ce qui nous permettra de mettre en tension les deux aveuglements précités, l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral dans le chapitre 3 en expliquant les singularités de chacun, les analogies et les interactions que ceux-ci peuvent avoir au sein des organisations.

Ce chapitre a pour objet d'étudier la question : existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ?

## 2. 1 – Le libéralisme

### 2.1.1 De la liberté au libéralisme économique

Cette section sera dédiée à l'appréhension de certains aspects de la liberté des individus puis de développer l'un des déterminants du libéralisme, le libéralisme économique.

#### 2.1.1.1 La liberté

Pour les philosophes comme HABERMAS (2011), qui cite Hegel, la « liberté » et la « réflexion » sont expliquées en passant par la subjectivité : « *Ce qui fait la grandeur de notre temps, c'est que l'on a reconnu la liberté, la propriété de l'esprit, le fait qu'il est en soi auprès de soi*<sup>181</sup> ». HABERMAS (2011) exprime que, dans cette perspective, le terme de subjectivité contient quatre sens différents. Le premier est « *l'individualisme : dans le monde moderne, c'est la singularité infiniment particulière qui est en droit de faire valoir ses prétentions*<sup>182</sup> ». Le deuxième, « *le droit à la critique : le principe du monde moderne exige que ce que chacun doit accepter lui apparaisse comme quelque chose de justifié.* » Le troisième est « *l'autonomie de l'action : il appartient aux temps modernes de vouloir*

---

<sup>181</sup> Hegel G.W.F., *Vorlesungen über die Geschichte der Philosophie*, t.III, in Werke, Fransfort, 1971, t.XX, p. 329, cité par Habermas J., *Le discours philosophique de la modernité*, Tel Galimard, Mesnil-sur-l'Estrée, Janvier 2011, 484 p.

<sup>182</sup> Habermas, Ibid.

*répondre de ce que nous faisons*<sup>183</sup> ». Pour finir, le quatrième sens, *la philosophie idéaliste elle-même : pour Hegel, c'est l'œuvre des temps modernes pour autant que la philosophie saisit l'Idée qui a conscience d'elle-même*<sup>184</sup> ». L'auteur continue en stipulant que

*« les événements historiques clefs qui ont imposé ce principe de subjectivité sont la Réforme, les Lumières et la Révolution française. Chez Luther, la foi religieuse est devenue réflexive [...] le protestantisme affirme la souveraineté du sujet faisant valoir son discernement : l'hostie n'est plus que de la pâte, les reliques ne sont plus que des os*<sup>185</sup>».

Il poursuit que

*« les conceptions morales des temps modernes sont taillées à la mesure d'une reconnaissance de la liberté subjective des individus. Elles se fondent, d'une part, sur le droit des individus à discerner la validité des actions attendues de lui et, d'autre part, sur l'exigence que chacun poursuive les fins de son bien-être particulier qu'en accord avec le bien-être de tous les autres*<sup>186</sup> ».

Ainsi, nous avons un début de discernement, l'individu prend la liberté de réfléchir quant aux questions religieuses et il pose un regard sur Dieu avec des yeux inédits, par conséquent une liberté de penser s'installe.

Pour MANENT (2013), c'est Rousseau, qui est le premier « à voir dans l'Etat la réalisation de la liberté, de la liberté civile<sup>187</sup> ». En effet, l'auteur poursuit en précisant que

*« Rousseau, envisageant l'Etat comme communauté éthique où le fait et le droit s'épousent, œuvre significative des hommes libres, veut que l'énergie du citoyen se dépense directement et entièrement dans et pour l'Etat de sorte que rien n'entrave cette circulation de la liberté par laquelle l'homme, agent libre, crée le citoyen lors du pacte social et le citoyen, en retour, obéit librement à l'effet de cette liberté*<sup>188</sup> ».

Ainsi, il semble que l'homme est libre en s'acquittant de ses droits et de ses devoirs envers la communauté et l'Etat.

---

<sup>183</sup> Habermas, Ibid.

<sup>184</sup> Habermas J., *Le discours philosophique de la modernité*, Tel Galimard, Mesnil-sur-l'Estrée, Janvier 2011, 484 p.

<sup>185</sup> Habermas J, Ibid. p. 20.

<sup>186</sup> Habermas J, Ibid. p. 21.

<sup>187</sup> Manent P., *Naissances de la politique moderne*, Tel Galimard, Domont, 2013, 284 p.

<sup>188</sup> Manent P. Ibid. p. 247.

WINNER (1986) nous apprend que

*« la pensée politique et morale, de Machiavel à Montesquieu ou Adam Smith, affirmait, contre la sagesse antique, que la poursuite des objectifs économiques exerce en réalité une influence civilisatrice et modératrice sur la société, à la base de tout gouvernement stable. Plutôt que d'allumer les féroces passions qui mènent souvent à la guerre, il vaut mieux, disaient-ils, convaincre les gens d'agir selon leurs propres intérêts, des intérêts qui les inclinent à un comportement rationnel<sup>189</sup> ».*

Nous remarquons que la constitution américaine a été bâtie sur la sagesse de ce principe. Il continue en parlant des auteurs :

*« Ils pensaient que les Américains adopteraient un comportement intéressé et qu'ils mettraient ainsi en œuvre tous les instruments nécessaires à la production de richesses. La compétition sociale entre ces intérêts empêcherait, croyaient-ils, la concentration du pouvoir entre les mains d'une faction quelconque. Ainsi, en ces temps de fondation, république et capitalisme s'étaient-ils réconciliés sur l'essentiel<sup>190</sup> ».*

L'auteur prolonge son explication en signifiant qu'au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, « ce point de vue reçut le puissant renfort d'une autre idée qui jusqu'à aujourd'hui est au centre de la vision que les Américains ont d'eux-mêmes : l'équivalence entre abondance et liberté<sup>191</sup> ». Les américains possédaient des terres immenses et de nombreuses ressources ; ils étaient des hommes libérés des hiérarchies sociales et des clivages des entreprises traditionnelles, par conséquent ces hommes étaient « en mesure d'exploiter cette terre d'abondance exactement comme ils l'entendaient<sup>192</sup> ». Dans ces circonstances, la technologie devint une bénédiction puisqu'elle permettait d'accroître le produit du travail et d'extraire plus vite ces trésors. WINNER (1986) poursuit en parlant de l'abondance matérielle qui devient essentiel aux yeux des américains car elle « permettait à chacun d'avoir assez pour être parfaitement heureux. Les Américains finirent par considérer cette idée comme une théorie universelle : l'entreprise économique mue par le moteur de l'amélioration technique est devenue l'essence même de la liberté humaine<sup>193</sup> ». Ainsi, l'homme libre et heureux aux USA et dans certains pays « développés » est un homme qui vit dans l'abondance matérielle et financière.

---

<sup>189</sup> Winner, Ibid.

<sup>190</sup> Winner, Ibid.

<sup>191</sup> Winner, Ibid.

<sup>192</sup> Winner, Ibid.

<sup>193</sup> Winner Ibid. p. 83.

Alors qu'HESSEL (2010) fait référence au New Deal de Roosevelt proclamant en janvier 1941, les quatre libertés de l'Atlantique : « *liberté de confession, liberté d'expression, liberté de vivre à l'abri de la peur et liberté de vivre à l'abri du besoin, dont Roosevelt disait qu'elles étaient aussi nécessaires à l'humanité que l'air, le soleil, le pain et le sel*<sup>194</sup> ».

Pour résumer, nous avons un individu avec une certaine liberté de penser comprenant une subjectivité composée d'individualisme, du droit à la critique ainsi qu'une autonomie de l'action. Tous ces attributs font référence à la pensée d'Hegel et d'Habermas. Rousseau ajoute que l'homme peut être libre s'il s'acquitte de ses droits et de ses devoirs envers la communauté et l'Etat. Pour Machiavel, Montesquieu, Adam Smith et Winner, l'individu est libre s'il jouit de l'abondance matérielle. Celle-ci peut se justifier en lui donnant accès à une habitation personnelle, à des meubles, à un ou plusieurs véhicules, à des appareils électroménagers, à la télévision, à un ordinateur, à un téléphone intelligent, à des objets connectés... De nombreux travaux scientifiques témoignent de la prégnance de la liberté dans les débats de société. Ces auteurs ont été sollicités car ils semblent introduire quelques fondements du libéralisme économique et aussi, certains aspects du capitalisme, plus particulièrement l'accumulation de richesses.

### 2.1.1.2 Le libéralisme économique

Notre sujet n'a pas pour vocation d'aboutir à une synthèse sur la vaste et complexe question du libéralisme économique mais de réaliser une proposition utilement opératoire pour répondre à la question de ce chapitre.

RENS (2010) historise les origines du libéralisme au XVII<sup>e</sup> siècle en déclarant William Petty et John Locke comme les pères fondateurs du libéralisme. En effet, la même année, en 1690, ils font paraître, le premier, un ouvrage portant sur *l'Arithmétique politique* et le second, le célèbre théoricien de l'anti-absolutisme, *l'Essai sur le gouvernement civil*, permettant ainsi, de distinguer deux types de libéralisme, l'un s'exprimant sur des concepts politiques, le libéralisme politique alors que l'autre soutenant les thèses économiques engendrant le libéralisme économique.

---

<sup>194</sup> Hessel S., *Indignez-vous*, Editions Indigène, 2010, 32 p.

86 ans plus tard, en 1776, Adam Smith « *considéré comme le fondateur de la science économique, est d'ailleurs un philosophe avant d'être un économiste libéral*<sup>195</sup> » écrit la *Richesse des nations*. C'est au XVIII<sup>e</sup> siècle que le libéralisme prend toute sa force et s'affirme « *comme un mouvement philosophique et sociologique visant à substituer aux aléas suspects de la politique, les lois objectives et impersonnelles du marché*<sup>196</sup> ». Certes, le concept de marché existe depuis l'Antiquité, néanmoins la notion de loi du marché est considérée comme une idée neuve « *qui semblait promettre aux individus, avec le « doux commerce », un cadre socio-politique autorégulé exempt d'arbitraire*<sup>197</sup> ». Ces valeurs formeront les bases des libéraux du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, avec toutefois quelques nuances qui se sont exprimées par la mutation ethnologique intervenue du fait de la prompte diffusion de la révolution industrielle en Amérique du Nord et en Europe occidentale. Cette première révolution industrielle s'illustre par la création et le développement de machines utilisant l'énergie fossile (le charbon puis le pétrole et le gaz) dans la production artisanale et agricole. Les entreprises individuelles, familiales ou sociétés de personnes sont substituées progressivement à des sociétés de capitaux. Aussi, en combinant ces deux changements apparaissent le prolétariat ouvrier par une nouvelle classe sociale dont

« *le paupérisme et la misère susciterent la naissance des doctrines socialistes, mais aussi l'interventionnisme limité de nombre de libéraux comme John Maynard Keynes avec la Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie (1936) ou encore Karl Popper avec La Société ouverte et ses ennemis (1945)*<sup>198</sup> ».

MANIERE (1998) ajoute à cette liste les ouvrages majeurs aux titres évocateurs « *La route de la servitude* (1944) ou *La constitution de la liberté* (1960) de Hayek et *le Gouvernement omnipotent de Mises*<sup>199</sup> (1944) ». Pour expliquer la pensée du libéralisme, MANIERE (1998) mobilise Burdeau<sup>200</sup> en précisant que la pensée libérale « *n'acquiert sa pleine signification qu'accompagné de ses antonymes : despotisme, totalitarisme, autocratie, absolutisme, étatisme, corporatisme, dirigisme, collectivisme*<sup>201</sup> ». Tous ces vocables désignent ce que n'est pas le libéralisme. Les œuvres de Friedman de l'école de Chicago dans la mouvance de Von Hayek, recommandaient

<sup>195</sup> Rens Ivo, *Libéralisme, néolibéralisme et ploutocratie*, revue L'Essor, La Chaux-de-Fonds, no 3, juin 2010, consulté le 5 mai 2016, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/030155367>

<sup>196</sup> Rens Ibid.

<sup>197</sup> Rens Ibid.

<sup>198</sup> Rens Ibid.

<sup>199</sup> Manière P., *L'aveuglement français*, Stock, 1998, Cher, 295 p.

<sup>200</sup> Burdeau G, *Le libéralisme*, Points Seuil, Paris, 1979, p. 8.

<sup>201</sup> Manière Ibid. p. 123.

*« une réduction drastique du rôle de l'État qui se traduisit par les politiques de déréglementation et de mondialisation de Margaret Thatcher (de 1979 à 1990) et de Ronald Reagan (de 1981 à 1989), avant-garde de la vague néolibérale qui s'étendit depuis lors à l'immense majorité des États »<sup>202</sup>.*

Au XIX<sup>e</sup> siècle, De Tocqueville, cité par DE PAOLI (2016) avait, déjà, remarqué que « ...les américains avaient créé une société avec le niveau le plus élevé de démocratie, mais il avertissait qu'un tel succès était menacé par la domination de la classe financière-industrielle et par un système excessivement tourné vers le profit [...] »<sup>203</sup>. »

Les paragraphes précédents n'expliquent pas clairement les différences ou les nuances entre le libéralisme politique et le libéralisme économique. Toutefois, le libéralisme politique peut être explicité grâce aux œuvres de Von Hayek et de Friedman qui suggèrent une réduction du rôle de l'état engendrant des politiques de déréglementation et le développement de la mondialisation ainsi que le « ne gouvernez donc pas trop » de Foucault. Quant au libéralisme économique, LANDES et al. (2015) le définissent par l'échange libre entre des agents.

*« Ces derniers peuvent entrer et sortir sans contrainte du marché, possèdent un pouvoir de marché faible (c'est-à-dire qu'ils sont incapables de déterminer les prix), ils ont une connaissance parfaite des prix, etc. (la fameuse compétition «pure et parfaite»). Le mécanisme au cœur du libéralisme économique est l'échange mu par deux types de différences entre agents : des différences de préférences (je préfère les bananes aux pommes, vous préférez les pommes aux bananes, on a donc intérêt à échanger) et des différences de «dotations initiales» (j'ai des chaussures, vous avez des pantalons, [...], on a tout intérêt à échanger) »<sup>204</sup>.*

Pour appréhender le capitaliste, nous mobilisons BOLTANSKI et CHIAPELLO (1999) afin d'avoir une explication de cette pensée du capitalisme,

*« c'est la remise en jeu perpétuelle du capital dans le circuit économique dans le but d'en tirer un profit, c'est-à-dire d'accroître le capital qui sera à son tour réinvesti, qui est la*

---

<sup>202</sup> Rens Ibid.

<sup>203</sup> De Paoli L., *Auto-organisation*, consulté le 20 avril 2016, [www.tevere.org/tevere.org.../Auto%20organizzazione-Francese.pdf](http://www.tevere.org/tevere.org.../Auto%20organizzazione-Francese.pdf)

<sup>204</sup> Landes X., Strue Frederiksen C. et Budtz Pedersen D., *Libéral ou capitaliste : ce n'est pas la même chose*, Economie, 06.02.2015 - 14h11, mis à jour le 06.02.2015 à 14h28, consulté le 21.04.2016 <http://www.slate.fr/story/96445/liberal-ou-capitaliste>

*marque première du capitalisme et qui lui confère cette dynamique et cette force de transformation qui ont fasciné ses observateurs, même les plus hostiles<sup>205</sup>».*

L'accroissement du capital est défini par Adam SMITH (1776) en ces termes,

*« la cause immédiate de l'augmentation du capital, c'est l'économie, et non l'industrie. A la vérité, l'industrie fournit la matière des épargnes que fait l'économie ; mais, quelques gains que fasse l'industrie, sans l'économie qui les épargne et les amasse, le capital ne serait jamais plus grand<sup>206</sup> ».*

Il apparaît que nous ayons une nouvelle forme d'accroissement de capital notamment par le jeu spéculatif des acteurs de la finance dont les enjeux de réaliser des gains à partir des valeurs boursières sans pour autant, se préoccuper de la valeur travail.

En réalité, quelques auteurs tels que BOLTANSKI et CHIAPELLO (1999) s'indignent et critiquent le capitalisme. Premièrement, « *le capitalisme source de désenchantement et d'inauthenticité des objets, des personnes, des sentiments et, plus généralement, du genre de vie qui lui est associé* ». Deuxièmement,

*« le capitalisme source d'oppression, en tant qu'il s'oppose à la liberté, à l'autonomie et à la créativité des êtres humains soumis, sous son empire, d'une part à la domination du marché comme force impersonnelle qui fixe les prix, désigne les hommes et les produits-services désirables et rejette les autres, d'autre part aux formes de subordination de la condition salariale (discipline d'entreprise, surveillance rapprochée des chefs et encadrement par des règlements et des procédures) ».*

Troisièmement, « *Le capitalisme source de misère chez les travailleurs et d'inégalités d'une ampleur inconnue dans le passé* ». Quatrièmement, « *Le capitalisme, source d'opportunisme et d'égoïsme qui, en favorisant les seuls intérêts particuliers, se révèle destructeurs des liens sociaux et des solidarités communautaires, particulièrement des solidarités minimales entre riches et pauvres<sup>207</sup>* ».

Ainsi, selon Boltanski et al., le capitalisme est source de désenchantement, d'oppression par une domination du marché et aux formes de subordination des salariés engendrant la misère et

---

<sup>205</sup> Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, nrf essais Gallimard- dépôt légal: janv. 2004- 1er dépôt légal: oct.1999- ISBN 2-07-074995-9/Imprimé en France, 638 p.

<sup>206</sup> Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Les grands thèmes, collection : "Les classiques des sciences sociales", 1776, Site web consulté le 2/05/16 :

[http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques\\_des\\_sciences\\_sociales/index.html](http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/index.html),

<sup>207</sup> Boltanski L., Chiapello E., Ibid. p. 82.

des inégalités. Toutefois, le capitalisme est, aussi, source d'opportunité et d'égoïsme en favorisant les seuls intérêts particuliers.

Pour LANDES et al. (2015), le libéralisme économique et le capitalisme désignent

*« deux mécanismes coopératifs (échange vs économie d'échelle) et deux systèmes théoriques distincts. Plus que cela, ces deux systèmes entrent souvent en conflit, car ils ne justifient pas les mêmes mécanismes économiques, politiques publiques et ne s'appuient pas sur les mêmes valeurs »<sup>208</sup>.*

D'ailleurs, ils nous mettent en garde, « *si on ne saisit pas cette différence, on ne peut pas comprendre la raison pour laquelle Milton Friedman, monétariste et fervent libéral, considérait que la communauté des affaires et les grandes entreprises étaient les ennemis du marché*<sup>209</sup> ». Les auteurs précisent que grande société rime avec pouvoir de marché et qu'elle a la possibilité d'imposer ses prix aux consommateurs, comme peuvent le faire les entreprises du numérique, par le système de clients captifs ou enfermement propriétaire qui consiste à créer une particularité, volontairement non standard, empêchant au client toute modification ou tout accès aux caractéristiques des technologies.

Ces multinationales très influentes perturbent les lois du marché. Il semble qu'elles aient tendance à imposer leurs prix ou leurs produits et ainsi, violer la loi de l'offre et de la demande. De plus, l'entrée de concurrents potentiels sur le marché est vite repérée et parfois, bloquée ou encore, fait l'objet d'une tentative de rachat mise en œuvre par la grande entreprise afin de garder son monopole. Le *Sherman Antitrust Act* fut promulgué dès 1890 pour enrayer ce genre de manœuvres des compagnies. Ces séries de lois sont libérales « *et, dans une certaine mesure, anticapitalistes puisqu'elles visent à limiter l'accumulation du capital*<sup>210</sup> ». Cependant, ces entreprises semblent transgresser les principes fondateurs du libéralisme économique du principallement, à la dérégulation de marchés où elles ont la possibilité de conquérir des positions dominantes. A ce propos, STIGLITZ (2005) fait référence à Microsoft

*« qui s'est rendu coupable de nombreuses pratiques anti-concurrentielles. Jouissant du monopole des systèmes d'exploitation, la firme refusait l'égalité d'accès aux fabricants d'applications concurrents, utilisant donc sa mainmise sur le système d'exploitation*

---

<sup>208</sup> Landes et al. Ibid.

<sup>209</sup> Landes et al. Ibid.

<sup>210</sup> Landes et al. Ibid.

*comme levier pour assurer une position dominante dans les logiciels. Elle a mis hors-jeu des concurrents innovants comme Netscape, allant jusqu'à prévoir l'envoi de messages d'erreur si l'utilisateur tentait d'installer un programme rival<sup>211</sup> ».*

L'auteur ajoute que l'une des réussites de l'administration Clinton, fut de comprendre l'importance de la concurrence pour l'économie, « *non seulement parce qu'elle assure de bons prix aux consommateurs mais aussi parce qu'elle stimule l'innovation et la création de produits qui répondent à leurs besoins*<sup>212</sup>».

Von MISES (1947) avait une toute autre idée de la société capitaliste en spécifiant que « *l'entrepreneur dépend du marché et des consommateurs. Il doit obéir aux ordres que les consommateurs lui transmettent [...] et le mandat dont ils l'ont chargé peut être révoqué à tout moment. Chaque entrepreneur et chaque propriétaire de moyens de production doit donc chaque jour justifier sa fonction sociale*<sup>213</sup>».

Nous pouvons remarquer que ces deux types de logiques d'entreprise laissent apparaître un décalage. En effet, premièrement, en termes d'obéissance (*obéir aux ordres des consommateurs*) alors qu'aujourd'hui l'entrepreneur suscite l'envie ou le besoin en personnalisant le message marketing vers le consommateur. Deuxièmement, en termes de révocation de l'entrepreneur par le consommateur, si nous prenons l'exemple de Microsoft, le consommateur est dans l'obligation de faire appel à ses produits. Troisièmement, en termes de justification de sa fonction sociale, nous verrons dans la sous-section suivante, qu'elle est devenue irrationnelle, complexe voire, inexistante.

Ainsi, pour résumer le libéralisme économique, aujourd'hui, nous avons des entreprises en général et en particulier, des multinationales qui profitent du système de dérégulation du libéralisme politique et du moindre gouvernement, principalement aux Etats-Unis, pour accroître leur position monopolistique et par là même, augmenter leurs profits et l'accumulation de richesses, satisfaire leurs propres intérêts a priori, sans se soucier de leurs conséquences sociales et environnementales. Nous avons identifié que chez certains auteurs le capitalisme d'aujourd'hui est aussi appelé néo-libéralisme.

---

<sup>211</sup> Stiglitz J., *Quand le capitalisme perd la tête*, Livre de poche, 2005, 571 p.

<sup>212</sup> Stiglitz J, Ibid. p. 198.

<sup>213</sup> Von Mises L., *Le gouvernement omnipotent*, Editions politiques, économiques et sociales-Médicis, Paris, 1947.

## 2.1.2 De la mondialisation à la financiarisation de l'économie

Il semble que l'ensemble des idées discutées dans la section relative au libéralisme, au capitalisme et à la dérégulation mise en œuvre par certains Etats soit, pour le moins réducteur, toutefois, il permet de lancer un débat autour de la mondialisation et de ses effets en s'appuyant, notamment, sur les écrits de Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie. Nous continuerons par une discussion autour des dérives des marchés financiers entraînant une irrationalité de la part de ses acteurs. Nous avons pu constater que la globalisation, la mondialisation, les délocalisations et la finance ont provoqué des changements à l'encontre des individus de la planète, qu'ils soient de pays dits *développés* ou qu'ils soient de pays dits *pauvres*. Nous proposons dans une première sous-section d'expliciter ce qu'entendent les auteurs par mondialisation et globalisation, puis dans une seconde sous-section les effets de ces principes par un développement des traités de libre-échanges. Une troisième sous-section sera consacrée aux dérives de la finance.

### 2.1.2.1 La mondialisation

Cette section sera réservée, d'une part, à la clarification des concepts de mondialisation et de globalisation qui semblent être utilisés, tour à tour, l'un pour l'autre et d'autre part, à certains phénomènes qui, tour à tour, décomposent ou recomposent la macroéconomie.

Si certains auteurs précisent que mondialisation est la traduction française de globalisation, terme anglo-saxon et que ces deux termes sont utilisés de manière indifférenciée, en revanche, BARTOLI (2000) assure qu'il s'agit de réalités différentes,

*« ce qui se "globalise" tend à devenir un ensemble régi par des règles telles que le tout organisé constitue un "système". A l'inverse, ce qui se "mondialise" tisse de multiples liens et interconnexions entre les Etats-nations, les entreprises, les sociétés de telle sorte que les événements, les décisions survenant en un lieu de la planète retentissent plus ou moins intensément sur les individus et les collectivités vivant en d'autres lieux<sup>214</sup> ».*

---

<sup>214</sup> Bartoli H., *La mondialisation doit être gouvernée*, revue Quart Monde, n° 175, septembre 2000 mis à jour le 6 avril 2016, consulté le 9 mai 2016, [http://www.scienceshumaines.com/globalisation-versus-mondialisation\\_fr\\_1044.html](http://www.scienceshumaines.com/globalisation-versus-mondialisation_fr_1044.html)

Ainsi, Bartoli nous aide à appréhender le concept de mondialisation qui représenterait un système régi par des règles alors que la globalisation serait un maillage de liens et d'interconnexions entre des Etats-nations.

Pour GARDA (2003), la « *mondialisation renvoie à l'idée d'une unification du temps et de l'espace*<sup>215</sup> ». Il explique que son développement a pris une nouvelle dimension à partir des années 1990

« *se caractérisant par le progrès scientifique et technologique ainsi que par la libre circulation des hommes, des marchandises, des idées, des capitaux. Elle participe en quelque sorte de ce que certains ont appelé « l'accélération de l'histoire » pour qualifier l'évolution rapide de la société internationale*<sup>216</sup> ».

Alors que,

« *la globalisation quant à elle suggère l'universalisation des enjeux, l'avènement d'un monde d'interdépendances économiques, politiques et sociales, et le recours nécessaire au multilatéralisme pour faire face à ces questions. Elle pose finalement la question de la mise en œuvre du principe de responsabilité de la communauté internationale*<sup>217</sup>. »

Comme le mentionne Garda, le progrès scientifique et technologique fut une des caractéristiques du développement de la mondialisation. D'ailleurs, comme déjà précisé dans le chapitre 1, CASTELLS (1998) spécifie que ce serait l'économie qui serait globale parce que « *les activités clés de production, consommation et distribution, ainsi que leurs composants (capital, travail, matières premières, gestion, information, technologie, marchés) sont organisés à l'échelle planétaire, soit directement ou à travers un réseau de liens entre les agents économiques*<sup>218</sup> ». Il surenchérit en démontrant les potentialités des nouvelles technologies de l'information qu'il décrit comme plus puissantes et plus souples. Ces dernières « *en transformant les processus de traitement de l'information, agissent sur tous les domaines de l'activité humaine et permettent d'établir d'innombrables connexions entre différents domaines, ainsi qu'entre éléments et agents de ces activités*<sup>219</sup> ».

---

<sup>215</sup> Garda C., *Construire la paix aujourd'hui : la responsabilité des acteurs* - Paris, 2003, consulté le 9 mai 2016, [http://www.irenees.net/bdf\\_fiche-notions-21\\_fr.html](http://www.irenees.net/bdf_fiche-notions-21_fr.html)

<sup>216</sup> Garda, Ibid.

<sup>217</sup> Garda, Ibid.

<sup>218</sup> Castells (1998) Ibid. p. 93.

<sup>219</sup> Castells (1998) Ibid. p. 94.

Ainsi, la mondialisation est devenue un ensemble complexe d'échanges et d'interactions favorisées par les technologies de l'information et de la communication privilégiant une économie globale. La mondialisation devrait être, aussi, un ensemble de règles afin de régir ces échanges en ayant recours au multilatéralisme. STIGLITZ (2003),

*« malheureusement, nous n'avons pas d'Etat mondial, responsable envers les peuples de tous les pays, pour superviser les progrès de la mondialisation, comme les Etats-Unis et d'autres Etats nationaux ont guidé ceux « de la nationalisation ». Notre système, c'est une « gestion mondiale sans gouvernement mondial ». Un système où dominent quelques institutions (la Banque mondiale, le FMI, l'OMC) et quelques acteurs (les ministères des Finances, de l'industrie et du commerce, étroitement liées à certains intérêts économiques et financiers), mais où beaucoup de ceux qui sont touchés par leurs décisions n'ont pratiquement aucun droit à la parole<sup>220</sup> ».*

Il semble important d'expliciter les missions de ces trois organisations d'influence mondiale. Les objectifs de la Banque mondiale sont de deux ordres, « mettre fin à l'extrême pauvreté en l'espace d'une génération et promouvoir une prospérité partagée<sup>221</sup> ». Les missions du Fond Monétaire International sont d'assurer la stabilité du système monétaire et financier international, le système international de paiements et de taux de change des monnaies nationales qui rend possible le commerce entre pays. Quant à l'Organisation Mondiale du Commerce, son première rôle est de « gérer et contrôler les Accords de libre-échange mis en place par l'Acte final de l'Uruguay Round du 15 avril 1994 ». Le deuxième est d'« arbitrer les conflits commerciaux entre Etats ». Le troisième est d'« élargir les champs du libre-échange à de nouveaux domaines par l'ouverture de cycles de négociations » et enfin le dernier d'« évaluer périodiquement les politiques commerciales des États membres, selon le mécanisme d'examen des politiques commerciales<sup>222</sup> ».

Il apparaît que ces trois organisations aient été créées dans le but de réduire la pauvreté dans le monde, d'assurer la stabilité de la macro-économie et de surveiller les pratiques des entreprises de la société globale.

---

<sup>220</sup> Stiglitz J., *La grande Désillusion*, Livre de poche, Espagne, 2003, p. 407.

<sup>221</sup> <http://www.banquemondiale.org/fr/about/what-we-do>

<sup>222</sup> [http://www.wto.org/?page\\_id=22](http://www.wto.org/?page_id=22)

Cependant, DEL VALLE (2014) explique que le concept même

*« d'une « société globale » est une idée éminemment occidentale et non universellement humaine. Le reste du monde non occidental (Russie, Chine, Inde, Brésil, pays émergents, Non-Alignés, etc) n'a pas renoncé aux souverainetés et aux identités. Et ces pays émergents non-occidentaux friands de globalisation technologique ne réclament pas de gouvernance mondiale mais plaident au contraire en faveur d'un ordre international multipolaire fondé sur l'autonomie des nations, la non-ingérence et le rejet de l'universalisme occidental arrogant, considéré comme un masque d'un nouvel impérialisme<sup>223</sup> ».*

Il semble que les bonnes intentions, a priori, des pays dit riches ne soient pas partagées par le reste du monde constitué de pays émergents non-occidentaux qui veulent garder leur autonomie, leur souveraineté nationale et rejettent l'universalisme occidental arrogant. D'autres pays n'ont pas eu le choix de se soustraire à cet impérialisme et ont signé des traités multilatéraux tels qu'Uruguay Round.

Nous avons identifié deux phénomènes ayant des effets dus à la politique de mondialisation des Etats, par exemple, les traités multilatéraux des échanges entre Etats-nations et la financiarisation de l'économie. Nous avons choisi d'étudier seulement ces deux phénomènes car ils apparaissent déterminants pour répondre à la question de notre chapitre 2, existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal. Nous avions identifié la délocalisation des entreprises, après réflexion, elle apparait comme étant une des conséquences du multilatéralisme et ainsi, le phénomène sera traité dans le chapitre 3, consacré à l'aveuglement organisationnel.

### 2.1.2.1.1 Les traités multilatéraux

#### 2.1.2.1.1.1 *Le traité Uruguay Round*

Dans cette section, nous mobilisons principalement, deux auteurs. Vincent a écrit son article en 1995, dès la fin des négociations de l'Uruguay Round alors que Stiglitz s'appuie sur son expérience de quatre années passées en tant que conseiller économique du président Clinton

---

<sup>223</sup> Del Valle A., *La mondialisation en question et le destin de l'Occident*, Géoéconomie, 2014/5 (n° 72), p. 29-48.

ainsi que sur ses trois ans au sein du Fond Monétaire International. Vincent décrit les faits en 1995 alors que Stiglitz réalise dans ses ouvrages un réel plaidoyer en faveur des pays victimes d'injustices libérales des Etats-Unis.

Stiglitz (2005) raconte que l'organisation mondiale du Commerce fut créée à l'issue des négociations de l'Uruguay Round achevées en 1994 après huit ans de discussions réunissant 125 pays participants. VINCENT (1995) mentionne que les pays en développement n'ont pas été conviés à la table des négociations lors des derniers jours malgré leur importance numérique. En effet, dit-il,

*« celles-ci furent achevées à huis-clos, entre les représentants des Etats-Unis et de la Communauté européenne, les résultats étant ensuite soumis pour approbation aux autres parties contractantes. Celles-ci n'eurent d'autre choix que d'accepter les résultats de ces négociations menées en leur absence, sous peine de voir définitivement enterrer tous les efforts consentis pendant sept années<sup>224</sup>».*

Les négociations portaient sur presque tous les domaines d'échange et constituaient le plus important traité de tous les temps. D'ailleurs, Stiglitz (2005) précise que ce traité « réduisait encore les entraves au commerce des biens et élargissait considérablement le champ des négociations sur la libéralisation des échanges, les étendant aux services, à la propriété intellectuelle et aux investissements<sup>225</sup> ». L'ouvrage *Quand le capitalisme perd la tête* de Stiglitz est un réquisitoire des pratiques injustes des Etats-Unis et de leurs effets sur les populations pauvres des pays en développement. En effet, il reconnaît ce manque de discernement de la part des américains et plus particulièrement du gouvernement du Président Clinton et des administrations suivantes,

*« nous n'avons pas pensé notre politique en fonction de son impact sur les populations pauvres des pays en développement, mais de la création d'emplois aux Etats-Unis. Nous avons cru à la libéralisation des marchés de capitaux sans songer que nous aggravions ainsi l'instabilité mondiale<sup>226</sup> ».*

Il ajoute que les Etats-Unis voulaient garder le contrôle du système économique mondial « et faire en sorte qu'il fonctionne à notre profit, ou plus exactement au profit des intérêts

---

<sup>224</sup> Vincent P., *L'impact des négociations de l'Uruguay round sur les pays en développement*, Revue belge de droit international, Éditions BRUYLANT, Bruxelles, 1995/2, p. 488-513.

<sup>225</sup> Stiglitz (2005) Ibid. p. 353.

<sup>226</sup> Stiglitz (2005) Ibid. p. 355.

*industriels et financiers qui dominent cet aspect de la vie publique<sup>227</sup>*. Il prouve par l'exemple les traités déséquilibrés négociés entre les différents pays en voie de développement à l'époque et les autres pays, « *le bâtiment et les services maritimes, où de nombreux pays en développement avaient l'avantage, n'ont pas été inclus dans le nouvel accord<sup>228</sup>* ». Il reconnaît que la libération des services financiers a nui à certains pays en développement, « *quand les grandes banques internationales ont écrasé leurs concurrentes locales, elles ont canalisé les fonds collectés non vers les PME du pays, mais vers les multinationales avec lesquelles elles se sentaient plus à l'aise<sup>229</sup>* ». Stiglitz narre que les Etats-Unis se sont inquiétés du risque d'asphyxie financière des PME de ces pays, tels que l'Argentine et le Mexique. Cependant, aucune action n'a été entreprise pour arrêter « *les banques étrangères de faire main basse sur les réseaux bancaires des pays en développement<sup>230</sup>* ».

Nous remarquons que Stiglitz formule des critiques uniquement envers les dirigeants des Etats-Unis et à aucun moment il ne fait référence à l'Union Européenne alors qu'elle a participé activement aux dernières négociations de l'Uruguay Round.

Autre exemple, dans le domaine de l'agriculture VINCENT (1995) explique, dans son article, les tentatives afin de remédier au problème de réductions des aides à l'exportation,

« *l'Acte final contient une décision sur les mesures concernant les effets négatifs possibles du programme de réforme sur les pays les moins avancés et les pays en développement importateurs nets de produits alimentaires. Par celle-ci, les pays développés s'engagent à fournir une aide alimentaire suffisante aux pays en développement qui connaîtront des problèmes pendant la mise en œuvre du programme de réforme, et à prendre en considération leurs demandes d'assistance technique et financière<sup>231</sup>* ».

Stiglitz (2005) s'exprime sur le sujet du seul cas du coton,

« *les subventions versées à 25000 exploitants américains, pour la plupart très aisés, dépassent la valeur du produit lui-même, et réduisent énormément le prix du coton sur le*

---

<sup>227</sup> Stiglitz (2005) Ibid. p. 355.

<sup>228</sup> Stiglitz (2005) Ibid. p. 358.

<sup>229</sup> Stiglitz (2005) Ibid. p. 358.

<sup>230</sup> Stiglitz (2005) Ibid. p. 359.

<sup>231</sup> Vincent (1995) Ibid. p. 497.

*marché mondial. [...] Le Mali, par exemple, s'est vu attribuer une aide américaine de 37 millions de dollars, mais la faiblesse des prix du coton lui en a fait perdre 43 millions<sup>232</sup>.*

Selon Stiglitz, un autre exemple relatif aux droits de propriété intellectuelle, tels que les brevets de l'industrie pharmaceutique ont eu de forts impacts sur les exploitants de matières premières de certains pays. En effet, certains laboratoires pharmaceutiques ont eu recours à des dépôts de brevets relatifs à des produits cultivés ou fabriqués de manière ancestrale par des paysans. Ainsi, ces derniers n'ont plus eu le droit de vendre en direct leur production.

Dans la même veine, Stiglitz (2005) met en évidence d'autres secteurs de la mondialisation que nous choisissons de ne traiter que sommairement, notamment, le secteur textile qui pourtant est l'un des rares secteurs industriels où les pays en voie de développement sont susceptibles de concurrencer les grands pays industrialisés développés. Or, ces derniers ont été amenés à imposer des restrictions sur les importations de produits textiles.

Ainsi, dans cet accord de l'Uruguay Round, les pays en développement n'ont pas été conviés à la table des ultimes négociations et n'ont eu d'autres choix que d'accepter ces pratiques injustes et déséquilibrées. En référence à Stiglitz, pour les américains, cet accord devait permettre la création de millions d'emplois aux Etats-Unis, les espérances, à ce sujet, n'ont pas été réalisées. Par ailleurs, un des objectifs de ce traité pour les Etats-Unis était la prise de contrôle du système économique mondial de façon à favoriser les intérêts industriels et financiers américains en libérant les services financiers. Les impacts économiques ont été dramatiques pour un certain nombre de pays en voie de développement, à l'époque, provoquant une instabilité mondiale.

Il semble que le déséquilibre des négociations et l'injustice envers les plus pauvres, entre autres, ont été des éléments significatifs d'une opinion mondiale anti-américaine. STIGLITZ (2005) rapporte à ce propos qu' « *après ces accords, on parla de plus en plus de l'hypocrisie des Etats-Unis en raison de l'immense écart entre leur rhétorique libre-échangiste et leur comportement réel*<sup>233</sup> ».

---

<sup>232</sup> Stiglitz (2005) Ibid. p. 360.

<sup>233</sup> Stiglitz (2005) Ibid. p. 364.

#### *2.1.2.1.1.2 Le TAFTA, le traité transatlantique pour le commerce et les investissements*

Aujourd’hui, l’Union Européenne négocie deux accords commerciaux de grande portée, l’un avec le Canada nommé CETA ou AECG (l’Accord Economique et Commercial Global) signé le 4 février 2016 mais non ratifié et l’autre avec les Etats-Unis appelé le TTIP ou TAFTA, le traité Transatlantique pour le commerce et les investissements.

Cependant, la littérature académique est presque muette sur le sujet, nous avons relevé trois articles, entre 2014 et 2015, pouvant nous aider à l’appréhension de l’objet étudié ainsi que quatre articles de la presse généraliste ou professionnelle de début mai 2016 faisant référence à la fuite de seize documents, soit 248 pages, révélée par l’ONG Greenpace donnant un accès inédit de l’état véritable des négociations entre l’Europe et les Etats-Unis.

C’est pourquoi, dans ce paragraphe, nous proposons quelques exemples au cœur du traité transatlantique qui pourraient être importants pour le traitement de la question de ce chapitre, existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ?

GADREY (2014) explique que ce traité est négocié en catimini et que

*« c'est un accord pour la libéralisation progressive et réciproque du commerce et de l'investissement en biens et services, ainsi que des règles sur les questions liées au commerce et à l'investissement, avec un accent particulier sur l'élimination des obstacles réglementaires inutiles<sup>234</sup>. »*

Il précise le caractère exceptionnel de cet accord puisqu’ « à eux seuls, les deux espaces économiques totalisent près de 45 % du produit intérieur brut (Pib) mondial en 2012<sup>235</sup> ». Historiquement, le phénomène n'est pas récent. En effet, en 1962, la *Déclaration de Paris* fut signée par les dirigeants de quatorze pays de l’OTAN, dont l’un des objectifs stipulait un partenariat commercial entre la Communauté Européenne et l’Amérique du Nord. Dans les années 1990, ce partenariat fut réactivé. En revanche, en 1998, il a été abandonné suite aux réactions françaises et d'une relative tiédeur des États-Unis. Toutefois, actuellement, l’argument mis en avant pour négocier cet accord est, seul le retour à une croissance plus forte serait susceptible de sortir les Etats membres de la crise mondiale.

---

<sup>234</sup> Gadrey J., *Grand marché transatlantique : attention danger !*, Revue Projet 2014/3 (N°340), p. 80-88.

<sup>235</sup> Gadrey Ibid.

*« Et ce retour passe par la priorité donnée à l'exportation, à l'investissement mondial, aux entreprises, en particulier aux « champions » (nationaux ou régionaux) dont il faut renforcer la compétitivité en abaissant toutes les « barrières » qui entravent encore le libre accès de leurs productions et de leurs investissements à tous les territoires du monde. Quant à l'austérité salariale et à l'austérité publique, elles sont supposées favoriser cette compétitivité génératrice de croissance<sup>236</sup> ».*

L'une des raisons avancées par la Commission Européenne et en particulier, la France, est *« l'ouverture plus large du marché américain aux entreprises françaises serait une formidable « opportunité ». Mais, aux États-Unis, les résistances à l'abolition du « Buy American Act » (qui réserve une fraction des marchés publics à leurs entreprises, ce qui est exclu par les traités européens) sont vives<sup>237</sup> ».*

Nous pouvons remarquer la réticence des Etats-Unis à ouvrir son marché national, ambivalence soulignée par Stiglitz relative à l'écart entre la rhétorique libre-échangiste et le comportement réel.

Par ailleurs, nous notons la participation de firmes multinationales dans les négociations de ce traité, aujourd'hui appelé, *partenariat de libre-échange*. En effet, d'après Gavray, dans certains groupes de travail en particulier, au sein du Transatlantic Business Dialogue sont présentes 70 des plus grandes multinationales américaines et européennes. Le Transatlantic Policy Network réunit les plus grandes firmes, des associations patronales européennes et américaines, des lobbyistes, des économistes et des juristes, mais aussi, au regard des rares informations disponibles, une soixantaine de parlementaires européens et autant de sénateurs américains.

Conformément aux informations du site du Monde.fr du 3 mai 2016, les Etats-Unis semblent en position de force suite au succès de l'accord Transpacifique<sup>238</sup> signé début février 2016. A ce propos, VAUDANO (2016) stipule que dans l'état des lieux tactique européen, le TPP (accord transpacifique) est mentionné à 14 reprises sur 22 pages, tantôt pour proposer de s'aligner sur des propositions arrêtées dans cet accord "cousin" (sur le chiffrement des données, les essais animaliers ou les normes (phytosanitaires), tantôt pour souligner l'usage qu'en font les Américains (sur les règles s'appliquant aux entreprises publiques, par exemple).

---

<sup>236</sup> Gadrey Ibid.

<sup>237</sup> Gadrey Ibid.

<sup>238</sup> Les textes de l'accord transpacifique sont accessibles : <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/tpp-ptp/text-texte/toc-tdm.aspx?lang=fra>

L'auteur précise « *les Etats-Unis ont réitéré leur position que le TTIP ne pouvait être vu comme moins ambitieux que (...) le TPP*<sup>239</sup> ».

Continuant leurs discussions, il s'avère que Washington bloque sur plusieurs chapitres. Les Etats-Unis proposent une politique de donnant-donnant et rappellent aux Européens que des concessions s'imposent, s'ils veulent obtenir ce qu'ils désirent. Ainsi peut-on lire que

« *les Etats-Unis ont signalé que les progrès sur les intérêts cruciaux de l'UE (sur les télécommunications) pourraient être accélérés si les discussions sur les flux de données et les installations informatiques avançaient plus rapidement (suposément parce que les opérateurs télécoms américains sont très intéressés par les transferts de données)*<sup>240</sup> ».

Il apparaît que la teneur de ces propos semble être une manière de mettre la pression sur l'Union Européenne plutôt réticente sur le sujet, compte tenu de l'absence de garantie sur la protection des données personnelles.

Comme nous pouvons le voir, ces traités ou partenariats de libre échange sont négociés en secret, principalement par les lobbyistes des multinationales pour imposer leurs marchés, leurs directives et leurs normes. En effet, en référence à Gavray, la priorité est donnée aux « champions » c'est-à-dire renforcer la compétitivité des entreprises en abaissant toutes les barrières qui entravent leur développement sur tous les territoires du monde.

En outre, VAUDANO (2016) ajoute

« *Washington continue aussi de refuser catégoriquement l'ouverture de négociations sur la convergence des normes en matière de services financiers, jugeant leur réglementation postcrise financière suffisante – même si les Européens en font la condition sine qua non pour qu'un chapitre sur les services financiers voit le jour dans l'accord*<sup>241</sup> ».

L'Union Européenne, quant à elle, rencontre des difficultés pour protéger les appellations européennes. En effet, on apprend dans les documents de Greenpeace que les américains refusent les demandes des européens relatives à la cessation d'utiliser 17 appellations de vins d'origine européenne dites semi-génériques (Champagne, Chablis, Bourgogne ou encore Chianti). Ces éléments semblent anecdotiques par rapport aux normes écologiques et sociales

---

<sup>239</sup> Vaudano M., *Les 13 choses que nous apprend la « fuite » du Tafta*, <http://transatlantique.blog.lemonde.fr/> créé le 3 mai 2016, consulté le 9 mai 2016.

<sup>240</sup> Vaudano Ibid.

<sup>241</sup> Vaudano Ibid.

très différentes entre États-Unis et Europe. En effet, chacun de ces deux espaces est déjà marqué par le libre-échange, avec l'Alena (traité libre-échangiste entre le Canada, les Etats-Unis et le Mexique) d'un côté, le marché unique européen de l'autre et a donc des règlements et des normes différents d'un traité à l'autre.

En matière de *dumping salarial*, GAVRAY (2014) précise qu'

*« avec l'Alena, ce ne sont pas les salaires et les conditions de vie des salariés mexicains qui ont été tirés vers le haut mais ceux des salariés des États-Unis et du Canada qui ont été tirés vers le bas. Les salariés de l'Europe des 15 n'ont pas vu leurs salaires et leurs conditions de travail tirés vers le haut lorsque l'Union européenne a ouvert grand ses portes aux pays de l'Europe centrale et orientale (les Poco) sans approfondissement démocratique et social préalable. Au contraire... L'accord de libre-échange entre les États-Unis et l'UE soumettrait les salaires et les conditions de travail des salariés européens et américains à une double pression vers le bas : celle du Mexique d'un côté, celle des Poco de l'autre<sup>242</sup> ».*

Par exemple, nous pouvons citer le lobbying d'un des leaders de la fourniture de services de santé à domicile pour les séniors basé aux États-Unis, il

*« opère à travers des franchises dans plusieurs États membres de l'UE. Il souhaite que TAFTA permette de régler le problème du « droit du travail inflexible » qui oblige l'entreprise à offrir à ses employés à temps partiel « les avantages légaux complets dont des congés payés », dont il prétend qu'ils « accroissent inutilement les coûts des soins à domicile »<sup>243</sup> ».*

Pour donner une comparaison entre dumping commercial et dumping salarial, STIGLITZ (2005) définit le premier « *par la vente au-dessous du prix de revient* » et ajoute que ce dumping « *est injuste et peut servir à établir une position de monopole qui, à long terme, nuira au consommateur*<sup>244</sup> » alors que le second, imposerait aux salariés des conditions de travail et de salaires inférieures à leurs valeurs réelles.

---

<sup>242</sup> Gavray Ibid.

<sup>243</sup> [http://aitec.reseau-ipam.org/IMG/pdf/resume\\_ttip\\_ceta\\_la\\_grande\\_offensive\\_sur\\_les\\_services\\_publics.pdf](http://aitec.reseau-ipam.org/IMG/pdf/resume_ttip_ceta_la_grande_offensive_sur_les_services_publics.pdf)

<sup>244</sup> Stiglitz (2005) Ibid.

Les services publics seraient, aussi, perturbés puisque

*« ce rapport met en lumière la collusion voilée existant entre les grandes entreprises et les négociateurs des accords de libre-échange dans le cadre de la politique commerciale européenne. Il montre l'agressivité des demandes des entreprises de services concernant le TAFTA et le CETA, lesquelles poussent pour une ouverture extrême des marchés dans des secteurs tels que la santé, la culture, les services postaux ou l'eau, qui leur permettrait de s'insérer sur les marchés et d'y asseoir leur domination<sup>245</sup> ».*

Nous pouvons aussi ajouter à cette liste le domaine de l'énergie. A ce sujet, « *TAFTA et CETA menacent de limiter la liberté, pour les services publics en réseau (électricité, gaz), de produire et distribuer l'énergie en fonction d'objectifs d'intérêt général, par exemple en soutenant le développement des énergies renouvelables pour combattre le changement climatique<sup>246</sup>* ».

Pour GAVRAY (2014),

*« il en va de même du dumping environnemental, si certaines normes actuelles, pourtant bien trop faibles au regard des périls du climat ou de la biodiversité, sont encore abaissées. Un projet qui table sur les exportations comme facteur unique de relance de l'activité s'oppose à toute politique de relocalisation, pourtant écologiquement nécessaire. En augmentant le trafic aérien et maritime de marchandises à travers l'Atlantique, la hausse des exportations ferait encore grimper les émissions de gaz à effet de serre<sup>247</sup> ».*

Nous avons donné quelques exemples de points de confrontation entre les Etats-Unis et l'Union Européenne. Il semble que les Etats-Unis veuillent imposer leurs directives, leurs normes, leur déréglementation et leur dérégulation. Le lobbying des firmes américaines apparaît déterminant dans la constitution des textes du traité. L'Union Européenne résisterait, a priori, à ces arguments cependant les Etats-Unis sont en position de force, au regard du traité transpacifique qu'elles viennent de signer. Le poids du traité (TAFTA) entre les Etats-Unis et l'Union Européenne est considérable puisqu'il représente 45 % du PIB mondial en 2012. En effet, selon Gavray, il serait un excellent moyen pour contrer le développement international de la Chine, un des principaux pays d'accueil des délocalisations de tout ou partie des activités des firmes occidentales. Cependant, DEL VALLE (2014) s'oppose à cette

---

<sup>245</sup> [http://aitec.reseau-ipam.org/IMG/pdf/resume\\_ttip\\_ceta\\_la\\_grande\\_offensive\\_sur\\_les\\_services\\_publics.pdf](http://aitec.reseau-ipam.org/IMG/pdf/resume_ttip_ceta_la_grande_offensive_sur_les_services_publics.pdf)

<sup>246</sup> [http://aitec.reseau-ipam.org/IMG/pdf/resume\\_ttip\\_ceta\\_la\\_grande\\_offensive\\_sur\\_les\\_services\\_publics.pdf](http://aitec.reseau-ipam.org/IMG/pdf/resume_ttip_ceta_la_grande_offensive_sur_les_services_publics.pdf)

<sup>247</sup> Gavray Ibid.

idée de développement des délocalisations des usines de firmes occidentales en Chine et raconte qu'il convient de s'affranchir « *des idées dépassées telles que la Chine, usine du monde produisant à moindre coût et vendant ensuite partout des biens conçus par des firmes occidentales.* » Il ajoute l'explication suivante que la Chine des années 2010 produirait pour son commerce intérieur « *et le processus inauguré par les dirigeants chinois, aux vues bien plus à long terme que les Occidentaux, consiste à basculer d'un modèle purement mercantiliste à un système où la consommation intérieure assurera l'essentiel du taux de croissance.* ». L'auteur continue en précisant que le but principal des chinois est de faire en sorte que « *leur pays cesse d'être l'usine du monde et devienne un vaste marché intérieur dont les salaires augmentent au rythme de 13 % et dont la classe moyenne doublera d'ici 20 ans*<sup>248</sup> ». Il semble que l'Etat Chinois fasse bloc derrière ses entreprises en prônant le protectionnisme et en privilégiant la préférence nationale. Notamment, DEL VALLE (2014) raconte qu'Apple est en difficulté en Chine face à son concurrent chinois Xiaomi. En effet, « *l'état chinois lui a intenté plusieurs procès dans le cadre d'une véritable guerre économique visant à promouvoir, à terme, le concurrent chinois d'Apple, Xiaomi, dont les smartphones sont deux fois moins chers*<sup>249</sup> ».

Dans la même veine, il apparaît que les Etats-Unis aient compris, depuis la crise de 2008, que leur économie a été ruinée par la « *financiarisation à outrance et la désindustrialisation provoquée par les délocalisations et le dumping social chinois*<sup>250</sup> ». Le président Obama a contraint plusieurs multinationales américaines délocalisées et réfugiées dans les paradis fiscaux à se relocaliser aux Etats-Unis. C'est le cas d'Apple qui a été obligé d'investir « *100 millions de dollars pour l'assemblage des iMac sur le sol américain et relocaliser dans l'état du Kentucky une partie de la production du verre pour les écrans des iPhone et des iPad*<sup>251</sup> ».

#### 2.1.2.1.1.3 Le protectionnisme

Au regard de ces deux politiques de protectionnisme, l'une en privilégiant les produits des firmes nationales par rapport aux concurrents internationaux et l'autre en obligeant certaines entreprises à relocaliser sur le territoire d'origine, il semble qu'un certain discernement ait eu

---

<sup>248</sup> Del Valle A., *La mondialisation en question et le destin de l'Occident*, Géoéconomie 2014/5 (n° 72), p. 29-48.

<sup>249</sup> Del Valle Ibid.

<sup>250</sup> Del Valle Ibid.

<sup>251</sup> Del Valle Ibid.

lieu, qu'un désaveuglement se soit opéré. Notamment, en prenant conscience que la Chine n'avait pas ou peu contrôlé l'entrée des entreprises internationales ou l'avait sciemment autorisé pour permettre le transfert de technologies négociés par les multinationales implantées sur son territoire. En revanche, pour redynamiser l'emploi, les Etats-Unis ont manœuvré afin de relocaliser certaines activités de firmes emblématiques sur le sol national. En parallèle, ils ont mené une lutte contre l'évasion fiscale des grandes multinationales qui « *a permis au fisc américain de récupérer huit milliards d'impôts en 2013*<sup>252</sup> ». L'auteur conclut que « *l'état redevient donc progressivement un acteur de la démondialisation*<sup>253</sup> ». Pour expliquer cette dernière, MORIN (2012) écrit

« ...démondialiser, c'est-à-dire empêcher que le local soit ignoré. [...] Le local et le régional doivent être protégés, parfois par des mesures de protections douanières, qui peuvent être temporaires. Pour réussir dans cette voie, les doubles sens sont inévitables : mondialiser/démondialiser, mais aussi développer/envelopper<sup>254</sup> ».

L'auteur entend par *développer*, tout ce qui est positif, par exemple les avantages de la médecine occidentale, les antibiotiques, mais il émet des conditions à savoir que les industries pharmaceutiques ne monopolisent pas, par leurs brevets, la possibilité de soigner les populations les plus pauvres. Par envelopper, MORIN (2012) explique « *mais ces améliorations incontestables doivent se combiner avec l'enveloppement, afin que les gens puissent rester enveloppés dans leurs cultures, dans leur communautés, dans leur solidarité*<sup>255</sup> ». Il donne un exemple des deux médecines qui peuvent être envisagées en symbiose intégrant la médecine locale et la médecine connue en occident.

HABERMAS (2010) pour expliquer le protectionnisme de certains Etats-nations réclamant la désoccidentalisation, part du principe de la supra société mondiale qu'elle doit aboutir à un consentement de tous les citoyens du monde « *et permettra la suppression de toutes les barrières identitaires qui les séparent encore et donc les guerres qui les opposeraient pour cela depuis toujours* ». Alors que le postulat de l'Europe,

« *pacifiée par l'alliance atlantique et hostile à l'idée de puissance et d'identité - pour les raisons psychologiques et idéologiques évoquées supra, vise, à remplacer les états-nations par le patriotisme juridique constitutionnel et les droits de l'Homme, les*

---

<sup>252</sup> Del Valle Ibid.

<sup>253</sup> Del Valle Ibid.

<sup>254</sup> Morin E., *Le monde n'a plus rien à perdre, chapitre : pour une gouvernance de la communauté*, les liens qui libèrent, France, 2012, p. 119-131.

<sup>255</sup> Morin ibid.

*nouveaux acteurs du monde multipolaire réclament quant à eux une désoccidentalisation, ils revendentiquent le droit d'affirmer leur nationalisme, souvent exacerbé, leur identité religieuse, y compris lorsqu'elle viole les principes d'universalité des droits des hommes, des femmes et la liberté d'expression ou le droit des minorités [...]et ils poursuivent une realpolitik décomplexée<sup>256</sup> ».*

D'ailleurs, DEL VALLE (2014) complète

*« dans ce contexte, des pays islamistes théocratiques ouvertement conquérants ou des pays asiatiques comme la Chine désireuse de dépasser et remettre en cause l'hégémonie occidentale en la ruinant économiquement grâce à des échanges déloyaux, voient dans les valeurs d'ouverture et la volonté d'impuissance européenne des atouts en faveur de leur « volonté de puissance » ou même de leur désir de revanche<sup>257</sup> ».*

Compte tenu des éléments ci-dessous, il semble que les écrits de Del Valle et d'Habermas soient en contradiction, dans le sens où Del Valle suggère une démondialisation en combinant un certain protectionnisme et un retour planifié des productions dans les pays d'origine alors qu'Habermas prône la supra société mondiale, même s'il reconnaît que certains Etats-nations se rebellent et ont même un désir de vengeance vis-à-vis de l'occident et réclament une désoccidentalisation.

Pour résumer cette section sur les traités multilatéralisme, nous remarquons que les écrits de Stiglitz n'ont eu, malheureusement, aucun effet positif sur le comportement des Etats-Unis puisqu'il semble que l'Uruguay Round, le traité transpacifique ainsi que le Tafta soient négociés avec la même détermination par les Etats-Unis, c'est-à-dire leur prise de contrôle du système économique mondial, pourtant débattus avec 22 ans d'écart. Il semble que nous soyons toujours en présence de pratiques injustes et déséquilibrées de la part des pays dits riches que nous pouvons appeler les *dominants*. Ces derniers profitent de leur suprématie pour débattre entre dominants et ainsi, imposer leurs décisions aux pays en développement ou dominés qui n'ont pas d'autres choix que d'accepter leurs volontés sous peine de mettre leur pays en péril et aggraver la précarité ou la pauvreté, même si la Banque mondiale a été créée pour pallier le problème de pauvreté dans le monde comme nous l'avons vu plus haut. A la lecture du Tafta, il apparait que ce traité soit encore plus rude pour les dominés puisqu'il impose une déréglementation pratiquement totale par l'élimination des obstacles

<sup>256</sup> Habermas J., *Après l'État-nation. Une nouvelle constellation politique*, Editions Fayard, Paris, 2000, 149 p.

<sup>257</sup> Del Valle Ibid.

réglementaire inutiles avec une priorité donnée à l'exportation, à l'investissement mondial en privilégiant les « champions » c'est-à-dire les multinationales principalement américaines. Pour ces dernières, le Tafta prône, même si celui-ci n'est pas encore signé, le renforcement de la compétitivité en abaissant les barrières douanières entravant leurs productions et leurs investissements à tous les territoires du monde. D'ailleurs, ces multinationales pour pouvoir garantir ou imposer leurs intérêts font partie des négociations du traité puisqu'il est avéré que la partie technique de ce traité soit incompréhensible par certains politiciens. Enfin, l'ouverture de négociations sur la convergence des normes en matière de services financiers est refusée catégoriquement par les Etats-Unis. Néanmoins, il semble qu'il y ait une prise de conscience de la part de certains chercheurs, puisque Morin envisage la démondialisation, empêchant, ainsi, que le local soit ignoré et qu'il soit garanti éventuellement par des mesures de protections douanières.

Ainsi, au regard de l'ensemble des éléments discutés dans cette section, il ressort un certain aveuglement relatif au manque de débat et de discernement par les dominants imposant leur suprématie aux dominés.

#### 2.1.2.2 La financiarisation de l'économie

Dans cette section, nous proposons d'étudier un autre phénomène lié à la mondialisation, le développement des marchés financiers ainsi que ses dérives. Nous ne pourrons aborder en détail l'ensemble des dérives de la finance, cependant il apparaît important d'appréhender certains sujets afin de nous permettre d'avoir des éléments significatifs de réponses à la question de notre chapitre 2 qui est : existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ? Nous choisissons de traiter les marchés financiers car ils ont de forts effets sur l'économie globalisée dans le sens où les Etats-nations, les multinationales et les entreprises nationales ont recours aux banques et aux marchés pour financer leurs développements. Toutefois, il semble que le système s'enraye et que les marchés financiers ainsi que les banques veuillent bénéficier de l'auto-organisation ou de l'auto-gestion et profiter au maximum du système néo-libéral grâce à la déréglementation pour accroître leurs profits individuels au détriment des plus faibles ou des plus défavorisés. C'est pourquoi, cette section expliquera des éléments déclencheurs de la crise de 2008 ainsi que certaines innovations financières qui ont été mises

en application, en mobilisant entre autres, Stiglitz, Karyotis, Fimbel et al., Agglietta, Cartapanis.

#### 2.1.2.2.1 La crise des Subprimes

Pour commencer, KARYOTIS (2010) résume la crise financière de 2008 par une lecture en trois dimensions.

*« Il y a eu trois crises (bancaire, boursière, économique), sur trois périodes, touchant trois continents. Trois causes (subprimes, titrisation, réglementation), ayant impliqué trois acteurs fondamentaux (banques américaines, monoliners, agences de rating) sont à l'origine de la crise. Au-delà de leur rôle de prêteur en dernier ressort, les banques centrales ont usé de trois armes (liquidités, taux, politiques non conventionnelles) qui n'ont pas suffi et qui ont nécessité l'intervention des Etats à trois niveaux (garantie des prêts interbancaires et des dépôts, recapitalisation des établissements financiers, rachat des actifs toxiques). Dès lors que l'hémorragie des faillites a été contenue, trois conséquences microéconomiques sont apparues (réorientation du business model des banques, consolidation bancaire, nécessité de maîtriser les risques), qui s'inscrivent désormais dans trois dimensions macroéconomiques (éventuelle fin du libéralisme, rééquilibrage spatial et reréglementation). Mais aujourd'hui, trois menaces pèsent sur la reprise (explosion du marché des changes, krach obligataire et résorption des déficits publics)<sup>258</sup> ».*

L'auteure précise, que le modèle des banques d'affaires américaines n'existe plus. En effet, suite à la crise de 2008, un mouvement important de faillites, de rachats ou de transformations en statut de banque commerciale a été opéré. Un monoliner, considéré comme « *réhausseur de crédit est un établissement financier ayant une activité d'assurance ; il apporte une garantie aux collectivités locales émettrices sur les marchés, puis aux émetteurs de titres adossés aux subprimes*<sup>259</sup> ». En outre, les agences de rating telles que Standard & Poor's, Moody's ou Fitch,

---

<sup>258</sup> Karyotis C., *Une lecture en 3D de la crise bancaire*, L'Expansion Management Review, 2010/1 (N° 136), p. 122-129.

<sup>259</sup> Karyotis 2010 Ibid.

*« évaluent le défaut de signature des émetteurs pour leur attribuer une note sur une échelle en fonction du risque. Elles ont noté les produits structurés – pour lesquels elles n’avaient pas de compétences – et elles ont également eu un effet procyclique dans la crise en dégradant trop tardivement les titres<sup>260</sup> ».*

On entend par procyclique, une action qui entraîne un nouveau cycle économique.

Nous nous exprimerons, dans les sections suivantes, sur les concepts de subprimes, de titrisation, de réglementation.

CARTAPANIS (2011) présente une autre version de la crise de 2008. L'auteur détermine qu'elle est en partie liée aux conséquences macroéconomiques de la vague de mondialisation « *qui a déferlé depuis une vingtaine d'années environ et qui a modifié le régime de croissance : intégration croissante des marchés de biens et des marchés d'actifs ; pressions accrues sur les niveaux de salaires des non-qualifiés ; déformation du partage de la valeur ajoutée au détriment des salariés ; déséquilibres globaux de balances des paiements entre les pays émergents et l'économie américaine, compensés par des transferts massifs d'épargne sous la forme d'une accumulation sans précédent de réserves en dollars...<sup>261</sup>* ».

L'auteur continue son explication en précisant qu'aux États-Unis,

*« les inégalités de revenus et l'appauvrissement relatif des salariés ont été compensés par un accès facilité au crédit qu'alimentait, en amont des circuits financiers domestiques, l'expansion très vive de la liquidité internationale, et que favorisaient des politiques monétaires accommodantes, surtout entre 2001 et l'été 2004<sup>262</sup> ».*

Ces facilités d'endettement ont stimulé les investissements immobiliers et la consommation des ménages surtout américains, anglais et espagnols, ce qui a équilibré « *le ralentissement des gains de productivité qui affaiblissait le potentiel de croissance, mais aussi le recul des parts de marchés dans le commerce mondial<sup>263</sup>.* » CARTAPANIS (2011) évoque l'insoutenabilité de ce régime de croissance qui s'est interrompu « *brutalement avec la crise immobilière aux États-Unis, rapidement suivie d'une crise d'illiquidité, puis d'insolvabilité*

---

<sup>260</sup> Karyotis 2010 Ibid.

<sup>261</sup> Cartapanis A., *La crise financière et les politiques macroprudentielles. Inflexion réglementaire ou nouveau paradigme ?, Revue économique 2011/3 (Vol. 62), p. 349-382.*

<sup>262</sup> Cartapanis Ibid.

<sup>263</sup> Cartapanis Ibid.

*bancaire, conduisant surtout, de la fin 2008 à l'été 2009, à une violente récession<sup>264</sup> », menant ainsi, à la crise des subprimes. KARYOTIS (2010) ajoute pour expliquer le démarrage de la crise des subprimes qui était en partie pour*

*« satisfaire le rêve américain d'accès à la propriété, les banques et autres courtiers ont proposé des prêts à taux variable à des ménages à solvabilité réduite. Dès la remontée des taux, ceux-ci se sont retrouvés étranglés, mettant en difficulté les prêteurs<sup>265</sup>. ».*

A partir de ce moment, les banques ou les prêteurs sont entrés dans le processus de *crédit crunch* c'est-à-dire un rationnement de crédit. D'ailleurs, BOULAHIR (2010) indique

*« seuls les investissements les plus rentables et les acteurs les plus solvables continuent à avoir accès à de nouveaux financements. Car la hausse du taux d'intérêt sélectionne les clients, ne permettant qu'à ceux qui disposent de projets rentables de continuer à s'endetter<sup>266</sup>. ».*

Alors, les effets de ce *crédit crunch* occasionnent un ralentissement de l'investissement productif provoquant le non-financement de la recherche et développement, il semble que ce phénomène ait déstabilisé l'économie mondiale globalisée.

CARTAPANIS (2011) fait référence à Bean lorsqu'il explique

*« sur le plan macroéconomique, la combinaison d'une croissance relativement soutenue et d'une inflation maîtrisée, parmi les pays industriels, ce que l'on a appelé la grande modération (Bean [2009]), a également contribué à l'accumulation des tensions financières. En permettant la coexistence durable de taux d'intérêt réels particulièrement bas et d'une expansion extrêmement rapide des crédits sans augmentation des primes de risque, maintenues à des niveaux très faibles, cette configuration a engendré des bulles sur les marchés d'actifs immobiliers ou boursiers. Là encore, cette dynamique n'était pas soutenable<sup>267</sup> ». ».*

Aujourd'hui en juin 2016, nous notons que les taux d'intérêt sont particulièrement bas, voire négatifs, AGLIETTA et VALLA (2016) nous font part de leurs observations. En effet,

---

<sup>264</sup> Cartapanis Ibid

<sup>265</sup> Karyotis Ibid.

<sup>266</sup> Boulahrir L., *Face aux déboires d'une finance spéculative, quel mode de financement ?*, L'Économie politique 2010/4 (n° 48), p. 105-112.

<sup>267</sup> Cartapanis Ibid.

*« les taux d'intérêt négatifs apparaissent, avec l'expansion des bilans des banques centrales, comme une nouvelle étape dans la recherche d'instruments monétaires destinés à conjurer les deux maux qui minent les économies développées depuis la grande crise financière de 2008 : demande anémique et menace de déflation<sup>268</sup> ».*

Aveuglement ! Ainsi, les taux négatifs semblent prouver que la mécanique économique n'est pas repartie malgré les actions des banques centrales de 2008.

Pour expliquer l'accumulation des tensions financières, nous mobilisons un article de FIMBEL et KARYOTIS (2011) pour apprécier les concepts de marchéisation et de mobiliérisation directement issus des innovations financières successives qui

*« ont fait passer de nombreux pays d'une économie dite d'endettement à une économie de marché [...]. C'est donc une libéralisation financière, traduite par un passage d'une économie réglementée vers une économie déréglementée et libéralisée [...] qu'ont connue la plupart des grandes places financières internationales<sup>269</sup> ».*

Ils ajoutent pour éclairer l'apparition de l'économie de marché, que

*« sous l'effet conjugué d'une baisse décidée des recettes et d'une hausse des dépenses, les pays industrialisés, confrontés au nécessaire financement de leurs déficits budgétaires croissants, ont tous tendu vers l'économie de marché, en abolissant leur réglementation afin de faciliter la circulation internationale des capitaux et la rapidité d'obtention de plus-values spéculatives<sup>270</sup>. »*

Ainsi, pour rebondir sur l'abolition des réglementations et de leurs dérives, CARPANIS (2011) précise qu'aux Etats-Unis, le *Glass Steagall Act* de 1933 séparant les activités des banques de dépôts et des banques d'investissement a été aboli et remplacé par le *Financial Services Modernization Act* en 1999 propice à

*« la titrisation des crédits et la redistribution en chaîne des risques au moyen de nouveaux supports structurés, les CDO notamment. [...] La titrisation des crédits hypothécaires a donné naissance à une expansion phénoménale de ces produits hybrides,*

---

<sup>268</sup> Aglietta M., Valla N., *Taux d'intérêt négatifs : décryptage d'une anomalie*, L'Économie politique 2016/2 (N° 70), p. 8-26.

<sup>269</sup> Fimbel E., Karyotis C., *La titrisation : dispositif emblématique de la financiarisation irresponsable et facteur de risques sociétaux inédits*, Management & Avenir 2011/8 (n° 48), p. 289-308.

<sup>270</sup> Fimbel et Karyotis, Ibid.

*complexes et opaques que sont les CDO ou les dérivés de crédits, les CDS (credit default swaps)<sup>271</sup> ».*

Nous avons identifié quelques innovations financières créées à la suite de l'abolition des réglementations. D'ailleurs, les auteurs cités semblent unanimes, nous pouvons évoquer la titrisation, les produits dérivés, les CDO (Collateralized Debt Obligation, produits hybrides issus de la titrisation), les CDS (dérivés de crédit). En outre, nous mobiliserons KARYOTIS pour expliciter la dérive des CDS, appelée CDS à nu.

#### 2.1.2.2.2 La titrisation

FIMBEL et KARYOTIS (2011) présentent la titrisation comme

*« un outil de gestion des bilans bancaires en ce sens qu'elle permet de développer les activités de crédit : la réglementation édictée, dès 1988, impose aux banques un minimum de 8 % de fonds propres en face de leurs engagements ; à périmètre de capitaux propres constant, seule l'extinction des premiers crédits autorise la banque à accorder de nouveaux crédits. La titrisation permet, en sortant les créances, une optimisation de l'allocation des fonds propres et accroît, de facto, la capacité de la banque à financer l'économie. Pour autant, sous l'impulsion des innovations et pratiques américaines, l'Europe - n'autorisant au départ que la titrisation des créances saines - a étendu la titrisation aux créances douteuses<sup>272</sup> ».*

AVELINE-DUBACH (2008) donne des exemples à la définition de la titrisation. Ainsi pour l'auteure, « *la titrisation a pour objectif de transformer des actifs peu liquides, comme des portefeuilles de biens immobiliers ou des créances (prêts immobiliers, prêts à la consommation, prêts étudiants...), en valeurs mobilières (actions ou obligations) facilement négociables<sup>273</sup>* ». BOULAHIRIR (2010) complète les propos d'Aveline-Dubach en indiquant que les créances titrisées

*« sont acquises par de nombreux investisseurs, notamment les hedge funds, qui profitent de la baisse des taux d'intérêt pour recourir à la technique de l'effet de levier, laquelle consiste à s'endetter pour investir – une spéculation à crédit. Dès lors, avec l'abondance*

---

<sup>271</sup> Carpanatis Ibid.

<sup>272</sup> Fimbel et Karyotis, Ibid.

<sup>273</sup> Aveline-Dubach N., *Immobilier, la mondialisation, l'Asie, la bulle (Globalization of Property Markets, a Viewpoint from Asia)*, CNRS-Editions, Paris, 2008, 307 p.

*de la liquidité (la baisse des taux d'intérêt) et sous l'effet du mimétisme (ruée sur ce genre d'actifs), les crédits adossés aux subprimes trouvent preneur. Il en résulte l'envolée d'un crédit risqué et un aveuglement de la part des banques quant à la perception des risques associés<sup>274</sup>».*

Hedge funds que l'on peut définir comme des fonds d'investissement non cotés à vocation spéculative. D'ailleurs, AGLIETTA et Al. (2012) nous éclairent quant aux objectifs de ces fonds qui

*« grâce à l'utilisation de stratégies de placement sophistiquées et de produits financiers innovants, ces fonds se sont donnés pour objectif de réaliser des rendements élevés et décorrélés du marché, se forgeant progressivement une image de génie de la finance, le tout dans un univers relativement opaque. Dès lors, les hedge funds et la gestion alternative en général sont apparus pour les investisseurs institutionnels, et plus particulièrement les fonds de pension, comme des délégations de choix dans la promesse de diversification de leur portefeuille et de rendements élevés pour réduire leurs déficits accumulés depuis la crise de 2000<sup>275</sup> ».*

Nous avons une première explication d'innovations financières à l'issue des déréglementations, en particulier, la titrisation ou CDO. Cependant, d'autres innovations se sont imposées sur le marché financier, notamment les produits dérivés, les CDS ainsi que le CDS à nu. C'est pourquoi, nous mobilisons quelques auteurs, notamment Canfin, Karyotis, Fimbel et al. pour expliciter ces phénomènes.

#### 2.1.2.2.3 Les produits dérivés

CANFIN (2012) explicite le produit dérivé comme un instrument, au départ, conçut « pour permettre de s'assurer contre la volatilité des cours ». Il poursuit en donnant l'exemple d'une entreprise

*« comme Airbus, qui vend sa production en dollars mais paie ses salariés en euros, est fortement dépendante de l'évolution du cours euros/dollars. [...] Pour ce faire, Airbus achète une assurance qui garantit un prix du dollar à une échéance donnée. La plupart*

---

<sup>274</sup> Boulahrir, Ibid.

<sup>275</sup> Aglietta M., Rigot-Cotellon S. et al., *Stratégies et gouvernance des fonds de pension*, Vie & sciences de l'entreprise 2012/1 (N° 190), p. 16-29.

*du temps, ce sont les banques qui organisent ce type de montage, moyennant une commission. Ceci est la face noble des produits dérivés<sup>276</sup>».*

Il ajoute que malheureusement

*« ces marchés sont aujourd’hui largement dévoyés. Ce qui devait servir d’assurance est devenu un outil pour réaliser des paris financiers. Ainsi, pour un baril de pétrole consommé, il s’en échange vingt à trente sur les marchés dérivés. Ces matières premières ne sont plus considérées comme des actifs réels nécessaires à la réalisation d’une production, mais comme des actifs financiers parmi d’autres, sur lesquels on peut spéculer<sup>277</sup>».*

Ainsi, il semble que nous soyons dans une phase de « *déconnexion de la finance de l’économie réelle*<sup>278</sup> » comme peuvent le préciser FIMBEL et KARYOTIS (2011). A ce propos, les auteurs citent Schulmeister (2009) qui précise que « *le volume des transactions financières mondiales est aujourd’hui 73,5 fois plus élevé que le PNB nominal, contre 15,3 fois en 1990*<sup>279</sup> ». Ces chiffres sont représentatifs de l’ampleur des transactions des marchés dérivés dans le sens où les négociations sur le marché réel ne sont pas en cohérence avec les transactions virtuelles. Les points que nous avons évoqués dans les paragraphes précédents révèlent un manque de discernement de la part des acteurs de la finance afin d’accroître leur profit et d’assouvir leur passion et/ou servir des intérêts. Aveuglement, donc !

#### 2.1.2.2.4 Les CDS (Credit default swaps)

CANFIN (2012) fait référence à la dérive emblématique des marchés des dérivés, les CDS (credit default swaps) ou les dérivés de crédit « *supposés permettre de s’assurer contre la faillite d’une entreprise ou d’un Etat*<sup>280</sup> ». Selon KARYOTIS (2014)

*« les CDS sont des produits d’assurance contre le risque de défaut, de faillite d’un émetteur d’obligations. Un investisseur détient des obligations d’Etat, grec par exemple, et cherche à se couvrir contre une faillite éventuelle. Aussi achète-t-il ce produit dont le*

---

<sup>276</sup> Canfin P., *Ce que les banques vous disent et pourquoi il ne faut presque jamais les croire*, Les Petits matins, 2012, 123 p.

<sup>277</sup> Canfin Ibid.

<sup>278</sup> Fimbel et Karyotis, Ibid.

<sup>279</sup> Fimbel et Karyotis, Ibid

<sup>280</sup> Canfin Ibid.

*dénouement sera déclenché en cas d'événement de crédit. Il sera alors indemnisé donc couvert<sup>281</sup>».*

Puis, l'auteur évoque le cas des créanciers privés qui ont, en mars 2012, effacé la dette publique grecque à hauteur de 107 milliards d'euros. En effet, la dette publique grecque considérée comme un incident de crédit, les autorités de tutelle, notamment la BCE, ont ainsi déclenché les CDS permettant aux investisseurs détenteurs d'obligations de se faire rembourser et de couvrir les risques de défaut de l'émetteur. A ce propos, TIROLE (2014) évoque le fait que « *les autorités ne doivent pas se sentir obligées de secourir une banque d'investissement*<sup>282</sup> ». L'auteur Prix Nobel d'économie, précise qu'*« en 2008, le gouvernement américain a renfloué toutes les banques d'investissement (sauf Lehman Brothers<sup>283</sup>) ainsi que AIG<sup>284</sup>, car il était préoccupé par le risque systémique<sup>285</sup> »*.

En outre, KARYOTIS (2014) mentionne une forme de dérive de l'innovation financière des CDS, le CDS « à nu » qui permet aux investisseurs d'assurer des produits, généralement des obligations, appartenant à un Etat. L'auteure fournit l'explication suivante

*« pas de créances échangées, pas de titres réels échangés, seul un pari est échangé. De facto, dans cet exemple, des investisseurs achètent ces produits afin de spéculer à leur hausse en période d'incertitude, ou au fur et à mesure que le risque de défaut se rapproche, le cours des CDS augmente. Ces investisseurs revendent alors lesdits CDS en enregistrant une plus-value. Ils spéculent sur la mort de l'émetteur qui, dans le cas présent, n'est autre qu'un Etat<sup>286</sup> ».*

CANFIN (2012) spécifie que l'opération ne fonctionne pas à chaque fois. En revanche « *lorsque ça fonctionne, c'est le jackpot sur le dos des Etats, qui voient leurs taux d'intérêts augmenter au point de rendre parfois leur financement difficilement soutenable*<sup>287</sup> »

CARPANATIS (2011) s'exprime sur la nature des investisseurs qui se sont engagés dans des prises de risques inconsidérées créant ainsi une véritable finance de l'ombre ou shadow banking. En effet,

---

<sup>281</sup> Karyotis C., *Finance globalisée, dérèglement du monde*, L'expansion management review, décembre 2014, p. 119-124.

<sup>282</sup> Tirole J., *Les contours de l'activité bancaire et l'avenir de sa régulation*, Revue française d'économie 2014/3 (Volume XXIX), p. 93-109.

<sup>283</sup> Lehman Brothers était une banque d'investissement créée en 1850 et qui fit faillite suite à la crise de 2008.

<sup>284</sup> AIG : premier assureur mondial.

<sup>285</sup> Tirole, Ibid.

<sup>286</sup> Karyotis (2014) Ibid.

<sup>287</sup> Canfin Ibid.

*« les intermédiaires financiers non bancaires, les compagnies d'assurances, les Hedge Funds, les Fonds de pension, se sont tout autant engagés dans des prises de risques déraisonnables sur les CDS... un véritable shadow banking s'est mis en place, accumulant les positions à risque et échappant à tout contrôle de la part des autorités prudentielles. Cette situation n'était pas soutenable et la crise l'a démontré<sup>288</sup> ».*

#### 2.1.2.2.5 Le Shadow Banking

Comme le précisent Carpanatis et Karyotis, l'ensemble de ces innovations financières ont permis, entre autres, le « shadow banking » ou la finance de l'ombre que nous allons expliciter ci-après. Dans les bases de données académiques interrogées, nous avons relevé cinq articles et un entretien avec un commissaire divisionnaire afin d'être au plus près des éléments des fraudes financières. Nous avons fait le choix de sélectionner des articles de moins de cinq ans pour une appréhension actuelle du phénomène du « shadow banking ». Ensuite, les révélations des Panama papers, du début avril 2016, seront évoquées ce qui nous permet d'avoir des informations et des données réelles relatives à une agence d'investissement située dans un paradis fiscal, le Panama.

Pour SYME (2013),

*« le shadow banking ou « banque de l'ombre » est à l'origine un terme imaginé en 2007 par l'économiste américain Paul McCulley pour décrire des sociétés ad hoc - appelées véhicules de titrisation - mises en place par les banques pour accroître leurs capacités de financement<sup>289</sup> ».*

Comme l'a précisé plus haut Carpanatis, SYME (2013) explique que

*« dans un second temps, le terme a été élargi pour désigner l'ensemble des intermédiaires financiers non bancaires, réalisant les mêmes activités que les banques, sans avoir accès aux garanties publiques : fonds de capital-investissement, fonds spéculatifs, sociétés de crédit et autres fonds monétaires ; mais aussi toutes les institutions financières ayant une activité bancaire sans être formellement contrôlées et régulées comme des banques<sup>290</sup> ».*

---

<sup>288</sup> Carpatanis Ibid.

<sup>289</sup> Syme G., *Finance de l'ombre ou finance criminelle ?*, Humanisme et Entreprise 2013/4 (n° 314), p. 63-68.

<sup>290</sup> Syme Ibid.

SYME (2013) tente de définir le « shadow banking » :

*« nous sommes en présence d'institutions : exerçant des activités d'intermédiation, pas ou peu réglementées, ne bénéficiant pas (en principe) de garanties publiques, ne recevant pas de dépôts des particuliers mais d'investisseurs institutionnels, et dont le bilan est fortement tributaire des conditions prévalant au sein des marchés financiers<sup>291</sup> ».*

KARYOTIS (2014) donne quelques chiffres pour comprendre l'ampleur de la finance de l'ombre ou de la finance parallèle ou de la finance non réglementée. Elle pèse en 2014, date de l'article, « *encore 53000 milliards d'euros, soit 68000 milliards de dollars, presque le montant du PIB mondial évalué à 74000 milliards de dollars en 2013* ».

Afin d'appréhender le développement de cette finance de l'ombre, il semble opportun de rappeler le contexte historique. En effet, SYME (2013) s'exprime sur le sujet,

*« la finance contemporaine est marquée par le phénomène de la dérégulation/libéralisation qui émerge dans les années 1980 à l'initiative des législateurs d'abord américains puis européens. Il ne s'agit pas d'un fait de nature mais de politiques publiques fondées sur l'idéologie du Laissez faire : l'ombre (finance dérégulée) est née d'une lumière (le politique) qui le voulait bien, au service d'intérêts précis<sup>292</sup> ».*

L'auteur continue son explication en spécifiant trois risques majeurs à ce « shadow banking » pour la stabilité financière. Le premier risque, « *son opacité, c'est-à-dire le manque d'informations dont nous disposons sur les expositions des banques et des entreprises de l'économie réelle à ce shadow banking<sup>293</sup>* » ; le second risque, « *l'endettement de ce secteur faiblement, voire pas du tout, capitalisé dont la capacité d'absorption des chocs financiers est très limitée<sup>294</sup>* » ; le troisième risque, « *ses sources de financement souvent à très court terme, donc très volatiles et de nature à déstabiliser tout le secteur financier<sup>295</sup>* ». Il semble que nous soyons dans une vision purement économique des risques car l'auteur ajoute un quatrième risque pourtant majeur, celui né du crime, en l'occurrence des fraudes que les économistes et les financiers classiques omettent de divulguer. A ce propos, GAYRAUD et al. (2011) dénoncent le milieu académique peu enclin à la curiosité intellectuelle pour ausculter les crises avec un prisme un peu différent, en prenant celui de la sociologie des élites et sans

---

<sup>291</sup> Syme, Ibid.

<sup>292</sup> Syme, Ibid.

<sup>293</sup> Syme, Ibid.

<sup>294</sup> Syme, Ibid.

<sup>295</sup> Syme, Ibid.

occulter celui de la criminologie, ce qui permettrait d'obtenir un regard complet sur les causalités profondes.

Pour revenir à notre quatrième risque, SYME (2013) déclare « lorsque l'on analyse l'origine de cette crise systémique, on voit des banques créées dès le départ comme des instruments de blanchiment d'argent, devenus par la suite des escroqueries, qui ont spolié une grande partie des petits épargnants<sup>296</sup> ». Il continue en fustigeant les acteurs de la finance ainsi que leurs dirigeants,

« il y a chez la plupart des acteurs financiers une très grande insouciance et un très grand aveuglement à leur porosité et à leur fragilité face à la fraude. Ou bien ils ne voient pas ou bien ils ne veulent pas voir qu'ils sont, par nature, un lieu de prédation, qui peut venir de l'extérieur, d'entités criminelles pérennes, du crime organisé, ou bien de l'intérieur, par des fraudes générées par leurs propres dirigeants<sup>297</sup> ».

Aveuglement, donc !

SYME (2013) s'exprime sur un des éléments de la finance de l'ombre représentant des produits financiers toxiques perclus de prêts *subprimes* (CDO) qui contaminent le système financier américain puis mondial et il précise qu'

« à ce stade, la tromperie est menée de main de maître par ceux assurant de facto la régulation des marchés financiers : les grandes banques d'investissement (Goldman Sachs, Lehman Brothers, etc.) et les trois principales agences de notation, dont l'une est française (Fitch). Banquiers et notateurs s'entendent pour tromper les acheteurs/investisseurs sur la qualité réelle des produits financiers innovants<sup>298</sup> ».

Puis, le concept d'aveuglement apparaît dans son article en dénonçant le comportement des élites financières. En effet,

« aujourd'hui encore l'aveuglement au diagnostic criminel est quasi-total car il dérange le confort des théories installées et surtout celui des élites. Car ce récit – au sens anthropologique du terme – met en cause le comportement des élites financières, et non la prétendue insouciance de prêteurs inconséquents. Il n'est pas question ici du crime organisé, avec tout ce que cette catégorie criminologique comporte de folklorique et de

---

<sup>296</sup> Syme, Ibid.

<sup>297</sup> Gayraud J-F. et al., *Il existe dans l'histoire de toutes les crises financières une dimension frauduleuse*, L'Économie politique 2011/4 (n° 52), p. 91-99.

<sup>298</sup> Syme Ibid.

*pittoresque, mais d'une criminalité en « col blanc » née directement des incitations et des opportunités perverses créées ex nihilo par les politiques de dérégulation<sup>299</sup> ».*

GAYRAUD et al (2011) parlent de tentation de *se servir*, « à partir du moment où il y a des opportunités et des incitations à commettre des crimes et délits, la scène américaine nous a démontré qu'il pouvait y avoir, de la part des dirigeants, une tentation de « se servir » ». Puis ils mentionnent

*« la doxa – qui nous vient des théories de l'économie classique et surtout des néolibéraux, des ayatollahs du libéralisme ayant une lecture fondamentaliste des marchés – selon laquelle le marché est autostabilisateur et autorégulateur, constitué d'acteurs hyperrationnels ayant la capacité d'absorber les phénomènes de criminalité, et que ceux-ci ne peuvent pas profondément et éternellement le perturber, est une idée fausse. L'importance des phénomènes criminels apporte la démonstration que les marchés ne sont pas autostabilisateurs, y compris dans leur dimension frauduleuse<sup>300</sup> ».*

D'ailleurs, KARYOTIS (2014) fait appel à Baudrillard pour appréhender le phénomène régulation/dérégulation ou réglementation/déréglementation

*« N'importe quel régime de contrôle et d'interdit crée une situation irrégulière, clandestine, anomale : un marché noir. [...] Homogénéisez, intégrez tant que vous voulez, la séparation aura lieu de toute façon. [...] Vous ne dépasserez jamais l'antagonisme de deux principes, dont l'incidence dans nos sociétés modernes est la résurgence d'une société parallèle, d'un marché parallèle, d'un circuit financier parallèle, [...] voire d'une réalité et d'une vérité parallèle<sup>301</sup> ».*

BINOCHE (2004) invite Maltus dans ce débat et ainsi pour lui, « là où le gouvernement renonce à gouverner, c'est au vice et à la misère qu'il revient, pour le pire, de s'en charger<sup>302</sup> ».

Il semble que nous soyons dans une impasse face à cette finance de l'ombre. Maltus et Baudrillard sont catégoriques, les autorités de régulation peuvent mettre en place tous les dispositifs prudentiels nommés Bâle I, Bâle II et maintenant Bâle III, un Conseil de stabilité

---

<sup>299</sup> Syme Ibid.

<sup>300</sup> Gayraud et al., Ibid.

<sup>301</sup> Karyotis (2014) Ibid.

<sup>302</sup> Binoche B., *Les deux principes du libéralisme*, Actuel Marx, 2004/2 n° 36, p. 123-149.

financière, des comités spécialisés coordonnés par la BRI (Banque des règlements Internationaux) en charge de l'établissement des standards, le FMI (Fonds monétaire international), ainsi que des régulateurs nationaux ou régionaux afin de faire appliquer les lois, des contournements de la loi ou de la réglementation auront lieu. Il apparaît que les mises en application soient longues à mettre en place. En effet, selon Carpanatis (2011), en septembre 2010, lors du Sommet du G20 à Séoul, les chefs d'Etat et de gouvernement ont approuvé le nouvel accord prudentiel, Bâle III (cf. annexe 2). « *Mais, la mise en œuvre opérationnelle du Bâle III ne devrait être effective, pour l'ensemble des dispositions prudentielles, qu'en janvier 2019<sup>303</sup>* », soit 8 ans et demi plus tard.

Même James K. Galbraith, éminent professeur en économie et fils du prix Nobel éponyme cité par RAUFER (2013) s'indigne du rôle des économistes qui « *ont minimisé le rôle de la fraude dans toutes les crises analysées, [...] et ils continuent à le faire<sup>304</sup>* ». »

Pourtant, poursuit Raufer, la loi Dodd- Frank de réforme de Wall Street et de protection des consommateurs est adoptée par le sénat américain en juillet 2010. « *Ce monstre de 2 300 pages est « la plus vaste réforme de la régulation financière depuis les années 30* ». Cependant,

« *ce texte réglementaire un peu cosmétique qui regorge certes de bonnes intentions - mais aussi de ces phrases absconses et autres « exceptions » glissées sous l'influence des lobbies - visant ultérieurement à le paralyser, à le rendre impuissant face à Wall Street ; à permettre à cette place financière de continuer à prendre autant de risques - certes un peu différemment désormais<sup>305</sup>* ».

L'auteur surenchérit en spécifiant qu'

« *à coup de dollars, de petits malins ont imposé leur façon de voir au tout Washington qui - naïveté ou cynisme - s'y est gentiment prêté. Ne s'agit-il pas de simples anecdotes, d'anicroches marginales ? Au contraire : l'affaire est grave car ce que Wall Street ne voit pas, la Maison Blanche ne peut plus, ne veut plus ou n'ose plus le voir<sup>306</sup>* ».

Aveuglement, donc !

---

<sup>303</sup> Carpanatis Ibid.

<sup>304</sup> Raufer X., *A l'apogée de la prédatation financière : Wall Street, 2009-2013. La DGSI, la finance et la criminalité borderline*, Humanisme et Entreprise 2013/4 (n° 314), p. 15-22.

<sup>305</sup> Raufer (2013) Ibid.

<sup>306</sup> Raufer (2013) Ibid.

Ainsi, il fait état de l'échec abyssal de la traque contre l'argent criminel et/ou terroriste, « *un aveuglement qui concerne aussi bien sûr les Etats-Unis eux-mêmes, pays où la criminalisation des banques est sérieuse et récurrente. L'affaire est d'autant plus grave que dans ce pays, la traque à l'argent criminel et/ou terroriste est un échec abyssal. Donc criminalisation, mais, pis encore, structurelle incapacité à purger le système des milliards criminels qui le corrompent et l'empoisonnent*

<sup>307</sup> ». 

L'auteur donne l'exemple de monsieur Antonio Costa, directeur de l'ONU Drogue & Crime qui a averti, fin 2009, que des banques sevrées de liquidités ont eu recours à d'importants flux d'argent criminel. En effet, certaines banques furent sauvées par cet afflux d'argent estimé à environ 350 milliard de dollars alors que le système bancaire mondial était asphyxié, quasi-paralysé.

La recherche dans les bases de données académique révèle peu d'articles mobilisables pour notre recherche et ainsi, témoigne du peu d'intérêt des chercheurs en sciences de gestion en la matière alors que l'étendue du phénomène semble s'accroître et « *l'argent illicite circule toujours plus par des circuits parallèles, non financiers (argent liquide, or, œuvres d'art, etc.) impossibles à tracer*

<sup>308</sup> ». Les quelques articles disponibles sont issus de l'économie internationales ou des Humanités.

RAUFER (2013) finit par conclure que

« *dès qu'il s'agit du monde de la finance, tout ce que contient et définit le mot « Davos » comme élites planétaires de l'économie, de la politique et de la communication tend collectivement à l'aveuglement. Or, l'aveuglement est l'obligé point d'ancrage d'une lutte contre la finance criminelle. Le monde financier doit réaliser qu'existe une autre main invisible, celle du crime, capable d'intimider, de menacer, de truquer, d'éliminer ; ce, dans une discrétion et un silence... de mort*

<sup>309</sup> ».

Nous disposons d'éléments significatifs pour préciser que nous sommes dans un aveuglement à priori, par méconnaissance ou ignorance des techniques et des stratégies financières de la part des acteurs de la finance. En effet, nous avons d'un côté le monde des acteurs de la

---

<sup>307</sup> Raufer (2013) Ibid.

<sup>308</sup> Raufer (2013) Ibid.

<sup>309</sup> Raufer (2013) Ibid.

régulation ou de la réglementation qui crée des lois mais il semble qu'il n'y ait aucun moyen de les faire appliquer, ni de les contrôler. D'ailleurs, à ce propos Jean Tirole précise dans son article sur la régulation que nous n'avons pas les ressources pour contrôler l'ensemble des structures financières. Et d'autre part, nous avons le deuxième groupe qui impose son diktat du laissez-faire et de la déréglementation même s'il sait que l'ensemble des démarches entreprises sont totalement illégales, pour autant les financiers semblent se sentir au-dessus des lois puisque très peu sont condamnés à la hauteur de leurs fautes. Et nous avons un troisième phénomène celui du crime avec lequel les banquiers et acteurs de la finance composent, s'associent pour réaliser des transactions lucratives mais illicites, illégales pour effectuer du blanchiment d'argent issu de la drogue et autres crimes. Des circuits parallèles servent, aussi, à l'évasion fiscale de certains pour se soustraire à la fiscalité de leur pays. C'est pourquoi il existe les paradis fiscaux et leur secret bancaire, le blanchiment d'argent et les sociétés off-shore.

#### 2.1.2.2.6 Les Paradis fiscaux

Nous allons donc dans cette sous-section expliciter le mécanisme de ces phénomènes sans pour cela faire montrer d'exhaustivité. Nous les avons identifiés car ces phénomènes peuvent peut-être répondre à notre question du Chapitre 2 : existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ? Pour ce faire, nous avons sélectionné un certain nombre d'articles entre 2009 et 2016 afin d'être cohérent avec l'actualité. Cependant comme dit précédemment, la littérature académique est peu abondante sur le sujet. Nous avons choisi 3 articles, le premier de Perrot qui articule son article entre les paradis fiscaux et la morale. Le deuxième est un article de Cretin qui établit les enjeux des paradis fiscaux sous un angle favorable. Le troisième article mobilisé est celui de Vernier et Hamzi qui décrivent le processus de blanchiment d'argent.

La définition de PERROT (2016) est de distinguer trois composantes, sous le terme général de paradis fiscal. La première est un « *régime fiscal selon les diverses catégories d'assujettis* » ; la deuxième est « *un centre offshore* » ; enfin, la troisième est un « *pays non coopératif<sup>310</sup>* ». Il poursuit que

---

<sup>310</sup> Perrot E., *Les paradis fiscaux à l'ombre de la morale*, Études 2016/6 (Juin), p. 29-40.

*« chaque paradis fiscal mélange peu ou prou ces trois éléments qui ont chacun leurs propres logiques économiques, politiques et morales. Un paradis fiscal est d'abord un territoire où certains groupes particuliers – résidents étrangers, apporteurs de capitaux, membres de professions particulières – bénéficient d'un régime fiscal favorable et de prélèvements obligatoires moindres que ceux qu'ils supporterait dans leur propre pays<sup>311</sup> ».*

Pour CRETIN (2009), les paradis fiscaux ont toujours existé, cependant ils se sont considérablement développés depuis l'accélération de la mondialisation. Il mobilise le rapport Gordon de l'administration fiscale américaine ainsi qu'un rapport de l'OCDE pour préciser qu'il faut retenir un faisceau d'indicateurs souvent remarqués dans la plupart des paradis fiscaux :

- « – Absence ou faible niveau d'imposition pour des dépenses publiques réduites.*
- Liberté des échanges accompagnée d'une monnaie liquide et solide. Les devises de référence des paradis fiscaux sont très souvent les devises fortes du commerce international (dollar, euro, livre).*
- Secret commercial et secret bancaire inébranlable, au point qu'on parle parfois de «paradis bancaire ».*
- Secteur financier très développé par rapport à la taille du pays ou la dimension de son économie.*
- Bonnes infrastructures de communication et de transport. Un bon paradis fiscal dispose d'un aéroport international ou d'un accès facile par la route<sup>312</sup> ».*

Nous pouvons ajouter à cette liste des infrastructures informatiques très performantes et sécurisées.

Si l'on compare les écrits de Perrot et de Cretin, ce dernier fait bien référence aux régimes fiscaux favorables, il ajoute la libre circulation des devises étrangères fortes sur les marchés financiers. Il complète que les paradis fiscaux ou bancaires sont implantés, très souvent, dans des petits pays où les ressources en matières premières sont peu ou pas existantes. En revanche, le secteur bancaire y est très développé ainsi que des infrastructures de transport et de communication. Cependant, PEROT (2016) précise qu'un paradis fiscal est un centre offshore et un pays non coopératif c'est-à-dire qu'il gardera le secret sur l'identité de ses

---

<sup>311</sup> Perrot E. Ibid.

<sup>312</sup> Cretin T., *Les paradis fiscaux*, Études 2009/11 (Tome 411), p. 439-450.

clients voire même ne leur demandera aucune référence. L'auteur souligne que « *l'opacité produite par les interprétations divergentes des accords de coopération internationale obère la stabilité du système financier international*<sup>313</sup> ».

Toutefois, il semble avéré qu'à partir de 2018, l'échange automatique d'informations des ouvertures de comptes sera mis en œuvre entre certains Etats. Par exemple : « *le compte suisse d'un résident français sera dénoncé systématiquement à l'administration fiscale française, alors que l'administration fiscale genevoise, par exemple (la fiscalité relève de chaque canton) ne sera pas autorisée à connaître le compte d'un résident*<sup>314</sup> ». Dans ce contexte, on peut imaginer une situation délicate à gérer pour les banques dans la sélection de dénonciation de propriétaires de comptes en fonction des accords de transparence entre pays. L'auteur fait aussi référence au blanchiment d'argent et dans des circonstances qui semblent exceptionnelles le banquier sera amené à dévoiler les comptes de ses clients,

« *d'après la législation des pays non coopératifs (par la voie administrative) et cependant ouverts à la coopération judiciaire internationale, il faut prouver qu'un délit a été commis pour autoriser le banquier à dévoiler les comptes de ses clients. Cette démarche qui va de l'autorité judiciaire vers l'autorité administrative est contredite par tout ce que l'on sait de la lutte anti-blanchiment*<sup>315</sup> ».

VERNIER et HAMZY (2012) distinguent trois phases dans le processus de blanchiment d'argent, le placement, l'empilement et l'intégration. Dans la première phase, « *l'argent liquide issu des différents crimes et délits est transformé en monnaie scripturale, plus discrète*<sup>316</sup> ». Dans la phase suivante, l'empilement ou « lavage »

« *les opérations visent à rendre impossible tout retour comptable vers la source des fonds, en réalisant de multiples transactions successives utilisant la plupart du temps le système financier. Par la combinaison de techniques complexes et ingénieuses, cette phase accentue les difficultés pour les autorités de déceler les profits illicites et de remonter la filière des transactions jusqu'à leur origine criminelle. Bien souvent les blanchisseurs utilisent les services offshores ou des paradis bancaires et fiscaux*<sup>317</sup> ».

---

<sup>313</sup> Perrot, Ibid.

<sup>314</sup> Perrot, Ibid.

<sup>315</sup> Perrot E. Ibid.

<sup>316</sup> Hamzi L., Vernier E., *Comment les dictateurs investissent leur argent ?*, Revue internationale et stratégique 2012/1 (n° 85), p. 71-79.

<sup>317</sup> Hamzi et Vernier, Ibid.

Les auteurs ajoutent que

*« pendant cette phase de blanchiment, les banques éprouvent de grandes difficultés à se protéger, car elles ne sont plus confrontées à des espèces, mais à de la monnaie scripturale. Les blanchisseurs emploient alors une multitude de services bancaires en utilisant un grand nombre d'établissements financiers situées dans le monde entier et en brouillant les pistes en passant par des entreprises légales<sup>318</sup> ».*

Enfin la dernière phase, l'intégration,

*« il ne reste plus qu'à rapatrier les fonds d'origine illicite, désormais camouflés en argent d'apparence légale, pour les investir ensuite dans différents projets rentables de l'économie légale. Par exemple, les biens immobiliers acquis par une société écran<sup>319</sup> pendant les phases précédentes, sont alors vendus afin de donner aux bénéfices l'image de recettes légales. Bien souvent les biens immobiliers sont acquis par des entreprises commerciales déficitaires, renflouées clandestinement par des capitaux perçus illégalement<sup>320</sup> ».*

A propos des sociétés « offshore », la troisième composante des paradis fiscaux définit par Perrot ci-dessus, CRETIN (2009) définit les sociétés « offshore » ou écrans sont des sociétés mises en œuvre pour contourner ou pour se soustraire à une obligation ou a pour dessein de cacher une réalité en recourant à quelque procédé artificiel, « *la question de l'illicéité se pose. N'hésitons pas à rappeler que la société simulée constitue le premier pas vers la société frauduleuse. Il y a donc une pathologie criminelle ou frauduleuse intrinsèque à la société écran*<sup>321</sup> ».

D'ailleurs à ce sujet, nous pouvons citer le cas des Panama papers, scandale révélé le 3 avril 2016 par le quotidien *Le Monde*. Cependant, les publications académiques récentes restent rares, c'est pourquoi nous mobiliserons le journal *Le Monde*. Ce dernier associé à 108 rédactions du monde entier coordonnés par le Consortium international des journalistes d'investigation (ICIJ) ont eu accès à 11,5 millions de fichiers archives inédits entre 1977 et 2015 provenant du cabinet panaméen Mossack Fonseca, spécialiste de la domiciliation de

---

<sup>318</sup> Hamzi et Vernier, Ibid.

<sup>319</sup> Société écran ou offshore en anglais est une société fictive, créée pour dissimuler les transactions financières d'une ou de plusieurs autres sociétés.

<sup>320</sup> Hamzi et Vernier, Ibid.

<sup>321</sup> Cretin Ibid.

sociétés offshore. Il s'agit de la plus grosse fuite d'informations jamais exploitée par des médias. Depuis 1977, ce n'est pas moins de 214 488 structures « offshore » créées ou administrées par Mossack Fonseca. Les documents d'archives fournissent pêle-mêle registres, documents officiels, passeports, contrats et correspondances internes. Certains fichiers permettent, parfois, de dévoiler les véritables propriétaires et activités de ces sociétés, inaccessibles au public, et même souvent aux autorités, en raison de l'opacité qui règne dans ces juridictions « offshore ». VAUDANO (2016) écrit dans le Monde le 3 avril,

*« Au-delà des innombrables noms et histoires, les « Panama papers » brossent un portrait quasi en temps réel d'un système créé par et pour l'opacité de ses bénéficiaires. Les données, qui s'étendent jusqu'à la fin de l'année 2015, montrent que les avancées récentes de la réglementation des paradis fiscaux sont loin d'avoir facilité la vie des autorités chargées de lutter contre le blanchiment, la corruption et la fraude fiscale. A chaque nouveau tour de vis inspiré par la pression internationale, les artisans méticuleux de l'offshore, comme Mossack Fonseca, trouvent une nouvelle parade pour préserver la discrétion de leurs clients – avec la complicité de plus de 14 000 banques et cabinets d'avocats fiscalistes qui jouent les intermédiaires financiers ».*

PERROT (2016) paraît complètement désabusé par la situation ainsi que par une issue judiciaire réelle et appliquée. Il rappelle aussi la pratique du discernement personnel que l'on appelait jadis la vertu ainsi que le courage politique.

*« Cependant, en épingleant quelques noms connus, la personnalisation médiatique de ces dérives financières mondialisées aura peut-être un avantage, celui de rappeler que les meilleures réglementations, les procédures les mieux pensées, les rubriques les plus tatillonnes, n'empêcheront jamais, comme disait Karl Marx, que les lois sont toujours en retard d'un train sur la créativité humaine. Ce qui nous ramène au cœur de l'éthique, la pratique du discernement personnel (ce que les anciens nommaient la vertu) et le courage politique<sup>322</sup> ».*

Dans cette section, nous avons pu identifier un certain nombre de dérives de la part des financiers en général. La mise en place de certaines innovations financières a contribué à la déviance de certains acteurs. En effet, ces innovations permettent de contourner des législations mises en œuvre dans la patrie de l'acteur concerné grâce notamment à l'opacité de

---

<sup>322</sup> Perrot E., Ibid.

quelques dispositifs (hedge funds, paradis fiscaux, société offshore, société écran...) afin de se soustraire à la fiscalité de leur pays d'origine. Toutes ces manœuvres empêchent le développement des communs du pays du fraudeur ainsi, les services publics de la recherche, de la santé, de l'éducation, de la culture... se dégradent faute de moyens, ce qui oblige l'Etat à privatiser partiellement ou totalement certains services qui sont repris, a priori, par des multinationales grâce, en particulier, à la bonne négociation au cours des traités de libre-échanges. Toutefois, nous pouvons ajouter que la localisation de quelques paradis fiscaux ont permis de développer l'économie d'endroits du monde privés de matières premières ou de toute autre ressource.

Comme le montre les écrits de tous ces auteurs, il semble que les acteurs du monde de la finance et de leurs bénéficiaires soient pour le moins cupides, avides de pouvoir et d'argent même, au-dessus des lois comme peut le paraître les dirigeants des banques d'investissement comme Goldman Sachs dont le PDG se qualifie de *Maitre du monde et de faire le travail de Dieu* dans une interview au Times en 2010.

## 2.2 Les nouvelles formes de pouvoirs

Nous avons vu dans le chapitre 1, la transformation du comportement d'usage des individus relatif aux technologies. En effet, nous avions identifié une certaine évolution notamment en termes d'addiction et d'irrationalité pour s'adapter à la porosité de ses sphères de vie, à l'intensification de ses missions, au contrôle permanent de son activité, à la surabondance informationnelle et à la dégradation de ses relations interpersonnelles. Il apparaissait aussi que la perception de certaines de ses qualités se dégradaient telles que l'adaptation à l'accélération, la capacité à agir, l'intelligence des situations, le contrôle de ses émotions... Cependant, il se dégageait de l'usager qu'il était séduit, voire fasciné par ces nouvelles technologies mises sur le marché. Dans le contexte du chapitre 2, nous sommes amenés à étudier d'autres facettes de l'aveuglement, le besoin de satisfaire son intérêt personnel, d'accroître son pouvoir ainsi que sa richesse personnelle entre autres, ce qui engendre la cupidité, l'irrationalité des actions menées, une haute estime de soi, voire se prendre pour les maîtres du monde. Par ailleurs, la déliquescence du pouvoir dans son acception politique semble avérée et ainsi, de nouvelles formes ou lieux de pouvoirs émergent dans notre

économie néo-libérale, globalisée, financiarisée et numérisée. A ce propos, NACHEZ (2014) précise que « *Les Gafa et les dirigeants de la Silicon Valley sont en train de redessiner la carte du monde du pouvoir de la planète*<sup>323</sup> ». Nous pouvons éventuellement, aussi, ajouter les acteurs de la finance.

Nous proposons dans cette section d’appréhender le concept de pouvoir selon Hobbes puis nous allons expliciter les nouvelles formes de pouvoir dans sa portée de domination. Or, nous avons interrogé les bases de données, par exemple CAIRN, dans un premier temps, nous avons saisi « Pouvoir » sans autres critères, le résultat est égal à 84 927. Dans un second temps, nous avons ajouté le critère « nouvelles formes », cette requête nous envoie 9 659 possibilités. Dans un troisième temps, nous avons fait le choix de saisir « nouvelles formes de pouvoir » sans autres critères, 126 résultats potentiels. Ensuite, nous avons sélectionné dans le titre, seulement 2 articles sont apparus et se sont révélés inexploitables puisque dans des disciplines très éloignés des Sciences de gestion, notamment un article en sciences du langage et l’autre en communication. Enfin, nous avons saisi « nouvelles formes de pouvoir », dans le texte intégral, dans la discipline « économie, gestion », cette requête nous permet d’obtenir 12 références, après lecture aucun ne peut être mobilisé.

Après réflexion, nous avons cherché les synonymes de pouvoir, par exemple « domination » et ainsi saisi, « nouvelles formes de domination » « dans le titre », dans la discipline « économie, gestion », le produit de cette requête est de 0. Nous avons donc retiré « dans le titre », pour obtenir 26 articles, 2 articles sont susceptibles de nous aider.

Comme nous pouvons le remarquer la littérature académique n'est pas abondante sur le sujet. Nous allons donc dans cette section appréhender le concept de pouvoir en faisant appel à Hobbes cité par Dockes et à la violence symbolique de Bourdieu.

## 2.2.1 Le pouvoir

Hobbes cité par DOCKES (2006) donne à l'Etat le pouvoir d'exercer une certaine violence.

« *Ce philosophe dont l'apport le plus marquant est de donner au pacte social un fondement transactionnel pense qu'un consentement reste valide même s'il est fondé sur*

---

<sup>323</sup> Nachez M., *Fin de l'emploi – chez les humains*, Néothèques éditions, Strasbourg, 2014.

*une situation de violence, ne croit pas que les contrats privés aient de force sans l'État et fonde l'État sur un pacte social qui ne tient que par la menace de l'État d'exercer une violence inouïe. Ce "contractualiste" raisonne en termes de pouvoir<sup>324</sup> ».*

Il entend par pouvoir au sens de Foucault, du gouvernement des hommes. Ainsi, l'auteur explique que

*« par pouvoir, il ne s'agit pas du pouvoir sur la nature, mais du "gouvernement des hommes" au sens de Michel Foucault, non du Pouvoir politique (qui cependant s'en déduit), mais du pouvoir d'un homme sur un autre homme, celui qui tisse la trame sociale dans l'état de nature comme dans la société civile<sup>325</sup> ».*

Puis, DOCKES (2006) fait référence à *Léviathan* de Hobbes, et précise que l'analyse du pouvoir remplit un double objectif. Le premier objectif est

*« l'analyse des relations de pouvoir entre individus lui permet de boucler sa démonstration de l'impossible réussite d'une coordination décentralisée. A l'état de nature, les hommes qui ont un droit sur toutes choses, ou plutôt n'ont pas d'autres droits que ceux tirés de leur pouvoir, subissent la tragique situation de la guerre de chacun contre chacun. Ils ne peuvent en sortir, malgré ce que la raison leur suggère, par des pactes de paix ou d'association, en construisant de façon consensuelle, décentralisée un système de droits de propriété avec obligation de ne transférer ces droits que par contrat, à l'exclusion de la force<sup>326</sup> ».*

Nous pouvons faire une analogie avec les traités libre-échangistes vus en section 2.1, nous avons bien des pactes d'association, plus ou moins consensuelle en fonction de l'importance de domination du pays en privilégiant le transfert de droit par contrat sans utilisation de la force. En revanche, cette non-utilisation de la force peut être caractérisée par la violence symbolique de Bourdieu cité par LINHART (2011)

*« Cette « violence symbolique » vise des formes renouvelées et plus abouties de domination. La violence symbolique se caractérise, selon Pierre Bourdieu, par le fait de faire accepter des rapports de domination tout en organisant leur méconnaissance par ceux qui y sont soumis<sup>327</sup> ».*

L'auteur explique que la violence est infra-consciente et ne se sert pas de la domination *intersubjective* c'est-à-dire d'un individu sur un autre mais d'une domination structurale qui

<sup>324</sup> Dockès P., *Hobbes et le pouvoir*, Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy 2006/1 (n° 50), p. 7-25.

<sup>325</sup> Dockès Ibid.

<sup>326</sup> Dockès Ibid

<sup>327</sup> Linhart D., *De la domination et de son déni*, Actuel Marx 2011/1 (n° 49), p. 90-103.

peut être expliquée en fonction des capitaux possédés par l'individu dominant et qui génère chez les dominés un sentiment d'infériorité « *ou d'insignifiance qui est uniquement subi puisque non objectivé*<sup>328</sup> ». Dans ce contexte, « [...] intervennent les passions, l'envie particulièrement, la recherche de "l'éminence", l'incapacité à discriminer entre les hommes ceux qui se laissent emporter par leurs passions, d'où l'avantage à la stratégie offensive<sup>329</sup> ».

Ainsi, pour Hobbes, le premier pouvoir est l'Etat et on peut penser qu'il ne puisse pas avoir de contrat privé sans la force de l'Etat. Puis, Hobbes spécifie les relations de pouvoir d'un individu sur un autre individu s'entendant par l'intermédiaire de contrats de paix ou d'association, a priori sans utilisation de la force, ce qui semble correspondre au concept d'autorité de Max Weber.

Le deuxième objectif de l'analyse de pouvoir de Hobbes est celui des hommes coalisés. En effet,

« *le plus grand des pouvoirs particulièrement lorsque cette coalition est fusion des volontés en une seule, puis au pouvoir politique, d'un "corps politique" qui s'en déduit. Dans le Léviathan, finalement, le recours au concept d'autorité, un contrat d'agence ou de représentation particulier puisqu'il porte sur (presque) tous les pouvoirs et est (presque) irréversible, permettra de rendre compte de cette "fusion" et c'est ce processus qui sera mobilisé afin d'aboutir au Pouvoir de l'État, une "grande coalition" autoritaire*<sup>330</sup> ».

En conséquence, on peut imaginer que la coalition d'individus puisse permettre l'accession au pouvoir de l'Etat selon Hobbes. Cette coalition permettant un rapport de force comme le précise RAYNAL (2009), « *l'histoire du monde est une histoire de rapport de forces. Elle est une succession de dominations et de soumissions variant au gré des évolutions démographiques, économiques, technologiques et environnementales*<sup>331</sup> ».

Par ailleurs, Lukes a publié sa théorie du pouvoir dans un ouvrage nommé « *Power: a radical view* » en 1974. Toutefois, il a rediscuté sa théorie en 2005 notamment, le positionnement des trois dimensions du pouvoir en mobilisant les travaux de Bourdieu, Foucault et de Coleman. Lukes estime que les gens sont contrôlés par trois types de pouvoirs. Le premier est le pouvoir

---

<sup>328</sup> Linhart D., Ibid.

<sup>329</sup> Dockès P., Ibid.

<sup>330</sup> Dockès P., Ibid.

<sup>331</sup> Raynal S., *Gouvernance et pouvoir*, La Revue des Sciences de Gestion 2009/5 (n°239-240), p. 37-48.

de décider et d'imposer une décision. Le deuxième est le pouvoir d'éviter certains sujets en les sortant de l'ordre du jour enfin, le troisième qui est plus en phase avec notre objet de recherche est le pouvoir idéologique. LUKES (2003) explique que cette « *dimension repose sur le pouvoir d'influencer les pensées et les souhaits des gens, sans qu'ils s'en aperçoivent, si bien que les gens finissent par faire des choses opposées à leurs intérêts*<sup>332</sup> ».

HESSEL (2010) fait état que « *le pouvoir de l'argent [...] n'a jamais été aussi grand, insolent, égoïste, avec ses propres serviteurs jusque dans les plus hautes sphères de l'État*<sup>333</sup> ».

Il est intéressant d'ajouter les raisons qui poussent l'individu à accroître son pouvoir, DOCKES (2006) cite Hobbes qui nous éclaire à ce propos. En effet,

« *les hommes sont mus par leurs passions [...] et leur esprit (Wit), leur intelligence ne se développe que dans la mesure où ces passions, surtout certaines passions, sont vives. [...] Ce sont le désir de pouvoir, de richesses, de connaissance et d'honneur : elles excitent l'esprit, animent l'imagination et les capacités de jugement*<sup>334</sup> ».

Ainsi, les passions animent les individus, elles semblent être la cause de tous nos maux. Elles sont en lien direct avec notre question quant à l'aveuglement. Nous avons identifié que Descartes avait écrit le *traité des passions* mais après lecture de quelques extraits, il apparaît que ce traité ne nous aidera pas à l'éclaircissement des nouvelles formes de pouvoir.

Pour résumer, les auteurs cités précédemment, peu nombreux, ne nous ont pas permis d'appréhender la complexité du phénomène de pouvoir et par là même ses nouvelles formes. C'est pourquoi, nous soumettons une autre perspective qui consiste à déceler quelques caractéristiques de comportement de certains acteurs de la mondialisation et du monde de la finance pour percevoir de nouvelles formes de pouvoir. Au cours de la section 2.1, nous avons pu identifier un certain nombre de comportements déviants de la part de certains acteurs. Par conséquent, nous retenons les personnalités suivantes : les politiciens, les dirigeants d'entreprises multinationales, les lobbyistes et les financiers. Dans la catégorie des financiers nous avons identifié trois personnalités représentatives, notamment les dirigeants ou les membres de banques d'investissement, les programmeurs du trading haute fréquence ainsi que les mathématiciens et leurs modèles mathématiques transposés en algorithmes. Les

---

<sup>332</sup> Lukes Steven, *Le pouvoir dans l'œuvre de Coleman*, Revue française de sociologie 2/2003 (Vol. 44), p. 375-388.

<sup>333</sup> Hessel S., *Indignez-vous*, Editions Indigène, 2010, 32 p.

<sup>334</sup> Dockès P., *Ibid.*

personnalités étudiées nous les appellerons les dominants. Nous avons conscience que nous ne pouvons faire une généralisation toutefois, il semble que l'ensemble des acteurs que nous étudierons ait des traits communs, notamment *le pouvoir de*. Nous ne sommes pas en mesure de faire preuve d'exhaustivité dans le comportement des acteurs étudiés, ni dans les qualificatifs employés. Ainsi, nous resterons cantonnée aux grandes lignes de la personnalité et si la littérature académique nous le permet. Cette section est importante pour répondre à la question du chapitre 2 qui est, nous le rappelons : existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ?

## 2.2.2 Le comportement de certains acteurs du libéralisme

Comme vu précédemment, pour répondre à la thématique dans cette sous-section, la littérature académique n'est pas pléthore. Cependant, nous avons sélectionné un certain nombre d'auteurs qui peuvent nous aider à considérer le comportement ou le pouvoir de certains dominants.

D'ailleurs, AGRIKOLIANSKY et COLLOVALD (2014), nous donnent une explication quant à la déficience d'articles académiques, notamment en sociologie, relatifs aux comportements des dominants à l'inverse des groupes dominés, car « *les classes supérieures sont beaucoup moins « surveillées » par la police ou les préfets qui laissent des comptes rendus dans les archives* ». Ils ajoutent que les sociologues se trouvent dans une situation inconfortable à cause d'une « *sorte de répugnance intellectuelle à faire usage de ces mots dévalués – complots, lobbying... – qui empêche bien souvent une interrogation plus classique sur les formes de concertation et d'entente pouvant exister entre les membres des classes supérieures*<sup>335</sup> ». Les auteurs présentent les dominants comme disqualifiés dans le lexique scientifique : « *lobbying, complots, conspirations, ententes illicites, arrangements et manipulations occultes. Plutôt que « secrètes » ou « occultes », leurs actions pertinentes sont plus ordinairement à considérer comme discrètes, inaperçues ou rendues invisibles*<sup>336</sup> ». Actions discrètes, inaperçues ou invisibles, notamment grâce à la collusion entre les

---

<sup>335</sup> Agrikoliansky É., Collovald A., *Mobilisations conservatrices : comment les dominants contestent ?, Politix*, 2014/2 N° 106, p. 7-29.

<sup>336</sup> Agrikoliansky É., Collovald A, Ibid.

dominants et leurs auxiliaires qui reposent sur la division du travail faisant « *disparaître le rôle des premiers agissant par délégation contrôlée* »<sup>337</sup>. Par exemple, le

« *marché du conseil fiscal en pleine expansion qui permet aux classes dominantes de se mobiliser par intermédiaires interposés pour obtenir dérogations ou niches fiscales, faire reconnaître par l'administration la légitimité de l'héritage accumulé tout en affichant sa loyauté par rapport aux obligations contributives*

<sup>338</sup> ».

Il semble qu'il y ait un double jeu des dominants dans le sens où ils se permettent de déléguer les risques de leurs actions illicites aux intermédiaires, tout en affichant une certaine loyauté à l'égard de la collectivité par le biais de mécénat, de fondations ou d'associations philanthropiques. Dans ce contexte, il apparaît que les dominants utilisent la ruse ou la manipulation pour échapper à toute sanction et ainsi, déléguer leurs fautes à d'autres qui ne peuvent s'en soustraire.

A ce propos, DE PAOLI (2016) nous fait part de son analyse quant au

« *capitalisme postindustriel qui ne change pas seulement le terrain d'action (nouvelles technologies) mais sa propre structure : de nouveaux propriétaires anonymes font leur apparition ; ce sont les fonds privés et les fonds d'investissement. Ces derniers ne s'intéressent nullement à la bonne gestion de l'entreprise, qui ne génère que 6 à 7 % de bénéfices sur le capital investi. Ils cherchent à réaliser des plus-values d'au moins 15 %, en réduisant les coûts, en licenciant les travailleurs et en délocalisant la production vers des pays à bas salaires, dans le but de faire monter la cotation en Bourse. L'entreprise mondialisée veut avoir les mains libres avec les «politiciens» et avec les représentants des travailleurs, dont les droits «humains» sont considérés comme une entrave au développement de l'entreprise*

<sup>339</sup> ».

L'auteur ajoute qu'à

« *la différence du capitalisme international, qui a besoin de liens avec les Etats, la CCT (Classe Capitaliste Transnationale) fait abstraction du territoire et de la juridiction de la nation. Elle recherche la mobilité du capital, la libération du commerce et de la finance, la dérégulation et l'exclusion de l'Etat des processus décisionnaires en matière d'économie et de ceux touchant à l'émission et au flux de la monnaie*

<sup>340</sup> ».

---

<sup>337</sup> Agrikoliansky É., Collovald A, Ibid.

<sup>338</sup> Agrikoliansky É., Collovald A, Ibid.

<sup>339</sup> De Paoli L., *Auto-organisation*, consulté le 20 avril 2016,  
[www.tevere.org/tevere.org/.../Auto%20organizzazione-Francese.pdf](http://www.tevere.org/tevere.org/.../Auto%20organizzazione-Francese.pdf)

<sup>340</sup> De Paoli, Ibid.

Selon les écrits de DE PAOLI (2016), la CCT s'entoure d'une aura d'impénétrabilité et compose la véritable élite du pouvoir constituée « 1) *les super riches, avec chacun plus d'un million de dollars* ; 2) *les représentants du capitalisme familial et copropriétaires des grandes entreprises* ; 3) *les hauts dirigeants des multinationales* ; 4) *les gérants de «fonds d'investissements» institutionnalisés (fund managers)*<sup>341</sup> ».

Compte tenu de nos développements constitutifs aux traités de libre-échanges, des innovations de la finance et du phénomène du « shadow banking », il apparaît que la CCT soit l'idéologie de l'élite transnationale. En effet, elle veut doubler rapidement des plus-values, en réduisant les coûts, en suppression d'emploi en local et en délocalisant la production à faible valeur ajoutée vers des pays à bas salaires, dans un seul but faire monter la cotation boursière de l'entreprise. De plus, la gouvernance de l'entreprise globalisée considère les instances représentatives du personnel comme des entraves à l'atteinte de ses objectifs et ne veut pas que les politiciens viennent s'immiscer dans la stratégie et la gestion de la firme et recherche l'exclusion de l'Etat dans les processus décisionnaires en matière d'économie. La CCT, (entreprise cotée), profite du système globalisé, financiarisé et numérisé pour s'installer à l'endroit du monde le plus favorable pour sa société en vue de profiter d'une fiscalité modérée, d'une libération du commerce et de la finance et d'une dérégulation. Il semble que nous soyons en présence d'individus utilisant leurs passions pour accumuler du pouvoir face aux autorités ou aux politiciens en les détournant voire en usant, éventuellement, du chantage de fermeture d'usine ; pour accumuler des richesses en faisant fi des individus concernés par leurs décisions et en éliminant toutes les entraves sociales, économiques, fiscales, légales, commerciales afin de satisfaire leurs désirs. Aveuglement libéral, donc !

En outre, RAUFER (2013) fait référence au sommet de Davos en Suisse, réunissant tous les ans en janvier depuis 1971, des chefs d'Etat et de gouvernement ainsi que les patrons ou leurs représentants de l'industrie, de la distribution, de la finance, du numérique, du monde académique, du monde politique... Cette année, les Etats unis représentent, selon *Le Monde* du 21 janvier 2016, 766 participants sur 2880, soit 26,6 % de l'ensemble de l'assemblée. Néanmoins, les Européens étaient un peu plus nombreux avec un total de 10 participants supplémentaires.

---

<sup>341</sup> De Paoli, Ibid.

Nous proposons d'évoquer cette idéologie de l'élite en éclairant le comportement ou le pouvoir des différents acteurs de la mondialisation et de la finance à savoir certains acteurs de la finance, les politiciens, les dirigeants d'entreprises multinationales, les lobbyistes.

#### 2.2.2.1 Les acteurs de la finance : les banques d'investissement

RAUFER (2013) dénonce une hypertrophie du monde financier ayant provoqué une escroquerie planétaire. Il ajoute que

*« dans un monde à l'économie financiarisée, la finance dominante finit par dicter sa loi à tous, avec la complicité du pays dominant, les Etats-Unis d'Amérique. [...] De façon plus pernicieuse, la finance impose, aussi largement qu'elle le peut, son idéologie, sa vision du monde, sa notion du politique<sup>342</sup> ».*

L'auteur est critique quant aux objectifs du sommet de Davos, « *l'objet explicite de Davos, et sa seule ambition* », *dans la bouche même de son fondateur et dirigeant, M. Klaus Schwab, est de « modeler les esprits »*. D'ailleurs, l'auteur donne un exemple de la teneur des débats lors de ces réunions annuelles,

*« en janvier 2008, à Davos, alors que Wall Street va s'effondrer, nous citons ici l'International Herald Tribune, « Dans un forum de débat, la proposition de créer un nouveau sheriff pour policer les marchés financiers mondiaux, fut rejetée sous les huées, par un vote hostile à 75 % »<sup>343</sup>. »*

Un autre cas est confié à propos de Goldman Sachs (la première banque d'investissement au monde), « *dès le printemps 2010, Newsweek parle ainsi de « faillite morale de Goldman Sachs » et de « mercantilisme absolu » : tant qu'on a des acheteurs et des vendeurs, on crée et échange pratiquement n'importe quoi<sup>344</sup> ».*

Nous proposons en annexe 3, la retranscription d'une vidéo (Arte) relative aux pratiques de Goldman Sachs.

RAUFER (2013) ajoute que malheureusement il semble difficile au monde politique de se soustraire à l'idéologie de Wall Street,

---

<sup>342</sup> Raufer X., *A l'apogée de la prédation financière : Wall Street, 2009-2013, La DGSI, la finance et la criminalité borderline*, Humanisme et Entreprise, 2013/4 n° 314, p. 15-22.

<sup>343</sup> Raufer, Ibid.

<sup>344</sup> Raufer (2013) Ibid.

*« depuis vingt ans, l'idéologie de Wall Street – place financière dont Goldman Sachs est le « parrain » (*The Godfather of Wall Street*) – est acceptée comme vérité absolue par tous, exécutifs et législateurs Républicains et Démocrates, cercles de pouvoir, sommets de l'Etat, grands auditeurs et régulateurs, quasiment sans exception<sup>345</sup> ».*

Selon l'auteur, l'idéologie de Wall Street a pour socle la théorie « des marchés efficents » qui « se compose d'acteurs rationnels prenant, pour maximiser leurs gains, des décisions justes partant d'informations correctes ; leur interaction suscite spontanément un équilibre optimal - d'où, nul besoin de régulation, les acteurs de ce système n'envisageant que des transactions pour eux bénéfiques. Qui plus est, ces comportements sont modélisables, donc prédictibles<sup>346</sup> ».

DE PAOLI (2016) corrobore les paroles de Raufer en spécifiant que la catégorie des banques d'investissement

*« a acquis un pouvoir destructeur composé de 600.000 dirigeants, qui gèrent une somme astronomique de dollars, hors de tout contrôle politique démocratique. Elle dispose de modèles d'organisation, de codes linguistiques et comportementaux homogènes dans le monde entier. Elle bénéficie du soutien de fondations, clubs, chambres de commerce, universités, journaux et centres de recherche. Elle organise des conférences annuelles comme le Forum économique de Davos et la super secrète conférence de Bilderberg. Elle dispense des contributions financières à des partis politiques de référence. Elle encourage la formation de lobbies (plus de 25.000 installés à Washington et 15.000 à Bruxelles!) et de bureaux légaux pour préparer des lois et des normes à faire adopter par les Parlements nationaux et par des institutions internationales<sup>347</sup> ».*

Nous avons l'impression que les banques d'investissement, telles que Goldman Sachs, par son pouvoir destructeur, soient situées en haut de la pyramide du pouvoir et qu'ensuite par le biais de leurs ramifications à travers le monde grâce à leurs stratégies de placement d'hommes d'influence au plus haut sommet des Etats, des partis politiques, des entreprises multinationales etc., Goldman Sachs et la finance en général, imposent leur idéologie, leur vision du monde et leur sens politique. Cet encastrement d'individus influents perturbe les lois de la macro-économie puisqu'il semble que cela ne soit qu'un jeu de manipulations occultes, d'arrangements, d'ententes illicites, de complots et de lobbying. Aveuglement ? De

---

<sup>345</sup> Raufer (2013) Ibid.

<sup>346</sup> Raufer (2013) Ibid.

<sup>347</sup> De Paoli (2016) Ibid.

la part des non-initiés, certainement, puisqu'ils sont dans l'ignorance ou la méconnaissance de ces sujets techniques ou stratégiques montés par des individus « *calculateurs, rationnels, égoïstes et intéressés*<sup>348</sup> » et nous pouvons ajouter immoraux.

RAYNAL (2009) explique que les acteurs de la finance n'ont pas le pouvoir des génies de la science. Or,

*« ceux qui étaient incapables d'obtenir le pouvoir de créer et d'inventer pour modeler le monde à leur image, ont trouvé une autre forme de pouvoir, celui de la domination par l'argent et sont devenus de véritables artistes de cirque, illusionnistes et jongleurs financiers. Sans argent il est devenu impossible de commercer, d'inventer, de fabriquer ou tout simplement de travailler. Il y a des jongleurs qui trompent leur monde et trichent<sup>349</sup> ».*

CANFIN (2012) nous éclaire sur le concept d'illusionnistes et de jongleurs financiers qui peut être représenté entre autre, par le trading haute fréquence. En effet, ce dernier est une innovation majeure qui a la capacité d'acheter et de revendre des actions à la nanoseconde à l'aide de programmes informatiques et d'algorithmes savamment conçus. L'auteur nous explique qu'

*« il faut avoir vu de près l'écran d'un trader dans la salle des marchés pour toucher du doigt l'absurdité de l'organisation actuelle des marchés financiers. [...] les ordinateurs sont plus raides que les hommes. Ce qui explique que 60 % des transactions financières aux Etats Unis et 35 % en Europe soient maintenant le fait de machines qui déclenchent automatiquement des ordres en analysant les différents prix. Cette innovation de trading automatisé n'est pas sans risques. Parfois, le système déraille et aboutit à des aberrations. Ainsi, le 6 mai 2010, le Dow Jones, l'indice qui regroupe les trente plus grandes valeurs boursières américaines, s'est mis à perdre près de 10 % en quelques minutes sans explication valable... Cet accident de parcours a eu le mérite de faire réfléchir, y compris le Parlement européen. Plus personne n'ose s'opposer à un meilleur contrôle de ces modèles ou au principe de suspendre le fonctionnement des marchés en cas d'anomalie<sup>350</sup>. »*

---

<sup>348</sup> Stiglitz (2011) Ibid.

<sup>349</sup> Raynal S., *Gouvernance et pouvoir*, La Revue des Sciences de Gestion 2009/5 (n°239-240), p. 37-48.

<sup>350</sup> Canfin, Ibid.

Pour l'auteur,

*« Le trading de haute fréquence est le symbole de marchés financiers dont l'objectif n'est plus de favoriser le développement des entreprises mais de servir l'intérêt des spéculateurs. C'est le symbole de la transformation des marchés en casinos, au détriment de leur fonction de financement de l'économie<sup>351</sup> ».*

Il semble que le trading de haute fréquence soit le symbole des paris en ligne, du pouvoir de miser l'argent que d'autres possèdent, de l'aveuglement et de la cupidité des traders.

RAYNAL (2009) continue son explication en spécifiant que les pouvoirs occultes ont pour objectifs

*« de placer aux postes clés des pays ou des entreprises, des « frères » hommes ou femmes d'influence et de pouvoir. [...] sous l'égide d'un guide, d'un maître exerçant un pouvoir absolu sur ses membres [...] infiltrer les sphères importantes des sociétés pour en prendre le pouvoir. Ces formes de pouvoir occultes représentent des groupes de pression sous forme de lobby<sup>352</sup> ».*

Nous pouvons en conclure qu'il semble que certains acteurs de la finance, en particulier les décideurs des banques d'investissement ont un certain nombre de pouvoirs, à savoir le pouvoir de destruction, le pouvoir de domination par l'argent et des pouvoirs occultes qui permettent d'infiltrer des postes clés dans des sphères importantes des sociétés ou de recourir aux services de groupes de pression. (Nous soumettons en annexe 4 un schéma représentant le Cycle de l'évolution de la puissance et du pouvoir de l'homme). Cependant, l'article de Raynal ne décrit pas le processus ni d'ailleurs l'évolution des différents types de pouvoirs. En revanche, l'auteur a bien identifié entre autres, le pouvoir politique, le pouvoir des TIC comme pouvoir absolu, le pouvoir scientifique comme puissance industrielle, le pouvoir de l'argent comme puissance du commerce.

## 2.2.2.2 Les acteurs du Lobbying

Les groupes de pression ou d'intérêt appelés aussi lobbies sont tous ces « *gens qui flânen dans les antichambres et les couloirs des bâtiments du gouvernement, en particulier les*

---

<sup>351</sup> Canfin, Ibid.

<sup>352</sup> Raynal Ibid.

*chambres législatives, dans l'espoir d'orienter la politique du gouvernement<sup>353</sup> ».* Le terme anglo-saxon de lobbying

*« désigne toutes les actions qui visent à influencer de façon informelle les décideurs publics et, de façon générale, les décisions publiques [...] dans un sens favorable à leurs intérêts particuliers, des organisations qui cherchent à peser sur les pouvoirs publics mais sans chercher à exercer le pouvoir politique<sup>354</sup> ».*

CANFIN nous fait part de son expérience au Parlement Européen en 2009,

*« je savais bien entendu que la puissance de feu de l'industrie financière en matière de lobbying était presque sans limites, et grande sa proximité avec les décideurs. Ainsi, le groupe d'experts en matière bancaire de la commission européenne – dissout en octobre 2011 -, dont la fonction était de conseiller celle-ci sur les réformes à accomplir, comptait 25 banquiers et 7 membres dont les principaux clients étaient l'industrie financière... sur un total de 42. Ces experts chargés de conseiller la Commission européenne avaient donc pour employeurs Goldman Sachs, Barclays, BNP Paribas ou encore Deutsche Bank... dont on voit mal comment elles pourraient promouvoir des réformes ambitieuses et contraires à leurs intérêts<sup>355</sup> ».*

Ainsi, nous pouvons conclure que les lobbyistes ont le pouvoir de manipulation et le pouvoir d'influencer, dans l'ombre, les décisions publiques ou politiques.

#### 2.2.2.3 Le politicien

La littérature académique est peu propice à nous aider à déterminer le pouvoir du politicien. Toutefois, nous avons relevé un passage dans l'ouvrage de Canfin ainsi que l'article de Raynal qui mentionnent la personnalité du politique.

Ainsi, RAYNAL (2009) explique que ce n'est pas le savoir qui prévaut en matière d'accès au pouvoir politique mais le don de persuasion. En effet, « *le pouvoir n'élit pas ceux qui savent mais ceux qui, souvent par bêtise, croient savoir et ont le don d'en persuader les autres*<sup>356</sup> ». La vanité et l'effet de flatterie contribuent à l'exagération du rôle du politique,

---

<sup>353</sup> Attarça M., Chomienne H., *Les politiques publiques sous l'influence des entreprises. Un regard « gestionnaire »*, Revue française de gestion 2014/8 (N° 245), p. 101-130.

<sup>354</sup> Attarça M., Chomienne H, Ibid.

<sup>355</sup> Canfin, Ibid.

<sup>356</sup> Raynal, Ibid.

*« Rien ne flatte autant [...] un homme politique que de se croire exceptionnellement doté de toutes les qualités d'intelligence, de charme ou de rhétorique qui font un meneur d'hommes investi du droit à commander. [...] Ainsi, la source de cette compréhension supérieure du monde guide certains de nos politiques vers des raisonnements dépendant le plus souvent de leur stratégie personnelle pour l'obtention du pouvoir, que d'une vision réaliste du monde auquel ils appartiennent<sup>357</sup> ».*

Raynal brosse un portrait peu flatteur du pouvoir du politicien.

De plus, CANFIN (2012) explique les raisons de l'attentisme des organisations politiques à l'issue de la crise de 2008,

*« chacune a de bonnes raisons de ne pas avoir agi jusqu'à présent : la finance n'est pas leur cœur de métier, elles trouvent que c'est trop compliqué et n'ont pas les compétences en interne, elles n'ont pas de moyens financiers à consacrer à cette nouvelle mission, etc. Autant d'arguments qui justifient précisément la création d'une organisation dédiée à l'action sur la finance, avec des moyens propres, et dotée d'un budget spécifique pour intervenir directement à Bruxelles<sup>358</sup> ».*

AGLIETTA et REBERIOUX (2004) semblent catégoriques, déjà en 2004, lorsqu'ils condamnent en ces termes les politiciens, « *La politique doit dominer la finance, non pas se laisser guider par elle*<sup>359</sup>. »

Les politiciens, malgré leur vanité, semblent complètement désarmés face à la suprématie des dirigeants de la finance et de leurs produits ou montages financiers techniquement complexes, incompréhensibles pour les non-initiés. Aussi, il apparaît une certaine manipulation du monde de la finance en général, à leur encontre dans le sens où les banques d'investissement et les lobbies manœuvrent, en toute discrétion, dans les couloirs des Etats ou organisations gouvernementales pour conquérir encore plus de pouvoir. Compte tenu de ses éléments, il apparaît une déliquescence du pouvoir du politicien manipulé entre autres, par les acteurs de la finance et les lobbies d'autres industries.

---

<sup>357</sup> Raynal, Ibid.

<sup>358</sup> Canfin P., *Ce que les banques vous disent et pourquoi il ne faut presque jamais les croire*, Les Petits matins, 2012, 123 p.

<sup>359</sup> Aglietta M., Rebérioux A., *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, 2004, 400 p.

#### 2.2.2.4 Les dirigeants de multinationales

Dans cette sous-section, nous proposons d'établir le pouvoir des dirigeants de multinationales cotées en bourse, tout secteur confondu. Les multinationales non cotées n'entrent pas dans notre champ de recherche puisque peu d'entre elles ne semblent avoir d'influence sur le système politique, sur les réglementations et sur la macro-économie en général.

WIDMER (2011) stipule que « *la libéralisation des marchés financiers et l'affirmation des investisseurs institutionnels n'ont pas affaibli les dirigeants, mais transféré le pouvoir d'une élite « enracinée » vers une élite managériale mobile n'ayant plus pour objectif la croissance des firmes*<sup>360</sup> ». Nous pouvons imaginer, dans ce contexte, l'agilité de la nouvelle élite managériale à restructurer la firme rapidement, en privilégiant les licenciements, les délocalisations, les réductions de coûts - souvent au détriment de la qualité et des salariés - de sorte à transférer les richesses vers les actionnaires. METZGER (2005) mentionne que

« *le centre du pouvoir se déplace vers les investisseurs institutionnels, les banques d'affaires, les fonds de placement et de pension. [...] Les mesures de libéralisation de la gouvernance d'entreprise soutenaient les intérêts des actionnaires, mais également l'explosion des revenus des dirigeants, de plus en plus liés aux performances financières de l'entreprise*<sup>361</sup> ».

STIGLITZ (2011) ajoute la notion court-termiste du rendement,

« *puisque leur salaire ne dépend pas des profits à long terme mais du cours de l'action, les dirigeants font naturellement ce qu'ils peuvent pour faire monter ce cours boursier même si cela nécessite une comptabilité trompeuse (ou créative). Leur court-termisme est accentué par les exigences des analystes de la Bourse, qui veulent des rendements trimestriels élevés*<sup>362</sup> ».

A propos de la comptabilité créative, Stiglitz nous apprend que la quête du rendement à court terme

« *a conduit les banques à se focaliser sur certaines questions : comment conclure davantage de transactions, toucher davantage de commissions et parfois, comment*

<sup>360</sup> Widmer F., *Renouvellement des dirigeants et processus de financialisation. L'industrie suisse des machines depuis les années 1990*, Revue Française de Socio-Économie 2011/1 (n°7), p. 21-44.

<sup>361</sup> Metzger J-L., *La performance comme dispositif de gestion ou la construction sociale de l'insignifiance*, Notes de lecture, Réseaux, 2005/6 n° 134, p. 263-279.

<sup>362</sup> Stiglitz J., *Le triomphe de la cupidité*, Editions Babel, 2011, 516 p. Essai traduit de l'américain par Paul Chemla.

*circonvenir les réglementations comptables et financières. L'inventivité qui a fini par faire la fierté de Wall Street consistait à imaginer de nouveaux produits capables de doper les revenus à court terme de ses sociétés<sup>363</sup> ».*

Les propos de Widmer, Stiglitz et Metzger nous font part de la quasi prise de contrôle des actionnaires annihilant le pouvoir des dirigeants enracinés qui avaient des intérêts divergents dans la théorie de l'agence, au profit de l'accession à la gouvernance de « mercenaires » à la tête de multinationales.

En effet, AGLIETTA et REBERIOUX (2004) décrivent

*« cette élite managériale, qui passe d'une entreprise à l'autre au gré des fusions et acquisitions, ne semble plus, comme dans la période fordiste, avoir pour objectif la croissance des firmes. [...] Lorsqu'il n'existe aucun contre-pouvoir interne aux entreprises, l'hubris des dirigeants peut les conduire à une fuite en avant dans des opérations risquées, voire occultes, à très fort effet de levier. [...] La fragilité financière est invisible parce qu'aucun des agents financiers en position de la repérer et de la dénoncer n'y a intérêt. La crise de la gouvernance est donc indissolublement liée à la dérive inquiétante d'un capitalisme financier qui, loin de mettre la finance au service de l'investissement en vue du progrès social, fait de la plus-value boursière l'alpha et l'oméga de l'activité économique<sup>364</sup> ».*

En résumé, ces nouveaux dirigeants de multinationales semblent manœuvrer aussi bien pour satisfaire les objectifs court-termistes des actionnaires en termes de profits que pour faire exploser leurs propres revenus et/ou leurs propres intérêts. Nous avons donc le pouvoir de l'argent qui entre en jeu.

Comme nous avons pu le voir dans les sections précédentes des évolutions macro-politiques ou macro-économiques ont facilité l'extension de la financiarisation des firmes –elles ne sont plus seulement des marchandises –, la mondialisation des marchés, la marchandisation de plus en plus d'activités et le développement de la transformation numérique permettant entre autres, le temps réel. METZGER (2005) décrit

*« toutes ces évolutions, convergentes, se traduisent par des contraintes nouvelles sur les managers. Et s'il y a bien, ici aussi, identification d'un certain aveuglement, c'est pour*

---

<sup>363</sup> Stiglitz J. (2011), Ibid.

<sup>364</sup> Aglietta M., Rebérioux A., Ibid.

*désigner le désir de toute puissance d'un management persuadé de pouvoir tirer profit de cette expansion infinie<sup>365</sup> ».*

Nous proposons de faire une parenthèse au sujet des dirigeants du numérique. En effet, dans le schéma du cycle de l'évolution de la puissance et du pouvoir de l'homme (cf. Annexe 4), le pouvoir des Technologies de l'information et de la communication est défini comme pouvoir absolu. Toutefois, Raynal ne nous explique pas pourquoi il le détermine ainsi. Nous allons mobiliser Ellul, Proulx ainsi que Berg pour tenter de saisir ce pouvoir absolu.

#### 2.2.2.5 Les acteurs du numérique

RAYNAL (2009) voit une certaine fascination quant à la montée

*« de la technocratie<sup>366</sup> exerce encore en occident au moins, une grande crainte en même temps qu'une certaine fascination. Beaucoup d'auteurs ont soutenu que la complexité de notre âge technique offrait aux techniciens et aux experts, qu'ils soient spécialistes de la technique ou spécialistes de la conduite des organisations, la possibilité de jouer un rôle, de plus en plus considérable et que ces « technocrates » sont en train, de ce fait, de constituer la classe dirigeante d'un nouvel ordre féodal à venir<sup>367</sup> ».*

ELLUL (2005) semble en accord avec Raynal lorsqu'il signifie que

*« tous les pouvoirs, économiques, financiers, politiques, administratifs, passent par le canal d'un groupe donné de technocrates [...] leur capacité technicienne s'applique partout, et leur permet d'exercer la totalité des pouvoirs. Ils se situent tous au point crucial de chaque organisme de gestion et de décision<sup>368</sup>. »*

De plus, Ellul explique que les technocrates ont leur langage, entre eux ils se comprennent à demi-mot, ne laissant pas aux non-techniciens la possibilité d'une certaine appréhension des sujets techniques. Toutefois, l'auteur est critique envers les techniciens puisqu'ils manquent de discernement et de compréhension relatifs à la complexité du monde qui les entoure. En effet,

*« les technocrates ont un aveuglement exceptionnel sur la réalité complexe du monde et tout autant sur les réflexions de simple bon sens (par ex : un système ne peut pas croître*

---

<sup>365</sup> Metzger Ibid.

<sup>366</sup> Technocratie : Système (politique, social, économique) dans lequel les avis des conseillers techniques (dirigeants, professionnels de l'administration) déterminent les décisions en privilégiant les données techniques par rapport aux facteurs humains et sociaux (CNRTL).

<sup>367</sup> Raynal, Ibid.

<sup>368</sup> Ellul, le bluff technologique, 2005, Ibid.

*indéfiniment dans un univers clos et limité : formule qui attire les sarcasmes). [...] Leur très grand savoir et leur grande spécialisation leur interdiront de comprendre les questions qui ne sont pas de leur ressort<sup>369</sup>».*

Pour PROULX (2012), ce serait le capitaliste contemporain qui « opérerait ici une habile ruse, faisant apparaître les acteurs du libre et du numérique comme l'avant-garde d'une sortie du capitalisme alors que ces acteurs seraient eux-mêmes « dominants » dans la mesure où leur savoir leur donnerait une position de pouvoir dans le monde des réseaux et de l'internet<sup>370</sup> ».

Nous voyons que Proulx limite le pouvoir des techniciens uniquement aux réseaux et à l'Internet. Alors que BERG (2016) contredit Proulx et nous donne une explication sur le pouvoir grandissant des GAFA qui ont initié la troisième révolution industrielle pour façonner une nouvelle humanité. Ainsi, explique-t-il

*« Google, Apple, Facebook, Amazon, que l'on appelle les GAFA et ses innovateurs auxquels s'ajoutent Uber, Wikipédia sont les éléments avancés d'une vague qui va emporter l'économie, la société, la culture toute entière et façonner une humanité nouvelle. Entreprises, administrations et salariés sont menacés. On évalue communément à 30 % les postes de travail qui devraient disparaître d'ici 15 à 20 ans. Certes, toutes ces transformations ne seront ni linéaires ni uniformes, mais aucune puissance installée ne pourra y résister. Le domaine militaire avec ses drones, la cyber guerre, l'information guidée... est aux avant-postes. Ce troisième âge a commencé sa carrière au tournant des années 1980, porté par trois grandes forces : la libéralisation financière, la mondialisation des échanges et, bien sûr, la révolution numérique, qui a soutenu les deux autres à la faveur des deux séismes politiques de la fin du XX<sup>e</sup> siècle qu'ont été l'effondrement de l'URSS et l'ouverture de la Chine<sup>371</sup> ».*

Compte tenu des éléments précédemment cités, il apparait que les techniciens, les acteurs du numérique et plus particulièrement, les GAFA aurait un pouvoir absolu sur tous les pans de notre société et qu'ils seraient en train de construire un nouveau monde, une nouvelle humanité. Ainsi, nous pouvons en déduire une nouvelle forme de pouvoir des dirigeants des

---

<sup>369</sup> Ellul, le bluff technologique, 2005, Ibid.

<sup>370</sup> Proulx S., *La critique des technologies de l'information et de la communication à l'épreuve des mutations du capitalisme contemporain*, Actes du colloque international, 80<sup>e</sup> congrès de l'association francophone du savoir, Palais des Congrès de Montréal du 7 au 11 mai 2012.

<sup>371</sup> Berg E., *Promesses du capitalisme 3.0 ou stagnation séculaire ?*, Géoéconomie 2016/2 (N° 79), p. 217-223.

multinationales du numérique qui façonnent notre société par la mise sur le marché d'innovations successives, Informatique, Internet, Web, Moteurs de recherche, réseaux sociaux, Internet des objets, Big Data, Cloud computing, ... La complexité de ces ruptures technologiques empêche quiconque de la comprendre, de la maîtriser et surtout pas, de la contrôler. C'est pourquoi, les dirigeants du numérique ont un pouvoir immense voire absolu. Ils ont le pouvoir de l'argent, le pouvoir de domination, le pouvoir d'innover, le pouvoir d'imposer leurs technologies, le pouvoir de fasciner, le pouvoir de manipuler, le pouvoir d'imposer leur vision du monde ...

#### 2.2.2.6 Les mathématiciens et leurs modèles mathématiques

Stiglitz dans le *Triomphe de la Cupidité* nous apprend que compte tenu de la sophistication et de la complexité des innovations financières mises en place par les banques, ces dernières semblaient incapables d'évaluer les risques ou elles ont cru pouvoir analyser l'incertitude pour prendre des décisions. Alors, elles ont fait appel aux meilleurs mathématiciens afin de concevoir des modèles mathématiques de probabilités de gestion des risques. Cependant comme le dit STIGLITZ (2011)

« *Mais les prédictions d'un modèle ne valent que ce que valent les hypothèses qu'on lui a fournies ; si l'on a mal évalué, par exemple les probabilités d'une baisse des prix immobiliers, toutes ses conclusions seront fausses [...] Ce n'était peut-être pas par accident que les modèles de gestion du risque étaient défectueux. La distorsion des systèmes de rémunération minait les incitations à en élaborer de plus sérieux. De plus, si les dirigeants (des banques) se vantaient volontiers de leur sens des affaires et de leur aptitude à évaluer le risque, beaucoup n'étaient pas compétents pour vérifier si les modèles étaient bons ou mauvais : ils étaient souvent juristes, et n'avaient jamais appris les subtilités de la modélisation mathématique<sup>372</sup> ».*

Ainsi, nous pouvons voir le pouvoir des mathématiciens lors de la conception de leur modélisation mathématique. Ces techniciens des mathématiques utilisent comme les techniciens du numérique, un langage complètement ésotérique, complètement incompréhensible pour les non-initiés prodiguant, par conséquent, un certain pouvoir de domination par le savoir technique.

---

<sup>372</sup> Stiglitz, *Triomphe de la cupidité*, 2011, Ibid.

Pour conclure cette section, nous avons vu le double jeu des dominants qui déléguait les risques de leurs actions illicites à certains intermédiaires afin d'échapper à toute sanction. Puis, nous avons identifié chez les acteurs de la finance un pouvoir de domination principalement, par l'argent en utilisant parfois des pouvoirs occultes qui permettent l'infiltration d'hommes d'influence dans des sphères importantes des Etats et de la société, en général. Nous l'avons vu les acteurs de la finance imposent leur idéologie, leur vision du monde et leur sens politique. Ils ont recours à des groupes de pression ou d'intérêt ou lobbyistes qui vont manœuvrer dans l'ombre pour influencer des décisions politiques pour assouvir leurs propres intérêts. Quant aux politiciens, nous avons l'impression que les sujets trop techniques soient incompréhensibles pour eux et ainsi, laissent les experts (multinationales ou lobbyistes) résoudre les problèmes à leur place. Le pouvoir du politicien semble s'étioler au profit des manœuvres stratégiques des multinationales de tous les secteurs. Les dirigeants des multinationales veulent le moins de contraintes et d'entraves possibles afin de satisfaire les objectifs court-termistes des actionnaires en termes de profits mais aussi, faire exploser leurs propres revenus. Enfin, les dirigeants du numérique tels que les GAFA semble avoir un pouvoir presque absolu puisqu'ils ont le pouvoir de l'argent et le pouvoir de la technique, ainsi, ils peuvent comme les dirigeants des banques d'investissement imposer leur idéologie, leur vision du monde et leur sens politique. C'est en cela que nous pouvons en déduire qu'il y a une nouvelle forme de pouvoir puisque le pouvoir des dominants a été transféré a priori, aux multinationales financières et du numérique et ainsi, associées ou encastées, elles dominent le monde économique, politique, culturel, social, ...

## 2.3 L'aveuglement libéral

Cette section a pour objectif de répondre à la question : existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ?

Tout au long de ce chapitre, nous avons identifié un certain nombre d'aveuglements. Sont-ils de type libéral ? Premièrement, la définition de l'aveuglement du chapitre 1 qui nous le rappelons, serait composé de la faute, de l'étourderie, de l'imbécilité, de l'idiotie, de l'oubli,

de l'ignorance, de l'irresponsabilité mais aussi du manque de discernement, de sens critique, de contrôle pour assouvir une passion. Deuxièmement, la définition du libéralisme politique de Von Hayek et de Friedman qui suggère une réduction du rôle de l'état engendrant des politiques de déréglementation et de dérégulation et le développement de la mondialisation ainsi que le « ne gouvernez donc pas trop » de Foucault. Enfin troisièmement, la définition du libéralisme économique permettant à des entreprises de profiter du système de dérégulation du libéralisme politique et du moindre gouvernement, principalement aux Etats-Unis, pour accroître leur position monopolistique et par là même, augmenter leurs profits et l'accumulation de richesses, satisfaire leurs propres intérêts a priori, sans se soucier de leurs conséquences sociales et environnementales. Alors il se peut que nous ayons un aveuglement libéral dans le sens où les dominants, les élites manquent de discernement et de sens critique pour assouvir leurs passions.

Au préalable, nous tenons à préciser qu'une interrogation des bases de données académiques a été effectuée. En effet, dans la base de données académique CAIRN en saisissant « aveuglement » nous avons 13 693 articles recensés qui mentionnent dans le texte intégral le terme « aveuglement ». Si nous affinons à seulement *dans le titre* alors nous obtenons 79 résultats, certains de ces articles nous ont permis de définir l'aveuglement du chapitre 1. Puis, si nous ajoutons « libéral » dans le deuxième item, nous parvenons à 14 possibilités d'articles. Après lecture, aucun article n'est mobilisable. Afin de s'assurer de la validité de la recherche effectuée, nous avons fait une requête avec « aveuglement libéral » dans le texte intégral, le produit est de 3 et après lecture, 1 article a retenu notre attention. Une deuxième base de données EBBSCO a été interrogée, le résultat n'est pas plus probant puisqu'un seul article académique, sur un résultat de 3 possibilités, peut éventuellement être mobilisable. Ensuite nous avons saisi respectivement « blindness » et « liberal » en full text, dans toute la base de donnée des articles académiques, le total obtenu est de 5 articles après lecture, aucun n'est exploitable puisque « Blindness » fait référence à la cécité. Nous avons essayé « Blindly » *dans le titre* apparemment plus approprié pour traduire aveuglement, la réponse fut de 4 articles académiques, non exploitables. Nous sommes, donc, confrontés à la rareté de la littérature pour traiter ce concept d'aveuglement libéral.

Afin de résoudre ce problème, nous proposons dans cette section de reprendre certaines manifestations d'aveuglement révélées dans les sections 2.1 et 2.2.

Au regard des éléments des deux premières sections de ce chapitre, nous constatons que l'idéologie de la mondialisation, de la globalisation, du libre-échange, de la finance folle et la non intervention systématique de l'Etat dans l'économie est un système complexe qui conduit à l'aveuglement.

Nous proposons de décomposer les éléments constitutifs de l'aveuglement puisque nous avons précisé qu'il était composé de la faute, de l'étourderie, de l'imbécilité, de l'idiotie, de l'oubli, de l'ignorance, de l'irresponsabilité mais aussi du manque de discernement, de sens critique, de contrôle pour assouvir une passion. Nous faisons le choix de soumettre quelques concrétisations quant à la faute, l'ignorance, le manque de discernement, le manque de sens critique, le manque de contrôle, ce qui représente à notre sens les grandes lignes de l'aveuglement.

La faute peut être considérée comme un manquement à une règle morale, ou de conduite ou comme une action considérée comme mauvaise. Nous constatons que tout au long de ce chapitre nous avons révélé un certain nombre de fautes commises par les différents acteurs étudiés. En effet, lors des négociations des traités de libre-échange, les Etats dominants se sont accordés, entre eux, en catimini, sans proposer aux Etats plus faibles de participer aux ultimes échanges. Pour quelles raisons, si ce n'est pour léser les intérêts des plus défavorisés. En cela, nous pouvons considérer comme une mauvaise action qui prive de débats l'ensemble des Etats-nations concernés. Une autre faute possible serait le « shadow banking » qui permet à des individus de protéger leurs capitaux en ayant recours à l'intermédiation d'institutions financières ayant des activités bancarisées sans pour autant, être contrôlées et régulées comme peuvent l'être les banques. Nous avons tout un système complexe, mondialisé, numérisé d'institutions financières légales et illégales qui s'enchevêtrent, qui interagissent, qui s'encastrent sans possibilité de contrôle par les autorités régulatrices. Les Panama papers ont révélé l'ampleur du maillage incontrôlable des sociétés écrans, « offshores » détenues par les institutions financières, tant les banques d'investissement que les banques de détail. Cette faute serait un manquement aux règles fiscales établies dans le pays d'origine de l'individu qui veut bénéficier des services des institutions installées dans les paradis fiscaux afin de se soustraire à l'obligation du paiement de l'impôt. Ce dernier sert à alimenter les caisses du trésor public pour entre autres, entretenir les communs (la santé, la recherche, la sécurité, l'éducation, le transport, la culture ...). Le « shadow banking » ou la finance de l'ombre

semble représenter un aveuglement libéral puisque nous avons des individus qui fautent en sachant que les contrôles seront inexistant et même si, les comptes « offshores » de l'individu sont révélées, l'individu ne sera pas inquiété par une sanction pénale tout au plus, il devra acquitter une peine fiscale ou simplement devoir rapatrier l'argent dans son pays d'origine. Dans ces conditions, il semble que tout soit permis dans la prise de risques puisqu'elle apparait minime en contre partie du profit envisagé par l'évasion fiscale. Nous avons identifié que le blanchiment d'argent utilise le même circuit, en revanche la faute apparait plus grave puisqu'il vient principalement du crime (drogue, terrorisme, ...). D'ailleurs, Gayraud constate qu'

*« il y a chez la plupart des acteurs financiers une très grande insouciance et un très grand aveuglement à leur porosité et à leur fragilité face à la fraude. Ou bien ils ne voient pas ou bien ils ne veulent pas voir qu'ils sont, par nature, un lieu de prédation, qui peut venir de l'extérieur, d'entités criminelles pérennes, du crime organisé, ou bien de l'intérieur, par des fraudes générées par leurs propres dirigeants<sup>373</sup> ».*

Gayraud est catégorique lorsqu'il annonce que les acteurs financiers sont un lieu de prédation qu'ils ne veulent pas voir les fraudes venant de l'extérieur pour satisfaire le milieu du crime ou celles venant de l'intérieur, en ne voulant pas voir les fautes de leurs propres supérieurs. Au vu de ces faits, il apparait que nous ayons bien un aveuglement libéral qui prônerait le laisser-faire.

Nous pouvons ajouter l'élément d'incapacité à l'aveuglement. En effet, RAUFER nous fait part de l'échec abyssal de la traque contre l'argent criminel et/ou terroriste,

*« un aveuglement qui concerne aussi bien sûr les Etats-Unis eux-mêmes, pays où la criminalisation des banques est sérieuse et récurrente. L'affaire est d'autant plus grave que dans ce pays, la traque à l'argent criminel et/ou terroriste est un échec abyssal. Donc criminalisation, mais, pis encore, structurelle incapacité à purger le système des milliards criminels qui le corrompent et l'empoisonnent<sup>374</sup> ».*

Nous constatons l'aveuglement des autorités de contrôle des pays afin d'enrayer la criminalité des banques. Par ailleurs, Tirole dans son article relatif à la régulation nous apprend le déficit des ressources appropriés et compétentes pour contrôler tous les fraudeurs.

---

<sup>373</sup> Gayraud J-F. et al., Ibid.

<sup>374</sup> Raufer (2013) Ibid.

L'ignorance peut être définie par l'état de celui qui ignore les choses. L'ignorance est un élément déterminant de l'aveuglement. L'individu ignore les problèmes, ne sait pas, ne voit pas, ne peut pas voir, ne veut pas voir. A ce propos, RAUFER (2013) soutient que « *le monde financier doit réaliser qu'existe une autre main invisible, celle du crime, capable d'intimider, de menacer, de truquer, d'éliminer ; ce, dans une discréction et un silence... de mort*<sup>375</sup> ». Il semble que la prise de risques et la cupidité soient les constituants de cet aveuglement. Par ailleurs, nous avons vu que les sujets de techniques financières ou autres plongent les non-initiés dans une incompréhension abyssale compte tenu de la complexité évolutive des systèmes pour en empêcher même une appréhension partielle. D'ailleurs, CANFIN (2012) nous explique les raisons de l'immobilisme des organisations politiques « *la finance n'est pas leur cœur de métier, elles trouvent que c'est trop compliqué et n'ont pas les compétences en interne, elles n'ont pas de moyens financiers à consacrer à cette nouvelle mission, etc.*<sup>376</sup> ». Nous pouvons constater que nous sommes en présence d'un aveuglement libéral puisque les non-initiés ou les politiciens sont dans l'ignorance, ils n'ont pas les moyens ni les compétences alors ils laissent faire le marché et les financiers.

Le discernement est la capacité à apprécier avec justesse et clairvoyance une situation ou des faits. Par conséquent, un individu, qui n'est pas capable de clairvoyance d'une situation et de l'apprécier avec justesse, peut être aveuglé. Nous pouvons utiliser l'exemple du trader. A l'origine le métier de trader avait pour objectif de favoriser le développement des entreprises. Aujourd'hui, le trader et le système de trading haute fréquence sont utilisés pour spéculer notamment sur les marchés des produits dérivés où le marché virtuel est x fois supérieur au marché réel transformant « *des marchés en casinos, au détriment de leur fonction de financement de l'économie*<sup>377</sup> ». Une matière première est vendue plusieurs fois au cours de son transport, son cours ne rapporte pas forcément à son producteur. En revanche, il apparait que les commissions des différentes transactions sur ce même produit seront bien versées aux traders. Ces derniers ne semblent pas voir les conséquences de certaines de leurs décisions notamment des impacts sociétaux, sociaux... D'ailleurs, CANFIN (2012) nous apprenait que 60 % des transactions financières aux Etats-Unis et 35 % en Europe étaient réalisées par des ordinateurs qui « *déclenchent automatiquement des ordres en analysant les différents prix*<sup>378</sup> ». L'auteur expliquait que parfois le système s'enraye pouvant provoquer des aberrations comme

---

<sup>375</sup> Raufer (2013) Ibid.

<sup>376</sup> Canfin P., Ibid.

<sup>377</sup> Canfin, Ibid.

<sup>378</sup> Canfin Ibid.

*« le 6 mai 2010, le Dow Jones, l'indice qui regroupe les trente plus grandes valeurs boursières américaines, s'est mis à perdre près de 10 % en quelques minutes sans explication valable...<sup>379</sup> ». Les Bourses et les institutions financières ont mis en place ce trading haute fréquence pour supplanter l'homme qui est bien plus lent que la machine et qui peut, par sa lenteur d'exécution, manquer de belles opérations. Compte tenu de l'amplification du trading haute fréquence, on peut se poser la question du métier du trader classique utilisant les technologies mais encore, avec un pouvoir de décision. Dans ce contexte, le trader manque parfois de discernement, de clairvoyance quant à son futur et que nous soyons en présence d'un aveuglement libéral dans le sens où les traders manquent de discernement quant aux effets de leurs transactions.*

Nous disposons aussi d'éléments pour préciser que nous manquons (nous, les non-initiés des questions des institutions financières, les non-initiés des enjeux et des effets du libre-échange et de la mondialisation) de discernement, de sens critique quant à la complexité des stratégies de ramifications, de montages financiers, d'innovations financières savamment élaborées par les banques d'investissements et les institutions financières, en général. En effet, leur idéologie et leur vision du monde nous sont imposées sans que nous puissions en appréhender réellement les effets sur nos vies. Les non-initiés sont désarmés face à cette « pieuvre » qui étend ses tentacules dans tous les pans de notre société globalisée et mondialisée.

Pour toutes ces raisons, l'aveuglement libéral existe bien au niveau sociétal. Cet aveuglement libéral peut être défini comme un aveuglement du laisser-faire et du moindre gouvernement et il est principalement motivé par la passion du pouvoir, de l'argent et/ou des intérêts personnels mais ceci n'est pas nouveau.

Nous sommes consciente que l'explication relative à l'aveuglement libéral ne peut être exhaustive. Nous avons mobilisé les ressources en notre possession, elles n'étaient pas légion. C'est ce qui fait toute l'originalité de notre recherche.

---

<sup>379</sup> Canfin Ibid.

## Conclusion du chapitre 2

La littérature que nous avons mobilisée dans ce chapitre nous a permis de mettre en évidence l'aveuglement des acteurs qu'ils soient dominants ou dominés. L'idéologie du laisser-faire et du moindre gouvernement, propre au libéralisme politique qui permet aux entreprises notamment multinationales de tirer le maximum de bénéfices du système de dérégulation afin d'accroître leur position monopolistique et satisfaire leurs propres intérêts sans pour autant se soucier des questions environnementales, sociétales, sociales...

Les auteurs mobilisés, ont souligné l'ensemble complexe d'échanges et d'interactions qu'était devenue la mondialisation favorisée, dans sa croissance, par les technologies de l'information et de la communication privilégiant l'économie globale. En outre, Stiglitz fustige notre système qui est devenu mondialisé sans gouvernance mondiale. Ainsi, l'économie de chaque pays semble se développer sans réel arbitre ce qui entraîne quelques catastrophes économiques dans les pays les plus défavorisés qui n'ont pas les moyens de s'imposer aux tables des négociations des traités de libre-échanges comme nous avons pu le voir dans la section 2.1. Ces traités multilatéraux de libre-échanges ont révélé l'impossibilité de débats relatifs au commerce international de pays plus faibles économiquement.

En outre, ces auteurs nous ont éclairée sur les enjeux et les effets de certaines innovations financières mises en œuvre par les institutions financières qui auraient contribué à la déviance de certains acteurs de la finance. En effet, certaines innovations financières ont, soit permis d'accroître le butin lors d'opérations financières lucratives, soit favorisé le contournement de la législation ou de la fiscalité du pays de l'individu concerné en ayant recours à l'opacité des dispositifs occultes de type Hedge fund, paradis fiscal, société écran ou offshore. En revanche, même si, FIMBEL et KARYOTIS (2011) nous ont éclairé sur « *la question des risques associés à la titrisation ne peut être disjointe de celle du désencaissement de la gouvernance sociétale vis-à-vis de la sphère financière et bancaire* », les auteurs mobilisés ne nous a pas permis d'appréhender la puissance réelle de l'encaissement et du rôle joué par les banques d'investissement tant leur complexité est inextricable. En effet, nous avons aperçu quelques manœuvres stratégiques de la part de dirigeants de ces banques d'investissement afin d'imposer leur idéologie et leur vision du monde notamment, par le lobbying et le placement d'hommes et de femmes d'influence dans les hautes sphères du pouvoir mondial pour servir

leurs intérêts lors de négociations, de transactions ou d'opérations financières. Nous avons vu aussi que certains Etats étaient dépendants de ces institutions pour le financement du développement économique de leur pays. Un auteur écrivait on entre chez Goldman Sachs comme on entre en religion. Il semble y avoir une organisation volontairement opaque, telle une sorte de société secrète ramifiée partout dans le monde. Ainsi, leur pouvoir est immense en termes de domination notamment, par le couplage de l'argent et des capacités d'influence.

La littérature académique mobilisée a autorisé quelques éclairages en termes de nouvelles formes de pouvoir. Nous avons décelé le double jeu des dominants par délégation des risques d'actions illicites à des intermédiaires. Outre les banques d'investissement déjà citées précédemment, les lobbyistes avaient le pouvoir de manœuvrer à l'envi pour influencer les décisions politiques dans le but d'assouvir leurs intérêts et ceux de leurs clients. Quant aux politiciens, certains se font manipuler par les groupes de pression pour obtenir leur signature. Un auteur avait retenu notre attention quant au pouvoir absolu des TIC. Les dirigeants du numérique tels que les GAFA semblent avoir un pouvoir immense composé, du pouvoir de l'argent pour acquérir des innovations ou acheter des startups qui alimenteront leurs portefeuilles d'activités, et du pouvoir de la technique. Ainsi, ils peuvent imposer leurs technologies et la vision de leur monde partout sur la planète, associées aux multinationales financières elles apparaissent incontournables dans le monde économique, politique, culturel, social, ...

Enfin, quelques auteurs nous ont permis d'élucider le nouveau concept d'aveuglement libéral. C'est à partir des données révélées dans les sections 2.1 et 2.2 que nous avons pu constater que l'idéologie de la mondialisation, de la globalisation, du libre-échange, de la finance et la non intervention systématique de l'Etat dans l'économie est un système complexe encastré qui conduit à l'aveuglement. Puis nous avons étudié l'aveuglement sous plusieurs angles. En premier, sous l'angle de la faute qui conduit à l'aveuglement. Le second, sous l'angle de l'ignorance et enfin le troisième, le manque de discernement et de sens critique qui conduisent aussi à l'aveuglement. Toutes ces perspectives de l'aveuglement associés au laisser faire et moindre gouvernement nous ont amenés à dévoiler l'aveuglement libéral.

Cet aveuglement libéral sera mobilisé dans le chapitre 3, associé ou non à l'aveuglement technologique pour identifier les singularités de chacun des aveuglements, leurs analogies et

surtout, s'ils interagissent au sein des organisations pour peut-être constituer un aveuglement organisationnel.

# Chapitre 3 - Clarification de la problématique : Les interactions des deux types d'aveuglement au sein des organisations

## Introduction du chapitre 3

Ce chapitre a deux objectifs. Le premier représente une clarification de la problématique et le second objectif est dédié à la mise en tension des aveuglements technologiques révélés au cours du chapitre 1 et des aveuglements de nature libérale identifiés au chapitre 2. Nous avons répondu positivement aux questions posées, la première étant : **existe-t-il un aveuglement technologique au niveau sociétal** et la seconde : **existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ?** Il existe donc des aveuglements de natures différentes. Ces dernières peuvent être représentées par la faute, a priori, pour assouvir une passion ou pour servir des intérêts, par l'ignorance ou la méconnaissance, par le manque de discernement, par le manque de contrôle, par le manque de débat et enfin, par le manque de sens critique. Nous avons développé dans le chapitre 1, une analyse des technologies et plus particulièrement cinq technologies numériques que nous considérons comme des technologies numériques de rupture. Celles-ci ont quelque influence sur le comportement d'usage des utilisateurs ce qui entraîne des transformations de comportement d'usage remarquées depuis 2007, date de l'avènement des téléphones intelligents ou de la téléphonie mobile connectée (cf. section 1.1.2.2.1). Dans les organisations, nous pouvons constater que les systèmes d'information de gestion, les Big data, ainsi que les réseaux pour véhiculer tous les flux de données ont pris une place prépondérante dans le but affiché d'accroître, entre autres, la performance économique des entreprises. Les transformations de comportement d'usage des technologies par les individus associés aux différentes technologies ont généré de nouvelles formes de vie. Dans le chapitre 2 relatif au libéralisme, nous avons étudié le libéralisme économique, les traités de libre échange, la dérégulation ainsi que certaines innovations financières principalement inventées pour contrecarrer les réglementations mises en place par les autorités de régulation.

Par ailleurs, nous avons identifié le « *shadow banking* » appelé aussi la finance de l'ombre comme un phénomène facilitant le blanchiment d'argent, la fraude fiscale, etc. Tous ces éléments contribueraient à modifier la position originelle du pouvoir et ainsi créer de nouvelles formes et lieux de pouvoir. Nous avons d'un côté des technologies numériques qui transforment le comportement des individus par l'usage qu'ils en font et de l'autre, des traités de libre-échange, des régulations, des innovations financières qui métamorphosent la localisation du pouvoir entraînant de nouvelles formes de pouvoir qui font émerger ainsi des aveuglements de nature, d'essence libérale.

Au regard de ces phénomènes étudiés, nous proposons de mettre en tension les aveuglements technologiques et les aveuglements de type libéral pour découvrir dans un premier temps leurs singularités, puis dans un second temps, les analogies des deux aveuglements pour ensuite, affronter la problématique de ce travail de thèse qui est : **Ces deux aveuglements tant technologique que libéral sont-ils en interaction au sein des organisations ?**

Si tel est le cas, s'il existe bien des interactions au sein des organisations, est-ce que celles-ci conduisent à un aveuglement organisationnel, thématique principalement développée par Boussard et al. en 2004, et cependant peu étudiée depuis cette date.

Au préalable, il est nécessaire de procéder à une explicitation du sens accordé aux concepts-clés de singularité, d'analogie ainsi que d'interaction puisqu'ils sont centraux dans le développement qui suit. Nous entendons par singularité, pris dans son acceptation verbale de singulariser, c'est à dire considérer en soi les divers éléments d'un tout, reconnaître leur spécificité, mettre en valeur leur singularité. Cette dernière peut être définie par le trait particulier ou la caractéristique spécifique de quelque chose ou de quelqu'un<sup>380</sup>. Une analogie est un rapport de ressemblance, d'identité partielle entre des réalités différentes préalablement soumises à comparaison ou trait(s) commun(s) aux réalisations ainsi comparées, ressemblance bien établie, correspondance<sup>381</sup>. Une interaction est une action réciproque de deux ou plusieurs objets, de deux ou plusieurs phénomènes<sup>382</sup>.

Tout d'abord, il apparaît important de mobiliser deux de nos auteurs de référence (Winner et Ellul) pour appréhender le lien qu'ils font entre les deux aveuglements précités. En effet, leurs

---

<sup>380</sup> Cnrtl.

<sup>381</sup> Cnrtl.

<sup>382</sup> Cnrtl.

travaux sont au cœur de notre recherche, toutefois compte tenu de la densité et de la richesse de leurs critiques, certaines n'ont pu être mobilisées lors des deux premiers chapitres. C'est pourquoi, nous proposons d'en extraire quelques éléments complémentaires pour mettre en évidence les liens qu'ils font entre les deux phénomènes étudiés pour, ainsi, cadrer notre analyse qui sera réalisée au regard des éléments révélés lors des chapitres précédents.

Nous mobilisons WINNER (1986) pour appréhender les liens qui existent entre des dispositifs techniques et l'ordre social et politique. L'auteur s'exprime quant à sa compréhension de la hauteur de 2,70 mètres des quelques deux cents passages routiers et autoroutiers de Long Island à New York. En effet,

*« Robert Moses, qui fut le patron des routes, parcs, ponts et travaux publics à New York entre les années vingt et soixante-dix, a bâti ces passages souterrains à partir des spécifications qui décourageraient la circulation des autobus sur ces autoroutes. [...] les automobilistes blancs des classes supérieures et moyennes n'auraient aucun problème à utiliser ces autoroutes pour leur loisir et pour aller à leur travail<sup>383</sup> ».*

Alors que « les pauvres et les noirs qui utilisent normalement les transports en commun par l'intermédiaire du bus de presque quatre mètres<sup>384</sup> » sont dans l'impossibilité d'accéder à Long Island. L'auteur ajoute que la vie passionnante de Robert Moses mériterait d'être étudiée comme un classique en sciences politiques compte tenu de ses relations avec les maires, les gouverneurs et les présidents, sa manipulation systématique des législateurs, des banquiers, des syndicats, de la presse et de l'opinion publique.

*« Mais les résultats les plus importants et les plus durables de ses œuvres, ce sont ses technologies, les gigantesques projets d'équipements, [...] ses structures monumentales de béton et d'acier sont l'incarnation d'un système d'inégalités sociales, une matérialisation technique des relations humaines qui, avec le temps, fait désormais partie du paysage<sup>385</sup> ».*

A ce propos, l'architecte urbain new-yorkais Lee Koppleman disait en parlant de Robert Moses, « le vieil enfoiré s'est débrouillé pour que les bus ne puissent jamais utiliser ses saletés d'autoroutes<sup>386</sup> ». Nous pouvons identifier un lien voire une interaction marquée entre l'utilisation d'une technique ou d'une technologie et une décision politique qui permet

---

<sup>383</sup> Winner Ibid.

<sup>384</sup> Winner Ibid.

<sup>385</sup> Winner Ibid.

<sup>386</sup> Winner Ibid.

d'accroître « *le pouvoir, l'autorité et les priviléges que certains ont sur d'autres*<sup>387</sup> ». Dans la même veine, ELLUL (2005) nous fait part de son analyse quant au tracé du TGV, du tunnel sous la Manche pour développer, a priori, la région Nord de la France. Ainsi, il critique les décisions politiques

*« ... parmi les grandes œuvres inutiles nous voici en présence du merveilleux tunnel sous la Manche. Et pour développer le Nord, s'y ajoute un tunnel de chemin de fer, Paris-Londres en trois heures, une autoroute Paris-Calais, une rocade, un port nouveau à Calais (pour compenser le déficit des ferrys, remplacés par le tunnel) permettant aux navires de gros tonnages d'y venir. Un TGV, Paris-Calais-Bruxelles... Le tout pour 15 milliards (étant donné toutes expériences précédentes, on peut parler du double lors de la réalisation). Or, ce développement du Nord n'aura pas lieu : il ne suffit pas d'infrastructures pour assurer un développement économique ou industriel. Ce qui est certain, c'est que cet énorme ensemble de gros ouvrages va démolir l'équilibre humain et social du pays, comme chaque fois que l'on trace autoroutes et TGV<sup>388</sup> ».*

Nous pouvons convenir que ces grands projets n'ont pas eu les effets prévus de développement de la région. D'ailleurs, l'INSEE le confirme en 2012, les habitants de la nouvelle région Nord-Pas-de-Calais Picardie ont le niveau de vie le plus faible en France métropolitaine et le PIB de la région est le plus faible de France. Nous avons une interaction entre un aveuglement libéral et un aveuglement technologique dans le sens où une décision politique, qui semblait louable à l'origine, imposant ces grands projets techniques et technologiques, n'a pas permis les performances économiques et sociales espérées. L'auteur complète

*« Nous avançons exactement en aveugles dans la direction qui paraît imposée par la technique mais qui en fait est décidée par les hommes d'Etat. [...] La formulation du système est infiniment simple : l'Etat a, directement (si on est socialiste), indirectement (si on est libéral), la charge de la bonne marche de l'économie. Celle-ci suppose : beaucoup de production, un bon équilibre budgétaire, beaucoup d'exportations, une consommation intérieure suffisante et une croissance continue. Le tout implique une efficacité technique supérieure à celle des voisins<sup>389</sup> ».*

Comme le révèlent ces citations nous sommes en compétition permanente avec les Etats voisins ou du reste du monde ce qui demande une agressivité commerciale exacerbée. Ainsi,

---

<sup>387</sup> Winner Ibid.

<sup>388</sup> Ellul (2005) Ibid.

<sup>389</sup> Ellul (2005) Ibid.

ces deux exemples nous montrent comment des décisions de quelques hommes, qu'ils soient ingénieurs ou politiciens, vont s'inscrire dans le réel de milliers d'individus qui ceux-ci, n'auront d'autres choix que la contrainte d'usage.

### 3.1 Les singularités

Nous avons choisi de traiter de la singularité de certains aveuglements dans le but de comprendre pourquoi ils se montraient surprenants ou originaux dans leur acceptation de ne pouvoir être comparés à d'autres aveuglements. Nous espérions pouvoir nous appuyer sur certains auteurs, toutefois en interrogeant les bases de données académiques, le résultat est malheureusement nul. Il nous apparaît intéressant de signifier l'originalité ou les singularités de certains aveuglements technologiques composant la transformation numérique tels que nous les avons traités lors du chapitre 1. Cependant, seulement trois aveuglements technologiques apparaissent intéressants pour leurs caractéristiques uniques, originales qui ne peuvent être comparées à un aveuglement libéral c'est-à-dire l'usage des supports de communication numérique, l'Internet et les objets connectés, le Cloud Computing. En revanche, d'autres technologies de rupture peuvent, sans doute, être rapprochées aux aveuglements de nature libérale que nous avons explicités au chapitre 2. En effet, nous avons identifié des analogies possibles entre le concept de Big Data et ses algorithmes associés et le trading haute fréquence boursier mais aussi, entre la face cachée du web et le shadow banking. Par ailleurs, un traitement a été réalisé au sein du chapitre 2, relevant des nouvelles formes de pouvoir où les dirigeants des grandes entreprises du numérique et des banques d'investissement avaient conquis un pouvoir presque absolu à l'échelle planétaire. En revanche, nous n'avons pas vu de potentialités analogiques entre les supports de communication numérique et un aveuglement libéral, ni avec le cloud computing, ni avec l'Internet et ses objets connectés. Comme dit précédemment, la littérature n'est pas mobilisable sur ce sujet, notre analyse ne pourra donc être exhaustive et approfondie. Aussi, le caractère captivant de notre travail semble se situer dans l'appréhension des analogies et des interactions de ces deux aveuglements au sein des organisations. Par conséquent, nous serions relativement brefs sur les singularités.

La singularité des supports de communication, notamment les téléphones intelligents, pourrait partir du constat qu'ils sont indispensables pour des milliards d'individus par leurs usages

personnels et professionnels. Véritable outil de communication, il est un vecteur de la transformation du comportement d'usage des individus et il a rendu possible de nouvelles formes de vie. Il a permis de relier les individus et d'accéder à l'information, en temps réel à la nanoseconde, quel que soit le temps et l'espace. La singularité de l'aveuglement technologique serait l'irrationalité dans l'usage de cette technologie.

Les singularités de l'aveuglement technologique lié au Cloud Computing seraient l'invisibilité et l'opacité de cette technologie pour les usagers faisant appel aux services du Cloud Computing. En effet, les usagers déposant leurs fichiers sur une plateforme de Cloud Computing sont incapables de les situer ou de les tracer. Le parc de Data centers composant le Cloud Computing est colossal et réparti sur l'ensemble de la planète. Il constitue un maillage d'ordinateurs et de réseaux qui pourrait être comparé à celui des sociétés offshore tout en identifiant des finalités différentes. Les finalités du Cloud Computing permettent l'optimisation de services de stockage d'applications et/ou de bases de données à des fins professionnelles, ou à destination d'usages privés. A priori, les objectifs des sociétés du Cloud Computing sont la négociation de contrats commerciaux et la mise à disposition des données de leurs clients en conformité avec les termes de ce dit contrat, sans rétention d'information ou quelque illégalité. En revanche, lorsqu'un individu fait appel aux services d'intermédiaires pour la création d'une ou des sociétés offshore, son objectif est, généralement, pour dissimuler un capital et pour en retirer un meilleur profit dans des lieux où la fiscalité est plus avantageuse.

L'une des singularités de l'aveuglement technologique de l'Internet serait l'incontrôlabilité de l'interconnexion planétarisée de presque tous les ordinateurs de tout type ainsi que tous les objets qui y sont connectés. Ce serait notamment, grâce à ce réseau que la mondialisation a pu se développer. En effet, l'Internet supporte le développement numérisé et globalisé des organisations en permettant le lien permanent, continu et en temps réel entre les collaborateurs localisés sur des sites distants. Comme le précise CASTELLS (1998) déjà cité, « *l'Internet est la convergence et l'interaction entre un nouveau paradigme technologique et une nouvelle logique organisationnelle constituant le fondement de l'économie informationnelle* <sup>390</sup> ». En effet, les milliards d'objets qui y sont connectés engendrent la création de flux d'informations issus de transactions économiques et d'échanges entre individus. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce sujet lors de l'explication des potentialités

---

<sup>390</sup> Castells, Ibid.

d’interactions dans les organisations. Néanmoins, nous avons identifié une ressemblance possible avec le réseau SWIFT mis au point par la Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication. Ce réseau privé de communication est une sorte d’Internet hautement sécurisé pour les professionnels de la finance mondiale. C’est un acteur incontournable de la finance réglementée. Contrairement à l’Internet classique, SWIFT garantit l’intégrité des échanges grâce à une transmission d’informations chiffrées, avec des données cryptées et des procédures d’authentification strictes. Cependant, *Les Echos* du 13 mai 2016 ont révélé deux piratages de grande ampleur en 2016. Le premier en février 2016, a permis « aux malfaiteurs de dérober 81 millions de dollars sur un compte de la Banque centrale du Bangladesh auprès de la Réserve fédérale à New York<sup>391</sup> ». Le second a été dévoilé en mai par SWIFT sans informations particulières relatives à l’ampleur du « haking ». Le réseau SWIFT est un système produisant de nombreux échanges chaque jour, STROOBANTS (2006) recense « six mille milliards de dollars transitent chaque jour par son réseau Swiftnetfin, qui voit défiler chaque année 2,5 milliards de messages entre banques, gestionnaires de fonds, courtiers, etc.<sup>392</sup> ». Selon le site Web de la compagnie<sup>393</sup>, en dix ans, les messages interbancaires ont augmenté d’environ 50 % puisque SWIFT génère 3,3 milliards de messages en 2015. Nous ne comptons pas faire preuve d’exhaustivité à propos de l’Internet et son lien possible avec la partie du libéralisme et l’aveuglement libéral. Il a contribué, entre autres, au développement de l’économie de marché sur laquelle nous reviendrons dans la section 3 de ce présent chapitre.

### 3.2 Les analogies

Nous désirons montrer dans cette section les analogies existantes entre certains aveuglements technologiques et quelques aveuglements de type libéral.

Nous avons interrogé les bases de données académiques afin d’identifier les auteurs qui auraient étudié des analogies qui existeraient entre la technologie et le libéralisme. Dans ce sens, nous avons saisi le terme *analogie* dans les revues académiques en économie-gestion, les occurrences révélées sont de 2 383. Pour affiner notre recherche, les critères *Technologie*

---

<sup>391</sup> <http://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/021930128231-des-hackers-attaquent-a-nouveau-le-reseau-banquier-international-1221866.php?myJdkSifL6Tg1LZ6.99>

<sup>392</sup> Stroobants J-P., *Swift, pivot du système de surveillance*. Le Monde, 6/25/2006.

<sup>393</sup> <https://www.swift.com/>

et *libéralisme* ont été saisis pour un résultat nul, puis *Technologie et mondialisation*, la conclusion est la même. En revanche, un article ressort lorsque *Technologie et finance* ont été sélectionnés, seulement l'article fait référence à la monnaie au XIX<sup>e</sup> siècle, peu en rapport avec notre objet. Après analyse, nous avons identifié cinq analogies potentielles entre les deux aveuglements. La première analogie identifiée est celle que nous pouvons percevoir entre le Deep Web (la face cachée du Web) et le shadow banking (la face cachée de la finance). Une seconde analogie serait entre le Big data et ses algorithmes à visée commerciale et le trading haute fréquence. Une troisième analogie proposerait une comparaison entre les nouvelles formes de pouvoirs des dirigeants du numérique et les nouvelles formes de pouvoir des dirigeants des banques d'investissement. La quatrième serait entre le comportement des surdoués des modèles mathématiques de la finance et les sur-doués du codage informatique. Nous avons aussi identifié la méconnaissance des politiciens dans les deux phénomènes étudiés qui les obligent à demander conseil aux dirigeants des multinationales impliquées ou à leurs lobbyistes et ainsi, prendre des décisions en leur faveur au détriment de concurrents plus faibles. Nous ne pouvons étudier en détail toutes ces analogies, en revanche nous proposons d'examiner les deux premières qui apparaissent à notre sens les plus significatives.

### 3.2.1 Analogies entre le Deep Web et le Shadow banking

Dans cette sous-section, nous nous appuierons sur les écrits de Moatti relatifs aux Deep-Web et ainsi, élaborer les analogies avec le shadow banking appréhendé dans la section 2.2.

En effet, nous avons identifié par exemple, que la face cachée du web pouvait être comparée au shadow banking, dans le sens où nous avons des activités principalement illicites ou illégales pour ces deux phénomènes. Les activités de la face cachée du web ou le Deep Web sont l'anonymisation d'individus, la marchandisation des produits de contrefaçon, du crime... par l'intermédiaire de plusieurs Internets sans foi, ni loi, incontrôlables par les autorités souveraines. De même, les activités du shadow banking ou la face cachée de la finance font appel à des intermédiaires qui mettent tout en œuvre pour faciliter la fraude fiscale ou le blanchiment d'argent. L'un comme l'autre assure l'anonymat de la transaction aux parties prenantes. Les caractéristiques communes de ces deux aveuglements sont le secret, l'occulte, l'invisible, l'opacité et l'incontrôlable. D'ailleurs à ce propos, MOATTI (2004) nous rappelle le principe de La lettre volée d'Edgar Allan Poe en 1932

*« mise en évidence et pourtant invisible sans doute parce que trop là, inspire le singulier système qui gouverne certaines interactions sur l'undernet, ce crypto-internet qui héberge une large part des communications et agrégations obscures du réseau. [...] Ce que j'appellerai undernet recoupe largement cet internet « occulte », incontrôlable, que l'on qualifie parfois de « bruit » ou encore de Deep Web<sup>394</sup>. »*

Selon le site Brightplanet<sup>395</sup> spécialisé dans la recherche de document sur le Deep Web, il y aurait 550 milliards de pages Web proposant des documents aux formats non reconnus par les moteurs de recherche. Nous constatons que nous sommes en présence d'estimations, en revanche le site Brightplanet nous révèle l'étendue considérable se comptant en milliards de documents invisibles à partir des moteurs de recherche traditionnels tels que Google, Yahoo ou Bing ! Une analogie est imaginable avec l'importance de la finance de l'ombre qui représente selon KARYOTIS (2014) « *68 000 milliards de dollars, presque le montant du PIB mondial évalué à 74 000 milliards de dollars en 2013<sup>396</sup>* ». En effet, la portée souterraine du Deep Web et du shadow banking peut être comparée puisque tous deux se comptent, a priori, en milliards. Ils sont issus des mécanismes de déréglementation et de dérégulation. Les deux phénomènes permettent d'assurer l'anonymat de l'individu, le premier protégeant des informations relatives à son identité et à ses comportements et/ou de ses transactions de produits ou services, le second principalement réservé à la protection de son patrimoine financier. La surveillance et le contrôle sont sans doute utopiques tant les intermédiaires en charge de cette économie souterraine font preuve d'ingéniosité pour déjouer les tentatives de réglementations des autorités. Ces deux phénomènes ressemblent à des trous noirs et à de véritables sanctuaires inviolables permettant l'invisibilité aux usagers de ces systèmes. En revanche, pour les autres, les non-initiés, c'est la méconnaissance ou l'ignorance qui prévalent. C'est pourquoi, nous pouvons dire que le Deep Web et le shadow banking ont des analogies.

---

<sup>394</sup> Moatti M., *Images de l'undernet : secrets et partage sur le réseau mondial*, Questions de communication [En ligne], 6 | 2004, mis en ligne le 06 octobre 2015, consulté le 09 octobre 2015. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/6159>

<sup>395</sup> [www.brighthplanet.com](http://www.brighthplanet.com)

<sup>396</sup> Karyotis Ibid.

### 3.2.2 Les analogies entre les Big data et les algorithmes du numérique et ceux du trading haute fréquence

Nous pouvons envisager des analogies entre les Big data et les algorithmes du numérique et ceux du trading haute fréquence. L'interrogation de la base de données CAIRN, nous envoie un résultat de 361 occurrences à la saisie de *Big Data* sans autre critère sélectionné. La requête en saisissant *big data et trading haute fréquence*, nous envoie un résultat de 4 articles dont 2 articles académiques qui seront mobilisés dans cette présente section.

Le Big data des entreprises utilise toutes les informations disponibles et hétérogènes venant du marché et principalement, des individus eux-mêmes via les traces laissées par leurs transactions digitales, leurs échanges sur les réseaux sociaux, leurs clics sur les sites Web, leurs déplacements enregistrés par le GPS ou de leur smartphone... pour ensuite croiser ces données en temps réel, et à l'aide d'algorithmes, imaginer des combinaisons et des corrélations possibles pour proposer, en temps réel, le produit ou le service le plus approprié au consommateur qui navigue sur le Web ou passe devant un magasin. JUNGHANS (2015) précise que « *cette analyse en temps réel, si rapide, donne l'impression de pouvoir prévoir*<sup>397</sup> ». Nous constatons que la sollicitation est omniprésente. Sans relâche, les Big data et les algorithmes des entreprises « harcèlent » le consommateur pour en tirer profit. Ainsi, les services marketing et commerciaux sont remplacés par le Big data et les algorithmes associés tout comme les traders qui semblent être supplantés par le trading haute fréquence. Pour DECLERCK et LESCOURRET (2015), le trading haute fréquence (THF) consiste

« *en l'utilisation d'algorithmes qui sont optimisés afin d'analyser un flux de données et prendre des décisions d'investissement, et ce, le plus discrètement et le plus rapidement possible. Le but est d'observer l'information et de réaliser des transactions avant les autres opérateurs, d'être « le premier » sur le marché. Il ne faut donc pas être rapide, mais le plus rapide. Cette stratégie se traduit par l'envoi d'un très grand nombre d'ordres de petite taille (de l'ordre de cent à deux cents unités), à une vitesse toujours plus grande, aujourd'hui proche de la nanoseconde, soit un million de fois plus rapide que la milliseconde (ms), ce qui implique un temps de réaction pour une prise de décision qu'un homme n'est plus en mesure de réaliser (cligner des yeux nécessite 350 ms et il*

---

<sup>397</sup> Junghans P., *Le Big data pour construire une information d'anticipation*, I2D- Information, données & documents 2015/4 (Volume 53), p. 12-14.

*nous faut au moins 650 ms pour prendre une décision en fonction d'une situation donnée). Parmi le million d'ordres passés dans une seconde, 95 % d'entre eux sont modifiés ou annulés. Une caractéristique majeure du THF, outre la vitesse, est donc le très faible ratio entre le nombre de transactions et le nombre d'ordres soumis<sup>398</sup>».*

Le constat que nous pouvons établir est que le trading haute fréquence utilise les services du Big data et d'algorithmes. Les analogies sont envisageables entre les algorithmes, les entreprises que l'on pourrait appeler *marketing haute fréquence* ou *commerce haute fréquence* et le *trading haute fréquence*. Premièrement, ils utilisent tous deux des modèles mathématiques très complexes transformés en algorithmes informatiques pour proposer des offres qu'elles soient commerciales ou financières ; deuxièmement, l'opacité des systèmes de modélisation algorithmique y est importante car tenus secrets par leur créateur ; troisièmement, la rencontre physique entre l'acheteur et le vendeur a évolué en un échange virtualisé de façon, presque systématique par l'automatisation et l'informatisation des transactions ; quatrièmement, il semble que l'individu en perd son libre-arbitre dans sa prise de décision. BELLANGER (2015) va plus loin en précisant que 80 % de ces informations sont détenues par les GAFA et il ajoute que « *nous perdons le contrôle des infrastructures, des services, des données, du droit, de la vie privée, de la propriété intellectuelle, et c'est notre société entière qui se dévitalise*<sup>399</sup> ». Ainsi, quel que soit le secteur d'activité, il semble que nous soyons dans l'impossibilité de garder le contrôle, comme le dit Bellanger, la société entière se dévitalise que l'on peut comparer à la virtualisation de la société. La complexité des algorithmes issus de modèles mathématiques ne permet pas le contrôle de la démonstration mathématique inventée par un humain faillible, limité dans sa rationalité. L'opacité dans laquelle sont gardées ces innovations algorithmiques semble de pas permettre d'en prouver leur véracité. Lorsqu'un programme informatique n'est pas documenté en détail dans son analyse fonctionnelle et technique, il est peu probable qu'un autre informaticien, même expert, puisse l'appréhender et le maintenir. De plus, STIGLITZ (2011) nous explique l'incomplétude des résultats d'algorithmes par la non intégration de certaines données dans

*« [...] des produits si complexes que, même si l'on en avait connu tous les détails, personne n'aurait pu pleinement comprendre le risque qu'ils impliquaient. [...] L'évaluation des produits complexes n'était pas faite par les marchés, mais par des*

---

<sup>398</sup> Declerck F., Lescourret L., *Dark pools et trading haute fréquence : une évolution utile ?* Revue d'économie financière 2015/4 (n° 120).

<sup>399</sup> Bellanger P., *Les données personnelles : une question de souveraineté*, Le Débat 2015/1 (n° 183), p. 14-25.

*ordinateurs utilisant des modèles qui, quel que fût leur degré de complexité, ne pouvaient évidemment pas embrasser toute l'information pertinente. Il s'est avéré qu'ils négligeaient d'inclure certains ingrédients très importants ; or, inévitablement, leurs « résultats » dépendent des postulats et des données qu'on y intègre<sup>400</sup>. »*

En conséquence, nous disposons d'analogies identifiables entre les algorithmes du *marketing haute fréquence* ou *commerce haute fréquence* et les algorithmes du trading haute fréquence. Tous les deux sont des systèmes complexes et rapides mis en œuvre pour supplanter l'homme trop lent dans la prise de ses décisions, et ainsi, augmenter le nombre de transactions tout en diminuant les coûts de transaction pour accroître le chiffre d'affaires et maximiser les profits. PARISI (2016) nous incite à réfléchir quant aux conséquences de l'application de ces algorithmes, « *on peut affirmer sans difficulté que, de nos jours, le cerveau social consiste en une écologie machinique d'agents algorithmiques*<sup>401</sup> ». Dès lors, les deux phénomènes sont bien comparables.

Pour résumer, dans cette section, nous avons décelé des analogies entre le Deep Web ou la face caché de Web et son pendant libéral, le Shadow banking ou la finance de l'ombre. Ces ressemblances portaient sur les caractéristiques de ces phénomènes incontrôlables et complexes par les autorités, compte tenu du caractère secret, occulte, invisible, opaque de ses systèmes. Nous avons, aussi, détecté des analogies entre les algorithmes des entreprises en particulier, du numérique et le trading haute fréquence. Tous deux utilisent les infrastructures du Big data en collectant un maximum de données pour ensuite les analyser et prendre des décisions. Tout ceci est possible grâce à des méthodes mathématiques complexes transposées en algorithmes pour devenir des programmes informatiques compliqués.

### 3.3 Les interactions au sein des organisations

Lors des deux premiers chapitres, nos lectures et nos analyses ont permis de conclure à l'existence de deux types d'aveuglements et dans ce cadre, nous avons choisi de questionner la présence d'interactions des aveuglements de nature technologique et des aveuglements de

---

<sup>400</sup> Stiglitz, (2011) Ibid.

<sup>401</sup> Parisi L., Traduit de l'anglais par Yves Citton, *La raison instrumentale, le capitalisme algorithmique et l'incomputable*, Multitudes 2016/1 (n° 62), p. 98-109.

nature libérale au sein des organisations. En effet, nous avons identifié un certain nombre d'aveuglements pouvant avoir des effets dans les organisations. Au préalable, il est nécessaire de définir ce qu'entendent les auteurs par interactions au sein des organisations. Puis, nous pouvons relever que la méconnaissance, le manque de discernement ainsi que le manque de débat quant à l'usage des technologies numériques de rupture étudiées interagissent au sein des organisations. De même, l'aveuglement de certains acteurs du libéralisme économique et de la financiarisation de l'économique a un rôle prépondérant dans les effets bilatéraux ou multilatéraux au sein des organisations. Ensuite, nous proposons un débat autour des conséquences des interactions des deux aveuglements. Pour finir, nous tenterons une « cocktailisation » par encastrement pour éventuellement, imaginer l'aveuglement organisationnel.

L'interrogation des bases de données de NEOMA a donné 1 193 046 occurrences pour la recherche « *Interaction* ». Pour affiner cette dernière, nous avons précisé dans le titre et academic journals, la réponse est de 21 986. Puis nous avons privilégié les articles de moins de 10 ans, nous avons eu 286 réponses toutes disciplines confondues. Après lecture des résumés, il s'avère que seulement 5 articles pourraient avoir un lien avec un des phénomènes traités dans cette section.

Nous constatons que les définitions proposées, soit par le Larousse ou soit par le CNRTL sont sommaires. En effet, interaction est défini par une « *réaction réciproque de deux phénomènes l'un sur l'autre. Action réciproque qu'exercent l'un sur l'autre deux ou plusieurs systèmes physiques*<sup>402</sup> ». Les cinq articles que nous avons identifiés ne définissent pas le terme interaction, cependant ils le mobilisent pour expliquer un couplage entre deux phénomènes. En revanche, après lecture de ces articles, aucun ne pourra nous aider dans l'appréhension de la question : Ces deux aveuglements tant de nature technologique que de nature libérale ont-ils des interactions au sein des organisations ?

Nous entendons, au sein des organisations, par les interactions entre agents, et ce qui permettrait l'appréhension du phénomène d'aveuglement interagissant sur le comportement des salariés ou des dirigeants. Nous nous rendons compte que la question est vaste c'est pourquoi nous avons identifié certains aveuglements qui peuvent avoir une influence

---

<sup>402</sup> CNRTL.

significative quant à l'usage des technologies ou du libéralisme dans les organisations et comment réciproquement ces agents viennent influer sur ces aveuglements et pour quels effets. D'ailleurs, concomitamment les deux types d'aveuglements, l'un ou l'autre ou l'un avec l'autre, interagissent dans l'écosystème de l'organisation, parfois en restructurant le business model des industries.

L'analyse systémique pourrait nous permettre d'appréhender les liens qui existent entre les deux types d'aveuglement dans leur globalité et de rendre intelligible cette réalité complexe. Comme l'expliquent MASSON et PETIOT (2013) en faisant référence aux auteurs tels que Waliser (1977), Morin (1990), Lugan (1993), Lapierre (1992), Von Bertalanffy (1993) sans oublier Castells (1998),

*« la notion de système ou modèle-système permet de mieux identifier et caractériser un complexe d'éléments en interactions. Il s'agit d'un ensemble formé de sous-systèmes en interaction, subissant des modifications plus ou moins profondes dans le temps, tout en conservant une certaine permanence<sup>403</sup> ».* Ainsi, nous envisageons d'étudier les sous-systèmes constitutifs des deux types d'aveuglement en les décomposant de nouveau par aveuglements identifiés dans les deux chapitres précédents.

### 3.3.1 Les interactions des aveuglements technologiques au sein des organisations

#### 3.3.1.1 La méconnaissance et le manque de discernement liés aux réseaux internet et le deep web

Dans cette sous-section, nous proposons quatre conjectures d'interactions potentielles.

Première conjecture : Le réseau Internet permet de relier et de connecter les individus de la planète qu'ils soient dans leur sphère privée, professionnelle ou publique. Quelle que soit l'organisation (multiples sites ou pas), le réseau Internet permet de mettre en relation l'ensemble de ces parties prenantes. L'aveuglement technologique relatif au réseau internet est, comme le stipule Ellul, qu'il n'est pas neutre, qu'il est une technologie autonome qui

---

<sup>403</sup> Masson S., Petiot R., *Logistique et territoire : multiplicité des interactions et forces de régulation*, Géographie, économie, société 2013/4 (Vol. 15), p. 385-412.

s'auto-accoit sans contrôle possible mais qu'il est, aussi, sans pilote, sans frontière, sans foi, ni loi. Pour toutes ces raisons, le réseau Internet a des forts effets sur la stratégie des organisations puisqu'il favorise, en supprimant les contraintes de temps et de l'espace, le développement de sites géographiquement distants et les stratégies de délocalisation. Il est l'un des facteurs du développement de la mondialisation qui, en fonction de son extension, permet celle du réseau Internet ainsi que des Internets composant le Deep Web qui peuvent avoir des conséquences quant à la pérennité de l'entreprise légale en entraînant une concurrence déloyale par la vente de produits contrefaits ou de copies à moindre prix sans se soucier des normes, des réglementations, des droits ou brevets de propriété intellectuelle déposés par l'entreprise légale. Ainsi, nous avons un aveuglement technologique qui agit au sein d'une organisation, en contrepartie une autre organisation, celle-ci illégale, alimente l'aveuglement technologique.

Deuxième conjecture : BARLATIER (2016) met en évidence le manque de débat autour du développement effréné de la transformation numérique ou d'une nouvelle ère numérique, « *cette mutation accélérée annoncée en 2011 par le sommet de l'e-G8 souligne le rôle prépondérant joué par Internet dans la croissance économique et sa capacité à transformer le monde. En effet, le développement des nouvelles technologies mobiles (comme le réseau 4G et le cloud computing) et de ses nouveaux terminaux (smartlets) ; des objets connectés (internet of things) ; l'essor des médias sociaux (Facebook, Twitter, etc.) et des nouvelles plateformes collaboratives (gaming, crowdsourcing, etc.) ; ainsi que le phénomène de multiplication des données comme nouvelle matière première (big data, open data, etc.) montre que la «transformation numérique» est à son apogée. Cette nouvelle ère numérique transforme chaque aspect de la vie aussi bien sociale (mobilité, nouveaux services et expériences immersives, redéfinition de l'équilibre vie privée-vie professionnelle, etc.) qu'économique (nouveaux modes d'interactions avec les clients et utilisateurs, nouvelles approches branding et e-réputation, etc.)<sup>404</sup> ».*

Les interactions seraient, sans doute, le manque de débat quant au développement technologique, sous contrainte, par l'organisation. En effet, puisque les outils technologiques existent et que les clients les utilisent à titre privé, l'organisation est contrainte de développer et de mettre à disposition de sa clientèle les mêmes dispositifs technologiques afin d'aligner sa stratégie sur celle de ses concurrents investissant dans cette démarche. Ainsi, nous avons

---

<sup>404</sup> Barlatier P-J., *Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives*, Revue française de gestion 2016/1 (N° 254), p. 55-63.

un aveuglement technologique au sein d'une organisation qui alimente, par son manque de débat ou manque de discernement, cet aveuglement technologique.

Troisième conjecture : En interne, le réseau Internet a une influence tantôt positive, tantôt négative car il permet, avec les outils associés, la proximité entre agents. Cependant, une dérive semble se révéler quant à l'éloignement du face à face entre individus, dû principalement aux outils de communication connectés de plus en plus performants, qui annihilent les relations d'ordre spatial. Les individus dans les organisations sont connectés en temps réels, perturbés en permanence par des notifications de messages d'ordre numérique ce qui peut avoir des effets perturbant leur productivité. A ce propos, Tristan Harris, le *philosophe produit* de chez Google a pris conscience de la réalité de sa mission, donne une interview<sup>405</sup> en mai 2016, intitulée *comment la technologie pirate la vie des gens*. Il explique qu'il a été formé, notamment à Stanford, à la stratégie de persuasion qu'il a mise en application chez Google. Il précise « *comment les entreprises de la Silicon Valley nous manipulent pour nous faire perdre le plus de temps possible dans leurs interfaces*<sup>406</sup> ». La mission de Tristan Harris était de faire en sorte que les usagers passent le plus de temps possible dans l'application mise en œuvre. « *Concrètement, Facebook a intérêt à ce qu'on scrolle son fil d'actu toute la journée, et pour ça, il nous détourne de notre intention initiale*<sup>407</sup> ». Ainsi, nous avons un manque de discernement ou une méconnaissance des salariés qui utilisent les services ou des applications via Internet qui les perturbent dans leurs activités professionnelles et en réponse, ils alimentent en données les entreprises du numérique.

Quatrième conjecture : Il semble que les interactions entre les aveuglements technologiques relatifs à l'usage d'Internet soient pléthores, nous en avons identifié quelques-unes. En outre, BELLANGER (2015) semble préoccupé et stipule « *nous assistons à un moment décisif, celui des réseaux qui deviennent des États face à des États qui tardent encore à devenir des réseaux. C'est cela la souveraineté numérique. Tel est notre défi capital*<sup>408</sup>. » Cet aveuglement de souveraineté numérique concerne les deux types d'aveuglement et apparaît déterminant dans les interactions avec l'environnement des organisations.

---

<sup>405</sup> Harris T. créé le 18 mai 2016, consulté le 20 juillet 2016, <https://medium.com/swlh/how-technology-hijacks-peoples-minds-from-a-magician-and-google-s-design-ethicist-56d62ef5edf3#.4mzdjm56o>

<sup>406</sup> Harris Ibid.

<sup>407</sup> Harris Ibid.

<sup>408</sup> Bellanger P., *Les données personnelles : une question de souveraineté*, Le Débat 2015/1 (n° 183), p. 14-25.

### 3.3.1.2 Le manque de discernement lié aux objets connectés

Dans cette sous-section, nous traiterons de l'aveuglement de l'usage des objets connectés au sein des organisations. Plusieurs exemples peuvent être examinés. Dans les organisations, des objets connectés sont mis à disposition des salariés et des dirigeants. Premièrement, le manque de discernement dans l'usage du téléphone mobile intelligent est flagrant. Les demandes des salariés se font de plus en plus pressantes quant à l'alignement des technologies qu'ils utilisent dans leur sphère privée. En cela, nous avons des interactions entre des usages privés qu'ils souhaitent obtenir dans leur sphère professionnelle. Puis, nous pouvons imaginer le manque de débat quant aux informations collectées via les applications mobiles. Ensuite, nous pouvons spécifier le manque de débat dans la mise à disposition de téléphones intelligents à destination des managers les obligeant, inconsciemment, à une connexion permanente. En retour de l'investissement et de la mise à disposition d'outils de communication, les dirigeants exigeraient des réponses synchrones de la part des possesseurs d'outils technologiques.

Deuxièmement, les organisations mettent des systèmes en place via les technologies de géolocalisation telles que les GPS et/ou les puces RFID ce qui permet de tracer en permanence un produit ou un salarié. Pour le dire autrement, nous mobilisons un article du Monde Informatique qui explique l'expérimentation d'une organisation à Stockholm en Suède « *Comme l'a déclaré Hannes Sjöblad, fondateur de Bionyfiken, une association suédoise de Biohackers, « les salariés de l'Epicenter qui ont décidé de remplacer leurs porte-clés par des implants NFC ont fait un choix personnel. [...] Selon lui, les personnels de plusieurs immeubles de bureaux, entreprises, gymnases et établissements d'enseignement de Stockholm se sont aussi fait planter des puces RFID/NFC pour accéder aux installations<sup>409</sup> ».*

L'aveuglement technologique tel que la méconnaissance de l'utilisation des données semble en interaction avec la collecte et l'analyse des données traçables concernant les salariés. Cette expérimentation nourrit l'aveuglement technologique par l'implémentation du système dans d'autres entreprises.

---

<sup>409</sup> Le monde Informatique, créé le 15 janvier 2015, consulté le 1 février 2015, [http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-des-puces-rfid-greffees-dans-la-paume-de-salaries-suadois-60182.html?utm\\_source=mail&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Newsletter](http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-des-puces-rfid-greffees-dans-la-paume-de-salaries-suadois-60182.html?utm_source=mail&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter)

Les interactions de ces aveuglements technologiques alimentent principalement la surveillance permanente et en temps réel des salariés ainsi que le contrôle de leurs missions, de leurs déplacements et même de leurs humeurs via la récupération de données postées sur les réseaux sociaux. Comme nous l'avons appréhendé au cours du chapitre 1, cet aveuglement technologique entraîne un nouveau comportement d'usage des technologies par les salariés équipés au regard de l'accroissement du nombre des sollicitations et de la vitesse dans les réponses à apporter.

### 3.3.1.3 Le manque de débat autour de l'automatisation et la robotisation

L'avènement de l'informatique, entre autres, a permis l'automatisation de machines industrielles entraînant la robotisation des unités de fabrication dans tous les secteurs d'activité. Aujourd'hui, une évolution apparaît par l'automatisation du travail intellectuel. En effet, nous observons une métamorphose des métiers d'analyse d'informations dans les organisations en général et plus particulièrement en marketing et dans quelques métiers de la finance tels que les traders, par exemple. Nous notons que ces métiers sont suppléés par des algorithmes alimentés par les Big data des organisations. Au regard de la lenteur et la subjectivité de la prise de décision de l'individu, il est donc accompagné dans sa mission par l'informatisation de ses activités. Les interactions de l'aveuglement technologique de manque de débat d'implémentation de ses systèmes dans les organisations vont, sans doute, entraîner une évolution de leur métier. En revanche, il semble que les dirigeants mettant en place ces systèmes manquent de discernement quant à la fiabilité et la pérennité de ces systèmes algorithmiques.

Nous avons perçu, aussi, un mouvement émergent dû à l'automatisation et aux possibilités de robotisation associés aux mesures du protectionnisme et de préférence nationale, appelé *Industrie 4.0 : L'usine connectée* ou encore *L'industrie du futur*. En effet, ce mouvement prône la relocalisation des unités de production aux USA et en Europe en général et plus particulièrement, en Allemagne. A ce jour, l'initiative de la France est encore balbutiante. Selon le titre évocateur de l'article de ROSIERES (2016), *Finie l'Asie, une partie des chaussures Adidas sera produite en Allemagne, mais par des robots*<sup>410</sup>, il semble que la

---

<sup>410</sup> Rozières G., *Finie l'Asie, une partie des chaussures Adidas sera produite en Allemagne, mais par des robots*, Le HuffPost, Publié 25 mai 2016, consulté le 15 juin 2016.

relocalisation des produits sur le sol européen soit principalement motivée par le profit et non, par la création d'emplois. En effet, l'auteur précise que les productions seront réalisées par des robots devenus accessibles compte tenu de la baisse de leurs coûts. Dans la même veine, RAMANATHAN (2015) explique que l'Asie se prépare, aussi, à ce mouvement via la robotisation des productions de certaines de ces industries en louant les avantages de Green Washing. En effet, l'auteur précise

*« Industry 4.0 can make production so efficient and streamlined that companies will begin to see less value in moving their production plants to countries such as China, India and Thailand. The ultimate objective for such manufacturers and their governments is to retain manufacturing within their borders. However, opportunities for Asia Pacific manifest in the form of changing dynamics in many countries. Since Asia Pacific is a region that offers immense potential for automation, green initiatives and clean technologies in manufacturing can be made a priority. Such requirements will also play a role in the design and use of automation systems<sup>411</sup> ».*

Ainsi, nous pouvons remarquer les interactions de l'aveuglement technologique relatif au manque de discernement quant aux conséquences de ces relocalisations dans le pays d'origine sur les populations locales des pays d'accueil de la délocalisation. En retour, les dirigeants incités par des politiques gouvernementales semblent aveuglés par les promesses de conseillers ou autres organisations, telles que le Gimélec qui vante les enjeux de l'industrie 4.0 dans un rapport en annonçant

*« la dernière révolution industrielle prend forme sous nos yeux. On peut la résumer par la numérisation poussée à l'extrême des échanges économiques et productifs. On peut rajouter le Cloud, le Big Data Analytics, l'Internet Industriel des Objets... Avec l'industrie 4.0, on réalise tout de A à Z en interaction entre les produits et les machines, et les machines entre elles. Nous sommes dans un système global interconnecté. Le produit fini, qui sera personnalisé, pourra communiquer avec les machines dans sa phase de réalisation. La rupture consiste à façonner des unités de production autonomes, intelligentes. Les capacités de décision, l'intelligence des processus de production vont être distribuées...<sup>412</sup> ».*

---

<sup>411</sup> Ramanathan K., *Industry 4.0: Implications for the Asia Pacific Manufacturing Industry*, SMT Magazine, November 2015, 7 p.

<sup>412</sup> Rapport du Gimélec, Industrie 4.0, Septembre 2014, 84 p.

### 3.3.1.4 le manque de discernement quant au Big data et les algorithmes

A ce jour, le Big data apparaît comme un phénomène transverse qui irrigue un grand nombre de secteurs et décrit la data comme la nouvelle matière première. La mise en œuvre d'une politique de Big Data dans les organisations permet, selon certains auteurs, de réduire l'incertitude dans la prise de décision. Selon Fimbel (2016), cette incertitude peut être anxiogène pour certains décideurs. Nous avons un manque de discernement relatif au Big data consistant en la mise en place d'un système qui est censé résoudre les problèmes des décideurs s'appuyant sur le mythe que le technologique résoudra tous les problèmes de l'humanité. A ce propos, FIMBEL (2016) nous invite à réfléchir quant à la complexité du Big data, « *tout au long de ce processus de quête de l'information et de collecte des données, il y a de multiples intermédiaires, que ce soient des êtres humains des organisations, des machines ou des technologies et la plupart du temps, un cocktail de tout cela. Cette complexité laisse la porte ouverte aux aveuglements technologiques et aux dérives associées*<sup>413</sup> ». Dans cette perspective, nous avons identifié trois interactions potentielles.

Premièrement, nous pouvons citer le manque de discernement quant à la réalité de la donnée. En effet, l'auteur explique « *sous l'effet de tensions ou de conflits, il ne faut pas confondre la donnée avec le réel*<sup>414</sup> » et il émet, aussi, quelques doutes à propos de la véridicité des algorithmes qui « *contribuent à fabriquer des mythes voire à les imposer aux directions générales des entreprises*<sup>415</sup> ». L'aveuglement des décideurs quant à ces phénomènes alimentés par une confiance aveugle à l'égard de la technologie rentre en conflit avec la vision pertinente et rationnelle relative au développement ou à l'amélioration de la performance de leur entreprise.

Deuxièmement, Fimbel (2016) avance une idée selon laquelle une information pertinente ayant une réelle valeur demandant un traitement spécifique serait noyée dans une masse de données en flux continu. Ainsi l'aveuglement technologique dû au manque de discernement de la part du décideur interagit au sein de l'organisation en provoquant une déficience dans ce déluge informationnel.

Troisièmement, BOURDONCLE (2014) nous explique que le Big data peut être considéré comme un effet de levier sur un métier traditionnel pour certains décideurs, comme par exemple, la création d'un nouveau mode de commercialisation que nous avons appelé le

---

<sup>413</sup> Fimbel E., *Le Big Data laisse à penser que tout est modélisable*, propos recueillis par Philippe Rosé, Best practices management, avril 2016, 2 p.

<sup>414</sup> Fimbel (2016) Ibid.

<sup>415</sup> Fimbel (2016) Ibid.

*marketing haute fréquence* ou *commerce haute fréquence*, nécessitant de nouvelles connaissances et compétences dans les organisations. En effet,

*« Ce levier, c'est la capacité qu'ont certaines firmes d'accéder à des données que les autres n'ont pas et de savoir les croiser. Là réside la spécificité des Big Data. Les Big Data ne sont qu'une modalité, pas une fin en soi, la vraie finalité étant, pour ces nouveaux opérateurs, de capter des clients dans des domaines qui, historiquement, ne sont pas les leurs<sup>416</sup> ».*

A ce propos, BELLANGER (2015) nous éclaire sur les intentions des entreprises exploitant des Big data,

*« Il n'est d'ailleurs pas étonnant que les entreprises du réseau les plus dataphages défendent séparément ou conjointement ces deux thèses : elles leur ouvrent grand les portes de la domination absolue. La première thèse est une extension brute du règne mercantile. La seconde, plus subtile, en phase avec notre tradition juridique, se donne habilement l'allure d'un progrès<sup>417</sup> ».*

Ainsi le manque de discernement relatif à la puissance concurrentielle des entreprises « les plus dataphages » constraint les directions d'entreprises traditionnelles d'être dans le déni en adoptant « une attitude bête à l'égard de la technologie<sup>418</sup> ». En retour, les organisations exploitant des Big data imposent leur diktat technologique complexe, incompréhensible aux dirigeants des entreprises traditionnelles qui méconnaissent les bases de leur technicité. BOURDONCLE (2014) nous met en garde

*« Le Big Data est une arme de guerre. C'est le levier avec lequel le capitalisme est en train de soulever le monde. Alors, premièrement, sachons-le, et, deuxièmement, arrêtons de nous congratuler dans les conseils d'administration en nous disant que, jusque-là, tout va bien. Il faut que, sur ce thème, nos conseils d'administration mettent la pression sur les dirigeants<sup>419</sup> ».*

BELLANGER (2015) de surenchérir,

*« L'appropriation par quelques entreprises de la reconstitution informationnelle du réel est source d'asymétries de concurrence dévastatrices et ne peut être empêchée par une somme de droits individuels. Par exemple : la connaissance directe ou prédictive par un seul acteur du type de conduite de chaque automobiliste lui donne un avantage décisif et*

---

<sup>416</sup> Bourdoncle F., *Peut-on créer un écosystème français du Big Data ?*, Le journal de l'école de Paris du management 2014/4 (N° 108), p. 8-15.

<sup>417</sup> Bellanger Ibid.

<sup>418</sup> Fimbel (2016) Ibid.

<sup>419</sup> Bourdoncle Ibid.

*sans concurrence pour établir des tarifs d'assurance auto sur mesure et au meilleur prix, sélectionnant ses clients pour ne laisser à la compétition que les conducteurs qu'il a détectés comme non rentables<sup>420</sup>. »*

### 3.3.1.5 La transformation du comportement d'usage des technologies des individus

Nous proposons dans cette sous-section d'envisager les aveuglements technologiques liés au comportement d'usage des salariés à l'égard des technologies. La vitesse, l'instantanéité, le temps réel, la mobilité, l'anéantissement de l'espace par le temps, accélération du rythme des innovations et des productions, l'accélération de la personnalisation du produit, le rythme d'obsolescence des produits, l'accélération du rythme de vie des salariés par la sollicitation permanente et continue des managers, entraînent une incertitude anxiogène des salariés. Tous ces effets sont favorisés par la mise à disposition, souvent sous contrainte, d'outils technologiques aux salariés par les entreprises. Les salariés ne peuvent pas s'y soustraire, ils sont dans l'obligation d'utiliser la ou les technologies qu'on leur impose sans débat possible. En retour, les salariés deviennent irrationnels voire compulsifs à l'égard des technologies. Il semble que les conséquences provoquent une certaine porosité entre vie privée et vie professionnelle, entraînant un engrenage de surenchère d'utilisation des technologies pour paraître le meilleur, le plus disponible, le plus performant, le plus efficace aux yeux de la direction générale. Pour reprendre les propos d'Harris, il semble que les technologies mises en œuvre dans les organisations piratent la vie des gens.

En conclusion, nous pouvons, aussi, considérer le manque de discernement des décideurs quant aux projets d'implémentation d'outils technologiques au sein de leur organisation. Leur méconnaissance sur le sujet les oblige en une confiance aveugle à l'égard de ceux qui vont les conseiller qui se déclarent les experts, les plus à même, à répondre aux problématiques de l'entreprise. Egalement, nous constatons que les décideurs-suiveurs s'engagent, souvent, dans des projets technologiques pour, simplement, s'aligner au plan de développement de la concurrence sans y avoir, réellement, réfléchi au préalable. DEPRET & HAMDOUCH (2007) nous éclairent sur le sujet en précisant que « *La co-évolution des dynamiques industrielle(s) et technologique(s) est donc à la fois contingente (de par leur interdépendance), systémique (en*

---

<sup>420</sup> Bellanger Ibid.

*raison de leur encastrement) et non forcément synchronisée<sup>421</sup> ». Toujours relatif à la force de la concurrence dans le secteur du numérique sans possibilité de débat, BARLATIER (2016) nous propose un nouveau regard quant au*

*« développement des capacités des biens et services par les technologies numériques redéfinit les règles concurrentielles, la structure des marchés et les frontières des industries, notamment par la menace des firmes détentrices de données et d'informations comme Google ou Facebook comme nouveaux entrants potentiels sur les marchés existants. Cette nouvelle donne de la création de valeur conduit les firmes à repenser la proposition de valeur faite à leurs clients en y intégrant des innovations numériques sous peine de devenir un simple équipementier ou fournisseur de matières premières. Cette transformation des modèles d'affaires impulsée par la nouvelle ère numérique n'est pas simplement une question vitale d'adaptation mais aussi de capture de nouvelles opportunités de création de valeur<sup>422</sup>».*

Ce qui renvoie au libéralisme économique et au développement de la mondialisation favorisés, sans doute, par la puissance de multinationales très influentes qui perturbent les lois du marché entraînant des interactions d'aveuglements de type libéral au sein des organisations, étudiés dans la section suivante.

### 3.3.2 Les interactions des aveuglements de type libéral au sein des organisations

Dans cette section, nous proposons de répondre à la question, existe-t-il des interactions liées à l'aveuglement libéral, c'est-à-dire du laisser-faire et du moindre gouvernement, au sein des organisations. Dans un premier temps, nous envisageons de traiter les aveuglements de nature libérale constitutifs à la mondialisation et de ses traités de libre-échange. Dans un second temps, nous traiterons des aveuglements de certains acteurs de la financiarisation de l'économie. Les bases de données interrogées ne nous ont pas permis d'identifier de nouveaux auteurs susceptibles de nous aider dans l'appréhension de cette question. Par conséquent, nous allons reprendre les aveuglements identifiés au niveau sociétal et élaborer d'éventuelles interactions avec les organisations.

---

<sup>421</sup> Depret M-H., Hamdouch A., *Changements technologiques, logiques institutionnelles et dynamiques industrielles. Esquisse d'une approche co-évolutionnaire appliquée à l'industrie pharmaceutique et aux biotechnologies*, Innovations 2007/1 (n° 25), p. 85-109.

<sup>422</sup> Barlatier, Ibid.

### 3.3.2.1 La méconnaissance de la complexité de la mondialisation

Nous rappelons que la mondialisation est devenue, entre autres, un ensemble complexe d'échanges et d'interactions favorisé par les technologies de l'information et de la communication privilégiant une économie globale. Nous ne cherchons pas à atteindre l'exhaustivité dans les phénomènes étudiés dans cette sous-section. Cependant, nous avons identifié quelques aveuglements de nature libérale qui provoquent des interactions au sein des organisations. La complexité de la mondialisation astreint au manque de discernement et à la méconnaissance du réel de ce phénomène. Les interactions au sein des organisations provoquées par les systèmes composant la mondialisation sont nombreuses. CASTELLS (1998) nous éclaire sur le réseau de liens entre agents économiques « *les activités clés de production, consommation et distribution, ainsi que leurs composants (capital, travail, matières premières, gestion, information, technologie, marchés) sont organisées à l'échelle planétaire, soit directement ou à travers un réseau de liens entre les agents économiques*<sup>423</sup> ». Il argumente les potentialités des nouvelles technologies de l'information comme plus puissantes et plus souples. Il précise que ces dernières « *en transformant les processus de traitement de l'information, agissent sur tous les domaines de l'activité humaine et permettent d'établir d'innombrables connexions entre différents domaines, ainsi qu'entre éléments et agents de ces activités*<sup>424</sup> ». Ainsi, il semble que peu de personnes soient capables d'appréhender la réalité des effets de la mondialisation au sein des organisations tant l'imbrication en est complexe.

### 3.3.2.2 Le manque de débats autour des traités de libre échange

L'aveuglement libéral des traités de libre échange a été examiné dans la sous-section 2.1.2.1.1. Nous avons remarqué un manque de débat autour des ultimes négociations pour la conclusion de ces traités, réalisées en catimini, sans inviter toutes les parties prenantes. En effet, la littérature a révélé un déséquilibre manifeste de la représentation des pays mais aussi, de la puissance des multinationales manœuvrant pour imposer leurs marchés, leurs directives et leurs normes. Les interactions de l'aveuglement libéral au sein des organisations seraient,

<sup>423</sup> Castells (1998) Ibid. p. 93.

<sup>424</sup> Castells (1998) Ibid. p. 94.

entre autres, des politiques commerciales et concurrentielles agressives de la part des multinationales. Les conséquences de ces traités se diluent dans le dumping commercial, le dumping salarial, le dumping social et pour finir, le dumping environnemental, tirant vers le bas les prix, les salaires, les protections sociales et les protections de l'environnement, pour ne citer que les éléments pouvant interagir au sein des organisations.

### 3.3.2.3 Le manque de débat autour de la financiarisation de l'économie

Dans cette sous-section, compte tenu du pouvoir de domination des acteurs de la finance, nous ne pouvons prétendre à l'exhaustivité concernant les interactions de l'aveuglement libéral au sein des organisations. Toutefois, nous pouvons nous appuyer sur les travaux de FRISON-ROCHE (2002) pour éclairer quelques interactions envisageables. L'auteure explique que tant que l'on pouvait discerner, voire confronter, l'entreprise et le marché, les organisations pouvaient se développer dans leur sphère. Alors qu'

*« aujourd’hui, une véritable porosité s'est instaurée. Le premier mouvement, du marché vers les entreprises, a été souvent décrit : l'entreprise devient gouvernée de l'extérieur, [...] la structure des marchés se reflète désormais dans la structure des entreprises. En outre, la financiarisation de l'économie, c'est-à-dire le règne des prêteurs, conduit à insérer les mécanismes de marché dans les équilibres de pouvoirs internes à l'entreprise, que la société soit cotée (la fameuse « tyrannie » des marchés financiers) ou non<sup>425</sup> ».*

Ainsi, nous constatons un manque de débat autour de l'importation par le marché de ses propres régulations dans les organisations mais aussi, autour de l'intervention des autorités des marchés financiers dans le gouvernement des entreprises. En retour, ces dernières subissent ces contraintes afin de se maintenir ou de se développer au gré des accords obtenus.

### 3.3.2.4 Le manque de discernement autour de la titrisation

Nous évoquons, dans cette sous-section, l'aveuglement libéral relatif à la titrisation, ce n'est pas tant le produit financier mais son usage qu'il est intéressant d'évoquer. En effet, à l'origine la titrisation est un instrument de gestion de bilan pour les banques, toutefois il s'est

---

<sup>425</sup> Frison-Roche M-A., *Le besoin conjoint d'une régulation analogue des relations sociales et des marchés globalisés*, Revue internationale de droit économique 2002/1 (t. XVI, 1), p. 67-82.

progressivement complexifié. FIMBEL & KARYOTIS (2011) expliquent les montages financiers issus de la titrisation et leur utilisation par différents acteurs de la finance

*« ces montages sont le fruit des ingénieurs financiers, mathématiciens d'origine, mais sont utilisés par des traders et autres gestionnaires à la recherche de profits à court terme incapables d'évaluer le contenu de ces produits ; ou encore, ils sont utilisés, manipulés par des gestionnaires qui usent de ces montages sans chercher à prendre en compte leurs méfaits sociaux<sup>426</sup> ».*

Les auteurs nous éclairent sur le manque de discernement de ces acteurs usant de ces montages sans se préoccuper de leurs dommages sociaux. Pour déceler des interactions au sein des organisations FIMBEL et KARYOTIS (2011) donnent des exemples permettant une meilleure compréhension de la puissance de ce dispositif et permet d'entrevoir comment il interagit dans les organisations,

*« La titrisation est poussée à son comble lorsque la totalité des actifs est titrisée : c'est l'exemple des opérations de Leveraged Buy Out (opération de rachat d'entreprise par effet de levier) pratiquées sur l'entreprise Europcar, pour ne citer qu'un cas français, associées à une Whole Business Securization (titrisation de l'activité globale). C'est plus encore emblématique lorsqu'une marque est titrisée : en 2003, la société de luxe Guess a titrisé quatorze contrats de licence conclus entre 1984 et 2001. J.-P. Morgan Securities a arrangé cette opération qui a rapporté 75 millions \$ à Guess, lui permettant d'alléger ses dettes<sup>427</sup> ».*

Compte tenu de la rareté de la littérature académique, nous faisons le choix de ne pas traiter les aveuglements relatifs aux produits dérivés et aux CDS. En effet, la technicité et leur complexité ne nous permet pas de déceler quelque interaction envisageable.

### 3.3.2.5 Le manque de contrôle du shadow banking

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la section 2.3, le shadow banking permet à des individus de protéger leurs capitaux en ayant recours à l'intermédiation d'institutions financières ayant des activités bancarisées sans pour autant, être contrôlées et régulées comme peuvent l'être les banques. Nous avons tout un système complexe, mondialisé, numérisé

---

<sup>426</sup> Fimbel et Karyotis (2011), Ibid.

<sup>427</sup> Fimbel et Karyotis (2011), Ibid

d'institutions financières légales et illégales qui s'enchevêtrent, qui interagissent, qui s'encastrent sans possibilité de contrôle par les autorités régulatrices. Les Panama papers ont révélé l'ampleur du maillage incontrôlable et opaque des sociétés écrans, offshores détenues par les institutions financières, tant les banques d'investissement que les banques de détail. Le shadow banking ou la finance de l'ombre semble représenter un aveuglement libéral puisque nous avons des individus qui fautent en sachant que les peines encourues seront dérisoires, voire illusoires. L'interaction de cet aveuglement au sein des organisations que nous pouvons envisager, serait sans doute, l'évaporation de capitaux possédés par le dirigeant d'entreprise par le biais de l'évasion fiscale qui ne sont pas réinvestis pour le développement de l'entreprise.

### 3.3.2.6 L'aveuglement des traders

Dans cette section, nous notons le manque de discernement des traders quant à leur prise de décisions lors de négociation d'opérations boursières ou financières. Il est intéressant de faire appel à MOUSLI (2015) afin d'appréhender la psychologie du trader,

*« les travaux du psychologue canadien Robert Hare ont montré que 10 % des traders sont des psychopathes, contre 1 % de la population générale. Le psychopathe financier combine les caractéristiques du joueur compulsif et de l'escroc. Le plus souvent charmant, intelligent, il est capable de mentir et de truquer habilement. Il recherche les émotions fortes. Cette pathologie est pour une grande part acquise : c'est quasiment une maladie professionnelle<sup>428</sup> ».*

Dans cette perspective, nous comprenons mieux le manque de scrupule ou d'état d'âme du trader qui va prendre des décisions infligeant aux entreprises de se restructurer, de fermer des unités de production locales ou délocalisées afin d'améliorer la valeur de l'action de l'entreprise cotée. Par ailleurs, le manque de contrôle par les dirigeants des banques a été dévoilé lors de la révélation de certains scandales entraînant, parfois, la faillite de banque ou de crash boursier. L'auteur explique que « *c'est très difficile de convaincre un conseil d'administration qu'il y a un avantage évident et beaucoup d'argent à économiser en investissant dans le contrôle. Les banques ne recherchent que le profit et le profit immédiat<sup>429</sup>* ». Ainsi, l'aveuglement du trader a de forts effets sur les stratégies des entreprises cotées ou

---

<sup>428</sup> Mousli M., *Quand un trader fait sauter une banque : Nick Leeson et la Barings*, L'Économie politique 2015/4 (N° 68), p. 89-101.

<sup>429</sup> Mousli, Ibid.

non et en retour, ces dernières manœuvrent pour améliorer leur performance et le rendement des revenus des actionnaires, à court terme voire à très court terme. Pour le dire autrement, FRISSON-ROCHE (2002) stipule une interaction entre la valeur d'une action et l'annonce d'un licenciement « *par exemple lorsque les titres d'une société cotée sont tirés vers le haut par l'annonce de décisions de licenciements*<sup>430</sup> ».

### 3.3.2.7 Le pouvoir des dirigeants de banques d'investissement

La section 2.2.2.1 a permis d'entrevoir la puissance dominatrice des banques d'investissement. Nous rappelons les propos de RAUFER (2013) à ce sujet, « *depuis vingt ans, l'idéologie de Wall Street – place financière dont Goldman Sachs est le « parrain » (The Godfather of Wall Street) – est acceptée comme vérité absolue par tous, exécutifs et législateurs Républicains et Démocrates, cercles de pouvoir, sommets de l'Etat, grands auditeurs et régulateurs, quasiment sans exception*<sup>431</sup> ». Ainsi, en imposant leur modèle et leurs hommes, les banques d'investissement et en particulier, Goldman Sachs ont échappé au contrôle des peuples et influencent directement la gouvernance mondiale. Les interactions envisageables entre le manque de contrôle et les organisations seraient le pouvoir de prédation quant à la vie ou la survie des organisations ayant besoin d'investir pour se développer ou se maintenir économiquement. En retour, les entreprises bénéficiant des services des banques d'investissement peuvent être dépossédées d'une partie de leur majorité par la prise de participation au capital de la société et/ou par la suppléance d'hommes promus par les banques d'investissement à la tête de l'entreprise permettant ainsi, le contrôle du retour sur investissement et la rentabilité à très court terme.

Dans ce contexte, nous avons identifié la méconnaissance des politiciens relative à des sujets techniques. Les politiciens semblent se fier aux conseils d'experts ou de lobbyistes à la manœuvre pour les banques d'investissement ou de multinationales influentes. Ainsi, nous pouvons citer plus localement comme exemple, la prise de décisions d'investir des millions d'euros de la part de politiciens dans l'espoir de redynamiser un bassin de l'emploi complètement atone.

---

<sup>430</sup> Frisson-Roche, Ibid.

<sup>431</sup> Raufer (2013) Ibid.

Pour résumer cette section et sans prétendre à l'exhaustivité, nous avons, cependant, identifié un certain nombre d'aveuglements de type libéral qui peuvent avoir des impacts économiques, sociaux, commerciaux, salariaux ... au sein des organisations. En effet, la méconnaissance des enjeux et des impacts liées à la mondialisation échappe à la compréhension du réel au sein des organisations tant l'encastrement en est complexe. Les interactions de l'aveuglement libéral liées aux traités de libre échange au sein des organisations seraient, entre autres, des politiques commerciales, concurrentielles, salariales, sociales, environnementales, agressives voire prédatrices de la part des multinationales, qu'elles soient financières ou non. Le manque de discernement des dirigeants d'entreprise relatif à la financerisation de l'économie entraîne que l'entreprise devienne gouvernée de l'extérieur, et ainsi la structure des marchés se reflète désormais dans la structure des entreprises. Le manque de discernement des acteurs de la titrisation et autre innovation financière créant et exploitant des systèmes si complexes qu'ils ne voient pas ou ne veulent pas voir les dommages causés à autrui et au sein des organisations. Les interactions de l'aveuglement libéral liées au Shadow banking seraient dues, en particulier, à la cupidité des dirigeants d'entreprise qui profitent de ce système illégal pour dissimuler ou blanchir de l'argent prélevé sur les potentialités de rentabilité de l'entreprise. Concernant l'aveuglement des traders, de nombreux scandales ont révélés leur cupidité et leur appât du gain. Même si, à l'origine, le métier de trader a été créé pour le développement des entreprises, aujourd'hui, il semble que le trader exerce son métier uniquement pour son profit personnel et celui de son employeur en occultant les dommages collatéraux de ses décisions. Enfin, nous ne sommes pas persuadée que les dirigeants des banques d'investissement manquent de discernement. Ils assouvissent une passion, celle de devenir les « maitres du monde ». Ils ont le pouvoir d'influencer tous les Etats, tous les pouvoirs politiques, tous les dirigeants des multinationales de tout secteur, tous les marchés financiers et boursiers, tous les partis politiques, ...

En conclusion de cette section et en réponse à la problématique de notre recherche relative aux interactions des deux types d'aveuglements au sein des organisations, nous pouvons répondre positivement, il existe des interactions. Ces dernières nous éclairent par la mise en évidence d'un certain nombre de postulats :

Nous proposons de lister les effets des différentes interactions de l'aveuglement technologique suscitant de nouvelles formes de vie. Dans un premier temps nous proposons l'aveuglement technologique de l'individu dans l'organisation et dans un second temps, l'aveuglement technologiques des décideurs.

Les effets de l'aveuglement technologique de l'individu dans l'organisation :

- Le manque de discernement quant à l'éloignement du face à face entre individus, dû principalement aux outils de communication connectés en temps réel et en permanence, de plus en plus performants, qui annihilent les relations d'ordre spatial.
- Un manque de discernement ou une méconnaissance des salariés utilisant des services ou des applications via Internet qui les perturbent, quasiment en permanence, dans leurs activités professionnelles et, sans doute dans leur performance.
- Le manque de discernement quant à la sollicitation permanente et continue des dispositifs technologiques, privés ou professionnels, entraînant une incertitude anxiogène des salariés.
- Le manque de discernement quant à la mise en œuvre de technologies dans les organisations piratant la vie des gens.
- La méconnaissance et le manque de débat quant aux informations collectées via les applications mobiles ou autres des salariés et de l'utilisation de ces données par les entreprises du numérique.
- Le manque de débat dans la mise à disposition de téléphones intelligents à destination des managers les obligeant, consciemment ou inconsciemment, à une connexion permanente.
- Le manque de discernement des salariés quant à la potentialité de leur surveillance permanente et en temps réel ainsi que la traçabilité et le contrôle de leurs missions, de leurs déplacements et même, de leurs états d'âme via la récupération de données postées sur les réseaux sociaux.

Les effets de l'aveuglement technologique des décideurs dans l'organisation :

- Le manque de discernement des dirigeants quant à la concurrence déloyale par l'entremise de plateformes numériques d'intermédiation légales ou illégales.

- Le manque de discernement relatif à la puissance concurrentielle des entreprises « les plus dataphages » contraignant les directions d'entreprises traditionnelles d'être dans le déni en adoptant « une *attitude bête à l'égard de la technologie*<sup>432</sup> ».
- Le manque de critique dans le développement et la mise à disposition de dispositifs technologiques au sein des organisations, tout d'abord parce que l'individu l'utilise dans sa sphère privée et ensuite, parce que les concurrents le font alors l'organisation est contrainte d'aligner sa stratégie sur ces derniers.
- Le manque de discernement relatif au Big data consistant en la mise en place d'un système qui est censé résoudre les problèmes des décideurs s'appuyant sur le mythe que le technologique résoudra tous les problèmes de l'humanité.
- Le manque de discernement des décideurs quant à la réalité de la donnée.
- Le manque de débat autour de l'implémentation des Big data et des algorithmes associés dans les organisations qui va, sans doute, entraîner une évolution ou la création de certains métiers intellectuels tels que ceux liés à la collecte et à l'exploitation des données et des outils de veille stratégique ou du commerce haute fréquence, entre autres.
- Le manque de discernement des dirigeants quant à la fiabilité et la pérennité des systèmes algorithmiques.
- Le manque de discernement des dirigeants incités par des politiques gouvernementales et par les promesses de conseillers ou autres organisations quant aux annonces de performance de l'industrie 4.0 suscitant les relocalisations d'unités de production.

Aussi, nous soumettons une liste des effets des différentes interactions de l'aveuglement libéral fomentant de nouvelles formes de pouvoirs.

- Le manque de discernement de la réalité des effets de la mondialisation au sein des organisations tant l'imbrication en est complexe.
- La méconnaissance de la part des décideurs de certains effets et impacts des traités de libre échange au sein des organisations.
- Le manque de débat autour de l'importation par le marché de ses propres régulations dans les organisations et autour de l'intervention des autorités des marchés financiers dans le gouvernement des entreprises.

---

<sup>432</sup> Fimbel (2016) Ibid.

- Le manque de discernement des acteurs de la titrisation et autre innovation financière créant et exploitant des systèmes si complexes qu'ils ne voient pas ou ne veulent pas voir les dommages causés à autrui et au sein des organisations.
- Le manque de discernement voire de la faute lié à l'évasion fiscale de certains dirigeants d'entreprise.
- Le manque de discernement ou la méconnaissance des dirigeants d'entreprise quant aux pouvoirs de la cupidité des Traders et des banques d'investissements, en général.

Ainsi, au regard des effets des interactions énoncées ci-dessus et sans prétendre à l'exhaustivité, les deux aveuglements, l'un ou l'autre ou l'un avec l'autre impactent les organisations, leur structure, leur fonctionnement, leurs produits/services, leurs salariés et leur comportement, leurs achats, leur service financier, leur logistique, leurs systèmes d'information, leur fiscalité, leur normalisation, leur service juridique... Aucun service n'est épargné par l'aveuglement, qu'il soit technologique ou libéral. L'ensemble des interactions identifiées au cours de cette section fait système. Ces interactions n'agissent pas isolément, elles œuvrent de concert, elles s'encastrent au sein des organisations. Elles viennent, sans doute, perturber le bon fonctionnement de l'organisation au point de la métamorphoser, de la « cocktailiser » l'obligeant à remettre en cause sa structure, le mode de son fonctionnement, le mode de commercialisation de ses produits ou services, son mode d'achat, son mode de financement... Il apparaît, aussi, que l'économie collaborative utilisant des plateformes numériques d'intermédiation crée un nouveau business modèle, nous pouvons citer comme exemples, l'ubérisation de l'économie ou les plateformes de crowdfunding<sup>433</sup> qui bouleversent le schéma classique des entreprises traditionnelles les obligeant à réagir. Ainsi, il semble que certains dirigeants d'organisations dites classiques manquent de discernement quant à l'arrivée de nouveaux entrants faisant preuve de disruption<sup>434</sup>.

Compte tenu de tous ces éléments, il apparaît nécessaire de poser la question : est-ce que cela pourrait fabriquer un aveuglement organisationnel ?

---

<sup>433</sup> Le crowdfunding propose exactement la même chose que les banques - lever des fonds auprès de particuliers pour financer les entreprises du territoire - mais sans l'intermédiaire de la banque.

<sup>434</sup> L'innovation disruptive est une innovation de rupture, par opposition à l'innovation incrémentale, qui se contente d'optimiser l'existant.

### 3.4 L'aveuglement organisationnel

Au regard des éléments des trois sections précédentes, nous avons l'intuition que certains dirigeants ou managers d'organisations apparaissent quelque peu désemparés par la « déferlante » technologique. Leur méconnaissance des problématiques techniques les oblige, sans doute, à des prises de décision parfois irraisonnées. La littérature du chapitre 1 et de la section 3.3.1 mobilisée a pu nous guider dans ce sens. Afin d'appréhender plus avant ce postulat, nous avons questionné les bases de données. En effet, à la requête « aveuglement organisationnel » dans le texte intégral, le résultat de 19 articles dont 6 en économie/gestion de 10 ans et plus. Cinq articles sont rejettés car non pertinents pour l'objet de notre recherche. En revanche, un article de 2007 retient notre attention puisqu'il s'intitule *quand les organisations s'aveuglent* de Jean-Frédéric Vergnies. De même, nous avons déjà identifié un ouvrage de 2004 en sociologie ayant pour titre *L'aveuglement organisationnel* de Valérie Boussard, Delphine Mercier et Pierre Tripier. Nous sommes confrontée à la rareté en terme de littérature académique ce qui nous laisse à penser que les chercheurs en sciences de gestion soient peu enclins à l'étude de ce thème de l'aveuglement des individus dans les organisations. A partir de ces deux références bibliographiques, nous allons tenter de clarifier le concept d'aveuglement organisationnel qui constituera une partie du fondement de notre recherche empirique.

L'ouvrage de BOUSSARD et al. (2004) nous raconte une immersion dans un centre de tri de colis. A la demande d'une direction générale, des chercheurs en sociologie ont réalisé une étude portant sur le dévoilement de certains disfonctionnements d'un centre de tri de colis. Un autre cas a été étudié relatif au tri sélectif dans un parc d'immeubles et une étude complète quant à un disfonctionnement lors de fraudes aux examens dans une université. Leur analyse sociologique des phénomènes de méconnaissance au sein des organisations a pour fondement ces trois études de cas. Les auteurs s'expriment sur les interactions à l'œuvre dans les organisations

*« celles-ci se jouent à l'intérieur de contraintes spécifiques : elles y sont réglées en fonction des rôles fixés à chacun pour atteindre l'objectif de l'organisation. Mais l'organisation, malgré ou à cause de ses règles et procédures, ses cadres et ses hiérarchies, ses rôles et ses fonctions, ses objectifs et ses moyens, n'est qu'un immense et complexe système d'interactions individuelles et collectives. Et cela parce que chacun des*

*éléments formels qui organisent l'activité est soumis à l'action interprétative des individus<sup>435</sup> ».*

Dans les cas étudiés par les auteurs, il semble que cela soit uniquement des interactions endogènes alors que pour l'objet de notre recherche nous avons principalement des interactions exogènes même si, l'endogène n'est pas exclu. Puis, ils se prononcent sur des effets<sup>436</sup> « *nés de la méconnaissance, consciente ou inconsciente, qu'a chaque niveau des autres et qui nous permettent de considérer les dysfonctionnements observés comme autant d'aveuglements organisationnels<sup>437</sup>* ». Il apparaît que Boussard et al. considèrent l'aveuglement organisationnel comme le fruit des effets nés de la méconnaissance de certains agents quant à l'apprehension qu'ils ont du ou des disfonctionnements. Ils ajoutent

*« Certains individus n'essaieront ni de se poser et de résoudre des problèmes nouveaux, ni de voir une plus grande complexité de situations quand d'autres seront plus curieux. [...] Au-delà de la variabilité des personnalités individuelles, nous repérerons, comme les ethnométhodologues, les cadres généraux des interactions. Nous y verrons des individus pris dans un processus cognitif d'interprétation du monde à l'aide de définitions héritées, partagées ou expérimentées. Nous verrons également que ce principe cognitif favorise davantage les malentendus et les aveuglements que les adaptations et les éclaircissements<sup>438</sup> ».*

Ensuite, les auteurs font appel aux travaux de Karl E. Weick<sup>439</sup> pour comprendre le processus d'aveuglement organisationnel. En effet,

*« selon lui, les individus en organisation construisent le sens des événements, structurant de cette manière l'inconnu. Ils récoltent des indices, les mettent dans des cadres et comprennent, expliquent, croient et agissent. Le processus est plus proche de l'invention que de l'interprétation : les choses ne sont pas données, en l'état, à interpréter, tel un texte, mais les individus génèrent eux-mêmes les éléments parmi une masse informe et indistincte de données [...] Rentrer dans ces différents niveaux d'interprétation, décoder les tensions apparentes ou cachées, mettre au jour ce que les acteurs et les dispositifs cherchent à cadrer et les débordements dont ils sont l'objet, nous permettra de rejeter le mythe de la transparence organisationnelle au profit du constat d'aveuglement organisationnel [...] L'aveuglement organisationnel, c'est la myopie des différents*

<sup>435</sup> Boussard V., Mercier D., Tripier P., *L'aveuglement organisationnel*, Editions CNRS – 2004, 179 p.

<sup>436</sup> Effets que les auteurs nomment entredeux, espaces vides, contradictions, illusions.

<sup>437</sup> Boussard et al. Ibid

<sup>438</sup> Boussard et al. Ibid

<sup>439</sup> Weick E.K., *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1995, chap. 2. Cité par Boussard et al.

*acteurs qui ne voient que ce qu'ils cadrent. Ils laissent alors échapper la source même de leurs difficultés<sup>440</sup> ».*

Ainsi, pour les auteurs, outre la méconnaissance, l'aveuglement organisationnel serait composé de la myopie des acteurs de l'entreprise qui ne semblent pas voir au-delà des frontières de leur cadre. Force est de constater que les travaux de ces auteurs ne nous éclairent pas vraiment.

En outre, VERGNIES (2006) dans son article *Quand les organisations s'aveuglent* critique les dispositifs d'information et de contrôle qui pourraient entraîner l'aveuglement organisationnel. En effet, il explique que

*« les dispositifs d'information et de contrôle ont leur efficacité ; simplement, ils créent autant d'illusion que d'efficacité. Tous ces outils de gestion permettent de réduire les risques, mais l'illusion est qu'il suffit de réduire les risques ; or il existe toujours des risques à affronter. Le responsable qui se contente d'examiner son tableau de bord, de l'envoyer à sa hiérarchie et d'aller voir les salariés dont les résultats ressortent, n'a pas réduit les risques. Un dysfonctionnement énorme peut surgir sans être visible par ces moyens de contrôle là<sup>441</sup>. »*

L'auteur décrit qu'il y aurait certainement un manque de discernement de la part d'agents ou de responsables qui s'appuient, en confiance, sur les dispositifs technologiques et de contrôle mis à sa disposition.

Les travaux des auteurs mobilisés dans cette section nous ont permis d'élaborer le prodrome du concept d'aveuglement organisationnel. Les approches des deux travaux sont différentes puisque l'ouvrage *l'aveuglement organisationnel* a été rédigé par des sociologues alors que l'article se classe en économie gestion. L'un s'exprime sur le regard que portent les acteurs sur les dysfonctionnements et leur méconnaissance du problème dans sa réalité et dans sa globalité alors que l'autre s'exprime quant à la confiance et le manque d'esprit critique à l'égard de dispositifs technologiques et de contrôle mis à la disposition des salariés et responsables de l'organisation. Cependant, nous n'avons rien trouvé dans la littérature académique, ni professionnelle d'ailleurs, qui puisse nous aider à enrichir ce travail de recherche. En particulier, l'aveuglement organisationnel qui pourrait être issu d'interactions

---

<sup>440</sup> Boussard et al. Ibid.

<sup>441</sup> Vergnies J-F., *Quand les organisations s'aveuglent...*, Formation emploi [En ligne], 93 | janvier-mars 2006, mis en ligne le 08 décembre 2009, consulté le 12 octobre 2014. URL : <http://formationemploi.revues.org/2477>

exogènes alimentées par des aveuglements de nature technologique et/ou des aveuglements de nature libérale comme étudié dans la section 3.3.

## Conclusion du chapitre 3

La revue de littérature de ce présent chapitre nous a permis de constater, premièrement que les concepts d'aveuglement technologique et d'aveuglement libéral ainsi que les interactions au sein des organisations étaient peu ou pas étudiés par les chercheurs en sciences de gestion. Nous nous sommes appuyée sur les travaux de chercheurs en sociologie, en Société, en économie, en économie politique, en droit économique, entre autres. Deuxièmement, compte tenu du manque de références bibliographiques pouvant nous aider à appréhender les singularités, des analogies et surtout, les interactions des deux types d'aveuglement au sein des organisations, la qualité de notre analyse peut sembler laconique et ainsi, demande un approfondissement que notre investigation empirique serait susceptible de révéler. C'est pourquoi, ce chapitre 3 apparait comme une suite de postulats qui ne relèvent pas tous de la littérature académique mais de notre réflexion qui ne peut prétendre à l'exhaustivité.

Cependant, les phénomènes étudiés au cours de la section 3.3 relative à la liste d'interactions et leurs conséquences au sein des organisations ont permis de répondre positivement à notre problématique qui est : existe-t-il des interactions des deux aveuglements au sein des organisations ?

Il semble avéré que les interactions des deux types d'aveuglement viennent modifier et perturber, partiellement ou plus en profondeur, les organisations créant notamment, de nouvelles formes de vie et de nouvelles formes de pouvoir. Outre, ces dernières principalement axées sur les individus, il semble que l'organisation se modifie dans son fonctionnement, dans sa structure, dans la commercialisation de ses produits ou services, dans le comportement de ses salariés, dans l'appropriation de nouveaux modes d'achat de ses composants et/ou matières premières, dans l'évolution continue de ses systèmes d'information, dans la gestion de ses ressources humaines, dans sa fiscalité, dans l'intensité de ses normes, dans l'adaptation de son service juridique... créant un système qui évolue en permanence suscitant incertitude et anxiété, entre autres. Comme déjà cité dans la section 3.3,

les interactions des aveuglements n'opèrent pas isolément, elles interagissent à plusieurs voire toutes de concert et viennent s'encastre au sein de l'organisation.

Ainsi, les perceptions identifiées seront soumises, voire confrontées à la réflexion et au vécu des professionnels que nous interrogerons afin de connaître leurs sentiments et impressions quant à ces aveuglements. Nous proposons quelques exemples de questions de notre investigation empirique : Dans leur projet, à base technologique, les managers ou décideurs sont-ils aveuglés par la technologie ou par le libéralisme ; l'usage qu'ils font de la technologie est-il maîtrisé ; les effets des usages des technologies sont-ils appréhendés par les salariés et les dirigeants ; d'autres questions seront posées notamment des demandes pour révéler si les personnes interrogées font preuve d'aveuglement organisationnel, est-il perçu ou pas par les managers et les dirigeants, de quelle nature est-il, comment il se manifeste etc....

## Conclusion de la revue de littérature

Au terme de ces trois chapitres représentant la revue de littérature, nous avons pu mettre en exergue le périmètre théorique pertinent de notre questionnement de recherche visant à analyser les interactions des deux types d'aveuglement au sein des organisations.

Nous aurions pu étudier les aveuglements technologiques liés aux systèmes d'information de gestion implantés au sein des entreprises. Toutefois, le manque de discernement de certains décideurs a été maintes fois appréhendé dans la littérature ainsi que le manque de débat autour de ces projets, d'ailleurs. C'est pourquoi, nous avons privilégié l'aveuglement des individus à l'égard de la technologie et pour notre cas, des technologies numériques de rupture ainsi que cette forme de liberté qu'est le libéralisme et plus particulièrement le libéralisme économique, les traités de libre échange, la financiarisation de l'économie qui nous semblait peu étudié en sciences de gestion. Nous nous sommes, donc, appuyée sur les travaux de chercheurs d'autres champs de recherche tels que la sociologie, la philosophie des technologies, la Société, l'économie internationale, l'économie politique, le droit économique... autant de disciplines peu connues au début de ce travail de thèse.

La revue de la littérature du chapitre 1 représentant l'aveuglement technologique au niveau sociétal nous a permis d'observer de nouvelles formes de vie liée à l'aveuglement des individus à l'égard de cinq technologies numériques de rupture, c'est-à-dire les supports de communication, l'Internet et ses objets connectés, le Cloud computing, le Big data et la face cachée du Web appelée Deep-Web comprenant de nombreux Darknets. Nous avons choisi d'étudier ces cinq technologies numériques de rupture car nous avions l'intuition qu'elles pouvaient avoir des forts effets au sein des organisations et que ces derniers se manifestaient par le manque de discernement, de débat, de connaissance dans leur usage par les individus. C'est, ainsi, que le premier chapitre a permis de confirmer la question que nous nous posions relative à l'existence d'un aveuglement technologique au niveau sociétal.

La revue de littérature du chapitre 2 se rapportant à l'aveuglement libéral au niveau sociétal a mis en évidence de nouvelles formes ou lieux de pouvoir liés à l'aveuglement d'individus utilisant les mécanismes de mondialisation et de financiarisation de l'économie dans une

démarche mercantile et de domination. Nous avons identifié que certains acteurs décisionnaires, qu'ils soient du monde politique ou économique, étaient manipulés, sans discernement et parfois sous contrainte, par des dominants, notamment de la finance créant ainsi des effets au sein des organisations qui ne seront révélés qu'au chapitre 3. Nous avions, aussi, confirmé l'existence d'un aveuglement libéral au niveau sociétal.

Partant des phénomènes étudiés dans les deux premiers, la revue de littérature mobilisée du troisième chapitre nous a aidé à mettre en tension les phénomènes des deux types d'aveuglements en essayant d'en dégager les singularités et les analogies et mettre en exergue leurs interactions au sein des organisations. Ainsi, certains travaux d'auteurs nous ont fourni des éléments-clés afin de répondre à la problématique de notre recherche partant de l'hypothèse qu'il s'opère un double aveuglement technologique et libéral : existe-t-il des interactions de ces deux types d'aveuglement au sein des organisations ? La réponse est positive et nous avons repéré un certain nombre d'interactions des deux types d'aveuglements et nous les avons listées par catégorie d'aveuglements et de type d'individus. En revanche, pour l'aveuglement libéral nous avons privilégié uniquement les dirigeants et les managers. Par ailleurs, la revue de littérature composée d'un ouvrage et d'un article académique a permis un début de clarification du concept d'aveuglement organisationnel.

Comme en témoigne notre stratégie de recherche, cette tentative de mise en tension théorique par la mise en évidence des interactions des deux types d'aveuglement au sein des organisations semble particulièrement intéressante et propice pour fournir un contexte d'analyse profitable aidant à justifier et à fonder l'originalité de notre question de recherche dont la reformulation est :

**A partir du constat qu'au niveau sociétal s'opère un double aveuglement – technologique et libéral – peut-on dire qu'il établit des interactions au sein des organisations ? Est-ce que cela fabriquerait-il un aveuglement organisationnel ?**

# Chapitre 4 - Le design de la recherche et le cadrage épistémologique

## Introduction du chapitre 4

Ce présent chapitre a pour objectifs, premièrement, d'énoncer les questions de recherche sous-jacentes au questionnement central de la thèse afin de permettre une classification par concepts identifiés et deuxièmement, après avoir justifié le fondement théorique relatif aux questions de recherche sous-jacentes, nous aborderons l'explication de notre positionnement épistémologique sur lequel repose notre travail de réflexion. Cette clarification semble tout à fait indispensable pour rendre plus aisée la cohérence de notre démarche méthodologique et les dispositifs empiriques associés avec l'ancrage épistémologique de la thèse, tout en étayant la pertinence de l'emploi de la démarche exploratoire assistée par une approche méthodologique qualitative. Troisièmement, une section sera dédiée à l'explication de notre dispositif d'investigation empirique.

### 4.1 De la classification des questions sous-jacentes au dispositif d'investigation empirique

#### 4.1.1 Objectif de notre recherche

L'objectif de notre recherche est de valider l'existence d'interactions des deux types d'aveuglement au sein des organisations et, de poser la question si tel est le cas, est ce que cela fabriquerait un aveuglement organisationnel ?

Aussi, un autre but à atteindre dans cette présente recherche est d'explorer dans des champs théoriques disciplinaires différents comme le précise THIETARD (1999)

*« l'exploration théorique consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques (au minimum) jusqu'alors non liés dans des travaux antérieurs ou entre deux disciplines. Ces*

*champs ou disciplines n'ont pas à être totalement circonscrits par le chercheur. [...] L'exploration se situe au niveau du lien nouveau opéré. Des résultats attendus sur ce point, soit pour parfaire une explication, soit pour avancer une autre compréhension des choses<sup>442</sup> ».*

Par conséquent, notre recherche est une exploration théorique dont la visée est d'opérer un lien entre le domaine de la philosophie de la technologie et le domaine de l'économie et plus particulièrement, le libéralisme économique tout en ancrant notre recherche en Sciences de gestion. La difficulté était de révéler le concept central sous-tendu par l'aveuglement et de faire émerger les concepts d'aveuglement technologique et d'aveuglement libéral, rarement étudiés dans la littérature académique. A ce sujet, HENNEQUIN (2012) éclaire notre démarche

*« en questionnant ou en faisant émerger des enjeux de société, les valeurs implicites de l'institution, les impensés de la pratique, les logiques des interactions et les quêtes de sens, les sciences Sociales donnent lieu à un autre type de réflexion, voire de réflexivité, peut-être plus radical. Elles s'attachent moins à prescrire les modalités d'une pratique pertinente qu'à en interroger les fondements et les implications<sup>443</sup> ».*

L'émergence de ces deux concepts n'était pas suffisante, il était nécessaire de les confronter, de les comparer afin d'en extraire quelques analogies. Le résultat de ces analogies ne nous permettait toujours pas d'avoir un ancrage en Sciences de Gestion, ce n'est que grâce à une démarche de type inductive mais aussi déductive que nous avons pu percevoir la réalité d'interactions potentielles de chacun des aveuglements au sein des organisations et en déduire que ces interactions pourraient fabriquer un aveuglement organisationnel. Pour clarifier l'induction et la déduction, DEVOUE (2007) est mobilisé afin de justifier notre démarche,

*« la méthode déductive part de principes généraux dont l'exactitude a été démontrée ou qui sont supposés exacts, pour en tirer par un raisonnement logique des propositions nouvelles. [...] La méthode inductive remonte au contraire des cas particuliers aux vérités générales. Elle consiste à observer d'abord les faits, à rechercher les liens qui les unissent, les uniformités qui s'en dégagent, et à formuler des principes généraux qu'on appelle des lois. Son caractère essentiel est de généraliser. [...] Toutes les deux sont nécessaires<sup>444</sup> ».*

---

<sup>442</sup> Thiétart R-A et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod 2<sup>ème</sup> édition, 1999, 537 p.

<sup>443</sup> Hennequin E. (sous la direction de), *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en Sciences Sociales*, L'harmattan - collection "logiques sociales", 2012.

<sup>444</sup> Devoue E-M., *Loi des trois âges et épistémologie chez Henri Guittton*, Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1, (N°174 - 175), p. 220-234.

C'est dans cet esprit que notre intuition scientifique nous conduit à mettre en relief des questions de recherche secondaires au questionnement central de la thèse afin de permettre une classification par concepts identifiés. Cependant, comme le précise DUMEZ (2013) « *L'abduction est en effet le raisonnement qui consiste à imaginer l'explication d'une observation surprenante*<sup>445</sup> ». Par conséquent, il se peut que, dans notre analyse empirique, nous soyons face à une observation surprenante à expliciter.

#### 4.1.2 La mise en évidence des concepts pour l'investigation empirique

Comme nous l'avons précisé lors de l'introduction de la section 3.3, la rareté de la littérature académique n'a pas permis de nous adosser à un fondement théorique pour le dévoilement des interactions des deux types d'aveuglement au sein des organisations. Par conséquent, ce ne sont que des conjectures issues de notre intuition scientifique. Il est, donc, intéressant et propice d'énoncer quelques questions sous-jacentes afin de permettre une classification pour organiser l'analyse de l'investigation empirique.

##### 4.1.2.1 Le concept d'aveuglement technologique

Dans cette sous-section, nous proposons des questions sous-jacentes relatives à l'aveuglement technologique ainsi qu'une classification des interactions des aveuglements technologiques au sein des organisations identifiés dans la section 3.3.1 :

Existe-t-il un aveuglement technologique dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ? Comment se manifeste-t-il ? Comment interagit-il au sein des organisations ? Quels en sont les effets ?

Sans prétendre à l'exhaustivité, la revue de littérature relative à l'aveuglement technologique des cinq technologies numériques de rupture a permis d'éclairer, premièrement, un certain manque de discernement quant à l'usage et au comportement d'usage des individus à l'égard des technologies conduisant, notamment à une transformation du comportement d'usage des technologies et à une nouvelle forme de vie, développées en section 1.2.3 et, deuxièmement, une certaine méconnaissance des individus quant aux enjeux ou aux impacts de la mise en

<sup>445</sup> Dumez H., *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*, Gérer et comprendre, 2013/6 (N°112), p. 29-42.

œuvre ou du développement de ces technologies. De plus, l'étude des interactions des aveuglements technologiques a révélé un manque de discernement des individus (salariés ou dirigeants) quant à la sollicitation permanente des dispositifs technologiques, le piratage de leur vie, la surveillance par la traçabilité et le contrôle de leurs actions, la réalité de l'information, l'étiollement de leurs rapports sociaux ; la méconnaissance quant à l'utilisation de leurs données personnelles ou professionnelles ; ainsi que le manque de débat de leur connexion quasi permanente. Concernant les dirigeants, cette même étude a décelé un manque de discernement au sujet de la concurrence (concurrence déloyale et puissance des entreprises « dataphages »), du mythe que la technologie résoudra tous les problèmes de l'humanité et par voie de conséquence de l'organisation, de la fiabilité et de la pérennité des outils technologiques (algorithmes, performance de l'industrie 4.0), de l'évolution de certains métiers intellectuels ; manque de sens critique ou méconnaissance quant au développement ou la mise en œuvre de dispositifs technologiques. Ainsi, la perception de tous ces phénomènes permet, a priori, une classification temporaire.

#### 4.1.2.2 Le concept d'aveuglement libéral

Dans cette sous-section, nous proposons des questions sous-jacentes relatives à l'aveuglement libéral ainsi qu'une classification des interactions des aveuglements de type libéral au sein des organisations identifiés dans la section 3.3.2 :

Existe-t-il un aveuglement libéral des dirigeants ou des managers dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ? Comment se manifeste-t-il ? Comment interagit-il au sein des organisations ? Quels en sont les effets ?

La revue de littérature académique et professionnelle a été d'un grand secours pour appréhender le concept de l'aveuglement libéral. En effet, les travaux de quelques auteurs dont Stiglitz ont été un des points de départ de notre questionnement, ils ont permis, tout d'abord, la mise en évidence de la méconnaissance, le manque de débat ou du manque de discernement au regard des effets de la mondialisation à partir notamment, des traités de libre échange que nous avons estimé intéressant à traiter compte tenu du caractère obscure des négociations des différents traités signés ou en cours de discussion au premier semestre 2016 et ensuite, de nous focaliser sur la faute, le manque de discernement, le manque de contrôle quant à la financiarisation de l'économie pour assouvir deux passions, le pouvoir et l'argent.

En effet, nous avons décelé la puissance dans la technicité et la complexité de nombreuses innovations financières conçues et utilisées par certains acteurs de la finance afin de détourner les systèmes de régulation ou de réglementation ou de contrôle. Les innovations que nous avons privilégiées étaient la titrisation, les produits dérivés, les CDS, le shadow banking. Tous ces systèmes ne sont techniquement compréhensibles qu'aux seuls initiés provoquant une méconnaissance totale de la part de non-initiés. La littérature nous a, aussi, aidée à repérer les manœuvres stratégiques des initiés de la finance, notamment les banques d'investissement provoquant de nouvelles formes ou lieux de pouvoir.

L'étude des interactions des aveuglements de type libéral a révélé un manque de discernement des dirigeants et des managers quant aux effets de la mondialisation au sein des organisations en général et en particulier, les traités de libre échange ; aux dommages causés par les innovations financières tels que la titrisation ou le trading haute fréquence ; quant au pouvoir des banques d'investissement et de la cupidité des traders et autres acteurs de la finance. Nous pouvons ajouter le manque de débat autour de l'importation par le marché de ses propres régulations, mais aussi l'intervention de la domination des marchés financiers dans la gouvernance des organisations. Pour finir, nous pouvons considérer la faute de certains dirigeants par rapport à l'évasion fiscale. Comme dit précédemment, la perception de tous ces phénomènes permet, a priori, une classification temporaire ainsi que la nature des questions à poser aux praticiens qui doivent être savamment conçues afin de faire émerger l'aveuglement des dirigeants et des managers lié à la mondialisation et à la finance.

#### 4.1.2.3 Le concept d'aveuglement organisationnel

Dans cette sous-section, nous proposons des questions sous-jacentes relatives à l'aveuglement organisationnel :

Existe-t-il un aveuglement organisationnel ? Est-il perçu ou pas par les dirigeants ou les managers ? Comment se manifeste-t-il ?

La revue de la littérature concernant l'aveuglement organisationnel n'est pas prolifique. Nous avons mobilisé, seulement, les travaux de deux auteurs, qui définissent l'aveuglement organisationnel. Le premier serait représenté par la méconnaissance des agents se limitant à leur cadre ou au périmètre de leur service et ne semblent pas voir le ou les

dysfonctionnements dans leur globalité. Alors que le second s'exprime sur la confiance et le manque d'esprit critique à l'égard de dispositifs technologiques et de contrôle mis à la disposition des salariés et responsables de l'organisation.

Au regard de tous ces éléments, il semble que nous soyons confrontée à un problème méthodologique. En effet, nous ne pouvons identifier d'hypothèses puisque nous n'avons pas le soutien d'une théorie existante, alors nous avons choisi de valider, ou pas, les trois concepts d'aveuglement et de les nourrir par notre investigation empirique. C'est pourquoi, nous avons émis un certain nombre de questions sous-jacentes constitutives de notre question de recherche permettant une classification, catégorisation afin de mieux ordonner les résultats empiriques. L'étude de notre positionnement épistémologique permettra une assise théorique fondamentale pour traiter, plus avant, notre recherche.

#### 4.1.3 Posture épistémologique et choix méthodologique

##### 4.1.3.1 Posture épistémologique

Nous proposons de mobiliser THIETART (1999) afin d'appréhender notre posture épistémologique, ainsi il explique que

*« les positivistes considèrent que la réalité a une essence propre, et qu'elle n'est pas fondamentalement problématique – hypothèse ontologique. On dispose de fait d'un critère de vérité : sera vrai un système décrivant effectivement la réalité. Par ailleurs, cette réalité est régie par des lois universelles : des causes réelles existent, la causalité est loi de nature – hypothèse déterministe. Qui cherche à connaître la réalité tentera donc de découvrir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont reliés aux causes qui les expliquent. Dans cette perspective, l'objet de recherche consiste essentiellement en une interrogation objective des faits<sup>446</sup>».*

Il semble que nous puissions éliminer cette posture épistémologique, puisque notre recherche ne repose pas sur un critère de vérité.

---

<sup>446</sup> Thiétart Ibid.

THIETART (1999) nous éclaire maintenant à propos de l'interprétativisme

*« pour le chercheur interprétatif, la réalité est essentiellement mentale et perçue – hypothèse phénoménologique -, et le sujet et l'objet étudié sont fondamentalement interdépendant – hypothèse d'interactivité -. De par ces hypothèses, l'objectif du chercheur n'est plus de découvrir la réalité et les lois la régissant, mais de développer une compréhension de cette réalité sociale. Le développement d'un tel type de connaissance passe notamment par la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leur comportement. [...] L'objet d'une recherche interprétative n'implique donc pas d'interroger des faits pour en découvrir la structure sous-jacente, mais d'appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres<sup>447</sup> ».*

Il apparaît que cette posture épistémologique soit en cohérence avec notre démarche de thèse qui correspond à l'appréhension d'un phénomène, celui de l'aveuglement et sa mise en tension entre technologie et libéralisme, étant nous-même objet étudié et sujet impliquant une certaine subjectivité des résultats. L'auteur ajoute

*« la construction de l'objet ne peut se limiter ici à l'élaboration d'une problématique générale dirigeant le processus de recherche et visant à expliquer ou prédire la réalité. L'objet émane de l'intérêt du chercheur pour un phénomène et se précise à mesure de sa compréhension, par empathie et adaptation constante au terrain, se développe. Ce n'est finalement que lorsque le chercheur aura développé une interprétation du phénomène étudié qu'il pourra véritablement définir les termes de son objet. L'objet revêt sa forme définitive de façon quasi concomitante avec l'aboutissement de la recherche<sup>448</sup> ».*

Au regard de ces quelques lignes, nous pouvons souligner que l'aveuglement et plus particulièrement, l'aveuglement organisationnel sera peut-être dévoilé au terme de cette recherche. Nous retenons, a priori, cette posture épistémologique, avant de découvrir ce que nous dit THIETART (1999) au sujet du constructivisme.

*« Pour le constructivisme, tout objet de recherche est une construction instrumentale du chercheur, élaboré dans le cadre d'une dynamique intentionnelle et téléologique, et visant la réalisation d'un projet. Construire son objet, dans cette perspective, c'est élaborer un projet finalisé. Ce projet est issu d'une volonté de transformation des modes*

---

<sup>447</sup> Thiétart, Ibid.

<sup>448</sup> Thiétart, Ibid

*de réponses traditionnelles dans un contexte donné (mode d'action, de pensée...). La dynamique projective caractéristique du processus de construction de la connaissance constructiviste se traduit méthodologiquement comme un processus de résolution de problème dont la mise en œuvre s'opère grâce à la formulation de représentation et/ou d'outils nouveaux<sup>449</sup> ».*

Notre recherche n'a pas pour visée la transformation des modes de réponses traditionnelles dans un contexte donné ou la résolution d'un problème, elle a pour objectif la compréhension d'un phénomène qui est l'aveuglement. Ainsi, nous pouvons éliminer le constructivisme de notre démarche et privilégier pour notre travail de thèse la posture épistémologique interprétativiste.

A ce stade, nous avons identifié que notre recherche est exploratoire, servie par une démarche induction/déduction. De plus, nous avons convenu que la formulation d'hypothèses n'était pas appropriée, nous avons donc favorisé l'émergence de questions sous-jacentes à notre questionnement principal. Pour finir, nous avons fait le choix de la posture épistémologique interprétativiste. Il convient, maintenant de déterminer la nature des données pour notre investigation empirique en privilégiant l'approche qualitative que nous allons expliciter dans la sous-section suivante.

#### 4.1.3.2 L'approche qualitative

DUMEZ (2013) explique

*« l'important est donc de souligner qu'une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur. [...] La recherche qualitative se doit de décrire et de raconter, et la description et la narration doivent être envisagées comme des méthodes scientifiques objectivantes et susceptibles de critique. Quel serait l'intérêt d'une recherche qualitative si elle ne fait pas voir, si elle ne donne pas à voir les acteurs et l'action ? [...] La nature même de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant<sup>450</sup> ».*

---

<sup>449</sup> Thiétart, Ibid

<sup>450</sup> Dumez H., *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 2013, 227 p.

C'est, en effet, ce que nous avons favorisé dans notre investigation empirique, les données recueillies sur la base d'un questionnaire semi-directif encourageant la narration concernent le vécu professionnel et parfois, personnel des personnes interrogées, tout en les perturbant par certaines questions demandant réflexion, introspection, émotion, étonnement, compréhension quant au phénomène d'aveuglement au sein des organisations sans jamais faire allusion au concept d'aveuglement ...

Cependant DUMEZ (2013) fait état de plusieurs risques liés à l'approche qualitative, le risque de circularité et le phénomène d'équifinalité, ce dernier ne sera pas traité car il ne correspond pas à notre démarche. En revanche, il semble que nous ayons un risque de circularité que l'auteur définit de la façon suivante :

*« Le matériau rassemblé par une recherche qualitative est riche, hétérogène et lacunaire. Les théories mobilisées sont souvent très générales, abstraites, décontextualisées. Il est facile de trouver dans le matériau des éléments qui confirment une théorie en laissant de côté ce qui pourrait la mettre en cause, ou la nuancer. Il s'agit du risque de circularité, qui consiste à ne voir dans le matériau empirique que ce qui confirme une théorie<sup>451</sup> ».*

Fort de cet avertissement, nous allons nous employer à circonscrire le risque de circularité par une attention particulière de l'écart entre la théorie et le matériau et de ne pas nous focaliser sur les seuls faits venant confirmer la littérature théorique.

#### 4.1.4 Elaboration du dispositif d'investigation empirique

##### 4.1.4.1 Prise de recul relative à notre démarche de recherche

En avant-propos de l'élaboration du guide d'entretien, il apparaît important d'expliciter notre démarche de recherche avant de passer à l'investigation empirique. En effet, début des années 1980, on entrait en informatique par opportunités, ainsi, nous n'avons pas fait d'études supérieures en informatique. Après de nombreuses formations et quelques promotions, nous enseignons ce que nous pratiquions au quotidien. C'est ainsi que nous intégrons les rangs des professeurs permanents du Groupe ESC Reims en 1991, aujourd'hui NEOMA Business School en passant par Reims Management School, pour dispenser les cours de Systèmes d'information, concomitamment la responsabilité d'un master pendant 8 ans et celle d'un

---

<sup>451</sup> Dumez, Ibid.

département académique pendant 4 ans. MBA en 1994 et DEA en 2004, notre parcours est un parcours de toujours plus de connaissances pour mieux comprendre la société, son environnement, les organisations, les métiers, tout en étant bien ancrée dans le réel pour ne jamais nous en éloigner. Ainsi, en 2011, la co-écriture de deux articles avec deux de nos collègues rémois nous permet de réévaluer le plaisir de la recherche. L'année 2012 a été réservée à l'émergence d'un sujet sur lequel travailler pendant trois ans et demi. Le déclic eut lieu lors d'un séminaire de recherche au CNAM Paris où fut organisée une discussion autour de l'ouvrage *la Baleine et le réacteur* de Langdon Winner. Cet ouvrage critique de la technologie nous a permis une réflexion, voire une introspection sur notre métier d'enseignante en Systèmes d'information vantant les bienfaits de la mise en place de ces systèmes dans les organisations, sans discernement, auprès des étudiants de notre école supérieure de commerce.

Notre démarche de recherche débute en novembre 2012, suite à la lecture et la relecture de l'ouvrage pré-cité et de quelques travaux de philosophes de la technique qui nous étaient totalement inconnus, nous commençons à voir, peu à peu, l'émergence d'une mise en tension potentielle entre technologie et libéralisme. Toutefois, nous avions l'impression qu'il fallait aller plus loin et exploiter *l'insouciance irresponsable* de Winner qui fait référence au manque de discernement. C'est ainsi que l'aveuglement technologique et aveuglement libéral sont apparus et, comme le souligne MORICEAU (2002) « *en deçà de la solution, en deçà de leurs actions, en deçà de leur dire, il y a une problématique perçue. Cependant, le propre des problématiques est de ne pas se donner toutes nues. Elles sont à élaborer. Nous ne pouvons que les approcher, jamais les étreindre*<sup>452</sup> ».

A ce stade de notre recherche, notre problématique n'est pas stabilisée, toutefois de nombreuses questions émergent.

Début décembre 2012, la présentation de notre projet de thèse révéla l'imprécision ainsi que la complexité de la question. Pour autant, le jury nous autorisa l'entrée en doctorat et nous confia sous la direction du professeur Eric Fimbel qui demanda au professeur Jean-Luc Moriceau de l'aider dans cette mission. Sur les conseils de nos deux directeurs de thèse, les deux premières années ont été consacrées à l'appréhension de la philosophie de la technique en passant par les travaux de Stiegler et plus particulièrement, les trois tomes de la *Technique*

---

<sup>452</sup> Moriceau J-L., *A la recherche de la problématique. Etudier un cas pour résoudre ou pour élucider la problématique ?*, Communication à congrès : Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, Mai 2002, France.

*et le temps*, les travaux d'Ellul pour ne citer que *Le Système technicien* et le *Bluff technologique*. Nous étudions aussi, quelques travaux d'auteurs tels que Heidegger, Latour et Callon, Lagadec, Steiner, Testard, Habermas, Akrich pour ne citer que les plus en rapport avec notre sujet. En outre, pour comprendre les effets et déviances du libéralisme, nous nous appuyons sur les travaux de Stiglitz, *quand le capitalisme perd la tête, le triomphe de la cupidité* ainsi que *la Grande Illusion*, ainsi que sur les travaux de certains économistes.

Les deux premières années, pour capitaliser et mémoriser les lectures réalisées, nous avons saisi ou collecté environ 300 pages de fiches de lecture qui s'éleva à 450 pages pour 122 références bibliographiques en mars 2016 puis notre bibliographie a été complétée au fur et à mesure de nos recherches académiques au cours de la rédaction de notre thèse. Simultanément, une étude auto-ethnographique fut réalisée par la mise en œuvre d'un carnet de route de notre réflexivité quand à nos lectures ou faits d'actualité liés à notre sujet pendant les deux premières années de notre démarche de thèse. Ce travail nous a surtout permis de formaliser nos réflexions, nos étonnements, nos sensations et nos ressentis tels que la colère, le doute, la joie, l'émerveillement, la perplexité, l'inattendu, la surprise, etc. à propos de l'aveuglement technologique et de l'aveuglement libéral. Nous avons abandonné l'idée d'exploiter ce travail auto-ethnographique, principalement dû au départ d'un de nos directeurs de thèse, Jean-Luc Moriceau nous suggérant ce dispositif mais ne pouvant nous aider dans sa mise en valeur dans notre travail de thèse. De plus, dès mars 2014, pour nous tenir informée de l'actualité académique, nous avons créé des alertes Google Scholar avec les mots clés « aveuglement technologique », « aveuglement libéral », « aveuglement organisationnel », « technology blindness » et « technology blindly ». Nous avons reçu près de 700 alertes, peu ont réellement été utiles et mobilisables car notamment pour *l'aveuglement* ou *blindness* de nombreuses sources étaient vide de sens pour notre recherche en faisant référence à la cécité en médecine ou se présentant par terme isolé dans un texte intégral.

C'est à partir de la réflexion d'une partie de ces éléments, lectures, fiches de lecture, carnet de route et de travaux d'auteurs en méthodologie de la recherche, que nous avons composé, dès le début de la deuxième année de thèse, le guide d'entretien qui fut testé à trois reprises donnant trois versions différentes de notre dispositif d'investigation empirique, expliquées dans la section suivante.

#### 4.1.4.2 Elaboration du dispositif d'investigation empirique

Pour l'élaboration de notre dispositif d'investigation empirique nous privilégions la collecte de données primaires puisqu'il nous faut, maintenant, un accès privilégié auprès de praticiens afin d'en apprécier leur manque de discernement, leur méconnaissance, leur manque de sens critique, leur manque de débat et pourquoi pas, leur manque de contrôle quant aux questions tant technologiques que libérales pour, peut-être, en déduire un aveuglement organisationnel. Cependant, THIETART et coll. (1999) nous mettent en garde sur le statut ontologique de la donnée primaire,

*« on aura tendance à accorder un statut de vérité plus grande à une recherche fondée sur des données primaires, parce que son auteur pourra « témoigner » de phénomènes qu'il a vus de ses propres yeux. [...] De même, les données primaires sont généralement considérées comme source de validité interne supérieure car le chercheur aura établi un dispositif adapté au projet et à la réalité empirique étudiée. [...] L'excès de confiance qui provient de l'autonomie dans la production de la donnée peut au contraire pousser le chercheur à se contenter d'esquisses peu robustes et à ignorer des variables explicatives ou intermédiaires<sup>453</sup> ».*

Par conséquent, en plus du risque de circularité, nous devons être vigilante au statut ontologique des données primaires en mesurant notre excès de confiance quant aux déclarations des personnes interrogées ainsi qu'à la validité interne des données primaires poussant à éluder des explications rivales ou à ignorer des variables intermédiaires. D'ailleurs, DE SARDAN (2008) nous conseille sur

*« La vigilance méthodologique (qui n'a évidemment rien à voir avec le simple respect de procédures statistiques et vaut autant pour le « qualitatif » que pour le « quantitatif ») permet justement de dresser quelques garde-fous contre la propension aux excès interprétatifs : le recouplement des sources, la recherche des contre-exemples, l'identification des propos, la compétence linguistique et bien d'autres « tours de métier » aident à garder une souhaitable prudence empirique au sein même de la nécessaire prise de risque interprétative<sup>454</sup> ».*

A propos des données secondaires, à ce stade de notre recherche, à priori, nous n'en mobiliserons pas.

---

<sup>453</sup> Thiétart, Ibid.

<sup>454</sup> De Sardan, J-P. O., *La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Editions Académia, 2008, 330 p.

Notre dispositif d'investigation empirique a pour objectif de pouvoir confirmer ou infirmer au sein des organisations, premièrement, s'il existe un aveuglement technologique et comment il se manifeste, deuxièmement, s'il existe un aveuglement libéral et comment il se manifeste et pour finir, s'il existe un aveuglement organisationnel et comment il se manifeste. Pour ce faire, dans un premier temps, les questions posées doivent permettre de connaître la personne interviewée grâce à son parcours, ses missions dans l'organisation, ses projets, leurs enjeux et leurs impacts. Le but de ces questions est de la faire parler d'elle, qu'elle raconte des histoires, qu'elle nous éclaire sur ce qu'elle vit ou a vécu, qu'elle nous donne son point de vue sur son « monde » et qu'elle le définisse à sa manière. Ce sera aussi l'occasion de lui demander qu'elle raconte des histoires autour de son dernier projet, ses impressions, ses réactions par rapport à une difficulté, ses relations avec les parties prenantes. Dans un second temps, certaines questions posées seront le reflet de notre questionnement quant à l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral.

Dans cette perspective, il semble opportun d'interroger des dirigeants d'entreprise, des managers intermédiaires ainsi que des délégués d'instances représentatives du personnel. Nous avons choisi ces catégories de personnes car il représente les individus dans les organisations même si, nous privilégions les managers et dirigeants car leur accès nous en est facilité grâce à notre réseau professionnel. Nous avons décidé le recours à l'entretien individuel en face à face, cependant comme le stipule THIETART (1999) l'entretien individuel demande de la part de l'investigateur quelques attitudes à adopter, en effet

*« l'entretien individuel est une situation de face à face entre un investigateur et un sujet. La notion d'entretien est fondée sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité de l'investigateur vis-à-vis du sujet [...] le principe de non-directivité repose sur une attention positive inconditionnelle de l'investigateur : le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments analytiques de l'objet de recherche. La non-directivité implique également une attitude empathique de l'investigateur, c'est-à-dire l'acceptation du cadre de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, comme si l'investigateur était à la place du sujet<sup>455</sup> ».*

En plus de ce principe de non-directivité, entre l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif, nous avons adopté ce dernier.

---

<sup>455</sup> Thiétart, Ibid.

L'auteur nous éclaire sur la nature des questions dans l'entretien semi-directif « [...] les « questions principales » qui servent d'introduction ou de guide d'entretien, les « questions d'investigation » destinées à compléter ou clarifier une réponse incomplète ou floue, ou à demander d'autres exemples ou preuves, et les « questions d'implication » qui font suite aux réponses aux questions principales ou visent à élaborer avec précision une idée ou un concept. Les questions d'investigation et d'implication ne peuvent être préparées à l'avance. Elles doivent être aménagées par le chercheur au fur et à mesure de l'entretien<sup>456</sup> ».

A partir des conseils de Thiétart et coll., nous avons bâti une première version de notre guide d'entretien. Cependant, il semble que ces avertissements ne soient pas suffisants, DEMAZIERE et DUBAR (1997) mettent en exergue la difficulté des entretiens à propos du statut de la parole des personnes interrogées,

« Les entretiens ne nous livrent jamais des « faits » mais des « mots ». Ces mots expriment ce que le sujet vit ou a vécu, son point de vue sur « le monde » qui est « son monde » et qu'il définit à sa manière, en même temps qu'il l'apprécie et qu'il tente de convaincre son interlocuteur de sa validité. C'est à la découverte de « ces mondes » que sont destinés les entretiens de recherche centrés sur les sujets qui ont accepté le dialogue<sup>457</sup> ».

Considérant cette dernière remarque, il semble que nous soyons en cohérence avec le but de notre investigation empirique. Il est important de préciser que le guide d'entretien semi-directif demande une attention particulière à ce que toutes les questions soient posées et dans l'ordre séquentiel initialement prévu.

La première version du guide d'entretien composé de 30 questions était basée sur deux groupes de questions, le premier afin d'inciter à raconter le projet actuel de la personne, ses enjeux, ses impacts, le ressenti de la personne interrogée par rapport à ce projet, si elle était perturbée ou dérangée par quelque chose. Le second groupe portait sur des questions reflétant notre questionnement quant à l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral. Ces questions étaient issues de notre état de l'art théorique ainsi que de notre étude auto-ethnographique. C'était des questions d'ouverture voire « chocs » sur le sujet permettant à la personne interrogée de produire du sens à partir de ses expériences vécues. Nous proposons

---

<sup>456</sup> Thiétart, Ibid.

<sup>457</sup> Demazière D., Dubar C., *Analyser les entretiens biographiques L'exemple de récits d'insertion*, Les Presses de l'Université Laval, 2004, 350 p.

trois exemples de questions d'ouverture : la première citation est de Weiser<sup>458</sup> (1991), la seconde de Winner (1986) et la troisième de Stiegler (1994).

- « *Les technologies les plus profondément enracinées sont les technologies invisibles. Elles s'intègrent dans la trame de la vie quotidienne jusqu'à ne plus pouvoir en être distinguées.* » Que pensez-vous de cette citation ?

- « *Les gens veulent savoir ce qui est nouveau dans ces technologies. Ils ne veulent pas savoir ce qui pourrait mal tourner.* » « *Les enthousiasmes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent.* » Que pensez-vous du contenu de ces deux phrases ?

- « *Tout se passe comme si « seule la société [profitait] pleinement du progrès », comme si l'humanité comme espèce nécessitait la disparition de l'homme.* » Que pensez-vous de cette phrase ? Pensez-vous que l'on puisse se passer d'un certain nombre d'individus dans votre organisation si vous implémentiez des technologies plus performantes ?

Pour faire une transition entre les deux groupes de questions nous avons pris une citation de Winner en posant une question plus philosophique afin d'amener la personne interrogée à la réflexion, un peu brutalement : quel sorte de monde sommes-nous en train de construire ?

Cette première version a été testée auprès d'un dirigeant d'une PME en janvier 2014. L'entretien a duré 1h30. Cependant, les réponses aux questions nous sont apparues trop conventionnelles, un peu trop sur la description, moins sur le ressenti et pas assez ancrées au sein des organisations. En revanche, les questions d'ouverture permettaient une réelle réflexion donnant quelques interpellations intéressantes à exploiter.

Fort de ce constat, pour la deuxième version, nous avons décidé de ne pas mentionner le projet ou le vécu en entreprise et de favoriser uniquement les questions d'ouverture. Ce guide était constitué de 38 questions. L'entretien se déroula, en mars 2014, auprès d'un manager d'une école supérieure de commerce pour une durée de 55 minutes. Le constat de cet entretien, compte tenu du temps imparti, de nombreuses questions n'ont pu être posées, de plus celles-ci encourageaient la digression ce qui perturba le contrôle de l'entretien difficilement tenable.

---

<sup>458</sup> Weiser M., *The Computer for the 21st Century*, Scientific American, septembre 1991.

Ces deux entretiens ont été retranscrits et nous avons réalisé une analyse que nous avons soumise à nos directeurs de thèse. Suite à leurs retours, nous avons regroupé, supprimé, ajouté, modifié des questions afin de favoriser l'émergence de l'aveuglement organisationnel. En effet, nous avons choisi de poser des questions autour du dernier projet finalisé, de raconter des histoires à propos de ce projet, de connaître ce qui va et ne va pas dans l'entreprise... Ce type de questions permettait d'avoir un spectre global de toutes les phases du projet ainsi qu'une prise de recul quant aux effets du projet et aux ressentis de l'interrogé, a posteriori. En revanche, les questions d'ouverture étaient réservées entre autres, au dévoilement de l'aveuglement technologique et de l'aveuglement libéral, même si à ce stade de notre recherche, les questions relatives à l'aveuglement libéral n'étaient pas nombreuses. Par ailleurs, dans le premier groupe de questions, ces dernières ont été déterminées de façon plutôt séquentielle, en revanche pour le second groupe, nous avons fait le choix de ne pas les organiser par thèmes. Les questions sont délibérément posées un peu « pêle-mêle » pour éviter que l'interrogé se sente orienté par nos interrogations. Tous ces éléments constituaient la troisième version de notre guide d'entretien composé de 23 questions principales avec, parfois, des sous questions.

Cette troisième version a été testée auprès des trois managers d'une multinationale dans le secteur de l'aéronautique, près de Châteauroux dans l'Indre, le contrôleur de gestion, le directeur des systèmes d'information ainsi que le directeur de projets industriels. Ces trois entretiens se sont déroulés sur une journée en septembre 2014, la durée était respectivement de 2 heures, 1 heure et 50 minutes. Nous avions à notre disposition une salle de conférence avec un planning d'entretiens qui ont eu lieu en face à face. Nous avons obtenu l'autorisation d'enregistrer les trois entretiens. Nous avons bénéficié du concours du directeur de projets industriels pour acquérir l'acceptation d'entretien des deux autres managers. Afin d'aider à l'apprehension de certaines questions d'ouverture principalement composées de citations d'auteurs, chaque question était imprimée sur un « petit papier » que nous transmettions au fur et à mesure du déroulé de l'entretien.

A la lumière de ces trois premiers entretiens, le constat était le suivant :

Premièrement, ils ont donné lieu à des échanges d'une richesse de sens pour notre questionnement, ainsi que des témoignages de vécu professionnel validant que les questions étaient mieux ancrées au sein des organisations, assurant le bien-fondé de notre recherche.

Deuxièmement, nous avons été vigilante quant à la compréhension des questions posées, nous n'avons reformulé qu'une seule fois une question.

Troisièmement, sans y faire allusion ou le montrer, nous avons été interpellée par certaines réponses des trois interrogés soit par un nouvel angle de vue, soit par un apport d'éléments nouveaux non identifiés dans la revue de littérature, soit par une réponse donnant à réfléchir ou soit par des exemples d'expériences alimentant notre phénomène d'aveuglement. Quatrièmement, deux des trois personnes interrogées nous ont demandé de garder les « petits papiers » pour y réfléchir plus tard.

A partir de tous ces éléments, nous avons été rassurée sur la pertinence de notre questionnement. Ainsi, notre troisième version a été la version définitive de notre guide d'entretien.

Le guide d'entretien définitif est le suivant (Cf. annexe 5) :

Premièrement, il est composé de questions relatives à l'identité de la personne, de son employeur (nom de la société, nombre d'employés, chiffre d'affaires), du nombre d'années d'ancienneté dans cette même société, la fonction exercée (le nombre d'année dans cette fonction, le nombre de collaborateurs), sa tranche d'âge (20-30 ans, 30-40 ans, 40-50 ans, plus de 50 ans) et si, elle a des enfants.

Deuxièmement, le déroulé des questions du premier groupe :

Q1 - Pouvez-vous me raconter votre parcours, vos missions actuelles ?

Q2 - Pouvez-vous me raconter votre dernier projet, ses enjeux, ses impacts dans votre organisation ?

Q3 - Pouvez-vous me raconter des histoires autour de ce qui s'est passé dans ce projet ?

Q4a - Quelles sont vos impressions concernant ce projet ? Q4b - Il se déroule comme prévu ?

Q4c - Etes-vous perturbé par quelque chose ? Si oui, pourquoi ? Q4d - Y-a-t-il quelque chose qui vous dérange ?

Q5a - Pouvez-vous me raconter ce qui va et ne va pas dans votre organisation ? Q5b - Avez-vous détecté des aberrations (technologiques et/ou financières) dans votre entreprise ?

Q6 - Est-ce que vous pouvez me raconter une technologie que l'on vous a éventuellement proposée ou qui était disponible ou qui vous a séduit et que vous avez volontairement décidé de ne pas utiliser ?

Q7 - Lorsque vous avez implanté une technologie qui n'était pas encore présente dans votre entreprise, quels étaient les critères d'adoption ?

Q8a - Vous avez remarqué, depuis une dizaine année, un développement des technologies de l'information et des communications ? Q8b - comment vivez-vous cette manifestation dans le cadre de votre sphère privée ? Q8c - et dans le cadre de votre sphère professionnelle ? Q8d - Etes-vous séduit par ces technologies ? Q8e - Qu'apporte ce développement des technologies dans votre organisation ?

Q9 - Comment est-ce que vous vous sentez avec le rythme d'émergence et d'obsolescence rapide des technologies ?

Troisièmement, les questions de transition :

Q10 - Winner Langdon dans son ouvrage « La baleine et le réacteur » pose cette question en préambule de son livre « *Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire ?* ». Q10a - A quoi pensez-vous lorsque vous entendez cela ? Q10b - Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire dans les entreprises ?

Quatrièmement, les questions d'ouverture mobilisant les « petits papiers » :

Q11 - « *Les technologies les plus profondément engrangées sont les technologies invisibles. Elles s'intègrent dans la trame de la vie quotidienne jusqu'à ne plus pouvoir en être distinguées.* (Weiser) ». Que pensez-vous de cette citation ?

Q12 - En 2012, 15 milliards d'objets sont connectés dans le monde. En 2020, dans un peu moins de 6 ans, on en prévoit 80 milliards, soit en moyenne 10 objets connectés par personne sur la planète (d'après un article de CIO-online.com). Que vous inspirent ces milliards d'objets connectés ?

Q13 - « *Les gens veulent savoir ce qui est nouveau dans ces technologies. Ils ne veulent pas savoir ce qui pourrait mal tourner.* » « *Les enthousiastes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent.* (Winner p. 161) » - Que vous suggère le contenu de ces phrases ?

Q14 - « *Nous étions des somnambules de la technologie et nous errons dans un rêve ininterrompu.* » « *Notre impressionnante puissance scientifique et technique produira-t-elle un monde réellement supérieur à celui d'avant ?* » « *Les questions de ce type ... sont le*

*dernier des soucis de tous les hommes d'affaires, techniciens, politiciens et autres qui sont directement en charge de la conduite du changement (Winner) ».* Quelles sont les réflexions que se posent les dirigeants de votre organisation et/ou vous à ce sujet ?

Q15 - « *Chaque jour apporte sa nouveauté technique et le lot d'obsolescences et de caducités ... hommes, régions, professions, savoirs, patrimoines de toutes natures doivent s'adapter ou disparaître* (Stiegler T1). » Nouveauté technique = s'adapter ou disparaître. Q15a - Avez-vous des exemples à nous fournir en lien avec votre vécu professionnel ? Q15b - Pensez-vous que l'on puisse se passer d'un certain nombre de salariés dans votre organisation si vous implémentiez des technologies plus performantes ?

Q16 - Avez-vous constaté un détournement (modification de l'usage d'origine : utilisation des données Facebook pour préparer un dossier de recrutement par les DRH, utilisation des réseaux sociaux pour communiquer mondialement sur les évènements du Printemps arabe) d'usage d'une technologie mise en place depuis un certain temps dans votre entreprise ?

Q17 - En juin 2013, Edward Snowden a dénoncé le gouvernement américain et la NSA d'espionner les états de l'Union Européenne. Q17a - Quelles ont été vos réactions quant à la révélation de ces faits ? Q17b - Lorsque que vous avez appris que les 9 géants du Web étaient eux aussi impliqués. Comment avez-vous réagi quant à la sécurité informatique et à la sécurité des données de votre entreprise ? Q17c - A votre avis, quel est le pouvoir de l'état face aux puissants des télécommunications et du WEB ? Q17d - Est-ce que vous avez entendu parler des Big Data ? Q17e - A quoi cela vous fait-il penser ?

Q18 - Dans les médias, on parle de « no life » et aussi, « no future », que vous inspirent ces deux expressions ?

Q19a - Si je vous parle du mouvement des cyborg (Homme augmenté), est-ce que vous connaissez ? Q19b - Quelles sont vos réactions lorsque vous entendez que des hommes s'autogreffent ou se font greffer des implants dans l'espoir d'augmenter leurs capacités physiques et intellectuelles ?

Q20 - « Où sont passés les libéraux ? » de Marc Crapez « Le capitalisme malade de sa finance ». Que vous inspire cette phrase ?

Q21 - Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement technologique ?

Q22 - Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement libéral ?

Q23a - Pour vous, y a-t-il un lien entre ces deux aveuglements ? Q23b - Quelles analogies pouvez-vous faire ? Q23c - Quelles différences faites-vous ?

Ainsi, cette section consacrée à notre investigation empirique se propose le recueil de données primaires collectées sur la base d'un entretien semi-directif encourageant la narration relative au vécu professionnel et parfois, personnel des personnes interrogées, tout en les perturbant par certaines questions demandant réflexion, introspection, émotion, étonnement, compréhension... quant au phénomène d'aveuglement au sein des organisations sans jamais y faire allusion sauf à partir de la question 21. Nous prévoyions de solliciter des dirigeants d'entreprise, des managers intermédiaires ainsi que des délégués d'instances représentatives du personnel. Nous avons choisi ces catégories de personnes car elles représentent les individus dans les organisations même si, nous privilégions les managers et dirigeants car notre réseau professionnel nous en facilite l'accès. En outre, notre guide d'entretien ou dispositif de rencontre a subi trois versions différentes avant de se stabiliser grâce au concours d'un pré-test auprès de trois managers. La version définitive de ce guide d'entretien est composée de 23 questions ainsi que de sous-questions permettant d'affiner la demande.

La section 4.2 est consacrée à la phase qualitative de l'enquête : le recueil des données par le biais de la collecte et la retranscription de données. La section 4.3 est réservée à la phase qualitative de l'enquête : méthode d'analyse du contenu par le biais du choix de la méthode et de la mise en œuvre de celle-ci dans une perspective de créer du lien entre les questions sous-jacentes de notre questionnement révélées en 4.1.2 et les questions de notre dispositif de rencontre. En conclusion de cette section 4.1 - De la classification des questions sous-jacentes au dispositif d'investigation empirique, nous proposons de réaliser un récapitulatif provisoire méthodologique par l'élaboration du design de la recherche.

Conclusion de la section 4.1 - Le design de la recherche

**Problématique :** A partir du constat qu'au niveau sociétal s'opère un double aveuglement – technologique et libéral – peut-on dire qu'il établit des interactions au sein des organisations ? Est-ce que cela fabriquerait-il un aveuglement organisationnel ?

**Cadre théorique** : la recherche est conduite en référence à la philosophie de la technique et du libéralisme et de leur mise en tension afin d'en dévoiler les aveuglements au niveau sociétal. Elle repose, donc, sur une exploration transdisciplinaire autour des concepts constitutifs de notre question. La revue de littérature a révélé un vide théorique relatif aux interactions des aveuglements tant de nature technologique que de nature libérale au sein des organisations ainsi qu'un début de clarification du concept d'aveuglement organisationnel ce qui nous a permis de mettre en évidence des questions sous-jacentes à notre questionnement pour une classification de notre analyse empirique.

**Démarche** : nous faisons le choix d'une démarche exploratoire inductive-déductive (abductive ?) servie par une approche qualitative grâce à une collecte de données primaires tout en restant vigilante au risque de circularité.

**Posture épistémologique** : bien que classique dans les questions posées aux doctorants, bien qu'intéressante à se poser pour le chercheur dans sa réflexion sur la nature de son rapport à son travail, la question de la posture épistémologique reste délicate voire parfois réductrice et source d'un étiquetage qui peut parfois être simplificateur, selon l'idée de PESQUEUX<sup>459</sup>. S'il faut néanmoins satisfaire à cette catégorisation, notre posture épistémologique semble s'inscrire dans une perspective proche de l'interprétativisme. Elle est en cohérence avec notre démarche de thèse qui correspond à l'appréhension d'un phénomène qui est celui de l'aveuglement et de sa mise en tension entre aveuglement technologie et aveuglement libéral pour éventuellement, dévoiler un aveuglement organisationnel, étant nous-même objet étudié et sujet impliquant une certaine subjectivité des résultats, selon Thiétart et coll.

**Recueil des données** : le recueil de données primaires est effectué auprès de trente managers intermédiaires, de dirigeants d'entreprise et de délégués d'instances représentatives de personnel, par le biais d'entretiens semi-directifs encourageant la narration ou le récit. Le dispositif de rencontre ou guide d'entretien est composé de 23 questions principales et parfois des sous-questions pour affiner la demande.

---

<sup>459</sup> Pesqueux Y., *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, 2013, 271 p.

## 4.2 La phase qualitative de l'enquête : le recueil des données

### 4.2.1 La stratégie d'accès au terrain

Cette section a pour objectif d'expliciter notre stratégie d'accès au terrain ainsi que l'ensemble des outils ou dispositifs pour l'atteindre. En effet, à l'issue des pré-tests et de leur validation, dans un premier temps, nous avons établi une liste de tous nos contacts susceptibles de répondre aux critères que nous nous étions fixés, c'est-à-dire des dirigeants de tout type d'entreprises, des managers intermédiaires dans différentes fonctions c'est-à-dire de direction des systèmes d'information, de direction administrative et financière, de direction commerciale, de direction de logistique, de direction de production industrielle, de contrôle de gestion ainsi que des délégués d'instances représentatives du personnel. Pour plus de précisions, nous entendons par *manager* un individu ayant des responsabilités au sein d'une organisation, en outre nous indiquons que l'âge est non discriminant. Dans un second temps, nous avons contacté, par téléphone, quelques personnes de la liste pré-citée correspondant à notre réseau professionnel proche dont le résultat était un rendez-vous systématiquement. Dans un troisième temps, nous avons utilisé « l'effet boule de neige » défini par HENNEQUIN (2012), « *Grâce à des personnes de référence que le chercheur connaît, il va pouvoir entrer en contact avec d'autres interlocuteurs susceptibles de fournir des informations intéressantes sur le sujet étudié*<sup>460</sup> ». Ainsi, nous avons sollicité des intermédiaires nous ouvrant leur carnet d'adresses, notamment pour rentrer en contact avec des directions logistiques absentes de notre réseau professionnel. De plus, dès les premiers entretiens nous avons demandé à la personne interrogée les coordonnées d'un contact potentiel. Pour la prise de contact auprès des personnes de « l'effet boule de neige », nous avons privilégié la communication par mail, rarement par téléphone : le contenu de notre message mail était le suivant : « Je suis Annie Falantin, (collègue ou amie de X) et enseignant-chercheur à Néoma Business School à Reims. Je suis actuellement en thèse de Doctorat en Sciences de gestion au Conservatoire National des Arts et Métiers ainsi qu'à Télécom Ecole de Management et dans ce cadre, je dois m'entretenir avec des managers afin de recueillir leurs expériences et leurs ressentis. Mon sujet porte sur « Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire en général et plus particulièrement, dans les organisations ? ». Auriez-vous une heure trente à me consacrer pour répondre à une série de questions concernant mon sujet courant du mois X ?

---

<sup>460</sup> Hennequin E., *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en sciences sociales*. Harmattan, 2012.

Je suis joignable par mail et par téléphone au 06 62 73 58 43.

Vous remerciant de l'intérêt que vous voudrez bien porter à ma demande, je suis à votre disposition pour toute information complémentaire. Dans l'attente de votre réponse, Très cordialement **Annie Falantin** »

Afin de ne pas dévoiler la réalité de notre objet de recherche, nous avons préféré porter le message « sur quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire en général et plus particulièrement, dans les organisations ? ». Il semble que cela fut une bonne stratégie puisque nous n'avons eu que peu de refus de rencontre. Par ailleurs, nous tenons à préciser qu'aucune personne interrogée n'a demandé le guide d'entretien au préalable. Nous proposons quelques verbatim de réponses à nos sollicitations par mail :

« *Bonjour, avec plaisir. Il faudra, par contre trouver, le timing pour cet entretien.* »

« *Si je peux vous être utile, je le ferai avec plaisir.* »

« *Je suis assez débordé en ce moment. Ce sera toutefois un plaisir que de consacrer quelques heures pour répondre à vos demandes* »

« *Pas de souci, je peux vous aider.* »

Les sollicitations par mail via des intermédiaires ont été très fructueuses puisque pour une vingtaine de mails envoyés, le taux de réponses est de 85 %. Nous avons obtenu 17 entretiens par ce système « d'effet boule de neige » et 13 entretiens sont dus à notre réseau professionnel avec sollicitation directe par téléphone ou par mail. Nous proposons en annexe 6 une schématisation des liens entre les personnes interrogées et les intermédiaires.

A partir des premières sollicitations, nous avons conçu un tableau sur Excel afin de tracer tous les échanges avec les personnes interrogées. Le tableau a été d'une aide considérable pour suivre les échanges ainsi que les rendez-vous pris (date, heure et lieu), les rendez-vous réalisés (temps passé en minutes), les retranscriptions (temps passés en heure) et des commentaires comme « préfère la confidentialité » ou « thèse à transmettre ». Afin de percevoir rapidement l'état d'avancement de l'ensemble du recueil des données primaires, à partir de la sollicitation pour prise de rendez-vous jusqu'à la retranscription, nous avons utilisé une ligne de couleur verte lorsque tous les items étaient achevés. Nous proposons en annexe 7 le tableau de suivi des entretiens.

#### 4.2.2 Les entretiens

Au-delà des deux premiers entretiens de test des versions différentes de notre dispositif de rencontre, nous avons réalisé vingt-huit entretiens, sur une période s'étalant du 2 septembre 2014 au 6 mai 2015. Nous expliquerons dans la section retranscription pourquoi nous nous sommes arrêtés à trente rencontres. Tous ces entretiens se sont déroulés en face à face, dans des endroits calmes, soit sur le lieu de travail de l'interviewé dans une salle de réunion ou dans son bureau individuel ou soit dans notre bureau pour trois d'entre eux. Ils ont été tous enregistrés grâce à deux appareils enregistreurs pour plus de sécurité. La moyenne de la durée des entretiens est 1h45, cependant le plus court est de 50 minutes abrégé par une contrainte professionnelle, et le plus long est de 5 heures. Le total de tous ces entretiens représente 52 heures 42 minutes. Concernant l'entretien le plus long, cette personne est philosophe de formation, a été dirigeant d'entreprise pendant 30 ans et, est maintenant expert en logistique et transport de flux auprès de la Commission Européenne. Ainsi, toutes nos questions ont été étudiées de façon très approfondie, la narration relative au vécu professionnel, aux anecdotes, aux explications, aux ressentis a été claire et détaillée. Cette personne nous a permis de comprendre notre sujet sous divers angles de vue.

Au sujet de la taille des entreprises, dans lesquelles évoluaient les personnes interrogées au moment de l'entretien, nous avons fait le choix d'utiliser la classification suivante : « *une microentreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros ; une PME est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 43 millions d'euros ; une ETI, entreprise de taille intermédiaire, est une entreprise qui n'appartient pas à la catégorie des PME, dont l'effectif est inférieur à 5000 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 1 500 millions d'euros ou dont le total de bilan n'excède pas 2 000 millions d'euros ; une grande entreprise est une entreprise qui ne peut pas être classée dans les catégories précédentes<sup>461</sup>* ».

Au moment de l'entretien, une personne interrogée travaillait dans une microentreprise, quatre dans des PME, treize dans des ETI, dix dans des grandes entreprises, une pour une organisation syndicale et, enfin une pour l'Union Européenne. Toutes les entreprises de notre

---

<sup>461</sup> [décret 2008-1354 du 18 décembre 2008](#) précisant les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises.

investigation empirique, de la microentreprise à la grande entreprise, possèdent un système d'information informatisé, ont des échanges numériques avec leurs parties prenantes et ont des liens commerciaux à l'international.

Concernant les fonctions des personnes interrogées, nous avons rencontré six dirigeants de PME et d'ETI, quatre directeurs des systèmes d'information, un responsable des ressources humaines, quatre directeurs de la supply chain, un expert européen du transport de flux, trois directeurs commerciaux, deux contrôleurs de gestion, un directeur administratif et financier, trois directeurs de production ou de projets industriels, trois représentants d'instances représentatives du personnel. Ainsi, ce panel de personnes représente les fonctions principales d'une organisation.

Tous les entretiens se sont déroulés dans une ambiance détendue avec un profond respect pour notre travail de thèse. Les réponses de l'ensemble des personnes interrogées ont été réfléchies prenant le temps de l'introspection afin de s'exprimer de façon constructive donnant du sens à leurs récits. Toutes les personnes ont été, un moment ou à autre, interpellées, perturbées par nos questions, cependant rarement agacées. Uniquement cinq entretiens ont eu une durée écourtée descendant en dessous de l'heure et demie demandée initialement. Ces personnes étaient des managers très occupés recevant des appels téléphoniques en permanence. Dans ce cadre, nous n'avons pas été en mesure de poser toutes les questions, toutefois nous restions vigilante au fait que les questions 21 et 22 relatives à l'illustration de l'aveuglement technologique et de l'aveuglement libéral soient toujours posées. Comme le montre le tableau du suivi des entretiens déjà cités, nous pouvons dire que la durée des autres étaient d'une heure trente et pour certains, beaucoup plus.

Concernant la confidentialité, seules deux personnes l'ont souhaitée. En effet, elles s'étaient impliquées dans la description de leur dernier projet et ses impacts. Elles étaient visiblement perturbées par les conséquences de ces projets. De plus, leur réponse à la question « qu'est ce qui ne va pas dans votre organisation » a été sans tabou. C'est pour ces raisons qu'elles ont demandé, au cours de l'entretien, la confidentialité de leur propos que nous respecterons, bien évidemment.

Afin de mieux appréhender le déroulé du dispositif empirique, nous proposons quelques verbatim réalisés. En effet, à la fin de certains entretiens, afin d'améliorer le dispositif ou de

connaitre les réactions des personnes quant à l'entretien, nous avons posé la question suivante *qu'avez-vous pensez de cet entretien ?* Le premier verbatim ci-dessous représente les réflexions du troisième entretien, suite aux pré-tests, ainsi, à la lumière de ces quelques phrases nous étions rassurée de la qualité de notre dispositif empirique.

La maïeutique du dispositif de rencontre :

*« Il y a une chronologie, un cheminement dans ta manière de présenter la chose, les réponses à la fin quand on a fait tout le parcours, on les donne assez facilement. Et cela va crescendo. Et tu as dû le constater parce qu'à mesure de l'entretien, j'étais de plus en plus emballé, de plus en plus impliqué avec les idées qui sont sorties de plus en plus facilement donc il est très très bien fichu. »*

*« Extrêmement intéressant du point de vue des questions parce que la progression en termes de questions et puis, je pense que cela permet aussi de réfléchir à sa propre perception. J'ai l'impression, ma perception du cheminement des questions, c'est que l'on part de quelque chose qui est plutôt micro vers beaucoup plus de macro autour de ces nouvelles technologies, de la globalisation. C'est ce cheminement qui part de quelque chose plutôt précis, du vécu personnel vers une vision un peu plus philosophique des sociétés, des technologies dans la société et l'utilisation des technologies privées et professionnelles. »*

L'interpellation quant aux questions posées :

*« Oh, ce sont des questions que je ne me suis jamais posé. Je ne suis pas profondément philosophe. C'est vraiment intéressant d'échanger. Avec vos questions, je m'aperçois qu'il y a des choses qui ont sacrément changées, d'où mes interrogations sur l'avenir, et comment vont se positionner mes enfants. Puis-je garder les petits papiers, j'aimerais soumettre en discussion vos citations lors de ma prochaine réunion commerciale ? »*

*« Peut-être que je ne me pose pas assez de questions mais voilà, cette discussion est une bonne occasion. »*

*« Très intéressant, c'est un miroir sur la vie et cela fait du bien d'avoir des conversations un peu plus poussées que sur le quotidien, de temps en temps. Merci Annie. »*

*« Cela te permet de te poser des questions, cela interpelle. J'ai trouvé le début un peu moyen, en revanche lorsque tu attaques tes questions sur les technologies, j'ai été plus réceptif car aujourd'hui j'ai pris du recul par rapport à cela. »*

*« Commentaire d'un DSI : Très intéressant, franchement je ne m'attendais pas à ce type d'entretien. C'est vrai que l'on est plus à la frontière de la philosophie. Quand on prend le*

*temps de se poser et de regarder ces quelques questions, on se rend compte qu'effectivement on s'est fait embarquer par le système technologique avec ce qui va avec. »*

*« Cela permet de se mettre au clair, soi, par rapport à un certain nombre de sujets, d'interrogations que l'on n'a pas au quotidien. De se dire, tiens, c'est bien la question qu'elle me pose, cela me permet de penser que, et d'affirmer un certain nombre de choses. C'est passionnant, cela m'a beaucoup plu, beaucoup intéressé. »*

La gratitude des personnes interrogées :

*« Merci aussi parce que j'ai passé un bon moment, c'était très stimulant et très sympa. »*

*« Quelle belle récréation !!! je n'ai pas l'habitude de prendre plus d'une heure et demi pour réfléchir aux questions de ce genre. Merci pour cela. »*

La transmission de la thèse :

*« C'est super intéressant donc vous allez me faire partager votre thèse. »*

*« Je serai intéressé de vous lire lorsque vous aurez fini. »*

*« On pourra lire votre thèse, cela m'intéresse. Ah oui, je suis curieux de vous lire. »*

*« Ce serait très enrichissant de vous lire. Si vous avez encore une ou deux questions surtout n'hésitez pas. »*

*« Ho, oui, j'aimerais bien la lire et pouvoir assister à la soutenance. »*

Comme le souligne DUMEZ (2014),

*« Une démarche de recherche qualitative n'a de sens que si elle montre et analyse les intentions, les discours et les actions et interactions des acteurs, de leur point de vue et du point de vue du chercheur. Or, trop souvent, les analyses qualitatives font agir des notions, des idées, des variables, des structures, plutôt que des acteurs pensant et agissant. Il arrive par exemple, à l'issue d'une thèse de quatre cents pages croyant avoir adopté cette approche, que le lecteur se dise qu'à aucun moment de ces pages il n'a vu les acteurs, penser, agir, développer des projets, réussir, échouer, interagir. On pourrait croire qu'il s'agit de cas isolés et heureusement fort rares. Ce n'est pas si sûr. Il apparaît urgent de repenser la démarche compréhensive<sup>462</sup> ».*

---

<sup>462</sup> Dumez H., *Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative*, Le Libellio d'AEGIS, Vol. 8, n° 4, 2012, <http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

Ces entretiens ont été des moments de grande richesse intellectuelle ainsi que de belles rencontres. Lorsque nous lisons les quelques verbatim sélectionnés, nous nous rendons compte que notre sujet de thèse ne laisse pas indifférent, il interpelle, il fait réfléchir. Autant de réalités que nous n'avions pas imaginées au début de cette démarche de thèse.

#### 4.2.3 La retranscription

Nous avons retranscrit l'intégralité des 30 entretiens donnant un volume total de 752 pages pour une durée totale de 252 heures. La retranscription la plus longue comporte trente-sept pages et la plus courte est de douze pages. Compte tenu de l'importance des retranscriptions, nous proposons en annexe 8, trois retranscriptions différentes, la première représente la retranscription d'un entretien avec un directeur général, la deuxième avec un manager intermédiaire et la troisième avec un délégué syndical.

DEMAZIERE et DUBAR (2004) considèrent que

*« L'entretien « réussi » est aussi celui qui, une fois retranscrit, permet de saisir l'interaction entre le sujet et le chercheur ainsi que sa dynamique. Tout entretien de recherche est un dialogue, une conversation, parfois muette, entre quelqu'un qui livre des messages et quelqu'un qui se pose des questions tout en essayant de comprendre les messages. C'est pourquoi l'une des conditions essentielles d'une retranscription opératoire est de restituer toutes les interventions – au moins verbales – du chercheur. C'est pourquoi il est toujours préférable que ce soit celui qui a réalisé l'entretien qui le retranscrive. Qui, mieux que lui, peut restituer les marques non verbales du dialogue ? Même lorsqu'elles n'apparaissent pas sur la bande, elles sont importantes (exemples : acquiescement de la tête, interrogation des yeux,...) <sup>463</sup> ».*

Considérant ces conseils, nous avons fait figurer les paroles exactes de notre interlocuteur et les nôtres dans la retranscription, ainsi que l'atmosphère : rire, silence, temps de réflexion... pour limiter le risque d'ambiguïté, nous avons mis ces éléments soit en gras ou soit en italique ou soit entre parenthèse facilement identifiables, cependant cela dépendait de la période de retranscription. En effet, les quatre premières ont été réalisées en novembre 2014 puis les vingt-quatre suivantes ont été effectuées à partir de mars 2015 pour s'achever le premier août

---

<sup>463</sup> Demazière et Dubar, Ibid.

2015. C'est durant cette période que nous nous sommes interrogée sur le risque de circularité. Le matériau collecté devenait de plus en plus volumineux et suivant les conseils de DUMEZ (2012)

*« Pour que la confrontation entre les théories et le matériau ne soit pas circulaire, il faut coder le matériau indépendamment de la théorie et surtout ne pas pratiquer le codage théorique. Il faut aussi chercher la donnée surprenante qui pourra déclencher un processus d'abduction<sup>464</sup> »,*

il était impératif de pouvoir chercher la donnée surprenante ce qui semblait impossible au-delà de 752 pages de retranscription. De même, concernant les questions d'ouverture, à partir du 27<sup>ème</sup> entretien, nous ne rencontrions plus vraiment d'idées nouvelles. Un effet de saturation de notre dispositif empirique était en train de se mettre en place. DE SARDAN (2008) y fait référence lorsque qu'il souligne « *En fait, on s'aperçoit assez vite que, sur un « problème » investigué, la productivité des observations et des entretiens décroît. A chaque nouvelle séquence, à chaque nouvel entretien, on obtient de moins en moins d'informations nouvelles<sup>465</sup>* ». C'est pourquoi, nous nous sommes décidée à limiter notre investigation empirique à trente entretiens.

Au cours de la deuxième période de retranscriptions, suite à un échange avec notre directeur de thèse, nous avons décidé de noter les données surprenantes lors de la saisie. Nous avons relevé une vingtaine idées importantes qui peuvent, néanmoins, être regroupées en grands thèmes tels que la technologie, l'individu et son comportement d'usage des TIC, l'individu dans l'organisation, la mondialisation et l'organisation ou nous pouvons aussi les décliner sous un autre angle de vue qui serait l'individu et les différents types d'aveuglement – technologique, libéral et organisationnel - que nous ne manquerons pas d'expliquer dans le chapitre 5, correspondant à l'analyse des résultats.

Deux managers ont souhaité la confidentialité de leurs propos, c'est pourquoi nous avons mis les initiales de la personne ainsi que le secteur d'activité de son entreprise dans la retranscription. Six personnes interrogées ont sollicité la transmission de la retranscription de leur entretien. Pour cinq d'entre elles, nous les avons imprimées et remis directement à la personne. La sixième fut envoyée par mail. Selon les propos des personnes, le but n'était pas à

---

<sup>464</sup> Dumez, 2012, Ibid.

<sup>465</sup> De Sardan, Ibid.

des fins de contrôle mais surtout de garder une trace de notre échange pour y réfléchir ultérieurement.

A l'issue des entretiens et des retranscriptions en août 2015, nous avions à notre disposition le matériel nécessaire pour commencer la phase d'analyse du contenu. Pour résumer, le matériel était constitué de 30 entretiens de dirigeants d'entreprise, de managers intermédiaires ainsi que de représentants d'Instances représentatives du personnel. La durée totale des entretiens enregistrés était de 52 heures 42 minutes pour une durée de retranscription de 252 heures et un volume de 752 pages. Nous avons porté une attention particulière à l'exactitude des paroles des interviewés, lors des retranscriptions, en restituant tous les échanges et interventions verbales tels que nos questions, leurs réponses, nos relances, nos demandes de précision. Nous avons aussi précisé l'ensemble des éléments d'atmosphère au cours de l'entretien. Ainsi, ce matériel empirique est composé de narrations, de récits, d'anecdotes, d'histoires, de moments racontés sur le monde de notre interlocuteur, de réflexivité, etc. En outre, nous avons été vigilante au risque de circularité ainsi qu'à l'effet de saturation d'idées nouvelles.

## 4.3 La phase qualitative de l'enquête : méthode d'analyse

### 4.3.1 Le choix de la méthode d'analyse et des outils

Dans cette perspective et après l'étude des différentes méthodes d'analyse proposée par Thiétart et coll. (1999), Demazière et Dubar (1997), Dumez (2013), De Sardan (2008), nous avons identifié, dans les travaux de Thiétart et coll., deux méthodes d'analyse envisageables. La première est la méthode de classification et de structuration et la seconde, les analyses de représentations et de discours.

#### 4.3.1.1 Les méthodes de classification et de structuration

THIETART et coll. (1999) expliquent que les méthodes de classification et de structuration « *regroupent des techniques qui permettent de réduire un jeu de données de plus ou moins grande taille à un plus petit nombre de classes ou de facteurs généraux, facilitant la lecture et*

*la compréhension des données initiales<sup>466</sup>* ». Les auteurs ajoutent « *Classer, segmenter catégoriser, regrouper, organiser, structurer, résumer, synthétiser, simplifier...* Voilà une liste non exhaustive d’actions sur le jeu de données que les méthodes de classification et de structuration permettent d’effectuer<sup>467</sup> ». Puis ils soumettent trois propositions. Tout d’abord, ces méthodes viseraient à « *condenser une plus ou moins grande masse de données afin de la rendre intelligible. Ensuite, classer est une manière de les structurer [...]. Enfin, structurer des données (c'est-à-dire mettre en évidence des dimensions clés ou des facteurs généraux) est une manière de classer. En effet, cela revient à associer des objets à ces dimensions clés ou facteurs généraux<sup>468</sup>* ». A ce stade de l’explication, les méthodes de classification et de structuration pourraient convenir pour l’analyse de notre matériau. Toutefois, les auteurs formulent que les méthodes de classification et de structuration sont généralement regroupées dans deux grandes familles, l’une étant les analyses typographiques qui regroupent les objets en classes homogènes de manière que les objets regroupés dans une même classe soient semblables. Lorsque l’on entend homogène et semblable, il semble que cette méthode d’analyses typographiques ne soit pas en cohérence avec notre objectif. En effet, dans nos discours ou récits, les objets ne sont pas semblables, ils peuvent différer d’un mot, d’un groupe de mots... Par ailleurs, l’autre famille de méthodes de classification et de structuration représente les analyses factorielles qui ont pour objectifs de recourir à différentes méthodes statistiques permettant d’examiner la structure interne d’un grand nombre de variables. A priori, aucune des deux méthodes d’analyses soit typographique ou factorielle ne sont censées nous aider dans notre démarche d’analyse de contenu même si, nous retenons le fait de condenser, de classer et de structurer comme des éléments essentiels à notre démarche.

#### 4.3.1.2 Les analyses de représentations et de discours

Une autre méthode d’analyse est proposée par Thiétart et coll., il s’agit des analyses de représentations et de discours. Cette méthode est souvent utilisée pour les recherches en organisation et en management s’appuyant très souvent sur des matériaux constitués de discours, d’entretien individuel ou collectif...

---

<sup>466</sup> Thiétart et coll., Ibid.

<sup>467</sup> Thiétart et coll., Ibid.

<sup>468</sup> Thiétart et coll., Ibid

THIETART et coll. (1999) spécifient que certaines analyses de représentations et de discours « ont simplement pour objet d'analyser le contenu ou la structure de ces communications, d'autres vont chercher à établir, à partir des données du discours ou du texte, les représentations ou les processus de pensée de leur auteur<sup>469</sup> ». Les auteurs ajoutent un point important pour la compréhension de représentation, qu'ils définissent comme « la structure formée des croyances, valeurs, opinions concernant un objet particulier et de leurs liens d'interdépendance. Cette structure est supposée permettre à l'individu d'imposer une cohérence à des informations, et ainsi lui en faciliter la compréhension et l'interprétation<sup>470</sup> ».

Dans les différentes analyses de représentations et de discours proposées, nous avons identifié l'analyse de contenu susceptible de nous assister dans notre démarche d'analyse qualitative de données primaires. En effet, selon les auteurs, l'analyse de contenu

« repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs de discours. Le texte (document écrit ou transcription de discours ou d'entretien) est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage. Les différentes unités d'analyse sont ensuite classées dans un nombre restreint de catégories liées aux objectifs de recherche et sur lesquelles porteront les analyses<sup>471</sup> ».

Pour expliquer la notion d'unités d'analyse qui conditionnent le codage, nous sollicitons DUMEZ (2013)

« La définition de l'unité d'analyse a à voir avec deux questions fondamentales. La première, [...] de quoi mon cas est-il un cas ?, cette question renvoie donc à une sorte de catégorisation dans laquelle le domaine empirique de l'investigation peut entrer (sachant qu'il peut être rattaché à plusieurs catégories, celles-ci n'étant pas exclusives l'une de l'autre)<sup>472</sup> ».

Ainsi, il semble que cette première question puisse nous permettre de regarder notre cas de différentes façons. La seconde question fondamentale est à l'opposé de la première puisqu'elle consiste

« à entrer dans le cas empirique pour se demander : A quoi vais-je m'intéresser ? de quoi mon cas est-il fait ? Une manière de faire [...] appelait « point de vue préconçu de

---

<sup>469</sup> Thiétart et coll., Ibid

<sup>470</sup> Thiétart et coll., Ibid

<sup>471</sup> Thiétart et coll., Ibid.

<sup>472</sup> Dumez (2013), Ibid.

*sélection* » : une manière à la fois de voir et de sélectionner ce sur quoi va porter l'analyse proprement dite. Il s'agit de cadrer l'éénigme<sup>473</sup>».

Quant au codage, il est le processus consistant à identifier des extraits de données et à les organiser en catégories et en sous-catégories.

A ce stade, nous recherchons à comprendre le concept d'aveuglement dans les organisations, à déceler et à interpréter les signes qui pourraient nous être envoyés par les différentes personnes interrogées, mais aussi en montrant et analysant les intentions, les discours, les actions et les interactions de ces acteurs concrets. D'ailleurs, DUMEZ (2013) éclaire notre pensée en précisant que « *la recherche qualitative s'efforce d'analyser les acteurs comme ils agissent*<sup>474</sup> ».

Compte tenu de la littérature et de nos objectifs de recherche, il semble que les analyses de représentations et de discours et plus particulièrement, l'analyse de contenu soit les plus appropriées pour notre démarche de recherche.

#### 4.3.1.3 Les outils à notre disposition

Au regard du volume de notre matériau, une analyse manuelle semblait impossible, nous avons envisagé un traitement grâce au tableur Excel mais très vite, nous nous sommes orientée vers un logiciel dédié à l'analyse de données qualitatives NVIVO 10. Le choix de ce logiciel n'était pas délibéré, nous avons questionné un jeune docteur et deux doctorants qui l'avaient soit déjà utilisé ou soit en train de réaliser leur analyse de contenu de travaux de thèse. Tous, nous ont répondu que le logiciel était très utile pour classer, catégoriser, segmenter les données primaires surtout, lorsqu'elles étaient volumineuses. En effet, son principe est décrit par WANLIN (2016),

« *il s'agit d'un rangement d'extraits des sources (données brutes initiales) dans des catégories (données a priori ou constituées au fur et à mesure). [...] Les logiciels ne sont que des outils qui peuvent servir dans une ou plusieurs étapes du processus de recherche mais, aucun logiciel ne peut interpréter les données, cette tâche reste réservée au chercheur*<sup>475</sup> ».

---

<sup>473</sup> Dumez (2013), Ibid.

<sup>474</sup> Dumez (2013), Ibid.

<sup>475</sup> Wanlin, *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels*, [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v3/Wanlin2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf), consulté le 8 août 2016.

Fort de ces conseils, nous avons, donc, suivi une formation de deux jours à l'utilisation de NVIVO en mars 2015. C'est cette formation qui nous a permis de comprendre, entre autres, ce que voulait dire analyse de contenu, analyse catégorielle, codage, codage thématique... Nous avons, donc, utilisé ce logiciel dédié à l'analyse de données qualitatives. Avant de détailler la mise en œuvre de notre méthode d'analyse, il est important, semble-t-il de préciser, succinctement, quelques notions de vocabulaire spécifique à ce logiciel NVIVO version 10. En effet, nous partons de l'entretien retranscrit importé dans Nvivo, cet entretien s'appelle une *source*. L'individu interrogé qui correspond à cette source, s'appelle un *cas*. De plus, nous avons des *attributs* (âge, profession, année d'ancienneté) pour chacun des cas. Par ailleurs, nous avons des *nœuds* correspondant à chaque code (un mot ou une phrase courte) qui est relié à un ou plusieurs segments de données afin de les résumer ou d'en capturer l'essence. Le segment de données appelé *référence*. Les nœuds peuvent se décliner en *nœud-enfant* correspondant à des sous-catégories de codes et vice versa pour le *nœud-parent*.

#### 4.3.2 La mise en œuvre de la méthode d'analyse

Cette section a pour objectif de décrire les différentes phases de codage.

##### 4.3.2.1 Explication de la première phase de codage

A l'issue de la phase des retranscriptions, nous avons débuté la première phase de codage qui se déroula du 10 au 28 août 2015 pour un volume horaire de 54 heures. Cette première phase a consisté, intuitivement, à l'analyse thématique et aux approches inductive/déductive. En effet, nous avons fait le choix de réaliser le premier codage avec la retranscription de l'entretien le plus long puisque nous avions identifié une richesse de contenu et de points de vue très utile pour faire émerger des nœuds d'idées pertinentes, en plus de la classification par questions posées de notre dispositif empirique ou guide d'entretien.

C'est ainsi, que nous avons commencé, au fur et à mesure de la lecture de cet entretien, la création du nœud (par induction) correspondant à la question posée mais aussi des nœuds (par déduction) que nous avons appelé « Notion – idée x » afin de les différencier des nœuds « QXX – libellé abrégé de la question ». Notion n'était pas forcément le bon terme cependant, à l'époque, c'était ce qui nous semblait représenter nos idées émergeantes. Nous avons passé environ 10 heures pourachever l'exploitation de ce premier entretien ce qui nous a permis de

codifier 41 nœuds correspondant à 21 questions sur les 23 du dispositif de rencontre ou guide d'entretien. En effet, nous n'avions pas posé les questions Q6 et Q7 peu appropriées à notre interlocuteur. De plus, nous avons créé 13 nœuds relatifs aux idées émergeantes et 3 nœuds « Aveuglement X » liés aux différents aveuglements émanant des discours des interviewés et non des questions Q21, Q22 ou Q23.

Dès le début de la codification et de façon simultanée, nous avons créé un mémo (cf. annexe 9) afin de tracer le processus de codage et d'expliquer notre réflexion autour de la création de chaque nœud en décrivant le contenu attendu et l'idée sous-jacente.

Le deuxième entretien a permis de créer les nœuds des questions Q6 et Q7 ainsi qu'un nouveau nœud « Notion – idée x ». Lors du cinquième entretien, un nouveau nœud « Notion – idée x » a été créé ainsi que trois autres au cours de la codification du 7<sup>ème</sup> entretien, un nouveau nœud au 10<sup>ème</sup> entretien ainsi qu'au 12<sup>ème</sup> entretien, pour donner un total de 19 nœuds « Notion – idée x », 43 nœuds « QXX – libellé abrégé de la question » et 3 nœuds « Aveuglement X ».

L'analyse de cette première codification nous donne comme signes, premièrement, que toutes réponses de chaque question posée se retrouvent dans le nœud correspondant. La classification par thème semble assurée. Deuxièmement, les nœuds « Notion – idée x » n'apparaissent pas tous exploitables puisque certains nœuds n'ont que très peu de références. En revanche, d'autres possèdent jusqu'à 8 références ce qui pourrait nous permettre d'étayer l'idée de départ. Troisièmement, concernant les nœuds « Aveuglement x » émanant des discours, et non des questions Q21, Q22 ou Q23, nous avons une exploitation crédible compte tenu du nombre de références. En effet, le nœud « Aveuglement technologique » contient 23 références, le nœud « Aveuglement organisationnel » en comporte 28. En revanche, le nœud « Aveuglement libéral » seulement 2 références.

Par ailleurs, nous avons rencontré des difficultés pour codifier certains contenus de discours, notamment des éléments de contexte de l'entretien. Comme nous ne savions pas, s'il fallait les exploiter et les codifier, nous les avons insérés dans notre mémo pour en garder une trace.

Cette première codification a permis de structurer l'ensemble des 752 pages des 28 entretiens (hors tests) dans les 65 nœuds créés et de faire émerger de nouvelles catégories émanant

d'idées directement issues du matériel mais cette première phase ne constitue que le début de l'analyse de contenu. Nous proposons, en annexe 10, les références aux différents nœuds liés aux aveuglements de nature technologique, de nature libérale et de nature organisationnelle.

#### 4.3.2.2 Explication de la deuxième phase de codage

L'objectif de la 2<sup>ème</sup> phase de codage est d'interpréter et d'analyser les données. Il convient de prendre de la hauteur au travers d'une abstraction progressive avant de développer des catégories plus conceptuelles.

Cette 2<sup>ème</sup> phase s'est déroulée à l'automne 2015. Elle a été réalisée manuellement. Nous avions besoin de nous imprégner des idées émergeantes des discours de chaque nœud. En effet, lorsque l'on utilise un logiciel tel que NVIVO, après lecture du texte, nous faisons principalement des copier-coller, ceux-ci ne nous permettent de faire jaillir des idées pertinentes, de les mémoriser et de les ancrer afin qu'elles fassent partie intégrante de l'objet mais aussi du sujet. C'est pourquoi nous avons décidé d'imprimer les références des 65 nœuds et de les étudier une par une. Cette analyse a permis de progresser dans la conceptualisation afin d'extraire 10 mots-clés et/ou idées maximum et de répertorier le nombre de personnes qui y faisaient référence. Par ailleurs, ce fut le moment de sélectionner et d'expurger ce qui entrait dans le cadre de notre recherche et ce qui ne l'était pas en éliminant les codes les moins pertinents pour se focaliser sur les catégories les plus intéressantes.

Malheureusement, cette deuxième phase n'a pas fait l'objet d'une traçabilité du processus de codage. Nous étions concentrée sur les idées ou phénomènes émergeants.

Tout le processus et les étapes de ces deux premières phases en conditionnent une troisième. Cette dernière sera réservée à établir le lien entre la théorie et le matériel.

#### 4.3.2.3 Explication de la troisième phase de codage

La troisième phase de codage se déroule au moment de la rédaction de notre thèse. Cette phase est, entre autres, la mise en relation des concepts d'aveuglement identifiés dans l'état de l'art théorique et les nœuds qui peuvent servir à la compréhension du concept. La première étape consiste à déterminer les nœuds les plus appropriés pour nourrir les questions relatives à chaque concept. Nous les rappelons ci-dessous :

Le concept d'aveuglement technologique :

Existe-t-il un aveuglement technologique dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ? Comment se manifeste-t-il ? Comment interagit-il au sein des organisations ? Quels en sont les effets ?

Le concept d'aveuglement libéral :

Existe-t-il un aveuglement libéral des dirigeants ou des managers dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ? Comment se manifeste-t-il ? Comment interagit-il au sein des organisations ? Quels en sont les effets ?

Le concept d'aveuglement organisationnel :

Existe-t-il un aveuglement organisationnel ? Est-il perçu ou pas dans les dirigeants ou les managers ? Comment se manifeste-t-il ?

Le premier groupe étudié sera la mise en relation du concept d'aveuglement technologique et les nœuds appropriés. Nous avons identifiés un certain nombre de nœuds pouvant nous aider à répondre aux différentes questions relatives à l'aveuglement technologique des individus dans les organisations. Nous rappelons qu'aveuglement est composé du manque de discernement, de sens critique, de débat, de la méconnaissance ...

Existe-t-il un aveuglement technologique dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ? Comment se manifeste-t-il ? Comment interagit-il au sein des organisations ? Quels en sont les effets ? Dans un premier temps, après relecture des différentes références de chaque nœud de la première puis de la deuxième phase de codage, nous allons mettre en adéquation tous les nœuds susceptibles de nourrir le concept d'aveuglement technologique des individus dans les organisations puis nous ferons une décomposition pour affecter les nœuds les plus appropriés à chaque question.

Les nœuds « QXX – libellé abrégé de la question » propices seraient :

Q5b – Aberrations technologiques / Q6 – Refus d'utiliser volontairement une techno / (Q7 – critères d'adoption d'une technologie) / Q8b – Développement des TIC et sphère privée / Q8d – Etes-vous séduit par les technologies / Q11 – Technologies enracinées, invisibles dans la vie quotidienne / Q12 – prolifération des objets connectés / Q13 – Enthousiastes des TIC – Regard critique – bouleversement planétaire / Q14 – Réflexion + 3 nœuds enfants : 1<sup>er</sup> : Dernier souci des hommes d'affaires, techniciens, politiciens, 2<sup>ème</sup> : Somnambule de la technologie, 3<sup>ème</sup> : un monde supérieur à celui d'avant / Q17b – Implication des géants du

Web et la sécurité informatique et des données / Q17d & e – Big Data – Réflexions / Q18 – No life et No Future – Réflexions / Q19 – Cyborg – Réflexions / Q21 – Aveuglement Technologique.

Nous remarquons que le premier nœud enfant de la Q14 peut aussi alimenter le concept d'aveuglement libéral mais aussi l'aveuglement organisationnel.

Les nœuds « Notion – idée x » propices seraient :

Notion de Dépendance à la technologie / Notion de la Technique résoudra tous les problèmes/ Notion de Transfert du contrôle et de la surveillance aux technologies / Notion de Mémoire profonde non utilisée.

Sans oublier le nœud « Aveuglement Technologique » émanant des discours et non de la question 21.

Nous proposons d'effectuer la mise en relation des nœuds préalablement sélectionnés avec la question du concept d'aveuglement technologique la plus appropriée.

Existe-t-il un aveuglement technologique dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ?  
Q5b – Aberrations technologiques / Q6 – Refus d'utiliser volontairement une techno / Q8d – Etes-vous séduit par les technologies / Q11 – Technologies enracinées, invisibles dans la vie quotidienne / Q13 – Enthousiastes des TIC – Regard critique – bouleversement planétaire / Q21 – Aveuglement Technologique / Notion de la Technique résoudra tous les problèmes / Nœud Aveuglement technologique.

Comment se manifeste-t-il ?

Q8b – Développement des TIC et sphère privée / Q12 – prolifération des objets connectés / Q17d & e – Big Data – Réflexions / Q18 – No life et No Future – Réflexions / Q19 – Cyborg – Réflexions / Notion de Mémoire profonde non utilisée.

Comment interagit-il au sein des organisations ?

Q14 – Réflexion + 3 nœuds enfants : 1<sup>er</sup> : Dernier souci des hommes d'affaires, techniciens, politiciens, 2<sup>ème</sup> : Somnambule de la technologie, 3<sup>ème</sup> : un monde supérieur à celui d'avant / Q17b – Implication des géants du Web et la sécurité informatique et des données /

Quels en sont les effets ?

Notion de Dépendance à la technologie / Notion de Transfert du contrôle et de la surveillance aux technologies.

Il parait évident que certaines références d'un nœud puissent répondre à la fois à la question principale ou à une question sous-jacente.

Le deuxième groupe étudié sera la mise en relation du concept d'aveuglement libéral et les nœuds appropriés. Nous nous rendons compte qu'au moment de la conception du dispositif de rencontre, nous n'avions pas encore pris toute la mesure de l'importance de l'aveuglement libéral, c'est pourquoi peu de questions ont été posées à son sujet.

Existe-t-il un aveuglement libéral des dirigeants ou des managers dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ? Comment se manifeste-t-il ? Avec quoi et comment interagit-il au sein des organisations ? Quels en sont les effets ?

Les nœuds « QXX – libellé abrégé de la question » propices sont :

Q5b – Aberrations financières dans votre organisations / Q17a – Espionnage et surveillance des Etats et des citoyens / Q17c – Pouvoir de l'Etat face aux géants du Web / Q20 – Le capitalisme malade de sa finance / Q22 – Aveuglement libéral.

Le nœud « Notion – idée x » propice serait : Notion - C'est le business rien que le business.

Sans oublier le nœud « Aveuglement libéral » provenant des discours et non de la question 22.

Nous proposons d'effectuer la mise en relation des nœuds préalablement sélectionnés avec la question du concept d'aveuglement technologique la plus appropriée.

Existe-t-il un aveuglement libéral des dirigeants ou des managers dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ?

Q5b – Aberrations financières dans votre organisations / Q17a – Espionnage et surveillance des Etats et des citoyens / Q17c – Pouvoir de l'Etat face aux géants du Web / Q20 – Le capitalisme malade de sa finance / Q22 – Aveuglement libéral / nœud « Aveuglement libéral »

Comment se manifeste-t-il ?

Nœud : Notion - C'est le business rien que le business

Comment interagit-il au sein des organisations ? Aucun nœud identifié.

Quels en sont les effets ? Aucun nœud identifié.

A ce stade de notre réflexion, nous ne sommes pas en mesure de nourrir toutes les questions secondaires. L'analyse de contenu pourra sans doute nous éclairer sur ce point.

Le troisième groupe à étudier sera la mise en relation du concept d'aveuglement organisationnel au cœur de notre objet de recherche et les nœuds appropriés.

Le concept d'aveuglement organisationnel :

Existe-t-il un aveuglement organisationnel ? Est-il perçu ou pas dans les dirigeants ou les managers ? Comment se manifeste-t-il ?

Les nœuds propices sont : Q2 – Projet – Description / Q2 – Projet – Enjeux / Q2 – Projet – Impacts / Q2 – Projet – Anecdotes / Q2 – Projet – Complexité / Q2 – Projet – Réflexion / Q3 – Histoires autour du projet / Q4a – Projet – impression concernant le projet / Q4b – Projet – Est-ce qu'il se déroule comme prévu / Q4c – projet – Etes-vous perturbé par ce projet / Q5a – Racontez ce qui va dans votre organisation / Q5a – Racontez ce qui NE va PAS dans votre organisation / Q5b – Aberrations financières dans votre organisations / Q7 – critères d'adoption d'une technologie / Q8c – Développement des TIC et Sphère Pro / Q8e – Apport des TIC dans votre organisation (entreprise) / Q10b – Quel monde construisons-nous en entreprise / Q15 – s'adapter ou disparaître – exemples / Q16 – Détournement d'usage des TIC.

Les nœuds « Notion – idée x » les plus favorables pour servir l'aveuglement organisationnel : Notion d'absurdités des règles, des procédures / Notion d'accélération du temps et Instantanéité / Notion d'adaptabilité / Notion d'agilité de l'entreprise / Notion de Deshumanisation du rapport humain / Notion de Relocalisation / Notion de Rupture Générationnelle / Notion de transfert du contrôle et de la surveillance aux technologies / Notion de transformation de l'homme / Notion les outils TIC ne permettent pas de communiquer / Notion les TIC génèrent du stress / Notion l'usage des TIC génère une perte de productivité et de concentration.

A partir de l'ensemble de ces nœuds, nous allons effectuer un classement afin de définir les nœuds les plus appropriés pour alimenter en contenu et ainsi répondre aux questions suivantes :

Existe-t-il un aveuglement organisationnel ?

Q2 – Projet – Description / Q2 – Projet – Enjeux / Q2 – Projet – Impacts / Q4b – Projet – Est-ce qu'il se déroule comme prévu / Q4c – projet – Etes-vous perturbé par ce projet / Q5a – Racontez ce qui va dans votre organisation / Q5a – Racontez ce qui NE va PAS dans votre organisation / Q10b – Quel monde construisons-nous en entreprise / Q15 – s'adapter ou disparaître – exemples / Notion d'absurdités des règles, des procédures.

Est-il perçu ou pas dans les dirigeants ou les managers ?

Q2 – Projet – Anecdotes / Q2 – Projet – Complexité / Q2 – Projet – Réflexion / Q3 – Histoires autour du projet

Comment se manifeste-t-il ?

Q4a – Projet – impression concernant le projet / Q5b – Aberrations financières dans votre organisations / Q7 – critères d'adoption d'une technologie / Q8c – Développement des TIC et Sphère Pro / Q8e – Apport des TIC dans votre organisation (entreprise) / Q16 – Détournement d'usage des TIC / Notion d'accélération du temps et Instantanéité / Notion d'adaptabilité / Notion d'agilité de l'entreprise / Notion de Deshumanisation du rapport humain / Notion de Relocalisation / Notion de Rupture Générationnelle / Notion de transfert du contrôle et de la surveillance aux technologies / Notion de transformation de l'homme / Notion les outils TIC ne permettent pas de communiquer / Notion les TIC génèrent du stress / Notion L'usage des TIC génère une perte de productivité et de concentration.

Il semble que nous ayons le matériau nécessaire pour effectuer l'analyse de contenu. Cependant, nous notons une difficulté qui serait la subjectivité que nous allons employer afin de dévoiler les aveuglements dans une phase de compréhension et d'interprétation appréhendée dans le chapitre suivant.

Ainsi, la phase qualitative de l'enquête : méthode d'analyse, peut se présenter de la façon suivante.

Premièrement, nous avions identifié deux méthodes d'analyses susceptibles de servir l'analyse du matériau empirique collecté. Au regard de la littérature et de nos objectifs de recherche, il nous semblait que les analyses de représentations et de discours et plus particulièrement, l'analyse de contenu soient les plus appropriées pour notre démarche de recherche. Pour ce faire, nous avons utilisé le logiciel dédié à l'analyse qualitative Nvivo 10, qui s'est montré particulièrement performant pour le classement des discours dans des nœuds permettant de structurer notre démarche. Alors, nous avons pratiqué trois phases de codage, la première a constitué au codage des 28 entretiens d'une part, par déduction, en classant par question de notre guide d'entretien et d'autre part, par induction, en faisant émerger du matériau un certain nombre d'idées nouvelles créant ainsi d'autres nœuds appelés « Notion ». Une deuxième vague de codage donna lieu à une partie plus conceptuelle, dans la mesure où elle a fait émerger d'autres idées ou nourrit les intuitions que nous avions. Cette étape fut réalisée manuellement afin de nous permettre d'ancrer l'objet étudié et le sujet. La troisième phase a été réalisée afin de mettre en adéquation les concepts d'aveuglement avec les nœuds soit découlant des questions du dispositif de rencontre soit d'idées émergeantes ou catégories. Ainsi, tous ces éléments vont nous permettre d'analyser nos questions servies par ce matériau très riche que nous avons, néanmoins, structuré. Le chapitre suivant sera donc réservé à la compréhension et à l'interprétation de notre problématique déclinée en question sous-jacentes afin d'en faciliter l'analyse.

## Conclusion du chapitre 4 – le design de la recherche définitif

En conclusion de ce chapitre, nous proposons de compléter notre design de recherche correspondant à la conclusion de la section 4.1. Nous allons donc le mettre à jour avec les éléments constitutifs des sections 4.2 et 4.3. (Les éléments mis à jour ou ajoutés sont en bleu)

**Problématique :** A partir du constat qu’au niveau sociétal s’opère un double aveuglement – technologique et libéral – peut-on dire qu’il s’établit des interactions au sein des organisations ? Est-ce que cela fabriquerait-il un aveuglement organisationnel ?

**Cadre théorique :** la recherche est conduite en référence à la philosophie de la technique et du libéralisme et de leur mise en tension afin d’en dévoiler les aveuglements au niveau sociétal. Elle repose, donc, sur une exploration transdisciplinaire autour des concepts constitutifs de notre question. La revue de littérature a révélé un vide théorique relatif aux interactions des aveuglements tant technologiques que de type libéral au sein des organisations ainsi qu’un début de clarification du concept d’aveuglement organisationnel ce qui nous a permis de mettre en évidence des questions sous-jacentes à notre questionnement pour une classification de notre analyse empirique.

**Démarche :** nous faisons le choix d’une démarche exploratoire inductive-déductive (abductive ?) servie par une approche qualitative grâce à une collecte de données primaires tout en restant vigilante au risque de circularité et de saturation.

**Posture épistémologique :** bien que classique dans les questions posées aux doctorants, bien qu’intéressante à se poser pour le chercheur dans sa réflexion sur la nature de son rapport à son travail, la question de la posture épistémologique reste délicate voire parfois réductrice et source d’un étiquetage qui peut parfois être simplificateur, selon l’idée de PESQUEUX<sup>476</sup>.

S’il faut néanmoins satisfaire à cette catégorisation, notre posture épistémologique nous semble s’inscrire dans une perspective proche de l’interprétativisme. Elle est en cohérence avec notre démarche de thèse qui correspond à l’appréhension d’un phénomène qui est celui de l’aveuglement et de sa mise en tension entre aveuglement technologie et aveuglement

---

<sup>476</sup> Pesqueux, Ibid.

libéral pour éventuellement, dévoiler un aveuglement organisationnel, étant nous-même objet étudié et sujet impliquant une certaine subjectivité des résultats, selon Thiétart et coll.

**Recueil des données** : le recueil de données primaires est effectué auprès de trente managers intermédiaires, de dirigeants d'entreprise et de délégués d'instances représentatives de personnel, par le biais d'entretiens semi-directifs encourageant la narration ou le récit. Le dispositif de rencontre ou guide d'entretien est composé de 23 questions principales et parfois des sous-questions pour affiner la demande. Tous les entretiens ont été enregistrés donnant lieu à une retranscription textuelle et intégrale correspondant à un volume rédactionnel de 752 pages.

**Méthode d'analyse** : nous avons privilégié les analyses de représentations et de discours et plus particulièrement, l'analyse de contenu. Pour ce faire, nous avons utilisé pour une première vague de structuration, le logiciel dédié à l'analyse de données qualitatives NVIVO 10. Puis nous avons préféré, dans une deuxième vague, une analyse manuelle afin de nous permettre d'ancrer l'objet étudié et le sujet. La troisième phase a été réalisée afin de mettre en adéquation les concepts d'aveuglement avec les nœuds soit émanant des questions du dispositif de rencontre soit d'idées émergeantes ou catégories.

**Les résultats attendus** : analyser nos questions servies par ce matériau très riche que nous avons néanmoins structuré pour une meilleure compréhension et interprétation de notre problématique déclinée en questions sous-jacentes.

La déclinaison de cette méthodologie utilisée permet de structurer notre démarche pour réaliser l'analyse de contenu de notre investigation empirique que nous proposons d'étudier dans le chapitre suivant.

# Chapitre 5 - Analyse du contenu et des résultats

## Introduction du chapitre 5

Ce chapitre sera réservé à l'analyse du contenu sur la base des postulats identifiés qui ont pour fondement les interactions des aveuglements au sein de l'organisation. En effet, nous allons questionner comment se fabrique l'aveuglement organisationnel dans les entreprises. Est-ce qu'il est perçu ou pas par les personnes interrogées ? Comment il se manifeste ? De quelle nature est-il ? Comment les aveuglements viennent traverser, par porosité, les frontières de l'entreprise ? Et pour quelles conséquences au sein de l'entité organisationnelle ? Est-ce que les deux types d'aveuglement ne font qu'interagir ou vont-ils jusqu'à changer l'organisation ou l'handicaper ou la métamorphoser en rendant aveugles ceux qui la dirigent.

Au préalable, nous proposons de distinguer les trois concepts et de les analyser à partir du contenu des nœuds identifiés dans la phase 3 du codage tout en nous servant de la structuration établie en phase 1 du codage et de la conceptualisation de la phase 2.

### 5.1 - L'analyse de contenu et des résultats

#### 5.1.1 Le concept d'aveuglement technologique : analyse de contenu

DE SARDAN (2008) nous conseille deux formes de triangulation pour analyser les résultats.

*« Par la triangulation simple, le chercheur croise les informations, afin de ne pas être prisonnier d'une seule source. On pourrait parler de triangulation complexe dès lors qu'on tente de raisonner le choix de ces informateurs multiples. La triangulation complexe entend faire varier les informateurs en fonction de leur rapport au problème traité. Elle veut croiser de façon raisonnée des points de vue dont elle pense que la différence fait sens. Il ne s'agit donc plus de « recouper » ou de « vérifier » des informations pour arriver à une « version véridique », mais bien de rechercher des*

*discours contrastés, de faire de l'hétérogénéité des propos un objet d'étude, de s'appuyer sur les variations plutôt que de vouloir les gommer ou les aplatis, en un mot de bâtir une stratégie de recherche sur la quête des différences significatives<sup>477</sup> ».*

Nous ne cherchons pas à gommer ou aplatisir les variations mais bien à croiser les points de vue qui feront sens pour notre recherche. Nous étudierons, dans un premier temps, le cas de l'aveuglement technologique des individus dans les organisations afin de répondre à la question ci-après. Pour ce faire, nous nous appuierons sur les nœuds Aberrations technologiques, refus volontaire d'utiliser une technologie, êtes-vous séduit par les technologies, rythme d'émergence et d'obsolescence des TIC, Technologies engrangées, invisibles dans la vie quotidienne, Enthousiastes des TIC – Regard critique – bouleversement planétaire ainsi que les deux nœuds Aveuglement Technologique.

#### 5.1.1.1 Existe-t-il un aveuglement technologique dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ?

Au cours des entretiens, nos questions ont été posées de telle sorte que les personnes interrogées ne sachent pas que nous cherchions à révéler un quelconque aveuglement. Il s'agit, donc, de déceler dans les réponses de chaque nœud sélectionné si celles-ci font preuve d'aveuglement et de détecter le moment où elles peuvent basculer dans une prise de conscience. C'est pourquoi, nous soumettons à l'examen les différents nœuds ci-dessus.

Nous proposons de commencer notre investigation pour comprendre s'il existe un aveuglement technologique des individus au sein des organisations par les références du nœud Q5b – Aberrations technologiques. Dans ce nœud, les interrogés ont fait preuve de réflexion car ils ne s'attendaient pas à cette question suite aux demandes du premier groupe de questions relatives à la description de leur dernier projet. La question posée relative à ce nœud étaient « avez-vous constaté des aberrations technologiques et/ou financières dans votre organisation ». Par conséquent, nos interlocuteurs répondaient en fonction de leur rapport aux technologies et/ou aux finances. Nous avons vingt-quatre répondants dans ce nœud dont deux personnes qui n'ont pas souhaité répondre à la question, prétextant qu'il n'y avait pas plus ni moins d'aberrations technologiques chez eux que chez leurs concurrents. Par ailleurs dans les réponses, nous avons identifiés un manque de discernement, un manque de débat, une méconnaissance de l'expression des besoins qui engendrent de l'aveuglement. En revanche, la

---

<sup>477</sup> De Sardan, Ibid.

conscience d'aberrations pour certains de nos interlocuteurs est bien réelle. En effet, nous notons que nos répondants ont un regard assez lucide quant aux impacts des technologies mises en œuvre par leurs prédecesseurs. En outre, il semble que leurs critiques porteraient sur leur méconnaissance des questions techniques ou dans l'expression de leurs besoins faisant ainsi, une confiance aveugle dans les conseils d'experts. Nous commencerons par le manque de débat autour de l'implémentation de technologies, puis la méconnaissance qui entraîne l'aveuglement, ensuite le manque de discernement, pour finir sur des exemples de discernement que certaines personnes interrogées nous ont fournis.

Premièrement, nous proposons quelques exemples de manque de débat, principalement dû à la centralisation ou à la globalisation quant aux impacts des changements de versions de système d'exploitation ou de progiciels.

*« C'est une approche dogmatique qui pose problème, l'informatique est centralisée. Ce sont des migrations qui sont imposées aux différents sites en leur disant, vous n'avez pas le choix, quels que soient les coûts, mettez-vous en ordre de marche pour être capable d'absorber les différentes migrations sur les versions de Windows server, sur les versions windows de tous les PC qui sont déployés y compris les PC industriels qui ont besoin d'être liés à l'actif directory. Et c'est là, que cela pose un gros problème [...] Et bien, là, on est obligé de redévelopper des interfaces qui ne tournent plus sous Windows 7, Windows 8, etc. parce que l'on a besoin d'un PC pour accéder aux interfaces user friendly pour nos automates. Cela ça pose un gros problème et financièrement, c'est super lourd. »* (BN - DG - Grande Entreprise)

Dans les deux items ci-dessous, les deux interlocuteurs sont dans la même structure, nous constatons un manque de débat dû à la centralisation et au-delà, c'est une perte de pouvoir en local qui se dessine, d'ailleurs le deuxième interlocuteur y fait référence.

*« On avait un petit logiciel adapté localement qui fonctionnait très bien. Et du jour au lendemain, on nous a dit on met en place un super logiciel centralisé où on va pouvoir manipuler les informations à distance. On a des bugs informatiques considérables, on a des adhérents qui sont résiliés qui restent dans le fichier, ils sont prélevés malgré leur résiliation, ou alors des adhérents que l'on intègre dans le fichier mais qui ne sont pas prélevés. »* (PB - Délégué Syndical - Grande Entreprise)

*« Oui, bien sûr. Notre fichier d'adhérents où on avait un fichier sur disquette à l'époque, on a essayé de l'améliorer, maintenant c'est sur Internet. Pour moi, pour le logiciel, il y a eu une erreur de casting de la société sauf que quand on est élus on ne peut pas se*

*permettre de dire je me suis planté alors on trouve d'autres coupables. C'est une petite problématique que l'on vient de vivre. On nous promet que cela va rentrer dans l'ordre. Et cela sera un super outil. Cet outil nous permet de centraliser les informations de nos adhérents au niveau de la confédération alors qu'avant c'était le syndicat seul qui avait ces données. Les syndicats perdent du pouvoir sur leurs cotisants. » (BM - Secrétaire régional - Syndicat)*

Un autre exemple de manque de débat autour de la prise de décision des pouvoirs publics qui alimente l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral.

*« C'est une aberration technologique et financière, c'est le tout TGV. Mais ce qu'il y a, c'est qu'il y a longtemps que l'on disait, que de faire du tout TGV, cela n'a pas beaucoup de sens et que cela va coûter cher au pays, à l'Etat, à la nation et aux voyageurs et on est en plein dedans. Pendant des décennies, essentiellement les pouvoirs publics ont voulu que toutes les régions de France et de Navarre soient irriguées par du TGV et que beaucoup d'élus locaux ont dit, s'il y a un TGV, il faut qu'il s'arrête chez moi. La cour des comptes dit qu'aujourd'hui qu'il y a 240 gares en France desservies par des TGV, il faudrait la moitié parce qu'un TGV c'est pour aller vite d'une grande ville à une autre, d'une grande gare à une autre et que l'on maille le réseau avec du TER. Des TGV qui vont à Bar le Duc, est-ce bien raisonnable ?, pour même pas quelques dizaines de voyageurs. Un TGV d'abord c'est un matériel couteux, c'est plusieurs centaines de millions d'euros, il y a du personnel pour le faire fonctionner au moins un conducteur et un contrôleur, des coûts d'exploitation énormes alors que ce n'est absolument pas adapté à ce type de desserte. » (GT – Directeur des gares – SNCF)*

Un autre exemple de manque de débat :

*« Moi, ce que je trouve une aberration, c'est le nombre de supports, c'est ce fameux support Help desk. On a un numéro d'appel unique, qui ne coutait pas très cher en France et qui fonctionnait très bien, parce qu'on avait la proximité, la formation. On fait appel maintenant à un contrat global de notre société GLOBALISEE, notre support est à Ténérife avec des personnes qui parlent très mal le français, qui ne connaissent rien à ce que l'on fait et qui doivent quand même supporter nos utilisateurs. Voilà, cela je trouve que c'est une aberration et pour moi, cela coute beaucoup plus cher. Mais d'un point de vue global, eux, ils estiment que cela coute moins cher. Donc vous, vous vous battez pour que le niveau reste identique (avec de l'émotion dans la voix) et en fait, vous n'avez pas*

*les bonnes armes parce que de l'autre côté, ils ne sont pas sur ce niveau-là, sans forcément le dire. » (LN - Responsable SI - Grande Entreprise)*

Un autre exemple de manque de débat et manque de discernement de son prédécesseur

*« Les pistolets de quai de nos manutentionnaires sont extrêmement biens, magnifiques, superbes, puissants comme des ordinateurs. Ils valent 2500€ chacun. Le gars n'a pas besoin de ça. Il a déjà du mal à lire et à écrire. On a arrêté de leur donner des badges où ils avaient juste leur nom à taper dessus et avec un code-barres à scanner parce que c'est un problème pour certains. Vous imaginez le pistolet vaut 2500€ pour lire un code-barres. Moi, je prends sur mon téléphone, j'ai une application qui lit les code-barres. Je ne comprends pas pourquoi on n'a pas créé une application Heppner pour nos sous-traitants qui à 95 % sont des sous-traitants à qui je confie des pistolets qui valent une fortune que les gens utilisent plus ou moins mal. Alors qu'aujourd'hui, ils ont tous un smartphone dans leur poche. Pourquoi on n'a pas fait un outil plus simple, la géolocalisation on s'en fout, ce ne sont pas nos chauffeurs. En plus, avec les contraintes de la CNIL, le truc est complètement inopérant. Vous ne pouvez même pas l'utiliser, c'est encore un truc qui a été tué par la législation française. Et du coup, ça ne sert pas. On a surinvesti dans du matériel très performant, ultra couteux mais qu'est-ce que l'on veut comme info ? Le client il veut juste savoir s'il a été livré. Point. Une application, une carte 3G, une connexion téléphonique, cela suffit à remonter une information. C'est quand même juste aberrant. » (FC - Dir SCM - ETI)*

La méconnaissance dans l'expression des besoins technologiques :

*« Un exemple, très bête, en ce moment on est en train de refaire notre site Internet dans une version d'avenir sauf qu'il y a 3 ans, on avait un responsable Com qui a dépensé 150000€ dans un site Internet qui aujourd'hui est à la poubelle. Aujourd'hui, on est déjà à 200000€, comme c'est une société de Com qui travaille dessus. Un développement Internet coûte très très cher. Là, sur le site que l'on vient de faire et qui est en ligne depuis 15 jours, on est déjà à 200000€ et il n'est pas fini. Là, c'est une aberration parce que quand on voit qu'à cause de notre taille, on n'a pas les moyens financiers, quand on reçoit les fournisseurs, on fait attention à nos sous. L'idée de faire un site Internet était bonne, maintenant, c'est le fait de le développer sans savoir ce que l'on veut faire, qui n'est pas bon. » (CF - DAF - PME)*

Un autre exemple de méconnaissance et d'une foi aveugle dans les messages marketing de l'éditeur de progiciel pour l'intégration automatisée du processus transversal du devis à la fabrication :

*« Non, peut-être. En ce moment, on est en train de passer à un nouveau logiciel qui est un petit peu long à se mettre en place. C'est un petit peu compliqué à expliquer. Cela coute assez cher, c'est comme les modules SAP mais pour nous, ce sont des modules plus réduits mais cela coute une fortune parce qu'il y a toujours des trucs à rajouter, des mises à jour. C'est 2020 Design, ils sont spécialisés dans les cuisines, je trouve que cela coute cher au final alors que l'on ne s'en sert pas encore. Cela fait un an que l'on rentre tous les produits, cela prend un temps fou parce que l'on n'est pas une énorme structure. Lorsque le logiciel fonctionnera, cela enverra directement la production aux machines. C'est-à-dire, un client vient avec ses dimensions, nous, on fait les devis en 3D dans les bureaux, cela prend un peu de temps puisqu'on le fait en direct avec le client. Selon le dessin qui a été fait, cela renseigne le prix pour le client et cela renseigne toutes les pièces pour la fabrication et le logiciel enverra les informations aux machines. Actuellement, on envoie tout en PDF, les commandes, les plans, etc. par mail à quelqu'un qui saisit tout à notre usine. A l'usine, il y a quelqu'un qui s'occupe de rentrer toutes les pièces une par une, tous les coloris, tous les prix. Cela a commencé, il y a un an et demi, et depuis on a changé de couleurs donc il faut reprendre ce que l'on a déjà fait. En fait, les mises à jour, cela me paraît très très lourd, à chaque fois. Après, normalement, au lieu de passer 2h-2h30 avec un client pour tout chiffrer, ils ne passeront qu'une heure. » (GF - PDG - PME)*

Cependant, nous notons un discernement de quelques-uns de nos interlocuteurs.

*« Oui, aberration technologique : notre système d'information qui est un AS400, de 1980, je pense. Les dernières personnes qui vont savoir écrire des programmes vont mourir. Je caricature le truc mais c'est un peu ça. On a toujours notre module dans lequel on a des patchs et des trucs. Je pense que le jour où ils veulent mettre cela sur un papier, c'est juste impossible, c'est-à-dire qu'il doit y avoir 3-4 personnes qui doivent connaître l'architecture du système. Cela atteint sa limite. C'est notre plus gros boulet. » [...] « J'ai presque envie de dire que 70 % de notre business c'est gérer de l'info et aujourd'hui, le système d'information que ce soit pour l'exploitation, pour les clients, pour la partie reporting ou pour l'administratif, on est as been. On est à des années lumières de ce qui se fait. » [...] « Ici, il y a des services, j'appelle ça la mine de sel. J'ai une mine de sel*

*facturation et j'ai une mine de sel au reporting clients parce que les données qui sortent du système sont intraitables. Donc on est obligé de faire développer en interne des petites bidouilles sous Access qui extraient tous les jours des données pour des gens qui travaillent quotidiennement. Je ne vous parle pas des gens qui font des mises à jour manuelles du système, parce qu'à trop complexifier, on a fait un truc juste inexploitable. » [...] (FC - Dir international SCM - ETI)*

Un autre exemple de discernement de l'impact d'une technologie sur les coûts ou la rentabilité :

*« On nous propose tous les jours des caméras, etc., en matière d'évolution, il y a plein de choses. En ce moment, on nous propose de mettre des télés dans les sites, les télés c'est tout bête mais quand vous « balancez la sauce », vous plantez votre ligne informatique des gens qui travaillent parce que vous balancez de la vidéo pour mettre « bienvenue chez nous » et « en ce moment, il y a une promo sur le plateau ». Bonne idée en théorie mais dans les faits, il faut redimensionner toutes vos lignes réseau parce que la vidéo va vous pomper tout, les gens n'arriveront plus à faire un devis. Sauf que si vous upgradez une ligne informatique, vous passez d'un budget de 3000€ à 6000€. 3000€ par site sur 24 sites, vous mettez 72000€ sur la table pour avoir mis une télé sur chaque site et parce que vous balancez de la vidéo. Rien n'est simple. Globalement, tout ce qui est avancée technologique, il faut avancer avec prudence. (CF - DAF - PME)*

Un autre exemple lié à l'innovation et du ratio de cout/efficacité ainsi que du pouvoir sur ses concurrents.

*« Des aberrations technologiques, on a plusieurs fois tenté des choses que l'on n'a pas réussi à faire. Les connecteurs miniaturisés que l'on appelle micro D avec des contacts puce pin. Au début pendant 3-4 ans, on a essayé de développer ces contacts en interne, on n'y est pas arrivé. A la fin, j'ai trouvé un accord avec une entreprise américaine qui faisait, ils m'ont réclamé 5 millions de \$. J'ai payé et on a amélioré ce qu'on leur a acheté. Le traitement de surface qui est maintenant un point fort de l'entreprise, mettre de l'argent, de l'or sur les connecteurs, les conducteurs. Pendant 15 ans, on n'avait pas réussi à développer le produit. » (PJ - PDG - ETI)*

Ou encore, un exemple d'aberration des règles de gestion et des procédures :

*« Les outils informatiques de réservation de billet d'avion, ha si, l'aberration technologique, c'est plus administrative. Sélectionner un hôtel en fonction de l'agence de voyage et d'un budget, lorsqu'ils organisent une réunion de travail, ils doivent choisir un hôtel de la liste s'il est à l'autre bout de Paris, pour économiser dix, vingt euros mais vont faire déplacer 10 personnes. »* (OD – Directeur du développement – Multinationale du BTP)

Les plus tempérés :

*« Aberration, ce n'est pas le terme parce que quelque fois, il faut essayer, on apprend de ses erreurs. C'est clair, que si on n'essaie pas, on ne risque pas de gagner. Effectivement, on a eu quelque fois des technos que l'on pensait intéressantes sur lesquelles on a misées mais qui n'ont pas abouti. Mais ce n'est pas une aberration technologique, le marché n'était pas là ou on l'a pris d'une mauvaise manière. »* (TC -Dir com international - ETI)

*« Pour le technologique, on ne peut pas parler d'aberration. Tout ce qui est fait chez nous, est fait après des études, des analyses de sécurité. »* (BNI -Dir Production - ETI)

Un exemple de choix raisonné :

*« Non, on essaie d'être économe. Chaque outil est réfléchi, que ce soit le serveur avec les données, que ce soit les ordinateurs, le système est conçu pour la taille de l'entreprise. Tout fonctionne bien. »* (BMI - Directeur - Micro-entreprise)

Deux personnes n'ont pas souhaité répondre et deux autres, nous n'avons pas pu poser la question compte tenu du temps alloué :

*« Non, je ne peux répondre. Des aberrations, oui tout le monde détecte des aberrations, est ce qu'elles sont plus fortes que dans une autre société, je ne crois pas. »* (DM – DSU - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

Au regard de toutes ces références, nous pouvons dire, dans une certaine mesure, qu'il y a un aveuglement technologique dans les organisations. Lorsque l'on analyse les discours, tout d'abord, il est principalement dû au manque de débat autour de la globalisation ou la centralisation d'outils technologiques imposés au local, privant ce dernier de technologies adaptées à son besoin. Ensuite, nous avons remarqué une méconnaissance de certains acteurs dans l'expression réfléchie de leurs besoins technologiques engendrant des décisions qui ont

pour conséquences du temps perdu et une surenchère de coûts. Comme dit précédemment, le discernement est présent lorsque nos interlocuteurs racontent des aberrations technologiques de leurs prédecesseurs. Nous proposons de voir, maintenant, les réponses faites à la question, Etes-vous séduit par les technologies ? Dans ce nœud, nous avons posé la question à vingt-quatre personnes et nous avons identifié un consensus pour vingt et une d'entre elles. Elles sont séduites, voire pour certaines fascinées, par les technologies et par l'usage que l'on peut en faire. En revanche, deux des trois, qui ne sont pas séduites, ont répondu en référence aux smartphones.

Nous ne pouvons tirer de conclusion à ce stade, ce n'est pas parce que nos interlocuteurs sont séduits qu'ils sont forcément aveuglés. D'ailleurs, les résultats de la question « est-ce que vous pouvez me raconter une technologie que l'on vous a éventuellement proposée ou qui était disponible ou qui vous a séduit et que vous avez volontairement décidé de ne pas utiliser », sont contrastés. En effet, sur les vingt-sept répondants, treize d'entre eux n'ont jamais refusé la non utilisation d'une technologie dont huit parce qu'elles sont principalement imposées par un système centralisé ou globalisé. Toutefois, treize répondants ont refusé dont quatre pour une question soit de risque financier ou soit un ratio cout/efficacité inopérant ou soit pour une non intégration dans le système d'information existant. Par ailleurs une personne interrogée ne nous a pas donné de réponse franche, elle a contourné la question. Pour résumer, nous avons une moitié des personnes interrogées qui ont refusé d'utiliser une technologie et une autre moitié qui, soit n'a pas refusé ou soit elle leur a été imposée.

Pour aller plus avant dans le dévoilement de l'existence d'un aveuglement technologique des individus au sein des organisations, nous proposons d'étudier, maintenant, les réponses faites lors du questionnement « Comment est-ce que vous vous sentez avec le rythme d'émergence et d'obsolescence rapide des technologies ? ». Dans le nœud Q9 – Rythme d'émergence et d'obsolescence rapide des technologies, vingt-sept personnes ont répondu. Sept d'entre elles sont agacées au regard de l'obsolescence d'une part, économiquement par l'obsolescence programmée qui nécessite le rachat de matériels ou d'applications, d'autre part écologiquement par les appareils non réparables. Pour cinq répondants, c'est une fatalité et il faut s'adapter. Trois personnes interrogées prétextent que *cela fait marcher le commerce* et que cela permet des avancées technologiques poussant à être avant-gardistes en aidant au développement de technologies afin d'être meilleur que les concurrents. Les autres sont soit séduits par les messages marketing ou soit subissent le retard technologique dans leur

organisation et soit se sentent complètement dépassés par les technologies émergentes. Les réponses à cette question sont quelque peu contrastées pour émettre un avis sur la réalité du manque de discernement ou pas.

Les explications au nœud « Q11 relatives aux technologies engrainées invisibles dans notre vie quotidienne » vont peut-être nous éclairer à ce sujet. Les vingt-huit personnes ont répondu. La majorité des interviewés sont d'accord avec les termes de la question posée. Neuf personnes ont fait référence au côté naturel et ne se rendent plus compte que les technologies existent.

*« Je pense que c'est très vrai, l'intégration dans la trame de la vie quotidienne, c'est ce qui fait qu'une technologie est pérenne et que l'on ne se pose plus de questions. »* (BN - DG - Grande Entreprise)

*« Ça, c'est formidable, c'est... nous sommes arrivés à mettre en place des outils performants et on s'en rend même plus compte, c'est fabuleux ! »* (PB - Délégué Syndical - Grande Entreprise)

*« Il y a une partie de vrai, ça c'est clair. Aujourd'hui, lorsque l'on se sert de son téléphone, on ne pense pas à toute la techno qu'il y a derrière, cela passe par les satellites, on n'y pense pas. »* (RC – Dir Commercial - ETI)

*« C'est plutôt réel, c'est clair. Ils ont créé le besoin, on a pris l'habitude. »* (TC - Dir com international - ETI)

*« C'est presque devenu courant, c'est une habitude. »* (GF - PDG - PME)

*« C'est vrai, on ne se rend plus compte. On est pisté partout. On est dedans, on est complètement noyé dans les technologies. Pour moi, ce n'est pas un problème, c'est comme ça. On vit au rythme de Google, d'internet, de machin... La question ne se pose plus. C'est comme ça. »* (PG - PDG - ETI)

*« C'est comme les réflexes, la technique, les technologies c'est le prolongement de la main. Le téléphone devient de plus en plus indispensable, je ne m'en sépare pas. »* (LP - contrôleur de gestion - Grande entreprise)

*« Par exemple, la téléphonie, tout le monde communique et de n'importe où et cela semble tout à fait normal. Je ne me pose plus la question. »* (BJL - Direction de fabrication - PME)

*« C'est quand même Internet qui nous a complètement changés. Il a changé notre vie au quotidien. Tous les jours, vous vous connectez à Internet. Même si, on n'en a pas besoin, on se connecte quand même. »* (LN – Responsable SI - Grande Entreprise)

*« Les technologies invisibles, ce sont aussi des technologies qui sont acceptées et indolores. »*  
(FS - DSI - Grande entreprise)

Ces témoignages ci-dessus renvoient à une forme de résignation, le manque de débat ou de sens critique sont bien présents. En outre, les réponses ci-dessous font référence à l'addiction.

*« Un téléphone, moi, je suis nu quand je n'ai pas mon téléphone avec moi. Je suis complètement addict mais tellement addict, en fait, je ne sais pas..., je fais peut-être un burn-out mais c'est la crainte de louper un message important. »* (DM – DSI - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

*« Surement vrai, je ne sais pas si aujourd'hui, les gens pourraient se passer du téléphone. Si vous ne l'avez pas, vous n'existez pas. Oui, non, cela ne me choque pas du tout. »* (FC - Dir international SCM - ETI)

*« Pour moi, le téléphone portable, c'est typiquement une technologie invisible. Il y a un tel besoin qui a été créé aujourd'hui que... on n'oublie pas ses clés et on n'oublie pas son portable le matin avant de partir. Ça, c'est clairement cela. On le personnalise le portable, on lui achète des coques, on le fait beau, c'est un signe quand même. On change le sac à main, on change la coque du portable. Ça fait réfléchir. »* (ML - DRH - Grande entreprise)

Deux personnes interrogées apparaissent lucides. L'une développe son argumentation quant à la puissance marketing de ceux qui ont su imposer ces technologies et l'autre s'exprime sur l'importance du bonheur.

*« Les gens qui ont réussi à mettre cela en place parce que je pense que derrière il y a pas mal d'intérêts économiques, c'est quand même assez fort. On impose à tout le monde d'avoir un abonnement Internet à la maison parce qu'aujourd'hui la plupart des démarches administratives, commerciales, on paie ses impôts, se font sur Internet. C'est assez puissant la façon où cela a été amenée. »* (BNI - Directeur production - ETI)

*« Notre internet, notre électricité sont intégrés comme allant de soi mais cela ne va pas de soi. Et ça, fait partie des parts du bonheur, ceux qui ne savent pas distinguer les choses pour être heureux, seront toujours malheureux. »* (PS - Responsable logistique - PME)

Par ailleurs, un interlocuteur n'adhère pas car il explique que d'autres technologies supplantent le téléphone pour communiquer alors que la question ne fait pas référence aux nouvelles technologies mais aux technologies.

« *Les nouvelles technologies ne me semblent pas enracinées et elles ne me semblent pas invisibles. Le téléphone était enraciné mais plus aujourd'hui car téléphoner est accessoire.* »  
(PJE - Directeur SCM - ETI)

Les éléments de ce nœud apparaissent comme des faits révélateurs d'un manque de débat ou de sens critique à l'égard des technologies. Les propos de nombreux interlocuteurs suscitent la résignation. Nous proposons de découvrir les réponses de nos interlocuteurs de la question « *Q13 - Les gens veulent savoir ce qui est nouveau dans ces technologies. Ils ne veulent pas savoir ce qui pourrait mal tourner.* » « *Les enthousiastes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent.* » - Que vous suggère le contenu de ces phrases ? vingt-sept personnes ont réagi. Cette question s'est révélée, être un électrochoc. En effet, nous avons détecté des déclics, des prises de conscience, à partir de cette question. Toutefois, les termes « Regards critiques » incitent à une réflexion plus approfondie qu'elles n'avaient pas entreprise jusque-là. Pour huit personnes, les messages relevés sont la peur, la non-maitrise des technologies, la perte de liberté, l'impuissance. Une autre se fie aux penseurs éclairés. Nous proposons une succession de citations :

« *Bon, je relis car elle est longue. Cela pourrait être un gouvernement malveillant, des pirates informatiques. Ça, c'est sûr, si un jour on a des pirates informatiques avec un gouvernement totalitaire, on est foutu avec ça. On ne peut plus rien faire. Le côté pirate informatique fait quand même un peu peur. Mettre des caméras dans des appartements, c'est un peu big brothers. Moi personnellement, je trouve qu'ils sont un petit peu aveugles, on n'en parle pas assez, peut-être. Moi, je n'ai pas grand-chose à me reprocher mais j'avoue que je n'aimerai pas qu'un pirate puisse rentrer sur mon ordinateur. Après, pour l'instant, je n'ai jamais eu de problèmes de piratage. Pour l'instant, ça va. Du coup, je ne sais pas et je suis enthousiaste, pour le coup.* » (GF - PDG - PME)

« *C'est vrai, ça, ça peut faire peur. Tout le monde s'intéresse aux nouvelles technologies mais on ne réfléchit pas aux dégâts que cela peut faire. Les gens ne se posent pas la question et ce n'est pas que les enthousiastes de l'informatique, c'est un peu tout le monde.* » (PG - PDG - ETI)

*« Après, il faut faire confiance à l'humanité. Bien sûr, il faut faire attention aux personnes mal intentionnées qui pourraient mal utiliser tout cela et aussi peut-être des penseurs éclairés qui peuvent veiller à faire en sorte que l'humanité aille dans une mauvaise direction, du fait de ces nouvelles technologies, c'est peut-être un regard un peu candide. Optimiste. »* (LP - Contrôleur de gestion - Grande entreprise)

*« C'est une certaine méfiance parce qu'on ne sait pas qui est derrière. Quand aujourd'hui, les grands des Big Data, Amazon, Facebook, Google peuvent être facilement manipulés par des Etats, notamment par les Etats-Unis, et j'adore les Etats-Unis, je suis fan mais je me dis que je ne suis pas maître de mon destin. C'est un peu cette impuissance, en fait. Ne plus être maître de son destin, qui me gêne. »* (BMI - Directeur - Micro-entreprise)

*« Il faut être prudent, il n'y a pas que le numérique dans la vie, il faut savoir vivre sans le numérique. De temps en temps, ça ne fait pas de mal de déconnecter. »* (MM - DSI - ETI)

*« En fait, effectivement, on voit toujours le bon côté des choses et après, si tout cela s'arrêtait, ce serait le chaos. Ce serait toute une société à reconstruire. On est vraiment basé sur les technologies, les échanges de données et l'intégration de tous ces éléments. Si on n'avait plus de satellites, je ne sais pas comment on pourrait fonctionner. [...] Je vais vous donner un exemple. On a nos serveurs en Allemagne, malgré tout c'est interconnecté et lorsque l'on distribue nos informations à notre logisticien, cela passe de l'Allemagne aux USA. En fait, le logisticien est bien en France, tout se gère sur l'ERP mais les échanges de données avec des tiers sociétés, cela se fait depuis une plateforme qui est aux USA. Il y a 15 jours, plus d'échanges de données avec notre logisticien, le matin. Ce qu'il s'est passé, simplement, un problème réseau sur la plateforme aux US qui a engendré un arrêt de tous les échanges de données de l'unité en France. On n'imagine pas, en fait, sur une organisation de 45000 collaborateurs monde, une plateforme aussi importante qu'elle soit gérée, seulement, par deux experts. [...] J'ai participé à une réunion des DSI des laboratoires pharmaceutiques, on se réunit régulièrement. Il y en a un qui me dit, moi je ne dors plus parce que je sais qu'il y a une faille dans l'un de mes systèmes, si cela craque, je suis mal. Lui aussi, il craquait, ça c'est sûr. Je pense que parfois, on n'a pas la vision de l'importance de telle ou telle chose (lueur, éclair, elle se rend compte). »* (LN – Responsable SI - Grande Entreprise)

*« Sur la première phrase, oui, cela évolue mais qu'est ce qui est bien, pas bien. La 2ème phrase, oui, ils ont envie de faire évoluer leurs technologies et ils ne regardent pas ce qu'il y a derrière. Le bouleversement planétaire, est ce qu'on le lit en positif ou en*

*négatif ? Pour le coup, je suis d'accord, ils n'ont pas de regard critique, il y a un regard commercial. Il y a une vision court, moyen terme, oui, oui. (prise de conscience) Je me demande s'il y a une maîtrise derrière tout ça. C'est principalement économique, oui. »*

(BNI - Dir Production - ETI)

*« Je suis d'accord, on s'enthousiasme tous de supers technologies, on dépense beaucoup d'argent et finalement on se voile la face sur les risques qu'il y a derrière. Et quand on dit, il y a tel ou tel risque, souvent certains vont dire vous êtes contre le progrès mais effectivement, on ne nous pose pas les bonnes barrières. [...] C'est vrai. Sinon on ne se rend pas compte que l'on rentre dans un système que l'on ne maîtrise plus. (Prise de conscience) Peut-être que je ne me rends pas compte, peut-être qu'il faudrait que j'aille voir mon médecin, sans que je le sache que je suis dans une spirale d'addiction sans trop le savoir. (Eclairage, petite lumière). Il y a vraiment un risque d'emballage de non maîtrise et un risque de ne plus avoir aucune intimité. Tout est contrôlé, ça, c'est très très clair [...] La seule chose dont on parle c'est la décroissance pour le climat mais on ne parle pas des objets connectés, finalement. (Prise de conscience). On ne parle pas de décroissance technologique ou de la décroissance de la connexion. Surtout pas. »*

(OD – Directeur du développement – Multinationale du BTP)

Cependant, d'autres sont encore sceptiques :

*« Il faut voir les risques pour la réalité qu'ils représentent mais pas forcément tout mélanger. Parce que sinon on met tous les problèmes dans le même sac et puis à la fin, il est énorme et on ne traite plus rien. Oui, c'est à ça, que cela me fait penser. »*

(BN - DG - Grande Entreprise)

*« C'est de plus en plus compliqué (rire). Aujourd'hui, si vous voulez bénéficier d'information, Internet, quand même, c'est assez extraordinaire, après il faut savoir utiliser cet outil là, mais je pense que les nouvelles technologies peuvent nous apporter un recul nécessaire si on est en capacité de pouvoir prendre du recul. »*

(PB - Délégué Syndical - Grande Entreprise)

*« Je pense que c'est alarmiste. Il y a des balanciers, quand cela va trop loin, cela revient très vite. On dit que l'on avance par les extrêmes et que l'on se maintient par le centre, et je crois que c'est vrai. »*

(RC – Dir Commercial - ETI)

*« Ce n'est pas qu'ils ne veulent savoir. C'est juste, ce n'est pas leur intérêt, qu'on ne les abreuve pas avec ça. »*

(TC -Dir com international - ETI)

*« Je pense que quelqu'un qui est capable de créer quelque chose est capable d'analyser ce que ça peut amener comme bouleversement dedans, après c'est une question de volonté. »*  
(HJY - Responsable logistique - Grande Entreprise)

*« C'est une phrase typiquement de servant de gauche, expert et forcément, toutes les personnes qui sont ingénieurs informaticiens, ce n'est pas eux qui vont évaluer l'impact de demain sur la partie humaine. En même temps, il n'y en aura pas plus que celles que l'on aura décidées d'avoir. Humainement, je le vois bien aujourd'hui, on est submergé par les outils informatiques. Cela change quoi, cela ne change pas la vie. Du moment que l'être humain a décidé que cela ne prendrait pas le pas sur sa vie, cela ne prend pas le pas sur sa vie. Cela reste juste un outil, un moyen. »* (ML - DRH - Grande entreprise)

*« Le problème c'est qu'il y a toujours des gens pour aller détourner les choses. De toute manière, quoi qu'on fasse, il y aura toujours une organisation, quelqu'un, des criminels, des pervers ce que l'on veut qui peuvent toujours détourner quelque chose pour en faire autre chose. A partir de là, il faut vivre avec, on ne peut pas vivre sans, mais il faut penser que potentiellement quelque chose pourrait arriver. »* (PS - Responsable logistique - PME)

*« On a toujours fait des tests. On a toujours voulu innover sans penser trop fort à ce qui pourrait mal tourner. Ce n'est pas nouveau. Jeter un regard critique, je pense que c'est quelque chose qui est vrai mais qui n'est pas lié uniquement à l'informatique. »* (DM – DSI - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

*« (Il relit le texte). Le bouleversement planétaire, ça, ça me fait sourire, je ne suis pas persuadé que l'on aille vers un bouleversement planétaire. Ce qui a été fait ces 100 dernières années, oui, c'est important, cela a bouleversé la planète. Maintenant, on en est très conscient, on y fait attention. »* (GJB - Délégué du personnel - ETI)

*« Je pense que l'on utilise beaucoup plus de technologies pour pouvoir faire parler les outils entre eux. Maintenant, les bouleversements planétaires ont eu lieu et qu'est ce qui est le plus sécurisant ou le moins risqué, un bouleversement planétaire lié à l'évolution informatique ou un bouleversement planétaire lié aux guerres mondiales que l'on a pu connaître. Si tout cela est fait avec un certain niveau de sécurité, moi, je dis, allons-y bouleversons la planète. »* (PJE - Directeur SCM - ETI)

Ces passages, dans leur contenu singulier autant que dans leur nombre, ont montré des réactions assez vives de la part de nos interlocuteurs. En effet, la phrase de WINNER (1986) « *Les enthousiasmes de l'informatique sont incapables de jeter un regard critique ... sur le*

*bouleversement planétaire* » a suscité quelque agacement de la part de nos interlocuteurs des métiers techniques tels que systèmes d'information, logisticien, ingénieur de formation, etc. Sur ces quelques références, nous pouvons conclure que la majorité (20 sur 28) semble dans le déni et laisse l'humanité se charger des répercussions des technologies sur le bouleversement planétaire. Ainsi, le manque de discernement et de sens critique sont bien présents, ce qui nous permet de pouvoir répondre affirmativement à notre question existe-t-il un aveuglement technologique dans les organisations. Est-il perçu ou pas ? Nous avons vu que majoritairement il n'est pas perçu. Nous proposons, toutefois, de rendre compte de ce que les vingt-huit interviewés ont pu raconter au cours de la question 21 liée à l'illustration de l'aveuglement technologique.

Cinq d'entre eux ont essayé de comprendre la question par une tentative de définition de l'aveuglement technologique.

*« C'est-à-dire ? Que l'on voit tout par les technologies ? Que l'on ne voit rien par les technologies ? Je ne sais pas comment interpréter cela. Aveuglement technologique ? On ne voit pas les technologies qui s'immiscent lentement dans notre vie ? »* (FC - Dir SCM - ETI)

*« Qu'est-ce que vous entendez par aveuglement technologie ? C'est, on veut avoir tellement une technologie que l'on est aveugle de ce qui peut y avoir autour, les conséquences. »* (TC - Dir com international - ETI)

*« Je me dis que ces deux mots dans une même phrase l'un à côté de l'autre, c'est dommage. Ces technologies, ces innovations, nous enferment. Tout à l'heure, on utilisait les œillères et là, complètement fermer les œillères du coup. [...] Ce n'est pas dans le sens où on a voulu se voiler la face, c'est juste qu'on n'a pas vu venir qu'ils nous ont mis un truc dans les mains et oui, c'est vrai. »* (GJB - Délégué du personnel - ETI)

*« Je ne sais pas si je comprends bien la question, je suis désolé. La façon dont je l'interprète c'est qu'aujourd'hui monsieur tout le monde va être aveuglé, non pas par la technologie mais par le marketing qui est lié à la technologie et on va lui faire croire que la dernière voiture connectée, le dernier I-phone, la dernière télé écran plasma dernière génération va lui améliorer sa vie alors que pas du tout. C'est une sorte d'aliénation. »* (BMI - Directeur - Micro-entreprise)

*« A tout problème d'organisation, la réponse est informatique alors qu'elle est d'organisation, meilleure organisation aidée, en fait, par un support qui peut éventuellement être informatique. L'aveuglement il est là, les gens disent si j'avais un meilleur téléphone, un meilleur ordinateur, une meilleure application, j'y arriverais*

*mieux. Si on creuse, c'est parce qu'il ne sait pas faire ou n'a pas envie. »* (FS - DSi - Grande entreprise)

Six personnes ont illustré l'aveuglement technologique par le nucléaire et les éoliennes. D'autres ont fait référence à leurs concurrents,

*« Disons qu'il y a une fuite en avant au niveau technologique même si elle est connue qui est irréversible. [...] Ce sont des choses que si on ne fait pas, un concurrent va le faire. Donc on risque de se faire détruire à ce niveau-là. On est obligé, même si on sait qu'il y a un aveuglement technologique, d'aller de l'avant parce que le monde est global, maintenant. »* (DM – DSi - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

*« Alors l'aveuglement technologique, c'est plutôt dans l'autre sens, on fait trop de travail technologique et au fond, si on ne le fait pas nous, quelqu'un d'autre le fera. »* (PJ - PDG - ETI)

*« Non, je ne pense pas qu'il y ait d'aveuglement. La technologie est un argument commercial supplémentaire au marketing. Nous avons telles technologies à notre disposition donc nous avons réduit nos possibilités d'erreurs donc nous sommes meilleurs là-dedans. C'est un argument ou sans être un argument, c'est une appartenance au groupe, l'ensemble de mes concurrents sont équipés de... donc je me mets là-dedans aussi. Les gens ne sont pas aveuglés, ils en sont conscients. »* (PS - Responsable logistique - PME)

D'autre part, nous soumettons quelques exemples d'aveuglement technologique, pas forcément, liés à notre problématique qui est au sein des organisations. Cependant, ces items nous révèlent la réflexion qu'ont pu faire preuve certains de nos interlocuteurs :

*« Le Mirage 3000 qui est équipé de technologies dernier cri, c'est l'avion le plus performant au monde, par contre il vaut quatre fois le prix d'un avion normal mais personne ne nous l'achète. »* (CT - Contrôleur de gestionl - ETI)

*« Par ex, lorsque l'on est dans un TGV, le conducteur fait une mauvaise manœuvre et l'ordinateur reprend les manettes pour corriger et reprend la situation en main. Ça, c'est plutôt bien. Mais il y a une forme de déresponsabilisation quand même. »* (GT – Directeur de gares – Grande Entreprise)

*« Un exemple tout simple, je fais de la course à pied, je suis un coureur de base. J'ai même quelques réticences avec ce qui se fait de nouveau. Aujourd'hui, ils mettent des espèces de chaussettes de contention ou des cuissardes compressives et même, au niveau*

*du corps. Et ce genre de matériels permet d'éviter les micros traumatismes de la course. Bien souvent, lorsque tu as des courbatures après avoir couru, ce sont des micros fissures dans ton muscle. Donc, aujourd'hui j'ai des amis qui font de la course à pied qui ont acheté ce genre de matériels. Ils sont hyper équipés, ils ont la montre connectée, les dernières chaussures à la mode, etc. Je m'aperçois quand on court, en fait, ils ne sont pas mieux. Cela a même un côté un peu bizarre. Je pense que ces micros traumatismes te permettraient d'avoir un petit déclenchement de sécurité pour ta personne qu'aujourd'hui, ils n'ont pas eu. Et j'en veux pour preuve, il a acheté ce genre de matériels parce qu'avant il avait de grosses douleurs dans les mollets. Pour lui, c'était handicapant. Aujourd'hui, il s'est « niqué » la hanche. Reculer les symptômes et essayer de les enlever, cet aveuglement technologie ne lui a pas rendu service. Il aurait dû se poser les bonnes questions de la cause, peut-être courir différemment. Cet aveuglement technologique lui a permis, tout de même, de faire des choses auxquelles il n'avait pas accès avant, c'est-à-dire courir un marathon, de pouvoir faire un 100 kms mais son corps était-il fait pour cela. Aujourd'hui courir beaucoup sans pouvoir courir demain, cela n'a aucun intérêt, en fait. »* (BJL - Direction de fabrication - PME)

*« La voiture qui enregistre nos déplacements. On arrive chez Renault, il télécharge tout pour faire du Big data, pour analyser de la donnée, c'est clair que l'on n'est pas toujours très conscients. Oui, en effet, c'est très discret, c'est très fin. »* (FC - Dir SCM - ETI)

Pour finir, une autre personne s'exprime sur le fait qu'il n'y ait pas d'aveuglement.

*« Je ne comprends pas, je ne vois pas ce que vous entendez par aveuglement technologique. Non, pour moi on n'est pas dans l'aveuglement technologique, non. »* (ML - DRH - Grande entreprise)

Dans cette sous-section, nous avons dévoilé différentes formes d'aveuglement dans les organisations notamment par le manque de débat dans l'usage des technologies principalement imposé par la centralisation et la globalisation des organisations ; une méconnaissance des questions techniques et de l'expression des besoins technologiques où certaines personnes interrogées nous font part d'une délégation aveugle aux sociétés de conseil de tout type. Par ailleurs, nous avons révélé un manque de sens critique au travers d'une certaine résignation tout en espérant que l'humanité ou des penseurs éclairés vont se charger des problèmes. Le manque de discernement est réel toutefois, certains interlocuteurs ont fait preuve de discernement dans certaines réponses. En revanche, à aucun moment nous

avons détecté une quelconque faute. Ainsi, il existe un aveuglement technologique des individus dans les organisations, cependant nous pouvons nuancer notre propos, à l'égard de personnes plus ou moins éclairées.

#### 5.1.1.2 Comment se manifeste-t-il ?

Nous avons vu, dans les quelques références relatives à la question précédente, que l'aveuglement technologique se manifestait de différentes manières au sein des organisations. En effet, premièrement, le manque de débat autour des systèmes d'information centralisés ou globalisés engendre des pertes de temps et parfois, des coûts supplémentaires dû, par exemple, au redéveloppement d'interfaces ou d'applications afin de mettre à niveau le système lors de changement de version ainsi qu'une obligation d'utiliser un système qui ne répond pas forcément à leurs besoins. Par ailleurs, certaines personnes ont mis en évidence la perte de leur autonomie ou de leur pouvoir en local où aucune consultation n'a été envisagée pour identifier leurs besoins. En effet, nous remarquons que la centralisation ou la globalisation des systèmes technologiques enlève toutes prérogatives aux employés locaux, les dépossédant petit à petit des connaissances et des compétences acquises auparavant. En revanche, le pouvoir est transféré vers des ressources géographiquement distantes qui ne peuvent subir une quelconque pression des « locaux ». Deuxièmement, l'aveuglement technologique se manifeste aussi par la méconnaissance dans l'expression des besoins technologiques qui génère des retards, des coûts supplémentaires, des écarts de qualité des résultats attendus, des sentiments de frustration ou d'incapacité à exprimer une demande claire, parfois une perte de confiance en soi. Troisièmement, le manque de discernement provoque des sentiments d'impuissance, de peurs, de pression mal maîtrisée ainsi qu'une addiction aux technologies. Nous avons synthétisé ce que nos interlocuteurs ont bien voulu nous dévoiler lors de l'étude de la première question. Nous proposons, maintenant, d'étudier les noeuds Q8b – Développement des TIC et sphère privée, Q12 – prolifération des objets connectés, Q17d & e – Big Data – Réflexions, Q18 – No life et No Future – Réflexions, Q19 – Cyborg – Réflexions, pour identifier si d'autres éléments peuvent nous apporter quelques informations complémentaires. Nous commençons par le développement dans la sphère privée. Dans ce cadre, nous avons vingt-cinq répondants. Six interlocuteurs font référence à leur épouse et constate que leur vie professionnelle s'insère dans leur vie privée générant quelques conflits familiaux. D'autres ne parlent pas de ces derniers mais racontent qu'ils sont « accros » aux technologies, qu'ils sont hyper équipés et connectés et, compte tenu de leur

fonction, ils se doivent d'être toujours joignables. D'autres, encore nous disent qu'ils ont trop de travail :

*« Le soir, je m'assieds devant la télé et plutôt que de regarder la télé, je vais sur internet regarder ma tablette pour naviguer sur le web. Je vais voir mes mails privés, mes mails pro, je vais voir l'agenda du lendemain, je prépare une présentation pour le lendemain parce que j'ai quelques petites difficultés donc simplement j'ai trop de travail, il m'arrive de travailler pendant la nuit (gène) (moment émouvant, j'ai senti de la culpabilité dans son regard et dans sa voix). »* (DM – DSi - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

*« Pour mon cas personnel, il y a une vraie perméabilité entre les technos professionnelles et les technos privées. Ce qui n'est pas une bonne chose et du coup, j'ai l'habitude de beaucoup travailler à la maison. [...] En fait, je ne m'arrête jamais de travailler (rire). »* (PJE - Directeur SCM - ETI)

*« Je me laisse envahir parce que j'ai 36000 sujets à gérer et que la journée n'est pas assez longue pour tout gérer car diminution de personnes, sujets multiples et variés, s'assurer que l'équipe va bien, s'assurer de ceci, de cela. Effectivement, je travaille beaucoup chez moi. »* (LN – Responsable SI - Grande Entreprise)

*« Je suis accro et cela ne me choque même plus. »* (BNI - Dir Production - ETI)

*« D'une manière plus privée, je vois même à la maison, c'est quelque chose, même moi sans m'en rendre compte, je ne peux plus me passer de mon portable. Je suis accroc, c'est une drogue. »* (BS – Pilote de projet – ETI)

*« Ce matin, il fallait que je m'occupe de ma petite, je suis arrivée à peu près un quart d'heure avant vous (rendez-vous à 10h) mais en contrepartie, hier à une heure du matin, je travaillais encore. Cette mobilité me permet une certaine souplesse. »* (FS - DSi - Grande entreprise)

A partir de ce dernier témoignage, il serait intéressant d'étudier le ratio moments privés lors des horaires de travail / travail lors des moments privés.

Par ailleurs, une personne s'interroge au sujet de cette « presque » obligation de travailler le soir chez soi, *« Mais quand même c'est tendancieux, si j'arrive en réunion le lendemain et que l'on me dit tu n'as pas fait ça, tu n'as pas lu mon mail d'hier soir. Quelque part, on nous apprend à faire le travail chez soi. »* (BM - Secrétaire régional - Syndicat)

Un autre répondant parle de ne plus savourer un vrai échange. Le terme *vrai* est, sans doute, révélateur de la prise de conscience de la virtualité de la vie privée.

*« C'est fascinant la rapidité et d'un autre côté, je me dis on ne prend plus le temps de savourer un vrai repas, une vraie relation, un vrai échange avec quelqu'un parce que tout va tellement vite que l'on s'échange un concentré d'informations très substantiel mais on ne savoure plus les choses. J'ai l'impression de ne plus rien savourer. Tout devient fade. Malgré tout on a une grande richesse. Le monde est là et on ne l'apprécie plus. »* (BMI - Directeur - Micro-entreprise)

Nous constatons que pour la majorité des personnes interrogées, une porosité entre vie professionnelle et vie personnelle existe. D'ailleurs, certains de nos interlocuteurs nous ont même avoué leur addiction aux technologies de communication et le fait qu'ils travaillaient en permanence. Nous constatons que les vingt-cinq répondants qu'ils soient directeurs, managers et même syndicalistes ou délégués du personnel sont confrontés à la même problématique d'une certaine contrainte, imposée ou non, de travailler de leur sphère privée.

Nous proposons d'étudier les réponses quant à la prolifération des objets connectés relative à la question Q12. Vingt-sept personnes ont répondu à ce sujet. Douze d'entre elles ont spécifié que « *c'était formidable et que cela facilitait la vie des gens en apportant un gain de confort et/ou de productivité* », dont trois interviewés ont précisé que « *c'est du business* ». Sept avancent « *ne pas être choqués* » ou « *que l'on ne peut plus faire sans* » ou « *on ne se pose pas la question* » à propos du nombre d'objets connectés. En revanche, huit répondants disent « *on n'est plus maître de quoi que ce soit, on ne maîtrise plus rien* » ou « *les grandes entreprises, qui maîtrisent cette information, vont nous manipuler* » ou que « *c'est anxiogène d'être surveillé en permanence* ». En majorité, les interviewés sont plutôt positifs à l'égard du nombre grandissant des objets connectés en développant qu'ils leur facilitent la vie tant dans leur sphère privée que professionnelle.

A propos des données, nous relions les réponses précédentes à celles des vingt-deux personnes qui ont réagi concernant le nœud Q17 d & e – Big Data. Six ont avoué qu'elles ne savaient pas ce que c'était. Quatre confondent le Big data et le Cloud computing. Deux interviewés font référence à Big Brother. En revanche, dix répondants en ont une définition assez fine et se posent des questions quant à l'usage de leurs données par les entreprises.

*« Moi, je suis souvent appelé par des cabinets de défiscalisation. Je sais très bien à quel endroit je me suis fait toper, en plus. Cela me rend dingue, je sais exactement où. Le site*

*machin, où tu as cliqué, oui, parce que je veux recevoir l'information et que le mec a vendu son fichier. Insupportable, c'est insupportable. »* (FC - Dir SCM - ETI)

*« Le Big data doit être tellement difficile à traiter que finalement vous allez en traiter qu'une petite partie et peut-être que vous allez extraire que des exceptions et cela faussera toute l'analyse. »* (TC - Dir com international - ETI)

*« Ce n'est pas dans une idée, on va dire, de fliquer, de surveiller nos consommateurs. En fait, on a tout un programme de fidélité sur Big Data qui permet de cibler au mieux les besoins et les gouts des consommateurs. »* (DM – DSI - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

*« Un monde régi, non plus par des Etats mais régi par des entreprises ce qui va arriver dans les années à venir. Les gens qui auront le pouvoir et le contrôle seront les entreprises et non plus les Etats et qui sauront gouverner pour un Etat mondial. »* (BMI - Directeur - Micro-entreprise)

Nous avons choisi de ne pas traiter les réponses relatives au nœud Q18 – No life et No future car elles n'apportent aucune information complémentaire pouvant nous servir à nourrir la question comment se manifeste-t-il ?

Toutefois, nous retenons les réponses du Q19 – Cyborg afin d'envisager comment les vingt-quatre répondants ont interprété cette question et s'ils seraient prêts à utiliser des implants dans l'espoir d'être plus performants en entreprise. Huit personnes ne voient pas ce qui peut motiver ces gens à vouloir s'augmenter. En revanche, quatre pensent que les progrès techniques ont eu de forts impacts dans le domaine médical pour atténuer un handicap et saluent ces exploits technologiques. Quatre personnes interrogées s'insurgent en spécifiant que ce sont des tricheurs et de la performance facile au même titre que le dopage. Et enfin, six sur vingt-quatre se résignent en indiquant que c'est le progrès de la science et que l'on n'y échappera pas. Par ailleurs, nous désirons faire part de trois témoignages singuliers, le premier concerne l'exosquelette testé par l'armée française, le second considère les pilotes de drones de l'armée américaine et enfin, le troisième est un échange avec le directeur commercial international d'ETI

*« L'état-major de l'armée de terre de Lille expérimente des exosquelettes. Alors on enfile son exosquelette, on a des grosses chaussures, on a des morceaux de ferraille mobiles, on a un casque. Aujourd'hui, on peut faire courir 100 kms en 2 heures, un homme avec un paquetage de 50 kgs. En logistique, on expérimente des exosquelettes pour éviter le chariot élévateur, et l'homme pourrait ranger une palette, c'est énorme, genre 100 kgs.*

[...] *Le gars, au bout d'un certain temps, il a physiologiquement et psychologiquement, des signes de fatigue alors qu'il n'est pas fatigué, alors qu'il n'a pas couru et qu'il n'a pas porté son sac. Sauf que le mouvement de son corps, des jambes le fatiguent donc cela ne marche pas.* » (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

*« On a le drone qui combat mais parce qu'on a un homme derrière. Et on sait, que l'homme qui pilote le drone, souffre de traumatismes post-combat comme l'homme qui va au combat. Les américains, qui pilotent les drones d'Afghanistan, sont en Californie et ils viennent à 8 heures du matin, ils prennent leurs postes et ils jouent à un jeu vidéo. Ils surveillent, ils voient des talibans, ils demandent les coordonnées géographiques, tirs autorisés, ils appuient sur un bouton et tirent. Et ils ont quand même des traumatismes. Donc la question que se pose l'armée est : est-ce que l'être humain peut s'adapter à ça ? En théorie, c'est super génial mais nos armées modernes ont un problème asymétrique avec les armées ennemis. Asymétrique, parce que, nous, on a plein de matériels, Daech n'en a pas. Premier problème, la réponse du faible au fort. Et l'autre problème d'asymétrie est un problème de morale c'est-à-dire que Daech, ils peuvent tuer 15 gosses, décapiter des gens et autres, nous si on largue par erreur une bombe sur une école, toute la presse va s'en emparer, nos militaires deviennent des assassins.* » (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

Le dernier exemple, (en caractère « Normal », ce sont nos relances)

*« Il faut accepter le cycle de vie, voilà ! On ne peut pas tout le temps avoir 25 ans.*

Vous êtes directeur commercial, vous avez 3 hommes augmentés qui font chacun 10 rendez-vous par jour au lieu de 4 !

*C'est vrai que d'un point de vue rendement, (rire) vu comme ça ! Pas pour moi mais pour les autres, ouais !*

Et en plus avec leurs implants au cerveau, ils sont plus persuasifs et prennent 4 fois plus de commandes que les autres. Vous faites quoi ?

*C'est vrai que la question se pose. Cela dépend de l'entreprise. C'est une vraie question, en tout honnêteté ! D'un point de vue éthique, clairement, cela ne se fait pas et je ne le ferai pas. Maintenant, avoir deux personnes à la place de quatre, si eux sont pour, c'est moche mais après c'est la société qui me dit cela. Il faut que je sois un homme augmenté sinon je ne serai pas embauché.*

On a à peu près la même chose avec les sportifs, ce ne sont pas des puces mais c'est du dopage.

*Cela m'inspire une grave interrogation, en fait ! (je l'ai perturbé,) oui, c'est vrai le dopage, c'est le milieu qui veut ça, un moment il y a quelqu'un qui a mis le pied dedans et ça a été l'engrenage. Mis à part si la société décide de réguler, encore faut-il qu'elle le fasse. Dans les années 90, il y a eu une mode, un mouvement aux USA, où les cadres, les traders, ... devaient travailler 90 heures par semaine pour tenir ils devaient prendre de la cocaïne. On est dans le même genre. Cela ne choquait personne. [...] Mais aujourd'hui, on est confronté à la Chine qui évolue, ils ne se posent pas la question. Ils veulent avoir un pouvoir d'achat supplémentaire, ils vont vouloir se donner les moyens de rattraper et d'avoir ce que nous on a eus. Donc si on ne suit pas le même chemin. (Long Silence, il est entré dans une introspection.)*

Je vous perturbe ?

*Non, non, mais je... » (TC -Dir com international - ETI)*

Ce dialogue semble révélateur des réflexions qui devront avoir lieu au sein des organisations si toutefois, ces systèmes augmentés venaient à être performants et efficents et être mis sur le marché. Nous avons dévoilé ces expérimentations car la littérature professionnelle se fait de plus en plus insistant sur ces questions en entreprise.

Pour compléter les informations quant à la question comment l'aveuglement technologique se manifeste au sein des organisations ? Nous constatons qu'une majorité des personnes interrogées travaille aussi dans leur sphère privée favorisée par les technologies connectées qui facilitent l'interconnexion quelle que soit l'espace ou le temps. Ainsi, a priori, cela modifie la structure et/ou l'ambiance familiale traditionnelle, ce qui pourrait, effectivement, créer de nouvelles formes de vie appréhendé par Winner au chapitre un. Par ailleurs, la moitié de nos interlocuteurs n'avait jamais entendu parler de Big Data. Quant au mouvement de l'homme augmenté (cyborg), la plupart refusait ce mouvement et n'était pas prête à y participer.

#### 5.1.1.3 Comment interagit-il au sein des organisations ?

Nous commencerons cette sous-section par expliciter les interactions des aveuglements technologiques dévoilés notamment, au cours de la sous-section comment se manifeste-t-il.

L'interaction envisageable liée au manque de débat autour de la globalisation ou la centralisation d'outils technologiques imposés au local, privant ce dernier de technologies adaptées à son besoin, correspondrait à une éventuelle soumission de la part des collaborateurs pour, en partie, conserver leur emploi au sein de l'organisation conduisant à un manque de discernement de la part des dirigeants de continuer leur processus de globalisation. Pour exemple, ce dernier semble quelque peu fragile compte tenu de ce que nous révèle la responsable des systèmes d'information

*« un problème réseau sur la plateforme aux US qui a engendré un arrêt de tous les échanges de données de toute l'unité en france. On n'imagine pas, en fait, sur une organisation de 45000 collaborateurs monde, une plateforme aussi importante qu'elle soit gérée, seulement, par deux experts. »* (LN - Responsable SI - Grande Entreprise)

L'interaction possible, concernant la méconnaissance de certains acteurs dans l'expression réfléchie de leurs besoins technologiques engendant des décisions qui ont pour conséquences du temps perdu et une surenchère de coûts, serait un manque de discernement lorsqu'une proposition marketing séduisante est proposée à mettre en œuvre. Nous proposons un exemple,

*« C'est Ventes-privées qui est venu pour me proposer un petit boîtier que l'on met dans la vitrine, qui propose de la pub à tous les smartphones de toutes les voitures qui passent devant. Je trouve cela un peu intrusif mais euh, je ne sais pas trop quoi en penser, en fait. Je crois qu'il y a 10000 véhicules/jour qui passent devant le magasin. Ce sont toujours les mêmes. Le soir cela bouchonne devant. (Long silence, grande réflexion sur le sujet.). Au moins, essayer dans un premier temps, c'est pas mal. Les gens peuvent être surpris. »* (GF - PDG - PME)

L'interaction quant au manque de discernement dans l'usage des technologies par notre interlocuteurs qui sont majoritairement séduits, voire fascinés, ce qui engendre au sein des organisations des individus sous pression et résignés qui pour la plupart ne s'arrêtent jamais de travailler, principalement, dans l'urgence puisqu'ils n'ont plus de temps à la réflexion et à la prise de recul. Les dirigeants ont fourni, dans la majeure partie des cas, des dispositifs technologiques à ces mêmes salariés les obligeant, insidieusement, à travailler en permanence

et engendrant une porosité entre vie professionnelle et vie privée perturbant l'ambiance familiale de certains répondants.

### 5.1.2 Le concept d'aveuglement libéral : analyse de contenu

#### 5.1.2.1 Existe-t-il un aveuglement libéral des dirigeants ou des managers dans les organisations ? Si oui, est-il perçu ou pas ?

Nous proposons de répondre à la question ci-dessus. Il s'agit d'identifier si les personnes interrogées ont fait preuve d'aveuglement. Nous rappelons que les constituants de l'aveuglement libéral révélés au cours du chapitre 2 étaient la faute, l'incapacité, l'ignorance ou la méconnaissance, le manque de discernement et le manque de contrôle, principalement pour assouvir une passion. Nous commençons par le nœud Q5b – Aberrations financières dans votre organisation. Nous avons vingt et une personnes qui ont répondu dans ce nœud. Dix répondants s'accordent à dire qu'il n'y a pas d'aberrations financières dans leur organisation. Un exemple d'une société sous LBO :

*« Nous sommes sous LBO avec une pression financière de la part de nos actionnaires qui est assez importante mais il n'y a pas d'aberrations parce que, je crois que le talent des managers et du comité de direction, c'est justement de mettre sous contrôle leurs pôles et l'entreprise et le fonctionnement de l'entreprise et d'avoir des alertes suffisamment rapides pour dire attention, là, c'est en train de dériver, il faut remettre sous contrôle. »*  
(PJE - Directeur SCM - ETI)

Cinq ont fait référence au dépassement de budget lors de développements ou de maintenances informatiques ou de projets industriels. Quelques exemples :

*« Financières, quelque fois, on peut avoir tendance, alors encore une fois, on est des gens techniques et tant que l'on donne de l'argent à des ingénieurs pour jouer, ils vont jouer et quelque fois, d'ailleurs mes collègues d'Angleterre sont moins techniques que nous, me disent : de toute façon, Axon' est un gros jouet pour les ingénieurs. »* (TC - Dir com international - ETI)

*« C'est pratiquement la première chose que j'ai faite en arrivant, la renégociation des contrats de sous-traitance. Je ne dis pas que les 1300000€ viennent exclusivement de ces*

*contrats renégociés. Il y avait aussi des contrats de maintenance sur des systèmes qui n'existaient plus. »* (FS - DSI - Grande entreprise)

Trois de nos interlocuteurs notent l'insuccès du rachat d'entreprises comme aberrations financières :

*« Si on remonte un peu loin, on a racheté trois points de vente dans l'Aube en 2006, aujourd'hui avec le recul, on ne le referait certainement pas parce que ce n'est pas le meilleur investissement que l'on ait fait. C'est un peu une aberration financière parce que l'on a dépensé 4 millions d'€, on ne les exploite pas. »* (CF - DAF - PME)

*« L'aberration financière est arrivée, dans la période où la société allait très mal, on parlait licenciements. Le Directeur général a mis 300000€ dans une société sous-traitante pour être actionnaire. On se disait que cela ne marcherait pas car [...] aujourd'hui il y a d'autres systèmes plus performants sur le marché. Maintenant, c'est complètement dématérialisé. Donc, on s'est retrouvé avec ça. Suite à ça, il a remis encore 300000€, un an après. Contre l'avis de tous ses cadres, il a sorti l'argent. Ce qui devait arriver, est arrivé, il a eu un problème avec les dirigeants de la société, il s'est fâché. La société a déposé le bilan mais on pouvait penser qu'il était propriétaire du système de trame et en fait, non. La partie technique était exploitée par une autre société. Il s'est retrouvé avec rien. Il a mis 600000€ dans du vide. [...] C'était une gabegie financière au moment où l'entreprise allait mal financièrement. »* (BJL - Direction de fabrication - PME)

Si nous analysons les quelques verbatim, nous constatons que certains témoignages nous éclairent quant au manque de discernement de la part de quelques dirigeants ou managers. Cependant, il semble que les investissements aient été décidés, soit pour développer ou pour acquérir une technologie qui n'existe pas encore dans le portefeuille d'activités de la société ou soit pour étendre la couverture du secteur géographique de l'entreprise.

Lorsque nous avons élaboré notre dispositif d'entretien, l'affaire Snowden venait de faire les titres des journaux et nous désirions savoir si les personnes que nous allions interviewer étaient informées de l'espionnage des Etats-Unis à l'encontre des Etats Européens et de leurs citoyens. L'objectif de cette question était de connaître leur niveau d'informations et qu'elles étaient leurs réactions à la révélation de ces faits. C'est pourquoi, la question suivante a été posée « En juin 2013, Edward Snowden a dénoncé le gouvernement américain et la NSA

d'espionner les états de l'Union Européenne. Quelles ont été vos réactions quant à la révélation de ces faits ? » Vingt-six personnes ont répondu dans ce noeud. Sur ces vingt-six interrogés, quinze ne sont pas surpris et deux ont répliqué « *je pense que je le savais déjà* ». Quatre interviewés ont salué le caractère courageux d'Edward Snowden, deux font référence au système « Echelon ». En revanche, une personne spécifie qu'il a mis certainement des gens en danger. Enfin, quatre personnes expliquent que ce sont les avancées technologiques qui permettent l'espionnage et qu'ils font, avec leurs moyens, la même chose avec leurs concurrents. Ces réponses ne nous permettent pas de nourrir notre question : existe-t-il un aveuglement libéral au sein des organisations. Toutefois, il apparait un consensus pour exprimer que l'espionnage a toujours existé, cependant aujourd'hui, ce sont les caractéristiques des données qui évoluent par notamment, leur volume, leur vélocité, leur finesse et leur précision obtenus par les technologies.

Nous avons, dans la même série de questions, posé l'interrogation suivante : « A votre avis, quel est le pouvoir de l'Etat face aux puissants des télécommunications et du WEB ? ». Quinze personnes interviewées sont unanimes pour dire que le pouvoir de l'Etat est restreint, voire nul, à l'égard des géants du Web ainsi que des multinationales de tout secteur d'activité. Les autres ne savent pas ou s'expriment sur un pouvoir partagé entre l'Etat et les GAFA.

Nous proposons une succession de réponses :

« *Nos hommes politiques ont manqué de discernements car la mondialisation a été rapide et elle leur a échappé.* » (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

« *Ils n'ont plus de pouvoir la dessus, ça c'est clair. Ils sont complètement noyautés. On a soi-disant, à Bruxelles, un système qui encadre les lobbyistes. En réalité, on sait très bien que pour un lobbyiste inscrit initialement à la commission européenne, il y en a 15 ou 20 qui travaillent derrière et qui ont des contacts réguliers, qui écrivent des parties de textes de lois.* » (BN - DG - Grande Entreprise)

« *Quasi nul, je ne me rappelle plus bien mais c'était au début du mandat de Hollande où il avait convoqué un géant du Web, le tout petit état qui veut dicter sa loi et dans les faits, il ne s'est rien passé. Je pense que les moyens sont extrêmement limités, voire quasi nuls.* » (CF - DAF - PME)

« *Total est un bon exemple d'entreprise qui semble avoir un pouvoir supplémentaire à celui de l'Etat. On l'a vu, il y a quelques mois, quelques années, avec Arcelor Mittal qui finalement a plus de pouvoir que l'Etat. Oui je pense que les entreprises qui ont été créées, qui ont des capitalisations boursières considérables, qui ont des niveaux de cash*

*extrêmement importants, sont plus puissantes que les Etats. »* (PJE - Directeur SCM - ETI)

*« C'est un peu la même réaction que vis-à-vis des routiers. Quand les routiers décident d'arrêter de rouler avec les camions, on voit ce qui se passe en France, là c'est pareil le jour où les puissants du Web décideront de couper les tuyaux, ça sera pareil, on ne fera plus grand-chose. Et on sera perdu. »* (MM - DSI - ETI)

*« Ce n'est pas forcément les puissants de Web. C'est l'Etat qui a besoin d'eux mais au fur et à mesure, on s'aperçoit que c'est eux qui impulsent et qui ont une influence. [...] On voit cela pour toutes les industries, combien de parlementaires se font rédiger des textes qui vont leur servir pour un amendement, une loi, une commission, etc. Je ne parle même pas des différentes possibilités de corruption ou d'influence. Celui qui n'a pas vraiment de connaissances, qui se fait inviter dans un séminaire, dans un Hôtel 4\* en VIP. Le manque de connaissances et d'expertises de certains parlementaires qui ont la responsabilité, parce qu'ils ont une voix, parce qu'ils sont en charge de certains projets de lois. Ce n'est pas toujours le cas partout. Certains députés maîtrisent parfaitement leurs sujets. Gilles Savary qui est un député qui a travaillé sur la réforme sur le ferroviaire, c'est un grand spécialiste du ferroviaire mais ce n'est pas toujours le cas. »* (OD – Directeur du développement – Multinationale du BTP)

*« Quelle maîtrise peut avoir l'Etat là-dessus ? Pour le coup, c'est peut-être quelque chose d'inquiétant. Effectivement, c'est l'Etat qui devrait être en charge de maîtriser tout ça. Mais l'Etat subit. »* (BNI - Dir Production - ETI)

*« Les membres de l'Etat sont un peu perdus, ils ne savent pas comment gérer. Quand je paie à Facebook, c'est des factures sans TVA, finalement, c'est quand même de la pub où l'Etat ne perçoit pas de TVA, ils ne contrôlent rien pour le coup, là-dessus. »* (GF - PDG - PME)

Ces quelques verbatim nous confortent dans l'idée que l'Etat n'a pas de réel pouvoir face aux multinationales que ce soit les GAFA ou d'autres secteurs d'activité. De plus, nous constatons que la méconnaissance des politiques au sujet des questions techniques est appréhendée par quelques-uns de nos interlocuteurs.

Le nœud suivant porte sur « le capitalisme malade de sa finance ». En posant la question, nous désirions savoir si les dirigeants, les managers ainsi que les représentants d'instance représentatives du personnel avaient une opinion sur ce sujet. Vingt-quatre personnes ont

répondu. Seize d'entre elles sont d'accord avec cette citation, deux s'insurgent pour dire que « c'est n'importe quoi de dire cela », deux autres sont mitigés et les quatre derniers ont préféré ne pas répondre car ils ne maîtrisaient pas le sujet. Nous proposons quelques verbatim du groupe « tout à fait d'accord » et ainsi, donner des exemples à ce propos.

« *On a laissé faire la finance et on le voit, nos Etats sont complètement incapable de freiner la finance, et incapable de freiner la peur de gens qui veulent posséder. [...] Ce qui est dramatique c'est la façon dont on condamne la BNP et que cela ne fasse pas plus de bruit, des milliards de \$ d'amende et ils disent, c'est bon, on avait provisionné. Je suis à la BNP, ils m'ont envoyé un courrier me disant qu'il ne fallait surtout pas que je m'inquiète. Je suis effaré lorsque je lis ça.* » (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

« *Cour-termisme financier, automates d'échanges d'actions et de titres en tout genre qui sont hors de contrôle, ce n'est pas du capitalisme, c'est de la finance pure. Et quand on dit que la finance est nécessaire pour faire tourner les économies, aujourd'hui je suis persuadé que c'est un frein, cela crée des distorsions dans le monde, que c'est un vecteur de pauvreté plus important, que c'est des freins au développement dans un certain nombre de pays, etc. [...] C'est un sujet qui est traité régulièrement sur les chaînes publiques comme Arte. Après quelle est la part dans un pays plutôt éduqué comme le nôtre en termes de personnes qui regardent cela, 1 %, 1,5 %. Est-ce qu'au moins de 1,5 % est représenté par nos élites qui décideront ? Même pas, sûr.* » (BN - DG - Grande Entreprise)

« *C'est mon côté technique, j'ai du mal à imaginer que l'on valorise dans l'abstrait. On est complètement manipulé. Je comprends qu'une entreprise puisse lever du capital pour se développer même sur des entreprises virtuelles. Une boîte qui vend par internet même s'il n'y a pas de machines néanmoins il va y avoir des employés, des stocks, des machins, ça je comprends mais jouer sur des leviers de spéculations financières, sur les intérêts, les taux de change, cela n'existe pas.* » (TC - Dir com international - ETI)

« *Cette phrase-là pour moi, elle m'inspire une fracture parce que la société telle que je la vois aujourd'hui entre un monde qui travaille et un monde qui exploite.* » (GJB - Délégué du personnel - ETI)

« *Tout à fait. Pour moi, c'est le système bancaire qui est maître de la planète. On l'a vu avec Madoff, etc. où, finalement, il y a des risques énormes dans notre système capitaliste. Maintenant il y a tellement une emprise, quel gouvernement, quel pays*

*pourrait faire quelque chose contre ça. On est dans un système fou. Je dis oui, le capitalisme est malade de sa finance. »* (BM - Secrétaire régional - Syndicat)

Enfin, dans cette sous-section, nous appréhendons les réponses de la dernière question posée relatives à l'illustration de l'aveuglement libéral.

Dans un premier temps, quelques-uns ont tenté une définition ou une clarification du concept d'aveuglement libéral. D'autres ont répondu qu'ils ne voyaient pas ce que cela pouvait vouloir dire.

*« Je crois que l'aveuglement libéral, il est lié, je ne dirais pas à une conspiration, mais à un manque de culture qu'on ne peut pas imaginer, on ne nous a pas donné les outils qui nous permettent d'imaginer une autre alternative. Ne l'ayant pas, on nous dit, vous ne voulez pas être communiste quand même, ben non, surtout pas. On nous aveugle parce qu'on ne nous parle pas d'autre chose. A chaque fois, qu'il y a des mouvements communautaires qui parlent d'autres choses et autrement, on les prend pour des originaux, des sectes et autres. Je pense, par ailleurs, qu'il faut que le libéralisme soit aveugle sinon on ne pourrait pas adhérer. C'est mieux pour être libéral de ne pas regarder les mendians dans la rue. »* (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

*« Croire que la main invisible du marché est quelque chose qui existe, non, non, non. Le marché en lui-même n'est pas autorégulé, clairement pas. Il ne fonctionne que par bulles successives. On le sait, c'est modélisé. Il y a des prix Nobel qui en ont parlé, qui le modélise très bien, donc oui, c'est aveuglement total. En fait, ce n'est plus un aveuglement, c'est du cynisme pour un certain nombre de personnes parce que cela permet de continuer à faire un certain nombre de choses, s'enrichir de façon très violente sans devoir se justifier. Ne vous inquiétez pas, tout ça est bien équilibré. »* (BN - DG - Grande Entreprise)

*« Ma source d'inspiration ce sont les années Reagan, Thatcher qui ont imposé une conception néo, ultra libérale des affaires. Cela d'ailleurs conduit à la financiarisation et à la mondialisation sans avoir de réflexion sur les conséquences. Je pense que cela a été particulièrement dommageable y compris sur la construction européenne où le choix de la déréglementation et la libéralisation des marchés, dans les années 90, nous a fait beaucoup de mal. »* (PB - Délégué Syndical - Grande Entreprise)

*« On est égocentré de plus en plus, l'individu par rapport à la société. Les politiques ne jouent pas leurs rôles au niveau sociétal, forcément réflexe de défense, on se replie sur soi-même, on ne pense qu'à soi. Le libéralisme, oui, en plus on est dans un monde de plus en plus anglo-saxon. On voit bien que les difficultés sont plus dans les pays buveurs de vins que chez les buveurs de bières. Il y a toute une question de mentalité, de manière de voir les choses. Le capitalisme est-il malade de sa finance, c'est une question de buveurs de vins. Le buveur de bières ne se pose même plus la question. Il y a longtemps qui sont passés à autre chose. Pour eux, il n'y a pas d'aveuglement libéral, ils sont libéraux. [...] On a ce côté latin, qui fait que l'on se pose ce genre de questions. En plus, on est français, on se place au-dessus du débat. »* (FC - Dir SCM - ETI)

En revanche, trois personnes interrogées ont fait un effort d'illustration.

*« Les chauffeurs de taxi qui sont des grands libéraux, ils veulent des voitures avec des technologies mais après il y en a qui ont des idées de co-voiturage ou de transport privé comme Uber et maintenant, ils braillent. »* (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

*« 2008, aussi, voilà, c'est la crise des subprimes, la crise des aides publiques avec la Grèce, en particulier. »* (PJE - Directeur SCM - ETI)

*« A une époque, on vendait des étiquettes textiles pour les magasins Carrefour. Nous, on fabriquait cela avec personnalisation des prix, des demandes, etc. Je vais te raconter l'histoire, c'était une société qui était en Belgique, la société Adipres, c'était un hangar avec deux machines dedans. Les gens qui travaillaient avec cette société, ont décidé d'arrêter et le matériel a été racheté et rapatrié sur le site de Reims. Et, donc on a démarré, on en faisait de plus en plus, on faisait énormément d'étiquettes textiles. On fabriquait le support et on faisait la personnalisation derrière à la demande. Parfois, il fallait 5000 étiquettes pour tel endroit, 7000 pour un autre, etc. Plusieurs choses, en fait ces gens n'étaient pas de vrais partenaires. Ils sont venus chez nous, ils sont venus espionner, voir quel type d'encre on utilisait ? Comment on faisait ci ? Comment on faisait ça ? Comment on fabriquait la couleur pour avoir le rendu des couleurs ? Ils observaient tout, presque le type de spatule, le type de balance, la marque d'encre et finalement, ils ont commencé à fabriquer en Chine. Au début, un petit peu, c'est bizarre c'est que, nous, en début d'année, on faisait le référentiel couleur, ils repartaient avec ça sous le bras. Ils signaient tous les bons à tirer, ils annulaient les commandes le lendemain et ils faisaient fabriquer en Chine. Après, bien fait pour eux, en Chine, lorsque tu*

*commandais 5000 étiquettes, les chinois en fabriquaient 10000, 5000 pour le client et 5000 pour la contrefaçon. Ils se sont retrouvés avec de la mise sur le marché de contrefaçons. Ils ont quand même perdu pas mal d'argent, c'est mérité. Il y a eu cela et puis, un autre exemple, on faisait les calendriers pour Crit Interim, on les faisait tous les ans à la même époque et une année, on ne l'a pas eu. Tiens, c'est bizarre, on n'a pas les calendriers à faire. Ils ont peut-être changé leurs façons de procéder. Et, au 20/12, une commande passée en urgence de calendriers, on s'est dit, bah tiens, il en a un qui a oublié de passer commande. Et non, en fait, ils l'avaient fait fabriquer dans un pays étranger et ce pays avait fabriqué les deux semestres identiques, au recto et au verso. Je crois que c'était fabriqué en Chine, n'ayant pas la connaissance de la langue. C'est drôle, mais c'était la dernière année où on a fait les calendriers, ça c'était moins drôle. L'année d'après, ils ne se sont pas trompés. »* (BJL - Direction de fabrication - PME)

Au regard des réponses données aux différentes questions posées lors de cette sous-section, il semble qu'il y ait un aveuglement libéral au sein des organisations. Nous notons un manque de discernement de la part de quelques dirigeants d'entreprise dans le choix d'investissement ainsi que dans le choix de partenariats, pas toujours vertueux. Les exemples, ci-dessus, illustrent notre propos où la mondialisation a des effets au sein des entreprises de nos répondants. De plus, il apparaît un consensus pour dire que les Etats n'ont plus de prise réelle sur les multinationales de tout secteur d'activité. Implicitement, il semble que l'on puisse en déduire que de nouvelles formes de pouvoir émergent. En effet, ces pouvoirs se déplacent de la tête des Etats vers la tête des multinationales dépossédant le politique de son pouvoir de régulation et de contrôle.

En revanche, à la question est-il perçu, nous ne le pensons pas. Certaines réponses nous permettent d'attester de la perception du manque de discernement ou de la méconnaissance de tiers touchant aux questions de l'aveuglement libéral de certains enquêtés alors que d'autres sondés ne nous ont pas éclairés sur ce phénomène. La réponse ne peut être que mitigée.

#### 5.1.2.2 Comment se manifeste-t-il ?

Nous n'avons que très peu d'éléments pour traiter ce sujet. Nous donnerons deux constituants de la manifestation de l'aveuglement libéral dans les organisations au regard des éléments de notre investigation empirique. En premier lieu, la concurrence exacerbée dans certains secteurs d'activité a contraint la prise de risque, de certains dirigeants ou managers, dans des

investissements parfois, peu rentables. En second lieu, nous avons identifié les effets de la mondialisation sur les productions par notamment, la copie de systèmes de production ou l'espionnage industriel des process de fabrication.

#### 5.1.2.3 Avec quoi et comment interagit-il au sein des organisations ?

Dans cette sous-section, nous proposons quelques exemples de manque de discernement relatifs au ratio coût/efficacité. En effet, le premier exemple concerne un dysfonctionnement suite à un calcul mathématique générant un algorithme pour optimiser le taux de colle sur des étiquettes code-barres lors d'expéditions à l'international. En outre, il spécifie aussi, que dans les entreprises, les individus sont jugés, en permanence, sur des ratios.

*« Parfois en fonction de la température, la colle mise sur les étiquettes codes-barres ne correspond pas à la température du pays destinataire, ce qui fait que les étiquettes rouent et tombent. Est-ce que c'est une question de coût ? Parce que l'on a calculé que la température moyenne de tel pays c'est ça donc le taux de solvant et de colle mis sur l'étiquette c'est tant, rapporté au coût de millions d'étiquettes, donc on ne travaillera pas sur les extrêmes de température. Oui, c'est calculé comme ça, mathématiquement, oui. Pour réduire les coûts. Si par ex, en Inde il faut une étiquette qui supporte 35°, et que le taux d'humidité est de 90 %, il faut une étiquette et un taux de colle différents de ceux utilisés en France. [...] Mais c'est pour ça que maintenant vous avez des problèmes dans les centrales nucléaires, dans la pétrochimie, cela pète parce que l'on regarde toujours aux coûts et non à la sécurité. C'est toujours coût/efficacité, satisfaction client, on est tout le temps jugé par des ratios. Là, ça va, on s'amuse avec des produits qui ne valent pas grand-chose mais après lorsque l'on est dans la sécurité humaine, c'est dramatique. C'est ce qu'ils font tous, au Japon quand ça a pété, des centrales sur une île à activité sismique, en Ukraine personne ne bouge. »* (PS - Responsable logistique - PME)

Au regard de cet exemple, nous constatons une interaction d'un manque de discernement générant des dysfonctionnements. Nous soumettons un autre exemple d'aveuglement dans les messages marketing et une prise de décision dans l'urgence provoquant un investissement non rentable.

*« Il y avait dans tous les points de ventes, des meubles qui étaient destinés à montrer les effets acoustiques des plaques de placo, c'est-à-dire que l'on mettait de la musique mais cela n'a jamais fonctionné, on a juste dépensé 50000€ à faire 15 meubles qui n'ont jamais fonctionnés, qui sont aujourd'hui, au fond de la cour en train de pourrir. Là, c'est*

*de l'aberration technologique alors c'est anormal sans l'être complètement parce qu'il y a que celui qui ne fait rien, ne se trompe pas. L'idée de départ, elle a un sens, c'est ce que l'on en a fait. [...] Il faut dire aussi, que le monde du travail des dernières années a généré des tensions car aujourd'hui, on ne bosse quasiment plus que dans l'urgence. Et quand vous bossez dans l'urgence, il y a moins de réflexion. Dans l'urgence, votre vision est faussé, vous n'êtes pas serein pour prendre des décisions posées. » (CF - DAF - PME)*

Un autre exemple d'interaction d'aveuglement libéral concerne le système d'évaluation individuelle qui génère des tensions entre individus au sein des organisations.

*« Ça, c'était assez pénible de se dire que le système d'évaluation individuelle était suffisamment mal fait dans le groupe pour que des gens aient personnellement intérêt à essayer de tirer les marrons du feu alors que c'était un projet de groupe. Ça, c'était assez désagréable. Clairement, le responsable compte clé était mesuré, lui, sur la marge locale dans son organisation qu'il allait réaliser sur cette affaire-là et moins cher, il nous achetait, meilleure était sa marge à lui. La marge du groupe était inchangée, la marge consolidée c'est toujours la même sauf que plus il y avait de l'argent qui tombait dans son organisation et plus, il y en avait lui-même personnellement à la fin de l'année. Je comprends parfaitement son positionnement, je ne lui en veux pas à lui. Il joue avec les règles du jeu que l'on lui a donné sauf que les règles du jeu sont suffisamment mal écrites pour arriver à des choses qui sont contre productives. » (BN - DG - Grande Entreprise)*

Un autre exemple d'interaction relève d'un manque de discernement relatif à la mondialisation et aux certifications.

*« Maintenant, on a des concurrents qui ont des produits qui sont objectivement un peu moins bons mais qui ont les mêmes certificats que nous. Donc, on ne peut pas justifier sur le papier que l'on est les meilleurs. Donc nous, on fait un peu de sur-qualité par rapport aux certificats que les assurances demandent et on a de plus en plus de mal à justifier que l'on est plus cher, on est plus rigide, on est moins réactif en termes de réponses à leurs commandes, donc on se fait grignoter des parts de marché. C'est clairement, la survie de l'entité de production européenne qui est en jeu et moi, c'est là-dessus que je me bats. Moi, ce que je veux, c'est continuer à montrer que l'on est toujours pertinent pour être une plateforme de production européenne pour le marché européen et arrêter de penser, produisez loin, soi-disant moins cher et on va faire de la marge au passage. J'ai montré*

*sur un coffre qui avait été délocalisé, il y a 7 ou 8 ans en Indonésie, qu'en fait il était beaucoup plus pertinent de le faire revenir en France. »* (BN - DG - Grande Entreprise)

Ces explications démontrent une prise de conscience pour ce dirigeant d'entreprise industrielle justifiant sa réactivité quant aux impacts économiques que peut générer la délocalisation de certaines productions de son entité. Au cours de l'entretien, il explique comment il a réussi à convaincre le comité de direction de relocaliser la production de l'entité indonésienne dans son unité de fabrication.

*« On a montré que des paradigmes qui avaient été appliqués, il y a 7 ou 8 ans, déjà, ils étaient un peu biaisés à l'époque. Ils étaient biaisés parce que c'était beaucoup des approches de principe, c'est moins cher à l'Est, quoi qu'il arrive c'est moins cher à l'Est. Si on n'arrive pas à le démontrer sur le papier, c'est que l'on s'est trompé, c'est moins cher à l'Est. A l'époque, c'était globalement vrai, le coût de production en Indonésie était beaucoup, beaucoup moins cher. C'était 1,8 fois moins cher qu'en France. Et entre les deux, le coût de la vie en Indonésie a été multiplié par 2 tous les 5 ans. Il y a des fluctuations de 20 %, certaines années sur les taux de change de la monnaie indonésienne et l'euro. Les coûts du transport ont pris 6 à 7 % par an sur 7 ans, cela commence à compter, et les revendications salariales, en plus, d'être incontrôlables amènent à des périodes de grève longues et donc, à des indisponibilités des produits sur notre marché, que l'on est obligé de masquer parce que l'on ne peut pas dire, vous comprenez en Indonésie, il y a des problèmes sociaux donc vous n'avez pas vos produits, Fichet Bosch, made in France. [...] Si on relocalise à Bazancourt, qu'est-ce que l'on fait ? On fabrique différemment, on a appris de nos erreurs. Là, où on pensait que l'on était les meilleurs du monde, ok, on va se remettre en cause, comment on pourrait faire autrement. Et on a réussi de baisser de 18-19 % nos coûts de production. Il y a des choses que l'on doit aller chercher en Europe de l'Est et puis, il y a peut-être des choses que l'on peut faire venir de Chine parce que c'est du tout-venant et que cela pèse dans le prix du produit donc pourquoi pas. [...] A la fin, on arrive à un produit qui est un peu plus cher que celui d'Indonésie mais par contre quand on ajoute le prix du transport, le risque sur les devises et le risque avéré sur l'augmentation du coût de la main d'œuvre en Indonésie parce que la courbe ne va pas se tarir maintenant parce qu'il y a toujours des échéances électorales, le gouverneur de Jakarta a encore été élu sur une promesse d'augmentation de 20 % imposée sur l'ensemble des entreprises étrangères. Voilà, la décision a été emportée surtout lorsque l'on a ajouté à cela l'augmentation des ventes par le vrai made in France. [...] Là, où on avait entre 25-30 % de taxe parce que les produits n'étaient pas*

*européens, on se retrouve à baisser le prix rendu au client final de 20 %, c'est fondamental, ça. [...] Ce produit a pour vocation d'être le premier d'une série un peu plus longue. Il y a d'autres coffres fabriqués en Indonésie que l'on pourrait aller chercher. Alors pour le groupe se pose une autre question, qu'est-ce que l'on fait de l'usine en Indonésie ? Pour moi, c'est tout bénéf. Pour mon patron, c'est un trou qui est comblé par un autre. Et là, on a une solution, parce qu'aujourd'hui on a à peu près 35 % des volumes qui sont vendus par nos sièges compagnies qui ne sont pas fabriquées dans les usines du groupe. Donc ce serait ces produits-là qui auraient pour vocation à entrer dans les usines du groupe. On devrait y arriver. »* (BN - DG - Grande Entreprise)

Nous observons dans cet exemple de relocalisation que le dirigeant a prouvé la pertinence de relocaliser la fabrication d'un produit en essayant d'évaluer l'ensemble des enjeux et des impacts pour son entité et celle de Jakarta. Par ailleurs, il trouve une solution pour ne pas fermer l'usine en Indonésie en proposant le transfert des productions réalisées par des sous-traitants. Nous remarquons que le dirigeant est confronté à la complexité de la mondialisation et que cette dernière doit absolument être appréhendée pour la pérennité de son unité de production en France. Cependant, cela révèle un manque de débat possible quant à la survie de l'unité de production à Jakarta en Indonésie. Ainsi, nous avons un exemple d'interactions d'un aveuglement libéral au sein des organisations. Pour autant, à partir de cette expérience, nous ne pouvons généraliser, pour autant la littérature professionnelle raconte un certain nombre d'expérimentations de ce type par notamment des implantations d'usines 4.0 en Europe principalement en Allemagne, à ce jour. Un mouvement est lancé en France par le ministère du redressement productif qui promeut l'industrie du futur comme la quatrième révolution industrielle donnant naissance à une nouvelle génération d'usines. Cette dernière est caractérisée par la fusion du monde virtuel de l'internet délocalisé et du monde réel des installations industrielles. Ainsi, une nouvelle organisation de la production flexible et agile doit émerger permettant une réponse dans des délais inférieurs aux transports maritimes en provenance des pays des localisations de fabrication initiale.

### 5.1.3 - Le concept d'aveuglement organisationnel : analyse de contenu

#### 5.1.3.1 Existe-t-il un aveuglement organisationnel ?

La littérature académique de la section 3.3 a permis de révéler, entre autres, que la méconnaissance et le manque d'esprit critique entraînaient des dysfonctionnements au sein des organisations. Nous proposons, dans cette section, d'étudier les différentes références de nœuds identifiés en phase 3 du codage alimentant des éléments de réponses à la question, existe-t-il un aveuglement organisationnel ? Pour ce faire, nous allons commencer par les nœuds relatifs aux projets des personnes interrogées. Nous avons posé un certain nombre de questions concernant le dernier projet réalisé par le répondant, ses enjeux, ses impacts, sur son déroulement et enfin, si notre interlocuteur a été perturbé par quelque chose au cours de ce projet. Ces demandes avaient pour objectif de déceler un quelconque aveuglement qui pouvait se manifester par la méconnaissance, par le manque de débat, par le manque de discernement, etc. au sein des organisations. Nous avons relevé des problématiques différentes en fonction des entités organisationnelles de notre étude empirique. En effet, nous identifions les organisations multi-sites géographiquement réparties sur la planète et celles réparties nationalement.

Le nœud « Q2 – Projet – Description » nous renseigne sur la nature des projets réalisés par nos 28 répondants. En effet, nous avons : sept projets de type industriel principalement axés sur la création de nouveaux produits ou de nouveaux process industriels ; deux projets de déploiement logistique à l'international ; neuf projets en systèmes d'information dont cinq concernent l'implémentation d'un ERP<sup>478</sup> ; quatre projets relatifs à l'implantation de magasin, d'usine, de plateforme logistique ou d'un hôpital ; six projets relèvent plus de la réorganisation interne ou de refonte stratégique d'une entité ; un projet de transmission d'entreprise et un projet de pôle d'échange multimodal. Certains interviewés ont proposés plusieurs projets de nature différente. Nous ne pouvons traiter en détail tous ces projets. En revanche nous faisons le choix de présenter trois projets que nous identifions comme singuliers et qui, à notre sens, mérite une attention particulière. Ce sont trois projets en systèmes d'information. Le premier porte sur l'implémentation d'un système de surveillance par géolocalisation des dispositifs de production et de traçabilité complète des matières premières, des plantations, des flux matériels et des flux humains dans une multinationale de l'agro-alimentaire. Le second concerne le changement d'un système sur-mesure par l'implémentation d'un ERP dans un laboratoire pharmaceutique. Enfin, le troisième représente une migration informatique dans une PME.

---

<sup>478</sup> ERP : Enterprise Ressource Planning.

L'implémentation d'un système de surveillance des dispositifs de production et de traçabilité complète des matières premières, des plantations, des flux matériels et des flux humains.

*« On gère des sociétés agricoles qui font des plantations de certains fruits et en fait, ce que l'on fait, - ce sont des sociétés assez importantes, chaque société a entre 200 à 300 tracteurs donc plutôt que de gérer cela au petit bonheur la chance, on fait des plans de rotations des tracteurs, on a également des plans qui permettent via des capteurs GPS de voir où se trouvent ces tracteurs et de voir quels sont les déplacements de ces tracteurs sur les différents terrains. Les enjeux au préalable il faut savoir qu'il y a 6 sociétés comme ça, dont 1 c'est 200 tracteurs, il y a 400 chauffeurs de tracteurs, d'engins agricoles. [...] On pourrait très bien penser que le chauffeur en question, le conducteur de cet engin agricole, plutôt que d'aller fertiliser le champ, va fertiliser un égout quelconque et comme ça a terminé son travail. Donc l'idée est de pouvoir tracer à chaque instant, l'endroit où il se trouve, de voir si effectivement ils ont bien pris le parcours prévu, ou bien s'ils sont allés dormir en dessous d'un arbre. [...] Les impacts, en fait, ce que l'on a fait, on a formé toute une série de personnes que l'on appelle contremaires qui ont, eux, l'obligation de mettre en place le parcours effectif optimal pour les 200 tracteurs d'un site. Et alors, c'est à cette personne-là qui a été formée et qui a, comme ça, obligé les 400 chauffeurs à suivre ces processus, ses parcours. Avant, c'était fait à la main, avant on disait, toi tu vas ensemencer ce terrain-là, mettre un fertilisant sur ce terrain-là, après est ce qu'il était bien ensemencé ou est ce qu'il était bien fertilisé ou pas, il n'y avait aucun contrôle enfin, quelques petites contrôles qui étaient faits. Mais le projet est bien plus vaste que ça, il y a la possibilité avec quelques petits capteurs, on peut voir la consommation de mazout, est ce que c'est bien consommé au pas. Nous avons aussi des petits capteurs qui permettent de voir le degré d'engrais qui sont installés, insérés dans les sols. On va comme ça voir la cartographie pour connaître comment se développe, de façon informatisée, la plantation. Avant, tout était manuel. Tout était central. Comment est venue l'histoire ? Simplement parce qu'on s'est aperçu qu'il y avait des gens qui allaient dormir sous les arbres, ils allaient ensemencer des terrains qui n'appartenaient pas à la compagnie ou qui allaient récupérer du mazout pour autre chose. C'était pour pallier la fraude et augmenter l'efficience du processus. [...] Ça c'est au niveau de l'engin agricole. Et, il y a d'autres capteurs qui ne sont pas liés à ce flux là mais qui sont mis à différents endroits des plantations qui vont mesurer le degré d'humidité, le degré de PH des sols, le degré d'ensoleillement et qui vont aussi,*

*c'est d'autres capteurs, il n'y en a pas beaucoup, ils vont également mesurer le nombre de pollinisateurs. Donc, c'est deux processus différents, voire trois puisqu'il y a le processus du contremaître qui va gérer le parcours, il y a le processus de l'engin agricole pour contrôler si le parcours a été correct et enfin, les capteurs de terrain. [...] Il y a la partie contrôle des ouvriers et des conducteurs, ça c'est un des flux, et d'autre part les capteurs qui sont sur le terrain. Les capteurs sur le terrain permettent de faire plusieurs choses : de voir quelles sont les quantités qui ont été mesurées que l'on compare à ce qui a été planifié par les agronomes et par ce qui va être récolté au moment de la récolte.*

C'est ce qui va ou ce qui est récolté ?

*Oui, c'est ce qui est récolté, je me suis mal exprimé. Il y a trois choses, là ce qui est planifié engrais, ce qui est mesuré avec les capteurs et ce qui est réellement récolté. »* (DM – DSI - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

Dans cet exemple, nous constatons que la mise en place de ces dispositifs informatiques dans les différents flux a pour enjeux l'optimisation des outils de production ainsi que le contrôle et la traçabilité complète de la plantation via une surveillance en temps réels du parcours de chaque engin agricole et par la même occasion, des chauffeurs. Ces enjeux nous éclairent, premièrement, quant à la mise en conformité relative aux règlements européens 178/2002 imposant la traçabilité totale des matières premières du sol à l'assiette de consommateur ; deuxièmement, selon le discours de notre répondant, ces systèmes permettent de juguler le sentiment de méfiance, sans doute justifié, des dirigeants de la multinationale à l'égard des travailleurs locaux ; troisièmement, ils représentent un espoir d'enrayer les dysfonctionnements ne pouvant être circonscrits par un contrôle individuel. Il apparaît, donc, que la seule solution soit une délégation du travail de contrôle et de surveillance effectué initialement par l'humain aux dispositifs technologiques en collectant, ainsi, une information fiable et en temps réel.

Nous ne pouvons généraliser cette délégation de contrôle, de géolocalisation et de surveillance aux dispositifs technologiques, cependant trois autres répondants racontent leur expérience autour de la mise en œuvre de ces dispositifs technologiques. Le premier est directeur de fabrication d'une imprimerie sous-traitante de l'imprimerie nationale notamment qui requiert un haut niveau de sécurité. Le second explique le côté anxiogène de ses dispositifs. Le troisième s'exprime sur les enjeux de la maquette numérique de building.

*« Voilà, on a amélioré la sécurité des locaux et la traçabilité des personnes. On est capable de dire qui est dans l'atelier depuis quelle heure, à quelle heure il est parti. On est obligé de badger, sinon la porte ne s'ouvre pas avec prise d'empreinte digitale entre*

*autres, plus une surveillance caméra, plus une écoute micro. Pour la petite histoire, un jour, un intérimaire qui est venu et nous fabriquons aussi des contrats d'assurance, il a cru qu'il pourrait en prendre sans se faire voir. Cela n'a pas trainé, deux jours plus tard, il était licencié. La police est venue l'arrêter. »* (BJL - Direction de fabrication - PME)

*« A la peur de perdre son emploi, la peur de ne pas paraître, à la peur de ne pas plaire à son seigneur et maître, avec des tas de systèmes qui sont utilisées, notamment l'ordinateur, des techniques très simples qui permet de surveiller et de savoir si tu es en train de bosser ou pas. »* (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

*« Aujourd'hui, il existe ce que l'on appelle la maquette numérique du building qui va à partir des éléments que l'architecte saisit sur l'ordinateur, tout peut être exporté directement. L'économiste<sup>479</sup> n'a plus rien à mesurer puisque l'ordinateur sort cela sur Excel avec toutes les précisions, on va même jusqu'à l'avatar numérique qui va permettre de référencer chaque objet, date de production, date de fabrication, date du changement prévu, le prix, etc. Là, l'économiste de la conception, psst, voilà. C'est un métier qui a mon avis ne va pas faire long feu. [...] Si tu veux lorsque l'on travaille sur la maquette numérique, l'avatar numérique c'est ce qui va te permettre de créer une copie conforme d'un bâtiment réel sur le cloud. Grossso modo, lorsque l'on a besoin de faire évoluer un bâtiment, bâtiment existant, de remplacer une partie. Avant et après modification, bien sûr, on a une copie conforme numérique, une alarme peut s'allumer dans le modèle numérique, il y a un extincteur à tel endroit, il faut le changer dans six mois. C'est ça, ce progrès sur lequel je travaille. Pour le coup, on peut dire que c'est une forme de bien être, un exemple, une collectivité qui va avoir besoin de faire le tour de ses bâtiments communaux pour identifier ce qu'il faut changer, il faut faire appel à un technicien, cela va prendre X jours parce que parfois, ils ne connaissent même pas leur patrimoine, après il faudra lancer une consultation, là c'est très long. Avec mon système, c'est quelque chose d'exhaustif et en temps réel puisque c'est un avatar, une copie conforme des bâtiments du patrimoine de la commune ou de la ville. Voilà, la sorte de progrès qui peut être intéressant pour faciliter certaines choses. »* (OD – Directeur du développement – Multinationale du BTP)

---

<sup>479</sup> L'économiste c'est celui qui à partir des plans qui sont dessinés par les ingénieurs au niveau de la conception d'un bâtiment, va faire des mètres pour déterminer le nombre de fenêtre, la quantité de lumière, de ventilation, d'appareils de ventilation, etc.

Dans ces exemples relatés, il semble que la technologie vienne remplacer certains métiers intellectuels ainsi que les métiers de contrôle des employés, auparavant effectués par les niveaux hiérarchiques intermédiaires (agents de maîtrise ou les contremaîtres). On peut constater un manque de débat organisationnel dans le sens où les individus sont remplacés par les technologies imposées par les directions générales pour pallier certains dysfonctionnements internes. Ainsi, il semble que l'aveuglement technologique et libéral vienne s'encastrer dans l'organisation. En effet, l'espoir que la technologie résoudrait tous les problèmes organisationnels est manifeste dans trois des quatre exemples.

Toutefois, lors de la question qui représente le nœud « Q4 – est ce qu'il se déroule comme prévu », le DSI de la multinationale de l'agro-alimentaire avoue que rien n'est simple étant donné la complexité de ce projet. En effet, il fait référence au choc culturel qui semble freiner l'avancée de ce projet ainsi que de celui de l'ERP qui doit permettre l'exploitation des données collectées de projet de traçage et de géolocalisation.

*« Ce qui est plus compliqué, c'est un projet mondial, donc cela veut dire que le système d'information est unique, ceci dit on va devoir travailler avec des sociétés dans des continents différents, avec des cultures différentes, on a un choc culturel assez important. [...] On a énormément de problèmes dans ce type de projet global, c'est un niveau du timing. Parce que l'on se rend compte que toutes les phases, que l'on a faites, vont demander beaucoup de temps que ce qui était prévu. Pas pour la phase de conception car cela on maîtrise mais plutôt la phase de préparation, de certification, de test, et de mise en production. Simplement car il faut faire attention à ce choc culturel.*

Comment vous faites pour faire attention à ce choc culturel ?

*On le fait mal, dans le sens où, on a un retard certain dans les mises en production, où on a fait sur six sociétés, sur un planning qui devait se terminer fin 2014, on devait réaliser l'installation de six sociétés, on en a fait deux. Ce n'est pas uniquement à cause du choc culturel mais ceci dit, en fait il y a toute une série de difficultés à résoudre avant de pouvoir faire fonctionner de façon correcte. Je ne veux pas trop rentrer dans les détails. Les endroits sont vraiment des endroits perdus donc c'est des endroits qui sont difficiles d'accès. On doit faire attention aux capteurs, le GPS ça va. Ceci dit pour les contremaîtres, on a toute une série de connexions un peu plus rapides à mettre, ex WIFI, il nous arrive de devoir mettre une antenne WIFI à disposition ou du Wimax car ils ne sont pas équipés, on est dans la brousse. On met des groupes électrogènes.*

Ces antennes relais, ces groupes électrogènes étaient prévus au départ ?

*Cela avait été prévu au départ pour le cadre d'un autre projet qui concerne toujours ce business-là, c'est-à-dire l'installation d'un ERP. Ceci dit, il y a que le projet ERP a un peu de retard par rapport au projet de traçage et de géolocalisation donc si tu veux c'était prévu au niveau économique, on a le budget pour, c'est au niveau timing où il y a écart. Mais comme l'équipe ERP est sous ma responsabilité, je suis doublement responsable des écarts. Mais bon ce sont des excuses qui sont facilement identifiables, on peut tenir ce genre de discours parce que les gens se rendent bien compte que ce n'est pas simple.*

*En termes de délai, vous êtes à combien de mois de retard ? A mon avis, on va avoir une année de retard. Sur les sites qui sont en exploitation, tout fonctionne bien ? Il y en a deux, je peux te le dire maintenir il y en a un qui ouvre au Chili et un autre en Géorgie, donc c'est un peu compliqué mais ça va. Le directeur de cette société est géorgien. »* (DM – DS1 - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

Au regard de ces informations complémentaires, nous pouvons imaginer la complexité et les difficultés de mise en œuvre de ce type de projet. Pour résumer, l'idée de départ est l'informatisation de six plantations fruitières dans le but d'une traçabilité totale des matières premières en partant, tout d'abord, de l'analyse de sol par capteurs, de l'analyse hydrométrique, de l'analyse des engrains répandus et l'analyse du taux de pollinisation. Puis un second niveau représente la traçabilité des parcelles des plantations à l'aide de capteurs. Un troisième niveau correspond à la géolocalisation des engins agricoles à l'aide de GPS mais aussi par des capteurs dans les réservoirs pour la surveillance de consommation du produit à épandre ainsi que du carburant utilisé. Pour finir, un quatrième niveau concerne la surveillance des conducteurs d'engins agricoles, en temps réel, grâce à la géolocalisation de l'engin et la traçabilité de son parcours via les capteurs répartis sur les parcelles. Les difficultés, que nous avons relevées consistent en des zones difficiles d'accès non équipées de moyens de télécommunication numérique. Au-delà de la technique, ce sont des projets, dans des pays différents, des entreprises différentes avec des cultures différentes, utilisant des milliers de capteurs pour alimenter un même système d'information. Tout ceci pour principalement, géolocaliser et surveiller les chauffeurs s'ils font correctement leur travail et ne vont pas revendre du carburant. Y aurait-il un manque de discernement des moyens employés pour un problème qui semble être du ressort de l'organisationnel ? L'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral sont à la manœuvre dans cet exemple. Tout est dans l'espoir que la technologie va résoudre les problèmes et les dysfonctionnements et que la mise

en œuvre de ces dispositifs technologiques vont permettre une optimisation des coûts donc accroître les profits si tant est qu'un jour, il y ait un retour sur investissement. Ainsi, il semble que nous ayons un exemple d'aveuglement organisationnel.

Le changement d'un système sur-mesure par l'implémentation d'un ERP dans un laboratoire pharmaceutique.

*« Je pense que je vais prendre GBS – Global Business services. Un projet en 2012-2013, changement complet de notre ERP, passage de BPCS à SAP, j'avais la responsabilité du projet à la fois business et IT, je représentais la France en fait pour une intégration globale d'un core model (modèle de base), aujourd'hui géré en Allemagne. Nous étions le 3<sup>ème</sup> pays à intégrer ce core model. Il y avait déjà eu le UK, l'Italie puis la France, la 3<sup>ème</sup> intégration. D'un point de vue, projet, gestion de projet, organisation, vraiment super. Enfin, moi, je me suis vraiment plu dans ce projet, de par les rencontres, l'organisation, les enjeux du projet, l'accompagnement de nos utilisateurs, les enjeux avec les instances de représentation du personnel, etc. donc il y avait vraiment beaucoup d'enjeux. [...] Nous, notre démarrage, c'est le 1<sup>er</sup> juillet 2013 avec un projet qui a commencé en 2012. On avait fait un pré-projet, sachant cela pour réaligner un peu tous les process, réaligner nos key-users parce que c'était un outil qui existait depuis 18 ans dans l'entreprise donc qui était « tuné », enfin bref, haute couture, mais pas forcément maîtrisé en tant que données par nos key-users. Donc, on avait refait cette partie-là et pour la direction, je trouvais qu'ils étaient vraiment impliqués, je pense avoir maintenant compris pourquoi. L'enjeu pour eux, c'est que l'on démarrait le 1 juillet 2013 et il fallait absolument que cela tourne correctement pour annoncer un plan social au 1 septembre 2013. Je pense qu'il y a quelque chose comme ça, quand même. Derrière, ils ont tout fait pour que cela se passe bien, aussi. On a eu de l'accompagnement, on a eu du point de vue global, aussi, c'est un des premiers projets, pour nous en tout cas en tant que fonction support, qui nous a permis de rentrer dans cette globalisation et de se rendre compte de ce que voulait dire la globalisation. C'est que l'on oublie la haute couture, tout ce que nous faisions avant, de la dentelle, cela on oublie. On passe au prêt-à-porter qui nous est fourni par l'Allemagne. Pour intégrer cela, il faut quand même du temps, il faut de la communication. Il faut du changement. [...] C'est là que c'est compliqué. Il n'y a pas eu de plan social en tant que tel dans ces équipes finances, malgré tout, petit à petit, tous les départs en retraite, les départs n'étaient pas remplacés après des négociations avec le*

*groupe, etc. Et le travail qui était fait ici en local est maintenant repris par un développement center en Allemagne. Donc, il y a toute une grosse partie de l'activité qui n'est plus faite en France mais qui est assurée par ce fameux Global business en Allemagne. Les impacts, ce sont des emplois supprimés. Oui, sans le dire vraiment, parce que c'est ça, il faut le dire. C'est la relocalisation des activités en Allemagne. L'utilisation d'outils en anglais. Aujourd'hui, avec de la communication aux personnes censées parler français, cela se fait beaucoup en anglais donc un passage dans une communication qui se fait de plus en plus dans une autre langue, ça, c'est une réalité.*

Ici à Reims, SAP est en anglais ?

*Oui, oui, cela a fait l'objet de négociation avec les instances qui ont été très lourdes parce que les enjeux, c'est si vous mettez la version française, toutes les évolutions de versions, en fait, maintenant nous sommes sur deux évolutions majeures dans l'année. [...] Si vous faites avec la langue locale, cela coutera beaucoup plus cher pour faire évoluer la version. Nous, on est censés avoir des logiciels en français pour tous les collaborateurs. [...] Aujourd'hui, l'utilisation de l'ERP est concentrée sur quelques équipes, du coup voilà pourquoi on a pu le garder en anglais. [...] Donc de plus en plus de globalisation.*

Nous avons dans cet exemple, un projet de globalisation par la mise en place d'un ERP et par une réorganisation totale de l'entreprise qui se manifeste par une réduction de personnel en local en relocalisant des services supports et en donnant des emplois au sein de la maison mère en Allemagne. Pour aller plus avant dans les perceptions d'un quelconque aveuglement, nous proposons quelques références de ce répondant relatives aux noeuds « Q04c – Projet impressions concernant ce projet » et « Q04c – projet – Etes-vous perturbé par ce projet » qui s'appelait Eiffel.

*« Pour le projet Ex, je ne m'imaginais pas que l'on allait être aussi cadre, là clairement. Vous prenez l'autoroute et je pensais que l'on allait pouvoir faire un peu de zig-zag mais là pas du tout. Vous rentrez sur l'autoroute, vous suivez les rails, bon vous êtes dans votre train et vous avancez. Donc ce que l'on a de mieux à faire, c'est de comprendre là où on nous emmène et d'y arriver tous assez sereins avec des datas fiables, parce que l'objectif était que nous continuions à fonctionner. Ne perdons pas de vue, que l'on est quand même un laboratoire pharmaceutique qui doit vendre des médicaments, qui doit les livrer au bon endroit et gagner de l'argent donc c'est aussi mon salaire et ceux de tous les employés. De ce point de vue là, ça, c'était un grand succès mais je ne pensais que ça*

*allait être aussi contraignant du point de vue global. On l'avait compris lors du lancement du projet mais maintenant, on ne se pose plus la question c'est indispensable. Quand on réfléchit à un besoin, quand nos utilisateurs expriment un besoin, cela devient un réflexe de se dire, c'est vraiment nécessaire ou pas ? Qu'est-ce que cela va apporter ? Parce que de toute façon, il faut aller le défendre devant les instances qui vont bien, les gouvernements body, etc. donc on fait tout pour que l'on n'arrive pas au bout de la demande. »*

Nous constatons, dans ces quelques phrases, une perte d'autonomie, une dépendance au système global ainsi qu'un manque de débat autour de la façon de manœuvrer pour atteindre l'objectif fixé. Aveuglement organisationnel ? Nous poursuivons avec les références du nœud « Q04C – Etes-vous perturbé par ce projet »

*« Perturbée par quelque chose. Oui, des personnes qui craquaient. Notamment, la première réunion, là, j'ai été perturbée parce que les personnes se sont rendu compte qu'elles allaient perdre une partie de leur travail. Quand vous voyez les gens comme cela craquer, vous vous dites, waouh, quand même on va loin avec ce projet. On s'en rend compte mais comme chef de projet, vous êtes un peu emmené plutôt sur la vague du positif et je suis de nature positive. On est plutôt emmené dans cette vague-là et vous vous rendez compte que tout le monde n'arrive pas à la même période, et c'est normal. Nous, cela fait déjà six mois que l'on travaille sur des questions qui restent en petit comité, qui ne sont pas partagées avec d'autres. Vous avez l'impression, en fait, que l'information est déjà arrivée, alors qu'en fait pas du tout. Donc c'est ça, il faut être vigilant au fait que ce n'est pas parce que vous, vous avez intégré l'information, que les autres l'ont intégrée. Donc cela, il me semble que c'est un point qu'il faut que l'on garde en tête. Je me rends compte aussi maintenant que l'on a été emmené dans cette histoire-là à vitesse grand V et que cela continue et cela ne fait que de s'enchainer.*

Qu'est ce qui continue ?

*La globalisation, en fait cela a commencé avec ce sujet-là, ça continue avec Concurr. Cela va continuer avec l'IT Transformation sur notre organisation informatique. Et je pense que ce que l'on est en train de mettre en place avec l'IT, va se décliner aux RH, va se décliner à toutes fonctions supports. Même si, ce n'est pas encore dit, je suis presque sûre que cela va se décliner comme ça.*

C'est-à-dire que vous pensez qu'à un moment donné le site de Reims n'existera plus ?

*Pas forcément mais plus dans les mêmes proportions. Tout ce que l'on va pouvoir externaliser. Vous savez l'histoire des chauffeurs routiers de l'Est, nous, on a exactement*

*la même histoire avec des gens qui sont en Inde, des gens qui sont en Argentine pour l'IT. On a, en fait, trois centres de compétences qui, vous savez notre fameux Journey. Je licencie des personnes en Europe parce que cela coûte cher, on coûte cher. On prend les mêmes compétences en Argentine, en Espagne et à Singapour. Avec un salaire en Europe, je vais pouvoir en avoir trois en Argentine, etc. Maintenant la technologie nous le permet, je ne dis pas que cela marche bien, mais on a du link, on prend l'habitude de travailler l'après-midi avec les argentins. On a l'habitude de travailler le matin avec les indiens. Maintenant, on s'organise sur des compétences qui sont ailleurs. Cela perturbe beaucoup le quotidien parce que pour avoir des conférences, moi, je suis dans une organisation globale monde, tous les responsables informatiques de tous les continents, pour se réunir et encore, nous, on est en Europe, cela va encore. Nos réunions sont à 13h. Cela veut dire que l'américain est déjà à 7h au bureau et le japonais, à 22h il est encore au bureau ou chez lui. On est envahi. Le plus dur dans tout cela, c'est l'équilibre vie privée et vie professionnelle. C'est très difficile, on est connecté en permanence. On est addict au truc-là (en me montrant son smartphone). C'est la complexité. »*

Il semble que nous ayons un exemple d'effets de la globalisation, comme on a pu le voir au cours du chapitre un, les technologies conditionnaient de nouvelles formes de vie ou de nouvelles formes de pouvoir dans le chapitre deux. Dans ces quelques phrases, nous percevons de nouvelles formes de travail qui se manifestent, premièrement par des injonctions d'adaptations des individus aux changements incessants d'organisations et de dispositifs technologiques dans le but de tout standardiser et de réduire les coûts. Deuxièmement, la délocalisation des services supports permet de réduire la masse salariale des entités européennes. Troisièmement, une modification de l'espace et du temps de travail créant une porosité entre vie professionnelle et vie privée parfois mal vécue par les individus dans les organisations.

Pour corroborer le discours de ce répondant relatif aux changements incessants, nous proposons de mettre en lumière les réponses du nœud « Q05a – racontez ce qui ne va pas dans votre organisation ». Nous avons vingt-quatre personnes consultées dans ce nœud.

Trois ont fait références aux changements incessants,

*« Par ex, chez Case (constructeurs de tracteurs) j'ai rencontré une absence d'objectifs c'est-à-dire que l'on changeait d'objectifs sans arrêt et de politique sans arrêt, cela veut dire que si on change de politique et de stratégie, les effets des tactiques sont différents, ils sont inattendus donc on essaie d'adapter la tactique au projet politique, etc. donc au bout d'un moment les personnels craquent, ils se mettent en maladie, ils ne savent plus,*

*plus personne n'a de visibilité. »* (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

*« C'est que, on a fait beaucoup, beaucoup, beaucoup de changements organisationnels depuis 2007. [...] Par exemple, l'organisation informatique. On a une vingtaine de personnes qui sont sur le site, ici, à Reims. Ils rapportent tous à un fonctionnel à l'étranger, un aux USA, un en Allemagne, un au Japon, avec des objectifs puisqu'ils travaillent dans une boîte globalisée donc il n'y a pas d'esprit d'équipe, pas de transversalité. C'est-à-dire que chacun travaille dans son groupe, son micro groupe ou son micro projet. Alors qu'est-ce que l'on fait sur la partie humaine, aujourd'hui les gens se sentent un peu appartenir à une boîte virtuelle mais pas à une entreprise collective. »* (ML - DRH - Grande entreprise)

*« En permanence, ce sont des injonctions contradictoires, c'est que moi, je dis il faut travailler pour le local, le fonctionnel dit qu'il faut travailler pour le global, en théorie on doit s'aligner évidemment. Quand cela se passe bien, quand tout le monde le fait en harmonie et plutôt en bonne intelligence, ça va. Mais n'oublions pas que l'on a tous des objectifs annuels qui font que l'on a un salaire, que l'on a une part variable qui est jouée sur ces différents objectifs donc la réalité est un petit peu différente, c'est que si à la fin de l'année, on veut avoir nos 100 % d'objectifs, il faut répondre aux besoins de notre fonctionnel. »* (LN - Responsable SI - Grande Entreprise)

Nous observons, dans ces exemples, une nouvelle forme de travail dans les entreprises globalisées qui se manifeste aussi, premièrement, par un éclatement géographique des équipes qui œuvrent pour un même projet, les obligeant à modifier leur façon d'appréhender le projet qui ne peut être réalisé qu'à distance ainsi que l'amplitude de leurs horaires pour rester toujours joignables. Deuxièmement, par un commandement à deux têtes pour un même salarié c'est-à-dire un hiérarchique qui demande à son collaborateur de travailler pour le local et un fonctionnel qui oblige le salarié de réaliser ses missions pour le global. Il semble qu'il ait un manque de débat autour des objectifs à atteindre mettant, sans doute, l'individu sous pression.

Concernant la mise sous pression des individus au sein des organisations, nous proposons quelques exemples de pressions. En outre certaines références de ce nœud révèlent aussi une certaine déresponsabilité des managers.

*« C'est, on a un objectif qui est très clair, c'est faire mieux et encore mieux et on va y arriver très vite, très très vite. [...] Il y a une appréciation des impératifs, de l'urgence qui est beaucoup troublée par les émotions parfois irrationnelles, complètes. [...] Les*

*gens n'ont pas le temps de construire durablement les choses, du fait de cette pression énorme, un sur le résultat, deux, sur ce qu'il y a à gérer et si vous n'avez pas les bonnes personnes en pivot, c'est impossible et du coup, celui qui est en haut sert de fusible. [...] On demande des gens responsables et aujourd'hui c'est une des compétences les plus difficiles à trouver. La responsabilité, les gens la fuit, la fuit clairement. [...] Ce que l'on gagnait à l'international a tendance à réduire comme peau de chagrin, dû à une concurrence exacerbée sur le secteur. On a plus les moyens de se payer cette matière grise partout. »* (FC - Dir SCM - ETI)

*« Les gens ont tendance à se protéger. On prévoit moins de réunions, de décisions collégiales, moins de réactivité. Des gens qui ne veulent pas prendre de responsabilités. »* (OD – Directeur du développement – Multinationale du BTP)

*« Les équipes sont pressurisées, assez mises sous pression, d'un point de vue opérationnel car moi aussi j'ai des objectifs assez ambitieux, donc forcément je répercute ces objectifs sur mes équipes. Elles sont sous pression donc elles ont l'impression de ne jamais s'arrêter, jamais avoir un moment pour souffler, pour prendre un peu de recul. De temps en temps, on est un peu border line en termes de pressions sur les équipes et en termes d'anxiété de ces équipes. »* (PJE - Directeur SCM - ETI)

Pour finir, un exemple de mission sous pression sans reconnaissance du travail réalisé :

*« On a demandé aux gens d'en faire beaucoup plus, c'est-à-dire que les années passent on nous demande une qualité de soin de plus en plus importante au gré des changements technologiques et des changements de pratiques médicales et soignantes. Autre chose, si quelqu'un part dans le service, je suis challenger par le DRH pour ne pas le remplacer, il n'y a plus aucune augmentation ou évolution de carrière à envisager, ici. C'est difficile de motiver les gens dans ce contexte. Quand vous dites aux gens, avant quand vous travailliez de nuit, vous étiez payé en conséquence, maintenant ce n'est plus possible, vous aurez la même paie de jour comme de nuit. Alors, on joue sur la passion des personnes parce qu'ils aiment ce qu'ils font. Pour moi, ça ce n'est pas pérenne. Un jour, les gens vont dire stop. C'est vrai que jouer sur la bonne volonté, cela a ses limites. »* (FS - DSI - Grande entreprise)

Tous ces verbatim ci-dessus nous montrent un manque de débat autour des politiques ou des stratégies de globalisation qui demandent aux individus un pouvoir d'adaptation considérable pour appréhender les changements organisationnels successifs. Il semble que les salariés n'aient pas le temps de s'approprier la nouvelle organisation, qu'une autre réorganisation voit

le jour. Les individus dans les organisations apparaissent fragiles et perdent leurs repères ce qui poussent les managers et les dirigeants à les mettre sous pression afin qu'ils réalisent leurs objectifs. Dans les exemples ci-dessous, nous remarquons que l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral s'encastrent au sein des organisations fabriquant, ainsi, un aveuglement organisationnel. Nous sommes consciente que nous ne pouvons généraliser ce phénomène à toutes les entreprises globalisées au regard de notre échantillon, cependant nous pouvons en révéler une tendance.

Le troisième cas que nous soumettons à l'étude est une migration informatique dans une PME. Il s'agit de mettre en évidence une nature différente d'aveuglement des deux cas expliqués précédemment c'est-à-dire la méconnaissance qui aurait pu avoir pour conséquences de forts impacts organisationnels.

*« Le dernier gros gros projet, cela a été la migration informatique. Compliqué, parce que en théorie je n'y connais rien en informatique, je n'aime pas cela, soyons honnête. Moi, ce n'est qu'un outil. En fait, ce n'est pas que je n'aime pas ça, c'est comme je n'y comprends rien et que je n'y connais rien, forcément cela me dépasse. Si cela me dépasse, je n'aime pas ça. C'est un peu un raccourci comme truc mais c'est comme ça. Et que comme j'ai une vision ultra large, on a eu la très bonne idée, d'engager une migration informatique de 200 utilisateurs. Ce n'est pas rien. De changer tout le système central en matériel, en logiciel et de changer tous les équipements distants sur les vingt-quatre sites distants. On trainait un directeur informatique qui n'était plus dans le moule avec qui on ne s'entendait plus mais qui était encore présent au début de la migration et que j'ai court-circuité trois mois avant la migration car il faisait de la rétention. Je me suis retrouvé à piloter un chantier de migration informatique de 200 utilisateurs sans directeur informatique et en n'y connaissant rien. Je peux vous dire que j'ai passé quelques nuits très difficiles (rire). Alors le jour J, cela n'a pas été comme je le voulais parce que forcément n'y connaissant rien, il y a des trucs que je n'ai pas « tiltés ». Moi, j'organisais des réunions préparatoires. Aujourd'hui, si c'était à refaire, je referai pareil sauf que je demanderais un mois de test avant le jour J. Or, là, notre prestataire avait du retard donc le mois de tests qui était prévu, est passé à trois semaines, puis à deux semaines. Et au final, on a eu accès à la base de données la veille de la migration donc cela veut dire que l'on n'a rien regardé et le jour J, on basculait les vingt-quatre sites. Sauf que la reprise des données s'était mal passée et le jour J quand on a démarré, je ne veux pas dire que rien ne marchait. Enfin, le logiciel fonctionnait mais [...] le gars qui a*

*fait la reprise des données n'a pas compris qu'il y avait un prix par dépôt. Pour lui, une plaque de plâtre chez A, elle a un prix et chez B, elle a un prix. Et bien non, elle a un prix sur le dépôt de Bétheny, elle a un prix sur le dépôt de Murigny, elle a un prix sur le dépôt de Château-Thierry, etc. Il n'a pas compris et comme cela a été fait dans l'urgence, au lieu de dire, et bien là, j'ai des doutes, j'appelle. Non, comme c'était dans l'urgence, qu'il travaillait la nuit, il a interprété et en fonction de cette interprétation, il a agi en conséquence. Moi, si j'avais eu l'expérience d'une migration informatique, le veille j'aurais pu dire il est hors de question de migrer demain. On a rien vu de ce que vous avez fait, c'est hors de question. N'ayant pas cette expérience, il me disait, c'est bon, c'est bon, on sera prêt à temps. Jamais, je ne me suis dit qu'ils n'avaient pas compris comment on fonctionnait. Cela faisait un an et demi que l'on discutait avec eux. On faisait tous les mois des réunions préparatoires, pour moi, ils avaient assimilé mais je n'ai pas compris que le gars que j'avais en face de moi, ce n'était pas celui qui faisait la reprise des données. [...] Nous en un mois, cela fonctionnait à peu près et il a fallu deux mois de plus pour faire les petits affinages. Les gens disaient, j'en ai marre, je clique trois fois pour arriver à un écran, supprimez moi deux clics pour que je l'ai en direct, voilà c'est de l'affinage. Le logiciel fonctionnait correctement sans risques de non facturation ou de mauvaise facturation et sans risques d'approvisionnement en matériaux, au bout d'un mois il n'y avait pas de soucis particuliers. La crainte qu'il y a c'est que vous vous rendez compte de rien avant la fin de l'année quand vous faites vos comptes, il vous manque un million de stock et vous ne savez pas où s'est passé. Donc cela a été des contrôles dans tous les sens. [...] Le jour J, où vous vous rendez compte que rien ne marche. Le soir vous partez il est 11h ou minuit et le lendemain, vous êtes là à 5h du matin. Parce que vous vous dites, je suis en charge de ce projet-là, j'ai 220 utilisateurs répartis sur vingt-quatre sites et qui se disent : c'est quoi, ce bordel ! Là, vous vous dites, je n'ai pas le droit de me rater et c'est là où on voit la solitude du dirigeant et vous vous dites en plus, je suis tout seul. Moi, dans ma fonction, je n'avais personne d'autre pour dire on va s'y mettre tous, etc. Le PDG, cela ne le concerne pas, il est au-dessus de tout cela. J'étais tout seul à dire il faut que cela marche. » (CF - DAF - PME)*

Pour résumer cet exemple, nous avons un directeur administratif et financier qui prend en charge une migration du système d'information d'une entité répartie sur vingt-quatre sites. Celui-ci n'a aucune compétence informatique et ne peut pas s'appuyer sur celles de son directeur informatique puisqu'il l'a licencié. Sa méconnaissance des process de la gestion de

projet informatique notamment dans les phases d'expression des besoins, de la rédaction du cahier des charges fonctionnel et de l'évaluation des risques l'a conduit à une confiance, sans doute, aveugle envers son prestataire. Cet aveuglement technologique a pu fabriquer un aveuglement organisationnel dans le sens où le directeur administratif et financier de cette structure n'a pas su anticiper les risques de cette migration entraînant une désorganisation complète de l'entreprise pendant trois mois. D'autres répondants mettent en évidence la méconnaissance ou le manque de compétences dans l'expression de leur besoins ou de celles de leurs clients entraînant de nombreuses versions, des conflits entre clients ou fournisseurs, des retards de production, etc.

*« Donc la coordination entre les deux est vraiment fondamentale surtout face à un client qui faisait évoluer son cahier des charges, ses besoins de déploiement plusieurs fois par jour. On a fini avec la version 123 du fichier déploiement et définition du produit. »* (BN - DG - Grande Entreprise).

*« Le F35, c'est le futur avion de chasse américain et c'est un produit très technique. Quelque chose qui m'a marqué, parce que c'était très difficile et pour expliquer la différence culturelle même si les anglais sont très proches de nous. On avait développé toute une techno qu'on devait présenter, qu'on avait commencé à mettre en place, le développement avait été fait intégralement par A' parce que le client n'avait pas de cahier des charges enfin il n'était pas structuré de la manière habituelle dans l'aéro. Les produits ont été testés et il y a eu sur un des produits, on était en limite de leur attente technologique qu'on ne connaissait pas, bien sûr. [...] On a été convoqué, enfin on est allé chez ce client, [...] on devait faire un point technique, lorsque l'on est arrivé, il y avait une quinzaine de personnes dont le responsable du client qui nous a, mais alors, assassiné en nous disant, comment c'est possible que vous ayez pu faire ça, vous auriez dû savoir. Nous, on a fait dans la mesure des connaissances transmises, entre guillemets, on aurait dû savoir construire un avion. »* (TC - Dir com international - ETI)

Est-il perçu ou pas par les dirigeants ou les managers ?

La question est : est-ce que l'aveuglement organisationnel est perçu par les personnes interrogées ? Nous avons décelé que dans la plupart des cas, l'aveuglement organisationnel est subi ou contraint par les individus. Si nous reprenons les deux exemples de globalisation, les dirigeants de la multinationale de l'agro-alimentaire ont l'espoir de pouvoir tracer l'ensemble des plantations, que ce soit le sol, les éléments des plantations, les engins agricoles et leurs chauffeurs. Nous ne sommes pas sûre que les chauffeurs aient été informés de cette

géolocalisation, en temps réels. Nous ne pouvons apprécier le niveau de perception du directeur des systèmes d'information à ce sujet. En revanche pour la responsable des systèmes d'information du laboratoire pharmaceutique, il s'agit d'un cadrage contraint et subi pourachever le projet dans le délai qu'elle dit avoir perçu bien plus tard. Pour notre troisième, c'est la prise de recul qui lui a permis de discerner les conséquences de cet aveuglement organisationnel.

#### 5.1.3.2 Comment se manifeste-t-il ?

Au cours de la démonstration des trois exemples ci-dessus, nous avons pu dévoiler un certain nombre de manifestations d'aveuglement organisationnel. Premièrement, l'aveuglement organisationnel autour de la surveillance et le contrôle en temps réel des dispositifs de production et des salariés les utilisant. Deuxièmement, l'aveuglement organisationnel autour des changements organisationnels incessants dus principalement aux phénomènes de globalisation. L'aveuglement organisationnel par une méconnaissance du management de projet informatique qui a entraîné une désorganisation dans l'exploitation au quotidien dans une PME.

Le nœud « aveuglement organisationnel » peut éclairer quelques symptômes qui se manifestent au sein des organisations. En effet, un des répondants résume ce que sera, pour lui, le quotidien au sein des organisations, demain, par le concept VICA, « *Puisque l'entreprise est dans un environnement VICA (Volatile, Incertain, Complex et Ambigu), c'est notre quotidien aujourd'hui. Et ce sera notre quotidien de demain.* » (ML - DRH - Grande entreprise). Au regard de cet acronyme, il semble que nous soyons au sein des organisations dans un monde volatile qui est fluctuant, changeant, qui n'est pas prévisible, qui est difficilement compréhensible et flou. Nous comprenons la difficulté des dirigeants et des managers pour appréhender cette complexité.

Pour un autre,

« *c'est vraiment un gros changement, aujourd'hui pas d'info, cela génère une crise incroyable chez nos clients. Ils sont plus accros à ça, d'ailleurs on peut dire à un client c'est 24h de plus mais c'est impossible de dire qu'il n'y a pas de tracking sur un colis.* » (FC - Dir international SCM - ETI).

Nous constatons que dans ce verbatim l'organisation est obligée de s'aligner sur le comportement d'usage de ses clients à l'égard des technologies modifiant les dispositifs technologiques de mise à disposition des informations à l'attention des clients.

Un autre exemple :

*« On perd 50 millions d'€ de CA donc forcément cela a des conséquences sur l'emploi parce que c'est essentiellement de la matière grise chez nous. Donc c'est l'emploi qui est touché, surtout sur les forces de vente de la prescription médecine, ce qui veut dire en fait chez les délégués qui visitent les médecins et les spécialistes. Là, c'est 150 postes en moins. [...] c'est une réduction des effectifs en Allemagne de 600 à 800 postes sur 2015 et 2016 et nous, IT, étant une fonction globalisée, parce qu'en fait, je suis en France mais mes collaborateurs peuvent travailler sur des projets au Japon, en Allemagne... nous sommes impactés par ce projet. Aujourd'hui, il y a quatre postes de mon équipe, je l'ai annoncé il y a un mois, qui sont supprimés. »* (LN - Responsable SI - Grande Entreprise)

Dans le contexte actuel du laboratoire pharmaceutique, au-delà de la globalisation des services supports, l'un des systèmes pour pérenniser l'entreprise c'est des vagues successives de plans sociaux, perturbant l'organisation des salariés et en les plaçant dans des situations de fragilité psychologique.

Un autre exemple organisationnel de communication :

*« Le problème que je vois c'est dans la communication, on a des tonnes de supports ou moyens de communication et on n'arrive pas à communiquer. Il y a sept ou huit modes de communication et malgré cela le message ne passe pas. Ce qui passe vraiment c'est lorsque l'on est assis autour d'un table et que l'on s'explique franchement et ça, c'est super chronophage. »* (BNI - Dir Production - ETI).

Dans cet exemple, nous constatons que l'entreprise peut mettre en œuvre un certain nombre de dispositifs numériques pour informer les salariés, il semble avéré que l'efficacité de perception d'un message passe par la réunion physique.

Nous ne pouvons faire preuve d'exhaustivité pour démontrer l'aveuglement organisationnel. Cependant, nous avons essayé de dégager quelques tendances issues des entretiens réalisés lors de notre étude empirique. Par ailleurs nous avions distingué un certain nombre de noeuds susceptibles de nourrir la manifestation de l'aveuglement organisationnel, nous avons sélectionné quelques références dans ces différents noeuds pouvant corroborer ou étayer une évocation mise en avant.

## Conclusion du chapitre 5

En conclusion de ce chapitre relatif à l'analyse de contenu et de résultats. Nous avons mobilisé les références de 39 nœuds sur un total de 64 sachant que des références peuvent être présentes dans deux nœuds différents. Nous avons été dans l'obligation de faire des choix tant le volume de notre investigation empirique est conséquence en nombre de pages. Dans sa globalité, nous comptons 752 pages de discours. Il s'agissait d'être vigilante au risque de circularité et d'appréhender tous les arguments contradictoires qui auraient pu remettre en cause notre étude de contenu et de résultats. Nous avons essayé d'être le plus rigoureuse et objective possible même si, la part de subjectivité ne peut être éliminée.

Au cours de la première sous-section concernant l'existence ou non d'un aveuglement technologique dans les organisations, nous avons révélé qu'en effet, il existait un aveuglement technologique qui se manifestait entre autres par premièrement, le manque de débat autour des systèmes d'information centralisés ou globalisés engendrant perte de temps, parfois coûts supplémentaires, la perte d'autonomie et de pouvoir de décision des collaborateurs locaux les dépossédant de leurs connaissances et de leurs compétences acquises par le passé. Deuxièmement, la méconnaissance dans l'expression des besoins technologiques génère des retards, des coûts supplémentaires, des écarts de qualité des résultats attendus, des sentiments de frustration ou d'incapacité à exprimer une demande claire, parfois une perte de confiance en soi. Troisièmement, le manque de discernement à l'égard des technologies provoque des sentiments d'impuissance, de peurs, de pression mal maîtrisée ainsi qu'une addiction aux technologies. Quatrièmement, le manque de débat ou de discernement quant à l'influence des technologies numériques connectées tant dans la sphère professionnelle que privée créant une véritable porosité qui semble perturber pour certains la structure et/ou l'ambiance familiale. Ces quelques éléments permettraient d'envisager de nouvelles formes de vie mais aussi, de nouvelles formes de travail. Ainsi nous pouvons affirmer que l'aveuglement technologique existe dans les organisations.

Par ailleurs, au cours de la deuxième sous-section concernant l'existence ou non d'un aveuglement libéral au sein des organisations nous avons dévoilé, dans un premier temps, un

manque de débat autour des prises de décisions des dirigeants compte tenu d'une concurrence exacerbée sur leurs marchés. Dans un second temps, un manque de discernement ou de contrôle relatif aux copies de fabrication, de systèmes de production ou d'espionnage industriel des processus de fabrication. Dans un troisième temps, le manque de discernement des ratios coût/efficacité générant des dysfonctionnements au sein des organisations ainsi que des tensions ou stress de la part des individus pour atteindre leurs objectifs annuels conditionnant des primes aux résultats. Dans les différents nœuds, nous avons relevé un certain aveuglement libéral, cependant nous restons mitigée dans notre affirmation puisque nos interlocuteurs agissent pour la pérennité de leur entreprise. Ils manquent de discernement, certes, mais nous n'avons pas rencontré de chef d'entreprise qui manifesterait une quelconque faute pour assouvir une passion celle notamment du profit et de l'argent. Leurs discours étaient principalement orientés autour du devoir affirmé de rémunérer l'ensemble de leurs salariés à leur juste valeur et d'appréhender la notion de bien-être au travail. Ainsi, l'aveuglement libéral existe dans les organisations mais sous certaines conditions.

En outre, la troisième sous-section nous éclaire quant à l'existence d'un aveuglement organisationnel et comment les deux autres aveuglements viennent s'encastre au sein des organisations générant, entre autres, des dysfonctionnements. Tout d'abord, nous avons dévoilé comment l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral ont influencé les dirigeants de la multinationale de l'agro-alimentaire afin d'investir, sans doute sans débats possibles, dans des dispositifs de traçabilité des plantations et de surveillance en temps réel, des chauffeurs des engins agricoles. Nous avons vu, aussi, que d'autres répondants utilisaient des systèmes technologiques afin de tracer leurs salariés. Puis nous avons étudié le cas du processus de globalisation d'un laboratoire pharmaceutique où les aveuglements technologique et de type libéral viennent perturber les organisations en local par, notamment des changements incessants, l'implémentation d'un ERP sans possibilité de débats générant un plan social, des emplois non remplacés, des collaborateurs fatigués physiquement et psychologiquement. Par ailleurs, nous avons constaté, une soumission à l'autorité mais aussi une certaine docilité, une forme de lâcheté et d'évitement des responsabilités, l'absence d'esprit critique et une certaine frustration de ne plus pouvoir être autonome dans la prise de décisions. Tous ces éléments perturbent la sérénité des collaborateurs qui peut influer sur leur productivité et leur performance puisqu'ils sont obligés de travailler presque en permanence dans l'entreprise globalisée pour communiquer et travailler avec leurs homologues géographiquement répartis sur la planète. Dans cet étude de cas, les salariés ne travaillent

presque plus avec leurs voisins de bureaux physiques mais toujours à distance via un réseau de communication. Il semble que la perte d'identité, de reconnaissance, du collectif et de travail en équipe physique soient les phénomènes à envisager dans les entreprises au regard de la méthode VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu) énoncée par la responsable des ressources humaines de l'entité étudiée. Enfin, l'aveuglement organisationnel par une méconnaissance du management de projet informatique a entraîné une désorganisation de l'exploitation quotidienne dans une PME. Au regard de ces trois cas étudiés, nous sommes consciente de la non-exhaustivité de notre analyse de contenu de notre investigation empirique, toutefois l'aveuglement organisationnel existe dans les entités étudiées.

Dans le chapitre suivant nous comptons discuter et rapprocher les phénomènes identifiés tout au long de ce chapitre avec la partie état de l'art théorique afin d'appréhender les points de convergence, les divergences ainsi que les écarts que nous tenterons d'expliquer ou d'expliquer.

# Chapitre 6 – Discussion des résultats

## Introduction du chapitre 6

Ce présent chapitre sera réservé à une discussion autour des trois concepts d'aveuglement identifiés au cours de ce travail de thèse. Il a pour objectif la mise en évidence des points de convergence et de divergence entre la littérature disponible et mobilisée et les résultats de l'analyse de contenu issue de notre investigation empirique. Le premier chapitre a permis de dévoiler l'existence de l'aveuglement technologique au niveau sociétal et dans ce cadre, les phénomènes constitutifs de la transformation numérique nous ont fourni quelques sujets saillants que nous allons mettre à l'épreuve en les confrontant à nos résultats empiriques. La littérature académique du second chapitre a favorisé l'émergence de l'aveuglement libéral en mettant en exergue ses déterminants notamment, les effets, voire les dérives de la mondialisation et de la financiarisation de l'économie que nous allons rapprocher de notre étude auprès des praticiens pour conjecturer les concordances et les discordances. C'est au cours du troisième chapitre que nous avons décelé un certain nombre d'interactions, tant de l'aveuglement technologique que de l'aveuglement libéral au sein des organisations qui, par leurs effets transformeraient les structures, les business model, le fonctionnement... de ces dernières fabriquant ainsi, un aveuglement organisationnel. La mise en exergue des points de convergence ou de divergence entre le théorique et l'empirique tentera de dévoiler la réalité ou non de ces phénomènes au sein des organisations de nos interlocuteurs. Ce point est important d'être souligné, les résultats des 28 personnes interrogées ne peuvent être généralisés à l'ensemble des organisations, toutefois ils constituent, sans doute, une tendance suffisamment tangible pour constituer une future trajectoire de recherche.

## 6.1 Discussions autour de l'aveuglement technologique

### 6.1.1 Le concept d'aveuglement technologique

#### 6.1.1.1 Sur les bases de la littérature,

La littérature académique interrogée ne nous a soumis aucune réponse pour définir l'aveuglement technologique. Certains auteurs y font référence sans jamais le définir. Ainsi, nous rappelons la définition du concept d'aveuglement technologique que nous avons envisagé : **les technologiques, toutes séduisantes et utiles soient-elles, s'immiscent dans les différentes sphères de notre vie ou nous sont imposées par le marché, sans débats, ni critiques, ni discernements, ni contrôles parfois, dus à la méconnaissance ou à l'ignorance.**

#### 6.1.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique

Dans notre investigation empirique, nous avons posé la question : par quoi illustreriez-vous l'aveuglement technologique ? L'analyse des retranscriptions nous a permis de mettre en évidence le fait que nos interlocuteurs n'avaient jamais entendu le terme « aveuglement technologique ». Cependant, certains ont fait preuve de réflexion pour tenter d'appréhender ce nouveau concept,

« *Aveuglement technologique ? On ne voit pas les technologies qui s'immiscent lentement dans notre vie ?<sup>480</sup>* », « *C'est, on veut avoir tellement une technologie que l'on est aveugle de ce qui peut y avoir autour, les conséquences<sup>481</sup>* », « *Ce n'est pas dans le sens où on a voulu se voiler la face, c'est juste qu'on n'a pas vu venir qu'ils nous ont mis un truc dans les mains et oui, c'est vrai<sup>482</sup>.* » « *C'est une sorte d'aliénation<sup>483</sup>* ».

Pour six autres personnes, l'aveuglement technologique peut être illustré par le manque de débats autour du nucléaire ou le manque de discernement quant à la performativité des éoliennes. D'autres ont expliqué qu'ils avaient conscience d'aveuglement technologique mais

---

<sup>480</sup> (FC – DR Logistique – ETI)

<sup>481</sup> (TC – Dir Commercial International – ETI)

<sup>482</sup> (GJB – Délégué du personnel - ETI)

<sup>483</sup> (BMI – Directeur – Micro-entreprise)

ils étaient contraints par le marché ou leurs concurrents d'innover en permanence dans ce monde globalisé pour continuer à exister et être les meilleurs,

« *Ce sont des choses que si on ne fait pas, un concurrent va le faire. Donc on risque de se faire détruire*<sup>484</sup> », « ...*si on ne le fait pas nous, quelqu'un d'autre le fera*<sup>485</sup>», « ...*l'ensemble de mes concurrents sont équipés de... donc je me mets là-dedans aussi. Les gens ne sont pas aveuglés, ils en sont conscients*<sup>486</sup>. »

#### 6.1.1.3 Les points de convergences, de divergences et les écarts

Le point de convergence le plus saillant est le caractère novateur de ce concept qui n'est pas clarifié dans la littérature académique, seuls quelques travaux d'auteurs y font référence. En ce qui concerne les vingt-huit praticiens interrogés, l'aveuglement technologique est étranger de leur vocabulaire. Le point de divergence serait éventuellement que certains de nos interlocuteurs semblent conscients de l'aveuglement technologique cependant, comme la technologie existe et que les concurrents l'utilisent, ils sont contraints de la mettre en œuvre sous peine de perdre des marchés voire, avoir un impact sur la pérennité de leur entreprise.

### 6.1.2 Les interactions d'aveuglement technologique au sein des organisations

Dans cette section nous proposons des rapprochements d'interactions d'aveuglement technologique au sein des organisations dévoilées au cours des chapitres 3 et 5.

#### 6.1.2.1 Le manque de discernement lié aux objets connectés

##### 6.1.2.1.1 Sur les bases de la littérature

La littérature nous a permis de révéler, premièrement le manque de débat autour de la mise à disposition de téléphones intelligents à destination des managers les obligeant, inconsciemment, à une connexion permanente. En retour de l'investissement et de la mise à

---

<sup>484</sup> (DM – DSI - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

<sup>485</sup> (PJ – PDG - ETI)

<sup>486</sup> (PS – Responsable logistique – PME)

disposition d'outils de communication, les dirigeants exigerait des réponses synchrones de la part des possesseurs d'outils technologiques. Deuxièmement, l'aveuglement technologie tel que la méconnaissance de l'utilisation des données semble en interaction avec la collecte et l'analyse des données traçables concernant les salariés. Cette expérimentation nourrit l'aveuglement technologique par l'implémentation du système dans d'autres entreprises. Les interactions de ces aveuglements technologiques alimentent principalement la surveillance permanente et en temps réel des salariés ainsi que le contrôle de leurs missions, de leurs déplacements et même de leurs états d'âme via la récupération de données postées sur les réseaux sociaux.

#### 6.1.2.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique

L'analyse de contenu empirique quant à la prolifération des objets connectés a mis en évidence au regard des vingt-sept personnes qui ont répondu que douze d'entre elles ont spécifié que « *c'était formidable et que cela facilitait la vie des gens en apportant un gain de confort et/ou de productivité* », dont trois interviewés ont précisé que « *c'est du business* ». Sept avancent « *ne pas être choqués* » ou « *que l'on ne peut plus faire sans* » ou « *on ne se pose pas la question* » à propos du nombre d'objets connectés. En revanche, huit répondants disent « *on n'est plus maître de quoi que ce soit, on ne maîtrise plus rien* » ou « *les grandes entreprises, qui maîtrisent cette information, vont nous manipuler* » ou que « *c'est anxiogène d'être surveillé en permanence* ». En majorité, les interviewés sont plutôt positifs à l'égard du nombre grandissant des objets connectés en développant qu'ils leur facilitent la vie tant dans leur sphère privée que professionnelle.

#### 6.1.2.1.3 Points de convergence, de divergence et les écarts

Il existe à propos du sujet des objets connectés une divergence entre la littérature et l'investigation empirique. En effet, la première présente une potentialité d'interactions des aveuglements technologiques qui alimentent principalement la surveillance permanente et en temps réel des salariés ainsi que le contrôle de leurs missions, de leurs déplacements et même de leurs état d'esprit via la récupération de données postées sur les réseaux sociaux alors que la seconde, dix-neuf praticiens semblent manquer de discernement quant à la propagation des objets connectés en étant tout à fait positifs à leur développement. Seulement huit sur le panel

interrogé se questionnent en ce qui concerne la perte de maîtrise, la manipulation et la surveillance anxiogène générée par ses objets connectés.

### 6.1.2.2 Le manque de discernement lié au Big data et les algorithmes

#### 6.1.2.2.1 Sur les bases de la littérature

Sur la base des travaux de Fimbel (2016), Bellanger (2015), Bourdoncle (2014), la littérature nous renseigne quant à la complexité, à la réalité de la donnée et la fabrication de mythes autour de la performance des algorithmes.

En effet, FIMBEL (2016) interroge la complexité du Big data,

*« Tout au long de ce processus de quête de l'information et de collecte des données, il y a de multiples intermédiaires, que ce soient des êtres humains des organisations, des machines ou des technologies et la plupart du temps, un cocktail de tout cela. Cette complexité laisse la porte ouverte aux aveuglements technologiques et aux dérives associées<sup>487</sup>. »*

Premièrement, nous pouvons citer le manque de discernement quant à la réalité de la donnée. En effet, l'auteur explique « *sous l'effet de tensions ou de conflits, il ne faut pas confondre la donnée avec le réel*<sup>488</sup> » et il émet, aussi, quelques doutes à propos de la véracité des algorithmes qui « *contribuent à fabriquer des mythes voire à les imposer aux directions générales des entreprises*<sup>489</sup> ». L'aveuglement des décideurs quant à ces phénomènes alimentés par une confiance aveugle à l'égard de la technologie, rentre en conflit avec la vision pertinente et rationnelle relative au développement ou à l'amélioration de la performance de leur entreprise. Deuxièmement, il émet une idée selon laquelle une information pertinente ayant une réelle valeur demandant un traitement spécifique serait noyée dans une masse de données en flux continu. Ainsi l'aveuglement technologique dû au manque de discernement de la part du décideur interagit au sein de l'organisation en provoquant une déficience dans ce déluge informationnel. En outre, BELLANGER (2015) nous éclaire sur les intentions des entreprises exploitant des Big data,

---

<sup>487</sup> Fimbel E., *Le Big Data laisse à penser que tout est modélisable*, propos recueillis par Philippe Rosé, Best practices management, avril 2016, 2 p.

<sup>488</sup> Fimbel (2016) Ibid.

<sup>489</sup> Fimbel (2016) Ibid.

*« Il n'est d'ailleurs pas étonnant que les entreprises du réseau les plus dataphages défendent séparément ou conjointement ces deux thèses : elles leur ouvrent grand les portes de la domination absolue. La première thèse est une extension brute du règne mercantile. La seconde, plus subtile, en phase avec notre tradition juridique, se donne habilement l'allure d'un progrès<sup>490</sup> ».*

Ainsi le manque de discernement relatif à la puissance concurrentielle des entreprises « les plus dataphages » constraint les directions d'entreprises traditionnelles d'être dans le déni en adoptant « une attitude bête à l'égard de la technologie<sup>491</sup> ». En retour, les organisations exploitant des Big data imposent leur diktat technologique complexe, incompréhensible aux dirigeants des entreprises traditionnelles qui méconnaissent les bases de leur technicité. BOURDONCLE (2014) nous met en garde

*« Le Big Data est une arme de guerre. C'est le levier avec lequel le capitalisme est en train de soulever le monde. Alors, premièrement, sachons-le, et, deuxièmement, arrêtons de nous congratuler dans les conseils d'administration en nous disant que, jusque-là, tout va bien. Il faut que, sur ce thème, nos conseils d'administration mettent la pression sur les dirigeants<sup>492</sup> ».*

#### 6.1.2.2.2 Sur les bases de notre investigation empirique

A propos des données, nous relions les réponses précédentes à celles des vingt-deux personnes qui ont réagi concernant le noeud Q17 d & e – Big Data. Six ont avoué qu'elles ne savaient pas ce que c'était. Quatre confondent le Big data et le Cloud computing. Deux interviewés font référence à Big Brother. En revanche, dix répondants en ont une définition assez fine et se posent des questions quant à l'usage de leurs données par les entreprises.

*« Moi, je suis souvent appelé par des cabinets de défiscalisation. Je sais très bien à quel endroit je me suis fait toper, en plus. Cela me rend dingue, je sais exactement où. Le site machin, où tu as cliqué, oui, parce que je veux recevoir l'information et que le mec a vendu son fichier. Insupportable, c'est insupportable<sup>493</sup> », « Le Big data doit être tellement difficile à traiter que finalement vous allez en traiter qu'une petite partie et peut-être que vous allez extraire que des exceptions et cela faussera toute l'analyse<sup>494</sup> » « Ce n'est pas*

---

<sup>490</sup> Bellanger Ibid.

<sup>491</sup> Fimbel (2016) Ibid.

<sup>492</sup> Bourdoncle Ibid.

<sup>493</sup> (FC – DR Logistique – ETI)

<sup>494</sup> (TC – Dir Commercial International – ETI)

*dans une idée, on va dire, de fliquer, de surveiller nos consommateurs. En fait, on a tout un programme de fidélité sur Big Data qui permet de cibler au mieux les besoins et les goûts des consommateurs<sup>495</sup> », « Un monde régit, non plus par des Etats mais régit par des entreprises ce qui va arriver dans les années à venir. Les gens qui auront le pouvoir et le contrôle seront les entreprises et non plus les Etats et qui sauront gouverner pour un Etat mondial<sup>496</sup> ».*

#### 6.1.2.2.3 Points de convergence, de divergence et écarts

Il semble que nous ayons concernant le Big Data une divergence entre le niveau de connaissance du monde académique et celui du monde des organisations. En effet, dix des vingt-deux personnes interrogées sur le sujet ne connaissent pas le Big data et ne savent pas le définir. La portée de la connaissance pour les autres est contingente. Un seul répondant nous a fait part de l'utilisation d'un programme de Big data pour cibler les besoins des consommateurs des produits de son entreprise.

#### 6.1.2.3 La transformation du comportement d'usage des technologies des individus

##### 6.1.2.3.1 Sur les bases de la littérature académique

La littérature nous a permis de révéler une transformation du comportement d'usage des salariés à l'égard des technologies. En effet, la vitesse, l'instantanéité, le temps réel, la mobilité, l'anéantissement de l'espace par le temps, l'accélération du rythme des innovations et des productions, l'accélération de la personnalisation du produit, le rythme d'obsolescence des produits, l'accélération du rythme de vie des salariés par la sollicitation permanente et continue des managers entraînent une incertitude anxiogène des salariés. Tous ces effets sont favorisés par la mise à disposition, souvent sous contrainte, d'outils technologiques aux salariés par les entreprises. Les salariés ne peuvent pas s'y soustraire, ils sont dans l'obligation d'utiliser la ou les technologies qu'on leur impose sans débat possible. En retour, les salariés deviennent irrationnels voire compulsifs à l'égard des technologies. Il semble que

---

<sup>495</sup> (DM – DSI - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

<sup>496</sup> (BMI – Directeur – Micro-entreprise)

les conséquences provoquent une certaine porosité entre vie privée et vie professionnelle, entraînant un engrenage de surenchère d'utilisation des technologies pour paraître le meilleur, le plus disponible, le plus performant, le plus efficace aux yeux de la direction générale.

#### 6.1.2.3.2 Sur les bases de l'investigation empirique

Nous avons posé la question relative aux usages des TIC dans la sphère privée de nos enquêtés. Dans ce cadre, nous avons vingt-cinq répondants. Six interlocuteurs font référence à leur épouse et constate que leur vie professionnelle s'insère dans leur vie privée générant quelques conflits familiaux. D'autres ne parlent pas de ces derniers mais racontent qu'ils sont « accros » aux technologies, qu'ils sont hyper équipés et connectés et, compte tenu de leur fonction, ils se doivent d'être toujours joignables, « *Je suis accro et cela ne me choque même plus*<sup>497</sup> », « *Je suis accroc, c'est une drogue*<sup>498</sup> ». Certains, encore nous disent qu'ils ont trop de travail :

« *J'ai quelques petites difficultés donc simplement j'ai trop de travail, il m'arrive de travailler pendant la nuit*<sup>499</sup> », « *Pour mon cas personnel, il y a une vraie perméabilité entre les technos professionnelles et les technos privées. Ce qui n'est pas une bonne chose et du coup, j'ai l'habitude de beaucoup travailler à la maison. [...] En fait, je ne m'arrête jamais de travailler* (rire)<sup>500</sup> », « *Je me laisse envahir parce que j'ai 36000 sujets à gérer et que la journée n'est pas assez longue pour tout gérer car diminution de personnes, sujets multiples et variés, s'assurer que l'équipe va bien, s'assurer de ceci, de cela. Effectivement, je travaille beaucoup chez moi*<sup>501</sup> ».

Une personne salut la souplesse de cette mobilité,

« *Ce matin, il fallait que je m'occupe de ma petite, je suis arrivée à peu près un quart d'heure avant vous (rendez-vous à 10h) mais en contrepartie, hier à une heure du matin, je travaillais encore. Cette mobilité me permet une certaine souplesse*<sup>502</sup> ».

Un interrogé se questionne sur la façon insidieuse d'amener une contrainte à travailler le soir, « *Mais quand même c'est tendancieux, si j'arrive en réunion le lendemain et que l'on me dit tu n'as pas fait ça, tu n'as pas lu mon mail d'hier soir. Quelque part, on nous apprend à faire*

---

<sup>497</sup> (BN – Direction de production – ETI)

<sup>498</sup> (BS – Pilote de projet – ETI)

<sup>499</sup> (DM – DSU - Multinationale de l'Agro-alimentaire)

<sup>500</sup> (PJE – Directeur Supply chain – ETI)

<sup>501</sup> (LN – Responsable informatique – Grande Entreprise)

<sup>502</sup> (FS – Direction des Systèmes d'information – Grande Entreprise)

*le travail chez soi*<sup>503</sup> ». Un autre semble conscient de la virtualité de la vie privée et l'exprime de cette façon,

*« C'est fascinant la rapidité et d'un autre côté, je me dis on ne prend plus le temps de savourer un vrai repas, une vraie relation, un vrai échange avec quelqu'un parce que tout va tellement vite que l'on s'échange un concentré d'informations très substantiel mais on ne savoure plus les choses*<sup>504</sup> ».

Nous constatons que, pour la majorité des personnes interrogées, une porosité entre vie professionnelle et vie personnelle existe. D'ailleurs, certains de nos interlocuteurs nous ont même avoué leur addiction aux technologies de communication et le fait qu'ils travaillaient en permanence. Nous constatons que les vingt-cinq répondants qu'ils soient directeurs, managers et même syndicalistes ou délégués du personnel sont confrontés à la même problématique d'une certaine contrainte, imposée ou non, de travailler de leur sphère privée.

#### 6.1.2.3.3 Points de convergence, de divergence ou écarts

Dans cette sous-section relative à la transformation du comportement d'usage des individus à l'égard des technologies, nous avons des convergences entre le théorique et l'empirique. Premièrement, les individus ne peuvent pas se soustraire à l'obligation d'utiliser la ou les technologies qu'on leur impose sans débat possible. En retour, les salariés deviennent irrationnels voire compulsifs à l'égard de certaines technologies. Deuxièmement, il y a consensus lorsque les auteurs et les praticiens parlent de porosité entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Comme le cite Proulx, il existe une « *interpénétration des sociabilités personnelles et professionnelles sous l'effet de la contraction temporelle des agendas*<sup>505</sup> ». Le point de divergence que nous pouvons relever serait le caractère constraint, délibéré ou non, à travailler dans la sphère privée que certains des interviewés ont mentionné alors que les travaux d'auteurs mobilisés ne le mentionnent pas. Cependant l'écart, qui peut être signalé, est que la littérature mobilisée ne mentionne pas que le caractère conflictuel familial soit provoqué par cette porosité ou soit déclenché par l'addiction à certaines technologies de quelque uns de nos interlocuteurs.

---

<sup>503</sup> (BM – Secrétaire régional – Syndicat)

<sup>504</sup> (BMI – Directeur – Macro-entreprise)

<sup>505</sup> Proulx, Ibid.

## 6.2 Discussions autour de l'aveuglement libéral

### 6.2.1 Le concept d'aveuglement libéral

#### 6.2.1.1 Sur les bases de la littérature

Au cours du chapitre deux, les travaux des auteurs tels que Stiglitz (2003) (2005), Vincent (1995), Gadrey (2014), Vaudano (2016), Del Valle (2014), Morin (2012), Habermas (2010), Castell (1998) ont éclairé le phénomène de mondialisation et ses effets. Kariotys (2010), Fimbel et Karyotis (2011), Cartapanis (2011), Aglietta et Valla (2016), Aveline-Dubach (2008), Boulahrir (2010), Syme (2013), Gayraud et Al. (2011), Binoche (2004), Raufer (2013), Cretin (2009), Vernier et Hamzy (2012), certains travaux de ces auteurs ont soutenu notre appréhension de la financiarisation de l'économie et les innovations financières associées. D'autres auteurs ont été mobilisés pour la section les nouvelles formes de pouvoirs notamment, Dockes (2006), Linhart (2011), Raynal (2009), Luckes (2003), Agrikoliansky et Collovald (2014), De Paoli (2016), Raufer 52013), Canfin (2012), Aglietta et Reberioux (2004), Widmer (2011), Stiglitz (2011) Metzger (2005), Ellul (2005), Proulx (2012), Berg (2016). La littérature mobilisée de ces trois thèmes abordés lors du chapitre 2 relatif à l'aveuglement libéral en a dévoilé des constituants soit par la faute, l'ignorance ou la méconnaissance, le manque de discernement, le manque de débats ainsi que le manque de contrôle.

Certains de ces auteurs nous ont informés en ce qui concerne l'aveuglement des acteurs financiers comme GAYRAUD (2011) qui s'exprime à ce propos,

*« il y a chez la plupart des acteurs financiers une très grande insouciance et un très grand aveuglement à leur porosité et à leur fragilité face à la fraude. Ou bien ils ne voient pas ou bien ils ne veulent pas voir qu'ils sont, par nature, un lieu de prédatation, qui peut venir de l'extérieur, d'entités criminelles pérennes, du crime organisé, ou bien de l'intérieur, par des fraudes générées par leurs propres dirigeants<sup>506</sup> ».*

RAUFER (2013) soutient que « Le monde financier doit réaliser qu'existe une autre main invisible, celle du crime, capable d'intimider, de menacer, de truquer, d'éliminer ; ce, dans

---

<sup>506</sup> Gayraud J-F. et al., Ibid.

une discréction et un silence... de mort<sup>507</sup> ». En outre, RAUFER (2013) fait part de l'échec abyssal de la traque contre l'argent criminel et/ou terroriste,

*« un aveuglement qui concerne aussi bien sûr les Etats-Unis eux-mêmes, pays où la criminalisation des banques est sérieuse et récurrente. L'affaire est d'autant plus grave que dans ce pays, la traque à l'argent criminel et/ou terroriste est un échec abyssal. Donc criminalisation, mais, pis encore, structurelle incapacité à purger le système des milliards criminels qui le corrompent et l'empoisonnent<sup>508</sup> ».*

Par ailleurs, CANFIN (2012) explique les raisons de l'immobilisme des organisations politiques « *la finance n'est pas leur cœur de métier, elles trouvent que c'est trop compliqué et n'ont pas les compétences en interne, elles n'ont pas de moyens financiers à consacrer à cette nouvelle mission, etc.*<sup>509</sup> ». Au sujet de cette dernière citation, il s'agit d'un aveuglement libéral des politiciens qui, soit sont dans l'ignorance ou soit, ils n'ont pas les moyens ni les compétences, alors ils laissent faire le marché ou les financiers.

Nous avons défini l'aveuglement libéral comme un aveuglement du laisser-faire et du moindre gouvernement et il est principalement motivé par la passion du pouvoir et de l'argent.

#### 6.2.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique

L'analyse des discours des vingt-huit personnes interrogées met en évidence, tout comme l'aveuglement technologique, qu'ils n'avaient jamais entendu le terme « aveuglement libéral ». Dix d'entre eux, ne voient pas ce qu'est l'aveuglement libéral et éludent la question. Trois de nos interlocuteurs ont tenté d'appréhender le phénomène mais sans grand succès. Huit répondants ont donné une explication,

*« Je crois que l'aveuglement libéral, il est lié, je ne dirais pas à une conspiration, mais à un manque de culture qu'on ne peut pas imaginer, on ne nous a pas donné les outils qui nous permettent d'imaginer une autre alternative. Ne l'ayant pas, on nous dit, vous ne voulez pas être communiste quand même, ben non, surtout pas. On nous aveugle parce qu'on ne nous parle pas d'autre chose. A chaque fois, qu'il y a des mouvements*

---

<sup>507</sup> Raufer (2013) Ibid.

<sup>508</sup> Raufer (2013) Ibid.

<sup>509</sup> Canfin P., Ibid.

*communautaires qui parlent d'autre choses et autrement, on les prend pour des originaux, des sectes et autres. Je pense, par ailleurs, qu'il faut que le libéralisme soit aveugle sinon on ne pourrait pas adhérer. C'est mieux pour être libéral de ne pas regarder les mendians dans la rue<sup>510</sup> », « Croire que la main invisible du marché est quelque chose qui existe, non, non, non. Le marché en lui-même n'est pas autorégulé, clairement pas. Il ne fonctionne que par bulles successives. On le sait, c'est modélisé. Il y a des prix Nobel qui en ont parlé, qui le modélise très bien, donc oui, c'est aveuglement total. En fait, ce n'est plus un aveuglement, c'est du cynisme pour un certain nombre de personnes parce que cela permet de continuer à faire un certain nombre de choses, s'enrichir de façon très violente sans devoir se justifier. Ne vous inquiétez pas, tout ça est bien équilibre<sup>511</sup> », « Ma source d'inspiration ce sont les années Reagan, Thatcher qui ont imposé une conception néo, ultra libérale des affaires. Cela d'ailleurs conduit à la financerisation et à la mondialisation sans avoir de réflexion sur les conséquences. Je pense que cela a été particulièrement dommageable y compris sur la construction européenne où le choix de la déréglementation et la libéralisation des marchés, dans les années 90, nous a fait beaucoup de mal<sup>512</sup> » « On est égocentré de plus en plus, l'individu par rapport à la société. Les politiques ne jouant pas leurs rôles au niveau sociétal, forcément réflexe de défense, on se replie sur soi-même, on ne pense qu'à soi. Le libéralisme, oui, en plus on est dans un monde de plus en plus anglo-saxon. On voit bien que les difficultés sont dans les pays buveurs de vins que chez les buveurs de bières. Pour eux, il n'y a pas d'aveuglement libéral, ils sont libéraux. [...] On a ce côté latin, qui fait que l'on se pose ce genre de questions. En plus, on est français, on se place au-dessus du débat<sup>513</sup> ».*

En revanche, sept interviewés ont illustré l'aveuglement libéral,

*« Les chauffeurs de taxi qui sont des grands libéraux, ils veulent des voitures avec des technologies mais après il y en a qui ont des idées de co-voiturage ou de transport privé comme Uber et maintenant, ils braillent<sup>514</sup> », « 2008, aussi, voilà, c'est la crise des subprimes, la crise des aides publiques avec la Grèce, en particulier<sup>515</sup> »*

ou par deux exemples de manque de discernement des impacts de la mondialisation qu'un manager a spécifiés.

<sup>510</sup> (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

<sup>511</sup> (NB – DG – Grande entreprise)

<sup>512</sup> (PB – Délégué syndical – Grande entreprise)

<sup>513</sup> (FC – DR Logistique – ETI)

<sup>514</sup> (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

<sup>515</sup> (PJE – Directeur Supply chain – ETI)

### 6.2.1.3 Points de convergence, de divergence ou écarts

Il y a convergence entre notre revue de littérature et le résultat de notre investigation empirique lorsque l'aveuglement libéral du laisser-faire et du moindre gouvernement est évoqué. D'ailleurs, certains répondants s'expriment quant à l'individualité des libéraux, la non-existence de la main invisible ou des années Reagan ou Thatcher imposant leur idéologie néo-libérale. Aussi, ils illustrent l'aveuglement libéral par notamment, l'ubérisation de l'économie en donnant l'exemple de l'indignation des chauffeurs de taxis ou aux désillusions de la fidélité de clients ayant recours aux avantages de la mondialisation. En revanche, nous avons une divergence dans l'expression de l'aveuglement libéral. En effet, les travaux des auteurs mobilisés dirigent leurs propos en ce qui concerne l'aveuglement libéral vers l'aveuglement des acteurs de la finance « *une très grande insouciance et un très grand aveuglement à leur porosité et à leur fragilité face à la fraude*<sup>516</sup> » alors que seulement deux des interviewés y font référence. Par conséquent, nous notons un écart entre la littérature au sujet de la fraude ou des manœuvres, parfois illégales, des acteurs des institutions financières et la conduite des différents protagonistes de notre terrain qui a priori, gèrent leur entreprise dans la légalité et ont le souci de la pérennité de leur organisation même si quelques-uns font preuve de manque de discernement concernant certains investissements.

## 6.2.2 Les interactions d'aveuglement libéral au sein des organisations

### 6.2.2.1 Le manque de discernement concernant la complexité de la mondialisation

#### 6.2.2.1.1 Sur les bases de la littérature

La littérature a permis de mettre en évidence une interaction de l'aveuglement libéral au sein des organisations relative à la complexité de la mondialisation obligeant au manque de discernement et à la méconnaissance du réel de ce phénomène. CASTELLS (1998) éclairait sur le réseau de liens entre agents économiques « *les activités clés de production, consommation et distribution, ainsi que leurs composants (capital, travail, matières*

---

<sup>516</sup> Gauraud, Ibid.

*premières, gestion, information, technologie, marchés) sont organisés à l'échelle planétaire, soit directement ou à travers un réseau de liens entre les agents économiques<sup>517</sup> ». Il argumentait les potentialités des nouvelles technologies de l'information comme plus puissantes et plus souples. Il précisait que ces dernières « en transformant les processus de traitement de l'information, agissent sur tous les domaines de l'activité humaine et permettent d'établir d'innombrables connexions entre différents domaines, ainsi qu'entre éléments et agents de ces activités<sup>518</sup> ». Ainsi, il apparaissait que peu de personnes étaient capables d'appréhender la réalité des effets de la mondialisation au sein des organisations tant l'imbrication en est complexe.*

#### 6.2.2.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique

L'analyse de contenu de notre investigation empirique souligne un certain nombre de cas liés au manque de discernement des effets à la mondialisation et pour un répondant, de sa complexité qui s'encastre dans l'organisation. En effet, le premier cas se rapporte au piratage du process de production pour ensuite la sous-traiter en Chine. Un des répondants nous relate une expérience qu'il a vécue

*« A une époque, on vendait des étiquettes textiles pour les magasins Carrefour. [...] On fabriquait le support et on faisait la personnalisation à la demande. Parfois, il fallait 5000 étiquettes pour tel endroit, 7000 pour un autre, etc. Plusieurs choses, en fait, ces gens n'étaient pas de vrais partenaires. Ils sont venus chez nous, ils sont venus espionner, [...] Ils observaient tout, presque le type de spatule, le type de balance, la marque d'encre et finalement, ils ont commencé à fabriquer en Chine. Au début, un petit peu, c'est bizarre c'est que, nous, en début d'année, on faisait le référentiel couleur, ils repartaient avec ça sous le bras. Ils signaient tous les bons à tirer, ils annulaient les commandes le lendemain et ils faisaient fabriquer en Chine. Après, bien fait pour eux, en Chine, lorsque tu commandais 5000 étiquettes, les chinois en fabriquaient 10000, 5000 pour le client et 5000 pour la contrefaçon. Ils se sont retrouvés avec de la mise sur le marché de contrefaçons<sup>519</sup> ».*

---

<sup>517</sup> Castells (1998) Ibid. p. 93.

<sup>518</sup> Castells (1998) Ibid. p. 94.

<sup>519</sup> (BJL – Directeur de fabrication – PME)

Ce directeur de fabrication nous décrit un autre exemple,

*« on faisait les calendriers pour Crit Interim, [...] tous les ans à la même époque et une année [...] au 20/12, une commande passée en urgence de calendriers, on s'est dit, bah tiens, il en a un qui a oublié de passer commande. Et non, en fait, ils l'avaient fait fabriquer dans un pays étranger et ce pays avait fabriqué les deux semestres identiques, au recto et au verso. Je crois que c'était fabriqué en Chine, n'ayant pas la connaissance de la langue<sup>520</sup> ».*

Un autre interlocuteur explique la complexité de son organisation globalisée,

*« Il y a pas mal d'organisations qui sont aujourd'hui, globalisées et matricielles qui se heurtent aussi à des organisations qui sont locales comme les ventes, le marketing qui restent en local. Ce n'est pas la même logique, ce n'est pas la même politique et ce n'est pas le même mode de fonctionnement mais pourtant on est dans la même entreprise. On a des logiques différentes et on a des modes de fonctionnement différents. Cela se percut et cela ne se comprend pas aussi. C'est ça, je dirais qui ne marche pas, aujourd'hui. C'est retrouver un sens global. Oui, c'est ça, la direction médicale, c'est international. Fonction support c'est international. Tout est international<sup>521</sup> ».*

Un autre interviewé s'exprime en ce qui concerne le manque de discernement, voire du manque de débat relatifs à la mondialisation.

*« C'est clairement, la survie de l'entité de production européenne qui est en jeu et moi, c'est là-dessus que je me bats. Moi, ce que je veux, c'est continuer à montrer que l'on est toujours pertinent pour être une plateforme de production européenne pour le marché européen et arrêter de penser, produisez loin, soi-disant moins cher et on va faire de la marge au passage. J'ai montré sur un coffre qui avait été délocalisé, il y a 7 ou 8 ans en Indonésie, qu'en fait il était beaucoup pertinent de le faire revenir en France<sup>522</sup> ».*

Ces quatre exemples de manque de discernement liés soit aux effets de la mondialisation ou à sa complexité interagissent dans les organisations et semblent provoquer de l'incertitude ou des dysfonctionnements d'ordre organisationnel. En outre, pour les deux premiers exemples, nous percevons un manque de contrôle et une faute, voire des fautes dans ce contexte.

---

<sup>520</sup> (BJL – Directeur de fabrication – PME)

<sup>521</sup> (ML - Responsable Ressources humaines – Grande entreprise)

<sup>522</sup> (NB – DG – Grande entreprise)

### 6.2.2.1.3 Points de convergence, de divergence ou écarts

Il y a convergence lorsque les auteurs et les acteurs dans les organisations s'expriment par rapport au manque de discernement de leurs dirigeants quant à l'application des stratégies de globalisation et de leurs effets sur les salariés de ces entités. Ces effets peuvent, semble-t-il, provoquer des troubles organisationnels désorientant la perception pertinente du phénomène par les salariés. Par ailleurs, nous avons aussi convergence au sujet de la contrefaçon de produit ou le piratage de processus de fabrication entre les auteurs mobilisés au cours du chapitre deux et l'interlocuteur de notre investigation empirique qui s'exprime à ce propos.

### 6.2.2.2 Le manque de débat autour de la financiarisation de l'économie

#### 6.2.2.2.1 Sur les bases de la littérature

La littérature apparaît éclairante pour appréhender le pouvoir de domination des acteurs de la finance qui constitue un aveuglement libéral interagissant au sein des organisations. En effet, notamment FRISON-ROCHE (2002) explique que tant que l'on pouvait discerner, voire confronter, l'entreprise et le marché, les organisations pouvaient se développer dans leur sphère. Alors

*qu'« aujourd'hui, une véritable porosité s'est instaurée. Le premier mouvement, du marché vers les entreprises, a été souvent décrit : l'entreprise devient gouvernée de l'extérieur, [...] la structure des marchés se reflète désormais dans la structure des entreprises. En outre, la financiarisation de l'économie, c'est-à-dire le règne des prêteurs, conduit à insérer les mécanismes de marché dans les équilibres de pouvoirs internes à l'entreprise, que la société soit cotée (la fameuse « tyrannie » des marchés financiers) ou non<sup>523</sup> ».*

Ainsi, nous constatons un manque de débat autour de l'importation par le marché de ses propres régulations dans les organisations mais aussi, autour de l'intervention des autorités des marchés financiers dans le gouvernement des entreprises. En retour, ces dernières subissent ces contraintes afin de se maintenir ou de se développer au gré des accords obtenus.

---

<sup>523</sup> Frison-Roche M-A., *Le besoin conjoint d'une régulation analogue des relations sociales et des marchés globalisés*, Revue internationale de droit économique 2002/1 (t. XVI, 1), p. 67-82.

#### 6.2.2.2 Sur les bases de l'investigation empirique

Nous constatons, à ce stade, une limite de notre dispositif d'investigation empirique. En effet, outre la question Q20 – le capitalisme malade de sa finance, nous n'avons posé aucune question pouvant mettre en exergue le phénomène de financiarisation de l'économie.

#### 6.2.2.3 Points de convergence, de divergence ou écarts

Compte tenu de ces explications, nous ne pouvons en déduire de convergences ou de divergences.

Pour conclure cette section, la littérature académique ainsi que quelques conjectures avaient révélé un certain nombre d'interactions de l'aveuglement libéral au sein des organisations. En effet, ces interactions issues de la littérature ne peuvent être confrontées à l'analyse de contenu trop restreinte car nous n'avions pas posé les questions appropriées pour en permettre une comparaison pertinente. Ainsi, les interactions issues de notre état de l'art étaient, premièrement, le manque de discernement des acteurs de la titrisation et autre innovation financière créant et exploitant des systèmes si complexes qu'ils ne voient pas ou ne veulent pas voir les dommages causés à autrui et au sein des organisations. Deuxièmement, le manque de discernement voire de la faute lié à l'évasion fiscale de certains dirigeants d'entreprise, notre étude empirique ne nous a pas permis d'aborder le sujet de l'évasion fiscale, ni d'ailleurs, le manque de discernement ou la méconnaissance des dirigeants d'entreprise quant aux pouvoirs de la cupidité des Traders et des banques d'investissements, en général. Troisièmement, en ce qui concerne les décideurs, nous avions révélé une part de méconnaissance de certains effets et impacts des traités de libre échange au sein des organisations, notre investigation empirique ne nous renseigne pas à ce propos. Le quatrième point soulevé concerne le manque de débat autour de l'importation par le marché de ses propres régulations dans les organisations ainsi que de l'intervention des autorités des marchés financiers dans le gouvernement des entreprises. L'analyse de contenu ne peut soutenir une quelconque comparaison pour confirmer une convergence et une divergence. Toutefois, il semble que la mondialisation impacte réellement l'organisation des grandes entreprises internationales ainsi que des entreprises de taille intermédiaire et les petites et moyennes entreprises travaillant à l'international.

## 6.3 Discussions autour de l'aveuglement organisationnel

### 6.3.1 Le concept d'aveuglement organisationnel

#### 6.3.1.1 Sur les bases de la littérature

Pour appréhender l'aveuglement organisationnel nous nous sommes référés aux travaux d'une équipe de sociologues menée par Boussard (2004) et de Vergnies (2006) qui se veut de la discipline de sciences de gestion. Les premiers s'expriment sur les effets « *nés de la méconnaissance, consciente ou inconsciente, qu'à chaque niveau des autres et qui nous permettent de considérer les dysfonctionnements observés comme autant d'aveuglements organisationnels* »<sup>524</sup>. Il apparaît que Boussard et al. considèrent l'aveuglement organisationnel comme le fruit des effets nés de la méconnaissance de certains agents quant à l'apprehension qu'ils ont du ou des dysfonctionnements. Ils ajoutent

« *Certains individus n'essaieront ni de se poser et de résoudre des problèmes nouveaux, ni de voir une plus grande complexité de situations quand d'autres seront plus curieux [...] Nous y verrons des individus pris dans un processus cognitif d'interprétation du monde à l'aide de définitions héritées, partagées ou expérimentées. Nous verrons également que ce principe cognitif favorise davantage les malentendus et les aveuglements que les adaptations et les éclaircissements.*<sup>525</sup> ». Ensuite, les auteurs font appel aux travaux de Karl E. Weick<sup>526</sup> pour comprendre le processus d'aveuglement organisationnel. En effet,

« *selon lui, les individus en organisation construisent le sens des événements, structurant de cette manière l'inconnu. Ils récoltent des indices, les mettent dans des cadres et comprennent, expliquent, croient et agissent. Le processus est plus proche de l'invention que de l'interprétation : les choses ne sont pas données, en l'état, à interpréter, tel un texte, mais les individus génèrent eux-mêmes les éléments parmi une masse informe et indistincte de données [...] Rentrer dans ces différents niveaux d'interprétation, décoder les tensions apparentes ou cachées, mettre au jour ce que les acteurs et les dispositifs cherchent à cadrer et les débordements dont ils sont l'objet, nous permettra de rejeter le mythe de la transparence organisationnelle au profit du constat d'aveuglement*

---

<sup>524</sup> Boussard et al. Ibid.

<sup>525</sup> Boussard et al. Ibid.

<sup>526</sup> Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage Publications, 1995, chap. 2.

*organisationnel [...] L'aveuglement organisationnel, c'est la myopie des différents acteurs qui ne voient que ce qu'ils cadrent. Ils laissent alors échapper la source même de leurs difficultés<sup>527</sup> ».*

Ainsi, pour les auteurs, outre la méconnaissance, l'aveuglement organisationnel serait composé de la myopie des acteurs de l'entreprise qui ne semblent pas voir au-delà des frontières de leur cadre. En outre, VERGNIES (2006) dans son article *Quand les organisations s'aveuglent*, critique les dispositifs d'information et de contrôle qui pourraient entraîner l'aveuglement organisationnel. En effet, il explique que

*« Les dispositifs d'information et de contrôle ont leur efficacité ; simplement, ils créent autant d'illusion que d'efficacité. Tous ces outils de gestion permettent de réduire les risques, mais l'illusion est qu'il suffit de réduire les risques ; or il existe toujours des risques à affronter. Le responsable qui se contente d'examiner son tableau de bord, de l'envoyer à sa hiérarchie et d'aller voir les salariés dont les résultats ressortent, n'a pas réduit les risques. Un dysfonctionnement énorme peut surgir sans être visible par ces moyens de contrôle là<sup>528</sup>. »*

L'auteur décrit qu'il y aurait certainement un manque de discernement de la part d'agents ou de responsables qui s'appuient, en confiance, sur les dispositifs technologiques et de contrôle mis à sa disposition.

### 6.3.1.2 Sur les bases de l'investigation empirique

L'analyse du contenu empirique a montré des projets de natures différentes dans les organisations des personnes que nous avons interrogées. Pour mettre en exergue ce que le terrain nous offrait pour appréhender l'aveuglement organisationnel, nous avons fait le choix de présenter trois projets que nous identifions comme singuliers et qui, à notre sens, méritaient une attention particulière. Ce sont trois projets en systèmes d'information. Le premier porte sur l'implémentation d'un système de surveillance par géolocalisation des dispositifs de production et de traçabilité complète des matières premières, des plantations, des flux matériels et des flux humains dans une multinationale de l'agro-alimentaire. Le second concerne le changement d'un système sur-mesure par l'implémentation d'un ERP

---

<sup>527</sup> Boussard et al. Ibid.

<sup>528</sup> Vergnies J-F., *Quand les organisations s'aveuglent...*, Formation emploi [En ligne], 93 | janvier-mars 2006, mis en ligne le 08 décembre 2009, consulté le 12 octobre 2014. URL : <http://formationemploi.revues.org/2477>

dans un laboratoire pharmaceutique. Enfin, le troisième représente une migration informatique dans une PME.

Dans le premier exemple, nous constatons que la mise en place de ces dispositifs informatiques dans les différents flux a pour enjeux l'optimisation des outils de production ainsi que le contrôle et la traçabilité complète de la plantation via une surveillance en temps réels du parcours de chaque engin agricole et par la même occasion, des chauffeurs. Ces enjeux nous éclairent, premièrement, quant à la mise en conformité relative aux règlements européens 178/2002 imposant la traçabilité totale des matières premières du sol à l'assiette de consommateur ; deuxièmement, selon le discours de notre répondant, ces systèmes permettent de juguler le sentiment de méfiance, sans doute justifié, des dirigeants de la multinationale à l'égard des travailleurs locaux ; troisièmement, ils représentent un espoir d'enrayer les dysfonctionnements ne pouvant être circonscrits par un contrôle individuel. Il apparaît, donc, que la seule solution soit une délégation du travail de contrôle et de surveillance effectué initialement par l'humain aux dispositifs technologiques en collectant, ainsi, une information fiable et en temps réel. Nous avons fait appel au récit de trois autres répondants qui racontent leur expérience autour de la mise en œuvre de ces dispositifs technologiques. Le premier est directeur de fabrication d'une imprimerie sous-traitante de l'imprimerie nationale notamment qui requiert un haut niveau de sécurité,

*« On est capable de dire qui est dans l'atelier depuis quelle heure, à quelle heure il est parti. On est obligé de badger, sinon la porte ne s'ouvre pas avec prise d'empreinte digitale entre autres, plus une surveillance caméra, plus une écoute micro<sup>529</sup> ».*

Dans ce cadre, nous constatons que la surveillance est déléguée à des dispositifs technologiques. Le second interviewé explique le coté anxiogène de ses dispositifs,

*« A la peur de perdre son emploi, la peur de ne pas paraître, à la peur de ne pas plaire à son seigneur et maître, avec des tas de systèmes qui sont utilisés, notamment l'ordinateur, des techniques très simples qui permet de surveiller et de savoir si tu es en train de bosser ou pas<sup>530</sup> ».*

Le troisième consulté s'exprime sur les enjeux de la maquette numérique de building qui n'est pour l'instant qu'un projet non abouti,

---

<sup>529</sup> (BJL – Directeur de fabrication – PME)

<sup>530</sup> (LA – Expert européen en transport de flux – Union Européenne)

*« Avec mon système, c'est quelque chose d'exhaustif et en temps réel puisque c'est un avatar, une copie conforme des bâtiments du patrimoine de la commune ou de la ville. Voilà, la sorte de progrès qui peut être intéressant pour faciliter certaines choses<sup>531</sup> ».*

Compte tenu du caractère insuffisant de notre investigation empirique, nous ne pouvons généraliser cette délégation de contrôle, de géolocalisation et de surveillance aux dispositifs technologiques. Cependant dans trois des quatre exemples, on peut constater un manque de débat organisationnel dans le sens où les individus sont remplacés par les technologies imposées par les directions générales pour pallier certains dysfonctionnements internes ou pour surveiller en permanence les salariés. Ainsi, il semble que l'aveuglement technologique et libéral vienne s'encastre dans l'organisation.

Le deuxième exemple que nous avions proposé pour révéler un aveuglement organisationnel était celui du projet de globalisation d'un laboratoire pharmaceutique par la mise en place d'un ERP et par une réorganisation totale de l'entreprise qui se manifestent par une réduction de personnel en local en relocalisant des services supports et en donnant des emplois au sein de la maison mère en Allemagne. Nous avions constaté une perte d'autonomie des salariés dans la filiale française, une dépendance au système global ainsi qu'un manque de débat autour de la façon de manœuvrer pour atteindre l'objectif fixé. Notre interlocuteur nous éclaire aussi sur l'état de stress de certains salariés confrontés à ce projet,

*« quand vous voyez les gens comme cela craquer, vous vous dites, waouh, quand même on va loin avec ce projet [...] Je me rends compte aussi maintenant que l'on a été emmené dans cette histoire-là à vitesse grand V et que cela continue et cela ne fait que de s'enchaîner. La globalisation, en fait cela a commencé avec ce sujet-là, ça continue avec Concurr. Cela va continuer avec l'IT Transformation sur notre organisation informatique. Et je pense que ce que l'on est en train de mettre en place avec l'IT, va se décliner aux RH, va se décliner à toutes fonctions supports. Même si, ce n'est pas encore dit, je suis presque sûre que cela va se décliner comme ça<sup>532</sup> ».*

Il semble que nous soyons en présence d'impacts de la globalisation conditionnant de nouvelles formes de vie ou de nouvelles formes de pouvoir. Le discours de notre interlocuteur a permis de dévoiler de nouvelles formes de travail qui se manifestent, premièrement par des injonctions d'adaptations des individus aux changements incessants d'organisations et de dispositifs technologiques dans le but de tout standardiser et de réduire les coûts. D'ailleurs, la

---

<sup>531</sup> (OD – Directeur du développement – Multinationale du BTP)

<sup>532</sup> (LN – Responsable informatique - Grande entreprise)

responsable des ressources humaines de cette même entité nous éclaire à ce sujet, « *C'est que, on a fait beaucoup, beaucoup, beaucoup de changements organisationnels depuis 2007*<sup>533</sup> ». Deuxièmement, la délocalisation des services supports permet de réduire la masse salariale des entités européennes. Troisièmement, une modification de l'espace et du temps de travail créant une porosité entre vie professionnelle et vie privée parfois mal vécue par les individus dans les organisations. Les trois phénomènes observés constituent, sans doute, des aveuglements organisationnels, d'abord un manque de débat et un manque de discernement en ce qui concerne les changements incessants de stratégies et leur processus de globalisation mis en œuvre vient perturber le fonctionnement interne de la filiale française et peu à peu la « vider » de sa substance sans critiques envisageables.

Le troisième exemple d'aveuglement organisationnel concerne la méconnaissance d'un de nos répondants dans l'expression d'un besoin informatique qui aurait pu avoir des conséquences regrettables au sein de l'organisation.

« *On a eu la très bonne idée, d'engager une migration informatique de 200 utilisateurs. Ce n'est pas rien. De changer tout le système central en matériel, en logiciel et de changer tous les équipements distants sur les 24 sites distants. [...] Je me suis retrouvé à piloter un chantier de migration informatique de 200 utilisateurs sans directeur informatique et en n'y connaissant rien. Je peux vous dire que j'ai passé quelques nuits très difficiles (rire). Alors le jour J, cela n'a pas été comme je le voulais parce que forcément n'y connaissant rien, il y a des trucs que je n'ai pas « tiltés »*<sup>534</sup> ».

Sa méconnaissance des process de la gestion de projet informatique notamment dans les phases d'expression des besoins, de la rédaction du cahier des charges fonctionnel et de l'évaluation des risques l'a conduit à une confiance, sans doute, aveugle envers son prestataire. Cet aveuglement technologique a pu fabriquer un aveuglement organisationnel dans le sens où le directeur administratif et financier de cette structure n'a pas su anticiper les risques de cette migration entraînant une désorganisation complète de l'entreprise pendant trois mois.

---

<sup>533</sup> (ML - Responsable Ressources humaines – Grande entreprise)

<sup>534</sup> (CF – DAF – PME)

### 6.3.1.3 Les points de convergences, de divergences et les écarts

Il existe une convergence entre la littérature mobilisée et l'empirique eu égard à la méconnaissance de certains individus. En effet, Boussard et al. ont mis en évidence que la méconnaissance, consciente ou inconsciente, avait des effets à chaque niveau des acteurs dans l'organisation et ainsi les dysfonctionnements observés par les sociologues étaient autant d'aveuglements organisationnels. Dans notre exemple empirique, nous pouvons déceler la méconnaissance du processus de migration information du directeur administratif et financier, directement en charge de ce projet sans compétences informatiques, a généré des dysfonctionnements au sein de l'organisation. En effet, il semble que notre répondant n'ait perçu que les éléments de son périmètre et qu'il a été aveuglé par les discours, plus ou moins, rassurants du prestataire. L'analyse de contenu a dévoilé un manque de compétences ou un manque de moyens pour l'embauche de compétences au sein des PME. D'ailleurs, un des répondants, directeur d'une entité logistique d'une PME, nous a interpellé sur le fait « *qu'il n'avait pas les moyens de se payer de matières grises*<sup>535</sup> ». Ainsi, il semble que nous puissions faire un constat. Les acteurs des PME que nous avons interrogés, rencontrent, a priori, un défaut de compétences dans leur organisation qui ne peuvent pas forcément combler par des embauches appropriées, alors ils ont pour seule solution de prendre en charge la ou les missions sans discernement quant aux dysfonctionnements ou impacts qu'ils pourraient générer.

Il y a, aussi, convergence lorsque la littérature et l'investigation empirique s'expriment en ce qui concerne le manque de discernement lié à la surveillance et le contrôle délégués aux dispositifs technologiques.

Par ailleurs, il y a des écarts lorsque nous parlons des grandes entreprises internationales. En effet, les auteurs ont mis en évidence l'aveuglement organisationnel aux travers de la méconnaissance des acteurs relatifs aux dysfonctionnements endogènes. En revanche, l'analyse de contenu a révélé un écart puisque elle met en exergue un aveuglement organisationnel lié aux dysfonctionnements endogènes mais aussi exogènes et aux réorganisations ou changements organisationnels successifs et incessants venant perturber l'équilibre et la performance des salariés dans l'organisation. Et pour finir, l'aveuglement organisationnel est aussi généré par le manque de débat autour des nouvelles formes de travail

---

<sup>535</sup> (FC – DR Logistique – ETI)

produites par une modification de l'espace et du temps de travail créant une porosité entre vie professionnelle et vie privée, parfois, mal vécue par les individus dans les organisations.

## Conclusion du chapitre 6

La première section de ce chapitre a été dédiée à l'émergence des convergences ou des divergences entre la littérature mobilisée et le résultat de l'analyse de contenu relative à l'aveuglement technologique et de ses interactions au sein des organisations. En effet, au cours de la revue de littérature, les travaux des auteurs ont permis de dévoiler un certain nombre d'interactions notamment, le manque de discernement des salariés en ce qui concerne, premièrement, l'étoilement du face à face entre individus, dû principalement aux outils de communication connectés en temps réel et en permanence, de plus en plus performants, qui annihilent les relations interpersonnelles directes en face-à-face ; deuxièmement, à la mise en œuvre de technologies dans les organisations piratant la vie des gens ; troisièmement, à la sollicitation permanente et continue des dispositifs technologiques, privés ou professionnels, entraînant une incertitude anxiogène des salariés ; quatrièmement, à la potentialité de la surveillance en continu et en temps réel ainsi que la traçabilité et le contrôle des salariés dans leurs missions, dans leurs déplacements et même, en récupérant leurs états d'âme via la collecte de données postées sur les réseaux sociaux ; cinquièmement, des salariés utilisant des services ou des applications des technologies de l'information et de communication qui les perturbent, quasiment en permanence, dans leurs activités professionnelles et, sans doute dans leur performance. Les résultats de l'analyse du contenu empirique corroborent ces phénomènes. Les personnes interrogées manquent de discernement, cependant certains de nos interlocuteurs ont pris conscience en cours de l'entretien de leur addiction ou du fait qu'ils travaillaient trop ou que cela générerait quelques conflits d'ordre familial. Cependant, pour une minorité, le manque de discernement quant aux points soulevés ci-dessus n'existe pas. Toutefois, nous pouvons apporter une certaine nuance à l'affirmation au sujet de la mise en œuvre des technologies dans les organisations piratant la vie des gens. En effet, la littérature précisait que les acteurs du numérique mettaient tout en œuvre pour pirater la vie des gens au travers de la collecte d'informations de navigation Web, et autres dispositifs technologiques pour alimenter en données les Big data. En revanche, la

majorité de nos répondants ne semble pas dans cette logique, sans doute, dû à la méconnaissance de l'existence de ces systèmes.

Par ailleurs, la revue de littérature a mis en évidence le manque de discernement des dirigeants. Premièrement, à propos de la concurrence déloyale par l'entremise de plateformes numériques d'intermédiation légales ou illégales ou à la puissance concurrentielle des entreprises « les plus dataphages » contraignant les directions d'entreprises traditionnelles d'être dans le déni en adoptant « une *attitude béate à l'égard de la technologie*<sup>536</sup> » ; deuxièmement, relatif au Big data consistant en la mise en place d'un système qui est censé résoudre les problèmes des décideurs s'appuyant sur le mythe que le technologique résoudra tous les problèmes de l'humanité ; troisièmement, quant à la réalité de la donnée et à la fiabilité et de la pérennité des systèmes algorithmiques ; troisièmement, incités par des politiques gouvernementales et par les promesses de conseillers ou autres organisations quant aux annonces de performance de l'industrie 4.0 suscitant les relocalisations d'unités de production. Notre investigation empirique a montré que les décideurs interrogés percevaient les risques de leurs concurrents directs, ceux qu'ils connaissent et font partie de leurs secteurs d'activité. En revanche, ils semblent ne pas voir les potentialités de nouveaux entrants, principalement du numérique, sur leurs marchés. Concernant le Big Data, majoritairement ils ne connaissent pas. En outre, un dirigeant d'une ETI industrielle est mobilisé pour promouvoir et mettre en œuvre l'industrie du futur ou Usine 4.0. Aussi, la littérature mobilisée nous a éclairé quant au manque de critique à propos du développement et de la mise à disposition de dispositifs technologiques au sein des organisations, tout d'abord parce que l'individu l'utilise dans sa sphère privée et ensuite, parce que les concurrents le font alors l'organisation est contrainte d'aligner sa stratégie sur ces derniers. Il existe, en effet, une convergence entre le théorique et l'empirique sur ce point.

Au cours de la deuxième section de ce présent chapitre relative à la confrontation entre l'état de l'art théorique et les résultats de notre analyse de contenu empirique, nous nous sommes retrouvée face à un problème méthodologique. En effet, une section du chapitre deux était réservée à l'étude de la financiarisation de l'économie où nous avons développé des innovations financières afin de dévoiler des déterminants de l'aveuglement libéral. Cependant, notre dispositif d'investigation empirique ainsi que le profil des managers ou décideurs de notre investigation empirique ne nous ont pas permis de vérifier leurs

---

<sup>536</sup> Fimbel (2016) Ibid.

connaissances ou leurs implications concernant la finançiarisation de l'économie. En revanche, à propos des effets de la mondialisation, certains de nos interlocuteurs ont pu confirmer la complexité générée par le manque de discernement ou de débat de la part des directions générales, principalement, issues de grandes entreprises internationales. En effet, au regard des exemples mobilisés, ils se manifestent par une succession de changements organisationnels afin de permettre une centralisation et une rationalisation des services en provoquant un éclatement géographique planétaire des départements de l'entreprise, hors cœur de métiers, dans les endroits du monde les plus propices à la réduction des coûts et à la maximisation du profit.

La troisième section de ce chapitre a mis en évidence des écarts entre le théorique et l'empirique. En effet, il y a convergence lorsque les auteurs et les praticiens évoquent la méconnaissance des individus qui ne voient pas au-delà de leur cadre ou périmètre, ce qui entraîne parfois des conséquences, tels que des dysfonctionnements générés par des décisions non appropriées. En revanche, la littérature académique ne fait pas référence au manque de débat autour de la surveillance et le contrôle délégués aux dispositifs technologiques notamment pour la traçabilité des salariés, des clients, du matériel, etc. Elle ne nous a pas permis de confronter, non plus, le manque de débat lié aux changements organisationnels successifs qui peuvent être élargis, semble-t-il, aux différentes fusions/acquisitions des entreprises qui alimentent un climat social délétère au sein des organisations.

Ainsi, nous avons essayé de montrer au cours de ce chapitre que les aveuglements de nature technologique et de nature libérale avaient une réelle influence impactant le fonctionnement des différents services ou départements au sein des organisations. Nous pouvons confirmer les questions que nous nous posons au départ de ce travail de thèse, existe-t-il un aveuglement technologique ? Existe-t-il un aveuglement libéral ? Est-ce que leurs interactions au sein des organisations pourraient fabriquer un aveuglement organisationnel ? Les réponses sont positives pour les trois questions posées avec toutefois quelques nuances au regard de notre investigation empirique qui ne peut donner que des tendances mais aucunement des généralisations. Nous avons, effectivement mis en tension, certaines technologies, toutes séduisantes et utiles soient-elles ou servant une décision politique, qui s'immiscent dans les différentes sphères de nos vies ou nous sont imposées par le marché, sans débats, ni critiques, ni discernements, ni contrôles parfois, dus à la méconnaissance ou à l'ignorance entraînent des nouvelles formes de vie créant un aveuglement technologique. Alors que le système

politique devrait réguler par le contrôle, c'est le libéralisme qui prévaut par les nouvelles formes de pouvoirs, créant un autre aveuglement, l'aveuglement libéral. Les interactions de ces deux types d'aveuglement s'encastreront au sein des organisations générant de nouvelles formes de travail fabriquant, ainsi, un aveuglement organisationnel.

# Conclusion générale

## Le bien-fondé de notre recherche

Notre intuition initiale, inspirée par la lecture de Winner (1986), était que cette notion d'aveuglement, de cécité, de mythe, de foi et de prosélytisme concernant la technologie dans sa dimension sociétale et donc par porosité sur les individus, était suffisamment riche pour être explorée dans une démarche de recherche ? Quels en étaient les effets et les interactions dans les organisations ? Comment les mettre en exergue ? Classiquement, nous avons procédé à une exploration des travaux académiques mais la littérature académique était quasiment muette sur cette interaction et sur l'existence même de l'idée d'un aveuglement organisationnel. Cette phase initiale nous a aidée à prendre conscience et à expliciter notre intuition de départ, intuition à partir de laquelle nous avons travaillé pour en faire une hypothèse de travail, l'hypothèse fondatrice de notre recherche qui peut être explicitée de la façon suivante, dans les organisations s'opèrent des interactions significatives, structurantes entre la dimension de l'aveuglement technologique et la dimension de l'aveuglement libéral.

L'enjeu de cette thèse était, donc, d'explorer au niveau sociétal et de mettre en tension :

- que certaines technologies - toutes séduisantes et utiles soient-elles voire même servant un dessein politique - s'immiscent dans nos vies (immixtion et/ou immersion volontaire) ou nous sont imposées sans débat ni critique par les acteurs du marché, entraînant de nouvelles formes de vie, ce qui témoigne d'un aveuglement technologique ;
- alors que le système politique devrait réguler par le contrôle, c'est le libéralisme qui prévaut par les nouvelles formes ou lieux de pouvoirs, la mondialisation, et la financiarisation de l'économie manifestant un autre aveuglement, celui de l'aveuglement libéral.

Ces aveuglements ont-ils des analogies, des singularités, des liens en interaction au sein des organisations. Si tel est le cas, cela conduirait, peut-être, à une résultante très peu explicitée et donc peu étudiée : un aveuglement organisationnel ?

Au regard des phénomènes étudiés au cours de ce travail de thèse, nous validons la tangibilité, la concrétisation et la puissance de cette hypothèse fondatrice et donc qu'elle constitue une piste de recherche crédible. Nous pensons ne pas avoir répondu à la question de l'intégralité

des formes que pouvaient prendre ces interactions mais notre travail permet à la communauté scientifique de considérer que l'aveuglement organisationnel construit par les interactions à l'intérieur des organisations entre l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral est un objet de recherche crédible, conséquent.

## La démarche suivie

Pour comprendre en profondeur la manifestation des interactions au sein des organisations entre l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral, le choix d'une démarche exploratoire soutenue par un double raisonnement inductif/déductif nous a semblé pertinent pour tenter d'analyser les effets de ces phénomènes si complexes.

En effet, notre recherche est une exploration théorique dont la visée est d'opérer un lien entre le domaine de la philosophie de la technologie et le domaine de l'économie et plus particulièrement, le libéralisme économique tout en ancrant notre recherche en Sciences de Gestion. Une des difficultés majeures fut de révéler le concept central d'aveuglement et de faire émerger les concepts d'aveuglement technologique et d'aveuglement libéral, rarement étudiés dans la littérature académique. L'émergence de ces deux concepts n'était pas suffisante, il était nécessaire de les confronter, de les inscrire dans une étude conjointe voire comparative afin d'en identifier les éventuelles similitudes. Le résultat de cette recherche d'analogies ne nous a pas permis de valider un ancrage en Sciences de Gestion, ce n'est que grâce à une démarche de type inductive mais aussi déductive que nous avons pu percevoir la réalité d'interactions potentielles de chacun des aveuglements au sein des organisations et en déduire que ces interactions pourraient fabriquer un aveuglement organisationnel. La rareté de la littérature académique n'a pas permis de nous adosser à un fondement théorique pour le dévoilement des interactions des deux types d'aveuglement au sein des organisations. En conséquence, ce ne sont que des conjectures issues de notre intuition fondatrice qui nous ont conduit à mettre en relief des questions secondaires au questionnement central de la thèse afin de permettre une classification par concepts identifiés et ainsi, de penser et de structurer notre analyse des données issues de notre investigation empirique. Notre posture épistémologique se veut interprétativiste, au sens de Thiétart et coll. (1999), qui correspond à l'appréhension d'un phénomène (celui de l'aveuglement) et de sa mise en tension entre technologie et libéralisme, étant nous-même objet étudié et sujet impliquant une certaine subjectivité des résultats. Pour notre investigation empirique nous privilégions l'approche qualitative qui selon

DUMEZ (2013) « *La nature même de la recherche qualitative est d'être compréhensive, c'est-à-dire de donner à voir (description, narration) et d'analyser les acteurs pensant, éprouvant, agissant et interagissant*<sup>537</sup> », ce qui semble en cohérence avec l'appréhension d'un phénomène opérée à partir d'une posture interprétativiste.

Notre dispositif d'investigation empirique a eu pour objectif de collecter des données significantes nous permettant ensuite de pouvoir confirmer ou infirmer si, au sein des organisations, il existait primo un aveuglement technologique et comment il se manifestait, et si secundo, il existait un aveuglement libéral et comment il se manifestait et si, tertio, il existait un aveuglement organisationnel et comment il se manifestait. Pour ce faire, d'une part, les questions posées devaient permettre de connaître et cerner la personne interviewée dans son parcours, ses missions dans l'organisation, ses projets, leurs enjeux et leurs effets. Le but de ces questions était de la faire parler d'elle, qu'elle raconte des histoires, qu'elle nous éclaire sur ce qu'elle vit ou a vécu, qu'elle nous donne un point de vue sur son « monde » et qu'elle le définisse et le décrive à sa manière. Puis, nous avons suscité un épisode narratif sur des histoires autour de son dernier projet, ses impressions, ses réactions par rapport à une difficulté, ses relations avec les parties prenantes. Enfin, les questions posées étaient de plus en plus explicitement en prise avec notre questionnement quant à l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral.

Notre investigation empirique proposait le recueil de données primaires collectées sur la base d'un entretien semi-directif de vingt-trois questions principales encourageant la narration relative au vécu professionnel et parfois, personnel des personnes interrogées, tout en les perturbant par certaines questions demandant réflexion, introspection, émotion, étonnement, compréhension... quant au phénomène d'aveuglement au sein des organisations sans y faire allusion explicitement, sauf à partir de la 21<sup>ème</sup> question. Nous avons sollicité des dirigeants d'entreprise, des managers intermédiaires ainsi que des délégués d'instances représentatives du personnel. Nous avions choisi ces catégories de personnes car elles représentaient une diversité significante d'individus dans les organisations même si, nous avons surtout privilégié les managers et les dirigeants car notre réseau professionnel nous en facilitait l'accès. Dans ce cadre, notre guide d'entretien ou dispositif de rencontre a connu trois versions différentes avant de se stabiliser grâce au recours à un pré-test auprès de trois managers. La version finale de ce guide d'entretien est composée de 23 questions ainsi que de sous-questions permettant d'affiner autant que d'approfondir l'échange.

---

<sup>537</sup> Dumez H., Méthodologie de la recherche qualitative, Vuibert, 2013, 227 p.

Le matériau issu de notre investigation empirique est constitué de trente entretiens de dirigeants d'entreprise, de managers intermédiaires ainsi que de représentants d'Instances représentatives du personnel. La durée totale des entretiens enregistrés est de 52 heures 42 minutes pour une durée de retranscription écrite intégrale de 252 heures et un volume rédactionnel de 752 pages. Lors des retranscriptions, nous avons porté une attention particulière à l'exactitude des propos des interviewés, en restituant tous les échanges et interventions orales telles que nos questions, leurs réponses, nos relances, nos demandes de précision. Nous avons aussi précisé l'ensemble des éléments d'atmosphère au cours de l'entretien. Ainsi, ce matériau empirique est composé de narrations, de récits, d'anecdotes, d'histoires, de moments racontés sur le monde de notre interlocuteur, de réflexivité, etc. En outre, nous avons été vigilante au risque de circularité ainsi qu'à l'effet de saturation d'idées nouvelles.

En ce qui concerne la phase qualitative de l'enquête, nous avons identifié deux méthodes d'analyses susceptibles de servir l'analyse du matériau empirique collecté. Au regard de la littérature et de nos objectifs de recherche, il nous semblait que les analyses de représentations et de discours et plus particulièrement, l'analyse de contenu seraient les plus appropriées pour notre démarche de recherche. Pour ce faire, nous avons opté pour l'utilisation du logiciel dédié à l'analyse qualitative Nvivo 10, qui s'est montré particulièrement performant pour le classement des discours dans des nœuds permettant de structurer notre démarche d'analyse. Ainsi, nous avons pratiqué trois phases de codage, la première a constitué en un codage des vingt-huit entretiens, d'une part par déduction, en classant par question de notre guide d'entretien, et d'autre part par induction, en faisant émerger du matériau un certain nombre d'idées nouvelles créant ainsi d'autres nœuds appelés « Notion ». Une deuxième vague de codage donna lieu à une partie plus conceptuelle, dans la mesure où elle a fait émerger d'autres idées ou a permis de nourrir les intuitions que nous avions. La troisième phase a été réalisée afin de mettre en adéquation les concepts d'aveuglement avec les nœuds soit émanant des questions du dispositif de rencontre, soit d'idées émergeantes ou catégories. Ainsi, tous ces éléments nous ont permis d'analyser nos questions servies par ce matériau très riche que nous avions, alors, structuré.

## Les résultats

Le **premier chapitre** a été l'occasion de clarifier le concept d'aveuglement et nous avons complété les constituants de *la faute d'Epiméthée* de Stiegler (1994) par le manque de discernement, le manque de débat, le manque de contrôle, etc. Nous avons tenté d'élucider la confusion entre les concepts *technique* et *technologie*. Alors qu'Ellul (2005) et Stiegler définissent la technologie comme le discours de la technique, nous avons retenu la définition de Puech (2008) qui qualifie le geste comme technique et l'objet comme technologique. Cette dernière approche est plus adaptée à notre objet de recherche. Puis, nous avons étudié la transformation numérique qui s'est révélée un ancrage intéressant pour déceler des concrétisations de potentialités d'aveuglement. Pour ce faire, nous avons identifié cinq technologies numériques de rupture constitutives de la transformation numérique. Nous avons précisé un certain nombre d'aveuglements, par exemple, lorsque nous évoquions la complexité du réseau internet et de ses objets connectés qui ne permettent plus la contrôlabilité de ce phénomène ou le manque de discernement des usagers du Cloud Computing lorsqu'ils transfèrent leurs données personnelles vers ces serveurs ou encore, le manque de discernement ou la méconnaissance des individus quant aux risques d'utilisation de leurs données personnelles à des fins prédictives, de contrôle, de surveillance et d'influence sur leur comportement pouvant entraîner, entre autres, un risque de déshumanisation au sens d'Huriet (2016) (cf 1.1.2.2.4 De l'information au Big data et ses algorithmes) issu du Big data et de ses algorithmes ou pour finir, le manque de contrôle total du Deep Web compte tenu de la complexité et de l'opacité de ce système. Tous ces phénomènes étaient en partie impliqués dans la transformation du comportement d'usage des individus à l'égard des technologies. Nous avons mis en évidence les nouvelles pratiques d'appropriation grâce notamment à une démarche participative relayée par les internautes. En outre, nous avons détecté un encastrement de l'individu dans la complexité de la transformation numérique qui lui demande une adaptabilité et une agilité conduisant, entre autres, à de nouvelles formes de vie. Dès lors, l'aveuglement technologique a pu être caractérisé grâce au prisme de l'immixtion des technologies dans les différentes sphères de notre vie, et ceci sans débats, ni critiques, ni discernements, ni contrôles, parfois du simple fait d'une méconnaissance ou d'une ignorance. Nous avons fourni des manifestations

concrètes d'aveuglement technologique au niveau sociétal en suggérant le manque de discernement de certains inventeurs ou constructeurs de centrales nucléaires, ou l'irresponsabilité, la bêtise ou l'ignorance de certains dirigeants ou actionnaires de sites classés « Seveso ». Pour finir, nous avons dévoilé les aveuglements technologiques associés aux cinq technologies numériques de rupture étudiées. Pour en donner quelques manifestations concrètes, nous avons remarqué le manque de discernement, de sens critique et de contrôle dans une utilisation compulsive, addictive des technologies numériques de communication, en particulier le téléphone « smartphone » dit « intelligent ». Nous avons décelé un manque de débat autour de l'acquisition d'une technologie imposée à l'usager, sous la pression des grandes entreprises du numérique et/ou des institutions gouvernementales, ce qui le transporte dans un sentiment d'impuissance ou d'asservissement sans, a priori, émettre une quelconque critique. Nous avons découvert le manque de discernement, de débat, de sens critique, de contrôle dans une recherche d'assouvissement de nature passionnelle associée au phénomène du mouvement Transhumaniste où l'homme dit « augmenté » semble percuter la nature même de l'être humain. C'est une interpellation de nature quasi ontologique. Un cas fut traité : celui de la voiture sans chauffeur qui déstabilise, voire désoriente, au sens d'une destruction de repères, des secteurs d'activité entiers. Puis, outre la méconnaissance des individus relative à l'exploitation des données du Big data, c'est le manque de contrôle sociétal envisageable de ce phénomène qui est en cause. Pour finir, c'est le caractère incontrôlable du Deep Web qui fut étudié.

Au regard de ces éléments, nous avons conclu à l'existence et à des manifestations polymorphes de l'aveuglement technologique au niveau sociétal.

Dans le **deuxième chapitre**, nous avons mis en évidence l'aveuglement de certains acteurs qu'ils soient dominants ou dominés. L'idéologie du laisser-faire et du moindre gouvernement, propre au libéralisme politique permet aux entreprises notamment multinationales de tirer le maximum de bénéfices du système de dérégulation afin d'accroître leur position (oligopolistique voire monopolistique) et de satisfaire leurs propres intérêts sans pour autant vraiment se soucier des questions environnementales, sociétales, sociales... Les auteurs mobilisés ont souligné l'ensemble complexe d'échanges et d'interactions qu'était devenue la mondialisation favorisée, dans sa croissance, par les technologies de l'information et de la communication privilégiant l'économie globale. Stiglitz (2003) fustige notre système qui est devenu mondialisé sans disposer pour autant d'une gouvernance mondiale. Ainsi, l'économie

semble se développer sans réel arbitre ce qui entraîne quelques catastrophes économiques lourdes, notamment dans les pays les plus défavorisés qui n'ont pas les moyens de s'imposer aux tables des négociations des traités de libre-échanges comme nous avons pu le voir dans la section 2.1. Ces traités multilatéraux de libre-échange ont révélé l'absence de débats relatifs au commerce international, y compris sur leurs conséquences pour les populations des pays plus faibles économiquement. Puis, ces auteurs nous ont éclairée sur les enjeux et les effets de certaines innovations financières mises en œuvre par les institutions financières, innovations qui auraient contribué à la déviance de certains acteurs de la finance. En fait, certaines innovations financières ont, soit permis d'accroître le butin lors d'opérations financières lucratives, soit favorisé le contournement de la législation ou de la fiscalité du pays de l'individu concerné en ayant recours à l'opacité des dispositifs occultes de type Hedge fund, paradis fiscal, société écran ou offshore. En revanche, même si selon FIMBEL et KARYOTIS (2011) « *la question des risques associés à la titrisation ne peut être disjointe de celle du désencaissement de la gouvernance sociétale vis-à-vis de la sphère financière et bancaire* », les auteurs mobilisés ne nous ont pas permis d'appréhender la puissance réelle de l'encaissement et du rôle joué par les banques d'investissement tant leur degré de complexité est élevé, et l'enchevêtrement organisé des dispositifs et des structures rend l'ensemble quasi inextricable. En effet, nous avons identifié plusieurs grandes manœuvres stratégiques pensées et menées par des dirigeants de ces banques d'investissement afin d'imposer leur idéologie et leur vision du monde, notamment par le lobbying et le placement d'hommes et de femmes d'influence dans les hautes sphères du pouvoir mondial pour servir leurs intérêts lors de négociations, de transactions ou d'opérations financières. Nous avons vu aussi que certains Etats étaient dépendants de ces institutions pour le financement du développement économique de leur pays. Il semble y avoir une organisation volontairement opaque, telle une sorte de société secrète ramifiée partout dans le monde. Ainsi, leur pouvoir est immense en termes de domination notamment, par le couplage de la puissance des leviers financiers mobilisables et actionnables d'une part, avec les capacités d'influence d'autre part.

La littérature académique mobilisée a autorisé quelques éclairages en termes de nouvelles formes de pouvoir. Nous avons décelé le double jeu des dominants par délégation des risques d'actions illicites à des intermédiaires. Outre les banques d'investissement déjà citées précédemment, les lobbyistes ont obtenu le pouvoir de manœuvrer à l'envi pour influencer les décisions politiques dans le but de servir leurs intérêts et ceux de leurs clients. Quant au personnel politique, certains se font manipuler et corrompre par les groupes de pression pour

obtenir leur signature. Un auteur avait retenu notre attention quant au pouvoir absolu des acteurs majeurs du monde des TIC. Les dirigeants du numérique tels que les GAFA semblent avoir un pouvoir immense composé du pouvoir de la technique et du pouvoir de l'argent, pour acquérir des innovations ou acheter des startups qui alimenteront et renforceront leurs portefeuilles d'activités et de pouvoir. Ainsi, ils peuvent imposer leurs technologies et la vision de leur monde partout sur la planète. Associées aux multinationales financières, elles apparaissent incontournables dans le monde économique, politique, culturel, social, ... oui, pour reprendre la formule célèbre, elles sont « *too big to fail* ».

Enfin, quelques auteurs nous ont permis d'élucider le concept d'aveuglement libéral. C'est à partir des données révélées dans les sections 2.1 et 2.2 que nous avons pu constater que l'idéologie de la mondialisation, de la globalisation, du libre-échange, de la finance et la non intervention systématique de l'Etat dans l'économie est un système complexe qui conduit à l'aveuglement. Puis nous avons étudié l'aveuglement sous plusieurs angles. En premier, sous l'angle de la faute qui conduit à l'aveuglement. Le deuxième, sous l'angle de l'ignorance et enfin le troisième, le manque de discernement et de sens critique qui conduisent aussi à l'aveuglement. Toutes ces perspectives de l'aveuglement associées au laisser-faire et au moindre gouvernement nous ont amenés à déceler l'aveuglement libéral.

Nous avons pu ainsi conclure à l'existence et aux manifestations polymorphes de l'aveuglement libéral dans la sphère sociétale.

Le **chapitre 3** a pour objectif de mettre en évidence les interactions des deux aveuglements, l'un ou l'autre ou l'un avec l'autre, puis leurs effets qui impactent les organisations, leur structure, leur fonctionnement, leurs produits/services, leurs salariés et leur comportement, leurs achats, leur service financier, leur logistique, leurs systèmes d'information, leur fiscalité, leur normalisation, leur service juridique... aucun service, aucune activité n'est épargné par l'aveuglement, qu'il soit technologique ou libéral. L'ensemble des interactions identifiées au cours du chapitre 3 fait système. Ces interactions n'agissent pas isolément, elles œuvrent de concert, elles s'encastrent au sein des organisations. Elles viennent, sans doute, perturber le fonctionnement de l'organisation au point de la métamorphoser, l'obligeant à remettre en cause sa structure, le mode de son fonctionnement, le mode de commercialisation de ses produits ou services, son mode d'achat, son mode de financement... De plus, il apparaît que l'économie collaborative utilisant des plateformes numériques d'intermédiation crée un nouveau business modèle, comme par exemple, les plateformes dites d'« ubérisation » de

l'économie ou les plateformes de « crowdfunding<sup>538</sup> » qui bouleversent le schéma organisationnel et les fondements culturels des entreprises traditionnelles et qui les obligent à réagir. Ainsi, il semble que certains dirigeants d'organisations dites classiques manquent de discernement quant à l'arrivée de nouveaux entrants faisant, eux, preuve de disruption<sup>539</sup>. En outre, deux auteurs nous ont permis d'élaborer le prodrome du concept d'aveuglement organisationnel. Les approches des deux travaux sont différentes puisque l'ouvrage *l'aveuglement organisationnel* a été rédigé par des sociologues Boussard, Mercier, Tripier (2004) alors que l'article de Vergnies (2006) se classe en économie-gestion. L'un s'exprime sur le regard que portent les acteurs sur les dysfonctionnements et leur méconnaissance du problème dans sa réalité et dans sa globalité, alors que l'autre s'exprime sur la confiance bête voire aveugle et le manque d'esprit critique à l'égard de dispositifs technologique et de contrôle qui concernent les salariés et les responsables de l'organisation. Cependant, nous n'avons rien trouvé dans la littérature académique ni professionnelle d'ailleurs, qui puisse nous aider à enrichir ce travail de recherche, notamment à propos de l'aveuglement organisationnel qui pourrait être issu d'interactions exogènes alimentées par des aveuglements technologiques et/ou des aveuglements de type libéral comme étudiés dans la section 3.3.

Comme en témoigne notre stratégie de recherche, cette tentative de mise en tension théorique par la mise en évidence des interactions des deux natures d'aveuglement au sein des organisations semble particulièrement intéressante et propice à fournir un contexte d'analyse profitable aidant à justifier et à fonder l'originalité de notre question de recherche dont la reformulation était :

**A partir du constat qu'au niveau sociétal s'opère un double aveuglement – technologique et libéral – peut-on dire qu'il établit des interactions au sein des organisations qui fabriqueraient un aveuglement organisationnel ?**

Le chapitre 5 fut dédié à notre investigation empirique. Au cours de laquelle, nous avons révélé qu'il existe un aveuglement technologique se manifestant, entre autres, par premièrement, le manque de débat autour des systèmes d'information centralisés ou globalisés engendrant une perte de temps, parfois avec des coûts supplémentaires, une perte

---

<sup>538</sup> Le crowdfunding propose exactement la même chose que les banques - lever des fonds auprès de particuliers pour financer les entreprises du territoire - mais sans l'intermédiaire de la banque.

<sup>539</sup> L'innovation disruptive est une innovation de rupture, par opposition à l'innovation incrémentale, qui se contente d'optimiser l'existant.

d'autonomie et de pouvoir de décision des collaborateurs locaux les dépossédant de leurs connaissances et de leurs compétences antérieurement acquises. Deuxièmement, la méconnaissance dans l'expression des besoins technologiques génère des retards, des coûts supplémentaires, des écarts de qualité dans les résultats attendus, des sentiments de frustration ou d'incapacité à exprimer une demande claire, parfois une perte de confiance en soi. Troisièmement, le manque de discernement à l'égard des technologies provoquait, dans une apparence de paradoxe, aussi bien des sentiments d'impuissance, de peurs, de pression mal maîtrisée ainsi qu'une addiction à ces technologies. Quatrièmement, le manque de débat ou de discernement quant à l'influence des technologies numériques connectées, tant dans la sphère professionnelle que privée, créant une véritable porosité qui semble perturber la structure et/ou l'ambiance familiales. Ces quelques éléments permettraient d'envisager de nouvelles formes de vie mais aussi, de nouvelles formes de travail. Ainsi nous pouvons affirmer que l'aveuglement technologique existe dans les organisations.

En ce qui concerne l'existence ou non d'un aveuglement libéral au sein des organisations nous avons mis en évidence, premièrement, un manque de débat autour des prises de décisions des dirigeants souvent officiellement justifiées par une concurrence exacerbée sur leurs marchés. Deuxièmement, un manque de discernement ou de contrôle relatif aux plagiats illicites concernant les biens et services fabriqués mais aussi les systèmes de production et les procédés de fabrication. Troisièmement, le manque de discernement associé aux ratios cout/efficacité générant des dysfonctionnements au sein des organisations ainsi que des tensions ou stress de la part des individus pour atteindre leurs objectifs annuels conditionnant des primes aux résultats. Dans les différents nœuds, nous avons relevé un certain aveuglement libéral, cependant nous restons mitigé dans notre affirmation puisque nos interlocuteurs agissent aussi pour la pérennité de leur entreprises. Ils manquent de discernement, certes mais nous ne disposons pas d'éléments exprimés nous permettant d'identifier des dirigeants d'entreprise fautifs pour assouvir une passion et/ou servir leurs intérêts. Leurs discours étaient principalement orientés sur l'obligation affirmée de rémunérer l'ensemble de leurs salariés à leur juste valeur et d'appréhender la notion de bien-être au travail. Ainsi, l'aveuglement libéral existe dans les organisations mais sa mise en évidence par un dispositif basé sur un matériau déclaratif reste fragile.

De même, l'analyse de contenu nous a éclairée quant à l'existence d'un aveuglement organisationnel dû à l'encastrement des deux autres aveuglements qui vient perturber le fonctionnement des organisations en générant des dysfonctionnements.

Tout d'abord, nous avons révélé comment l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral ont influencé les dirigeants de la multinationale de l'agro-alimentaire afin d'investir, sans doute, sans débat possible, dans des dispositifs de traçabilité des plantations et de surveillance, en temps réel, des chauffeurs des engins agricoles. Nous avons vu, aussi, que d'autres répondants utilisaient des systèmes technologiques afin de tracer les faits et gestes de leurs salariés. Puis, nous avons étudié le cas du processus de globalisation d'un laboratoire pharmaceutique où les aveuglements de nature technologique et de nature libérale perturbaient les organisations en local par, notamment des changements incessants, l'implémentation d'un ERP, sans possibilité de débats, générant un plan social, des emplois non remplacés, des collaborateurs fatigués physiquement et psychologiquement. De plus, nous avons constaté, une soumission à l'autorité mais aussi une certaine docilité, une forme de lâcheté et d'évitement des responsabilités, l'absence d'esprit critique et une certaine frustration de ne plus pouvoir être autonome dans la prise de leurs décisions. Tous ces éléments bouleversent la sérénité des collaborateurs qui peut influer sur leur productivité et leur performance puisqu'ils sont obligés de travailler presqu'en permanence dans l'entreprise globalisée pour communiquer et travailler avec leurs homologues/interlocuteurs géographiquement répartis sur la planète. Dans cette étude de cas, les salariés ne travaillent presque plus avec leurs voisins de bureaux physiques mais toujours à distance via un réseau de communication. Il semble que la perte d'identité, de reconnaissance, du collectif et de travail en équipe physique soient les phénomènes à envisager dans les entreprises au regard de la catégorisation dite VICA (volatile, incertain, complexe et ambigu) énoncée par la responsable des ressources humaines de l'entité étudiée. Enfin, l'aveuglement organisationnel par une méconnaissance du management de projet informatique a entraîné une désorganisation dans l'exploitation au quotidien dans une PME. Au regard de ces trois cas étudiés, nous sommes consciente de la non-exhaustivité de notre analyse de contenu de notre investigation empirique, toutefois l'aveuglement organisationnel prend bien forme dans les entités étudiées.

Le **chapitre 6** est consacré à une discussion autour des convergences ou divergences entre l'état de l'art théorique et les résultats de l'analyse des données produits par notre investigation empirique. Tout d'abord, le point de convergence le plus saillant est le caractère novateur de ce concept d'aveuglement technologique qui n'est pas clarifié dans la littérature académique, seuls quelques travaux d'auteurs y font référence. En ce qui concerne les vingt-huit praticiens interrogés, l'aveuglement technologique est une formulation étrangère à leur

vocabulaire, voire à leur champ lexical. Le point de divergence serait éventuellement que certains de nos interlocuteurs semblent conscients de l'aveuglement technologique, mais, comme la technologie existe et que les concurrents l'utilisent, ils se sentent contraints de la mettre en œuvre sous peine de perdre des marchés voire qu'une non-adoption ait un effet négatif sur la pérennité de leur entreprise. Puis, il existe, à propos du sujet des objets connectés, une divergence entre la littérature et l'investigation empirique. En effet, la littérature présente une potentialité d'interactions des aveuglements technologiques qui alimentent principalement la surveillance permanente et en temps réel des salariés ainsi que le contrôle de leurs missions, de leurs déplacements et même de leur état d'esprit via la récupération de données postées sur les réseaux sociaux alors que dix-neuf praticiens semblent manquer de discernement quant à la propagation des objets connectés en étant tout à fait positifs sur leur développement. Seulement huit praticiens interrogés se questionnent en ce qui concerne la perte de maîtrise, la manipulation et la surveillance anxiogène générée par ses objets connectés. Ensuite, nous disposons d'informations nécessaires concernant le Big Data pour énoncer qu'une divergence existe entre le niveau de connaissance du monde académique et celui du monde des organisations. En effet, dix des vingt-deux personnes interrogées sur le sujet ne connaissent pas le Big data et ne savent pas le définir. La portée de la connaissance pour les autres est contingente. Un seul répondant nous a fait part de l'utilisation d'un programme de Big data pour cibler les besoins des consommateurs des produits de son entreprise. Pour finir avec les interactions de l'aveuglement technologique au sein des organisations, nous avons constaté une transformation du comportement d'usage des individus à l'égard des technologies et selon Winner (1986) l'émergence et la structuration de nouvelles formes de vie. Dans ce cadre, nous avons des convergences entre le théorique et l'empirique. Premièrement, les individus ne peuvent pas se soustraire à l'obligation d'utiliser la ou les technologies qu'on leur impose sans débat possible. En retour, les salariés deviennent irrationnels voire compulsifs à l'égard de certaines technologies. Deuxièmement, il y a consensus lorsque les auteurs et les praticiens parlent de porosité entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Comme le dit PROULX (2002), il existe une « *interpénétration des sociabilités personnelles et professionnelles sous l'effet de la contraction temporelle des agendas*<sup>540</sup> ». Le point de divergence que nous relevons est le caractère contraint, délibéré ou non, à travailler dans la sphère privée que certains des interviewés ont mentionné alors que les travaux d'auteurs mobilisés ne l'évoquent pas ou peu.

---

<sup>540</sup> Proulx, Ibid.

Une autre divergence, qui peut être signalée, est que la littérature mobilisée ne relate pas que le caractère conflictuel familial soit provoqué par cette porosité ou soit déclenché par l'addiction à certaines technologies de quelque uns de nos interlocuteurs.

En outre, il y a convergence entre notre revue de littérature et le résultat de notre investigation empirique lorsque l'aveuglement libéral associé au laisser-faire et au moindre gouvernement est évoqué. D'ailleurs, certains répondants s'expriment explicitement sur l'individualisme des libéraux, la non-existence de la main invisible ou encore sur les années Reagan ou Thatcher imposant leur idéologie néo-libérale. Aussi, ces répondants illustrent l'aveuglement libéral par notamment, l'ubérisation de l'économie en donnant l'exemple de l'indignation des chauffeurs de taxis. En revanche, nous identifions une divergence dans l'expression concernant l'aveuglement libéral. En effet, les travaux des auteurs mobilisés dirigent leurs propos vers l'aveuglement des acteurs de la finance « *une très grande insouciance et un très grand aveuglement à leur porosité et à leur fragilité face à la fraude*<sup>541</sup> » alors que seulement deux de nos interviewés y font référence. Par conséquent, nous notons un écart entre la littérature au sujet de la fraude ou des manœuvres, parfois illégales, des acteurs des institutions financières et la conduite des différents protagonistes de notre terrain qui a priori, gèrent leur entreprise dans la légalité et expriment le souci de la pérennité de leur organisation même si quelques-uns font preuve de manque de discernement concernant certains investissements. Puis, il y a une autre convergence lorsque les auteurs et les acteurs dans les organisations s'expriment par rapport au manque de discernement de leurs dirigeants quant à l'application des stratégies de globalisation et de leurs effets sur les salariés de ces entités. Ces effets peuvent, semble-t-il, provoquer des troubles organisationnels désorientant la perception pertinente du phénomène par les salariés. Nous avons, aussi, détecté une convergence au sujet de la contrefaçon de produit ou du piratage de processus de fabrication entre les auteurs mobilisés au cours du chapitre deux et l'interlocuteur de notre investigation empirique qui s'exprime à ce propos. Ensuite, en ce qui concerne l'aveuglement organisationnel, il existe une convergence entre la littérature mobilisée et l'empirique eu égard à la méconnaissance de certains individus. En effet, Boussard et al. (2004) ont mis en évidence que la méconnaissance, consciente ou inconsciente, avait des effets à chaque niveau des acteurs dans l'organisation et ainsi que les dysfonctionnements observés par les sociologues étaient autant d'aveuglements organisationnels. Dans notre troisième exemple empirique, nous avons décelé la méconnaissance du processus de migration informatique du directeur administratif et

---

<sup>541</sup> Gauraud, Ibid.

financier, directement en charge de ce projet sans compétences ni même compréhension crédible des dispositifs informatiques, ce qui a généré des dysfonctionnements conséquents au sein de l'organisation. En effet, il semble que notre répondant n'ait perçu que les éléments liés à son périmètre qui est sa zone de confort, et qu'il ait été aveuglé pour le discours, plus ou moins, rassurant du prestataire. L'analyse de contenu a repéré un manque de compétences ou un manque de moyens pour l'embauche de compétences au sein des PME. D'ailleurs, un des répondants, directeur d'une entité logistique d'une PME, nous a interpellée sur le fait « *qu'il n'avait pas les moyens de se payer de matières grises*<sup>542</sup> ». Ainsi, il semble que nous puissions faire un constat complémentaire. Les acteurs des PME que nous avons interrogés, rencontrent, a priori, un défaut de compétences dans leur organisation qu'ils ne peuvent pas forcément combler par des embauches appropriées, alors ils ont pour seule solution de prendre en charge la ou les missions, sans discernement quant aux dysfonctionnements ou impacts qu'ils pourraient générer.

Il y a aussi, convergence lorsque la littérature et l'investigation empirique s'expriment en ce qui concerne le manque de discernement lié à la surveillance et le contrôle délégués aux dispositifs technologiques principalement développés dans le premier cas exprimé par le directeur des systèmes d'information d'une multinationale de l'agro-alimentaire.

Toutefois, lorsque nous parlons du deuxième cas dédié aux acteurs du laboratoire pharmaceutique, nous remarquons un écart entre, d'une part la littérature qui se focalise sur l'émergence de l'aveuglement organisationnel au travers de la méconnaissance des acteurs quant aux dysfonctionnements endogènes, et d'autre part l'analyse de contenu, puisqu'elle met en exergue un aveuglement organisationnel lié aux dysfonctionnements endogènes mais aussi exogènes et aux réorganisations ou changements organisationnels successifs et incessants venant perturber l'équilibre et la performance des salariés dans l'organisation. Enfin, l'aveuglement organisationnel est aussi généré par le manque de débat autour des nouvelles formes de travail produites par une modification de l'espace et du temps de travail créant une porosité entre vie professionnelle et vie privée, parfois, mal vécue par les individus dans les organisations.

Pour conclure, nous avons essayé de montrer au cours de cette thèse que les aveuglements de nature technologique et de nature libérale avaient une réelle influence sur le fonctionnement des différents services ou départements au sein des organisations mais au-delà, sur

---

<sup>542</sup> (FC – DR Logistique – ETI)

l'organisation elle-même en tant que système. Nous sommes en mesure de confirmer la pertinence des questions que nous nous posons au départ de ce travail de thèse. Existe-t-il un aveuglement technologique au niveau sociétal ? Existe-t-il un aveuglement libéral au niveau sociétal ? Est-ce que leurs interactions au sein des organisations pourraient fabriquer un aveuglement organisationnel ? Les réponses sont positives pour les trois questions posées avec toutefois quelques nuances au regard de notre investigation empirique qui ne peut donner que des tendances mais aucunement des généralisations. Nous avons, effectivement mis en tension, certaines technologiques, s'immiscent dans les différentes sphères de nos vies ou nous sont imposées par les acteurs du marché, sans débat, ni critique, entraînent des nouvelles formes de vie créant un aveuglement technologique. Alors que le système politique devrait réguler par le contrôle, c'est le libéralisme qui prévaut dans les nouvelles formes de pouvoirs, créant un autre aveuglement, l'aveuglement libéral. Ces deux types d'aveuglement s'encastrent au sein des organisations générant de nouvelles formes de travail fabriquant, ainsi, un aveuglement organisationnel. Cet encastrement pourrait se formaliser de cette façon : nous sommes dans une globalisation mondialisée financiarisée et numérisée où les deux natures d'aveuglement viennent s'encastre dans les organisations mais aussi dans le quotidien des salariés jusqu'à leur domicile et, même ontologiquement. Les effets de cet encastrement provoquent des perturbations, des dysfonctionnements, des stratégies d'évolution du business model des organisations qui par « ricochets » occasionnent de nouvelles formes de vie personnelles et collectives, de nouvelles formes ou lieux de pouvoir et de nouvelles formes de travail pour les salariés que nous ne retrouvons pas, pour ces dernières, dans les travaux de Winner (1986).

## Les limites

Notre recherche présente, des limites et, à ce moment d'achèvement rédactionnel, nous identifions plusieurs pistes d'amélioration. La littérature académique mobilisée s'est avérée, dans certaines sections, extrêmement lacunaire voire déficiente pour fournir les éléments permettant de mener à bien une exploration approfondie des concepts ou phénomènes étudiés. Une autre limite concerne notre dispositif de rencontre. En effet, ce dernier a été évidemment conçu et administré, bien avant, la rédaction de cette thèse et, malgré le recours à un pré-test, nous continuons à découvrir des carences dans les questions prévues pour cerner puis traiter empiriquement l'aveuglement libéral. Or, nous n'avons pas pu mobiliser l'intégralité de notre

matériaux empiriques collectés, compte tenu de leur volume, en particulier sur les questions relatives à l'émergence de l'aveuglement technologique. Nous constatons ainsi un déséquilibre qualitatif de notre investigation empirique.

## Les perspectives de recherches futures

Elles sont triples. Premièrement, compte tenu des explications de BARLATIER (2016) à propos de la transition numérique constituée du « *développement des nouvelles technologies mobiles, [...] des objets connectés, [...] l'essor des médias sociaux [...] et des nouvelles plateformes collaboratives [...] ainsi que le phénomène de multiplication des données comme nouvelle matière première*<sup>543</sup> », il serait intéressant et opportun d'étendre les technologies numériques de rupture étudiées en explorant par exemple les réseaux sociaux ou les plateformes collaboratives.

Deuxièmement, il nous semble intéressant d'approfondir des pistes de recherche dans la perspective de découvrir l'existence de secteurs d'activité qui sont plus exposés à l'aveuglement organisationnel à travers, peut-être, des éléments liés à la culture d'entreprise, par exemple.

Troisièmement, nous avons mis en évidence le caractère opaque des dispositifs occultes de type « Hedge fund », paradis fiscal, société écran ou « offshore ». Dans ce contexte, nous avons, d'une part, des organisations où les choses sont de moins en moins visibles et d'autre part des aveuglements à l'œuvre. Ainsi plus personne ne peut appréhender la réalité profonde de ces phénomènes. L'interrogation de l'interaction de l'opacité organisée et de l'aveuglement libéral serait intéressante à la fois au niveau sociétal mais aussi dans un ancrage organisationnel.

Ces trois perspectives sont, pour nous et dans un futur proche, des incitations fortes à des coopérations interdisciplinaires. Elles structureront nos activités de recherche en les ancrant dans une perspective collaborative, ce qui ne pouvait être l'essence d'un travail de thèse

---

<sup>543</sup> Barlatier J-P., *Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives*, Revue française de gestion 2016/1 (N 254), p. 55-63.

fondamentalement plus individuel, au-delà des aides et soutiens de toutes natures dont nous avons bénéficié.

# Bibliographie

## Ouvrages imprimés

Aglietta M., Rebérioux A., *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, 2004, 400 p.

Aveline-Dubach N., *Immobilier, la mondialisation, l'Asie, la bulle (Globalization of Property Markets, a Viewpoint from Asia)*, CNRS-Editions, Paris, 2008, 307 p.

Bell D., *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*, Basic Books, 1973, New York, 206 p.

Boussard V., Mercier D., Tripier P., *L'aveuglement organisationnel*, Editions CNRS – 2004, 179 p.

Burdeau G, *Le libéralisme*, Points Seuil, Paris, 1979, p. 8.

Canfin P., *Ce que les banques vous disent et pourquoi il ne faut presque jamais les croire*, Les Petits matins, 2012, 123 p.

Caratini R., *Initiation à la philosophie*, collection Archi poche, 2012, 718 p.

Castells M., *La société en réseaux*, Fayard, 1998, 609 p.

Daumas M., *Histoire générale des techniques*, PUF, 1979, 260 p.

Demazière D., Dubar C., *Analyser les entretiens biographiques : L'exemple de récits d'insertion*, Les Presses de l'Université Laval, 2004, 350 p.

De Sardan, J-P. O., *La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Editions Academia, 2008, 330 p.

Dumez H., *Méthodologie de la recherche qualitative*, Vuibert, 2013, 227 p.

Ellul J., *Le bluff technologique*, Hachettes littératures, 2005, Paris, 731 p.

Ghernaouti-Hélie S., Dufour A., *Des origines aux réalités de l'Internet, Internet*, Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 2012, 128 p.

Habermas J., *Après l'État-nation. Une nouvelle constellation politique*, Editions Fayard, Paris, 2000, 149 p.

Habermas J., *Le discours philosophique de la modernité*, Tel Galimard, Mesnil-sur-l'Estree, Janvier 2011, 484 p.

Heidegger M., *La fin de la philosophie et la tâche de la pensée*, Questions IV, Gallimard, 1976, 116 p.

Hennequin E., *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en sciences sociales*, Harmattan, 2012.

Hessel S., *Indignez-vous*, Editions Indigène, 2010, 32 p.

Lebreton P., *Le futur a-t-il un avenir ? Pour une responsabilité socio-écologique*, Paris : Les Éditions Sang de la terre, Écologie - Environnement - Société, 2012, 384 p.

Le Moigne J.-L., *Les systèmes d'Information dans les organisations*, Presses universitaires de France, 1<sup>ère</sup> édition, 1973, 256 p.

Manent P., *Naissances de la politique moderne*, Tel Galimard, Domont, 2013, 284 p.

Manière P., *L'aveuglement français*, Stock, 1998, 295 p.

Pesqueux Y., *Epistémologie des sciences de gestion*, Vuibert, 2013, 271 p.

Puech M., *Homo sapiens technologicus*, Editions Le Pommier, Saint-Amand-Montrond, 2008, 487 p.

Reix, R., *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, 2004, p. 486.

Stiegler B., *La technique et le temps. Tome 1. La faute d'Epiméthée*, Galilée, 1994, p. 279.

Stiegler B., *La technique et le temps. Tome 2. La Désorientation*, Galilée, 1996, p. 275.

Stiglitz J., *La grande Désillusion*, Livre de poche, 2003, p. 407.

Stiglitz J., *Quand le capitalisme perd la tête*, Livre de poche, 2005, 571 p.

Stiglitz J., *Le triomphe de la cupidité*, Editions Babel, 2011, 516 p. Essai traduit de l'américain par Paul Chemla.

Testart J., *Le vélo, le mur et le citoyen*, Regard, 2007, Saint-Etienne, 126 p.

Thiévert R-A et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod 2<sup>ème</sup> édition, 1999, 537 p.

Venkatesh V., Morris M-G., Davis G.B. et Davis F.D., *User acceptance of information technology: Toward a unified view*”, MIS Quarterly, 2003, pp. 425-478.

Weiser M., *The Computer for the 21st Century*, Scientific American, septembre 1991.

Winner L., *La baleine et le réacteur*, Editions Charles Léopold Mayer, 2002, 266 p. traduit par Michel Puech.

Winner L., *The whale and the reactor: A search for limits in an age of high technology*, The university of Chicago press, 1986, 271 p.

Zinn H., *La bombe. De l'inutilité des bombardements aériens*, Mémoires de l'Amérique, 2011, 96 p.

## Chapitre dans un ouvrage imprimé

Morin E., *Pour une gouvernance de la communauté*, in : *Le monde n'a plus rien à perdre*, Les liens qui libèrent, France, 2012, pp. 119-131.

## Recension d'ouvrages

Jauréguiberry F., Proulx S., *Usages et enjeux des technologies de communication*, Toulouse, Érès (Société), 2011, 144 p., Recension d'ouvrage réalisée par Caroline Guillot.

Rosa H., *Accélération. Une critique sociale du temps*. Traduit de l'allemand par Didier Renault. Paris, La Découverte (Théorie critique), 2010, 480 p. Recension d'ouvrage réalisée par Michèle Dupré.

## Articles de périodiques imprimés

Aglietta M., Rigot-Cotillon S. et al., *Stratégies et gouvernance des fonds de pension*, Vie & sciences de l'entreprise 2012/1 (N° 190), p. 16-29.

Aglietta M., Valla N., *Taux d'intérêt négatifs : décryptage d'une anomalie*, L'Économie politique 2016/2 (N° 70), p. 8-26.

Agrikoliansky É., Collovald A., *Mobilisations conservatrices : comment les dominants contestent ?*, Politix, 2014/2 N° 106, p. 7-29.

Akrich M., *La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques*, Presse des Mines, 2006, p. 109-134, chapitre de l'ouvrage Sociologie de la traduction d'Akrich, Callon et Latour.

Attarça M., Chomienne H., *Les politiques publiques sous l'influence des entreprises. Un regard « gestionnaire »*, Revue française de gestion 2014/8 (N° 245), p. 101-130.

Barlatier J-P., *Management de l'innovation et nouvelle ère numérique. Enjeux et perspectives*, Revue française de gestion 2016/1 (N° 254), p. 55-63.

Bellanger P., *Les données personnelles : une question de souveraineté*, Le Débat 2015/1 (n° 183), p. 14-25.

Berg E., *Promesses du capitalisme 3.0 ou stagnation séculaire ?*, Géoéconomie 2016/2 (N° 79), p. 217-223.

Berthier T., *Projections algorithmiques et cyberespace*, Revue internationale d'intelligence économique 2013/2 (Vol. 5), p. 179-195.

Binoche B., *Les deux principes du libéralisme*, Actuel Marx, 2004/2 n° 36, p. 123-149.

Bosqué C., *Tor, la face chiffrée d'Internet. Entretien avec Lunar*, Vacarme 2014/4 (N° 69), p. 79-98.

Boulahrir L., *Face aux déboires d'une finance spéculative, quel mode de financement ?*, L'Économie politique 2010/4 (n° 48), p. 105-112.

Bourdoncle F., *Peut-on créer un écosystème français du Big Data ?*, Le journal de l'école de Paris du management 2014/4 (N° 108), p. 8-15

Cartapanis A., *La crise financière et les politiques macroprudentielles. Inflexion réglementaire ou nouveau paradigme ?*, Revue économique 2011/3 (Vol. 62), p. 349-382.

Cretin T., *Les paradis fiscaux*, Études 2009/11 (Tome 411), p. 439-450.

Cucchi A., Fuhrer C., *Capital social et usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) : une analyse par les réseaux sociaux*, Management & Avenir 2011/5 (n°45), p. 179-206.

Declerck F., Lescourret L., *Dark pools et trading haute fréquence : une évolution utile ?* Revue d'économie financière 2015/4 (n° 120).

Deléage J-P., *Avec Edward Snowden, l'homme sorti de l'ombre qui voulait éclairer le monde !*, Ecologie & politique 2014/1 (N°48), p. 5-12.

Delorme F., *Influence de la technologie et des SI sur les régulations, une application aux SI financiers : retour sur le cas Kerviel*, Management & Avenir 2012/1 (n°51), p. 57-77.

Depret M-H., Hamdouch A., *Changements technologiques, logiques institutionnelles et dynamiques industrielles. Esquisse d'une approche co-évolutionnaire appliquée à l'industrie pharmaceutique et aux biotechnologies*, Innovations 2007/1 (n° 25), p. 85-109.

Devoue E-M., *Loi des trois âges et épistémologie chez Henri Guittton*, Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1, (N°174 - 175), p. 220-234.

Dumez H., *Qu'est-ce que la recherche qualitative ? problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation*, Gérer et comprendre, 2013/6 (N°112), p. 29-42

Dussart C., *L'inadéquation du mobile*, Gestion 2015/3 (Vol. 40), p. 96-102.

Dockès P., *Hobbes et le pouvoir*, Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy 2006/1 (n° 50), p. 7-25.

Ettighoffer D. C., *L'économique numérique sera-t-elle sous domination américaine ?*, Géoéconomie 2010/2 (n° 53), p. 89-99.

Fimbel E., Karyotis C., *La titrisation : dispositif emblématique de la financialisation irresponsable et facteur de risques sociétaux inédits*, Management & Avenir 2011/8 (n° 48), p. 289-308.

Fimbel E., *Le Big Data laisse à penser que tout est modélisable*, Best Practices – Management, Avril 2016, 2 p.

Frayssinhes J., *Cyber-espace, cyber-culture, cyber-apprentissage : quels impacts sur nos modes de vie*, Education permanente, 2013, p. 23-31.

Frison-Roche M-A., *Le besoin conjoint d'une régulation analogue des relations sociales et des marchés globalisés*, Revue internationale de droit économique 2002/1 (t. XVI, 1), p. 67-82

Gadrey J., *Grand marché transatlantique : attention danger !*, Revue Projet 2014/3 (N°340), p. 80-88.

Gayraud J-F. et al., *Il existe dans l'histoire de toutes les crises financières une dimension frauduleuse*, L'Économie politique 2011/4 (n° 52), p. 91-99.

Guyot V., *Certains, trop certains : les (sur) humains et leur identité demain*, Cahiers de Gestalt-thérapie 2015/2 (N° 35), p. 45-58.

Hamzi L., Vernier E., *Comment les dictateurs investissent leur argent ?*, Revue internationale et stratégique 2012/1 (n° 85), p. 71-79.

Hegel G.W.F., *Vorlesungen über die Geschichte der Philosophie*, t.III, in Werke, Francfort, 1971, t.XX, p. 329, cité par Habermas J., *Le discours philosophique de la modernité*, Tel Galimard, Mesnil-sur-l'Estree, Janvier 2011, 484 p.

Hintermann F., *Informatique : la révolution des nuages*, L'Expansion Management Review 2010/4 (N° 139), p. 98-105.

Junghans P., *Le Big data pour construire une information d'anticipation*, I2D- Information, données & documents 2015/4 (Volume 53), p. 12-14.

Karyotis C., *Une lecture en 3D de la crise bancaire*, L'Expansion Management Review, 2010/1 (N° 136), p. 122-129.

Karyotis C., *Finance globalisée, dérèglement du monde*, L'expansion management review, décembre 2014, p. 119-124.

Lâasri H., *Big Data : entre histoire, promesses et réalités*, les Echos du 14 mai 2014.

Le Crosnier H., *Elinor Ostrom ou la réinvention des biens communs*, le monde diplomatique, Puces savantes, 2012, 7 p.

Lagadec P., *Le Droit des catastrophes entre consolidation et réinvention*, revue Riseo, 2011, p. 9-29.

Legrenzi C., *Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques*, Vie & sciences de l'entreprise, 2015/2, (N° 200), p. 49-76.

Lévy P., *Au-delà de Google. Les voies de « l'intelligence collective »*, Multitudes 2009/1 (n° 36), p. 45-52.

Linhart D., *De la domination et de son déni*, Actuel Marx 2011/1 (n° 49), p. 90-103.

Masson S., Petiot R., *Logistique et territoire : multiplicité des interactions et forces de régulation*, Géographie, économie, société 2013/4 (Vol. 15), p. 385-412.

Merlant P., *Frank Pasquale, BLACK BOX SOCIETY, Les algorithmes secrets qui contrôlent l'économie et l'information*. Fyp Éditions, 2015 [trad. de l'américain par F. Devesa, P. Adams, L. Di Bisceglie], 320 p., Revue Projet 2/2016 (N° 351), p. 92-95

Metzger J-L., *La performance comme dispositif de gestion ou la construction sociale de l'insignifiance*, Notes de lecture, Réseaux, 2005/6 n° 134, p. 263-279.

Mousli M., *Quand un trader fait sauter une banque : Nick Leeson et la Barings*, L'Économie politique 2015/4 (N° 68), p. 89-101.

Nachez M., *Fin de l'emploi – chez les humains*, Néothèques éditions, Strasbourg, 2015

Orlikowski W., *The duality of technology: rethinking the concept of technology in organization*, Organization Science, Vol. 3, No. 3, August 1992, pp. 398-427.

Parrochia D., *L'Internet et ses représentations*, Rue Descartes 2007/1 (n° 55), p. 10-20.

Parisi L., Traduit de l'anglais par Yves Citton, *La raison instrumentale, le capitalisme algorithmique et l'incomputable*, Multitudes 2016/1 (n° 62), p. 98-109.

Perrot E., *Les paradis fiscaux à l'ombre de la morale*, Études 2016/6 (Juin), p. 29-40.

Proulx S., Breton P., *Trajectoires d'usages des technologies de communication : les formes d'appropriation d'une culture numérique comme enjeu d'une société du savoir*, Annales des télécommunications, tome 57, no. 3-4, 2002, p. 180-189.

Ramanathan K., *Industry 4.0: Implications for the Asia Pacific Manufacturing Industry*, SMT Magazine, November 2015, 7 p.

Raufer X., *A l'apogée de la prédateur financière : Wall Street, 2009-2013. La DGSI, la finance et la criminalité borderline*, Humanisme et Entreprise 2013/4 (n°314), p. 15-22.

Raynal S., *Gouvernance et pouvoir*, La Revue des Sciences de Gestion 2009/5 (n°239-240), p. 37-48.

STEINER P., *Philosophie, technologie et cognition. État des lieux et perspectives*, Intellectica, 2010/1-2, 53/54, pp. 7-40.

Syme G., *Finance de l'ombre ou finance criminelle ?*, Humanisme et Entreprise 2013/4 (n° 314), p. 63-68.

Thiberge M., *Langage, langue et parole*, Empan 2012/4 (n° 88), p. 69-75.

Tirole J., *Les contours de l'activité bancaire et l'avenir de sa régulation*, Revue française d'économie 2014/3 (Volume XXIX), p. 93-109.

Valenduc G., Vendramin P., *Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures*, EUI Working Paper, 2016, 56 p.

Vergne J-P., Durand R., 8. *Cyberespace et organisations « virtuelles » : l'État souverain a-t-il encore un avenir ?*, Regards croisés sur l'économie 2014/1 (n° 14), p. 126-139.

Vincent P., *L'impact des négociations de l'Uruguay round sur les pays en développement*, Revue belge de droit international, Éditions BRUYLANT, Bruxelles, 1995/2.

Widmer F., *Renouvellement des dirigeants et processus de financiarisation. L'industrie suisse des machines depuis les années 1990*, Revue Française de Socio-Économie 2011/1 (n°7), p. 21-44.

## Articles de périodiques électroniques

Bartoli H., *La mondialisation doit être gouvernée*, revue Quart Monde, n° 175, septembre 2000 mis à jour le 6 avril 2016, consulté le 9 mai 2016, [http://www.scienceshumaines.com/globalisation-versus-mondialisation\\_fr\\_1044.html](http://www.scienceshumaines.com/globalisation-versus-mondialisation_fr_1044.html)

Beguin P., Clot Y., *L'action située dans le développement de l'activité*, @ctivités revue électronique, [En ligne], 2004, Volume 1, Numéro 2, consulté le 4 avril 2016. URL : [www.activites.org/v1n2/begin.fr.pdf](http://www.activites.org/v1n2/begin.fr.pdf)

Bigio T., *Technopolis ou les paradoxes de la visibilité*, Communication et organisation [En ligne], 32 | 2007, mis en ligne le 01 décembre 2010, consulté le 14 octobre 2012. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/276>

Boudokhane-Lima F., Felio C., *Les usages professionnels des TIC : des régulations à construire*, Communication et organisation [En ligne], 48 | 2015, mis en ligne le 01 décembre 2018, consulté le 30 mars 2016. URL : <http://communicationorganisation.revues.org/5105>

De Paoli L., *Auto-organisation*, consulté le 20 avril 2016,  
[www.tevere.org/tevere.org/.../Auto%20organizzazione-Francese.pdf](http://www.tevere.org/tevere.org/.../Auto%20organizzazione-Francese.pdf)

Dumez H., *Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative*, Le Libellio d'AEGIS, Vol. 8, n° 4, 2012, <http://crg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

Ingold T., *L'Outil, l'esprit et la machine : Une excursion dans la philosophie de la « technologie »*, Techniques & Culture [En ligne], 54-55 | 2010, mis en ligne le 30 janvier 2013, consulté le 01 janvier 2014. URL : <http://tc.revues.org/5004>

Landes X., Strue Frederiksen C. et Budtz Pedersen D., *Libéral ou capitaliste: ce n'est pas la même chose*, Economie, 06.02.2015 - 14 h 11, mis à jour le 06.02.2015 à 14 h 28, consulté le 21.04.2016 <http://www.slate.fr/story/96445/liberal-ou-capitaliste>

Moatti M., *Images de l'undernet : secrets et partage sur le réseau mondial*, Questions de communication [En ligne], 6 | 2004, mis en ligne le 06 octobre 2015, consulté le 09 octobre 2015. URL : <http://questionsdecommunication.revues.org/6159>

Rens Ivo, *Libéralisme, néolibéralisme et ploutocratie*, revue L'Essor, La Chaux-de-Fonds, n° 3, juin 2010, consulté le 5 mai 2016, <http://dx.doi.org/doi:10.1522/030155367>

Rozières G., *Finie l'Asie, une partie des chaussures Adidas sera produite en Allemagne, mais par des robots*, Le HuffPost, Publié 25 mai 2016, consulté le 15 juin 2016.

Stroobants J-P., *Swift, pivot du système de surveillance*. Le Monde, 6/25/2006, 4 p.

Vergnies J-F., *Quand les organisations s'aveuglent...*, Formation emploi [En ligne], 93 | janvier-mars 2006, mis en ligne le 08 décembre 2009, consulté le 12 octobre 2014. URL : <http://formationemploi.revues.org/2477>

Wanlin, *L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels*, [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v3/Wanlin2.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v3/Wanlin2.pdf), consulté le 8 août 2016, 30 p.

## Communication dans un congrès

Lesca H., Blanco S., *Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles*, 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal.

Moriceau J-L., *A la recherche de la problématique. Etudier un cas pour résoudre ou pour élucider la problématique ?*. Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit, May 2002, France. Communication à congrès.

Proulx S., *La critique des technologies de l'information et de la communication à l'épreuve des mutations du capitalisme contemporain*, Actes du colloque international, 80<sup>e</sup> congrès de l'association francophone du savoir, Palais du Congrès de Montréal du 7 au 11 mai 2012.

## Sites web consultés

Site Brightplanet consulté le 9 juillet 2016

[http://www.brightplanet.com/deep\\_content/deep\\_web\\_faq.asp](http://www.brightplanet.com/deep_content/deep_web_faq.asp)

Source le Clubic : URL consulté le 21 mars 2016

<http://www.clubic.com/mag/diaporama/photo-histoire-smartphone-15-ans-25-telephones-emblematiques-81388/>

Catégorie d'entreprises : [décret 2008-1354 du 18 décembre 2008](#) précisant les critères permettant de déterminer l'appartenance à une catégorie d'entreprises.

Debes F. *Pourquoi le Crédit Agricole entre dans le sillage de l'Université de la Singularité*, Site de Finance Watch : <http://www.finance-watch.org/>

Harris T. créé le 18 mai 2016, consulté le 20 juillet 2016, <https://medium.com/swlh/how-technology-hijacks-peoples-minds-from-a-magician-and-google-s-design-ethicist-56d62ef5edf3#.4mzdjm56o>

Le monde Informatique, créé le 15 janvier 2015, consulté le 1 février 2015, [http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-des-puces-rfid-greffees-dans-la-paume-de-salaries-suedois-60182.html?utm\\_source=mail&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Newsletter](http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-des-puces-rfid-greffees-dans-la-paume-de-salaries-suedois-60182.html?utm_source=mail&utm_medium=email&utm_campaign=Newsletter)

Les Echos.fr, Mis en ligne le 16/10/2015, consulté le 15/04/2016, URL :  
<http://business.lesechos.fr/directions-numeriques/technologie/open-source/021408161902-pourquoi-le-credit-agricole-entre-dans-le-sillage-de-l-universite-de-la-singularite-203754.php?0t7t3vtHk114KhqJ.99>

Les Echos.fr, mis en ligne le 13/05/2016, consulté le 16/06/2016, URL :  
<http://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/021930128231-des-hackers-attaquent-a-nouveau-le-reseau-banquier-international-1221866.php?myJdkSifL6Tg1LZ6.99>

De l'homme augmenté au transhumanisme, *ParisTech Review / Rédaction / January 7th*, Vaudano M., [\*Les 13 choses que nous apprend la « fuite » du Tafta\*](#), <http://transatlantique.blog.lemonde.fr/>, créé le 3 mai 2016, consulté le 9 mai 2016.

Source Zdnet : URL consulté le 21 mars 2016 : <http://www.zdnet.fr/actualites/le-marche mondial-des-apps-va-doubler-d-ici-a-2020-39832644.htm>

Sites des accords transatlantiques consultés :

<https://stop-ttip.org/fr/quel-est-le-probleme/>

<https://www.collectifstoptafta.org/tafta/article/10-c-est-quoi>

<http://transatlantique.blog.lemonde.fr/>

[http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/02/19/pourquoi-les-etats-unis-ou-la-russie-peuvent-produire-mozzarella-jambon-de-bayonne-ou-chinon\\_4868565\\_4355770.html?utm\\_campaign=Echobox&utm\\_medium=Social&utm\\_source=Twitter](http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2016/02/19/pourquoi-les-etats-unis-ou-la-russie-peuvent-produire-mozzarella-jambon-de-bayonne-ou-chinon_4868565_4355770.html?utm_campaign=Echobox&utm_medium=Social&utm_source=Twitter)

## Etudes

Etude Xerfi, *la distribution de téléphonie mobile*, janvier 2016.

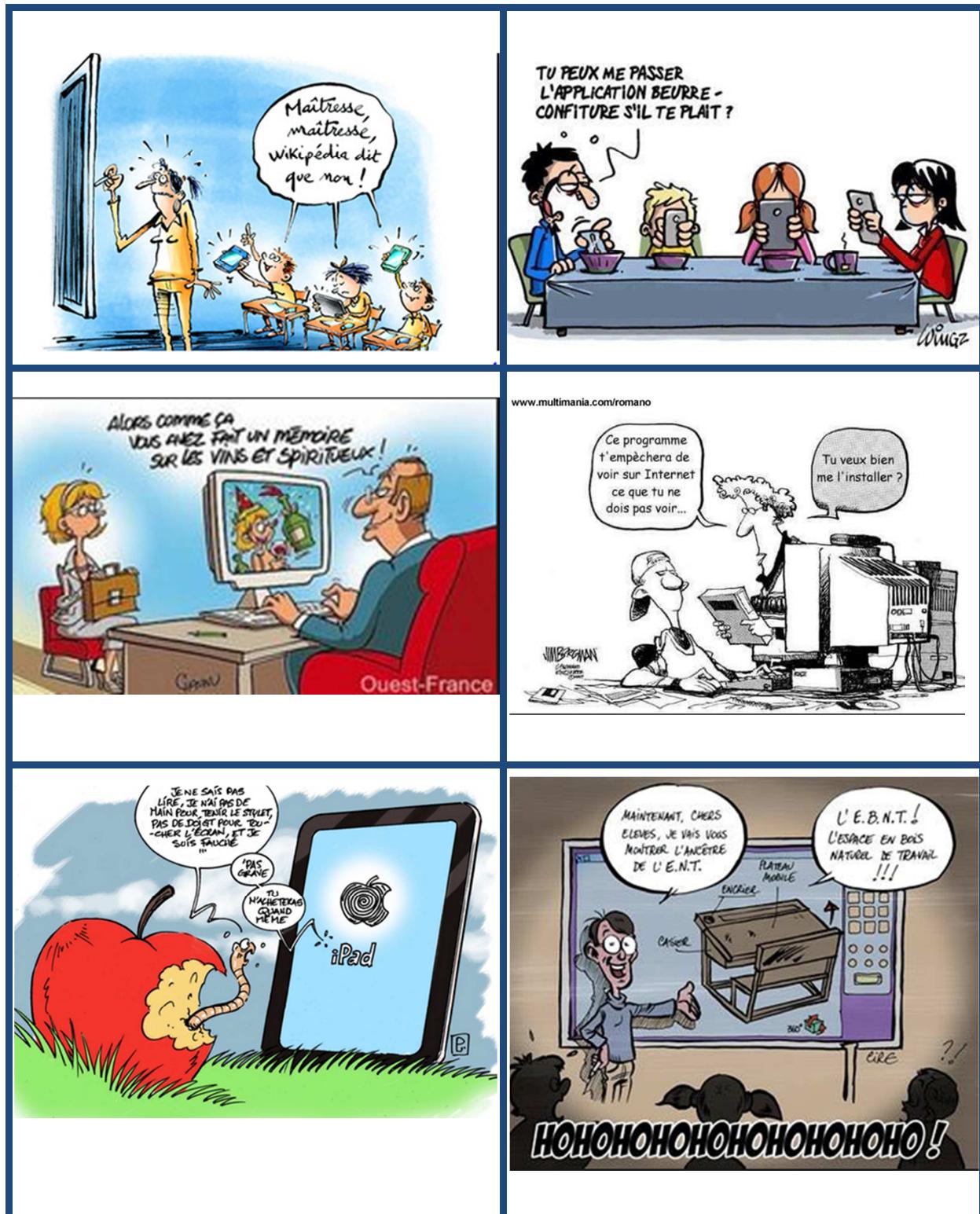
Etude KPMG, *Self-driving-cars-next-revolution*, 2012.

Rapport du Gimélec, Industrie 4.0, Septembre 2014, 84 p.

## **Annexes**

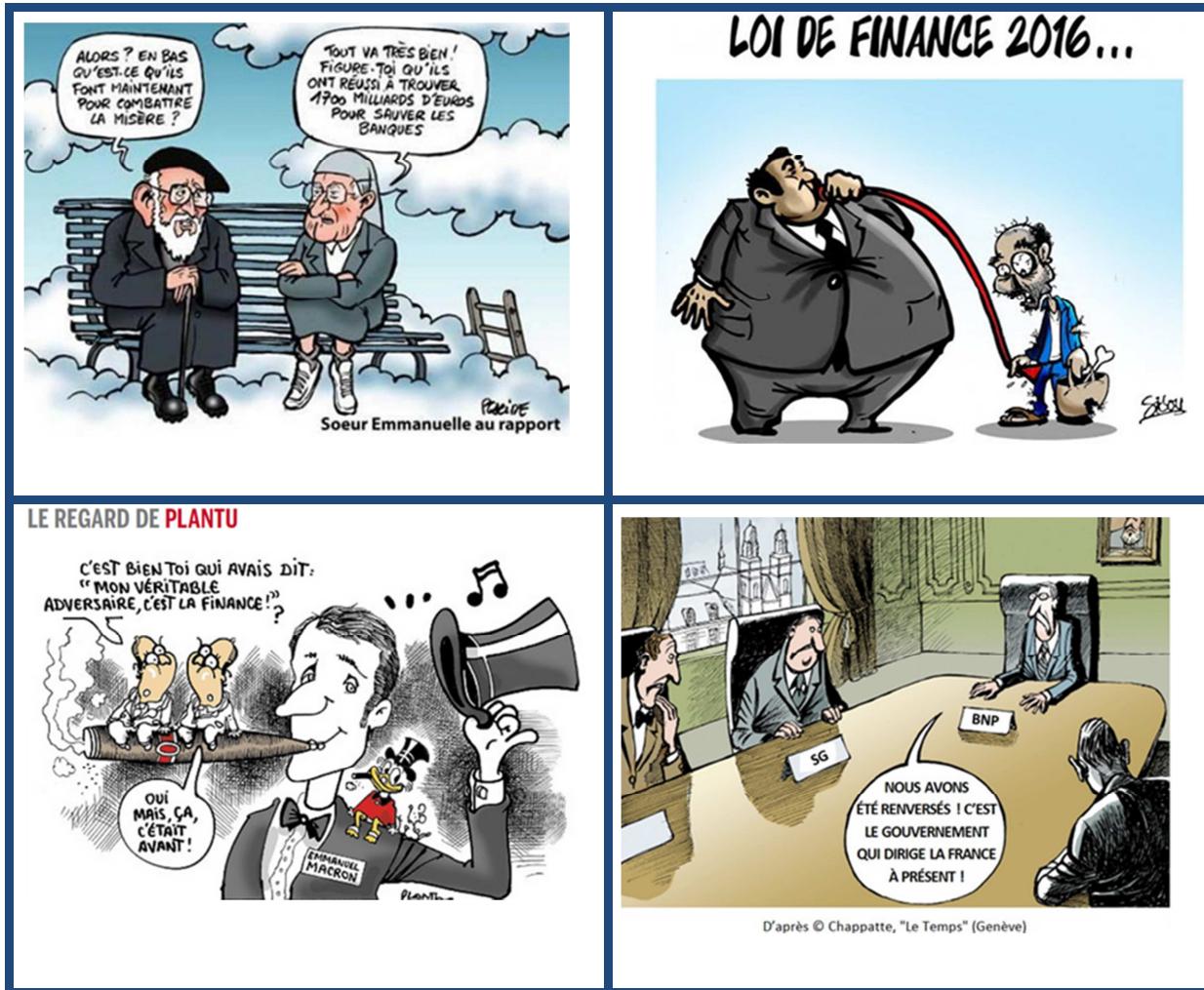
Annexe 1 - Représentation décalée de l'aveuglement technologique et l'aveuglement libéral

L'aveuglement technologique :





Aveuglement libéral :



## Annexe 2 - Bâle III : un agenda à horizon 2019

Source : Cartapanis A., *La crise financière et les politiques macroprudentielles. Inflexion réglementaire ou nouveau paradigme ?*, Revue économique 2011/3 (Vol. 62), p. 349-382.

Lors de sa réunion du 12 septembre 2010, le groupe des gouverneurs de banques centrales et des responsables du contrôle bancaire, organe dirigeant du Comité de Bâle, a adopté le texte définissant le nouveau dispositif prudentiel qui renforce les exigences en fonds propres auxquelles doivent se conformer les banques, parallèlement à la création des nouveaux instruments macroprudentiels [2010]. et ce nouvel arrangement prudentiel, Bâle III, a été officiellement approuvé par le g 20 en novembre 2010. Les changements apportés à Bâle II porteront le niveau minimal de fonds propres sous la forme d'actions ordinaires de 2 à 4,5 %. Les banques devront également disposer d'un *volant de conservation* de 2,5 % faisant passer à 7 % les exigences minimales en fonds propres de base (*Tier 1*). Le ratio minimal du total des fonds propres, au-delà de la composante actions, et incluant le volant de conservation, sera, quant à lui, porté à 10,5 % des expositions pondérées par les risques. Ces ajustements seront introduits progressivement de 2013 à 2018, le dispositif complet devant être appliqué au 1er janvier 2019. en ce qui concerne les dispositifs qui relèvent plus spécifiquement de la logique macroprudentielle, le Comité de Bâle a avalisé la création d'un *volant contracyclique* pouvant varier de 0 à 2,5 %. Constitué d'actions ordinaires, il sera exigible, à l'initiative des superviseurs, en fonction des conditions conjoncturelles nationales, en l'occurrence en cas d'expansion excessive du crédit, et s'ajoutera alors au ratio minimal total. En outre, un ratio de levier indépendant du risque est créé. Ce ratio de levier minimum de 3 %, sur une base *Tier 1*, sera testé sur une période d'évaluation allant du début 2013 à la fin 2016, et des ajustements définitifs seront effectués afin d'intégrer ce ratio au *Pilier 1* du dispositif Bâle III au 1er janvier 2018. Après une période d'observation qui débutera en 2011, le ratio de liquidité à court terme (lcr, *Liquidity Coverage Ratio*) sera introduit le 1er janvier 2015 et le ratio de liquidité à long terme (nsfr, *Net Stable Funding Ratio*) deviendra une norme minimale le 1er janvier 2018. Le détail du calcul comptable de ces deux ratios a été arrêté en décembre 2010 par le Comité de Bâle [2010]. Enfin, il est acquis que les établissements d'importance systémique devront disposer de capacités d'absorption des pertes supérieures aux normes standards. Mais les travaux se poursuivent encore en ce qui concerne l'identification de ces institutions et le calibrage des exigences supplémentaires en fonds propres.

## Annexe 3 - Goldman Sachs, la banque qui dirige le monde

Retranscription d'un Reportage Goldman Sachs sur Arte

**Goldman Sachs, la banque qui dirige le monde – Extraits mis en ligne le 13 octobre 2013**

<https://www.youtube.com/watch?v=pkcz-e-jbOtc>

[...] Pouvoir des mathématiciens chez Goldman Sachs (GS), leur mission est de transformer le monde en équation et de fixer un prix à tout ce qui nous entoure entreprises, Etats, Individus et de parier à la hausse ou à la basse pour engranger le maximum de bénéfices. La Firme Goldman Sachs garantit à ses troupes une vie de millionnaires. Absence de morale ferait-elle partie de la ADN de la banque ? après le scandale Abakus en 2007, la banque a perdu la confiance de ses clients et elle les traite de victimes potentielles. Toure, celui qui a inventé Abakus est un français, sortant de centrale, expert en mathématique, caricature du trader made in GS : ambitieux, riche et arrogant. Il se retrouve devant les tribunaux sacrifié par GS qui a donné aux autorités judiciaires américaines les E-mails privés qui ont fait tomber Toure, comme ce sont les avocats de GS qui défendent Toure il est muselé. En 2008, les bénéfices de GS atteint des sommes record jamais vu dans la vie de l'entreprise. Le PDG prend 50 millions de \$ de salaire en 2008.

Des hommes d'influence : onde de choc de la crise de subprimes et la faillite de la banque allemande IKS résonne comme le signe avant coureur du crash boursier qui va secouer la planète, c'est l'avenir de tout un système celui du capitalisme financier.

Paul Polson ancien PDG de GS est, en 2008, secrétaire d'Etat au trésor de G Bush, il refuse de sauver Lethman Brothers avec l'argent des contribuables rayant de la carte le principal concurrent de GS. En revanche il sauve AIG (assurance) qui permet de renflouer GS pour 10 milliard d'euros sinon GS aurait eu le même sort que Lethman Brothers. Paul Colson lorsqu'il a vendu ses parts de GS en 2000 empocha 350 millions de \$. Il ne sera jamais inquiété par la justice. La connexion avec les gens de gouvernement et les gens de GS est interreliée et ils sont amis, cela permet la défense des intérêts de chacune des parties. A la fin de l'année 2008, GS affiche un bénéfice insolent de 1,5 milliard € et la banque profite à plein de la disparition de ses principaux rivaux. La banque montre son vrai visage, plus qu'un empire financier elle forme un Etat dans l'Etat. En Mars 2009, Obama arrive au pouvoir, il convoque les 13 PDG des banques les plus influentes des USA, et leur dit que « *dehors les citoyens vous attendent avec des fourches et je veux que des têtes tombent* », mais les banquiers respirent, aucune tête

ne sera coupée. 6 mois plus tard, les banques et Wall Street se remettent à lancer sur un air de casino, Obama fustige l'irresponsabilité des financiers mais les banques avaient repris presque toutes les cartes en main et snobent les discours d'Obama. En six mois, GS a réussi son bras de fer avec l'administration Obama et a réussi à se placer et a désamorcé les velléités de réformes. Peu importe la couleur politique du président, GS est toujours bien représenté à Washington. Depuis des décennies, GS tisse un réseau d'influence au cœur du pouvoir, ministères, congrès, agences fédérales, aucune institution ne lui échappe. GS est décrite par ses détracteurs comme une pieuvre. Fin 2009, l'actuel PDG se définit comme *le maître du monde*, lors d'interview au Times il a affirmé faire *le travail de Dieu*. Il incarne le visage de la firme celui d'une finance sans foi ni loi, déconnecté du monde réel, il précise que la banque est un casino qui passe des milliers de transactions à la minute.

En 2010, la crise atteint l'Europe et les Etats européens qui ont dû renflouer leurs banques alors GS est attiré par l'odeur du sang. L'Etat le plus faible de l'Europe est la Grèce et GS connaît bien la Grèce puisqu'il l'a aidé à trafiquer ses comptes. L'entrée de la Grèce en 2001 dans la zone Euro lui permet d'avoir un sésame pour mener la belle vie à crédit. Les banques poussaient à la consommation comme des dealers de drogue. Ses prêts étaient souscrits par des foyers à des taux très bas qui en réalité ne pouvaient se le permettre. Les lendemains sont douloureux, la dette publique atteint 100% du PIB alors que le maximum autorisé est de 60%. Alors pour faire baisser ses dettes, faire venir artificiellement des devises étrangères pour faire baisser les statistiques. Dans le jargon de Wall Street on appelle cela un swap de devises. C'est une opération OTC, de gré à gré, une opération fantôme. Le gouvernement grec passe un pacte avec le diable, GS. Et GS empoche 500 millions de \$ avec cette transaction. GS s'est débrouillé de réduire la dette de la Grèce de plusieurs milliard € en truquant le contrat de l'opération. Sur le papier, il prêtait 2 \$ pour un remboursement de un \$ mais un autre contrat à coté était signé pour rembourser la différence plus tard après les jeux olympique. La somme était de 3 milliards €. Pour la banque, c'est un coup de maître, la banque a prêté à un taux d'intérêt plus élevé que le taux du marché sans prendre aucun risque. Le même jour elle s'est assurée contre un défaut de paiement de la Grèce. Au final, GS gagnera 600 millions d'€ avec cette opération. Pour les grecs, le taux d'intérêt s'est envolé et la durée du prêt a été allongée et l'addition a doublé. Le pays doit rembourser 430 millions d'€ jusqu'à 2037. Ce quoi plomber une nation au bord de la faillite. A Bruxelles, Eurostat est chargé de certifier les comptes des Etats des membres de la zone euro mais le pouvoir de sanction appartient aux politiques. Le président d'Eurostat de 2003-2004 ne s'est pas aperçu de la supercherie entre GS et le gouvernement grec ou alors il ne le dit pas, ou ne voulait pas la voir. Lors de l'arrivée

de Papadréous au gouvernement grec, GS se rend immédiatement en Grèce pour proposer un nouveau crédit mais Papadréous refuse leurs propositions mais la spéculation contre la dette grecque s'intensifie et bientôt c'est l'existence de la zone euro qui est menacée. GS est accusé d'être l'instigateur contre la monnaie européenne. Ses affaires douteuses avec Athènes remontent à la surface et la banque devient l'ennemi public N°1 pour les leaders du vieux continent. Une fois de plus GS a franchi la ligne jaune de l'éthique, une frontière qu'elle ne reconnaît plus depuis longtemps. Face à ces accusations la banque dépêche à Bruxelles, un de ses pontes, Gérard Corrigan, aucune excuse, aucun remord, la banque n'a rien à se reprocher. A la fin du jeu, GS est toujours gagnant.

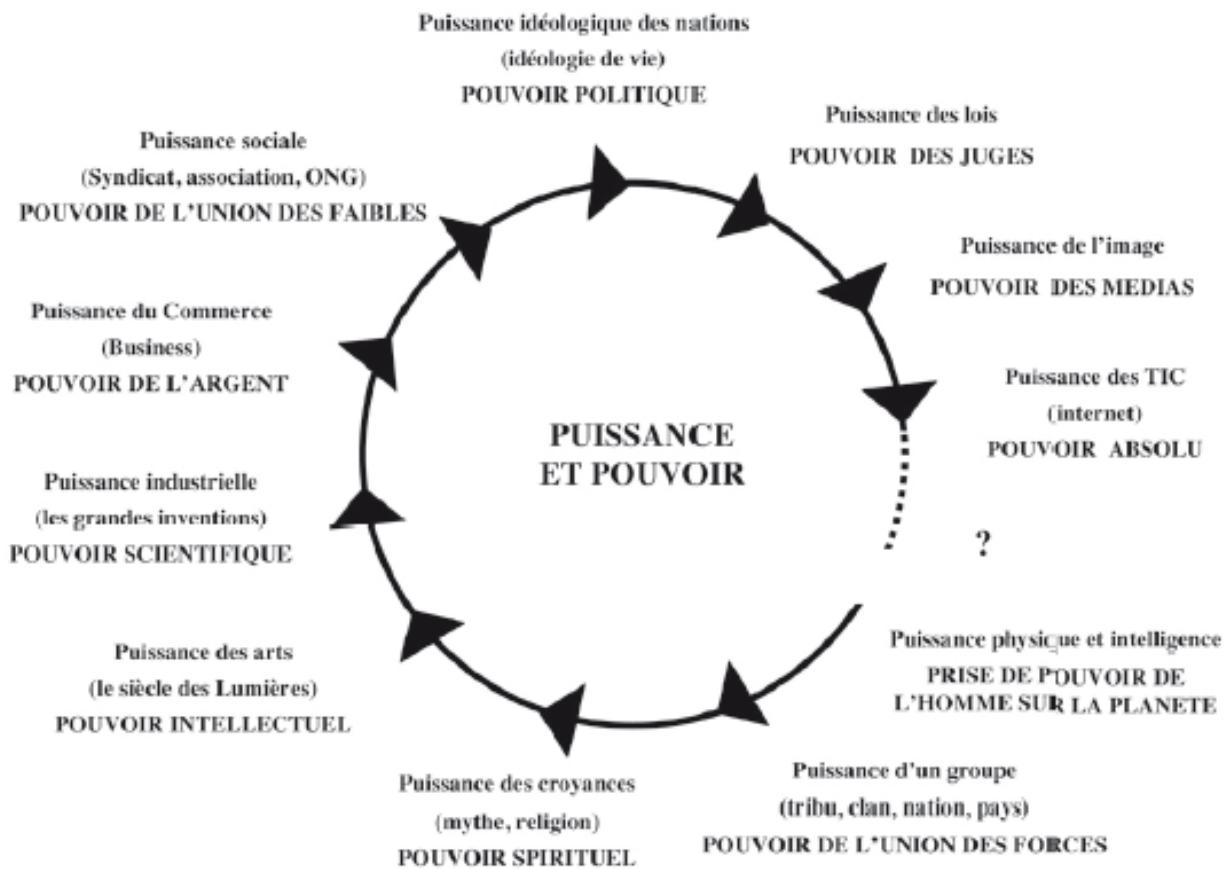
2011-2012 : la conquête de l'Europe, la Grèce à terre, c'est au tour de l'Espagne et de l'Italie, le sauvetage de l'euro coûte des centaines de milliards d'€ aux contribuables fait tomber plusieurs gouvernements et aggrave les déficits des dettes pendant au moins 10 ans mais rien n'arrête GS. Juin 2011, la banque prépare l'un de ses plus beaux coups, l'un de ses anciens vice-président l'italien Mario Draghi est pressenti pour prendre la direction de la banque centrale européenne, il doit franchir une dernière étape obtenir l'agrément des députés européens à Bruxelles, des questions lui sont posées sur les agissements de GS, il nie connaître les agissements de GS par ex en Grèce. 4 mois plus tard Trichet part de la banque centrale européenne et Draghi prend sa place. GS a encore gagné et étend son formidable réseau d'influence en Europe. Monti, Pordi sont des anciens de GS, en Allemagne aussi, Sutherland en Grande Bretagne, Borges au Portugal, en France De Croisset. Derrière ces têtes d'affiche, GS est armé de lobbyistes et de fonctionnaires européens qui ont fait de Bruxelles une place forte. Ainsi, travaille GS sur le vieux continent. Invisible aux yeux du public mais incontournable aux yeux du pouvoir au service d'une oligarchie, d'une caste mêlant financiers, économistes et hommes politiques. La stratégie de la banque est de cultiver leur relation partout dans le monde. Associé au pire excès de la finance, les banquiers de GS sont ils les mieux placés pour imposer aux peuples des mesures d'austérité sans précédent ?

Certains employés de la firme écœurés par la cupidité de la firme Greg Smith démissionne au printemps 2012 après 12 ans de bons, loyaux et lucratifs services et dans le New York Times il accuse publiquement GS de pervertir le capitalisme et il raconte que dans les 5 derniers mois des directeurs de GS ont qualifié leurs clients de *bouffons*. Les pratiques inédites de GS font le tour du monde, GS incarne le côté obscur de la finance mondiale. Des deux côtés de l'Atlantique, des lois ont été votées, limitation de la prise de risques des banques, transparence accrue des transactions, encadrement des bonus des dirigeants, pas de quoi faire trembler GS le maître du monde. En imposant son modèle et ses hommes, GS a échappé au contrôle des

peuples et influence directement la gouvernance mondiale. GS fait partie d'un système qui est très nuisible pour les USA, pour la démocratie et pour l'économie mondiale. Nous n'avons pas besoin de banques de cette taille, nous devrions les casser, en faire de plus petites. Casser GS, à ce jour aucun gouvernement n'a osé s'attaquer à la banque qui dirige le monde.

#### Annexe 4 - Cycle de l'évolution de la puissance et du pouvoir de l'homme

Source : Raynal S., *Gouvernance et pouvoir*, La Revue des Sciences de Gestion 2009/5 (n°239-240), p. 37-48.



## Annexe 5 – Dispositif de rencontre

**Objet de recherche : « Aveuglement technologique et aveuglement libéral : analogies, singularités et interactions au sein des organisations. »**

Nom, prénom de l'interviewé :

Société :

Nombre d'employés : CA :

Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise :

Quelle fonction exercez-vous ?

Depuis combien de temps ?

Nombre de collaborateurs :

Quelle est votre tranche d'âge : 20-30 ans, 30-40 ans, 40-50 ans, plus de 50 ans

Des enfants ?

### **Dispositif de rencontre :**

1. Pouvez-vous me raconter votre parcours, vos missions actuelles ?
2. Pouvez-vous me raconter votre dernier projet, ses enjeux, ses impacts dans votre organisation ?
3. Pouvez-vous me raconter des histoires autour de ce qui s'est passé dans ce projet ?
4. a -Quelles sont vos impressions concernant ce projet ? b - Il se déroule comme prévu ? c - Etes-vous perturbé par quelque chose ? Si oui, pourquoi ? d - Y-a-t-il quelque chose qui vous dérange ?
5. a - Pouvez-vous me raconter ce qui va et ne va pas dans votre organisation ? 5b - Avez-vous détecté des aberrations (technologiques et/ou financières) dans votre entreprise ?
6. Est-ce que vous pouvez me raconter une technologie que l'on vous a éventuellement proposée ou qui était disponible ou qui vous a séduit et que vous avez volontairement décidé de ne pas utiliser ?
7. a - Lorsque vous avez implanté une technologie qui n'était pas encore présente dans votre entreprise, quels étaient les critères d'adoption ?

8. a - Vous avez remarqué, depuis une dizaine année, un développement des technologies de l'information et des communications ? b - comment vivez-vous cette manifestation dans le cadre de votre sphère privée ? c - et dans le cadre de vie professionnelle ? d - Etes-vous séduit par ces technologies ? e - Qu'apporte ce développement des technologies dans votre organisation ?
9. Comment est-ce que vous vous sentez avec le rythme d'émergence et d'obsolescence rapide des technologies ?
10. Winner Langdon dans son ouvrage « La baleine et le réacteur » pose cette question en préambule de son livre « Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire ? ». a - A quoi pensez-vous lorsque vous entendez cela ? b - Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire dans les entreprises ?
- 11. Mark Weiser : « Les technologies les plus profondément enracinées sont les technologies invisibles. Elles s'intègrent dans la trame de la vie quotidienne jusqu'à ne plus pouvoir en être distinguées. » Que pensez-vous de cette citation ?
- 12. L'internet des objets – article de CIO-online.com. En 2012, 15 milliards d'objets sont connectés dans le monde. En 2020, dans un peu moins de 6 ans, il en prévoit 80 milliards, soit en moyenne 10 objets connectés par personne sur la planète. Que vous inspirent ces milliards d'objets connectés ?
- 13. Winner Langdon page 161 : « Les gens veulent savoir ce qui est nouveau dans ces technologies. Ils ne veulent pas savoir ce qui pourrait mal tourner. » « Les enthousiastes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent. » - Que vous suggère le contenu de ces phrases ?
- 14. Winner Langdon page 259 : « Nous étions des somnambules de la technologies et nous errons dans un rêve ininterrompu. » « Notre impressionnante puissance scientifique et technique produira-t-elle un monde réellement supérieur à celui d'avant ? » « Les questions de ce type ... sont le dernier des soucis de tous les hommes d'affaires, techniciens, politiciens et autres qui sont directement en charge de la conduite du changement. » Quelles sont les réflexions que se posent les dirigeants de votre organisation et/ou vous à ce sujet ?
- 15. Bernard Stiegler – Tome 1 – page 28 « Chaque jour apporte sa nouveauté technique et le lot d'obsolescences et de caducités ... hommes, régions, professions, savoirs, patrimoines de

toutes natures doivent s'adapter ou disparaître. » Nouveauté technique = s'adapter ou disparaître. a - Avez-vous des exemples à nous fournir en lien avec votre vécu professionnel ? b - Pensez-vous que l'on puisse se passer d'un certain nombre de salariés dans votre organisation si vous implémentiez des technologies plus performantes ?

16. Avez-vous constaté un détournement (*modification de l'usage d'origine : utilisation des données Facebook pour préparer un dossier de recrutement par les DRH, utilisation des réseaux sociaux pour communiquer mondialement sur les évènements du Printemps arabe*) d'usage d'une technologie mise en place depuis un certain temps dans votre entreprise ?
17. En juin 2013, Edward Snowden a dénoncé le gouvernement américain et la NSA d'espionner les états de l'Union Européenne. a - Quelles ont été vos réactions quant à la révélation de ces faits ? b - Lorsque que vous avez appris que les 9 géants du Web étaient eux aussi impliqués. Comment avez-vous réagi quant à la sécurité informatique et à la sécurité des données de votre entreprise ? c - A votre avis, quel est le pouvoir de l'état face aux puissants des télécommunications et du WEB ? d - Est-ce que vous avez entendu parler des Big Data ? e - A quoi cela vous fait-il penser ?
18. Dans les médias, on parle de « no life » et aussi, « no future », que vous inspirent ces deux expressions ?
19. a - Si je vous parle du mouvement des cyborg (Homme augmenté), est-ce que vous connaissez ? b - Quelles sont vos réactions lorsque vous entendez que des hommes s'autogreffent ou se font greffer des implants dans l'espoir d'augmenter leurs capacités physiques et intellectuelles ?
20. « Où sont passés les libéraux ? » de Marc Crapez « Le capitalisme malade de sa finance » Que vous inspire cette phrase ?
21. Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement technologique ?
22. Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement libéral ?
23. a - Pour vous, y a-t-il un lien entre ces deux aveuglements ? b - Quelles analogies pouvez-vous faire ? c - Quelles différences faites-vous ?

Merci de votre l'attention !

## Coupons (correspondant aux questions avec ➔)

11

« Les technologies les plus profondément enracinées sont les technologies invisibles. Elles s'intègrent dans la trame de la vie quotidienne jusqu'à ne plus pouvoir en être distinguées. »

12

En 2012, 15 milliards d'objets sont connectés dans le monde. En 2020, dans un peu moins de 6 ans, il en prévoit 80 milliards, soit en moyenne 10 objets connectés par personne sur la planète.

13

« Les gens veulent savoir ce qui est nouveau dans ces technologies. Ils ne veulent pas savoir ce qui pourrait mal tourner. » « Les enthousiastes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent. »

14

« Nous étions des somnambules de la technologies et nous errons dans un rêve ininterrompu. » « Notre impressionnante puissance scientifique et technique produira-t-elle un monde réellement supérieur à celui d'avant ? » « Les questions de ce type ... sont le dernier des soucis de tous les hommes d'affaires, techniciens, politiciens et autres qui sont directement en charge de la conduite du changement. »

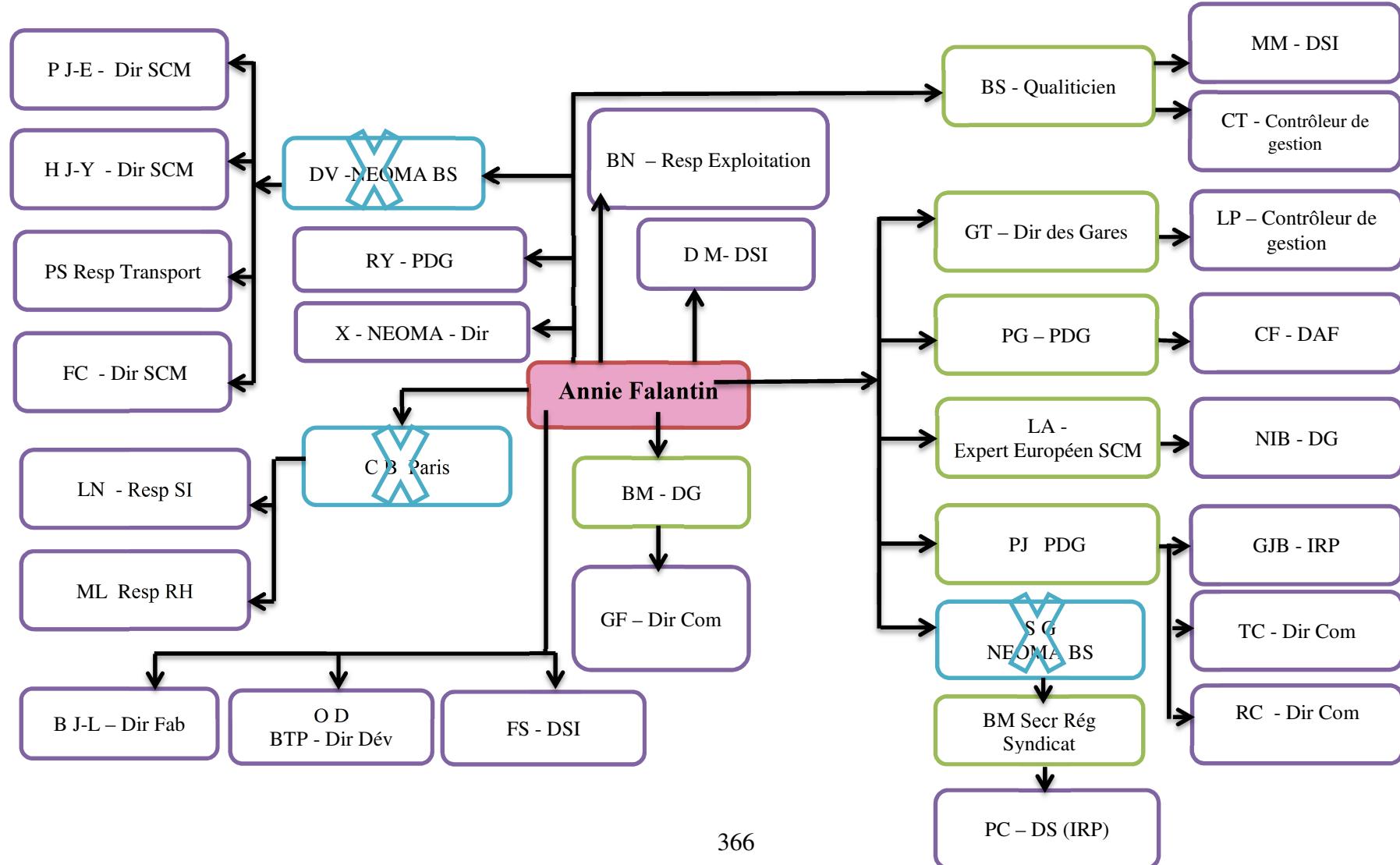
15

« Chaque jour apporte sa nouveauté technique et le lot d'obsolescences et de caducités ... hommes, régions, professions, savoirs, patrimoines de toutes natures doivent s'adapter ou disparaître.

## Annexe 6 – Schéma des liens entre interlocuteurs

**30 entretiens** soit un total de 52,42 heures d'enregistrements audio. Liens entre mes interlocuteurs :

Les intermédiaires qui ont été interviewés, sont en **Vert**, les intermédiaires qui n'ont pas été interviewés, sont **Bleu**



## Annexe 7 – Tableau de suivi des entretiens

Annexe 7		ME	Microentreprise							
		PME	Petite et Moyenne entreprise							
		ETI	Entreprise de taille intermédiaire							
Tableau de suivi des		GE	Grande entreprise							
N°	Initials	Classification	Fonction	Date	Heure	Lieu	Pris réalis	IB de minute	Retranscription	Commentaires
1	RY	PME	Directeur général	27/12/2013	19h	Reims	X	X	78	7h15 TEST Dispositif N1+ retranscrit
2		ETI	Directeur T & L	28/02/2014	16h	Reims	X	X	45	5h30 TEST Dispositif N2+ retranscrit
3	MM	ETI	DSI	02/09/2014	15h	Chateauroux	X	X	60	7h Pré-test + thèse à transmettre
4	CT	ETI	Controleur de gestion	02/09/2014	13h	Chateauroux	X	X	120	14h Pré-test
5	BS	ETI	Directeur Projets industriels	03/09/2014	8h30	Chateauroux	X	X	50	6h14 Pré-test
6	MD	GE	DSI	08/10/2014	17h	Reims	X	X	84	7h34 préfère la confidentialité
7	LP	GE	Controleur de gestion	17/10/2014	10h	Reims	X	X	90	7h19 retranscrit
8	GT	GE	Directeur des gares	24/10/2014	9h	Reims	X	X	145	13h25 sollicitation par tél le 10/10/2014
9	PS	PME	Transportation and logistics mar	05/12/2014	13h	COMPANS (77)	X	X	111	9h29 sollicitation par mail le 1/12/2015
10	HJY	GE	Responsable logistique	09/12/2014	13h30	Gueux	X	X	90	10h Sollicitation par mail le 1/12/2014
11	PJE	ETI	Directeur SCM	10/12/2014	10h	Creil	X	X	75	7h03 sollicitation par mail le 1/12/2014
12	LA		Expert Européen transport	12/12/2014	14h	Pevy	X	X	300	24h appeler le 1/12/2014
13	FC	ETI	Dir SCM international	16/12/2014	10h	Gonesse	X	X	110	11h56 sollicitation par mail le 1/12/2014
14	BJL	PME	Directeur de fabrication	02/01/2015	11h	Reims	X	X	107	10h16 solliciter le 23/12/2014 + transmettre la thèse
15	LN	GE	RSI	19/02/2015	14h	Reims	X	X	87	7h04 sollicitation par mail le 1/12/2014
16	PG	ETI	PDG	25/02/2015	10h30	Betheny	X	X	101	8h32 sollicitation par mail le 13/02/2015
17	PJ	ETI	PDG	25/02/2015	16h	Montmirail	X	X	113	8h25 sollicitation par mail le 17/02/2015
18	BN	GE	Directeur général Bazancourt	26/02/2015	17h	Reims à NEOMA	X	X	96	11h05 sollicitation par mail le 17/02/2015 + thèse à transmettre
19	GJB	ETI	Délégué Syndical et CE	03/03/2015	9h30	Montmirail	X	X	130	8h31 sollicitation par mail le 26/02/2015 + thèse à transmettre
20	OD	GE	Director of Strategy and Business Development Building activités and municipalité	05/03/2015	14h30	Reims à NEOMA	X	X	108	8h08 sollicitation par LinkedIn le 17/02/2015 - préfère la confidentialité
21	FC	ETI	OAF	06/03/2015	12h30	Betheny	X	X	96	10h35 sollicitation par mail le 13/02/2015
22	ML	GE	Responsable RH	11/03/2015	11h	Reims	X	X	62	6h14 sollicitation par mail le 1/12/2014 + Transmettre la thèse + propose de se revoir après, pour parler de l'aveuglement orga
23	BM		Responsable régional	16/03/2014	10h	Reims	X	X	151	7h12 sollicitation par mail le 27/02/2017
24	BMI	ME	PDG et directeur commercial	17/03/2015	12h	Reims	X	X	99	7h55 Appel le 27/02/2015
25	TC	ETI	Directeur commercial	17/03/2015	17h	Montmirail	X	X	124	10h11 sollicitation par mail le 26/02/2016, re-sollicitation le 6 mars
26	RC	ETI	Directeur commercial	23/03/2015	14h30	Montmirail	X	X	115	7h55 sollicitation par mail le 26/02/2017, re-sollicitation le 6 mars
27	GF	PME	PDG	23/03/2015	10h30	Reims	X	X	90	5h27 Sollicitation par mail le 18/03/2016
28	FS	GE	DSI	26/03/2015	10h	CHU de Reims	X	X	140	12h37 sollicitation par mail le 17/02/2015
29	PB	GE	Délégué syndical	26/03/2015	17h	NEOMA Ris	X	X	90	5h15 Appeler le 9/03/15 - tél phone indisponible - re-Sollicitation par mail le 18/03/2017 + transmettre thèse
30	BNI	ETI	Dir prod - contrôle aérien	06/05/2015	16h	Reims	X	X	95	5h10
									3162	
										TOTAUX 52h42 272h03

## Annexe 8 – retranscription NB NICOLAS – DG – Grande Entreprise

**Objet de recherche : « Aveuglement technologique et aveuglement libéral : analogies, singularités et interactions au sein des organisations. »**

### **Dispositif de rencontre :**

**Nom, prénom de l'interviewé : NB**

**Société : X**

**Nombre d'employés : 6000 et 160 en local CA : 40m€ du site mais intragroupe, 600M€ groupe**

**Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : 3 ans 1/2**

**Quelle fonction exercez-vous ? DG**

**Depuis combien de temps ? 3 ans 1/2**

**Nombre de collaborateurs : 155**

**Quelle est votre tranche d'âge : 20-30 ans, 30-40 ans, 40-50 ans, plus de 50 ans**

**Des enfants ? 2 enfants, 11 et 14 ans**

Début retranscription le 11 juin de 16h54 à 17h14, le 14 juin de 9h10 à 12h55, de 17h08 à 17h18, de 18h15 à 20h15, le 15 juin de 17h20 à 18h00, le 16 juin de 9h30 à 10h35, de 16h00 à 19h05 = 11h05 de retranscription pour 1h35 d'entretien

### **Dispositif de rencontre :**

#### **1. Pouvez-vous me raconter votre parcours, vos missions actuelles ?**

Je suis ingénieur chimiste. J'ai commencé comme adjoint d'un directeur de PME qui servait des grands groupes alimentaires. Ensuite, j'ai évolué dans la parfumerie parce que j'étais à Grace, le bassin Graçois c'est la parfumerie donc dès qu'il y a eu l'opportunité, je me suis présenté dessus. J'étais responsable de production, pendant 3ans. Ensuite, j'ai eu l'opportunité dans le Champagne, comme ma femme et moi étions originaires d'ici, on a saisi l'opportunité de remonter. Les enfants commençaient à grandir un petit peu, on voulait qu'ils grandissent près de la famille. J'ai été responsable de site dans le Champagne chez Vranken-Pommery, un peu compliqué de cohabiter avec monsieur Vranken qui est un capitaine d'industrie, enfin voilà, qui n'est pas simple tous les jours. J'ai réorienté ma carrière en étant chef de production

dans la plasturgie, les tuyaux de jardinage puis il y a eu un moment j'en ai eu assez de faire de la prod, en me disant j'ai besoin d'une corde supplémentaire à mon arc pour pouvoir continuer à progresser donc j'ai postulé pour être directeur de la supply chain et assez rapidement j'ai pris le poste de directeur général au bout d'un an à peu près. J'avais l'ouverture d'esprit qui me permettait de saisir les opportunités qui se présentaient. J'ai essayé de toujours avoir un coup d'avance, qu'est ce qui me manque pour continuer à progresser, travailler aux interfaces pour élargir le périmètre. Voilà comment je suis arrivé là.

## **2. Pouvez-vous me raconter votre dernier projet, ses enjeux, ses impacts dans votre organisation ?**

Le dernier projet d'envergure, c'était en 2014, il s'agissait de répondre à un appel d'offres très substantielles pour le ministère de la défense. Déployer 2000 armoires fortes sur un site classé secret défense sur celui qui est placé place Ballard à Paris pour concentrer tous les commandements des armées.

*C'est quoi des armoires fortes ?*

Ce sont des coffres forts mais avec un niveau de sécurité légèrement inférieur. Ce sont des coffres qui n'ont pas pour vocation à protéger des valeurs mais plutôt un accès à des informations. On ne peut pas les ouvrir sans que l'on puisse déceler une infraction. Pour les ouvrir on laissera forcément des traces. Ce n'est pas comme un coffre-fort qui doit retarder l'effraction. Là, c'est simplement pour empêcher que des informations soient à l'accès de personnes non autorisées. Notre volume standard à la semaine était 25 armoires et a fallu multiplier de 7 à 10 en fonction des périodes notre capacité de production et comme, il y avait Bouygues qui était un intermédiaire qui était notre client direct, en fait. Cela nous permettait de rentrer à nouveau dans les marchés institutionnels, d'être référencé comme un acteur important, d'être partenaire de Bouygues qui a noyauté toutes les structures décisionnelles de ces gros marchés. C'était vraiment stratégique. On n'était pas du tout sûr de pouvoir le faire mais il fallait le faire pour l'avenir. Cela a été un projet très important de 2014. Dès que l'on en a eu connaissance, très en amont on a commencé à dimensionner une équipe projet et à faire parler ensemble les différentes entités du groupe. De façon à ce que l'on s'adresse au client de façon pertinente et coordonnée. Ça, c'était très important, c'est ce qui fait que l'on a pu l'abordé en tirant tous les profits d'une commande éléphant, finalement. On a des leviers de négociation chez les fournisseurs qui sont mieux que d'autres. On a des capacités à définir des moyens de production qui sont tout à fait différents et plus efficace. On a travaillé sur

l'ensemble du spectre, en amont. A Bazancourt, nous avons environ 100 personnes en production.

*C'est très technique ?*

Oui, c'est technique, d'autant que ce sont des produits qui sont normés, qui sont certifiés par des organismes extérieurs. On s'appuie sur des normes qui sont très précises, qui évoluent en fonction des différentes attaques qui sont constatées un petit peu partout et qui nous contraignent beaucoup, c'est-à-dire que l'on ne peut pas d'un coup décider comment un certain nombre de nos produits vont évoluer. Nos produits ne peuvent pas évoluer de la même façon, tiens on va faire du gain, on va retirer un peu de matière. Ça, ce n'est pas possible, sinon il faut repasser chez un certificateur qui va remettre à l'épreuve nos produits. Avec cette contrainte, on doit jongler autrement pour arriver à baisser les coûts d'une façon ou d'une autre. Proposer des solutions plus innovantes.

*Comment faites-vous ?*

Dans ces cas-là, on se pose la question de quels services on rend au client ? Comment on remplace des solutions du passé par des solutions d'aujourd'hui qui se base sur des matériaux qui n'existaient pas, par exemple du recyclage de matériaux qui était complètement inaccessible il y a 10 ans mais qui aujourd'hui commence à générer des déchets, nous on peut aller les chercher. Par exemple, des fibres très technologiques qui n'étaient auparavant que des éléments de laboratoire, que l'on commence à avoir dans les filières de retraitement de déchets. Nous, cela nous intéresse de pouvoir aller les chercher et les intégrer à nos composites à l'intérieur des parois parce que cela offre une grande résistance et maintenant on y a accès à moindre prix. Après, on peut définir autrement des systèmes de fonctionnement de la tringlerie, le système de définition de la porte par rapport à la serrure. Souvent, on a besoin de faire évoluer tout un tas de pièces lorsque l'on change de serrure quand le client change d'avis. Finalement, on l'avait mis dans le cahier des charges mais on va s'orienter vers autre chose parce que le ministère a décidé que c'était dans leurs procédures que cela devait être telle serrure, etc. Cela peut avoir de gros impacts, nous ce que l'on fait, on essaie d'avoir des modules magiques, on essaie de proposer des produits innovants qui ne sont pas standards au marché et d'être meilleurs que les concurrents.

*Les impacts ?*

Un impact important, le CA de l'entreprise, c'est ce qui a fait que l'on était du bon côté de la ligne jaune cette année. C'était vraiment très important. En CA c'était très important, en résultat c'est extrêmement important. En plus de faire augmenter le CA on a réussi à augmenter notre marge, dans la mesure où on a travaillé sur les coûts en parallèle. On a baissé

les coûts, on a à peu près maintenu les prix face à un Bouygues parce qu'on lui a vendu de l'expertise, de l'accompagnement, etc. et donc, sur le site, cela a été très important. C'est une commande de 2 millions d'€ sur les 20, cela fait 10% du CA avec une marge consolidée qui était plus importante.

*Donc il faut récupérer un marché comme celui-ci l'année prochaine ?*

Exactement, il y en a eu un en 2012, un en 2014, on peut en avoir 2 en 2015, (rire).

### **3. Pouvez-vous me raconter des histoires autour de ce qui s'est passé dans ce projet ?**

Dans celui-ci peut être un peu moins parce que l'on a abordé de façon très professionnelle. Si, justement parce que c'était un projet que l'on pouvait montrer comme un ca d'école. Lorsque l'on a eu la grande messe, la réunion dans le groupe avec les 50 managers qui étaient réunis, on nous a demandé de trouver des success stories, moi, j'avais proposé ce projet-là parce que je trouvais que l'on l'avait abordé avec suffisamment de recul et de professionnalisme, de coordination entre les différentes entités, ce n'était pas le fort du groupe auparavant. Je voulais en parler mais bon. Je me disais que ce n'était qu'une proposition, qu'il devait y en avoir bien d'autres plus emblématiques, plus visibles. Au fait, c'est celle qui a été choisie et présélectionnée ensuite etc. parce que on n'y a pas vu d'échec, quand on regardait les différents points de vue, on ne trouvait pas vraiment de points noirs. Certes, il y avait des endroits où on pouvait s'améliorer. Celui-ci a été repris lorsque l'on était en Suède ensemble comme un point sur lequel on peut partager, on peut en tirer des valeurs communes et on peut benchmarker. Comme anecdote, oui, on l'a utilisé ensuite comme moteur pour pouvoir s'améliorer. Là, où je dis que j'ai du mal à trouver des anecdotes parce qu'en fait on a beaucoup capitalisé sur la grosse expérience que l'on a eu en 2012. J'étais arrivé en supply chain, fin 2011, j'étais arrivé en septembre et en décembre on reçoit une question : est-ce que vous êtes capables de produire 2400 coffres en 3 mois, on a la poste qui veut s'équiper, ils changent leur process de flux d'argent. 2400 coffres, c'est énorme c'est encore plus gros que ce que nous avons fait là sur les 2000 armoires. Moi, arrivé depuis 3 mois, je dis, on a juste pas le droit de dire non. Tout le monde me disait, ce n'est pas possible. Oui, mais on essaie, on regarde, cela va certainement coincer à certains endroits mais on doit pouvoir faire quelque chose donc on s'y est mis avec quelques bonnes volontés. On a commencé à structurer, justement, cette coordination avec les autres entités parce que nous on est une usine, on gère aussi la R&D, on gère aussi toute la comptabilité, la finance, on est une entité autonome à l'intérieur du groupe mais on n'est pas une entité de commercialisation. Tous les

commerciaux et les techniciens qui font les installations chez les clients sont une siège compagnie, une entité de ventes. Donc la coordination entre les deux est vraiment fondamentale surtout face à un client qui faisait évoluer son cahier des charges, ses besoins de déploiement plusieurs fois par jour. On a fini avec la version 123 du fichier déploiement et définition du produit, donc on a beaucoup appris avec cette grosse expérience et là, des anecdotes il y en eu plein sur ce projet-là. C'est pour cela, qu'il y en a eu beaucoup moins sur celui d'après, parce que l'on avait un temps d'avance, on savait ce qui pouvait se passer comme problème et comment les accompagner. Pour le déploiement, on a toujours envoyé quelqu'un pour aider le client pour déployer nos produits parce que l'on savait qu'on risquait d'avoir des problèmes en logistique, on savait que ce n'était pas évident de déployer des produits lourds de cette façon. Voilà, on peut vous accompagner pour déployer vos produits sur vos sites, on peut être là et voilà. On a évité que les questions se posent.

*Dans l'autre projet, quelles anecdotes vous pouvez me citer ?*

Je ne sais pas ce qui peut vous intéresser, je veux dire les 123 versions de fichier, je n'avais jamais vu cela. Jamais. D'habitude on a un client, oui, qui tergiverse un peu, on lui explique pourquoi il a besoin de se poser et puis il y aura 10 versions peut-être mais pas plus de 120.

*Que modifie-t-il, par exemple ?*

Sur les 20 premières versions, il pouvait modifier techniquement ce qu'il attendait du produit. Ça, c'est vraiment très impactant. Et puis, après il modifiait combien de produits il voulait, quand, à quel endroit. Quand on est en plein déploiement, pour 2400 produits sur toute la France, dans DOM-TOM, etc. On a livré aussi des coffres en Guyane sur une pirogue, ça en termes d'anecdote, ben voilà. Oui, cela accompagnait la sécurisation de tous les bureaux de poste qui sont chargés du déploiement des minimas sociaux, parce que ça, c'est payé en cash en début de mois. Et c'est particulièrement vrai en Guyane où l'état à un rôle de béquille. On a fait cela où le bureau de poste n'était accessible qu'en pirogue dans cette période-là.

*C'est drôle !*

Oui, surtout c'est lourd un coffre dans une pirogue ! Ils nous ont envoyé des photos c'était assez marrant. Et puis, après, on a des clients qui finissent par devenir très en confiance avec nous, qui nous confient qu'ils ont beaucoup de mal aussi à l'intérieur de leur organisation, qu'ils ont pris la décision de centraliser, qui en fait, il faut qu'ils soient force de persuasion pour les directeurs régionaux qui eux vont, effectivement, passer les commandes parce que eux sont responsables des budgets et donc, on s'aperçoit que les problèmes que l'on a chez nous, que l'on essaie de masquer. Ils sont présents, aussi, chez le client et on les découvre petit à petit. Comme on devient un partenaire, ils s'ouvrent beaucoup plus.

**4. a -Quelles sont vos impressions concernant ce projet ? b - Il se déroule comme prévu ? c - Etes-vous perturbé par quelque chose ? Si oui, pourquoi ? d - Y-a-t-il quelque chose qui vous dérange ?**

C : oui, dans le dernier projet, il y a un truc qui m'a perturbé, c'est en tant qu'entité de production, définition technique. On était force motrice par rapport à la cohésion à l'intérieur du groupe. En fait, en face j'avais qui me disait surtout, vous avez fait les gammes, maintenant comment on partage le gâteau, voilà. Cela a été comme ça, très régulièrement et pendant longtemps dans le projet. Ça, c'était assez pénible de se dire que le système d'évaluation individuelle était suffisamment mal fait dans le groupe pour que des gens aient personnellement intérêt à essayer de tirer les marrons du feu alors que c'était un projet de groupe. Ça, c'était assez désagréable. Clairement, le responsable compte clé était mesuré lui sur la marge locale dans son organisation qu'il allait réaliser sur cette affaire-là et moins cher, il nous achetait, meilleur était la marge à lui. La marge du groupe était inchangée, la marge consolidée c'est toujours la même sauf que plus il y avait de l'argent qui tombait dans son organisation et plus, il y en avait lui-même personnellement à la fin de l'année. Je comprends parfaitement son positionnement, je ne lui en veux pas à lui. Il joue avec les règles du jeu que l'on lui a donné sauf que les règles du jeu sont suffisamment mal écrites pour arriver à des choses qui sont contre productives. On a passé beaucoup d'énergie à monter des barricades pour essayer de préserver chacun sa marge. Moi, je faisais exactement la même chose de mon côté. En plus, je trouvais que c'était légitime de mon point de vue puisque l'on avait fait le travail d'optimisation. Ça, cela a été un petit peu perturbant. Il a fallu passer par un arbitrage au plus haut niveau dans le groupe. En fait, au-dessus de nous, il n'y en a plus que deux niveaux. J'ai mon patron et après le CIO du groupe. Oui, cela a assez vite remonté. Ceci dit, c'était rassurant parce qu'ils ont pris une décision qui était basé sur le bon sens.

B : il s'est déroulé comme prévu, enfin je touche du bois, on ne reste plus que 5% de levée des réserves, le reste est payé.

**5. a - Pouvez-vous me raconter ce qui va et ne va pas dans votre organisation ? 5b - Avez-vous détecté des aberrations (technologiques et/ou financières) dans votre entreprise ?**

A : ce qui va bien, c'est j'ai maintenant une équipe qui est au complet autour de moi, qui a une vision assez cohérente, c'est ce qu'il faut pour l'entreprise. On a une bonne volonté

générale dans les ateliers, dans les services. Ça ce sont les forces, un savoir-faire historique, une appropriation des valeurs de la marque qui sont réelles dans une moyenne d'âge qui est assez élevée, une ancienneté qui est assez élevée. Les gens sont contents, fiers de travailler pour Fichet Bosch, ça c'est une force, cela a des travers aussi, mais c'est quand même une force. Les deux choses sur lesquelles je m'appuie aujourd'hui, c'est cela, la connaissance de l'histoire, la maîtrise des process et des produits, on a beaucoup de choses à faire évoluer et puis une équipe autour de moi qui est renouvelée à 50%, ça j'ai dû le faire. J'ai changé 3 des 6 N-1.

*Qu'est ce qui ne va pas dans votre entreprise ?*

Ce qui ne va pas, c'est la difficulté de prendre la mesure du besoin de changements. Ça, c'est très important. J'ai des gens maintenant, des gens autour de moi, qui ont bien conscience de ce qu'il faut faire. Je pense que l'on ne se trompe pas, cela fait longtemps que l'on met des choses en place et que l'on regarde quelles sont les étapes d'après. Plus on avance, plus les choix initiaux se confirment. On ne s'est pas trop trompé. Bien sûr, on a fait des erreurs ponctuelles mais pas des erreurs profondes. Quand on regarde tout cela, on se dit que les résistances pour arriver à cela sont vraiment très grandes parce que là, où les gens ont une grande force basée sur leur connaissance historique, etc., c'est aussi une grande faiblesse lorsque l'on leur montre qu'il faut changer, ils ne veulent pas le lire de la même façon que nous, ça, c'est vraiment difficile.

*Pourquoi voulez-vous changer, quel était le besoin du changement ?*

Le besoin du changement, c'est, on est au bout d'un cycle. FB était une entreprise extrêmement florissante qui était sur un marché qu'elle avait complètement dominée. En situation de monopole, 80 à 85% des ventes sur le marché français, et c'est quelque chose qui aujourd'hui est profondément remis en cause par d'autres acteurs européens qui ont rattrapés leurs retards parce que nous, on s'est endormi, il y a une quinzaine d'années. Il y a une quinzaine années, il y a eu de moins en moins d'investissements sur la recherche, de moins en moins d'investissements sur les solutions à vendre aux clients, sur les définitions sur ce dont les clients ont besoin, sur ce que nous on a besoin de lui vendre et comment on fait converger les deux. Donc, principalement sur ces deux approches-là, on a pris 10 ans de retard. On avait probablement 10 ans d'avance mais aujourd'hui, on est obligé avec les mêmes armes que nos concurrents alors que l'on n'aurait jamais dû en arriver là. Aujourd'hui, se battre avec les mêmes armes que nos concurrents, c'est travaillé sur la réactivité. Auparavant, les clients nous appelaient, on veut absolument un coffre FB, on lui disait, oui, monsieur, mais vous allez attendre parce que l'on a une grande liste d'attente. Vous serez servi dans 6-7 semaines.

Maintenant, on a des concurrents qui ont des produits qui sont objectivement un peu moins bons mais qui ont les mêmes certificats que nous. Donc on ne peut pas justifier sur le papier que l'on est les meilleurs. Donc nous, on fait un peu de sur-qualité par rapport aux certificats que les assurances demandent et on a de plus en plus de mal à justifier que l'on est plus cher, on est plus rigide, on est moins réactif en termes de réponses à leurs commandes, donc on se fait grignoter des parts de marché. C'est clairement, la survie de l'entité de production européenne qui est en jeu et moi, c'est là-dessus que je me bats. Moi, ce que je veux, c'est continué à montrer que l'on est toujours pertinent pour être une plateforme de production européenne pour le marché européen et arrêter de penser, produisez loin, soi-disant moins cher et on va faire de la marge au passage. J'ai montré sur un coffre qui avait été délocalisé, il y a 7 ou 8 ans en Indonésie, qu'en fait il était beaucoup pertinent de le faire revenir en France et il redémarre en Avril 2015.

*Racontez !*

On a montré que des paradigmes qui avaient été appliqués, il y a 7 ou 8 ans, déjà, ils étaient un peu biaisés à l'époque. Je n'ai pas trop insisté là-dessus parce qu'il y avait encore des personnes qui étaient dans les instances décisionnelles. Ils étaient biaisés parce que c'était beaucoup des approches de principe, c'est moins cher à l'Est, quoi qu'il arrive c'est moins cher à l'Est. Si on n'arrive pas à le démontrer sur le papier c'est que l'on s'est trompé, c'est moins cher à l'est. A l'époque, c'était globalement vrai, le coût de production en Indonésie était beaucoup, beaucoup moins cher. C'était 1,8 fois moins cher qu'en France. Et entre les deux, le coût de la vie en Indonésie a été multiplié par 2 tous les 5 ans. Il y a des fluctuations de 20%, certaines années sur les taux de change de la monnaie indonésienne et l'euro. Les coûts du transport ont pris 6 à 7% par an sur 7 ans, cela commence à compter, et les revendications salariales, en plus, d'être incontrôlables amènent à des périodes de grève longues et donc, à des indisponibilités des produits sur notre marché, que l'on est obligé de masquer parce que l'on ne peut pas dire, vous comprenez en Indonésie, il y a des problèmes sociaux donc vous n'avez pas vos produits, FB, made in France. Même si celui-ci n'est pas estampillé made in France mais la marque reste attacher au savoir-faire français. Donc, c'est difficile de l'expliquer aux clients. Tout cela mit bout à bout, moi, j'ai refait un chiffrage. Si on relocalise à Bazancourt, qu'est ce que l'on fait ? on fabrique différemment, on a appris de nos erreurs. Là, où on pensait que l'on était les meilleurs du monde, ok, on va se remettre en cause, comment on pourrait faire autrement. Et on a réussi de baisser de 18-19% nos coûts de production. On a dit, bon, objectivement, il y a des choses qui ne valent pas le coup d'être achetées en Europe, il y a des choses que l'on doit acheter en Europe très proche, France,

Italie, Allemagne pour des raisons de qualité, pour des raisons de proximité, pour des raisons de différences de prix qui ne sont pas significatives. Il y a des choses que l'on doit aller chercher en Europe de l'Est et puis, il y a peut-être des choses que l'on peut faire venir de Chine parce que c'est du tout-venant et que cela pèse dans le prix du produit donc pourquoi pas. On a monté un autre business model sur les composants et tout cela mit bout à bout, plus la façon de produire. Le fait d'assembler les serrures en amont et non, sur le coffre fini et de venir plaquer une platine complète, on gagne beaucoup de temps. Parce que ce sont des gens qui fabriquent des serrures qui les montent aussi sur une platine. Il y a une dextérité, une rapidité d'exécution. Et en plus, c'est très enrichissant pour les femmes qui travaillent à la serrurerie parce qu'elles voient le produit un peu plus en aval dans la chaîne de fabrication. Cela a été vu très positivement. Du coup, elles ont été motrices, elles ont trouvé de petites solutions dans le processus, on a réussi à gagner du temps, mine de rien. Et le temps en Europe, cela coûte assez cher. Quand on en gagne un petit peu, cela a un impact non négligeable sur le prix. A la fin, on arrive à un produit qui est un peu plus cher que celui d'Indonésie mais par contre quand on ajoute le prix du transport, le risque sur les devises et le risque avéré sur l'augmentation du coût de la main d'œuvre en Indonésie parce que la courbe ne va pas se tarir maintenant parce qu'il y a toujours des échéances électorales, le gouverneur de Jakarta a encore été élu sur une promesse d'augmentation de 20% imposée sur l'ensemble des entreprises étrangères. Voilà, la décision a été emportée surtout lorsque l'on a ajouté à cela l'augmentation des ventes par le vrai made in France, sur le territoire français mais aussi en Afrique du nord, en Moyen-Orient parce qu'il y a des barrières douanières qui tombent, à partir du moment où on fabrique en Europe. Là, où on avait entre 25-30% de taxe parce que les produits n'étaient pas européens, on se retrouve à baisser le prix rendus au client final de 20%, c'est fondamental, ça. Même si on en rétrocède un peu pour augmenter les ventes, et bien finalement on augmente aussi nos marges. C'est vraiment gagnant. On est arrivé à la conclusion que c'était une bonne décision. On est maintenant sur une étude pour pousser un peu plus loin le bouchon pour voir si l'on est capable de faire certifier nos produits comme fabrication française. C'est-à-dire plus de 50% de la valeur qui est bien de fabrication française. On est juste à la limite. On est en train de regarder si c'est pertinent ou pas. Mais si c'était le cas, on irait plus dans ce sens-là. Si c'est un succès, si toutes les conditions sont remplies au moment où on va commercialiser le produit. Ce produit a pour vocation d'être le premier d'une série un peu plus longue. Il y a d'autres coffres fabriqués en Indonésie que l'on pourrait aller chercher. Alors pour le groupe se pose une autre question, qu'est ce que l'on fait de l'usine en Indonésie ? Pour moi, c'est tout bénéf. Pour mon patron, c'est un trou qui est

comblé par un autre. Et là, on a une solution, parce qu'aujourd'hui on a un peu après 35% des volumes qui sont vendus par nos sièges compagnies qui ne sont pas fabriquées dans les usines du groupe. Donc ce serait ces produits-là qui auraient pour vocation à entrer dans les usines du groupe. On devrait y arriver.

B : technologique, oui, technologique, il y en a. encore une fois, c'est une approche dogmatique qui pose problème, l'informatique est centralisée. Il y a eu une décision stratégique d'être totalement intégré Microsoft et donc de suivre toutes les évolutions de MS qui se présentent. Ce sont des migrations qui sont imposées aux différents sites en leur disant, vous n'avez pas le choix, quelque soient les coûts, mettez-vous en ordre de marche pour être capable d'absorber les différentes migrations sur les versions de Windows server, sur les versions Windows de tous les PC qui sont déployés y compris les PC industriels qui ont besoin d'être liés à l'actif directory. Et c'est là, que cela pose un gros problème parce que cela veut dire là où on a l'habitude, on a des automates qui discutent avec des PC et qui ont donc la pérennité des automates parce les automates on ne va pas les changer tous les 2 ans comme on peut le faire sur les PC ou sur des systèmes d'exploitation bureautiques. Et bien, là, on est obligé de redévelopper des interfaces qui ne tournent plus sous Windows 7, Windows 8, etc. parce que l'on a besoin d'un PC pour accéder aux interfaces user friendly pour nos automates. Cela ça pose un gros problème et financièrement, c'est super lourd et en plus lorsqu'ils nous envoient des migrations, c'est dans un mois on migre, ça c'est une aberration complète.

*Cela veut dire que si vous ne faites pas les interfaces à temps les automates ne fonctionnent plus ?*

Ou alors, il faut qu'on les sorte de l'actif directory mais cela pose d'autres problèmes d'échanges de données, etc., pas d'accessibilité, pas d'ergonomie. On va vers une dégradation du service, finalement. Ça, c'est une vraie aberration.

*Vous en avez d'autres comme ça ?*

Non, le reste sur les technologies, des trucs de non-sens qui me font bondir, non pas tant que ça.

*Aberration financière ?*

Ce que je disais tout à l'heure sur le partage, les règles financières du groupe, à mon avis, elles n'ont pas été pensé dans toutes leurs conséquences. C'est important que toute entité soit attentive à son équilibre financier propre. Parce que tous les ans on doit rendre des comptes, il y a des règles en fonction du pays dans lequel on est, donc c'est sain. Par contre, il ne faut pas que cela soit à l'encontre d'une bonne collaboration entre les entités. Il doit y avoir par-dessus

une logique parapluie où on regarde la marge consolidée, c'est vraiment cela qui doit prévaloir.

## **6. Est-ce que vous pouvez me raconter une technologie que l'on vous a éventuellement proposée ou qui était disponible ou qui vous a séduit et que vous avez volontairement décidé de ne pas utiliser ?**

Volontairement refusée, non, que j'aurai dû oui peut-être (rire). Non, en fait, je n'ai pas cette approche-là par rapport aux technologies. Je suis assez précautionneux par rapport aux travers que cela peut apporter. Par contre, je n'ai pas tendance à refuser une technologie a priori mais je fais très attention à en encadrer les utilisations.

*C'est-à-dire ?*

Par exemple, l'utilisation du link, c'est-à-dire un outil de chat en interne au groupe. C'est quelque chose que peut être très utile pour avoir une information qui est vraiment nécessaire sur le moment, qui ne va pas déranger beaucoup la personne parce qu'on sait qu'elle a cela en tête. C'est juste une réponse du tac au tac comme si on passait à son bureau et ce n'est pas intrusif donc cela peut avoir de l'intérêt. Par contre, cela peut devenir quelque chose qui dérange en permanence quand on a besoin de se concentrer. Cela peut devenir aussi quelque chose qui est phagocytant pour des gens qui se prennent au jeu et qui écrivent 25000 messages pour dire une chose, voilà.

Donc cela c'est un exemple, j'essaie d'éduquer un peu le personnel, là-dessus, sur le link, sur l'e-mail. Moi, j'ai demandé à être retiré d'un certain nombre de listes de diffusion en disant, je n'ai pas vocation à être spammé par vos discussions. D'une part, je souhaite que vous vous y passiez moins de temps, cela ne me semble pas efficace et d'autre part, vous me polluez et cela m'empêche de me concentrer sur le reste, je peux en plus rater des mails importants parce qu'ils sont noyés au milieu du reste. Maintenant, est ce que cela m'a amené à refuser une technologie, non et j'ai du mal à me projeter dans ce genre de réaction, est ce que je refuserai une technologie, je n'en sais rien. Cela dépend vraiment de comment on l'utilise. J'aurai plutôt tendance à tester avant de refuser.

*Cela peut être aussi un logiciel que l'on vous aurez proposé et que vous auriez refusé.*

Ah oui, des logiciels que l'on me propose et que je refuse il y en a un paquet. Je reçois régulièrement des offres, on a un truc innovant, oui. A contrario, de temps en temps, on identifie un besoin et on fait une vraie recherche de ce qu'il y a sur le marché, on compare, on se fait expliquer les solutions, on regarde la structuration des bases de données. Si cela correspond vraiment à nos besoins, une fois que l'on a fait notre choix, on intègre le logiciel

et on le déploie et voilà. On est en train de le faire pour le logiciel des plans d'actions. Etant donné l'ampleur des changements que l'on a besoin de mener, on a besoin de structurer et de se donner des visions d'ensemble, d'avoir des indicateurs sur l'avancement. On a besoin de structurer, un moment donné, Excel, Access cela ne suffit plus. Donc, là, pour le coup, on pense que l'on a un besoin, existe-t-il des outils sur le marché, si oui, comment sont-ils structurés, est-ce que cette structure-là est solide, est ce que cela répond à nos besoins, etc. Mais, on est démarché plusieurs fois par mois sur des solutions géniales. La dernière en date, c'était des outils de brainstorming, oui on a une vision super innovante, oui d'accord. Cela m'apporte quoi ? Comment je l'utilise ? Comment cela s'articule avec nos besoins ?

**7. a - Lorsque vous avez implanté une technologie qui n'était pas encore présente dans votre entreprise, quels étaient les critères d'adoption ?**

Vraiment l'adéquation avec les besoins qui ont été défini en amont. Ça c'est vraiment le plus important. Les critères financiers sont importants, il faut que cela rentre dans le budget que l'on s'est fixé par rapport à la rentabilité du projet. Principalement, il faut que cela rentre dans le cahier des charges défini précédemment. Voilà, ce que l'on veut faire et on cherche un outil qui nous aide à faire cela. On travaille en termes de projet comme si on était en train de poursuivre un nouveau produit. Voilà, ce que l'on veut comme fonction, qu'est-ce que vous avez comme pièces qui peut faire cela.

**8. a - Vous avez remarqué, depuis une dizaine année, un développement des technologies de l'information et des communications ? b - comment vivez-vous cette manifestation dans le cadre de votre sphère privée ? c - et dans le cadre de vie professionnelle ? d - Etes-vous séduit par ces technologies ? e - Qu'apporte ce développement des technologies dans votre organisation ?**

B : pour moi, c'est quelque chose qui m'offre de la flexibilité, vraiment. Cela me permet d'avoir une perméabilité dans les deux sens. Cela me permet de faire déborder mon boulot dans ma sphère privée quand j'estime que c'est nécessaire. Si j'ai besoin de rentrer chez moi pour être à 7h pour le repas et être présent avec mes enfants, on partage un moment social mais si des choses importantes qui sont en cours au boulot, je sais que je peux y répondre un peu plus tard, que j'aurai des alertes si nécessaire. Je serai encore en vigie sans être pris 100% de mon temps. Et à l'inverse, je sais que ma fille peut m'envoyer un message si elle a besoin, que je fasse quelque chose pour elle même si je suis au boulot. Voilà, il y a vraiment une perméabilité dans les deux sens. Et c'est à ce titre là que j'accepte parce que c'est du donnant-

donnant. Cela assouplit un petit peu les angles, alors ma femme ne dirait pas la même chose (rire) mais mes enfants le voient comme cela.

*Vous pouvez être là quand ?*

A tous les repas du soir, ça c'est très important, cela faisait partie du deal quand j'ai pris la place de directeur général. J'avais une vie de cadre déjà relativement bien remplie, je devais garder en plus mon poste de supply chain, le temps que je trouve un responsable pour me remplacer. Quand j'ai pris le poste de DG, je savais que j'allais être complètement full pendant plusieurs mois. Le deal avec ma femme, c'était je serai quand même là tous les soirs pour manger avec la famille, quitte à ce que je me remette à bosser après le repas lorsque les enfants sont couchés. Ça, les technologies me le permettent et en plus, puisque j'ai des clients et des fournisseurs à travers le monde, ils ne regardent pas quelle heure il est quand je leur écris, pour eux cela ne veut rien dire, de toute façon. Moi, cela me semble équilibré.

*Cela déborde dans la soirée ?*

Pas tous les jours mais cela peut déborder dans la soirée ou alors je me lève plus tôt pour commencer ma journée professionnelle à la maison. Quand je n'arrive pas à faire rentrer toutes les choses importantes dans ma semaine, effectivement, il m'arrive de me lever à 5 heures et commencer le boulot à la maison. Après, je me prépare avec les enfants, je dépose ma fille au collège et après je vais au boulot. Cela m'arrive de faire cela, oui. J'estime que c'est une contrepartie de ma liberté, j'ai besoin d'une demi-journée pour aller accompagner mon fils lors d'une sortie scolaire, je demande à personne, j'y vais. C'est le deal aussi.

*(Il faut peut-être se demander le ratio entre le nombre d'heures passées à travailler chez soi et le nombre d'heures pour soi, ce serait très intéressant de voir que cela équivaut à 2 à 5%)*

Moi, j'y trouve mon équilibre aujourd'hui, quand j'estime que je tire un peu trop le bouchon, bah, j'essaie de rééquilibrer. Lorsque cela fait 2 semaines très intenses, je me prends un grand week-end. J'essaie d'équilibrer dans la mesure du possible, ce n'est pas toujours possible. La période avant Noël, de septembre à décembre, je n'ai pas pu relâcher, du tout, du tout, 4 mois. Maintenant, je l'ai voulu le poste, et oui, c'est aussi cela. En plus, ce n'est pas mon patron qui me met la pression. En reporting formel, je l'ai une fois par mois, sinon le reste du temps, je suis libre. Je suis DG de l'usine. Après, si les résultats ne sont pas là, j'aurai des comptes à rendre. Et puis, si j'ai pris le poste c'était parce que j'avais envie de faire avancer, je me sens responsable des emplois, des 160 familles. Si l'usine X n'est plus pertinente à l'intérieur du groupe ou par rapport à des sous-traitants, il y a un moment où j'aurai beau être bien vu par mes patrons. Ils me diront, tu es gentil mais maintenant tu coupes à moitié ou tu fermes. Moi,

ils me trouveront toujours une place dorée, ça, c'est sûr, sauf qu'il y en aura 160 sur le carreau. Je n'ai pas envie d'être responsable de cela.

C : depuis que je suis DG et que je m'oblige à prendre du recul sur ce que l'on vit et comment on organise le travail des autres. D'abord, j'ai dû travailler sur l'organisation de mon travail parce que j'en avais trop à faire, cela ne passait plus dans les journées alors j'ai travaillé sur mon organisation personnelle, sur l'organisation de mon temps de sommeil, sur l'organisation de mon temps de sport, de loisir. Et faisant cela, si c'est valable pour moi, c'est valable aussi pour les autres, au moins dans leur temps où ils sont présents au travail. Je me suis posé pas mal de question par rapport à cela. Je suis assez enclin à regarder comment marchent les nouvelles technologies. En parallèle de ma formation d'ingénieur chimiste, j'ai travaillé avec des gens qui faisaient de la robotique à Montpellier et j'aime beaucoup la structuration des informations. Je travaille aussi sur les parties cognitives, sur l'interface entre la bio-chimie et l'informatique donc, je m'intéresse tout le temps à ce qui sort et à l'interface technologie/homme. Je suis plutôt un bon client, on va dire, pour les technologies. Par contre, je vois aussi des effets pervers tous les jours. C'est-à-dire que tous les jours je me dis, je perds de l'efficacité, mes collaborateurs perdent de l'efficacité parce qu'ils utilisent les technologies pour les technologies mais pas les technologies dans le cadre d'un besoin défini en amont. Ils ont l'impression d'avoir des raccourcis qui finalement deviennent des réflexes. Par exemple, la plupart des entreprises qui atteignent une taille critique, celles qui font de la production, elles ont un ERP. Et bien, cet ERP, maintenant tout doit passer par l'ERP et cela complexifie tout. C'est-à-dire là, pour répondre aux besoins de marché, on vient de lancer une fabrication sous 2 semaines alors qu'avant on était sous 4 à 5 semaines sur les produits qui tournent le plus qui doivent répondre aux commandes un peu d'opportunisme. On les met à disposition sous quinze jours. Pour faire cela, il a fallu que l'on sorte de l'ERP, et que l'on dise : l'homme aura des décisions à prendre, on va organiser ces décisions, on va mettre des experts en face des sujets et ils vont les traiter. Ce sera une routine. Alors on va structurer les données de sortie et c'est ça qui va piloter l'activité et si on n'avait pas fait cela. On a montré que l'on était en échec et que l'on ne pouvait pas arriver à réduire le délai de trois semaines. Ça, ce n'est qu'un des exemples que l'on vit régulièrement et qui me font penser que l'on doit toujours repenser le besoin et mettre en concurrence les différentes solutions, les solutions technologiques et les solutions humaines. Ça, cela me semble vraiment très important. Et ça, les gens ont beaucoup de mal parce que les gens ont pris des habitudes sur l'ERP, c'est incroyable. Sur l'utilisation des mails, comme moyen de communication, c'est terrible. Sur la structuration des projets, c'est pareil. Maintenant, on a défini que les projets étaient définis de

telle et telle façon, alors c'est très bien pour les très gros projets, on a besoin de définir la faisabilité, les spécifications, les délais etc. mais si on fait cela, il faut faire attention que l'on a quand même besoin de mettre en place de la perméabilité, de la communication entre les différents acteurs de l'équipe projet qui normalement ne sont sollicités que dans les phases avales et qui ont besoin d'être informés très en amont. Dans le soft, ils appellent cela le développement Agile mais pour le développement de produits, c'est exactement pareil. Et si, on s'en tient à ce qui a été gravé en dur dans les outils de reporting en disant c'est les phases les unes après les autres, et bien finalement on a des projets qui prennent le maximum de temps. et non pas, la durée la plus courte possible avec une bonne efficacité et une bonne compréhension mutuelle des différents acteurs. Donc sur plein de domaines différents, je m'aperçois qu'on a besoin de laisser des acteurs qui décident et qui sont humains. Ça, c'est très important.

D : oui, personnellement, je suis séduit, clairement. Lorsque je vois des nouveaux outils qui sortent et qui ont définis de nouvelles interfaces homme/machine, oui, je suis séduit. J'ai envie d'aller voir comment cela interagit. Je pense que c'est le propre de l'homme d'aller voir avec quoi il peut jouer. Alors oui, je suis séduit, maintenant je reste critique à chaque fois. Je me dis, qu'est-ce que cela apporte ? quels sont les risques, même d'un point de vue privé, comment je dématérialise mes informations ? quelque part ? je ne sais pas où ? Est-ce que c'est sécurisé ? qui y a accès ? comment cela marche ? est-ce que les mesures de sécurité sont supplémentaires que je pourrai y adjoindre, génère des contraintes que je peux supporter ? J'essaie de trouver une équilibre comme ça. Mais oui, je suis séduit et je pense que tous les gens qui conçoivent ces systèmes-là, il y a sûrement des gens très cyniques qui travaillent là-dedans mais les gens qui travaillent vraiment, les softs, finalement, qui font cela. Ils le font parce qu'ils aiment ça et parce que cela leur parle. Et je comprends dans quel état d'esprit dans lequel ils sont, quand ils font ça. Cela m'intéresse de voir ce qu'ils arrivent à produire.

*Vous avez un exemple de technologie qui vous séduit ?*

Tout ce qui est biomimétique, ça, je trouve ça. J'ai envie de voir ce que l'on peut en comprendre de notre propre fonctionnement. Tout ce qui est prothèse active aussi. Quand je vois des bras artificiels qui sont maintenant capable de saisir des verres sans les briser, je trouve cela incroyable. Après, la partie smartphone avec beaucoup d'interfaces, j'en ai rêvé il y a 15 ans, quand Internet commençait à arriver, je me disais cela sera vachement de l'avoir avec nous. Je ne voyais pas encore comment cela serait possible. Aujourd'hui que c'est possible et que je vois toutes les captures d'informations à notre insu qui se matérialise dans des propositions de choses ou d'informations poussées, des choses comme ça. Ça, cela me

dérange un peu plus, parce que d'abord, je ne trouve pas ça très pertinent et en plus, aujourd'hui on est dans une société relativement de droit, en tout cas en France, cela ne pose pas vraiment de problème mais on n'est jamais sûr du futur, on n'est jamais sûr de ce qui se passe dans les autres pays. Ce sont des technologies qui peuvent avoir des biais très importants, d'un point de vue étatique.

E : on a acheté l'année dernière, un bras de mesure en tri-dimensionnelle pour des mesures rapides et fiables de pièces complexes que l'on achète sur lesquelles on pouvait avoir des dérives dimensionnelles. Pour accélérer les mesures à réception, cela nous aide et cela nous aide à la résolution de problèmes sur nos propres fabrications. Lorsque l'on a une dérive, on a des produits très complexes en termes géométrique et cela demande un jour à un jour et demi de mesures pour arriver à déceler d'où vient le problème alors que là, en heure c'est réglé. Et en plus on arrive à faire des représentations 3D, on faut bouger les choses et on comprend très vite ce qui se passe. C'est très parlant, c'est utile.

## **9. Comment est-ce que vous vous sentez avec le rythme d'émergence et d'obsolescence rapide des technologies ?**

Moi, je le trouve très artificiel. Je parlais tout à l'heure de résonner en termes de besoins. Mes besoins n'évoluent pas aussi vite que la technologie et pourtant, les vendeurs de technologie m'expliquent que je ne peux plus utiliser la technologie d'avant. Donc il y a un moment où cela ne match plus, et en entreprise c'est problématique. Parfois, c'est très bien, on développe aussi des automates de dépôts comme des distributeurs automatiques de billets mais uniquement pour recevoir de l'argent. Des commerces qui vont déposer leurs recettes le soir à la banque alors qu'elle est fermée, par exemple. Pour ça, on embarque de l'électronique, on développe du soft, on embarque le soft et on discute avec le soft de la banque et donc voir l'électronique se développer très vite, se miniaturiser, être de plus en plus puissante, ce sont des leviers pour nous. On peut proposer de nouvelles fonctions aux clients qui répondent à de vrais besoins et qui ouvrent des portes à de nouvelles ventes. Ça, c'est vraiment bien. Après, par rapport à nos besoins, que ce soit mes besoins privés ou en entreprise, il faut vraiment se cantonner à l'évaluation des besoins et comment on y répond et par quelles technologies. Suivre les évolutions de Windows et du pack Office machin, psst, oui d'accord, pourquoi ? Cela a été décidé dans le groupe, maintenant est ce que l'on travaille mieux après qu'avant ? On travaille toujours aussi mal parce qu'on a beau faire évoluer des outils si on ne forme pas les gens pour qu'ils les maîtrisent, cela ne sert à rien.

**10. Winner Langdon dans son ouvrage « La baleine et le réacteur » pose cette question en préambule de son livre « Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire ? ». a - A quoi pensez-vous lorsque vous entendez cela ? b - Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire dans les entreprises ?**

A : La responsabilité que l'on a sur le monde que l'on va transmettre à nos enfants. Cela me fait penser, en fait, à notre responsabilité d'adulte aujourd'hui et d'implication dans les décisions politiques. Cela me rapporte au vertige que j'ai lorsque je pense au régime démocratique qui est sans doute le moins mauvais des systèmes et il est quand même loin d'être efficace. Qu'est-ce qu'un citoyen si on ne lui donne pas les clés de compréhension ? donc on est en train de construire un monde qui est basé sur des décisions de puissances privées qui ont compris comment noyauter les instances décisionnaires publiques. Voilà, je crois que c'est ça qui se fait aujourd'hui.

B : J'ai l'impression de ne pas être tout seul, en tout cas dans cette entreprise-là, d'avoir cette vision de : regardons les choses en face sans dogmatismes en essayant de construire quelque chose qui parle à tout le monde quel que soit son niveau hiérarchique. J'essaie de casser les hiérarchies, de travailler en mode projet relayé par des hiérarchies mais on essaie de créer la logique de projet avec des leaders naturels y compris dans les ateliers et j'ai l'impression que cela parle à un certain nombre de gens. Si je ne suis pas tout seul à penser cela, c'est qu'il doit se passer des choses quand même. Peut-être qu'il y a de bonnes initiatives qui se font un peu partout, j'espère. Maintenant, il y a aussi, toujours, la pression de ceux qui possèdent les entreprises et dont l'intérêt est toujours court terme, toujours mesuré à l'aune du financier. Ce sera toujours des équilibrages entre les deux. Ce qu'il faut c'est qu'il y ait des dirigeants avec la tête sur les épaules et qui sachent de temps en temps tenir tête aux actionnaires. C'est ça, l'enjeu, tout en sachant in fine, ce n'est pas eux qui décident.

**11. Mark Weiser : « Les technologies les plus profondément enracinées sont les technologies invisibles. Elles s'intègrent dans la trame de la vie quotidienne jusqu'à ne plus pouvoir en être distinguées. » Que pensez-vous de cette citation ?**

Cela me rapporte à la perception des enfants d'une technologie qu'ils ont toujours connue et qui tombent de nues quand on leur explique que quand nous on était enfants cela n'existe pas et qu'ils ne puissent pas imaginer vivre sans, je pense que c'est un bon indicateur du taux d'enracinement. Effectivement, ils vivent avec. Quand ils pensent organisation, communication en lien avec leurs cercles, c'est toujours avec des médias de communication,

cela fait partie intégrante de leurs modes de fonctionnement. Je pense que c'est très vrai, l'intégration dans la trame de la vie quotidienne, c'est ce qui fait qu'une technologie est pérenne et que l'on ne se pose plus de questions. Après, est-ce que pour autant elle répond à un besoin de l'être humain par sa conception psychique ? Je n'en sais rien, est-ce que l'on a créé le besoin ou est-ce que cela répond à une tendance naturelle ? ça c'est difficile de trancher. Maintenant, elle est là et effectivement les enfants se les sont appropriées et les trouvent tellement naturelles, maintenant.

**12. L'internet des objets – article de CIO-online.com. En 2012, 15 milliards d'objets sont connectés dans le monde. En 2020, dans un peu moins de 6 ans, il en prévoit 80 milliards, soit en moyenne 10 objets connectés par personne sur la planète. Que vous inspirent ces milliards d'objets connectés ?**

Cela m'ennuie parce que je pense que l'on est en train de dépasser un seuil. C'est-à-dire tout ce qui faisait partie des scénarios des romans d'anticipation avec un système que l'on ne sait plus maîtriser à l'échelle de l'être humain, j'ai le sentiment que l'on est en train de le construire. Je pense que ce n'est pas juste un fantasme de lire qu'un système peut nous échapper. On voit aujourd'hui que les systèmes informatiques qui sont utilisés sur les marchés financiers, en grande partie, ne sont plus compris par les gens qui les emploient. Cela donne des résultats qui vont dans leurs sens, maintenant ce qui se passe exactement si on introduit un artefact à un endroit donné, plus personne sait le lire et c'est embêtant parce que cela a des répercussions sur la vie réelle ces trucs-là. Et, si on fait la même chose pour les individus, parce que là une dizaine d'objets connectés par personne, je pense que on n'arrive pas à se représenter ce que cela peut créer comme réseaux et quels seront les impacts ? Quels biais cela peut créer ? Je pense que l'on joue un peu aux apprentis sorciers. Maintenant, est ce que l'on a un moyen pour empêcher cela ? Je ne vois pas bien. La machine est en marche.

*Certains pensent à la décroissance mais ils ne sont pas nombreux ?*

Oui, c'est important que ces messages continuent à être portés pour qu'ils aient un minimum de visibilité. Que l'on continue à voir dans le spectre que cela existe. C'est toujours possible. L'être humain sans tout à tas de choses, il peut continuer à vivre de façon très heureuse. Maintenant, les objets vont être fabriqués, ils vont être vendus. On va trouver des biais pour leur faire croire qu'ils en ont absolument besoin. On va commencer à dire que ce sont des marqueurs sociaux, tout le monde les voudra.

**13. Winner Langdon page 161 : « Les gens veulent savoir ce qui est nouveau dans ces technologies. Ils ne veulent pas savoir ce qui pourrait mal tourner. » « Les enthousiastes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent. » - Que vous suggère le contenu de ces phrases ?**

Je pense que l'on mélange des choses et que cela ne sert pas la cause, c'est-à-dire que j'ai l'impression ici que cela peut être vu comme un peu de catastrophisme, et c'est dommage. Je pense qu'il y a un risque réel, par contre il faut le regarder avec des yeux objectifs. Le risque de bouleversement planétaire, je pense qu'il est bien pire avec notre exploitation du pétrole, par exemple. L'impact des nouvelles technologies sur l'équilibre de la planète et sa capacité à se régénérer, même si on utilise des ressources, même si il y a la pollution associée, les retraitements sont compliqués, etc. que cela consomme aussi de l'énergie. Malgré tout, je ne sais pas si on est sur les mêmes échelles, en fait. Il faut voir les risques pour la réalité qu'ils représentent mais forcément tout mélanger. Parce que sinon on met tous les problèmes dans le même sac et puis à la fin, il est énorme et on ne traite plus rien. oui, c'est à ça, que cela me fait penser.

**14. Winner Langdon page 259 : « Nous étions des somnambules de la technologies et nous errons dans un rêve ininterrompu. » « Notre impressionnante puissance scientifique et technique produira-t-elle un monde réellement supérieur à celui d'avant ? » « Les questions de ce type ... sont le dernier des soucis de tous les hommes d'affaires, techniciens, politiciens et autres qui sont directement en charge de la conduite du changement. » Quelles sont les réflexions que se posent les dirigeants de votre organisation et/ou vous à ce sujet ?**

Clairement, les questionnements sur notre responsabilité quant à l'avenir, pas dans 3 mois, l'avenir à plus de 10 ans, je pense qu'effectivement dans le business ce n'est vraiment pas leur quotidien. Les techniciens, je pense qu'ils n'ont pas très envie de se poser la question mais qu'ils ont envie de trouver des solutions techniques, se faire plaisir. Les politiciens, ils sont sur un court terme terrible et affligeant donc rares sont ceux qui pensent réellement à l'avenir. Malheureusement, je pense que c'est vrai. Je pense que pourtant c'est la responsabilité de tous les citoyens et donc, de leurs représentants quelle que soient les sphères, sphère de l'entreprise ou sphère politique. Oui, c'est des questions que l'on doit vraiment se poser. Ce sont des

questions éminemment politiques. Je raccroche ça à un ouvrage de Jean-Marc Jancovici qui avait écrit sur le pic du pétrole et qui avait lors de l'élection présidentielle de 2007 questionné les 11 ou 12 candidats sur un certain nombre de notions scientifiques, les résultats étaient affligeants, la moyenne de la « classe », c'était 5 sur 20. La notion de finitude du monde, non, ça ce n'est pas possible. La notion de thermodynamique, euh, non. Donc les décisionnaires ne comprennent pas les enjeux. Après, qui noyaient leurs conseillers, c'est ce que je disais tout à l'heure c'est compliqué la démocratie.

**15. Bernard Stiegler – Tome 1 – page 28 « Chaque jour apporte sa nouveauté technique et le lot d'obsolescences et de caducités ... hommes, régions, professions, savoirs, patrimoines de toutes natures doivent s'adapter ou disparaître. » Nouveauté technique = s'adapter ou disparaître. a - Avez-vous des exemples à nous fournir en lien avec votre vécu professionnel ? b - Pensez-vous que l'on puisse se passer d'un certain nombre de salariés dans votre organisation si vous implémentiez des technologies plus performantes ?**

Par rapport à la technologie, il y a une chose en rapport avec les évolutions. On a des automates qui sont branché aux systèmes informatiques bancaires. Quand les banques décident de faire évoluer leurs systèmes informatiques et bien nous, on s'adapte ou sinon on ne vend plus rien. On se doit d'être capable de discuter avec les évolutions de leurs systèmes informatiques, voilà par exemple. On subit un rythme d'évolution et on n'a pas le choix, quoi qu'on en pense. Est-ce que c'est pour la bonne cause ou pas ? je n'en sais rien, c'est une donnée d'entrée et on n'a pas le choix. Après l'évolution, je pense que c'est une des caractéristiques majeures de l'espèce humaine et on croit très fort que les organisations les plus intéressantes sont celles qui ont basées leurs structures sur leur capacité à évoluer. Il ne s'agit pas de trouver la meilleure organisation, il s'agit de trouver la plus flexible par rapport à ce que l'on n'imagine pas encore et qui va se passer dans 6 mois, 2ans. Oui, l'adaptation, j'y crois beaucoup maintenant, ce n'est pas parce qu'on se dit que c'est dans la nature humaine de s'adapter, que l'on doit accepter n'importe quoi comme conditions extérieures. Je dois préparer mon entreprise à un maximum d'éventualités pour autant, je ne cautionne pas forcément toute la pression qui vient de l'extérieur qui sont issus d'autres choix.

**16. Avez-vous constaté un détournement (*modification de l'usage d'origine : utilisation des données Facebook pour préparer un dossier de recrutement par les DRH, utilisation des réseaux sociaux pour communiquer mondialement sur les évènements du Printemps arabe*) d'usage d'une technologie mise en place depuis un certain temps dans votre entreprise ?**

Oui, il y a des techniciens qui sont chargés de l'installation de produits en clientèle qui ont utilisés leurs téléphones personnels comme une espèce de serveur de données techniques parce que cela leur permettait d'avoir toutes notices, les informations des collègues, les échanges sur les bonnes pratiques, etc. de façon à se faciliter la vie. C'est l'équivalent du petit calepin que les gens avaient avant mais beaucoup plus riche en fait et ils l'ont développé spontanément. Ils y a plusieurs initiatives comme cela et on a fini par dire que c'était une bonne idée et que l'on devait les munir de terminaux et encadrer un peu plus la sécurité des données qui transitaient parce qu'il y avait des trucs confidentiels mais cela répondait à un vrai besoin. Ils avaient utilisé les uns Dropbox, les autres, voilà.

*Oui au niveau de la sécurité, c'est moyen !*

Oui, c'est ça. Ils se sont dits, tiens, cela répondrait à un de mes besoins. Après dans le cœur de notre métier, je ne sais pas trop. On est quand même dans le business de la sécurité, on est cadré, on fait quand même attention.

**17. En juin 2013, Edward Snowden a dénoncé le gouvernement américain et la NSA d'espionner les états de l'Union Européenne. a -Quelles ont été vos réactions quant à la révélation de ces faits ? b - Lorsque que vous avez appris que les 9 géants du Web étaient eux aussi impliqués. Comment avez-vous réagi quant à la sécurité informatique et à la sécurité des données de votre entreprise ? c - A votre avis, quel est le pouvoir de l'état face aux puissants des télécommunications et du WEB ? d - Est-ce que vous avez entendu parler des Big Data ? e - A quoi cela vous fait-il penser ?**

A : aucune surprise, les faits d'espionnage sont aussi anciens que les guerres, les conflits, etc. L'invention de l'avion a permis d'aller voir derrière les lignes de 14-18, on est sur une autre échelle, d'accord. On sait que toutes les puissances qui en ont les moyens tentent d'espionner partout ailleurs quand il y a des enjeux militaires, quand il y a des enjeux d'équilibre géopolitique, quand il y a des enjeux économiques. Donc, ce n'est pas une surprise. On en parle depuis un moment, les grandes oreilles, cela faisait déjà 10 ans. En fait, ce qui m'a surpris, c'était l'ampleur des informations qui ont été ressorties. J'ai toujours un doute sur la capacité

d'un homme à exploiter une faille importante dans une organisation comme la NSA, bon, je ne sais pas s'il y a agi tout seul, je n'en sais rien. Peu importe, les faits décrits sont la réalité et peut être une partie de la réalité.

B : Les serveurs des données importantes du groupe sont en Europe et dans des serveurs privés avec lesquels on a des chartes de confidentialité et mes données personnelles, j'avais un compte Google drive dans lequel je mettais des trucs, où je me disais, tiens, c'est bien pratique. J'ai ouvert un coffre-fort électronique à la Poste et je fais cela maintenant sur le territoire français. Je ne me fais pas de grande illusion sur le fait que la Poste ouvre à la DGSI un certain nombre d'informations quand ils en font la demande, bon. Après ce sera à une échelle beaucoup moins importante et moins systématique que ce qui se passe aujourd'hui sur les serveurs américains. Donc oui, on est attentif à cela et on a imposé à la direction informatique lors du comité directeur, d'avoir une politique de confidentialité où on doit se poser la question de où on met nos informations. Quand on les met quelque part, comment on encadre ? la pérennité ? la confidentialité ? oui, cela a quand même modifié nos pratiques. De là, à dire que dans le groupe, tout le monde a bien conscience du risque, je ne sais pas mais au moins à nos niveaux. Alors je pense que c'est le plus important parce que c'est nous qui signons les investissements, quand on met les informations quelque part, généralement on a besoin de définir un serveur ou d'ouvrir un compte, ceci, cela donc cela doit passer par nous.

C : ils n'ont plus de pouvoir la dessus, ça c'est clair. Ils sont complètement noyautés. On a soi-disant, à Bruxelles, un système qui encadre les lobbyistes. En réalité, on sait très bien que pour un lobbyiste inscrit initialement à la commission européenne, il y en a 15 ou 20 qui travaillent derrière et qui ont des contacts réguliers, qui écrivent des parties de textes de lois.

*C'est comme l'affaire Goldman Sachs et sa ramifications où dans chaque grande entité, il y a un ou plusieurs membres de Goldman Sachs.*

D : c'est l'exploitation de la totalité des informations contenues sur, euh, plus que le web et tout ce qu'il y a derrière, en fait, avec des algorithmes puissants de recoupements qui font apparaître l'information qui n'ont pas été pensé pour être structurés ensemble mais qui font ressortir des choses qui prennent sens, un moment donné. Et qui permettent de faire des agglomérats d'informations qui donnent un peu le vertige, parfois. On peut faire ressortir des choses qui sont clairement du domaine privé, les associer à d'autres choses et finalement faire ressortir le profil des personnes avec le risque d'erreurs et avec le risque d'exploitation. Oui, je pense que là, il y a un vrai risque. C'est-à-dire que les gens ont laissé filer énormément leurs informations personnelles en se disant, bah, il ne se passe rien et en fait cela s'est constitué et aujourd'hui, on s'est l'exploiter. Avant on disait, il y en a trop, de toute façon, on

ne sait pas quoi en faire mais maintenant il y a des outils qui permettent de le faire. Je crois que c'est la ville de New-York ou Chicago qui a mis en place un système extrêmement puissant de schématisation des informations et quand ils vont chercher dans les différentes bases, ils peuvent reconstituer le profil des personnes de façon hallucinante. Les bases connaissent mieux la personne qu'elle-même, presque.

**18. Dans les médias, on parle de « no life » et aussi, « no future », que vous inspirent ces deux expressions ?**

Ce n'est pas tout neuf. Je ne me suis jamais senti, je suis peut-être trop jeune pour cela, je ne me suis jamais reconnu là-dedans. Moi, je suis enfant de 68tards donc par réaction, j'ai pris mes distances par rapport à ça. Par ailleurs, je suis petit-fils de grands-parents, en tout cas pour certains, très réactionnaires, donc j'ai pris mes distances un peu avec les deux. Et finalement, je garde espoir dans la capacité de l'homme à inventer plein de choses extraordinaires, aussi. No life, no future, non, je ne pense pas. Il y a des initiatives de plus en plus qui rendent aux gens la capacité à se parler, à s'organiser en petits groupes de bonnes volontés pour faire des choses super intéressantes. Par exemple, lorsque je vais partir d'ici, avant d'aller à un autre rendez-vous je passe à une Amap juste derrière. Toutes les semaines, on rencontre le producteur, on lui a acheté à l'avance des produits qui sont bio. Ce sont de tous petits groupes qui font ça mais qui font des choses qui sont vraiment superbes et mes enfants savent ce que sont des légumes. Ils ont l'opportunité d'aller voir comment ça pousse. Des initiatives de ce genre-là, il y en a de plus en plus. Il y a maintenant des approches alternatives de l'agriculture. Repenser l'alimentation humaine autrement, pas seulement par le prisme économique, etc. Sous peine que l'on cherche un petit peu, de bonnes initiatives, il y en a tout plein et avec des idées de scientifiques qui sont tout à fait aussi pertinentes que d'autres et qui inventent des choses tout aussi innovantes. Je reste optimiste et combattant, à vrai dire. J'essaie de convaincre dans ma sphère d'influence, dans mon entreprise aussi, j'essaie de passer des infos lorsque j'ai des réunions avec les syndicats et d'ouvrir le spectre et de leur dire est ce que tel domaine cela pourrait être aussi intéressant, enfin voilà.

**19. a - Si je vous parle du mouvement des cyborg (Homme augmenté), est-ce que vous connaissez ? b - Quelles sont vos réactions lorsque vous entendez que des hommes s'autogreffent ou se font greffer des implants dans l'espoir d'augmenter leurs capacités physiques et intellectuelles ?**

ça, cela ne m'intéresse pas du tout, autant l'exosquelette pour un certain nombre de tâches, pour des armées, etc. cela prend du sens autant pour le vie quotidienne, cela ne m'attire pas du tout. Mais alors pas du tout, du tout, je ne les comprends pas. Je ne vois pas ce qui les motive. *Par exemple, ces hommes augmentés sont sur vos chaînes de production, d'ordinaire ils vous fabriquent une pièce à l'heure et là, ces hommes augmentés vous en fabriquent 3 à l'heure. C'est un exemple.*

Ne parler pas de ça à mes actionnaires, s'il vous plaît ! (rire)

*C'est ce mouvement, je ne sais pas si ça marche ou alors réfléchir plus vite que les autres.*

Alors en y réfléchissant pour retirer de la pénibilité au travail, cela peut peut-être avoir un intérêt, ça effectivement. Alors on a déjà remplacé un certain nombre de tâches par des machines, aujourd'hui. Ce qui reste aujourd'hui qui est fait par des humains c'est parce que on ne sait le faire faire par des robots, pour différentes raisons. Si cela peut retirer de la pénibilité au travail pourquoi pas sur des aides. Aujourd'hui des bras qui ne sont pas accolés aux personnes mais qui sont compensés pour soulever des poids, cela existe déjà et les opérateurs sont plutôt contents parce qu'ils rentrent chez eux sans avoir le dos cassé donc cela dépend comment on équilibre ça. Après, il ne faut arriver à mettre un homme dans un squelette, enfin un exosquelette et se dire qu'il est juste là pour faire fonctionner ce truc-là. Cela pose des problèmes d'ordre éthique profonds. Par rapport, à l'augmentation du cerveau, ça je pense que c'est réellement dangereux. C'est-à-dire, on est ce que l'on est parce que notre cerveau humain est structuré de cette façon-là. Toucher au cerveau c'est toucher à ce qu'est l'espèce humaine, je pense que ça, c'est dangereux, oui, je suis assez frileux sur ce côté-là.

## **20. « Où sont passés les libéraux ? » de Marc Crapez « Le capitalisme malade de sa finance » Que vous inspire cette phrase ?**

On en a un peu parlé. Cour-termisme financier, automates d'échanges d'actions et de titres en tout genre qui sont hors de contrôle, ce n'est pas du capitalisme, c'est de la finance pure. Et quand on dit que la finance est nécessaire pour tourner les économies, aujourd'hui je suis persuadé que c'est un frein, cela crée des distorsions dans le monde, que c'est un vecteur de pauvreté plus important, que c'est des freins au développement dans un certain nombre de pays, ect. Le capitalisme n'avait pas besoin de cela pour aller chercher des ressources dans les pays pauvres et les exploiter mais cela donne des leviers qui sont encore plus importants. Oui, c'est très vrai, c'est un sujet qui est traité régulièrement sur les chaînes publiques comme Arte. Après quelle est la part dans un pays plutôt éduqué comme le nôtre en termes de

personnes et qui regardent cela, 1%, 1,5%. Est-ce qu'au moins de 1,5% est représenté par nos élites qui décideront ? même pas sur.

## **21. Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement technologique ?**

Cela m'évoque que la plupart des gens sont sûrs que l'on va toujours inventer quelque chose qui va nous sortir du mauvais pas dans lequel on est en train de se mettre. Et je pense que c'est une grave erreur de raisonnement. On devrait se dire : qu'est ce que l'on peut inventer maintenant pour sortir du mauvais pas tout de suite, au lieu d'inventer des trucs qui détruisent une partie de nos ressources, du bien commun, de la planète que l'on doit rendre aux générations futures. Je pense que c'est ça l'aveuglement technologique, on a à la fois un progrès perpétuel qui va en permanence réparer des erreurs du passé ou du présent. Et ça, les politiques ils sont en plein dedans, vraiment, ils se disent toujours, on n'y arrivera, cela a toujours été le cas et on n'y arrivera. On ne s'aperçoit pas que l'on dépasse les seuils les uns après les autres. Je crois.

## **22. Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement libéral ?**

Croire que la main invisible du marché est quelque chose qui existe, non, non, non. Le marché en lui-même n'est pas autorégulé, clairement pas. Il ne fonctionne que par bulles successives. On le sait, c'est modélisé. Il y a des prix Nobel qui en ont parlé, qui le modélise très bien, donc oui, c'est aveuglement total. En fait, ce n'est plus un aveuglement, c'est du cynisme pour un certain nombre de personnes parce que cela permet de continuer à faire un certain nombre de choses, s'enrichir de façon très violente sans devoir se justifier. Ne vous inquiétez pas tout ça est bien équilibré. J'ose espérer que l'aveuglement est moins complet ici, l'aveuglement libéral. J'ai l'impression qu'il y a des plus en plus de politiques qui se permettent d'avoir un peu de distances par rapport à ça. Maintenant quels pouvoirs ils ont réellement, c'est sans doute beaucoup moins que sur le premier alors qu'ils ne veulent pas s'en occuper.

## **23. a - Pour vous, y a-t-il un lien entre ces deux aveuglements ? b - Quelles analogies pouvez-vous faire ? c - Quelles différences faites-vous ?**

ça, c'est une très bonne question. En partie, oui, parce que plus on isole les gens des causes de nos choix de civilisations par une couche technologique, plus ils seront libres de continuer à faire ce qu'ils font en termes d'enrichissement incontrôlé. Qu'il y ait des choix délibérés, en ce sens-là, oui. Que ce soit aussi le sens du vent et que l'on se dise comme cela va dans le

sens de ce que l'on veut faire aujourd'hui, cela nous favorise, on le favorise, très bien sans que cela soit forcément réfléchi en amont. C'est sans doute la majeure partie des gens qui réfléchissent comme cela. Est-ce qu'il y a un lien délibéré entre deux, je ne sais pas. Pas massivement. Mais que l'un nourrisse l'autre, ça oui, très probablement.

Je serai intéressé de vous lire lorsque vous aurez fini.

*Merci pour le temps que vous m'avez consacré.*

Merci aussi parce que j'ai passé un bon moment, c'était très stimulant et très sympa.

Fin de l'entretien au bout d'1h35

## Annexe 8 – retranscription PJE – Directeur Supply Chain - ETI

## Dispositif de rencontre :

**Nom, prénom de l'interviewé : PJE**

Société : ETI

**Nombre d'employés : 1600**      **CA : 260 M€**

**Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : 4ans et demi**

**Quelle fonction exercez-vous ? Directeur SCM**

**Depuis combien de temps ? 4ans et demi**

**Nombre de collaborateurs : 200**

Quelle est votre tranche d'âge : 20-30 ans, 30-40 ans, 40-50 ans, plus de 50 ans

## **Des enfants ? 2 pré ADOs**

Début retranscription le 1 avril 2015 de 11h12 à 11 :41, de 12h17 à 13h23, de 14h36 à 15h41, de 16h36 à 18h18, de 19h12 à 20h18, le 3 avril de 9h55 à 12h10 = 7h03 pour un entretien d'1h15.

## **Dispositif de rencontre :**

## **1. Pouvez-vous me raconter votre parcours, vos missions actuelles ?**

Oui, très rapidement, j'ai 47 ans. 25 ans d'expérience professionnelle. J'ai une maîtrise en droit, je viens d'entamer un 3<sup>ème</sup> cycle que je n'ai pas terminé. Je suis du Sud de la France, je suis arrivé sur Paris vers 23 ans. J'ai travaillé un peu plus de 2 ans au service juridiques de la Caisse des dépôts et consignations en ligne avec ma formation. J'ai rapidement rencontré la directeur général d'une petite PME du textile c'est à ce moment-là que je suis tombé dans la logistique et la SCM. J'ai passé 7 ans dans cette entreprise. Je ne connaissais rien au commerce international, à l'import, à la logistique. Comme cela peut se faire dans une PME, j'ai naturellement pris des responsabilités et acquis de l'expertise. Au bout de ces 7 ans, sans doute je me suis aperçue qu'il fallait passer le cap en termes d'entreprise. Je suis rentré chez Sony Musique où j'ai passé quasiment 3 ans dans un centre de distribution qui était tout neuf avec des technologies extrêmement avancées en termes de pilotage des flux, de gestion des stocks, d'opérations logistiques. J'ai commencé à encadrer une équipe assez importante puisqu'il y avait une quarantaine de personnes avec un niveau d'exigences et de

professionnalisme très élevés. J'ai l'habitude de dire que je n'ai pas fait d'étude en logistique mais les cours en MBA m'ont énormément enrichis. Pour divers raison, je suis parti au bout de 3ans et j'ai intégré le groupe Lagardère, Hachette Livres où j'ai passé 7 ans ½ sur deux postes. Un poste d'une plateforme logistique d'une centaine de personnes et ensuite un poste d'adjoint au directeur logistique. Donc là aussi, des équipes importantes, sur le 1<sup>er</sup> poste une centaine de personnes sur le 2<sup>ème</sup> poste, 200 personnes. Des enjeux d'exploitation importants parce que dans le livre, ce sont des volumétries, des références et des catalogues très divers. Une pression surtout des éditeurs, l'outil de distribution Hachette livres est au service du groupe Lagardère ou des leaders que nous distribuons de type Albin Michel. De grosses locomotives.

Une part de marché dans le livre quasiment hégémonique. Donc une forte pression de la clientèle, un niveau d'exigence important et un climat social très compliqué. Traditionnellement, dans le livre, il y a une forte pression des syndicats, pas forcément la CGT. Donc environnement d'exploitation très important cela fait partie du quotidien. J'ai acquis des compétences de managers, de gestion des hommes, de gestion des instances représentatives du personnel, essentiellement à ce moment-là, et aussi, une forte mobilisation de projet de modernisation, des outils de distribution de par la croissance du groupe Lagardère qui se faisait surtout par des acquisitions. Une vraie volonté d'investir pour améliorer la performance.

*Le téléphone sonne, il répond.*

*Le téléphone sonne, il répond*

Oui des projets importants de modernisation et des investissements assez lourds. Au-delà des contraintes d'exploitation, au-delà des contraintes de management, l'accès à la technique et à la technologie au service de la productivité et au service de l'augmentation de capacité.

Je fais rapide, je suis parti au bout de 7 ans et demi, surtout usé par le climat social et le conservatisme des partenaires sociaux mais aussi, le conservatisme en termes de gestion des hommes de top management, finalement rien ne bouge. Donc voilà, un peu usé. J'ai intégré une société de Retail, c'est une entreprise américaine s'est installée sur le marché européenne, une société qui s'appelle Manoukian. L'objectif était de développer le réseau Manoukian, et de mettre en place des partenariats, j'avais un rôle de direction logistique qui s'est étendu au fil des temps, au pilotage de l'ensemble des flux. Comme toute bonne marque/enseigne, la société faisait fabriquer en Extrême Orient puis faisait importer les produits en Europe et surtout en France et ensuite distribuer sur toute l'Europe. J'étais le patron de l'entrepôt, en charge aussi de toute la partie Import et de la Douane. J'étais en charge de l'amélioration

logistique et des projets liés à la croissance par l'augmentation du réseau partenaire. Un environnement de transformation, lorsque je suis arrivé, les équipes prenaient 2 heures (*Le téléphone sonne, il répond*) pour déjeuner lorsque je suis parti, ils prenaient le site fonctionnait en 2X8 et 3X8 pendant de courtes périodes. Après il y avait des sujets de systèmes d'information, le recrutement des équipes, etc. Et je suis chez X depuis 4ans et demi maintenant, cela fait ma 8<sup>ème</sup> expérience professionnelle, j'ai fait des cycles de 4 à 5 ans. Je suis patron de la Supply avec la responsabilité du pilotage des flux de marchandises et le pilotage des flux d'informations, des usines de nos frs jusqu'à la réserves de magasins. Il faut que je vous explique, qu'est-ce que X, pour vous permettre de mieux comprendre mon propre parcours dans l'entreprise. Nous sommes ce que l'on appelle un retailler, on se qualifie plutôt un Retailler distributeur alternatif. On a un assortiment qui est composé de 3 types de produits. 50% sur du déstockage de grandes marques, c'est surtout autour des grandes marques que l'on communique. Sur le site web. 20% du CA est réalisé avec des importateurs européens à qui on achète des produits parce qu'ils sont un peu tendance, parce qu'ils sont un peu novateurs et on a 30% de nos produits sur nos 30 marques distributeurs. Voilà en termes de sourcing. Si vous avez regardé sur le site, c'est d'abord l'équipement de la personne, autour du textile c'est 40% du CA, puis l'équipement de la maison, décoration de la table... et aussi, le saisonnier, en ce moment c'est la décoration de Noël... *Le téléphone sonne, il répond* Une anecdote, on approche les 3% de part de marché sur les gels douche en France. Ce n'est neutre.

Mon équipe est de 200 personnes, je ne sais pas si vous avez regardé mon profil Linkedin mais j'ai toujours eu l'habitude de gérer des équipes de taille importante et ma responsabilité, il y a plusieurs briques. Je gère un bureau à Shangaï d'une dizaine de personnes je m'occupe de la partie suivi de production et lancement de production sur l'équipement de la personne et l'équipement de la maison. J'ai une équipe qualité de 4 personnes. Tout ce qui est de l'administration des achats, le pilotage de flux, la relation avec les fournisseurs, j'ai une dizaine de personnes qui gère aussi import et la douane. On est en procédure de dédouanement à domicile et aussi, là où il y a les plus d'effectif, ce sont les 2 plateformes logistiques. Une, ici, de 25000m<sup>2</sup> et une autre de 30000m<sup>2</sup> et une autre à venir de 15000m<sup>2</sup> on vient le bail. Et j'ai toute une équipe qui gère de manière transverse la partie transport, ordonnancement, planning et les SI métier de la supply et le suivi des services généraux. J'ai un râteau de 10 cadres qui eux s'appuient sur des chefs d'exploitation et des chefs d'équipes. Voilà l'environnement de X est d'abord un environnement de plaisir car l'entreprise est en forte croissance. En 8ans on a multiplié par 3 le CA, on a une feuille de route très ambitieuse

pour les 5 prochaines années. Jusqu'à présent, on ouvrait 4 à 5 magasins par an jusqu'à l'année dernière. Cette année on a ouvert 6 et notre feuille de route c'est d'en ouvrir 8 à 9 par an au cours des 5 prochaines années. On va atteindre un réseau de 80 à 90 magasins en 2016, avec un peu moins de 300 millions d'euros de CA, objectif 2015. Actuellement 225M€ fin 2014. Là aussi, il y a une transformation importante liée à la croissance mais liée aussi au fait quand je suis arrivé, la feuille de route que m'avait fixée mon patron c'était de moderniser la SCM, de moderniser l'organisation des personnes qui était une organisation très pragmatique, de travailler sur les outils et d'améliorer la performance de l'outil Supply chain, bien entendu. Et de se rapprocher de la gestion des fournisseurs pour mieux travailler l'amont. Là, on est sur la prochaine phase de notre mutation, avec des sujets de productivité et d'efficacité opérationnelle.

## **2. Pouvez-vous me raconter votre dernier projet, ses enjeux, ses impacts dans votre organisation ?**

Le plus récent sur lequel je suis en train de travailler, c'est l'ouverture d'une nouvelle plateforme logistique qui représente quasiment 18000m<sup>2</sup>. C'est un projet qui a été initié, il y a 3-4 mois, *Le téléphone sonne, il répond*, avec plusieurs enjeux. D'abord, un enjeu de négociation du loyer avec le même propriétaire que celui-ci. On en a profité pour renégocier le tout. Une forte pression, un gros challenge en termes de gestion des couts financiers, c'est une enveloppe de près de 10M€, ces prochaines années c'est important. Et ensuite des enjeux d'organisation et de pilotage des flux, ce que l'on allait mettre sur le site en terme de catégories de produits, comment aller se gérer la montée en charge donc beaucoup de data à coacher, beaucoup d'intelligences autour de ces décisions et bien entendu, déterminer les technologies qu'on va mettre en place sur ce site en termes de SI et de mécanisation. La 1<sup>ère</sup> phase avec le propriétaire est réglée, la 2<sup>ème</sup> phase est en voie d'être réglée en termes de décisions, on est en train de lancer les appels d'offres auprès de nos équipementiers, une 3<sup>ème</sup> phase que l'on va mener dans les heures à venir, c'est toute l'organisation humaine autour de la plateforme. On va regarder dans nos équipes les personnes qui ont du potentiel d'évolution pour prendre des postes à responsabilités. On est très, euh ... on promeut la promotion interne, justement. Cela fait partie de l'ADN de l'entreprise, on a toujours voulu faire évoluer nos équipes. Il faut identifier les potentiels, il faut former les gens et de pouvoir les faire progresser lorsque des opportunités se présentaient. On est d'abord dans cette logique-là. Notamment, dans la colonne vertébrale de cette nouvelle plateforme, c'est une plateforme qui a en rythme de croisière devrait avoir entre 40 et 50 personnes. C'est assez important, on est

en train de travailler de phosphorer sur quelle sera la colonne vertébrale de cette plateforme en termes d'encadrement, avec un objectif de décisions dans les 4-5 semaines à venir. et ensuite, je dirais que ma partie projet en elle-même touchera à la fin en mars avec la mise ne phase de l'organisation humaine que ce soit dans les systèmes d'information ou tout la partie équipement, technologie et mécanisation à mettre en place sur cette plateforme. Bien sûr, il y a d'autres projets qui se mènent en même temps.

*Vous allez plus informatiser, plus automatiser ?*

Non, nous avons un retour d'expériences de la dernière plateforme mise en œuvre il y a 3 ans. Nous allons mécaniser un peu plus mais c'est à la marge. Si vous voulez, sur une échelle de 1 à 10, nous sommes mécanisés entre 6 et 7 sur la 2<sup>ème</sup> plateforme. Là, on se situera entre 8 et 9 en termes de mécanisations par rapport à nos modes opératoires, aujourd'hui. On est sur de la distribution physique, on est pas du tout présent sur le net alors on a moins de contraintes que les sites marchands du Web.

*Ah oui, c'est ça vous n'avez pas de site marchand ?*

Non, nous pas de sites marchands, nous avons 50 magasins et on peut gagner en productivité de par la mécanisation, de par l'organisation, de par le transfert de tâches de l'homme vers la machine mais on n'a pas les mêmes leviers de productivité qui font de l'internet qui manipule pièce à pièce. C'est à la seconde près qu'ils ont besoin de gagner du temps au niveau efficacité. Nous, en termes d'exigences et d'organisation sont un peu moins important.

*Ces impacts de ce projet ?*

Une partie des personnes va être transférer de deux plateformes. Notamment, sur la colonne vertébrale d'encadrement, après le reste, les employés logistiques, à part 5-6 personnes qui vont transférer des autres plateformes, on va être sur une logique d'embauche soit de l'embauche classique, on s'appuiera sur de l'intérim ou des CDD que l'on aura sélectionné au préalable qui seront embauchés tout au long de l'année 2015. Sinon, on a, aussi, des partenariats avec des cabinets de reclassement. L'environnement économique est assez compliqué en particulier, en Picardie et dans l'Oise. Il y a DHL et une autre plateforme qui ferment, on engage des discutions avec des cabinets de recrutement ou reclassement pour embaucher des opérationnels, tout de suite.

### **3. Pouvez-vous me raconter des histoires autour de ce qui s'est passé dans ce projet ?**

**4. a -Quelles sont vos impressions concernant ce projet ? b - Il se déroule comme prévu ? c - Etes-vous perturbé par quelque chose ? Si oui, pourquoi ? d - Y-a-t-il quelque chose qui vous dérange ?**

a : mes impressions ? Anxiogènes, si je peux m'exprimer avec un anglicisme, assez challenging, parce qu'on est ... en même temps que l'on gérait ce projet, on était en train de valider le business plan des encadrants, un nouvelle feuille de route avec des contraintes de productivité et des contraintes de gestion de contrôle des couts qui était relativement importantes. Aujourd'hui, mon organisation est à maturité alors mettre en place un nouveau site que ce soit sur les hommes, sur les technologies ou les équipements, cela prend du temps, cela prend de l'énergie, cela prend des ressources mais il y a quand même un savoir-faire de mes équipes. J'étais plus rassuré que cette partie, là où j'ai été un peu constraint c'était sur la partie budgétaires et la partie moyens, ce qui était pas habituellement jusqu'à présent. Cela prend beaucoup de temps, beaucoup d'énergie, beaucoup de ressources mais à partir du moment que cela fait partie de ma feuille de route, je ne me pose pas de questions.

B : C'est un projet qui a pris une semaine à 10 jours de retard sur un projet de 6 mois. Je dirais que l'on est à la moitié du chemin, on est à peu près en ligne avec nos plannings. J'aurai aimé que l'on signe le bail fin novembre pour pouvoir déclenché les appels d'offres et à signer les commandes pendant le mois de décembre. On a signé, il y a 3 jours (entretien le 10/12/2014).

C : non, je ne suis pas perturbé par quoi que ce soit, pas pour l'instant. Alors il n'y a pas de perturbations, peut-être aussi parce que c'est notre habitude de gestion de projet, nous permet d'anticiper les perturbations, les prévoir ou de la passer. Pour l'instant, non pas de perturbations majeures. Si ce n'est quelques contraintes de ressources, pour moi, je n'appelle ça des perturbations.

D : non, rien. Je suis un poisson froid, il n'y a rien qui me dérange. (rire)

**5. a - Pouvez-vous me raconter ce qui va et ne va pas dans votre organisation ? 5b - Avez-vous détecté des aberrations (technologiques et/ou financières) dans votre entreprise ?**

a : ce qui va et ne va pas. Je vais d'abord vous dire ce qui ne va pas. Aujourd'hui, j'ai des sujets d'organisation sur toute la partie administrative avec une dizaine de personnes avec des conflits individuels, parce que je suis en train de mettre une nouvelle organisation, des frottements, bon maintenant c'est, je ne peux pas dire que cela ne va pas mais cela crée un peu de perturbations et une perception des autres services qui n'est pas toujours positive. Voilà qui me dérange le plus dans mon organisation. Ce qui peut être perturbant, c'est ce que pense,

c'est les équipes sont pressurisées, assez mises sous pression, d'un point de vue opérationnel car moi aussi des objectifs assez ambitieux, donc forcément je répercute ces objectifs sur mes équipes. Elles sont sous pression donc elles ont l'impression de ne jamais s'arrêter, jamais avoir un moment pour souffler, pour prendre un peu de recul. De temps en temps, on est un peu border line en termes de pressions sur les équipes et en termes d'anxiété de ces équipes. Je parle exclusivement des équipes d'encadrements. C'est principalement là où sont les points d'attentions. Après, mon organisation en elle-même est à maturité, on a des processus qui se sont beaucoup professionnalisé ces 4-5 dernières années. On a fait beaucoup d'investissements en termes de SI et de technologies, en termes de formation et qu'aujourd'hui, on est en train de récolter les fruits de ces investissements et que l'on est plutôt sur une organisation qui délivre, si vous me permettez l'expression. Et qui est en ligne avec nos objectifs et nos objectifs budgétaires, pour moi, c'est le plus important.

B : silence. Non, en fin, je dis non parce que vous avez employé le terme aberration, non je n'ai pas détecté des aberrations. On a sûrement des points d'amélioration. On a des dérives sur certains postes budgétaires mais ce ne sont pas des aberrations. Je pense que si on avait des aberrations on n'en serait pas là en termes de croissances et on n'en serait pas là en termes de rentabilité. Chez X, est relativement rentable. Nous sommes sous LBO avec une pression financière de la part de nos actionnaires qui est assez importante mais il n'y a pas d'aberrations parce que, je crois que le talent des managers et du comité de direction, c'est justement de mettre sous contrôle leurs pôles et l'entreprise et le fonctionnement de l'entreprise et d'avoir des alertes suffisamment rapide pour dire attention, là, c'est en train de dériver, il faut remettre sous contrôle. Non, moi honnêtement, je n'ai peut-être pas une vision objectif mais le terme aberration n'est pas adapté à mon mode de management. Voilà c'est pour ça que je permets d'insister

## **6. Est-ce que vous pouvez me raconter une technologie que l'on vous a éventuellement proposée ou qui était disponible ou qui vous a séduit et que vous avez volontairement décidé de ne pas utiliser ?**

Je n'ai pas de cas précis, j'ai plutôt une stratégie. Peut-être que je contourne un peu la question parce que je n'ai pas de souvenir. Je suis en veille technique et que les outils logistiques, les outils supply chain peuvent évoluer assez rapidement il y a une certaine maturité sur les SI aujourd'hui. Mais par contre, il y a un vrai accent sur automatisation, sur la mécanisation en particulier poussé par tous les logisticiens du Net qui ont, eux, des contraintes importantes. Donc, je me suis posé la question à plusieurs reprises sur le niveau de

mécanisation supplémentaire dans nos entrepôts et je n'ai volontairement pas passé le cap de ces niveaux supplémentaires de mécanisation. Ex : de la mécanisation sur des convoyeurs, de la mécanisation de la préparation de commande, etc. essentiellement sur du convoyage avec de l'intelligence avec des systèmes de tris de colis.

*Avec puces RFID ?*

Non, non, non c'est du convoyeur avec code-barres unique au colis dans le but d'aider à la préparation de commandes et je n'ai volontairement pas passé le cap parce que dans une entreprise en croissance comme la nôtre, on a besoin de conservé un minimum d'agilité et que la mécanisation crée des contraintes supplémentaires, des contraintes de fonctionnement de flux aussi importants qui ne sont pas toujours en ligne en terme d'agilité. Voilà.

*Qu'est-ce que pour vous l'agilité ?*

C'est de pouvoir réagir très rapidement. C'est finalement, c'est eu égard aux décisions qui sont prises par le commerce que ce soit à l'achat ou à la vente, à aucun moment le supply de Stocomani de doit dire non. Elle doit s'adapter, justement à ces décisions commerciales. On arrive en fin d'année, dans notre métier de déstockeur, la fin d'année est une période critique parce que nos partenaires industriels ont besoin de nettoyer leurs comptes d'exploiter, on besoin de nettoyer leurs stocks et à ce moment-là, ils vont pousser de manière importante vers des déstockeurs pour transformer leurs stocks en trésorerie et ainsi, améliorer leur situation de stocks de fin d'année. Si vous avez un niveau de mécanisation qui vous constraint et pas suffisamment d'agilité, vous ne pourrez pas toujours dire OUI, sur des périodes aussi importantes. On a aussi, d'un autre côté, des prises de décisions qui sont très rapides. On a un problème de CA sur tel rayon, on a un problème de performance sur telle typologie de produits, on a des stocks disponibles mais on les gardait pour dans 2-3-4 mois, on décide, un moment donné, de les pousser à J pour un J+3 en magasins. Si on est dans un environnement constraint qui ne peut pas réagir trop rapidement, c'est difficile. On a toujours besoin de conserver cela, au niveau de l'agilité. On doit s'adapter aux prises de décisions rapides de l'entreprise. *Le téléphone sonne, il répond*

## **7. a - Lorsque vous avez implanté une technologie qui n'était pas encore présente dans votre entreprise, quels étaient les critères d'adoption ?**

les critères d'adoption, le premier c'est le retour sur investissement, enfin les retours sur investissement car ils ne sont pas toujours financiers. Ils peuvent permettre de gagner en capacité, ils peuvent permettre de gagner en taux de service. Je dirai il y a un critère financier, il y a un critère d'amélioration de capacité, chez X en tout cas. Il y a un critère de taux de

services. Voilà c'est trois thermomètres qui sont importants et un 4<sup>ème</sup> qui est aussi, l'intégration dans notre environnement, que ce soit l'environnement humain ou que ce soit l'environnement technique.

**8. a - Vous avez remarqué, depuis une dizaine d'années, un développement des technologies de l'information et des communications ? b - comment vivez-vous cette manifestation dans le cadre de votre sphère privée ? c - et dans le cadre de vie professionnelle ? d - Etes-vous séduit par ces technologies ? e - Qu'apporte ce développement des technologies dans votre organisation ?**

B : moi personnellement, je la vis très bien. J'adore les nouvelles technologies, j'aime les nouvelles techniques. J'aime les nouveaux outils. Je suis tout de suite séduit par les opérations marketing des équipementiers qui nous offrent de nouvelles technos. Donc j'ai plutôt tendance à les vivre très bien. Maintenant, peut-être que mon environnement familial, le vit un peu moins bien. En tout cas, vit mon attachement à ces nouvelles technologies un peu moins bien. Je suis assez addict de mon téléphone, assez addict de mon PC, assez addict de ma tablette. Je suis capable d'y passer énormément de temps, même si je suis obligé parfois de freiner mes enfants, bien entendu. Mon fils est plutôt comme moi, ce qui peut poser des difficultés. Pour mon cas personnel, il y a une vraie perméabilité entre les technos professionnelles et les technos privées. Ce qui n'est pas une bonne chose et du coup, j'ai l'habitude de beaucoup travailler à la maison et d'utiliser les technologies professionnelles et privées à la maison pour pouvoir travailler, ce qui peut créer quelques petits frottements.

C : Professionnellement, je les vis bien. De temps en temps, quand j'ai un brin de lucidité, je me dis quand même que c'est un fil à la patte mais généralement je le vis plutôt bien. Je suis super utilisateur, c'est sans doute pour ça que je le vis bien. Oui je le vis bien. Je n'ai pas l'impression de l'intrusion, mais c'est aussi dans mon état d'esprit d'avoir cette perméabilité des technologies professionnelles dans ma vie privée. Ma femme vit beaucoup moins bien mon addiction aux nouvelles technologies. Bon, elle a aussi tous les outils modernes à sa disposition mais elle est moins attachée à ceux-ci. En fait, je ne m'arrête jamais de travailler (rire).

D : j'avais la question êtes-vous séduit par ces technologies mais je crois que vous avez largement répondu.

E : une réponse rapide, plus de disponibilité, des gains de productivité importants. On oublie aussi, et je crois qu'il faut juste se rappeler comment on travaillait il y a quelques années

auparavant avec des accès à l'information qui étaient beaucoup moins rapide, moins facile, une productivité moins importante. Aujourd'hui, elles nous servent à aller plus vite.

*X gagnait de l'argent lorsque c'était moins informatisé ?*

Oui, oui, l'entreprise a toujours gagné de l'argent.

*Elle en gagne un peu plus ?*

Non, elle a tendance proportionnellement à en gagner un peu moins. C'est aussi la taille de l'entreprise qui veut ça. On met beaucoup d'argent dans le développement mais elle en gagne beaucoup plus en valeur absolue, beaucoup plus.

## **9. Comment est-ce que vous vous sentez avec le rythme d'émergence et d'obsolescence rapide des technologies ?**

Toujours frustré, car j'ai toujours l'impression de ne pas avoir la dernière technologie et de ne pas être assez à la pointe. Cela crée de la frustration. Est-ce que j'ai bien répondu ?

**Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse**

Je suis très marqué le marketing des gens comme Apple, Microsoft. La dernière fois, j'ai vu dans un magasin, j'ai assisté à une démonstration de la surface pro, qui m'a bluffé. Je suis resté une demi-heure devant, comme un gamin avec le spécialiste qui maîtrisait super bien l'outil. Alors du coup, je suis toujours un peu frustré ça je me dis pourquoi, je n'ai pas le dernier, voilà.

## **10. Winner Langdon dans son ouvrage « La baleine et le réacteur » pose cette question en préambule de son livre « Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire ? ». a - A quoi pensez-vous lorsque vous entendez cela ? b - Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire dans les entreprises ?**

A : hyper connexion, individualisation, je vous donne des mots, réseaux, hyper communication, hyper technologies, le monde du futur, peut-être.

B : (long silence), si vous me permettez je vais vous faire une réponse de normand. Je pense que le terme les entreprises c'est assez difficile. Parce que chaque entreprise a son ADN et elle crée un monde qui lui est spécifique et c'est assez difficile dans les entreprises. Pour moi, ma vision du monde des entreprises elle peut être assez pessimiste, et pourtant je suis optimiste lorsque je suis dans le monde qu'est en train de créer X. C'est un monde qui reste attaché aux valeurs ou quand même, l'homme au centre d'un certain nombre de préoccupations même si ce n'est pas toujours perçu par l'ensemble des collaborateurs. Moi, qui suis au comité de direction, je sais la stratégie de l'entreprise. Je sais que les hommes

restent au centre de nos préoccupations. Cela reste un monde assez difficile où il y a beaucoup d'individualismes. Finalement, où l'individu prime souvent sur le collectif, même si je vais employer le terme d'équipe, même si je vais employer le terme d'organisation au sens collectif du terme. Et puis, c'est un monde où il y a beaucoup de pressions financières. Les idées sont un peu en vrac mais voilà, c'est comme ça que je le perçois. Mais c'est difficile de mettre l'ensemble des entreprises sur la même ligne, parce que chaque entreprise construit son propre monde.

**11. Mark Weiser : « Les technologies les plus profondément enracinées sont les technologies invisibles. Elles s'intègrent dans la trame de la vie quotidienne jusqu'à ne plus pouvoir en être distinguées. » Que pensez-vous de cette citation ?**

J'ai un peu de mal à y adhérer, je ne sais pas. Peut-être que c'est ma perception. C'est finalement, je crois, c'est qu'est-ce que l'on met face à la technologie. Effectivement, aujourd'hui, lorsque l'on parle technologie, on a plutôt tendance à penser nouvelles technologies, celles-ci ne me semblent pas invisibles et pas encore enracinées parce que tout le monde n'est pas au même niveau mais finalement notre quotidien qu'il soit privé ou professionnel s'appuie sur des technologies qui sont très éprouvées et qui sont là depuis de nombreuses années voire des décennies. La bagnole c'est le cas. Les appareils des électroménagers, la télévision a un cinquantaine années aujourd'hui, peut-être plus, 60-70. Encore une fois, le problème avec technologie on a tendance à penser nouvelle techno. Les nouvelles technologies ne me semblent pas enracinées et elles ne me semblent pas invisibles. Le téléphone était enraciné mais plus aujourd'hui car téléphoner est accessoire. Le téléphone, avec 50% de mes cadres, je communique en vidéo conférence avec le téléphone, PC ou la tablette. Ce n'est plus un téléphone. C'est un outil de communication mais ce n'est plus un téléphone. Moi, je pense qu'il n'est pas invisible et qu'il n'est pas enraciné car il va très vite.

**12. L'internet des objets – article de CIO-online.com. En 2012, 15 milliards d'objets sont connectés dans le monde. En 2020, dans un peu moins de 6 ans, il en prévoit 80 milliards, soit en moyenne 10 objets connectés par personne sur la planète. Que vous inspirent ces milliards d'objets connectés ?**

C'est un moyen d'améliorer notre quotidien que ce soit professionnel ou personnel. C'est un moyen de gagner en productivité, aussi. Au niveau de la connexion, lorsque je me balade avec mon PC, je n'ai même plus besoin de réseau WIFI, si je n'ai pas de réseau, je me connecte avec mon téléphone avec mon Bluetooth. Aujourd'hui, je n'écoute quasiment plus la radio, c'est mon téléphone qui gère ma musique dans ma voiture. Cela permet de gagner en confort, de gagner en productivité, ça me paraît naturelle aujourd'hui. Après quel est le risque d'intrusion, quel est le risque de sécurité, ce serait ma seule inquiétude à cette hyper connexion. Parce que cela veut dire s'il y a connexion entre un PC, une télé, l'alarme de la maison ou la vidéo surveillance quel est le risque d'intrusion. Voilà ce qui peut être plus inquiétant que la technologie elle-même de la connectivité.

*Les montres connectées, les google glass, il y a des services logistiques qui sont équipés avec un doigt qui fait scanner, avez-vous entendu parler de cela ?*

Les google glass, j'ai vu une démonstration en salon qui était portée par notre éditeur qui gère nos systèmes de gestion des coûts. Mouais, c'est extrêmement existant, cette hyper connexion est extrêmement existante mais elle est aussi synonyme de confort supplémentaire, d'accès à l'information supplémentaire et de l'amélioration de la productivité. Je ne suis pas du tout réfractaire à tout ça, bien au contraire je suis extrêmement sensible.

**13. Winner Langdon page 161 : « Les gens veulent savoir ce qui est nouveau dans ces technologies. Ils ne veulent pas savoir ce qui pourrait mal tourner. » « Les enthousiasmes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent. » - Que vous suggère le contenu de ces phrases ?**

Je pense que, en général, on est toujours un peu réfractaire au changement et qu'il faut quand même rester prudent par rapport aux risques que peuvent générer ces avancées technologiques. Voilà, maintenant, la question est : est-ce que nous sommes dans une révolution technologique, est-ce que on a engagé la révolution technique ou une révolution technologique ou est-ce qu'elle est derrière nous, je n'ai pas la réponse mais je pense que l'on est plus sur des systèmes évolutifs. Je pense que l'on utilise beaucoup plus de technologies pour pouvoir se faire parler les outils entre eux. Maintenant, les bouleversements planétaires ont eu lieu et qu'est-ce qui est le plus sécurisant ou le moins risqué, un bouleversement planétaire lié à l'évolution informatique ou un bouleversement planétaire lié aux guerres

mondiales que l'on a pu connaître. Si tout cela est fait avec un certain niveau de sécurité, moi, je dis, allons-ci bouleversons la planète.

**14. Winner Langdon page 259 : « Nous étions des somnambules de la technologies et nous errons dans un rêve ininterrompu. » « Notre impressionnante puissance scientifique et technique produira-t-elle un monde réellement supérieur à celui d'avant ? » « Les questions de ce type ... sont le dernier des soucis de tous les hommes d'affaires, techniciens, politiciens et autres qui sont directement en charge de la conduite du changement. » Quelles sont les réflexions que se posent les dirigeants de votre organisation et/ou vous à ce sujet ?**

Je le disais tout à l'heure, malgré les avancées techniques, les vrais sujets autour des SI, les hommes restent au centre de nos préoccupations du top management de X. On est 1600, dans 4 ans qui viennent, on devrait recruter entre 700 et 800 personnes. On ne peut pas se permettre de laisser les hommes sur le bord du chemin sous prétexte de techniques ou de technologies. Je le dis par rapport à ma situation personnelle que je vis aujourd'hui, je pense que nous, managers, dirigeants, nous nous posons les bonnes questions sur l'accès à ces technologies. Aussi, on se pose les bonnes questions parce que certaines permettent de gagner en productivité, certaines permettent d'éviter des tâches qui sont extrêmement répétitives, à faible valeur ajoutée, etc. Voilà, donc. Je ne suis pas d'accord avec le fait que ce soit le dernier des soucis des hommes d'affaires, technicien et politiciens dans lesquels je peux me retrouver. Ce n'est pas le cas, je ne suis pas persuadé. Maintenant, je suis aussi persuadé que les nouvelles technologies créent un monde supérieur à celui d'avant, c'est aussi ma perception, parce que je suis dans un métier de process, dans un métier de manutention et que si on aide les hommes à améliorer leurs conditions de travail grâce aux nouvelles technologies, c'est toujours mieux qu'avant. Et dans la sphère privée, si les choses sont plus facilement accessibles, si on peut gagner du temps, pourquoi s'en priver, sous prétexte de nouvelles avancées techniques.

La deuxième partie de la question, je ne suis pas d'accord. Je me pose un certain nombre de questions, est ce que ce sont les bonnes ou pas ? mais en tout cas on se pose des questions. Ce n'est pas le dernier de nos soucis et je suis intimement persuadé que nous créons un monde largement supérieur à celui d'avant. Maintenant, je suis prêt à entendre une contre argumentation. (rire)

**15. Bernard Stiegler – Tome 1 – page 28 « Chaque jour apporte sa nouveauté technique et le lot d'obsolescences et de caducités ... hommes, régions, professions, savoirs, patrimoines de toutes natures doivent s'adapter ou disparaître. » Nouveauté technique = s'adapter ou disparaître. a - Avez-vous des exemples à nous fournir en lien avec votre vécu professionnel ? b - Pensez-vous que l'on puisse se passer d'un certain nombre de salariés dans votre organisation si vous implémentiez des technologies plus performantes ?**

A : oh je pense qu'il y a des métiers qui ont disparus, je n'ai pas d'exemples mais je le disais tout à l'heure, on ne travaille dans la logistique et dans la manutention comme on travaillait comme il y a 20 ans. Oui, il y a des métiers qui ont disparus. Je crois que le monde de la consommation, la plus profonde des mutations, c'est l'intrusion du Net et les achats par le Net dans nos modes de consommations. Alors qu'il y a le débat sur l'ouverture des magasins le dimanche, on est capable de consommer 24/24h donc du coup, ces débats sur l'ouverture du dimanche me semblent déconnecter de la réalité. Moi, j'achète beaucoup sur le Net, je fais beaucoup d'opérations sur le net. Je vois mon banquier, 1 fois tous les 3 ans, à peu près alors que j'ai une agence physique. Je n'achète plus de voyages que sur le Net. Pas les vêtements parce que j'aime bien toucher lorsque j'ai envie de m'équiper au niveau vêtements. Oui, effectivement, il y a quand même aujourd'hui une diminution de la consommation dans la distribution physique et on est capable d'apporter une autre réponse que celle du Net et c'est peut être le cas de notre concept. Parce que dans le déstockage, le problème du Net c'est la rapidité aux produits. Quelqu'un comme Ventes-privées, sur les mêmes produits que nous, il va mettre 4-5 semaines à livrer un client alors que notre client va se servir dans nos magasins. On est capable d'apporter une réponse différente. Sinon le net a beaucoup changé nos modes de consommations et va continuer à les changer. Oui il faut s'adapter ou disparaître. Oui, je suis très d'accord avec ça mais c'est les nouveautés techniques et les obsolescences, c'est le monde qui est comme ça qui évolue depuis de nombreuses et nombreuses décennies.

B : oui en quantité, oui. Aujourd'hui on est dans des croissances fortes, les salariés arrivent en fonction des besoins. Oui il y a des métiers qui pourraient disparaître, en tout cas, il y a des tâches qui pourraient disparaître. On pourrait potentiellement se passer de certains salariés et j'ai vu, il n'y a pas très longtemps des chariots, des moyens de stockage qui étaient innovants. C'est une nouveauté d'il y a 2-3 ans qui commence à avoir une certaine maturité avec une technique qui reste encore assez chère mais avec des chariots qui n'ont pas besoin de caristes. Oui, si on les implémentait on n'aurait pas besoin des hommes.

**16. Avez-vous constaté un détournement (*modification de l'usage d'origine : utilisation des données Facebook pour préparer un dossier de recrutement par les DRH, utilisation des réseaux sociaux pour communiquer mondialement sur les évènements du Printemps arabe*) d'usage d'une technologie mise en place depuis un certain temps dans votre entreprise ?**

Je n'ai pas cette impression. Moi personnellement, j'ai l'habitude de mobiliser beaucoup de mes contacts et cela peut se faire dans le cadre d'un recrutement. J'ai recruté, il n'y a pas très longtemps, une attachée de direction Supply chain. Effectivement, je l'ai googlelisé, je ne vais pas sur les données Facebook, ce que je vais voir c'est plutôt son parcours professionnel, son réseau professionnel. Alors après, est ce que c'est un détournement d'usage de googleliser quelqu'un, je n'ai pas l'impression parce que c'est naturel dans mon mode de fonctionnement. En tout cas, je n'ai pas d'exemples marquants qui (*le téléphone sonne, il répond*) ... Non, ce n'est pas une impression que j'ai.

**17. En juin 2013, Edward Snowden a dénoncé le gouvernement américain et la NSA d'espionner les états de l'Union Européenne. a -Quelles ont été vos réactions quant à la révélation de ces faits ? b - Lorsque que vous avez appris que les 9 géants du Web étaient eux aussi impliqués. Comment avez-vous réagi quant à la sécurité informatique et à la sécurité des données de votre entreprise ? c - A votre avis, quel est le pouvoir de l'état face aux puissants des télécommunications et du WEB ? d - Est-ce que vous avez entendu parler des Big Data ? e - A quoi cela vous fait-il penser ?**

A : je suis aussi addict à l'information. Oui c'est bien qu'il y ait des lanceurs d'alertes. Je n'ai pas de sur réactions mais je pense encore une fois, c'est inhérent aux nouvelles technologies, à toutes ces techniques-là. La capacité d'intrusion, je suis toujours assez bluffé, bon peut-être pas par Edward Snowden, lui avait accès à de l'information mais tout ce que peut faire Wikileaks, en termes de publications de documents ultra confidentiels. J'ai été bluffé, très récemment, par des hackers, même si, a priori, ils sont gouvernementaux car apparemment, c'est la Corée du nord qui est visée dans l'histoire Sony qui a piraté les 5 prochains gros Blockbuster. Je suis toujours bluffé c'est certainement encore mon côté immature, (rire) comment les gens sont capables de jouer avec ces nouvelles technologies ? mais bon, c'est normal, c'est inhérent à notre monde et c'est très bien qu'il y ait des lanceurs d'alertes.

B : ah, sur l'entreprise. Je pense que cela soit notre contrainte quotidienne, la sécurité de notre entreprise. Nous, on a mis en place une charte, il y a 18 mois à peu près, sur la sécurité. On a essayé d'être attentif, on a revu toute la politique de gestion de nos mots de passe, la gestion de nos accès à l'extérieur, etc. Je pense que l'on a toujours des failles. On a fait venir un expert, il y a pas très longtemps qui nous a expliqué en comité de direction, qui est intervenu quels étaient les risques en termes de sécurités informatiques. Il y a une vraie sensibilisation à la sécurité informatique. Maintenant, je suis persuadé, on a toujours un coup de retard en termes de sécurités informatiques. On est toujours en train de courir après ceux qui sont les plus rapides. En l'occurrence, ceux qui sont les plus rapides, ne sont pas ceux qui sont les plus attentionnés.

C : peu. Je suis assez sceptique sur la capacité.. je pense que les états ont perdu du pouvoir face à la puissance de certaines entreprises, pas forcément face aux GAFA (google, amazone, facebook, apple), l'état a perdu du pouvoir face à des entreprises qui ont des tailles qui sont devenues des mastodontes. Total est un bon exemple, d'entreprise qui semble avoir un pouvoir supplémentaire à celui de l'état. On l'a vu, il y a quelques mois, quelques années, avec Acelor Mittal qui finalement a plus de pouvoir que l'état. Oui je pense que les entreprises qui ont été créées, qui ont des capitalisations boursières considérables, qui ont des niveaux de cash extrêmement importants, sont plus puissantes que les états.

D : oui, (*le téléphone sonne, il répond*) A une meilleure connaissance de l'entreprise, à une meilleure exploitation des données, au risque d'intrusion aux ciblages publicitaires, à l'amélioration du marketing mais aussi finalement, a pouvoir être pisté, suivi dans tous nos comportement de consommateurs. Maintenant, cela peut être synonyme d'amélioration de la productivité parce que cela fait partie de notre quotidien de crucher de la data (littéralement croquer de la donnée) et si on en a plus et si elle est plus efficace, cela devrait nous permettre d'améliorer notre efficacité opérationnelle.

## **18. Dans les médias, on parle de « no life » et aussi, « no future », que vous inspirent ces deux expressions ?**

No Future, c'est les Sex Pistols, voilà ce que cela m'inspire. Je ne sais pas. Cela ne m'inspire rien de mieux que l'épopée Punk des Sex Pistols. (rire)

## **19. a - Si je vous parle du mouvement des cyborg (Homme augmenté), est-ce que vous connaissez ? b - Quelles sont vos réactions lorsque vous entendez**

**que des hommes s'autogreffent ou se font greffer des implants dans l'espoir d'augmenter leurs capacités physiques et intellectuelles ?**

A : un peu

B : que finalement, cela m'inspire un des papiers précédents que l'on va s'adapter pour survivre (rire) donc c'est le futur est là et c'est inexorable. Moi, je ne pense pas

*Vous êtes prêt pour être plus performant, pour faire plus de choses dans l'entreprise, vous êtes prêt à capter ou à être greffé ?*

Je ne sais pas juste quel point, je suis prêt à aller pour être plus efficace. Je suis prêt à effectivement plus suivi, mieux coaché, mieux accompagné et en particulier par les technologies pour être plus efficace. Je ne sais si vous avez vu, depuis le début de l'entretien, le téléphone a sonné 12 fois. Il y a des appels que j'ai pris, il y a des appels que je n'ai pas pris. Je n'ai pas noté les gens qui m'ont appelé. Il va falloir que je fasse appel à ma mémoire pour me dire, tiens, j'ai dû dire je vous rappelle. Là, je n'ai pas de risque car j'ai tout mon journal d'appels, je rappelle, c'est très simple. Oui, je suis prêt, encore à faire des efforts en termes de technologies, de techniques pour améliorer mon efficacité. Ce que je ne vous ai pas dit, c'est que je fais beaucoup de sport aussi. Je pratique le triathlon, on a l'habitude dans ces techniques-là d'être accompagné par des choses qui vont mesurer notre performance, notre vitesse, l'activité cardiaque, etc. d'avoir des parcours sur Internet, de tout capter sur Internet, via des applications téléphoniques

*J'ai vu qu'il y a le maillot connecté ?*

Oui, je prêt à acheter cela. Là aussi, j'ai vu qu'une entreprise a inventé un manchon pour le mollet avec plein de capteurs, je suis prêt à passer ce cap. Cela permet de m'évaluer et d'analyser mes écarts. Oui je suis prêt à cela.

**20. « Où sont passés les libéraux ? » de Marc Crapez « Le capitalisme malade de sa finance » Que vous inspire cette phrase ?**

2008, voilà, ce que cela m'inspire.

**21. Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement technologique ?**

Silence. Je vous ai donné les dernières informations que l'on a pu avoir sur les piratages massifs de données, sur les piratages massifs de cartes bleues, d'adresses mails, etc. L'aveuglement technologie, il est surtout dans la capacité à s'introduire dans les systèmes d'information pas toujours bénéfiques. C'est ce que cela m'inspire, a priori.

**22. Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement libéral ?**

2008, aussi, voilà, c'est la crise des subprimes, la crise des aides publiques avec la Grèce, en particulier.

**23. a - Pour vous, y a-t-il un lien entre ces deux aveuglements ? b - Quelles analogies pouvez-vous faire ? c - Quelles différences faites-vous ?**

a : oui, il y a un lien parce que je pense que le finance à plus de finance que certains état et que le moindre régulation a conduit à cette crise financière que l'on paie encore les intérêts, aujourd'hui et on voit encore les impacts du point de vue économique.

*Merci, comment avez-vous trouvé cet entretien ?*

Extrêmement intéressant du point de vue des questions parce que la progression en termes de questions et puis, je pense que cela permet aussi de réfléchir à sa propre perception. J'ai l'impression, ma perception du cheminement des questions, c'est que l'on part de quelque chose qui est plutôt micro vers beaucoup plus de macro autour de ces nouvelles technologies, de la globalisation. C'est ce cheminement qui part de quelque chose plutôt précis, du vécu personnel vers une vision un peu plus philosophique des sociétés, des technologies dans la société et l'utilisation des technologies privées et professionnelles.

Finalement, je suis à peu près d'accord avec vous. Moi, je l'ai dit tout à l'heure. Je suis très accessible et très accès sur les nouvelles technologies et vous ai parlé de mon environnement professionnelle, de mon environnement privé, de la façon où je vis les nouvelles technologies à travers le sport. C'est effectivement on est tous, au sein d'un même club, hyper connectés pour savoir les performances des autres sur un même parcours de vélo. Peut-être que je ne me pose pas assez de questions mais voilà, cette discussion est une bonne occasion.

Fin de l'entretien

Annexe 8 – retranscription PB – Secrétaire général du syndicat – Grande entreprise

**Dispositif de rencontre :**

**Nom, prénom de l'interviewé : PB**

**Société : Grande entreprise = C**

**Nombre d'employés : 900 en Champagne-Ardenne CA : NC**

**Nombre d'années d'ancienneté dans l'entreprise : 36 ans**

**Quelle fonction exercez-vous ? Secrétaire régional de syndicat CFDT**

**Depuis combien de temps ? 8 ans**

**Nombre de collaborateurs : 50 délégués syndicats**

**Quelle est votre tranche d'âge : 20-30 ans, 30-40 ans, 40-50 ans, plus de 50 ans**

**Des enfants ? 2 enfants – 24 et 21 ans**

Début retranscription le 31 juillet de 16h10 à 17h50, de 18h00 à 19h10, de 19h50 à 20h25, de 20h35 à 21h00, le 1 août de 8h55 à 10h20 = 5h15 de retranscription pour 1h30 d'entretien

**Dispositif de rencontre :**

**1. Pouvez-vous me raconter votre parcours, vos missions actuelles ?**

Je suis rentré en 1979 à C dans un bureau d'accueil clientèle. Très vite, le syndicat m'a mis la main dessus et j'ai très vite été aspiré par l'activité syndicale. Mon activité professionnelle s'est très vite orientée vers l'activité syndicale. Je me suis détaché progressivement de mes activités professionnelles. Mes missions actuellement, c'est d'aider les militants de la CFDT à bien vivre leurs mandants dans l'entreprise et si possible à développer la CFDT là, où elle se trouve et aussi, là, où elle n'est pas développée. Le contexte n'est pas facile puisque l'on ferme plutôt les entreprises, c'est compliqué.

**2. Pouvez-vous me raconter votre dernier projet, ses enjeux, ses impacts dans votre organisation ?**

Mon dernier projet : je suis en train de construire un projet qui permet de faire prendre aux militants, l'enjeu de la responsabilité économique et sociale des entreprises et de la transition énergétique. Un enjeu d'importance parce qu'on va vivre la loi sur la transition énergétique avec des impacts forcément dans les entreprises et le CFDT prône la responsabilité sociale des entreprises donc un chantier que j'ouvre dans le syndicat que j'anime en essayant d'inviter des employeurs et des délégués syndicaux à se confronter sur ce sujet-là, premier sujet de la table ronde. Deuxième sujet de la table ronde, la transition énergétique, on met en place un groupe de travail et là, on essaie d'impliquer les militants dans la réflexion. C'est un séminaire pour être attractif, j'essaie associer l'utile à l'agréable en essayant que les militants trouvent les comptes dans ce séminaire donc faire des temps de réflexions, des temps de pause, de détente. On va organiser des activités de loisirs en même temps dans ce séminaire. C'est un projet assez lourd à porter. C'est pour une cinquantaine de personnes au mois juin 2015. Les impacts, ce que j'espère c'est qu'il y ait une prise de conscience des militants syndicaux sur la RSE. On est habitué dans les entreprises sur le plan syndical à privilégié le social, à discuter sur l'économique et le 3<sup>ème</sup> volet sur lequel on est un peu faible, c'est les conséquences environnementales et donc les enjeux de développement durable. Faire prendre conscience dans les entreprises qu'il faut jouer sur les 3 piliers et aussi amener les employeurs à accepter que le syndicalisme puisse discuter et négocier sur ces 3 enjeux. On s'aperçoit que les entreprises dont de la RSE, elles sont pour la plupart certifiées mais elles le font sans nous, donc il faut s'adapter. Partant de ce constat, il y a une anomalie puisque l'on ne peut pas développer le dialogue social sans les partenaires sociaux, sans les organisations syndicales. Il faut absolument que les employeurs nous reconnaissent comme étant un partenaire fiable.

### **3. Pouvez-vous me raconter des histoires autour de ce qui s'est passé dans ce projet ?**

Des anecdotes ! (silence). On manipule de la complexité c'est-à-dire prendre en considération les 3 enjeux, économique, sociale, environnemental, c'est très compliqué. Donc en termes d'approche pour s'habituer à la complexité, j'ai organisé, il y a 2 jours, une réunion sur le site de Bure, en cheval entre Haute-Marne et Meuse. C'est un site d'enfouissement de déchets radioactifs. Je ne sais pas si c'est une anecdote mais on des déchets nucléaires, qu'est-ce que l'on en fait ? est-ce que la CFDT a des choses à dire sur cette approche-là ? est-ce que l'on a des compétences particulières ? En tout cas, on a une section syndicale sur le site, elle n'est pas dans notre champ professionnel puisqu'ils sont dans la métallurgie, donc le fait, de

rencontrer l'équipe chimie et l'équipe métallurgie, d'échanger, d'aller visiter le site, cela d'approcher un peu la complexité du sujet.

*Par curiosité, est ce que le site est bien protégé ?*

Pour l'instant, c'est un site expérimental. Il n'y pas de déchets nucléaires. C'est pour l'instant un laboratoire, ils font des tests. Ils testent le sous-sol, ils testent la résistance des galeries. Ils font un certain nombre d'étude d'impacts sur l'environnement mais c'est un site protégé quand même, puisqu'il y a en plus un mouvement de contestation assez fort qui s'installe autour. C'est un site sans nocivité particulière pour l'instant. Il sera peut-être opérationnel en 2025 en fonction des résultats des tests et des décisions politiques qui seront prises.

*Et la CFDT dans ce projet enfouissement elle a quelle marge de manœuvre ?*

Elle n'a pas de marge de manœuvre en tant que telles, elle est simplement un partenaire sur lequel on peut s'appuyer. Elle est amenée à donner un avis. Et la CFDT a donné un avis qu'il est moins dangereux d'enfouir les déchets nucléaires dans un endroit approprié, testé et protégé plutôt que de les laisser en surface sans protection. La CFDT est amené à donner un avis y compris en termes d'aménagement du territoire, le village du site est perdu dans la France profonde et cet endroit a tendance à se désertifier de manière très forte. Ce centre de Bure pourrait redynamiser l'endroit. On est sur la base de 5000 emplois qui peuvent être créés puisque le gros du travail c'est d'abord le creusement, c'est un travail de mine en fait, creuser les galeries, les consolider, ça, c'est un apport de main d'œuvre extrêmement important. Et comme le site se construit au fur et à mesure en fonction des apports en déchets. Donc c'est une activité permanente qui va se créer. Cela fait aussi appel à des compétences particulières, comment les emplois peuvent être créés dans la région ? quel type de compétences on a besoin ? comment on peut former les personnes ? Pour les bassins d'emplois concernés, cela peut être un attrait intéressant du point de vue économique et social.

**4. a -Quelles sont vos impressions concernant ce projet ? b - Il se déroule comme prévu ? c - Etes-vous perturbé par quelque chose ? Si oui, pourquoi ? d - Y-a-t-il quelque chose qui vous dérange ?**

C : rien me perturbe on est dans un projet intéressant parce que l'on est face à la complexité. Moi, je ne suis absolument pas compétent, capable de dire c'est une bonne chose ou une mauvaise chose en fonction des enjeux, c'est-à-dire les risques que cela peut générer. Par contre, on a des déchets, on a du nucléaire, il faut faire quelque chose. Il faut engager un recyclage dans la mesure où on peut le faire ou un enfouissement pour se prémunir des risques que cela pose. Pour un certain nombre d'entre eux, c'est de la radioactivité

considérable sur un laps de temps lui aussi considérable, 100 000 ans. Voilà, le problème qui est posé. La question n'est plus de savoir si on est pour ou si on est contre, on a ces déchets-là, qu'est-ce que l'on en fait ? Cela ne me perturbe pas par contre ce qui est intéressant c'est le traitement de cette complexité. C'est le dialogue entre les pour, les contre, les scientifiques, la population, les organisations syndicales, les politiques et ça, je trouve hyper passionnant.

*Les politiques, quels rôles jouent-ils ?*

Leur rôle c'est est ce que l'on autorise le fait que les déchets soient enfouis à cet endroit.

*Oui, mais ils ont déjà autorisé de faire des tests à cet endroit-là ?*

Oui, c'est vrai, il y avait plusieurs sites en balance et c'est celui de Bure qui a été choisi pour des raisons géologiques, la roche du site est la plus susceptible de ne pas diffuser la radioactivité.

**5. a - Pouvez-vous me raconter ce qui va et ne va pas dans votre organisation ? 5b - Avez-vous détecté des aberrations (technologiques et/ou financières) dans votre entreprise ?**

B : en interne à la CFDT, on travaillait sur un logiciel qui nous permettait de gérer nos adhérents, de gérer les cotisations, le prélèvement des cotisations. On avait un petit logiciel adapté localement qui fonctionnait très bien. Et du jour au lendemain, on nous a dit on met en place un super logiciel centralisé où on va pouvoir manipuler les informations à distance. C'est absolument génial.

*Centraliser, où ça ?*

Physiquement, je ne saurai dire où, mais c'est pour toute la France. Tous les syndicats de la CFDT bénéficient de cette plateforme et malheureusement, cela ne fonctionne pas du tout ou très mal. On a des bugs informatiques considérables, on a des adhérents qui sont résiliés qui restent dans le fichier, ils sont prélevés malgré leur résiliation, ou alors des adhérents que l'on intègre dans le fichier mais qui ne sont pas prélevés. Un tas de soucis de cette nature-là.

*Comment arrivez-vous à faire face ?*

Nous, on a la chance de sous-traiter cette activité. On a trouvé une personne que l'on rémunère qui travaille là-dessus donc cela nous évite d'être confrontés directement aux soucis. Mais j'ai bien compris que c'était un véritable problème. On est obligé de gérer les choses à la main, on fait des fichiers parallèles pour vérifier si tout est bon.

Des aberrations financières, comme ça je dirais non.

**6. Est-ce que vous pouvez me raconter une technologie que l'on vous a éventuellement proposée ou qui était disponible ou qui vous a séduite et que vous avez volontairement décidé de ne pas utiliser ?**

Si je dis, utilisation des réseaux sociaux, est ce que je suis dans le champ ?

*Oui, tout à fait.*

J'ai conscience qu'en termes de communication notamment pour la CFDT c'est absolument primordial mais cela m'ennuie considérablement d'utiliser cet outil-là parce qu'il fait appel à une réactivité immédiate et je n'ai pas envie de rentrer dans ce jeu-là. Je n'ai pas envie de réagir ou de surréagir à l'immédiateté des événements sans prendre le temps de bien réfléchir.

J'ai bon, là ?

*C'est un super bon exemple*

**7. a - Lorsque vous avez implanté une technologie qui n'était pas encore présente dans votre entreprise, quels étaient les critères d'adoption ?**

non approprié

**8. a - Vous avez remarqué, depuis une dizaine année, un développement des technologies de l'information et des communications ? b - comment vivez-vous cette manifestation dans le cadre de votre sphère privée ? c - et dans le cadre de vie professionnelle ? d - Etes-vous séduit par ces technologies ? e - Qu'apporte ce développement des technologies dans votre organisation ?**

B : sans problème

*Vos enfants ?*

Sans problème, c'est puissance 10. Ils sont toujours dessus les ordinateurs, les téléphones portables. Vis-à-vis de ça, cela ne me pose aucun problème. En plus, ils semblent complètement s'éclater là-dedans en développant des réseaux d'amitié avec je ne sais pas qui. Ils sont complètement satisfait de cet univers-là. A table, ils sont toujours avec. Ils sont toujours connectés, en fait. Mais moi, cela ne me gêne pas du tout.

*Parce que vous l'êtes aussi ?*

Non, je suis pas mal connecté mais moi, j'arrive à me déconnecter sans problèmes, pas de souci avec ça en tout cas. Mais lorsque je reçois un sms, je réponds ou si je reçois un appel, je réponds. Chacun gère son truc et cela ne dérange pas l'autre.

C : oui, cela me culpabilise. Parce que je suis en charge de la communication de la CFDT Champagne-Ardenne. Mais moi, j'en suis resté aux techniques de presse écrite, un peu

éloigné des techniques utilisées aujourd’hui et il faut que je m’adapte et cela m’ennuie un peu de me mettre au goût du jour. Je suis un peu culpabilisé par rapport à ça et notamment, par rapport aux réseaux sociaux, où j’ai bien conscience pour attirer les jeunes il faut être à la pointe de la technique et de l’utilisation.

E : Rire. J’ai comme mission de mettre en place un site Internet. Cela fait appel à des compétences particulières, pas très éloignées en tout cas en termes de rédaction de ce que je sais faire. En termes de construction de vidéo, cela est à ma portée aussi. La difficulté c’est de trouver des personnes qui ont du temps à consacrer à ça. Il faut du temps et des compétences, c’est chronophage donc ça, c’est un problème.

## **9. Comment est-ce que vous vous sentez avec le rythme d’émergence et d’obsolescence rapide des technologies ?**

Je suis dans la spirale du changement des appareils, ce qui est une énorme bêtise mais quand il y a des choses nouvelles qui sortent, les enfants qui disent, tiens tu as vu ça. Evidemment, on est intéressé les smartphones qui sortent. La tendance est de dire, tiens si on adoptait ce nouveau produit, on serait plus performant, ce qui n’est pas forcément vrai mais il y a quand même un peu cette accroche-là, en permanence.

## **10. Winner Langdon dans son ouvrage « La baleine et le réacteur » pose cette question en préambule de son livre « Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire ? ». a - A quoi pensez-vous lorsque vous entendez cela ? b - Quelle sorte de monde sommes-nous en train de construire dans les entreprises ?**

A : à quoi cela me fait penser ? je trouve ce qui est intéressant aujourd’hui, c’est que l’on est en train de passer d’un univers à un autre univers. Et il va falloir inventer quelque chose de différent. C’est ça qui est passionnant, même si cela peut provoquer un certain nombre de craintes et d’angoisses. Le fait d’imaginer un monde nouveau c’est quand même extraordinaire.

*Ce monde nouveau pourrait ressembler à quoi ?*

Je ne sais pas si on avait les clés et que l’on savait où on allait, ce serait facile à construire et surtout en termes de nouvelles technologies on ne sait pas bien ce que cela va produire. On sait qu’il va falloir moins polluer parce que c’est la survie des générations futures qui est en jeu. On sait que les technologies vont nous aider à construire mais c’est pour l’instant très imparfait. Cela va révolutionner dans tous les cas notre manière de vivre mais on ne sait pas

trop ce que cela va produire, comment il faut le construire. Il faut construire ce monde nouveau et il faut que les jeunes générations s'investissent dans cette création y compris dans le domaine politique, pas forcément partisan, mais il va falloir faire des choix sans doute sur des enjeux importants donc il faut qu'ils s'impliquent et qu'ils s'investissent. Ce qui n'est pas trop dans l'air du temps. Je trouve que les gens ne s'investissent pas dans l'action publique et les jeunes en particulier sont trop en retrait à la politique au sens large, la gestion des affaires communes c'est un des enjeux sans doute des nouvelles technologies c'est qu'on individualise un peu trop les choses et qu'il faut remettre du collectif et du sens collectif dans tout cette démarche là.

B : dans les entreprises, on est en train de vivre une internationalisation et une globalisation des choses. C'est une vraie difficulté parce que c'est très perturbant en termes d'identité. La globalisation remet beaucoup en cause l'identité territoriale et ça, c'est très perturbant. Et sur le plan syndical, on est confronté à cette logique là qui nous met énormément en difficulté. Dans les années 1980, quand il fallait s'adresser directement à l'employeur, on avait le directeur sur site qui avait le pouvoir. Là, quand on est confronté à des groupes, la direction d'entreprise est à l'étranger, on ne sait pas où et ça c'est une vraie difficulté. Les salariés ressentent ça aussi parce qu'ils n'ont plus de prises non plus, dans la mesure où les chefs sont partis on ne sait où. Les interlocuteurs sont de plus en plus fluctuants et un peu plus fantomatiques. Et les ordres se font par mails.

**11. Mark Weiser : « Les technologies les plus profondément enracinées sont les technologies invisibles. Elles s'intègrent dans la trame de la vie quotidienne jusqu'à ne plus pouvoir en être distinguées. » Que pensez-vous de cette citation ?**

Alors là ! qu'est ce que c'est qu'un téléphone invisible ?

*explication*

Mais ça c'est formidable c'est nous avons arrivé à mettre en place des outils performants et on s'en rend même plus compte, c'est fabuleux ! Le fait d'appuyer sur un bouton pour allumer la lumière, sans même se préoccuper comment c'est fabriqué, comme c'est produit. Le téléphone on l'a, c'est un outil que l'on utilise tous les jours en référence à ce que l'on n'avait pas avant, c'est formidable même si cela peut avoir des répercussions négatives. Moi, je préfère vivre avec ces outils là aujourd'hui que d'utiliser le téléphone fixe et ne pas pouvoir communiquer quand je me déplace partout. C'est extraordinaire, ça.

**12. L'internet des objets – article de CIO-online.com. En 2012, 15 milliards d'objets sont connectés dans le monde. En 2020, dans un peu moins de 5 ans, il en prévoit 80 milliards, soit en moyenne 10 objets connectés par personne sur la planète. Que vous inspirent ces milliards d'objets connectés ?**

Cela m'inspire de mon point de vue c'est assez formidable parce que cela facilite la vie quotidienne des êtres humains. Après la difficulté et le problème qui se pose c'est pour ceux qui n'ont rien donc il faut leur permettre d'avoir accès à ces technologies. C'est un véritable enjeu que de pouvoir en faire profiter les pays les moins développés. C'est sans doute un enjeu vital pour les années à venir mais c'est formidable.

*Et le recyclage ?*

Là, il va falloir que l'on fasse des progrès mais je ne désespère pas dans les nouvelles techniques. On va avancer pour recycler ces produits là et non seulement de les recycler mais aussi de leur permettre d'avoir une durée de vie beaucoup plus importante qu'aujourd'hui. On ne va pas pouvoir utiliser ces outils là et les jeter au bout de 2 ans d'usage. Ce n'est pas possible. Avec 9 ou 11 milliard d'êtres humains dans les 50 ans à venir, cela ne va pas être possible donc c'est ça aussi la construction de la nouvelle société et les enjeux qui sont devant nous, c'est une société de consommation certes, mais raisonnable et raisonnée. Il ne faut pas désespérer.

**13. Winner Langdon page 161 : « Les gens veulent savoir ce qui est nouveau dans ces technologies. Ils ne veulent pas savoir ce qui pourrait mal tourner. » « Les enthousiastes de l'informatique semblent parfaitement incapables de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celles du bouleversement planétaire qu'ils annoncent. » - Que vous suggère le contenu de ces phrases ?**

C'est de plus en plus compliqué (rire). La capacité de prendre du recul et de voir ce qui est bien, pas bien, ce n'est pas vrai uniquement sur les nouvelles technologies. C'est vrai dans tous les domaines. Je serais tenté de dire les nouvelles technologies peuvent peut-être faciliter la prise de recul par l'accès à l'information qui n'existe pas avant. Aujourd'hui si vous voulez bénéficier d'information, Internet quand même c'est assez extraordinaire, après il faut savoir utiliser cet outil là, mais je pense que les nouvelles technologies peuvent nous apporter un recul nécessaire si on est en capacité de pouvoir prendre du recul. Quand je vois mes enfants chercher sur Internet, je suis absolument stupéfait de ce qu'ils sont capables de sortir comme

informations et qui moi, suis plus habitué à chercher dans les bouquins, ils vont nettement plus vites, plus performants.

**14. Winner Langdon page 259 : « Nous étions des somnambules de la technologie et nous errons dans un rêve ininterrompu. » « Notre impressionnante puissance scientifique et technique produira-t-elle un monde réellement supérieur à celui d'avant ? » « Les questions de ce type ... sont le dernier des soucis de tous les hommes d'affaires, techniciens, politiciens et autres qui sont directement en charge de la conduite du changement. » Quelles sont les réflexions que se posent les dirigeants de votre organisation et/ou vous à ce sujet ?**

La question n'est pas me semble-t-il si nous allons construire un monde supérieur ou pas, ce n'est pas cette question qui nous préoccupe. Est-ce que nous sommes supérieurs, est ce que nous sommes raisonnables parce que nous avons Internet des portables ou je ne sais quoi. Nous avons des méthodes médicales particulièrement développées. Nous sommes aujourd'hui en capacité de mettre à mal la planète toute entière, la supériorité elle n'est pas là. Par contre, c'est sûr que les progrès technologiques facilitent à court terme notre vie. Il est sur aussi que les hommes d'affaires sont intéressés, sensibilisés par l'intérêt financier. C'est pour ça que moi, je parle de responsabilités sociales des entreprises. Les entreprises sont particulièrement concernées par la destruction des ressources naturelles, etc. Et donc il faut une prise de conscience des politiciens aussi pour réguler l'ensemble des activités. Ce que cela m'inspire c'est que je suis dans le vrai, la CFDT est dans le vrai quand elle dit que sa préoccupation c'est la responsabilité. Si nous ne sommes pas responsables les uns et les autres, évidemment nous allons aller dans le mur. (prise de conscience) Avec les moyens qui sont les nôtres, les technologies, les moyens militaires nous sommes en capacité de créer des dévastations qui peuvent mettre en cause la survie de l'humanité. Ce n'est pas une question d'être supérieur mais c'est une question d'être raisonnable et responsable, cela m'inspire cela.

**15. Bernard Stiegler – Tome 1 – page 28 « Chaque jour apporte sa nouveauté technique et le lot d'obsolescences et de caducités ... hommes, régions, professions, savoirs, patrimoines de toutes natures doivent s'adapter ou disparaître. » Nouveauté technique = s'adapter ou disparaître. a - Avez-vous des exemples à nous fournir en lien avec votre vécu professionnel ? b - Pensez-vous que l'on puisse se passer d'un certain nombre de salariés dans**

**votre organisation si vous implémentiez des technologies plus performantes ?**

A : lorsque l'entreprise cherche de la productivité, lorsqu'elle investit dans des nouveaux outils, dans des nouvelles techniques, dans des nouvelles technologies, elle détruit de l'activité et des savoir-faire et ça pose d'énormes problèmes à la société en accroissant le chômage, en délocalisant, etc. C'est en tout cas le constat que je fais mais cela nous oblige à penser les choses différemment c'est-à-dire que l'on tombe dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de la nécessité de la formation permanente pour pouvoir être adaptable en permanence aux nouveautés qui arrivent dans le monde du travail. Des exemples très précis, une entreprise qui fabrique des produits plastiques, les normes européennes imposent à cette entreprise d'utiliser des produits moins dévastateurs pour l'environnement et la santé. L'entreprise doit s'adapter en utilisant de nouveaux produits, de nouvelles machines voire supprimer un certain nombre d'activités. Cela nécessite pour les salariés de se reconvertis. Cela peut nécessiter pour les salariés qui vont perdre leur travail de changer d'activité et pourquoi pas, changer de bassin d'emploi. Cela signifie qu'il faut qu'ils soient adaptables y compris dans leur tête mais s'ils n'ont pas été préparés à ce changement, évidemment c'est une situation d'échec. Et si leur niveau de qualification est faible au départ et si l'entreprise n'a pas pris le soin de les former pour les faire monter en puissance y compris en termes d'employabilité, c'est autant d'efforts qui vont être perdus parce que les salariés ne seront pas en capacité de s'adapter.

**16. Avez-vous constaté un détournement (*modification de l'usage d'origine : utilisation des données Facebook pour préparer un dossier de recrutement par les DRH, utilisation des réseaux sociaux pour communiquer mondialement sur les évènements du Printemps arabe*) d'usage d'une technologie mise en place depuis un certain temps dans votre entreprise ?**

Je n'ai pas d'exemple.

**17. En juin 2013, Edward Snowden a dénoncé le gouvernement américain et la NSA d'espionner les états de l'Union Européenne. a -Quelles ont été vos réactions quant à la révélation de ces faits ? b - Lorsque que vous avez appris que les 9 géants du Web étaient eux aussi impliqués. Comment avez-vous réagi quant à la sécurité informatique et à la sécurité des données de votre entreprise ? c - A votre avis, quel est le pouvoir de l'état face aux**

**puissants des télécommunications et du WEB ? d - Est-ce que vous avez entendu parler des Big Data ? e - A quoi cela vous fait-il penser ?**

A : Cela m'a beaucoup amusé parce que les services secrets sont eux-mêmes espionnés ou en tout cas, les informations qu'ils possèdent sont étaillées au grand jour. Je trouve cela assez drôle. Maintenant cela peut représenter un certain nombre de risques en termes de protection.  
*Parce que vous pensez que les informations des services secrets doivent être toutes transparentes et « divulguables » ?*

Non, bien sûr mais ce qui est amusant c'est que nous sommes espionnés en permanence et que nos faits et gestes n'a pas de secrets. Là, tout le monde semble découvrir le problème mais ce sont les technologies qui ont renforcées l'espionnage qui a toujours existé. Que cela soit un peu mis à mal et qu'il y ait des informations qui sortent et qui ne devraient sortir, moi, je trouve cela amusant. C'est sûr que s'il y a des informations sensibles qui sont mises sur la place publique et que cela puisse nous mettre en danger, ce n'est pas forcément judicieux.

B : non. Cela m'inspire qu'il faut renforcer la sécurité informatique pour que des choses comme ça ne puissent pas arriver. Quoi que l'on fasse on trouvera toujours plus fort que soi et un moment, on arrivera à détourner les sécurités que l'on met en place. Il faut être en capacité de protéger les données informatiques où qu'elles se trouvent.

C : le pouvoir de l'Etat ? si la liberté de circulation de l'information existe, le pouvoir de l'Etat devient très compliqué. On le voit pour fermer des sites avec Daech. C'est de trouver un juste équilibre entre la liberté de circulation de l'information et la régulation. C'est qu'il y a des contradictions, il faut être en capacité de les gérer.

D : oui

E : j'ai entendu parler des Big data mais je ne sais pas ce que c'est.

Explication du Big data

**18. Dans les médias, on parle de « no life » et aussi, « no future », que vous inspirent ces deux expressions ?**

C'est complètement négatif. Non, il ne faut pas l'être, il faut vivre et avoir un futur.

**19. a - Si je vous parle du mouvement des cyborg (Homme augmenté), est-ce que vous connaissez ? b - Quelles sont vos réactions lorsque vous entendez que des hommes s'autogreffent ou se font greffer des implants dans l'espoir d'augmenter leurs capacités physiques et intellectuelles ?**

A : non

B : que ce sera inévitable dans les années futures. Les progrès de la science seront tels que l'humanité n'y échappera pas. Aujourd'hui, cela nous paraît farfelu ou hors de portée mais je suis convaincu que les évolutions scientifiques nous permettront de combattre le vieillissement, le vieillissement de certains organes, d'amplifier à travers des manipulations quelles que soient et d'augmenter les capacités humaines.

**20. « Où sont passés les libéraux ? » de Marc Crapez « Le capitalisme malade de sa finance » Que vous inspire cette phrase ?**

C'est une affirmation juste. Il y a de mon point de vue, que le capitalisme est complètement gouverné aujourd'hui par la financiarisation. Si on continue avec cette logique-là, évidemment l'intérêt de l'homme en tant que tel passera à la trappe. Donc j'en reviens toujours à ma RSE, construisons une société et un environnement y compris économique qui replace un peu l'homme au centre du jeu pour ne pas que le finance est un rôle complément prédominant. J'entends bien que les investisseurs, les financiers aient un rôle à jouer parce qu'ils ont une capacité d'investissement importante mais s'il y a que la rentabilité immédiate de la finance qui est en jeu, évidemment l'homme passera à la trappe donc il faut équilibrer les choses donc il faut mettre de la régulation et il faut être plus responsable. Sinon la finance est en capacité non seulement de favoriser le chômage, la concurrence entre les hommes et les femmes mais aussi la destruction de l'environnement donc régulation, responsabilité.

**21. Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement technologique ?**

J'ai l'exemple du nucléaire. Nous sommes en capacité de produire de l'électricité avec l'énergie nucléaire. Ce choix nous a été imposé sans qu'il y ait un véritable débat dans la société française. Est-ce que c'est de l'aveuglement technologique ? Si on considère que c'est un choix imposé qui on n'a pas organisé, structuré un débat peut-être mais d'un autre côté si on n'avait pas un peu forcé les choses peut-être que l'énergie nucléaire civile n'aurait jamais été développée. On serait peut-être passé à côté de quelque chose. Il aurait sûrement judicieux de réfléchir et ne pas passer en force. Voilà ce que cela m'inspire.

**22. Par quoi illustreriez-vous le terme aveuglement libéral ?**

Ma source d'inspiration ce sont les années Reagan, Thatcher qui ont imposé une conception néo, ultra libérale des affaires. Cela d'ailleurs conduit à la financiarisation et à la mondialisation sans avoir de réflexion sur les conséquences. Je pense que cela a été particulièrement dommageable y compris sur la construction européenne ou le choix de la

déréglementation et la libéralisation des marchés dans les années 90 nous a fait beaucoup de mal. Si on a aujourd’hui une montée des extrémistes comme le Front national. La source, pour moi, part de là.

*Comment avez-vous trouvé cet entretien. ?*

C'est surprenant car je ne suis pas habitué à avoir un tas de questions comme ça qui s'enchaîne. C'était rigolo.

On pourra lire votre thèse, cela m'intéresse. Ah oui, je suis curieux de vous lire.

Fin de l'entretien au bout d'1h30

## Annexe 9 – Mémo du 1<sup>er</sup> codage via NVIVO

### **Le 10 Aout 2015 – Mémo du 1<sup>er</sup> codage via NVIVO**

Après avoir relu l'ensemble de mes notes d'utilisation du logiciel, quelques écrits sur l'analyse qualitative, ce jour, je vais commencer à coder par l'entretien le plus long (5 heures) qui est celui d'LA qui est expert européenne en transport de flux, qui a une expérience d'enseignement et qui est aussi philosophe.

Démarrage du codage à 9h25 :

Création du Nœud : Q1 - Individu - parcours professionnel : l'ensemble des grandes lignes du parcours, les éléments les plus percutants

Création du Nœud : Q2 - Projet description : l'ensemble de la description du projet de façon factuelle

Après 1h30 de codage, je viens de m'apercevoir que je n'ai pas expliqué pourquoi je créai tels codes, concentrée dans l'élaboration des différentes idées qui émergeaient. J'ai donc créé des codes relatifs aux questions posées lors de l'entretien et des codes qui relèvent plus de notion qui s'en dégagent. A ce stade, je ne sais pas si c'est la bonne méthode mais c'est ce que je fais pour essayer de classifier l'ensemble des idées émises.

Je reprends donc la traçabilité de la création des différents codes.

Création du Nœud : Q2 - Projet - Intérêt et enjeux : dans ce nœud sera décrit l'ensemble des intérêts et des enjeux du projet pour connaître véritablement la nécessité de la création du projet

Création du Nœud : Q2 - Projet - Impact : ici, seront listés tous les impacts relevant du projet c'est à dire toutes modifications inhérentes au projet qu'elles soient d'ordre humain, matériel, culturel, structurel, organisationnel...

Création du Nœud : Q2 - Projet - Anecdotes : j'ai créé ce nœud car le premier interviewé a raconté des anecdotes dans la question posée sur son dernier projet mais ce code sera peut-être à insérer dans le nœud Q3 - Histoires autour du projet. A voir à l'usage.

Création du Nœud : Q2 - Projet - Complexité : dans ce nœud, le premier interviewé a décrit la complexité de son projet par la multitude de parties prenantes décisionnaires et impactées dans ce projet. C'est pourquoi, j'ai créé ce nœud pour identifier la difficulté d'aboutir à un projet lorsque les strates de décision sont nombreuses et pas avec les mêmes enjeux.

Création du Nœud : Q2 - Projet - Réflexion : dans ce nœud, le premier interviewé a émis des réflexions, des interrogations, quelques idées philosophiques relatives à son projet. A ce stade, je ne sais pas si ce nœud restera en l'état ou s'il sera incorporé dans un autre nœud.

Création du Nœud : Q3 - Histoires autour du projet : dans ce nœud sera listé l'ensemble des histoires, des anecdotes, des exemples autour de ce qui s'est passé dans le projet.

En parallèle de la création de nœuds classifiant les réponses de l'interviewé, j'ai créé des nœuds NOTION. Ces nœuds concernent des idées émises par cet individu qui sont directement en lien avec mon sujet de recherche.

Création du Nœud - Notion C'est le business rien que le business : dans ce nœud sera listé l'ensemble des réflexions concernant le business, en faisant fi de l'humain, de la nature, de l'environnement, etc. Seul compte l'argent généré. Peut être qu'il faudrait que ce nœud soit dans un nœud aveuglement libéral. A ce stade, je ne sais pas j'attends d'en coder plus.

Création du Nœud Notion d'accélération du temps et Instantanéité : dans ce nœud seront listées toutes les réflexions que ce font les interviewés quant à leurs perceptions de l'accélération de la vitesse, du temps. Pourquoi ? parce que les auteurs en parlent et j'ai moi-même remarqué que la vie en entreprise devenait plus intense. On demande des réponses en instantané, occultant la réflexion, le lieu où se trouve le destinataire qui doit répondre ainsi que le jour et l'heure. Les cadres d'aujourd'hui répondent hors des horaires de bureau entraînant surmenage, burn-out...

A ce nœud, j'ai créé un nœud Exemple d'accélération où seront insérés des exemples concrets.

Création du Nœud Notion Décroissance : Beaucoup d'auteurs en parle, le premier interviewé aussi, c'est pourquoi j'ai créé ce nœud. Dans ce nœud sera listé l'ensemble des réflexions concernant la décroissance c'est à dire tout ce qui a trait à la diminution de la consommation, à la consommation raisonnée et raisonnable...

Création du Nœud Notion de Deshumanisation du rapport humain : dans ce nœud sera représenté l'ensemble des réflexions inhérentes à la perte d'échanges d'informations professionnels en face à face. En effet, j'ai pu remarquer que les mails ou SMS pouvaient entraîner une perte du collectif et de l'esprit d'équipe dans l'entreprise, un accroissement de la lâcheté/manque de courage de la part de managers qui préfèrent envoyer un mail pour réprimander un collaborateur plutôt que de l'affronter en face à face. Ce nœud comprendra aussi la perte d'appartenance à la culture d'entreprise, entraînant l'individualisme, le télétravail ou travail dans un autre lieu "pour ne pas affronter les autres"... A ce stade, voilà ce que contiendra ce nœud.

Création du Nœud Notion de la Technique résoudra tous les problèmes : Dans ce nœud sera listé l'ensemble des réflexions que se font les interviewés concernant la technologie et sa faculté de résoudre les problèmes humains, de la nature, de l'entreprise, de l'humanité...

Création du Nœud Notion de Mémorisation profonde : dans ce nœud seront insérés les réflexions concernant cette mémoire profonde. c'est à dire la perte de mémorisation ancrée à cause des supports numérique, PC, Smartphone. On ne fait plus appel à sa mémoire pour retrouver un nom, une date, un lieu, un événement... on fait appel à Google pour nous donner toutes les informations. Ce qui fait que notre mémoire n'est plus entraînée, sollicitée pour se souvenir de notre histoire...

Création du Nœud Notion de Rupture Générationnelle : dans ce nœud, sera listé l'ensemble des réflexions que se font les interrogés concernant les différences de générations, leurs état d'esprit, leur culture générale... je ne sais pas si je garderai ce nœud, s'il est important pour expliquer quelque chose ou s'il est exploitable. En revanche, le premier interviewé en a parlé c'est pourquoi j'ai créé ce nœud.

Création du Nœud Notion de Transformation de l'Homme : dans ce nœud sera listé l'ensemble des réflexions ou exemples concernant la transformation physique de l'homme, ses expériences pour augmenter ses capacités physiques et intellectuelles. Ce nœud est en lien avec la question des cyborg de mon dispositif de rencontre, peut-être que ce nœud sera fusionné avec ce dernier.

Lors de la lecture du premier interviewé, au moment de la description de son projet, j'ai détecté un aveuglement technologique, c'est pourquoi j'ai créé ce nœud pratiquement dès le départ alors que dans mon dispositif de rencontre, l'aveuglement technologique apparaît à la question 21.

Création du Nœud Aveuglement technologique : dans ce nœud seront recensés tous les aveuglement technologique que je décèle dans les réponses des interrogés. Je pense qu'il ne faudra pas que je fusionne ce nœud avec le nœud que je vais créer Q21 - aveuglement technologique posée aux interrogés. Je verrai par la suite si je fusionne ou pas.

Fin première matinée à 12h40

Début après midi à 16h05

Création d'un Nœud Notions de réflexions sur le monde actuel : Ce nœud comprendra tout ce qui a trait aux réflexions sur le monde d'aujourd'hui, relation Homme/Femme, droit de l'homme, société, sociétale. Ce nœud sera un fourre-tout pour l'instant avant de le reprendre après quelques codages pour affiner.

Création d'un Nœud - Q4 a - Projet - Impression concernant ce projet : Ce nœud comprendra les réponses à la question quelles sont vos impressions concernant ce projet

Création d'un Nœud - Q4 b - Projet -Est-ce qu'il se déroule comme prévu ? Ce nœud comprendra les réponses à la question Est-ce qu'il se déroule comme prévu. Ce nœud permettra d'identifier les dérives en termes de qualité, délai, coût.

Je me rends compte que j'ai beaucoup de difficultés pour déterminer un nouveau nœud. Est-ce que cette idée peut s'insérer dans un nœud déjà existant ou faut-il en créer un nouveau. Mais si j'en crée un nouveau, quel est le degré de détail ? Faut-il que je fasse des catégories dès maintenant. Cela me semble difficile. Bon, je continue, je persévère, je verrai après si cela a du sens et prend sens dans mon analyse.

Création du Nœud - Q4 c - Projet - Etes-vous perturbé par ce projet ? Dans ce nœud, seront listées toutes les réflexions que se font les interviewés concernant leurs sensations en cours et à l'issue du projet. Cela permettra de savoir s'ils ont du recul par rapport aux conséquences possibles, aux

impacts, aux modifications structurelles... du projet sur l'organisation, sur les collaborateurs, sur les salariés, les parties prenantes...

Création du Nœud - Q5 a - Organisation - ce qui va bien dans l'organisation ou entreprise de l'interrogé. Dans ce nœud seront listées toutes les réponses à cette question

Création du Nœud - Q5 a - Organisation - ce qui NE va PAS dans l'organisation ou entreprise de l'interrogé. Dans ce nœud seront listées toutes les réponses à cette question

Création des Nœud - Q5 b - Avez-vous détecté des aberrations technologiques et/ou financières dans votre entreprise ou organisation. Ce nœud comprendra toutes les réponses à la question avez-vous détecté des aberrations financières / technologiques dans votre entreprise ou organisation

Création du Nœud - Notion d'Adaptabilité : Ce nœud comprendra des éléments relatifs à l'adaptabilité de l'individu face à un engagement, à une règle, à une technologie

Création du Nœud - Notion d'Absurdités des règles, des procédures. Ce nœud comprendra les éléments concernant les absurdités détectées par les interrogés relatives aux règles de fonctionnement, aux procédures,...

Création du Nœud - Notion de dépendance à la technologie : Ce nœud comprendra les éléments de réponse des interrogés concernant la dépendance à la technologie mais aussi la façon imposée par le marché...

Fin du codage du 10/08 à 19h20 - Total en nombre d'heures : 6h40 de codage le 10/08

## **Le 11 aout 2015**

Début du codage le 11 aout à 8h40

Création du Nœud - Q8 b - Développement des TIC et sphère privée : Dans ce nœud seront listés tous les éléments de réponse du développement des TIC et du comportement de l'interrogé dans sa sphère privée

Création du Nœud - Q8 c - Développement des TIC et sphère professionnelle : Dans ce nœud seront listés tous les éléments de réponse du développement des TIC et du comportement de l'interrogé dans sa sphère professionnelle.

En posant ces deux questions, je voulais savoir si les cadres interrogés ont conscience de la dérive de l'imprégnation du professionnel dans la sphère privée. La rupture des horaires de travail ainsi que du lieu ne sont plus existants ce qui perturbe la vie familiale, la cadre ne coupe jamais avec son milieu professionnel ce qui entraîne un sentiment de culpabilité, du stress...

Création du Nœud - Q8 d - Etes-vous séduit par les technologies ? Ce nœud comprendra les réponses à cette question

Création du Nœud - Notion les outils de communication ne permettent pas de communiquer : Dans ce nœud seront insérées les réflexions que ce font les interrogés sur les outils de communication qui ne permettent pas de communiquer. Quel paradoxe !!

Création du Nœud - Apport des TIC dans votre organisation, entreprise : Dans ce nœud seront insérées les réponses à la question : quels sont les apports des TIC dans votre organisation, entendre entreprise

Création du Nœud - Q9 - Rythme d'émergence et d'obsolescence des TIC : Dans ce nœud comprendront les réponses concernant comment est-ce que l'interrogé se sent par rapport au rythme d'émergence et d'obsolescence des Technologies. Je veux savoir s'il se rend compte de la rapidité d'émergence des nouveaux produits et comment il se comporte par rapport à ça. Concernant l'obsolescence, je veux savoir si l'interrogé est conscient du dégât que pose ces produits jetés sur notre environnement...

Création du Nœud - Q10 a - Quelle sorte de monde construisons-nous ? Dans ce nœud seront insérées les réponses des interrogés concernant quelle sorte de monde construisons nous au niveau sociétal

Création du Nœud - Q10 b - Quelle sorte de monde construisons-nous en entreprise ? Dans ce nœud seront insérées les réponses des interrogés concernant quelle sorte de monde construisons nous en l'entreprise

Création du Nœud - Q11 - Technologies engrainées, invisibles dans notre vie quotidienne : les réponses à cette question vont me permettre de savoir si les interrogés ont compris le sens de cette citation et s'ils sont complètement aveuglés par la technologie.

Création du Nœud - Q12 - Prolifération des objets connectés : Dans ce nœud comprendront les réponses à la question que vous inspirent ces milliards d'objets connectés. Y a t'il aveuglement ou pas ? Conscience ou pas ?

Création du Nœud - Q13 - Enthousiaste des TIC - Regard critique - Boulerst planétaire : Dans ce nœud comprendront les réponses des interviewés concernant les enthousiastes de l'informatique incapable de jeter un regard critique sur les fins qui pourraient être celle du bouleversement planétaire. La question que pensent-ils de ces citations. Je veux savoir s'ils ont déjà réfléchi à cette question, s'ils sont aveuglés...

Création du Nœud - Q14 - Réflexions avec des Nœuds enfants sur Somnambule de la technologie, sur un Monde supérieur à celui d'avant et sur les Dernier soucis des hommes d'affaires, techniciens, politiciens. Je décompose ce nœud car je veux connaître si mes interrogés se sont déjà posés la question et quelles réponses ils peuvent faire à ce sujet. A vrai dire, à ce stade, je ne sais pas si les interrogés ont une réelle prise de conscience du poids des hommes d'affaires sur la construction d'un monde supérieur à celui d'avant, sur la conscience des techniciens sur la création de nouvelles technologies et sur la capacité des politiciens à se poser des questions sur les dérives des technologies.

Fin de codage du 11/08 à 11h

Début de codage du 11/08 à 17h45

Création du Nœud - Q15 - S'adapter ou disparaître - Exemple. Ce nœud comprendra les réponses à la question Chaque jour apporte sa nouveauté technique et le lot d'obsolescences et de caducités... Hommes, régions, professions, savoirs, patrimoines de toutes natures doivent s'adapter ou disparaître. Je demande aux interrogés de me donner des exemples en lien avec leur vécu professionnel. Je cherche à savoir ce qui a disparu après la mise en place d'une technologie ou comment les individus ou autres se sont adaptés aux technologies et par quels moyens ?

Création du Nœud - Q16 - Détournement d'usage d'une technologie. Ce nœud comprendra les réponses concernant le détournement d'usage d'une technologie dans l'entreprise. Je cherche à savoir comment les gens se sont adaptés à une technologie ou aussi comment ils ont détourné une technologie pour se faciliter la vie ou contourner une règle ou un système...

Création du Nœud - Q17 a - Espionnage et surveillance des Etats et des citoyens. Ce nœud comprendra les réponses des interrogés concernant l'affaire d'Edward Snowden qui a dénoncé la NSA et le gouvernement américain d'espionner les Etats Européens mais aussi leurs citoyens. Je cherche à savoir en posant cette question si les interrogés savent qu'ils sont surveillés et par quels moyens et quels sont leurs impressions sur le sujet.

Création du Nœud - Q17 b - Implication des géants du WEB et Sécurité info et données. Ce nœud comprendra les réponses concernant la connaissance des interrogés quant à l'implication des géants du WEB pour avoir laissé accès à leurs bases données à la NSA. Je veux aussi savoir s'ils ont mis en place des sécurités particulières pour protéger leurs bases de données entreprise

Création du Nœud - Q17 c - Pouvoir de l'Etat face aux géants du WEB. Ce nœud comprendra les réponses des interrogés concernant leur connaissance ou leur perception quant au pouvoir de l'Etat face aux Géants du Web. est ce un jeu de dupes ? est-ce que le lobbying des entreprises du WEB et des TIC est omniprésent ? est ce les politiciens n'y comprennent rien ou ne veulent pas comprendre ? existe-t-il des contreparties économiques, financières, de pouvoir ...?

Création du Nœud - Q17 d et e - Big data - Réflexions. Ce nœud comprendra les réponses des interrogés concernant les Big Data. Je veux savoir : s'ils connaissent, et quelles sont les réflexions qu'ils peuvent émettre à ce sujet.

Création du Nœud - Q18 - No life, No future - Réflexions. Grâce à ce nœud j'aimerai savoir si les gens sont positifs ou non, s'ils ne rendent compte que les technologies remplacent les métiers à faible valeur ajoutée (caissières, serveuses (Tokyo)) mais aussi qu'à cause des TIC, l'addict ou/et le cadre d'entreprise n'a plus de vie...

Création du Nœud - Q19 - Cyborg - Réflexions. Grâce à ce nœud j'aimerai savoir si le cadre d'entreprise sera capable de se faire greffer des implants dans l'espoir d'augmenter leurs capacités physiques et intellectuelles et aussi que pensent-ils de ce mouvement ?

Création du Nœud - Q20 - Le Capitalisme malade de sa finance. Ce nœud comprendra les réponses relatives à la question que vous inspire cette phrase Le Capitalisme malade de sa fiance. En posant cette question, je voulais savoir si les interrogés avaient une certaine connaissance de l'économie et de ces dérives...

Création du Nœud - Q21 - Aveuglement Technologique. Ce nœud comprendra les réponses à la question Par quoi illustreriez vous Aveuglement Technologique.

Création du Nœud - Q22 - Aveuglement Libéral. Ce nœud comprendra les réponses à la question Par quoi illustreriez vous Aveuglement libéral.

Création du nœud Q23 - Lien entre les 2 aveuglements. Ce nœud comprendra les réponses à Existe t-il un lien entre les deux aveuglements.

A l'issue des deux premières journées du codage de LA cela m'a pris plus de 10 heures, j'ai effectué l'ensemble du codage de toutes les questions posées en créant des codes QXX et quelques notions se dégagent c'est pourquoi je les ai créées. Je ne sais pas si le terme Notion est approprié mais pour l'instant c'est celui qui me vient.

Fin du codage du 11 aout à 19h45 - Total en nombre d'heures : 4h20 de codage le 11/08 (rendez vous l'après midi pour un partenariat avec une entreprise pour le pilotage de projet terrain Tema 5)

## **Le 12 aout 2015**

Début du codage du 12 aout à 11h15

2ème entretien à coder est NB Directeur général, je n'ai choisi pas un ordre de passage, il est le 2ème dans mon dossier Entretiens.

Allez, c'est parti !!!!

je ne sais pas si c'est bien, je suis en train de mettre des informations dans le nœud Projet - Complexité mais ce sont les contraintes du projet de M. Nicolas. Bon je vais laisser pour l'instant mais en fonction des autres interrogés je devrais peut-être créer un nœud contraintes, donc à voir.

Création du Nœud Notion de Relocalisation. Je crée ce nœud car j'ai un bel exemple de relocalisation réussie avec les enjeux, les impacts, les couts, les contraintes, etc.. Ceci peut être utile pour alimenter l'aveuglement organisationnel. Peut-être mais je ne sais pas pour l'instant.

Création du Nœud - Q06 - Refus d'utiliser volontairement une technologie. Ce nœud comprendra les réponses à la question Est-ce que vous pouvez me raconter une technologie que l'on vous a éventuellement proposée ou qui était disponible ou qui vous a séduit et que vous avez volontairement décidé de ne pas utiliser. Ce nœud permettra de comprendre si l'interrogé a quelques discernements quant à la technologie. Je n'avais pas encore créé ce nœud car LA ne rentrait pas dans le cadre de cette question.

Création du Nœud - Q07 - Critères d'adoption d'une nouvelle technologie. Dans ce nœud, je veux savoir quels sont les critères d'adoption lors d'une nouvelle implémentation d'une technologie dans l'entreprise de l'interrogé.

Dans la retranscription de l'entretien, j'avais inséré un commentaire qui est celui-ci : (*Il faut peut-être se demander le ratio entre le nombre d'heures passées à travailler chez soi et le nombre d'heures pour soi, ce serait très intéressant de voir que cela équivaut à 2 à 5%*). Ce commentaire concerne les cadres d'entreprise qui disent qu'ils peuvent prendre des heures pour eux et pour leurs familles puisqu'ils travaillent pour leur entreprise le soir ou le week-end chez eux. J'aimerai connaître le ratio, le rapport en nombre d'heures entre les deux.

Fin du codage du 12/08 à 12h55 soit 1h40 de codage.

J'en suis à la question 8C

Début du codage du 12/08 à 16h40 -

Je continue maintenant avec NB.

Je n'ai pas trouvé de grandes idées en revanche j'ai classé ses réponses dans les différents nœuds relatifs aux questions posées.

Fin du codage de NB à 17h55 - total en heures de codage pour le 12/08 = 3h15

### **Le 13 aout 2015**

Début de codage à 8h20 de PB, salarié de C et secrétaire général du syndicat Chimie/Energie de la CFDT.

Fin du codage de Bernard Piras

Début du codage de FC - Directeur régional logistique

Je n'ai pas codé le contenu de l'entretien sur toute l'histoire et l'organisation de l'entreprise, je ne sais pas si c'est bien ou pas bien.

Lorsque j'ai "cela reste entre nous, bien sûr.", comment dois-je traiter les informations reçues ? Je les traite mais je ne mentionne pas le nom et l'entreprise ? ou est ce que je ne prends pas du tout ?

Fin du codage à 12h10 = 3h50

Début de codage à 16h15

Début du codage de RC Directeur commercial chargé de la stratégie à mi-temps, il est en retraite mais donne un coup de main.

j'en suis à 5B aberrations technologiques

Fin du codage à 18h30 = total en heures du 13/08 = 6h05 le 13/08

### **Le 14 aout 2015**

Début de codage 9h10

Création du Nœud Aveuglement libéral en plus de la question Q22 : Ce nœud comprendra les réflexions des interrogés que j'aurai détecté comme aveuglement libéral.

Fin du codage de RC

Codage de TC en entier

Fin du codage à 12h20 = 3h10

Début de codage à 16h40

Codage de DM - DSi chez Multinationale de l'agro-alimentaire - qui me demande la confidentialité quant à cet entretien. Ne pas mentionner son nom ni son entreprise. Doit on le faire à un moment précis ? là, maintenant ? ou au moment de l'écriture ? Je décide de garder pour l'instant tous les réponses exactes de DM et je ne mentionnerai pas son nom lors de l'écriture.

Création du Nœud - Notion de Transfert du contrôle et de la surveillance des salariés aux technologies. Dans ce nœud j'aimerai pouvoir mettre les exemples de cette intuition que j'ai que les entreprises transfèrent le contrôle et la surveillance de leurs salariés aux technologies. Les cadres sont de moins en moins présents en entreprise et pour gagner en masse salariale et limiter la strat contremaître, les entreprises investissent dans des systèmes d'information de contrôle et de surveillance de ses salariés. Ce n'est qu'une intuition.

Création du Nœud - Notion les Technologies génèrent du stress. J'ai une intuition que les technologies mais pas qu'elles, génèrent du stress chez les cadres. Ce nœud comprendra des exemples.

Fin du codage de DM à 18h30 - total en heures du 14/08 = 5h00

### **Le 17 Aout 2015**

Début du codage de CF à 9h45 - fin à 11h25

Début du codage de GF à 11h25 - fin à 12h15

Début du codage de PG à 19h15

Création du Nœud - Notion l'usage des technologies génère une perte de productivité et de concentration. Dans ce nœud seront listés les exemples de perte de productivité et de concentration des utilisateurs de technologie notamment l'affluence de mails continuels lors de la journée de travail génère une perte de concentration.

Fin du codage de monsieur PG à 20h40 = Nombre heure de codage du 17 aout = 3h55

### **Le 18 aout 2015**

Début de codage de GJB à 8h45 - Fin du codage à 10h20

Début de codage de PJE à 10h25 - Fin du codage à 12h25

Création du Nœud - Notion d'Agilité de l'entreprise. Ce nœud comprendra des exemples d'entreprises Agiles qui se servent des technologies pour être les plus réactives possibles. J'ai cette intuition que certaines entreprises utilisent le terme Agilité pour masquer l'état d'urgence dans lequel elles sont au quotidien, enfin un truc comme ça !!!

Début de codage de BJL à 17h00 -fin du codage à 19h00 -

Total des heures de codage du 18/08 = 5h40

### **Le 19 aout 2015**

Début du codage de HJY à 8h30 - fin du codage à 10h00

Début de codage de PJ à 10h25 - fin du codage à 11h40

Début du codage de ML à 11h45 - fin du codage à 12h45 = matin 4h15

Début du codage de L à 16h35 - fin du codage à 17h25

Début de codage de BM à 17h30 - fin du codage à 18h25

Il y a cette notion de perte de motivation, d'implication des jeunes qui revient très très souvent dans les propos des plus de 50 ans. Est ce une rupture générationnelle ? ou est que les jeunes générations ne pensent réellement qu'à leur bien être en premier et le travail vient ensuite ? est-ce important ça ? y aurait-il une transformation de l'homme à ce niveau-là ? idée à creuser ou pas, enfin à voir!!!

Le 19/08 - Nombre d'heures de codage = 6h05 - J'en suis à 18 entretiens codés en première analyse

### **Le 20 aout 2015**

Début du codage de BMI à 8h45 - fin du codage à 9h45

Début du codage de MM à 9h45 - fin du codage à 10h40

Début du codage de LN à 10h45 - fin du codage à 11h45

Peut être qu'il faudrait que je crée un nœud - Contexte de l'interview mais pour l'instant je mets mes commentaires dans le mémo :

Nombre d'heures de codage le 20/08 = 3h00

### **Le 21 août 2015**

Début du codage de BNI à 17h45 - fin du codage 18h10 = aujourd'hui 0h25

J'en suis à la question 9

j'ai travaillé pour mes cours Pilotage de projet et pour un étudiant qui doit repasser sa soutenance de mémoire.

### **Le 22 août 2015**

Continuation du codage de BNI à 1h25

Codage d'OD

Fin du codage à 2h50 = nombre d'heures du 22/08 = 1h25

### **Le 26 août 2015**

Je reprends la codification sur Nvivo après quelques jours d'absence. Début de codage de PS de 18h40 à 19h45 j'en suis à la question 12

NB: il faut que je relise attentivement les premières réponses de PS, il y a une Notion intéressante à traiter : **La lucidité et la clairvoyance.** Dans les réponses projet.

= nombre d'heure de codage du 26/08 = 1 h05

### **Le 27 août 2015**

Reprise du codage de PS à 11h40 - Fin du codage 12h05.

Comme PS avait beaucoup digressé, je n'ai pas posé certaines questions pour pouvoir rester dans les temps impartis de notre entretien.

Début de codage de BS à 12h05.

L'entretien avec BS n'a duré qu'une petite heure, il était calé entre deux réunions.

Fin du codage de BS à 12h50

Début de codage de FS à 17h15

Je n'ai rien inséré dans les notions depuis les quatre derniers entretiens, il faudra que je les reprenne attentivement.

Fin du codage de FS à 19h05 = nombre d'heure de codage du 27/08 = **3h00**

### **Le 28 août 2015**

Je viens de lire quelques articles sur l'Ubérisation de l'économie, un bel aveuglement libéral de la part des patrons du CAC40 qui se croyaient intouchables, Blablacar, AirBnB, UberPop, pour ne citer qu'eux, font "fliper" ces grands patrons qui voient leurs monopoles ébranlés pour des start-up et leurs applications digitales en concurrence directe avec les produits et services des sociétés traditionnelles. J'ai sauvégardé quelques articles dans mon dossier Empirique.

Début du codage de GT à 10h50

Fin du codage de GT à 13h05

Début de codage de CT à 14h30

Fin du codage de CT à 16h05 = nombre d'heure de codage du 28/08 = **3h50**

Après comptage du temps passé à la première analyse, j'ai passé 53,45 heures.

Ceci n'est qu'une première analyse. Celle-ci m'a permis de créer un certain nombre de noeuds dans lesquels les réponses des interrogés ont pu être classées mais mon analyse ne s'arrête pas là, je dois maintenant reprendre l'ensemble de mes noeuds et approfondir mon analyse.

## Annexe 10 – Références NVIVO liées aux différents aveuglements

### Nom: Aveuglement Technologique

**Description :** Dans ce noeud, seront listés les aveuglements technologiques que je détecte à la lecture des réponses des interrogés. Ce qui sera différents des réponses de la question Q21 aveuglement technologique

<Éléments internes\\LA - Expert Logistique - Union Européenne> - § 3 références encodées [Couverture 0,83%]

#### Référence 1 - Couverture 0,26%

expliquer de décroissance à des gens qui sont férus de technologies, qu'ils te disent qu'il n'y a aucune problème avec les puces RFID et les satellites on va économiser tout ce que l'on veut et leur dire que c'est la technique le problème et non pas que c'est la technique qui résoudrait le problème.

#### Référence 2 - Couverture 0,18%

Il y a une force des marketteurs, il faut l'avouer et de l'environnement aussi. En fait, j'ai donné de l'importance à des trucs qui n'en ont pas. Il y a une force des machines qui est plus forte que tout.

#### Référence 3 - Couverture 0,40%

Je crois qu'il n'y a pas que des aveugles mais on est minoritaires, on est désorganisés. Et chaque fois, que l'on est face à un pépin, je ne dirais pas que l'on est démuni... il y a quelque part les tenants de l'aliénation qui pourrait nous faire croire ou nous laisser penser, pourquoi je dépenserai de l'énergie. On en est là, on doit être pas mal à être conscient mais psff, c'est compliqué. Je pense que l'on est un certain nombre à ne pas adhérer, enfin j'espère.

<Éléments internes\\PB - ERDF - Délégué syndical> - § 1 référence encodée [Couverture 2,09%]

#### Référence 1 - Couverture 2,09%

Je serais tenté de dire les nouvelles technologies peuvent peut-être faciliter la prise de recul par l'accès à l'information qui n'existe pas avant. Aujourd'hui si vous voulez bénéficier d'information, Internet quand même c'est assez extraordinaire, après il faut savoir utiliser cet outil là, mais je pense que les nouvelles technologies peuvent nous apporter un recul nécessaire si on est en capacité de pouvoir prendre du recul. Quand je vois mes enfants chercher sur Internet, je suis absolument stupéfait de ce qu'ils sont capables de sortir comme informations et qui moi, suis plus habitué à chercher dans les bouquins, ils vont nettement plus vite, plus performants.

<Éléments internes\\FC - DR Logistique - > - § 5 références encodées [Couverture 5,13%]

Référence 1 - Couverture 1,20%

*Les pistolets de quai de nos manutentionnaires sont extrêmement bien, magnifiques, superbes, puissants comme des ordinateurs. Ils valent 2500€ chacun. Le gars n'a pas besoin de ça. Il a déjà du mal à lire et à écrire. On a arrêté de leur donner des badges où ils avaient juste leur nom à taper dessus et avec un code barres à scanner parce que c'est un problème pour certains. On a des choses, des outils qui ne sont absolument pas adaptés aux personnes et de manière générale, le système d'info n'est pas bon. Et ça, quand on fait gérer le système d'information par des informaticiens et bien, eux, ils veulent de la technique, du beau hardware du top niveau, alors ça on a le scan haut de gamme, on peut scanner les étoiles mais le métier n'a pas besoin de ça et que veulent nos clients ? c'est encore pire parce que l'on a oublié derrière que celui pour lequel on fait cela c'est un client.*

Référence 2 - Couverture 1,22%

*Vous imaginez le pistolet vaut 2500€ pour lire un code-barres. Moi, je prends sur mon téléphone, j'ai une application qui lit les code-barres. Je ne comprends pas pourquoi on n'a pas créé une application Heppner pour nos sous-traitants qui à 95% sont des sous-traitants à qui je confie des pistolets qui valent une fortune que les gens utilisent plus ou moins mal. Alors qu'aujourd'hui, ils ont tous un smartphone dans leur poche. Pourquoi on n'a pas fait un outil plus simple, la géolocalisation on s'en fout, ce ne sont pas nos chauffeurs. En plus, avec les contraintes de la CNIL, le truc est complètement inopérant. Vous ne pouvez même pas l'utiliser, c'est encore un truc qui a été tué par la législation française. Et de coup, ça ne sert pas. On a surinvesti dans du matériel très performant, ultra coûteux mais qu'est-ce que l'on veut comme info ? le client il veut juste savoir s'il a été livré. Point.*

#### Référence 3 - Couverture 1,15%

Il y a un autre outil que l'on a développé pour lequel j'ai beaucoup de réticences. C'est un outil qui s'appelle DRT, Tracking Real Time, c'est pour voir l'affrètement. Le transporteur affrété doit appeler eux-mêmes un serveur téléphonique pour renseigner la date de livraison. Ce n'est pas cher. Le gars appelle et il dit j'ai livré sauf que cela renseigne la date de livraison à la date de l'appel mais il n'appelle jamais le jour même, ils appellent le lendemain. Non, seulement on le fait payer à nos clients et en plus c'est faux. Avec un taux d'erreurs inacceptable, plus de 60%, ils renseignent le lendemain de la livraison. Sans parler de tous ceux, qui nous disent, attends moi je n'appelle pas ou alors si j'appelle tu me donnes 5€. Voilà des choses qui n'ont pas été pensé, alors que de manière plus globale, je suis sur qu'il y avait un truc à faire.

#### Référence 4 - Couverture 0,40%

Maintenant, c'est systématique, je veux la photo du colis, c'est cassé, je veux la photo. Mon client a refusé, je veux la photo. Le client est fermé, je veux la photo, donc les chauffeurs photographient les portes closes, c'est bien marqué horaire d'ouverture/fermeture, clac je prends une photo.

#### Référence 5 - Couverture 1,16%

Cas concret : sur notre chaîne de tri colis, lecture laser, le type du fournisseur si je l'avais sous la main, je lui mettrais des claques parce que c'est ridicule. Un tête de lecture laser des code-barres coûte aujourd'hui 15000€ mais ce n'est pas fiable. Alors qu'il nous aurait proposé en caméra numérique cela coutera 40000€ mais c'est d'une fiabilité à 100% et en plus on peut directement modifier du texte, les adresses par ex. 6 mois après, ils nous ont proposés ce système alors que le lecteur laser n'est pas amorti mais il va falloir le changer car le système implanté n'est pas fiable on a beaucoup d'erreurs. C'est vraiment ridicule, on a peut-être gagné 30000€ mais in fine on va quand même la changer parce que le taux de rebus à la lecture est trop important par rapport à ce que l'on peut gagner. Parfois un gain technologique fait aussi gagner sur le ROI.

<Éléments internes\DM - DSI - Multinationale de l'Agro-Alimentaire> - § 1 référence encodée  
[Couverture 2,89%]

#### Référence 1 - Couverture 2,89%

*Alors cela veut dire que maintenant, il y a une balise sur le camion et des capteurs sur les terrains ?*

Oui, c'est cela, tout d'abord il y a le contremaître qui possède un I-pad enfin un samsung où il va pouvoir rentrer tous les scenarii possibles pour tous les conducteurs. Puis chaque conducteur va recevoir une clé, pas une clé USB mais un genre de capteur NFS pour pouvoir s'identifier pour recevoir son parcours qui va devoir faire et en même temps sur l'engin agricole, il va y avoir un GPS qui va mesurer si son travail est fait correctement. Et d'autre part, sur l'engin agricole il va y avoir un capteur au niveau du réservoir pour voir si effectivement, il n'y a pas une consommation anormale de mazout. Ça c'est au niveau de l'engin agricole. Et, il y a d'autres capteurs qui ne sont pas liés à ce flux là mais qui sont mis à différents endroits des plantations qui vont mesurer le degré d'humidité, le degré de PH des sols, le degré d'ensoleillement et qui vont aussi, c'est d'autres capteurs, il n'y en a pas beaucoup, ils vont également mesurer le nombre de pollinisateurs. Donc, c'est deux processus différents, voire trois puisqu'il y a le processus du contremaître qui va gérer le parcours, il y a le processus de l'engin agricole pour contrôle si le parcours a été correct et enfin, les capteurs de terrain.

<Éléments internes\CF - DAF - > - § 2 références encodées [Couverture 2,65%]

Référence 1 - Couverture 1,12%

Moi, si j'avais eu l'expérience d'une migration informatique, le veille j'aurais pu dire il est hors de question de migrer demain. On a rien vu de ce que vous avez fait, c'est hors de question. N'ayant pas cette expérience, il me disait, c'est bon, c'est bon, on sera prêt à temps. Jamais je me suis dit qu'ils n'avaient pas compris, comment on fonctionnait. Cela faisait 1 an et demi que l'on discutait avec eux. On faisait tous les mois des réunions préparatoire, pour moi, ils avaient assimilé mais je n'ai pas compris que le gars que j'avais en face de moi, ce n'était pas celui qui faisait la reprise des données. Visiblement, il n'y a pas eu assez d'informations entre eux et nous.

Référence 2 - Couverture 1,54%

On nous propose tous les jours des caméras, etc, en matière d'évolution, il y a plein de choses. En ce moment, on nous propose de mettre des télés dans les sites, les télés c'est tout bête mais quand vous « balancez la sauce », vous plantez votre ligne informatique des gens qui travaillent parce que vous balancez de la vidéo pour mettre « bienvenu chez nous » et en ce moment, il y a une promo sur le plateau. Bonne idée en théorie mais dans les faits, il faut redimensionner toutes vos lignes réseau parce que la vidéo va vous pomper tout, les gens n'arriveront plus à faire un devis. Sauf que si vous upgradez une ligne informatique, vous

passez d'un budget de 3000€ à 6000€. 3000€ par site sur 24 sites, vous mettez 72000€ sur la table pour avoir mis une télé sur chaque site et parce que vous balancez de la vidéo. Rien n'est simple. Globalement, tout ce qui est avancée technologique, il faut avancer avec prudence. Rapport cout/bénéfice.

<Éléments internes\\GF - Dir Commercial - > - § 3 références encodées [Couverture 8,43%]

Référence 1 - Couverture 5,17%

Oui, j'en ai une, il n'y a pas longtemps, c'est Ventes-privées qui est venu pour me proposer un petit boitier que l'on met dans la vitrine, qui propose de la pub à tous les smartphones de toutes les voitures qui passent devant. Je trouve cela un peu intrusif mais euh, je ne sais pas trop quoi en penser, en fait. C'était il y a 15 jours. C'est le même principe qu'Ebcn lorsque l'on s'approche de panneaux 4x3, je pense que cela va se développer pas mal. Apparemment, le premier qu'il l'a utilisé à Reims, c'est le restaurant L'Affaire qui propose des menus, des réductions à 50m autour de lui, après je trouve cela un peu intrusif quand même. Personnellement, je n'aime pas trop recevoir des trucs sur mon portable.

*Oui, mais si cela vous fait gagner des clients et du chiffre d'affaires ?*

Je crois qu'il y a 10000 véhicules/jour qui passent devant le magasin. Ce sont toujours les mêmes. Le soir cela bouchonne devant. (*Long silence, grande réflexion sur le sujet.*)

J'essaie de m'intéresser à tout ce qu'il se fait en digital, petit à petit on délaisse les supports papier et le digital ne coute pas très cher, c'est 200€ à l'année, le système de Ventes-privées. Ce n'est pas très cher, hein ! Pour eux, c'est rien, c'est un boitier qui cout 15€. Au moins, essayer dans un premier temps, c'est pas mal. Les gens peuvent être surpris. Quand tout le monde l'aura, les gens vont déconnecter leur Bluetooth. Voilà, la dernière technologie que l'on m'a proposée et qui mérite réflexion. Bon, c'est intéressant, j'étais assez surpris aussi que ce soit Ventes-privées qui vienne me proposer ça. Ils sont en train de se diversifier, je pense.

Référence 2 - Couverture 1,72%

Si un Big data (*il parle de data center*) brûle ou est défaillant, comment ils font pour sauvegarder. Il y a 15 jours, chez Apple, je n'avais plus accès à mes données pendant 24 heures, sur I-Tunes je n'avais plus mes morceaux de musique. En plus, tout ce qui est chiffre d'affaires, c'est sauvegarder en ligne automatiquement et là, je n'arrivais plus à aller à l'extérieur. C'est vrai qu'ils ont communiqué tout de suite qu'il y avait un problème sur un data center aux USA, ils ont réparé rapidement mais c'était pénalisant pendant 24 heures.

Référence 3 - Couverture 1,55%

*Vous courez, vous êtes équipé ?*

Oh oui, j'ai le maillot connecté, j'ai l'application Nike, je télécharge mes données après chaque jogging et je compare mes temps avec les miens ou avec ceux de mes amis. On fait de petites compétitions à distance. Nike peut suivre mon profil, mes courses. Ça, c'est marrant, ça je trouve. Après la montre va calculer le rythme cardiaque, la pression artérielle, tout ça. Ah oui, j'ai une balance connectée, ce sont des boîtes françaises qui font tout ça.

<Éléments internes\\PG - PDG > - § 1 référence encodée [Couverture 1,62%]

Référence 1 - Couverture 1,62%

Il y a des drones qui se baladent dans Paris, il y a toujours un mec avec son smartphone qui arrive à filmer. Après vous filmez tout, vous avez des pays où vous avez des GoPro sur toutes les voitures. Je crois que c'est en Malaisie, c'est un pays où il y a beaucoup d'escroqueries à l'assurance. Il y a des gens qui ont une vieille bagnole, ils font une faute exprès pour vous rentrer dedans et les gens pour se prémunir ils se filment. Ils ont une GoPro qui filme en permanence, comme cela si vous avez un problème quelconque, ils peuvent montrer le film et se défendre. En Russie, il y a des gens qui se jettent volontairement, pas au point d'être tué, sous les voitures pour être indemnisé, compte tenu de leur misère et niveau de vie. Tout est bien mais à condition d'en faire un usage modéré ce qui n'est pas forcément le cas. Parce que vous êtes connecté à tout alors vous ne sortez plus.

<Éléments internes\\HJY - Directeur Logistique - I> - § 1 référence encodée [Couverture 5,77%]

Référence 1 - Couverture 5,77%

Aujourd'hui quand on met une avancée technologique en place c'est qu'elle est vraiment nécessaire, qu'elle a été testée à droite et à gauche, par diverses personnes dans l'entreprise, avec les mêmes objectifs, les mêmes contraintes, à peu près les mêmes contraintes, parce que dans certains pays, on n'a pas tout à fait les mêmes contraintes. On est un groupe européen, même plus qu'européen, les contraintes ne sont pas les mêmes partout mais les technologies sont développées en Allemagne, puisque qu'on est à la base une entreprise allemande. Tout est déjà testé en Allemagne, mis en place en Allemagne depuis des années avant que ça arrive chez nous. On n'a pas un niveau.

Vous savez quand je suis entré chez nous, il y a de 20 ans, on ne prenait pas la carte bleue, alors qu'elle existait depuis plus de 20 ans. Chez nous on ne prenait pas ; on ne l'a prise que quand on s'est rendu compte qu'il y avait un manque à gagner, puisque le client qui ne payait

qu'avec la carte bleue ne venait pas chez nous. On n'avait pas de code-barres à nos caisses, - quand je suis entré, il y avait 600 produits, aujourd'hui il y en a 800 - il fallait apprendre 600 codes à 3 chiffres, pour les passer en caisse, il n'y avait pas de codes-barres. Les scanners avec les codes-barres sont arrivés presque 10 ans après. On met en place quelque chose, quand vraiment ça devient presque une obligation. Aujourd'hui on a encore des camions qui tournent avec de vieux disques ronds qu'il faut lire à la main, les nouveaux arrivent avec du numérique.

- *Vous ne faites pas évoluer le matériel existant, quoi.*

- Non, on use jusqu'au bout. On use d'abord jusqu'au bout, et une fois que c'est vraiment hors circuit, parce que ça ne peut plus marcher ou alors hors réglementation. Mais on va jusqu'au bout ; nos magasins aujourd'hui sont équipés d'ordinateurs maintenant, mais quand je suis entré, il n'y avait pas d'ordinateurs. Dans nos magasins, pour passer nos commandes, on avait un grand classeur, comme ça, et on découvrait une bandelette, jour par jour, pour envoyer la commande à la centrale. Il y avait un grand listing, dans un classeur, une page avec le rayon des gâteaux avec toutes les références, on notait : il me faut un carton, un carton, on coupait la bandelette, on la mettait dans une enveloppe, elle partait au camion, et la centrale préparait et nous renvoyait la commande. Aujourd'hui ils ont un ordinateur ; nos magasins commencent à être reliés en ADSL, jusque là on était encore en ligne analogique. Donc nous, quand on développe une technologie, c'est que vraiment on n'a pas le choix, soit on ne peut plus faire autrement, soit vraiment il y a un réel besoin.

- *Et vos fournisseurs ne vous obligent pas à avoir une technologie particulière, pour aller plus vite ?*

- Non, ils s'adaptent ; on a encore des commandes qui passent par fax, le fax existe encore. Les boîtes avec qui je travaille me disent : « Mais vous avez des ordinateurs, vous pouvez m'envoyer les relevés d'heures par mail, dématérialisé. » Je dis : « Non parce que le jour où je ne suis pas là, mes chefs de service n'ont pas accès, alors. » On n'est pas réfractaire aux progrès, sauf qu'on le fait quand vraiment il est nécessaire, et qu'il n'amène pas derrière une perte de temps inutile sur autre chose, ou alors quand on est obligé. On a certains organismes maintenant où on est obligé de faire tout par mail, la douane, des trucs comme ça. Il y a des choses qu'on pouvait faire avant par courrier ou par fax, aujourd'hui on ne peut plus, on est obligé de s'adapter. On est comme tout le monde. C'est pour ça qu'au niveau technologique, on n'est pas très...

<Éléments internes\\BMI – Directeur > - § 3 références encodées [Couverture 10,91%]

Référence 1 - Couverture 3,51%

Cela rejoint ce que je disais. On nous prend un peu pour des cons. Dernier exemple en date, j'avais l'I-phone 5 qui était déjà obsolète par rapport à l'I-phone 5S. Sort l'I-phone 6 et là, on me propose sur mon I-phone 5 une mise à jour avec des nouvelles fonctionnalités. Et donc je me dis ouais pourquoi pas ? Je fais la mise à jour et là, en quelques jours j'observe une dégradation programmée de l'utilisation de mon I-phone avec des applications plus lentes, une batterie qui se décharge plus rapidement et donc d'une certaine manière, Apple m'a forcé à acheter l'I-phone 6. Chose que j'ai faite mais du coup un peu à contre cœur. Et là, je me suis dit bêtement, c'est des champions, Bravo ! ils ont gagné même quelqu'un qui est dans le marketing, ils ont réussi à l'avoir, à m'avoir en me faisant acheter 800€, une fortune, un outil dont je n'avais pas forcément l'utilité.

*Tu ne pouvais pas revenir à la version précédente de l'IOS8*

Ben, une fois que l'on a goûté, on ne veut plus revenir en arrière. On se fait complètement manipuler. C'est assez impressionnant. Cela fait peur et en même temps, c'est fascinant. Je compare un peu Apple, pour avoir lu certains bouquins de leaders de chez Apple, notamment Kawasaki qui était N°3 en dessous Steve Jobs qui fait un amalgame entre les entreprises et la religion, tout type de religions, sur plein de points de vue, c'est vraiment l'aura qui s'en dégage. Il y a une certaine fascination à cette façon de faire.

Référence 2 - Couverture 3,74%

*Ce matin, j'ai lu un article dans le Times qui racontait que Steve Jobs et un certain nombre de cadres supérieurs de Google, Amazon, enfin les GAFA. L'article dénonçait que les enfants de Steve Jobs n'avaient jamais touché une tablette ni un I-pad de leur vie et ils étaient dans une école et lycée non connectée et qu'ils travaillaient avec un instit, tableau noir, craies, crayons, papier, cahiers ordinaires et uniquement des encyclopédies papiers.*

Ah, c'est génial. Cela montre que ces gens ont aussi peurs de ce qu'il va arriver. Cela se voit le cerveau de la génération, je ne sais pas, Z.

*Toi, tu es Y ?*

Je suis juste avant Y. Je ne me considère pas dans cette génération Y, où on prend, on consomme, on jette, on devient ami, on enlève et finalement il y a aucun vrai lien qui se crée. Mais cette génération-là qui arrive, a des facultés mentales, des réflexes intéressants mais plus aucune notion de repères. Aujourd’hui, un panneau, ils ne savent pas lire, s’orienter sur une carte ils ne savent pas, tout est assister informatiquement. Et la mémoire, on n’a plus du tout de mémoire. Maintenant, je ne suis pas un intellectuel, je ne peux pas dire c’est peut-être mieux, pas mieux, je ne sais pas. Cela évolue dans un certain sens et on verra. Je crois que je suis assez contemplatif, j’observe les choses mais je ne réagis pas. (prise de conscience)

*C'est ça, tu matures, tu collectes, tu observes, tu engranges. Moi, c'est ça, c'est ça pendant des années j'ai collecté de l'information et là, je suis dans ma phase rébellion.* Rire

C'est bon, ça !

#### Référence 3 - Couverture 3,67%

C'est vrai que dans la vie personnelle, les technologies c'est fou. Cela me choque, à la terrasse d'un café, ils sont trois, ils ne se parlent pas, ils ont chacun leur smartphone en main, tiens tu as vu ce que Untel fait sur Facebook, ah oui, c'est cool. Tu as vu la vidéo du petit chat sur Youtube, Ah trop cool et il n'y a plus de vie, plus de conversation, c'est fade. Cela fait peur. Tous les jeunes. Et il y a une convention, pour faire partie du clan, il faut qu'elle rentre dans ce moule. Le dernier I-phone 6 c'est quand même 800-900€. Tiens dernière technologie, mise à jour du dernier IOS, oui, je la fais toujours, j'aime bien. C'est ça, c'est le système de mise à jour qui est pernicieux. Et hop, mise à jour apparaît sur mon écran, en première page, une application I-Wash et l'I-wash, la nouvelle montre, n'est pas encore sortie, elle sort dans 15 jours. Elle va être vendue entre 700 et 15000\$ pour la version or, chic, etc. Cela va être un vrai bijou. On nous dit cela va être génial et là, démarrer le jumelage sauf que I-Wash n'est pas encore sorti mais il y a 15 jours avant, programmé la petite application et donc on a envie de cliquer dessus et là, je ne peux pas faire démarrer le jumelage, par contre je peux aller sur explorer et hop, des petites vidéos de la montre connectée et de toutes ses applications. Ils allèchent complètement. Le but c'est arrivé à vendre leurs produits avant leurs sorties. C'est extraordinaire. Je suis fasciné par la façon dont ils y arrivent mais malheureusement, c'est dangereux.

#### <Éléments internes\\LN - RSI - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,86%]

#### Référence 1 - Couverture 0,86%

L'accompagnement de la direction car ce sont des projets tellement importants qu'ils doivent être portés par la direction sinon cela ne marche pas mais, en fait, on a réussi dans ce projet à vraiment intégrer cette direction. Maintenant, je comprends un peu mieux parce qu'il y avait l'enjeu du PSE (plan social), que je ne connaissais pas évidemment. (*Aveuglement techno et libéral*).

<Éléments internes\\OD - Directeur du développement - Multinationale du BTP> - § 1 référence encodée [Couverture 1,44%]

Référence 1 - Couverture 1,44%

La problématique que je vois de toute cette connexion, c'est que malgré nous, les grandes sociétés qui vont maîtriser ces données, nous manipulent d'une manière ou d'une autre donc on n'est plus maître de quoi que ce soit. On est mis sous pression en quelque sorte, on ne maîtrise absolument plus rien. On n'est plus maître de certains de choix, malgré nous. C'est toutes les subtilités du marketing mais derrière, on ne maîtrise plus rien. On ne maîtrise plus l'information que l'on dévoile, on l'apprend à notre insu, ce qui peut être gênant. Derrière cela, c'est pour que d'autres fassent de l'argent. On va dans une sorte d'emballage, certains vont maîtriser ce que nous on ne maîtrise plus. C'est quand même anxiogène quand on y réfléchit un petit peu. (*prise de conscience*)

<Éléments internes\\GT - directeur des Gares > - § 1 référence encodée [Couverture 1,72%]

Référence 1 - Couverture 1,72%

Alors on a dit, oui ça, c'est vrai, cela ne peut plus durer, des affiches comme ça, ce n'est pas chouette alors on va utiliser une technologie moderne et puis, on va mettre des grands écrans digitaux, parfait, que l'on va fixer sur les murs et puis on va mettre l'information voyageurs. Parfait, quelle information ? et bien, au lieu d'avoir les affiches d'aujourd'hui, on va les mettre sous forme digitale. D'accord, mais la plus value, c'est quoi ? bah, ce sera beaucoup plus réactif, d'accord peut-être. Au lieu d'imprimer une affiche, on met cela là-dedans mais en termes de lisibilité, la différence est où parce que on a montré que les gens étaient plantés devant. Ben, c'est le même visuel. Alors arrêtez, le truc coûte combien ? Oh, l'équipement de 4 écrans coutent environ entre 15 et 20000€. Stop, non on ne fait pas ça, on ne fait pas ça. Ce n'est pas ça qu'il faut, ce sont des choses beaucoup plus faciles, des petits flyers, mais on n'a pas besoin de tout, les gens qui vont à Fismes à Jonchery, ils veulent savoir les trains qui vont circuler entre Reims et Jonchery, pas y compris les trains de Charleville à Givay, ils s'en fichent de ça. Par contre, développons aussi l'information pour mobile, smartphone et cie, comment ils peuvent aller changer l'information là-dessus avec des choses simples et ne

mettons pas 20000€ dans des trucs dont on dira dans 2 ans, bon, finalement cela ne sert pas à grand-chose parce que les gens continuent de ne pas les regarder, c'est ce qu'il va se passer.  
En voilà, une !

**Nom:** Q21 - Aveuglement Technologique

**Description :** Ce noeud comprendra les réponses à la question Par quoi illustreriez vous Aveuglement Technologique.

<Éléments internes\\LA - Expert Logistique - Union Européenne> - § 3 références encodées  
[Couverture 3,15%]

Référence 1 - Couverture 2,03%

Les éoliennes, c'est une escroquerie exceptionnelle. Le bilan carbone d'une éolienne est en dessous de zéro. Une éolienne ça ne marche pas, ça marche très peu ou très mal. L'éolienne c'est juste un support à profit c'est-à-dire, tu fais partie d'Europe-écologie-les verts, tu es un peu naïve, ça serait bien des éoliennes par rapport aux centrales nucléaires, on va vous en mettre quinze pour être réélu. Une éolienne il lui faut des dizaines de tonnes de béton pour tenir dans le sol. Aujourd'hui, la grève est un produit très rare, il y a du trafic de grève donc il faut des dizaines de tonnes de grève. La grève aujourd'hui on l'a dans le nord de la France, dans la Saône, il faut amener la grève quand on installe des éoliennes en Bretagne, ce sont des dizaines de camions qui circulent pour une éolienne. Il faut faire des tubes en acier très résistants, et pour ce faire il faut énormément d'énergie, de l'électricité, il faut aller chercher du minerai de fer parfois au Chili donc il faut des bateaux. Les tubes, il faut les monter donc il faut des gros engins qui puissent monter les tubes. Ensuite, dans le bloc moteur, il faut des produits rares parce qu'il faut tout un tas de produits de régulation. Il faut aussi des peintures très spéciales pour que le vent ne crée pas de turbulences sur les éoliennes. Une fois que l'on a fait tout cela, on a un bilan énergétique absolument nul, la fiabilité d'une éolienne est d'une vingtaine d'années et c'est seulement au bout de vingt ans que le bilan énergétique serait revenu à zéro donc dans 20 ans, il faudrait commencer à réparer ou à la remonter donc elle n'a servi à rien sauf à celui qui l'a construite et à celui qui l'a vendu si ce n'est pas le même. Ça n'a servi à rien et en plus, cela pollue le paysage. Si on te met une éolienne devant chez moi et que ta maison perd 50% de sa valeur, et bien ma pauvre, tu es contre l'environnement. Et bien une centrale nucléaire pollue moins qu'une éolienne. Mais bien sur une centrale nucléaire, ce n'est pas bien mais la solution soi-disant écologique est pire. Si tu regardes sur Internet, si tu mets Bilan – éolienne, tu vas avoir des dizaines de sites qui rentrent dans le détail et tu te dis c'est incroyable que l'on continue de se moquer de moi comme cela. Et ça c'est super pour les hommes politiques, regardez, on fait du développement durable.

#### Référence 2 - Couverture 1,08%

Oui absolument, alors les panneaux solaires c'est exactement la même chose, ils sont fabriqués en Chine, en général de mauvaise qualité alors que des panneaux d'eau chaude solaire qui eux n'ont pas de mécanique, ne coutent pas cher on n'en fait pas la promotion. Cela fait 2 ans que j'essaie d'en avoir ici, je tombe sur des charlots, ils ne viennent pas aux rendez-vous pourtant des grosses entreprises. Une grosse entreprise, il vient, il prend plein de mesures, il ne m'envoie pas le devis, je le relance 1 fois, 2 fois, je trouve cela agaçant, j'ai une tendance à devenir teigneux, je l'appelle et le gars me dit, je suis en train de vous préparer un devis pour des panneaux solaires, ce sera meilleur pour vous. Mais monsieur, vous me prenez pour un demeuré et je ne les ai toujours pas. Ça, c'est une construction, c'est terriblement fiable, il n'y a pas de mécanique, cela peut durer avec très peu entretien, juste renoircir de temps en temps, pendant 25-30-40 ans. Avec ce système cela me permettrait de chauffer les 3 grandes pièces du bas jusqu'à 14° puis c'est le système de chauffage au bois qui prendrait le relais. Les éoliennes c'est un exemple type d'aveuglement technologique. On pourrait aussi avoir le mail comme outil de communication.

#### Référence 3 - Couverture 0,04%

Photo édifiante des deux nominations de pape,

#### <Éléments internes\\NB - DG - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,23%]

#### Référence 1 - Couverture 1,23%

Cela m'évoque que la plupart des gens sont sûrs que l'on va toujours inventer quelque choses qui va nous sortir du mauvais pas dans lequel on est en train de se mettre. Et je pense que c'est une grave erreur de raisonnement. On devrait se dire : qu'est ce que l'on peut inventer maintenant pour sortir du mauvais pas tout de suite, au lieu d'inventer des trucs qui détruisent une partie de nos ressources, du bien commun, de la planète que l'on doit rendre aux générations futures. Je pense que c'est ça l'aveuglement technologique, on a à la fois un progrès perpétuel qui va en permanence réparer des erreurs du passé ou du présent. Et ça, les politiques ils sont en plein dedans, vraiment, ils se disent toujours, on n'y arrivera, cela a toujours été le cas et on n'y arrivera. On ne s'aperçoit pas que l'on dépasse les seuils les uns après les autres. Je crois.

#### <Éléments internes\\PB - Délégué syndical> - § 1 référence encodée [Couverture 1,96%]

Référence 1 - Couverture 1,96%

J'ai l'exemple du nucléaire. Nous sommes en capacité de produire de l'électricité avec l'énergie nucléaire. Ce choix nous a été imposé sans qu'il y ait un véritable débat dans la société française. Est-ce que c'est de l'aveuglement technologique ? Si on considère que c'est un choix imposé qu'on n'a pas organisé, structuré un débat peut-être mais d'un autre côté si on n'avait pas un peu forcé les choses peut-être que l'énergie nucléaire civile n'aurait jamais été développée. On serait peut-être passé à côté de quelque chose. Il serait sûrement judicieux de réfléchir et ne pas passer en force. Voilà ce que cela m'inspire.

<Éléments internes\FC - DR Logistique - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,83%]

Référence 1 - Couverture 0,83%

C'est-à-dire ? que l'on voit tout par les technologies ? que l'on voit rien par les technologies ? je ne sais pas comment interpréter cela. Aveuglement technologique ? on ne voit pas les technologies qui s'immiscent lentement dans notre vie ?

*Cela peut être cela.*

C'est sûrement cela, par exemple, les cookies passent complètement inaperçus à la majorité des gens. La voiture qui enregistre nos déplacements. On arrive chez Renault, il télécharge tout pour faire du Big data, pour analyser de la donnée, c'est clair que l'on n'est pas toujours très conscients. Oui, en effet, c'est très discret, c'est très fin.

<Éléments internes\RC - Directeur commercial - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,90%]

Référence 1 - Couverture 1,90%

Dans notre métier, il y a toujours un affrontement entre la technologie et le juste besoin. Le juste besoin, on nous dit souvent, est ce que l'on a besoin de payer aussi cher ce produit ? Est-ce qu'il n'y a pas ce produit peut-être qui sera moins performant, on ne discute pas sur la performance mais qui sera suffisant pour la fonction dont on a besoin. C'est l'adéquation entre le réel besoin. C'est vrai que technologiquement on pousse parfois des choses mais les gens n'en ont pas besoin. Si vous prenez votre PC, combien de fonctions vous utilisez ? même pas 15%. On voit dans les portables que l'on vend, on a un câble qui s'appelle le Wireless, c'est 4 antennes, il est dans tous les portables, il est connecté ou pas, mais il y est. Comme ça, ils n'ont qu'un produit à gérer.

<Éléments internes\TC - Dir Com International - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,43%]

Référence 1 - Couverture 1,43%

Qu'est-ce que vous entendez par aveuglement technologie ? c'est on veut avoir tellement une technologie que l'on est aveugle ce qui peut y avoir autour, les conséquences. C'est clair qu'Apple comme tant d'autres ont su créer le besoin on n'avait pas besoin de tout ça avant. Ils ont su créer le besoin et on a joué le jeu aussi, c'est-à-dire que l'on est entré dedans. Dans aveuglement technologique, petit à petit on ne se rend pas compte, oui, il y a plein de technos, les tablettes, l'Ipad, ça ce n'est vraiment pas vieux, qu'est ce que c'est qu'une tablette, à partir du moment où on a un ordinateur à la maison, cela va servir à quoi ? mais oui, en vacances vous emportez une tablette et ce n'est pas dans le sens où on a voulu se voiler la face, c'est juste qu'on n'a pas vu venir qu'ils nous ont mis un truc dans les mains et oui, c'est vrai, c'est cool et tout.

<Éléments internes\DM - DSI - Multinationale de l'Agro-Alimentaire> - § 1 référence encodée [Couverture 2,21%]

Référence 1 - Couverture 2,21%

Disons qu'il y a une fuite en avant au niveau technologique même si elle est connue qui est irréversible. C'est-à-dire que l'on utilise les TIC pour faire toute une série de choses, je t'ai parlé par ex des QR codes, mais ce sont des choses que si on ne fait pas un concurrent va le faire. Donc on risque de se faire détruire à ce niveau-là. On est obligé même si on sait qu'il y a un aveuglement technologique d'aller de l'avant parce que le monde est global, maintenant. On ne peut pas se reposer sur les acquis que l'on avait précédemment. Je pense que ça toujours était vrai, ce n'était pas la technologie mais il y a quelques siècles c'était la même chose. tu prends un exemple, tu fais une thèse, tu as intérêt à la publier, à la déposer à une certain moment. Pourquoi, parce qu'il se pourrait très bien qu'il y ait un « clampin » qui a repéré ton sujet, s'il va plus vite que toi pour le traiter et qu'il la dépose un mois avant toi, il faut que tu la refasses. C'est pour ça qu'il faut aller de l'avant.

<Éléments internes\CF - DAF - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,57%]

Référence 1 - Couverture 1,57%

Cela me fait penser à tout à l'heure, on avance sans savoir où on va. Les technologies évoluent, quelles seront les conséquences sur l'environnement, sur l'homme et sur le monde en général. Personne n'en sait rien mais on avance, mais après, on ne peut pas non plus reculer. Comme je le disais tout à l'heure, peut-être que dans 10 ans les ondes générées par le tout Wifi auront générées des millions de morts mais on ne va pas rester au papyrus. Cela me fait penser à ça, c'est qu'il faut avancer, on ne sait pas bien où. D'un autre côté, toutes les avancées technologiques c'est ça. Les centrales nucléaires ont été construites, personne ne

savait si cela serait sécurisé mais il fallait le faire pour ne pas rester au charbon. Mais, au début des centrales nucléaires il y avait une part de risques. Il y en aurait eu 4 qui auraient pété, il n'y aurait plus de centrales en France mais là, c'est pareil, on avance après on comptera les dégâts mais le monde est comme ça.

<Éléments internes\\GF - Dir Commercial - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,14%]

Référence 1 - Couverture 1,14%

Elles sont plus compliquées les dernières questions. *Grand rire*. Vous montez en puissance. Tout va toujours plus vite, le rythme, les applications, les objets connectés, les montres, les nouveaux produits, on en sort plus en fait. Moi, personnellement, j'aime bien, je choisis quelles technologies je veux avoir. Moi, j'aime bien, cela apporte plein de choses.

<Éléments internes\\PG - PDG > - § 1 référence encodée [Couverture 0,36%]

Référence 1 - Couverture 0,36%

Il faut faire attention de ne pas perdre tous les autres repères de la vie. Technologie, ce n'est qu'un outil, ce n'est pas une fin et souvent c'est une fin et ça, c'est un peu emmerdant, mais bon.

<Éléments internes\\LG – Contrôleur de gestion> - § 1 référence encodée [Couverture 1,67%]

Référence 1 - Couverture 1,67%

Je pense, je pense à, je vais devoir vous laisser car mon directeur est dans les parages. L'aveuglement technologique, oui, oui, on l'a déjà connu, on peut de nouveau le connaître. Des révélations comme Edward Snowden, doit servir de garde-fous, il en faut plus de personnes comme cela. La technologie supplantait, dépassait l'humanité. Il faut se servir de la technologie. Cette question existe depuis toujours, on a toujours eu peur des technologies et des avancées de la technologie et c'est vrai que la technologie atteint et va atteindre un tel niveau puisque du fait de son degré de développement on a dépassé la capacité de contrôle de l'humanité, il faut faire attention, poser des limites.

<Éléments internes\\GJB – Délégué du personnel> - § 1 référence encodée [Couverture 1,30%]

Référence 1 - Couverture 1,30%

Ah oui, c'est dommage. Oui, je pourrai sûrement vous donner un exemple, là tout de suite, non. Aveuglement technologique, je me dis que ces deux mots dans une même phrase l'un à côté de l'autre, c'est dommage. Ces technologies, ces innovations, nous renferment. Tout à l'heure, on utilisait les œillères et là, complètement fermer les œillères du coup. Il faut savoir

regarder ce qui va arriver dans les prochaines années. Il faut savoir et pouvoir utiliser au quotidien ce que l'on a à disposition et il ne faut surtout pas oublier ce qui a été fait depuis des années. Aveuglement technologique cela veut dire pour moi que les gens ont complètement oublié le passé, le présent pour uniquement regarder ce futur-là. Je trouve que c'est un peu dommage, oui.

<Éléments internes\\PJE - Dir Logistique - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,73%]

Référence 1 - Couverture 0,73%

Silence. Je vous ai dit les dernières informations que l'on a pu avoir sur les piratages massifs de données, sur les piratages massifs de cartes bleues, d'adresses mails, etc. L'aveuglement technologie, il est surtout dans la capacité à s'introduire dans les systèmes d'information pas toujours bénéfiques. C'est ce que cela m'inspire, a priori.

<Éléments internes\\BJL - Directeur de production - > - § 1 référence encodée [Couverture 2,87%]

Référence 1 - Couverture 2,87%

Un exemple tout simple, je fais de la course à pied, je suis un coureur de base. J'ai même quelques réticences avec ce qui se fait de nouveau. Aujourd'hui, ils mettent des espèces de chaussettes de contention ou des cuissardes compressives et même au niveau du corps. Et ce genre de matériels permet d'éviter les micros traumatismes de la course. Bien souvent, lorsque tu as des courbatures après avoir couru, ce sont des micros fissures dans ton muscle. Donc, aujourd'hui j'ai des amis qui font de la course à pied qui ont acheté ce genre de matériels. Ils sont hyper équipés, ils ont la montre connectée, les dernières chaussures à la mode, etc. Je m'aperçois quand on court, en fait, ils ne sont pas mieux. Cela a même un côté un peu bizarre. Je pense que ces micros traumatismes te permettaient d'avoir un petit déclenchement de sécurité pour ta personne qu'aujourd'hui, ils n'ont pas eu. Et j'en veux pour preuve, il a acheté ce genre de matériels parce que avant il avait de grosses douleurs dans les mollets. Pour lui, c'était handicapant. Aujourd'hui, il s'est niqué la hanche. Reculer les symptômes et essayer de les enlever, cet aveuglement technologie ne lui a pas rendu service. Il aurait dû se poser les bonnes questions de la cause, peut-être courir différemment. Cet aveuglement technologique lui a permis tout de même de faire des choses auxquelles il n'avait pas accès avant, c'est-à-dire courir un marathon, de pouvoir faire un 100kms mais son corps était-il fait pour cela. Aujourd'hui courir beaucoup sans pouvoir courir demain, cela n'a aucun intérêt, en fait. Sur ce coup-là, je ne l'ai pas suivi.

<Éléments internes\\HJY - Directeur Logistique > - § 1 référence encodée [Couverture 0,90%]

Référence 1 - Couverture 0,90%

ça ne m'inspire pas beaucoup.

- *Vous me parliez de voir/pas voir, ça fait partie de l'aveuglement*
- Oui, aveuglement technologique, on peut peut-être entendre : ne voir que ce qu'il y a de bien, que ce que ça apporte de positif pour la personne qui le crée ou le met en place, sans se poser la question de savoir ce que ça va amener de négatif pour cette même personne et surtout pour les autres. Ça va aller beaucoup plus loin dans ma réflexion mais vous m'avez deviné ! Vous savez, on n'a pas l'habitude de se poser devant des choses comme ça et de réfléchir.

<Éléments internes\\PJ - PDG - > - § 2 références encodées [Couverture 3,38%]

Référence 1 - Couverture 2,78%

Alors je commencerai par l'aveuglement des écologistes, ce qui fait qu'en ce moment on refuse les centrales nucléaires mais on pollue davantage avec les centrales thermiques, avec tout un tas de choses comme cela. Je pense qu'il faudrait faire un énorme développement dans la sécurisation des centrales nucléaires plutôt que de dire que l'on va revenir au charbon, c'est des petits trucs comme cela qui me choquent. J'ai du mal à comprendre pourquoi on fait des moulins à vent (éoliennes) qui sont produits en Allemagne pour la partie mécanique, en Chine pour les moteurs et c'est la France qui augmente les impôts pour que l'on paie 4 fois plus les courants produits par les éoliennes plutôt que le courants produits par des centrales nucléaires. Je n'arrive pas à comprendre. Heureusement que quelqu'un s'est rendu compte que les cellules photovoltaïques qu'il ne fallait pas en mettre partout, qu'il ne fallait pas le payer 4 fois le prix. Il faut le mettre là, où c'est utile. Quand on a d'autres solutions moins chères.

Alors l'aveuglement technologique, c'est plutôt dans l'autre sens, on fait trop de travail technologique et au fond, si on ne le fait pas nous, quelqu'un d'autre le fera. Je n'ai pas travaillé sur l'ADN, mais quelqu'un d'autre le fera. Il vaut mieux le faire et être au même niveau technologique que les autres et après on voit s'il y a des parades possibles. Si on ne fait rien et que l'on laisse les autres, faire. C'est les autres qui feront ce qu'ils veulent et on subira.

Référence 2 - Couverture 0,59%

L'aveuglement technologique, cela peut continuer sur quelque chose sur lequel on sait que l'on ne réussira pas. Mais je n'ai pas d'exemples en tête. Lorsque j'ai voulu développer une

technologie en interne sur laquelle on a buté pendant 5 ans, cela m'a couté 5 millions de \$, j'ai dépassé mon aveuglement technologique.

<Éléments internes\ML - DRH > - § 1 référence encodée [Couverture 0,41%]

Référence 1 - Couverture 0,41%

Je ne comprends pas, je ne vois pas ce que vous entendez par aveuglement technologique. Non, pour moi on n'est pas dans l'aveuglement technologique, non.

<Éléments internes\BM - Secrétaire régionale - syndicat> - § 1 référence encodée [Couverture 1,15%]

Référence 1 - Couverture 1,15%

Oui, sur ma fille, sur les enfants en général. Oh c'est trop bien, c'est l'aveuglement. Bien sûr que cela change notre monde les technologies, alors je dis ma fille parce qu'elle est petite mais je pense que l'on peut être aveuglé à tout âge et à la limite, il faut avoir de la réflexion. Mais on est aveuglé sur une nouvelle technologie de voiture, on a envie de l'avoir. Parce qu'on aime bien le modernisme même s'il est critiqué parfois. Oui cela existe.

<Éléments internes\BMI - Directeur> - § 1 référence encodée [Couverture 2,71%]

Référence 1 - Couverture 2,71%

J'essaie de comprendre. Je pense que dans une certaine manière, les gens sont aveuglés. Je ne sais pas si je comprends bien la question, je suis désolé. La façon dont je l'interprète c'est qu'aujourd'hui monsieur tout le monde va être aveuglé, non pas par la technologie mais par le marketing qui est liée à la technologie et on va lui faire croire que la dernière voiture connectée, le dernier I-phone, la dernière télé écran plasma dernière génération va lui améliorer sa vie alors que pas du tout. S'il avait une télé 50 cm, un Nokia et une vieille voiture, il serait aussi heureux et ne dépenserait pas autant. Cette surenchère a toujours consommé, pousse à avoir une non maîtrise de son budget, alors on nous offre des facilités de paiement, c'est un enchainement avec des crédits à la consommation qui nous permettent d'être asphyxiés et de perdre sa liberté. C'est une sorte d'aliénation. Pour moi, ce n'est pas forcément la technologie qui est mis en cause mais le marketing pour monsieur tout le monde. Je ne comprendrais pas l'aveuglement technologique à des fins professionnelles mais plus pour monsieur Tout le monde.

<Éléments internes\MM- DSI - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,57%]

Référence 1 - Couverture 1,57%

Microsoft, c'est ce qui me vient à la tête. Aujourd'hui vous parlez à quelqu'un d'informatique, c'est facile, vous mettez le CD dans la machine, vous faites set up et encore, vous répondez oui non, oui non et ça marche. C'est de l'aveuglement, de l'aveuglement technologique, parce que ce n'est pas ça l'informatique, ce n'est pas aussi simple. Ensuite je pense à tout ce qui est différences de générations. Vous comme moi on a des enfants probablement, pour eux il est naturel d'avoir un téléphone, la messagerie, Internet, la télévision, c'est naturel. Et que fait-on si on coupe l'électricité et qu'on n'a plus tout ça ? On s'ennuie.

*On prend un livre.*

Oh !

**<Éléments internes\LN - RSI > - § 1 référence encodée [Couverture 0,63%]**

**Référence 1 - Couverture 0,63%**

On l'a dit depuis le début, on est connecté, reconnecté. Je me dis que tout cela doit être d'une fragilité incroyable. Si cela venait à disparaître, on construirait autre chose mais je me demande comme on ferait. Voilà, c'est ça qui me préoccupe le plus dans ce monde connecté.

**<Éléments internes\BN - directeur de production > - § 1 référence encodée [Couverture 3,64%]**

**Référence 1 - Couverture 3,64%**

Ça, ce n'est pas ce qu'il faut avoir. C'est un peu ce que l'on évoque depuis tout à l'heure. L'évolution technologique est là, il y a des choses qui se passent mais il faut des choses d'un peu maîtrisées. Il ne faut pas tout attendre de la technologie. Tout à l'heure le mec le cyborg, il a peut-être d'autres solutions pour augmenter ses capacités autres que par des puces ou des implants.

*Il y a eu une rumeur l'année dernière, que tous les enfants naissant après mai 2015, auraient tous une puce implantée pour les identifier.*

Je ne pense même pas que quelqu'un ait pu penser cela. Peut-être que je me trompe. Cela me choque.

*En Suède, il y a une entreprise qui a demandé à ses salariés de se faire poser une puce sous la peau. C'est une entreprise un peu secret défense. Pour pouvoir faire les entrées, les sorties pour contrôler l'accès, puis payer la cantine et pour circonscrire le périmètre d'accès aux locaux de l'entreprise, c'est ce qu'il y a sur les badges mais dans une puce sous la peau.*

Oui, là pour le coup, cela fait froid dans le dos. Oui, comme vous le disiez, pour les enfants si on peut les retrouver rapidement. C'est à réfléchir.

<Éléments internes\\OD - Directeur du développement - Multinationale du BTP> - § 1 référence encodée [Couverture 2,08%]

Référence 1 - Couverture 2,08%

Je ne trouve pas forcément l'application. Quand on parle d'aveuglement, on parle de fuite en avant, moi, cela serait ça. Euh, aveuglement technologique, euh, est ce que je peux prendre l'exemple de l'EPR qui a dix ans de retard. On veut passer à une nouvelle génération de centrale nucléaire alors que le chantier aurait dû être fini il y a dix ans. Oui, là, en effet, une forme d'aveuglement technologique qui fait que l'on n'est peut-être pas dans la bonne direction.

*Pourquoi il y a 10 ans de retard ?*

Aucune idée, je ne m'y intéresse pas plus que ça. Je ne sais pas pourquoi, il me semble qu'il y a une problématique de sécurité mais le fond du problème, je ne sais pas. Celui installé en Finlande, j'ai lu 9 à 10 ans de retard sur un chantier, c'est hallucinant quand on voit la vitesse d'évolution des technologies. Aveuglement technologique, on peut aussi l'associer avec l'informatique où d'une manière ou d'un autre on est pris dans cette spirale, c'est la loi de Moore. Il faut toujours changer d'ordinateurs, tous les 2 ans, c'est fou. Voilà, je vois deux exemples. Où on part dans une mauvaise direction, a priori.

<Éléments internes\\PS - Responsable Logistique - > - § 1 référence encodée [Couverture 3,30%]

Référence 1 - Couverture 3,30%

Par la vente des Smartphones, etc. mais je n'ai pas vraiment..., peut-être que je me fais trop vieux, je ne sais pas, il faut interroger un jeune, un ado, ce n'est peut-être pas un aveuglement. Ils veulent être dans une appartenance à un groupe, celui qui n'en a pas c'est difficile. C'est comme à une époque, il fallait avoir un blouson en cuir. Ce n'est pas un aveuglement, ils ne sont pas aveuglés, ils sont conscients de la chose. C'est comment appartenir au groupe et bien, il faut avoir ça. Demain, cela va être autre chose.

*Et dans l'entreprise, cela pourrait être quoi l'aveuglement technologique ?*

Non, je ne pense pas qu'il y ait d'aveuglement. La technologie est un argument commercial supplémentaire au marketing. Nous avons telles technologies à notre disposition donc nous avons réduit nos possibilités d'erreurs donc nous sommes meilleurs là-dedans. C'est un argument ou sans être un argument c'est une appartenance au groupe, l'ensemble de mes concurrents sont équipés de... donc je me mets là-dedans aussi. Les gens ne sont pas aveuglés, ils en sont conscients. Oui, ils benchmark. Les technologies dans une entreprise,

c'est un investissement, c'est un coût, il faut justifier ce coût. Un, pour garder la même image que les autres et deux, pour proposer autre chose.

Si ESC Reims offre à tous les profs les dernières tablettes, vous n'êtes pas aveuglés, vous prenez et vous êtes contents, c'est un cadeau. Lorsque vous avez des dirigeants qui ont telles technologies, un smartphone dernière génération, une tablette, une voiture de fonction tout équipée, c'est compris dans le prix, c'est dans le package. Il serait bête de ne pas en profiter.

<Éléments internes\BS - Pilote de projet - > - § 1 référence encodée [Couverture 5,12%]

Référence 1 - Couverture 5,12%

« Aveuglement technologique » ! Ils ont répondu quoi les autres ?! J'essaie de voir celui qui se placerait au dessus des autres mais j'ai plein d'idées. Ce que je disais sur Internet et la richesse d'informations, à tout moment qu'on puisse voir ce qui se fait en Inde, tu peux voir les gens travailler, c'est inimaginable, tu peux voir tout ce qui se passe dans le monde à condition d'avoir le temps pour le faire. Après je dirais que l'aveuglement technologique pour moi, il est plus au niveau de tout ce qui est développement de logiciels. Je pense qu'on a atteint depuis les années 80 jusqu'à aujourd'hui en termes de nouveaux produits ce qu'on pouvait faire de mieux. Après par rapport aux racines, ce ne sont que des améliorations de produits existants. Il n'y a plus de : ça putain c'est génial ! Ils ne vont pas te sortir un truc qui n'existe pas. Souvent tu as le 3, le 4, le 5, c'est des évolutions technologiques, il n'y a plus de réelles innovations qu'on a pu connaître dans les années 80. Donc aveuglement au niveau de la multitude d'informations et de technologies qui existent. Et la multitude d'utilisations possibles de ces technologies qui permettent à des gens qui ont de bonnes idées de créer leur entreprise et ça je trouve ça génial. Il y a des exemples partout dans tous les domaines. Il y a dix ans, on n'aurait jamais pensé par exemple avoir un site internet pour faire du covoiturage. Aujourd'hui c'est devenu tellement banal, mais il fallait y penser. Je pense que maintenant c'est plus dans la tête, dans l'imagination, voilà tu as une multitude de technologies qui sont à ta disposition, c'est le mariage entre plusieurs technologies et la petite idée, le petit grain de sel qui va arriver qui va permettre de faire des choses, moi je le vois plus comme ça.

<Éléments internes\FS - DSI - > - § 2 références encodées [Couverture 1,19%]

Référence 1 - Couverture 0,25%

C'est aveuglement un peu vicieux des choses. C'est que dorénavant, cela existe depuis 10 ou 15 ans, à tout problème systématiquement la réponse est, je dois informatiser.

Référence 2 - Couverture 0,94%

Lorsque vous allez dans un service médical qui est super mal organisé, soit les gens ne bossent pas, soit les gens bossent mal. La réponse est mais c'est normal c'est parce que je ne suis pas informatisé. Donc l'aveuglement en fait il est là. A tout problème d'organisation, la réponse est informatique alors qu'elle est d'organisation, meilleure organisation aidée en fait par un support qui peut éventuellement être informatique. L'aveuglement il est là, les gens disent si j'avais un meilleur téléphone, un meilleur ordinateur, une meilleure application, j'y arriverais mieux. Si on creuse c'est parce qu'il ne sait pas faire ou n'a pas envie.

<Éléments internes\\GT - directeur des Gares > - § 1 référence encodée [Couverture 2,29%]

Référence 1 - Couverture 2,29%

Probablement un peu ce que l'on disait tout à l'heure, c'est-à-dire qu'au motif que l'on est plus efficace et que l'on travaille mieux avec des outils informatiques, on perd de vue l'objectif final qui n'est pas celui de communiquer pour communiquer, échanger pour échanger, mais de travailler sur le fond. On oublie que ce sont des outils et que ce ne sont pas des modes de vie obligatoires et des modes de travail obligatoires. C'est sur qu'il y a une part d'aveuglement technologique qui fait que l'on perd sans doute de vue les vraies réalités, les vraies valeurs dans une certaine mesure. Et que, quand on avait une hache, on se servait de sa hache pour couper du bois et on ne s'en servait pas pour téléphoner, pour aller sur Google, pour aller je ne sais pas quoi. Les gens savaient que la hache était un outil et accessoirement pour se défendre, mais c'est tout. Aujourd'hui, avec nos outils informatiques, technologiques et bien, ce n'est plus vraiment des outils, c'est des choses qui guident plus notre vie que l'on les utilise pour gérer bien notre vie. Ça, c'est un aveuglement technologique. Je pense et j'en suis aussi, un bon nombre sont en train de se faire dépasser par ça et qu'ils ne sont plus eux à la manœuvre, c'est leurs outils qui les manœuvrent. Quand on parlait tout à l'heure du cyborg, je pensais à I-robot ou les serveuses à Tokyo, on se dit que là, delà à ce que l'ordinateur prenne le pouvoir, peut-être pas encore complètement, l'intelligence vraiment artificielle, encore que, encore que, il y a quand même des expérimentations, des tentatives pour mettre au point des trucs qui font un peu froid dans le dos.

*Tu sais, les transactions boursières se font à la nanoseconde donc il n'y a plus de contrôle humain, ce n'est pas possible.*

Oui, ça va trop vite. Par ex, lorsque l'on est dans un TGV, le conducteur fait une mauvaise manœuvre et l'ordinateur reprend les manettes pour corriger et reprend la situation en main. Ça, c'est plutôt bien. Mais il y a une forme de déresponsabilisation quand même.

<Éléments internes\CT - Contrôleur de gestion - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,97%]

Référence 1 - Couverture 0,97%

Il y a plusieurs cas, l'aveuglement technologique c'est le fait de développer des technologies nucléaires par exemple, sans forcément savoir derrière ce que ça peut induire. Par exemple aussi ça n'a rien à voir mais le Mirage 3000 qui est équipé de technologies dernier cri, c'est l'avion le plus performant au monde, par contre il vaut quatre fois le prix d'un avion normal mais personne ne nous l'achète. C'est bien d'avoir quelque chose de technologiquement.

*C'est un mirage technologique !*

C'est bien d'avoir une sur-technologie si on l'utilise, si on ne l'utilise pas ça ne sert strictement à rien. L'aveuglement technologique c'est utiliser...

**Nom:** Q22 - Aveuglement Libéral

**Description :** Ce noeud comprendra les réponses à la question Par quoi illustreriez vous Aveuglement Libéral.

<Éléments internes\\LA - Expert Logistique - Union Européenne> - § 6 références encodées  
[Couverture 5,25%]

Référence 1 - Couverture 2,03%

Les éoliennes, c'est une escroquerie exceptionnelle. Le bilan carbone d'une éolienne est en dessous de zéro. Une éolienne ça ne marche pas, ça marche très peu ou très mal. L'éolienne c'est juste un support à profit c'est-à-dire, tu fais partie d'Europe-écologie-les verts, tu es un peu naïve, ça serait bien des éoliennes par rapport aux centrales nucléaires, on va vous en mettre quinze pour être réélu. Une éolienne il lui faut des dizaines de tonnes de béton pour tenir dans le sol. Aujourd'hui, la grève est un produit très rare, il y a du trafic de grève donc il faut des dizaines de tonnes de grève. La grève aujourd'hui on l'a dans le nord de la France, dans la Saône, il faut amener la grève quand on installe des éoliennes en Bretagne, ce sont des dizaines de camions qui circulent pour une éolienne. Il faut faire des tubes en acier très résistants, et pour ce faire il faut énormément d'énergie, de l'électricité, il faut aller chercher du minerai de fer parfois au Chili donc il faut des bateaux. Les tubes, il faut les monter donc il faut des gros engins qui puissent monter les tubes. Ensuite, dans le bloc moteur, il faut des produits rares parce qu'il faut tout un tas de produits de régulation. Il faut aussi des peintures très spéciales pour que le vent ne crée pas de turbulences sur les éoliennes. Une fois que l'on a fait tout cela, on a un bilan énergétique absolument nul, la fiabilité d'une éolienne est d'une vingtaine d'années et c'est seulement au bout de vingt ans que le bilan énergétique serait revenu à zéro donc dans 20 ans, il faudrait commencer à réparer ou à la remonter donc elle n'a servi à rien sauf à celui qui l'a construite et à celui qui l'a vendu si ce n'est pas le même. Ça n'a servi à rien et en plus, cela pollue le paysage. Si on te met une éolienne devant chez moi et que ta maison perd 50% de sa valeur, et bien ma pauvre, tu es contre l'environnement. Et bien une centrale nucléaire pollue moins qu'une éolienne. Mais bien sur une centrale nucléaire, ce n'est pas bien mais la solution soi-disant écologique est pire. Si tu regardes sur Internet, si tu mets Bilan – éolienne, tu vas avoir des dizaines de sites qui rentrent dans le détail et tu te dis c'est incroyable que l'on continue de se moquer de moi comme cela. Et ça c'est super pour les hommes politiques, regardez, on fait du développement durable.

#### Référence 2 - Couverture 0,38%

C'est un pléonasme, c'est d'autant plus un aveuglement parce que lorsque l'on regarde les tenants du libéralisme, chaque fois que l'on touche à eux sous prétexte de concurrence, ils poussent des hurlements. On dit aux notaires, bon vous vous êtes fait plein de frics mais maintenant c'est fini. En Italie, les notaires n'existent pas, si tu vends ta maison, tu vas à la mairie avec l'acheteur, tu paies 15€ de taxe et la vente est faite.

#### Référence 3 - Couverture 0,19%

Les chauffeurs de taxi qui sont des grands libéraux, ils veulent des voitures avec des technologies mais après il y en a qui ont des idées de co-voiturage ou de transport privé comme Uber et maintenant ils braillent.

#### Référence 4 - Couverture 1,52%

Ce n'est pas les tenants du libéralisme, ce sont des maffieux qui protègent un marché captif. Leur force, c'est que l'on ait eu affaire à des formes de communistes autoritaires qui ont échoué. Toutes les formes de marxisme qui ont été mises en place, ont échoué. Et bien sur, l'école n'enseigne pas les formes de communismes libertaires qui seraient plus avancées comme l'expérience de Nestor Makhno en Ukraine, 2 ans de communisme non autoritaire comme l'expérience de Barcelone que Franco assoit 6 mois et dans cette même idée, Revin a vécu pendant 4 mois, la ville de Sienne vit certainement ces derniers moments de liberté, la devise de la ville est Liberta, elle a toujours vécu en auto gestion indépendamment de tous les régimes qui l'ont envahie. Même les fascistes n'ont pas modifié le fonctionnement de la ville de Sienne qui est assez incroyable. Sienne est divisée en quartier, sachant que les rapports de force sont naturels à l'homme quand tu viens au monde on te dit qui sont tes amis et qui sont tes ennemis. Tu n'as pas à chercher. A Sienne, chaque année il y a une fête rituelle dans lequel les quartiers sont rivaux qui est complètement triché par les responsables des quartiers pour montrer que les hommes sont plus forts que le destin devin. Toute la ville est régulation par la régulation des tensions. Chaque jeune de Sienne doit porter assistance aux personnes âgées. Chaque jeune de Sienne doit s'arranger pour que sa ville soit propre. On est Siennois de naissance avant d'être Italien. Donc ses expériences montrent que l'homme peut vivre autrement en dehors du profit et avec cet altruisme c'est le mouvement Care au Etats unis et on n'en parle pas. La ville de Sienne est un truc totalement méconnu et cela existe quand même depuis 500 ans.

Référence 5 - Couverture 0,40%

Je comprends bien que l'on ne nous parle pas des mouvements anarchiques mais on nous fait croire que l'on peut s'en sortir uniquement en consommant. L'idée du plus en réfutant toujours l'idée d'équilibre parce que le manichéisme nous fait croire que si on n'a pas plus, on aurait moins. Si je n'ai pas le dernier téléphone, je vais être un peu moins que toi. Le phénomène de mode est important pour nos jeunes, les derniers vêtements, les dernières chaussures.

Référence 6 - Couverture 0,75%

Je crois que l'aveuglement libéral, il est lié, je ne dirais pas à une conspiration, mais à un manque de culture qu'on ne peut pas imaginer, on ne nous a pas donné les outils qui nous permettent d'imaginer une autre alternative. Ne l'ayant pas on nous dit, vous ne voulez pas être communiste quand même, ben non, surtout pas. Entre Staline et Roosevelt c'est quoi, la différence 20 millions de morts, c'étaient des opposants. On nous aveugle parce qu'on ne nous parle pas d'autre chose. A chaque fois, qu'il y a des mouvements communautaires qui parlent d'autre choses et autrement, on les prend pour des originaux, des sectes et autres, sachant que l'on ne lutte pas beaucoup contre les sectes. Je pense par ailleurs qu'il faut que le libéralisme soit aveugle sinon on ne pourrait pas adhérer. C'est mieux pour être libéral de ne pas regarder les mendians dans la rue.

<Éléments internes\\NB - DG - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,33%]

Référence 1 - Couverture 1,33%

Croire que la main invisible du marché est quelque chose qui existe, non, non, non. Le marché en lui-même n'est pas autorégulé, clairement pas. Il ne fonctionne que par bulles successives. On le sait, c'est modélisé. Il y a des prix Nobel qui en ont parlé, qui le modélise très bien, donc oui, c'est aveuglement total. En fait, ce n'est plus un aveuglement, c'est du cynisme pour un certain nombre de personnes parce que cela permet de continuer à faire un certain nombre de choses, s'enrichir de façon très violente sans devoir se justifier. Ne vous inquiétez pas tout ça est bien équilibré. J'ose espérer que l'aveuglement est moins complet ici, l'aveuglement libéral. J'ai l'impression qu'il y a des plus en plus de politiques qui se permettent d'avoir un peu de distances par rapport à ça. Maintenant quels pouvoirs ils ont réellement, c'est sans doute beaucoup moins que sur le premier alors qu'ils ne veulent pas s'en occuper.

<Éléments internes\\PB - Délégué syndical> - § 1 référence encodée [Couverture 1,72%]

Référence 1 - Couverture 1,72%

Ma source d'inspiration ce sont les années Reagan, Thatcher qui ont imposé une conception néo, ultra libérale des affaires. Cela d'ailleurs conduit à la financiarisation et à la mondialisation sans avoir de réflexion sur les conséquences. Je pense que cela a été particulièrement dommageable y compris sur la construction européenne ou le choix de la déréglementation et la libéralisation des marchés dans les années 90 nous a fait beaucoup de mal. Si on a aujourd'hui une montée des extrémistes comme le Front national. La source, pour moi, part de là.

<Éléments internes\\FC - DR Logistique > - § 2 références encodées [Couverture 1,59%]

Référence 1 - Couverture 0,98%

Oui, ça c'est certain. On est égocentré de plus en plus, l'individu par rapport à la société. Les politiques ne jouant pas leurs rôles au niveau sociétal, forcément réflexe de défense, on se replie sur soi-même, on ne pense qu'à soi. Le libéralisme, oui, en plus on est dans un monde de plus en plus anglo-saxon. On voit bien que les difficultés sont dans les pays buveurs de vins que chez les buveurs de bières. Il y a tout une question de mentalité, de manière de voir les choses. Le capitalisme est-il malade de sa finance, c'est une question de buveurs de vins. Le buveur de bières ne se pose même plus la question. Il y a longtemps qui sont passés à autre chose. Pour eux, il n'y a pas d'aveuglement libéral, ils sont libéraux.

Référence 2 - Couverture 0,61%

En Europe, vous regardez France, Italie, Espagne, Portugal, Grèce, on est des latins. Souvent je le dis à mes collaborateurs qu'ils ne se rendent pas compte, lorsque l'on parle de l'Europe du sud, on parle de nous. Pour un Allemand, un hollandais, pour un belge, on est des gens du sud et, on est confronté aux mêmes problèmes. On a ce côté latin, qui fait que l'on se pose ce genre de questions. En plus, on est français, on se place au-dessus du débat.

<Éléments internes\\RC - Directeur commercial > - § 1 référence encodée [Couverture 0,05%]

Référence 1 - Couverture 0,05%

Non, je ne vois pas

<Éléments internes\\TC - Dir Coml International > - § 1 référence encodée [Couverture 3,25%]

Référence 1 - Couverture 3,25%

Sur la perte de liberté, est ce que l'on est réellement moins libre qu'avant ? je parle de la France, les entreprises étaient très paternalistes, vous aviez des horaires fixes. Après cela dépend ce que l'on appelle liberté. Dans le travail moins libre qu'avant ? oui, on est connecté, on est surveillé, le gouvernement a plus de données sur nous mais ils sont aussi confrontés au problème de Big data, ils en ont plein, qu'est ce qu'ils en font ? A une époque aux USA, il y avait une liste noire des communistes sur leur territoire, il y avait une réelle implication de la liberté.

*Vous vous sentez plus libre qu'avant ?*

Je n'ai pas connu de période noire. Effectivement, elle n'est pas bête cette question, en terme d'entreprise, on a une certaine autonomie. Moi, je n'ai pas l'impression, voilà, sans doute que l'Etat me surveille parce que je vais au Pakistan. Je sais que je peux être surveillé. Maintenant, je le conçois, ils ne me privent pas de mes libertés pour autant. Par contre, effectivement là, où je ne suis pas libre, j'ai des enfants, je ne veux pas dire que je me mets une pression mais je ne peux pas dire du jour au lendemain, j'arrête de travailler parce que la société fait que pour pouvoir vivre il faut de l'argent, du travail pour pouvoir consommer. Après, est ce que j'ai besoin d'un smartphone, d'un machin, est ce que mes gosses ont besoin d'aller à l'école ? est ce que l'on ne peut pas vivre dans un endroit isolé, perdu du monde ? c'est vrai que l'on s'est construit un monde « bourgeois », du coup, finalement c'est une fausse liberté. C'est-à-dire que je m'astreints à travailler, bon, ce n'est pas une contrainte par rapport à une personne qui travaille dans l'atelier. Lui, va se sentir moi libre, moi mon travail est intéressant mais dans les faits, si je n'ai pas ce travail, cela va bouleverser mon niveau de vie. C'est vrai que je suis obligé de travailler. Enfin je ne suis pas libre de ne pas avoir de travail. Cela tourne un peu en rond.

<Éléments internes\\DM - DSI - Multinationale de l'Agro-Alimentaire> - § 1 référence encodée [Couverture 0,76%]

Référence 1 - Couverture 0,76%

Ouf, ouf, terrain sensible, aussi. Oui, effectivement, on a un aveuglement global, je pense. Je pense que c'est un aveuglement de société et non aveuglement de l'entreprise. En fait on a perdu la raison d'être du monde, on se cherche en tout cas. On s'est toujours cherché, on est dans le néo capitaliste qui est perdu, on va rentrer dans autre chose

<Éléments internes\\CF - DAF - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,72%]

Référence 1 - Couverture 1,72%

Au libéralisme économique. De toute façon, quand il n'y a pas de libéralisme, cela ne fonctionne pas. Le libéralisme, ce n'est pas forcément la bonne solution mais sinon cela meurt donc il en faut. Un peu sur les mêmes raisons que ce que l'on disait tout à l'heure, si on pense que les entreprises sont là pour amener de l'argent mais que derrière on doit leur expliquer ce qu'ils doivent faire et bien, les gens amèneront pas d'argent donc du libéralisme, il en faut. Peut-être pas à outrance mais il en faut. Dans ce domaine là, le code du travail est extrêmement contraignant, on dit notre code du travail va bloquer les licenciements. Oui, cela bloque les licenciements parce que cela bloque les embauches alors que vous « libérisez » le code du travail, c'est plus libéral. Il y aura plus de licenciements mais en face, il y aura plus d'embauches. L'aveuglement libéral ne me gêne pas parce que de toute façon, il faut du libéralisme. Après c'est pareil, où cela mène personne n'en sait rien mais on sait que quand il n'y en a pas, cela mène dans le mur.

<Éléments internes\GF - Dir Commercial > - § 1 référence encodée [Couverture 0,64%]

Référence 1 - Couverture 0,64%

C'est la dernière celle-là. C'est un peu vaste votre truc. Je ne trouve pas que l'on soit plus libre qu'avant. C'est toujours en rapport avec la technologie. Moi, je ne vois pas d'aveuglement libéral.

<Éléments internes\PG - PDG > - § 1 référence encodée [Couverture 1,65%]

Référence 1 - Couverture 1,65%

Tout est question d'équilibre. L'état ne peut pas tout contrôler. Tout libéraliser, c'est l'anarchie. Il y a des choses qui doivent être maîtrisées sinon vous avez des gens qui détournent des biens communs à leurs intérêts. Moi, cela ne me choque pas que l'eau, l'électricité soient publics même si ce n'est plus le cas, d'ailleurs, parce que ce sont des choses qu'il faut maîtriser. Après, le libéralisme, cela vous permet d'avancer, quand même. Tous les carcans que l'on a dans les entreprises, c'est au détriment de la population. Tout est dans le curseur entre les deux extrêmes des échiquiers politiques, la vérité est au milieu. Enfin, maintenant, la politique, il y a une telle rupture entre le monde réel et le monde politique qu'il ne faut pas s'étonner que les gens ne veuillent plus voter. Ils s'en foutent. Le personnel politique est tellement décrédibilisé, ça c'est grave. C'est gravissime, même.

<Éléments internes\LG – Contrôleur de gestion> - § 1 référence encodée [Couverture 2,61%]

Référence 1 - Couverture 2,61%

Là, c'est l'aveuglement en termes de modèle économique. Pour moi, c'est le capitalisme poussé à son extrême. On pense aux théories néo-libérales du XVIII<sup>e</sup> et il est bon qu'il y ait quand même régulation. Certains des premiers penseurs capitalistes avaient imaginé cette régulation il faut une entité régulatrice pour éviter justement que la technologie, ou la recherche court terme ne dépassent l'humanité et empêche l'humanité à vivre tout simplement. Ça, je dirais que oui, les premiers penseurs capitalistes avaient imaginé cela, mais d'ailleurs, le dernier prix de Nobel d'économie fait référence de ce genre de théorie, de la régulation. La dernière crise économique, enfin, la crise actuelle, reprend ce qui est en chute. On dit que l'Europe est en déflation. La crise que l'on vit actuellement, est très certainement issue d'un libéralisme poussé à outrance sans régulation. Lorsqu'il n'y a pas de régulation c'est que les acteurs économiques ne pensent qu'à leurs intérêts particuliers sans que l'intérêt général soit préservé. Je pense que l'humanité a encore beaucoup à apprendre.

<Éléments internes\GJB - CE et Chargé de projet - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,11%]

Référence 1 - Couverture 0,11%

Aveuglement libéral, cela ne m'inspire pas du tout. Non, rien.

<Éléments internes\PJE - Dir Logistique - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,23%]

Référence 1 - Couverture 0,23%

2008, aussi, voilà, c'est la crise des subprimes, la crise des aides publiques avec la Grèce, en particulier.

<Éléments internes\BTL - Directeur de production - > - § 1 référence encodée [Couverture 4,29%]

Référence 1 - Couverture 4,29%

à une époque, on vendait des étiquettes textiles pour les magasins Carrefour. Nous, on fabriquait cela avec personnalisation des prix, des demandes, etc. Je vais te raconter l'histoire, c'était une société qui était en Belgique, la société Adipres, c'était un hangar avec 2 machines dedans. Les gens qui travaillaient avec cette société, ont décidé d'arrêter et le matériel a été racheté et rapatrié sur le site de Reims. Et, donc on a démarré, on en faisait de plus en plus, on faisait énormément d'étiquettes textiles. On fabriquait le support et on faisait la personnalisation derrière à la demande. Parfois, il fallait 5000 étiquettes pour tel endroit, 7000 pour un autre, etc. Plusieurs choses, en fait ces gens n'étaient pas de vrais partenaires. Ils sont venus chez nous, ils sont venus espionner, voir quel type d'encre on utilisait ? Comment on faisait ci ? Comment on faisait ça ? Comment on fabriquait la couleur pour avoir le rendu des

couleurs ? Ils observaient tout, presque le type de spatule, le type de balance, la marque d'encre. et finalement, ils ont commencé à fabriquer en Chine. Au début, un petit peu, c'est bizarre c'est que, nous, en début d'année, on faisait le référentiel couleur, ils repartaient avec ça sous le bras. Ils signaient tous les bons à tirer, ils annulaient les commandes le lendemain et ils faisaient fabriquer en Chine. Après, bien fait pour eux, en chine, lorsque tu commandais 5000 étiquettes, les chinois en fabriquaient 10000, 5000 pour le client et 5000 pour la contre façons. Ils se sont retrouvés avec de la mise sur le marché de contrefaçons. Ils ont quand même perdu pas mal d'argent, c'est mérité. Il y a eu cela et puis, un autre exemple, on faisait les calendriers pour Crit Interim, on les faisait tous les ans à la même époque et une année, on ne l'a pas eu. Tiens, c'est bizarre, on n'a pas les calendriers à faire. Ils ont peut-être changé leurs façons de procéder. Et, au 20/12, une commande passée en urgence de calendriers, on s'est dit, bah tiens, il en a un qui a oublié de passer commande. Et non, en fait, ils l'avaient fait fabriquer dans un pays étranger et ce pays avait fabriqué les deux semestres identiques au recto et au verso. Je crois que c'était fabriqué en Chine, n'ayant pas la connaissance de la langue. C'est drôle, mais c'était la dernière année où on a fait les calendriers, ça c'était moins drôle. L'année d'après, ils ne sont pas trompés.

<Éléments internes\\PJ - PDG > - § 1 référence encodée [Couverture 0,89%]

Référence 1 - Couverture 0,89%

Oui, les gens font ce qu'ils veulent et plus on les laisse libre. On vit en société, la liberté de chacun est un peu limitée par la liberté des autres. Il faut être co-libéral ou plutôt libéral ensemble. C'est plutôt l'aveuglement libéral plutôt qu'économique peut-être. Bon, il y a eu l'aveuglement communiste, certains ne l'ont pas encore vu. Un aveuglement purement libéral, il faut faire des lois, que tout ce que l'on fait soit légal. Le mot libéral n'est pas un vilain mot.

<Éléments internes\\ML - DRH - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,44%]

Référence 1 - Couverture 0,44%

Non plus, mais c'est mon mode de fonctionnement après. Je suis très dans, ma liberté s'arrête à celle d'autrui. Non, moi l'aveuglement libéral, cela ne me touche pas.

<Éléments internes\\BM - Secrétaire régionale - Syndicat> - § 1 référence encodée [Couverture 0,59%]

Référence 1 - Couverture 0,59%

Je ne sais pas. Je ne savais pas que l'on pouvait t'être aveuglé par le libéralisme. Je ne sais pas qui pourrait être aveuglé par ça. Finalement on pourrait être aveuglé par tout. Je voudrai bien savoir qui est aveuglé par le libéralisme.

<Éléments internes\\BMI - Directeur> - § 2 références encodées [Couverture 4,90%]

Référence 1 - Couverture 0,85%

Ouh, je ne suis pas fort en politique. J'avais cru à une certaine période avoir justement une certaine vision du monde social libéral où chacun pourrait profiter d'un certain libéralisme, tout en ayant une vraie sécurité et une liberté. Je pense que c'est possible mais on se rend compte que c'est beaucoup trop complexe. C'est très difficile de répondre.

Référence 2 - Couverture 4,06%

J'ai lu un article que certains maires de grandes villes, fricotent avec les entreprises du numérique, parce qu'ils ne sont pas assez payés pour leur mandat et ils sont obligés d'aller chercher des arrangements un petit peu à droite à gauche. Des compléments de salaires d'une manière directe ou indirecte. Les gens rendront des services en échange d'autres services. Si on payait mieux certaines personnes, quand Sarkozy a augmenté son salaire, cela ne m'a pas choqué, il le mérite parce qu'il fait partie des élites de la France qui doivent redresser le pays. Avoir quelques élites que l'on paye très très bien et qu'ils arrêtent de se dire, mince je ne suis pas assez bien payé, donc il faut que je sois pote avec untel pour que je puisse profiter de son bateau... Là-dessus, j'ai plus une culture américaine, on est bien payé, on réussit mais que l'on prenne exemple. En France, celui qui a réussi, c'est parce qu'il a volé ou a magouillé. Merde, on a le droit de s'octroyer ou d'avoir un bon salaire si on le mérite en bossant 60-70 heures par semaine, j'ai envie de bien me payer et j'ai envie de profiter de la vie. J'ai choisi ma vie, c'est pour ça, no life, no future, pouh ! je viens d'un milieu très modeste, c'est vrai que l'on m'a donné la chance de faire des études et très vite je me suis pris en main. Je travaillais pendant mes études, je dis que c'est possible. Aujourd'hui, lorsque je recrute je fais attention à trois critères, la compétence, le CV et le diplôme viennent en 4<sup>ème</sup> position. La première, c'est la « niack », l'envie de réussir. La deuxième, c'est la culture générale, cette capacité à avoir une ouverture d'esprit. Le troisième, c'est le savoir vivre et l'éducation.

<Éléments internes\\MM - DSI - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,02%]

Référence 1 - Couverture 1,02%

C'est ce que je vous disais tout à l'heure, dans ma précédente vie, j'étais toujours connecté donc je n'avais plus la notion de liberté, sauf que j'étais dedans et que je ne me rendais pas compte, il a fallu qu'on me secoue un bon coup, un choc thermique pour que je m'en rende compte. Parce que j'étais dedans. Après on a la capacité ou pas de savoir dire stop. Je fais bien le distinguo, il y a la partie vie et la partie entreprise.

<Éléments internes\\LN - RSI - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,24%]

Référence 1 - Couverture 0,24%

Quelque part, je pense que c'est les plus forts qui prennent le pouvoir et cela me gêne beaucoup donc voilà.

<Éléments internes\\BN - directeur de production - > - § 1 référence encodée [Couverture 3,05%]

Référence 1 - Couverture 3,05%

Je n'ai pas des termes aussi négatifs sur la technologie et sur le fait qu'il y ait des avancées technologiques et je me dis qu'il faut en tirer les bonnes choses en essayant de maîtriser ce qui peut ne pas être bon, ce qui peut être néfaste, ce n'est pas facile. Et les évolutions ne sont pas forcément guidées vers un esprit libéral. Enfin, je ne sais pas (*silence, prise de conscience*), (*tout bas*) je ne sais pas. Aveuglement non,

*Regardez, c'est bien pour faire passer plus d'avions que vous faites évoluer votre système de contrôle aérien donc cela veut dire que les compagnies aériennes vont avoir plus de passagers donc plus de profits.*

Et par contre quand vous voudrez partir en vacances, vous aurez un avion toutes les deux heures pour partir aux Antilles, je pense qu'au final. Ouais le profit, dans ces évolutions-là, il y a une recherche d'économies, de gains, etc. je ne sais pas je suis sur qu'au final on peut peut-être trouver des choses positives.

<Éléments internes\\OD - Directeur du développement - Multinationale du BTP> - § 1 référence encodée [Couverture 1,15%]

Référence 1 - Couverture 1,15%

Là, c'est un peu ce que je disais, c'est sans fin et du coup, oui, on sera piloter par les cent familles à l'avenir qui posséderont le monde entier. Ce sont des capitaux-investisseurs qui possèdent absolument tout. On sera sous le contrôle, à la merci de grandes corporations. Mais comment éviter les choses ? on retrouve des phénomènes féodaux, finalement, il y a de l'argent à plus savoir quoi en faire, qui même ne sert à rien si ce n'est à en faire plus mais qui

n'est pas utiliser en tant que tel. Les gens qui sont riches, très riches, n'investissent pas leur argent en France, cela ne fait pas tourner la consommation.

<Éléments internes\\PS - Responsable Logistique - > - § 2 références encodées [Couverture 9,12%]

Référence 1 - Couverture 7,89%

Je pense qu'il n'y a pas d'aveuglement libéral. En revanche, je pense que beaucoup de gens qui ne savent pas ce qu'est le libéralisme. En France, on n'est pas dans un pays libéral, enfin le véritable sens de libéral c'est un retrait de l'état. Vous ne pouvez pas avoir un parti politique libéral ou alors il se tue lui-même. A partir du moment, où on intervient on n'est pas libéral. Il n'y a pas d'aveuglement, il y a des gens qui sont au pouvoir et qui sont interventionnistes qui veulent déplacer l'ennemi ou faire croire qu'ils ont des leviers, des marches de manœuvres, qu'ils n'ont pas mais qu'ils veulent faire à la population. Le problème de l'aveuglement c'est le manque de raisonnements économiques à la population française et européenne en général. Déjà, que l'on n'est pas d'une tradition économique libérale en France, c'est surtout porté par les Anglais, Adam Smith et cie. Là, vous avez une véritable tradition et encore, cela doit être universitaire parce que je ne sais pas au niveau de la population comment c'est. En France, après la guerre, c'étaient des bastions communistes, etc. cela a beaucoup tué l'esprit libéral pendant des années. Pourquoi Mélenchon fait un certain public à la télé, il y a des gens qui votent pour lui. Et même, vous prenez l'extrême droite française, elle n'est pas libérale, le père peut-être mais Marine n'est pas libérale. Ce sont des gens interventionnistes. Peu importe, comment ils interviennent mais ils ne sont pas libéraux.

*Et en entreprise, il ne peut pas y avoir d'aveuglement libéral ?*

Non parce que, c'est totalement différent. La politique de l'entreprise, c'est pour gagner de l'argent normalement. Bon, il y a encore des entreprises qui ont un esprit paternaliste du XIX<sup>ème</sup> siècle c'est-à-dire on va mettre en œuvre les moyens pour que nos salariés se sentent bien. Cela se rapproche un peu de la notion de salaire d'efficience de George Akerlof, par exemple, on va payer certains salariés plus que la moyenne pour qu'ils perdent plus à nous quitter. Finalement c'est un calcul, ce n'est pas du socialisme pour se faire plaisir. C'est, nous leur donnons des meilleurs moyens de travail pour que l'écart entre le marché et ce que nous leur offrons soit trop important pour qu'ils aient envie de nous quitter. Mais je n'appelle pas cela du socialisme. Quand vous voyez que chez Google qui n'est franchement pas le temple du communisme, ils peuvent avoir des crèches, des salles de repos, des kinés, etc.

*Oui, c'était ce qu'a fait Microsoft, il y a plus de 25 ans.*

Il peut rester certains relents paternalistes chez certains. Toutes les sociétés qui sont placées sous fond de pension, eux, cela n'existent plus. Ils sont trop cadrés, souvent il n'y a plus d'évolution de postes, il n'y a plus de prise en compte des désirs des gens, ni d'évolution, ni de développements intellectuels, ni formations. Ce n'est même pas un aveuglement, c'est catastrophique. Il n'y a plus d'épanouissement au travail. C'est même l'inverse, maintenant c'est burn-out et cie. J'ai lu, il y a 30 ou 40% des cadres qui se sentent isoler dans leur travail. Isoler, c'est dramatique. Ils sont isolés des autres, ils sont isolés dans la communication, ils ont peurs de la communication politique, qu'elle se retourne contre eux et ils n'ont plus de plan d'évolution. Avant, on parlait de plan de carrière, maintenant cela n'existe plus des plan de carrière. Vous voulez progresser mais vous progresser de l'autre côté de la porte, vous irez évoluer ailleurs. Ce qui me dérange à chaque fois, c'est l'aveuglement. Les gens sont conscients des choses, ou alors, il faut vraiment être bête pour pas le savoir. Après, ce qui me dérange dans le mot libéral, c'est qu'il y a une approche de la liberté, on n'est pas du tout dans la liberté ni dans l'entreprise, ni dans la société en général. Il y a un problème de connaissance général des choses, après l'épanouissement intellectuel est au niveau 0 de tout. Il faut le chercher ailleurs.

#### Référence 2 - Couverture 1,24%

Par exemple, chez EDF, j'ai entendu cela ce matin, la CGT ne fait que 40% parmi les actifs mais à quand même gagner à 60% parce que tous les anciens ont le droit encore de vote. Les retraités votent, ce qui permet à la CGT de se maintenir. Maintenant, on arrive à ce que ces anciennes entreprises de l'état se comportent comme des entreprises du privé, les gens qui sont dedans arrivent à adopter des comportements du privé, c'est ce qui se dit dans leurs votes. Et ces bastions communistes-là se maintiennent grâce à des principes qu'ils ont fait voter avant. C'est sur qu'il y aura toujours plus d'anciens que de nouveaux.

#### <Éléments internes\\BS - Pilote de projet - > - § 1 référence encodée [Couverture 2,03%]

#### Référence 1 - Couverture 2,03%

Libéral, être maître de soi, ça me va bien. Je ne le suis plus trop maintenant, j'y reviendrai. C'est quelque chose auquel j'ai toujours été habitué, à m'autogérer, à suivre mes envies, je ne dis pas ce qui m'aveugle, j'ai toujours soif d'apprendre, j'ai toujours besoin d'apprendre de nouvelles choses, de découvrir, c'est vrai qu'aujourd'hui je suis aveuglé par ça et je dirais que les seules limites que je me donnerais c'est d'un point de vue personnel par rapport à ma stabilité familiale mais d'un point de vue intellectuel et professionnel je ne me donne pas de

limites, c'est quelque chose qui me plaît, dès lors que je suis satisfait de ce que j'apprends, dans ce que je fais, je n'ai pas de limite.

<Éléments internes\\FS - DSI - > - § 3 références encodées [Couverture 2,94%]

Référence 1 - Couverture 0,46%

Comme je disais tout à l'heure est ce que la technologie doit s'adapter à nous ou on doit s'adapter à la technologie, de la même manière pour avoir des résultats à court terme je vais aller au plus court, le libéralisme est vu comme étant le chemin le plus court pour atteindre un objectif capitaliste ou financier.

Référence 2 - Couverture 0,98%

On s'est habitué à être flexible, réactif à l'utilisation des technologies alors pourquoi ne pas l'être sur des questions de droit ou de finance, on peut aussi penser au sens plus à l'aveuglement de droit, juridique. Un patient ne comprend pas pourquoi on ne peut pas lui envoyer le résultat de sa consultation via Gmail, oui, on pourrait mais le jour où vous vous faites pirater votre Gmail parce que Google ouvre ses serveurs à la NSA, on va peut-être utiliser des trucs cryptés. Pour moi, l'aveuglement juridique plutôt que libéral c'est sur notre façon d'être que l'on ne comprend plus pourquoi les choses ne peuvent pas être tout de suite et de manière directe.

Référence 3 - Couverture 1,51%

Dans les administrations, on a des gardes fous historiques par les réglementations mais on le voit bien qu'il y a cette envie ou ce besoin d'outrepasser ces règles. Par ex : les règles des marchés publics, dorénavant, un médecin, mandarin ou pas d'ailleurs, un technicien, un directeur, peu importe la strat, ne comprend pas pourquoi il faut 3 mois pour acheter un logiciel, un matériel. Quand on lui explique qu'il y a des règles des marchés publics, ce sont des choses de droit, il répond, ne bougez pas je vais sur le site de la Fnac et je le commande. Oui, et bien, nous on voudrait bien le faire mais on a le droit qui s'impose à nous. On voit bien que c'est quelque chose qui devient de plus en plus difficile à réfréner et les gens qui doivent respecter ce droit sont vus comme de vieux « cons » parce qu'en fait respecter le droit n'a plus venu à la mode. Maintenant, on souhaite ne pas respecter le droit pour une rapidité de résultats parce que pressé par la hiérarchie. Il y a eu une profonde mutation par rapport à ça.

<Éléments internes\\GT - directeur des Gares > - § 1 référence encodée [Couverture 2,10%]

#### Référence 1 - Couverture 2,10%

Je pense que l'on en revient quand même. Il y a encore peu de temps, je crois qu'il y a une forme de prise de conscience très récente et quelques gens intelligents commencent à dire, attention, tout n'est pas qu'argent, tout n'est pas que système dématérialisé pour gagner de l'argent parce que là, on va dans le mur, on va finir par se casser la figure. Ces gens commencent à être écouter. Là, j'ai un tout petit peu d'optimisme en disant il y a une prise de conscience qui est en train de se faire. Que les vraies valeurs, j'espère, vont revenir autour de l'entrepreneuriat, autour de l'initiative, autour de gens qui ont envie de faire des choses pour en emmener d'autres avec eux pas pour le faire à titre personnel, pas le faire pour uniquement gagner de l'argent. Evidemment que c'est un objectif, quand on est un entrepreneur, si on ne gagne pas d'argent on se casse la figure. Mais pas que. Il y a autant d'intérêt de gagner de l'argent que d'avoir une entreprise pérenne et qui tienne la route que d'avoir avec soi des gens qui le partage et avec qui ont à envie de le faire. Beaucoup d'entrepreneurs que je connais, sont animés par ça aussi. C'est gagner de l'argent mais dans le cadre d'un projet, dans le cadre d'un système humain, dans le cadre de quelque choses qui a du sens et un bout d'humanité.

*Tu ne penses pas que c'est juste de la com ?*

Franchement je ne crois pas, pour certains oui. Peut-être que je me trompe que je suis un grand naïf, je n'en sais rien. Mais au sein, de la SNCF, les discours qui sont tenus par les dirigeants, quand ils parlent du confort au travail, de la valorisation de l'homme dans son poste, dans son rôle et dans ses missions. Honnêtement, pour moi, ils le pensent. Moi, si je ne fais pas des choses avec des vrais gens, si je ne partage pas les mêmes valeurs, cela ne marche pas. Les trucs moi seul, aucun intérêt.

#### <Éléments internes\CT - Contrôleur de gestion - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,06%]

#### Référence 1 - Couverture 1,06%

C'est un peu comme l'aveuglement technologique, c'est laisser les choses se réguler d'elles-mêmes, laisser les choses évoluer d'elles-mêmes, ça provoque des dysfonctionnements parce que les gens ne savent pas s'autoréguler donc tant que les hommes dirigeront, dès qu'on va dans l'extrême, on part sur des problèmes. Que ce soit bien ou pas, une bonne technologie, quelque chose où on se sent bien, où on est bien assis, si on est trop bien assis, on ne va pas avoir envie de bouger, au final on va devenir tous énormes, ce n'est pas le but de la technologie. Pour moi l'aveuglement libéral est corrélé avec l'aveuglement technologique, si on laisse trop faire, ça se cannibalise et ça crée des dysfonctionnements.



**Nom:** Q23 - Lien entre les 2 aveuglements

**Description :** Ce noeud comprendra les réponses à Existe t-il un lien entre les deux aveuglements.

<Éléments internes\\LA - Expert Logistique - Union Européenne> - § 2 références encodées  
[Couverture 2,31%]

**Référence 1 - Couverture 0,71%**

oui, il y a un lien. L'aveuglement technologique n'est rarement là pour servir l'humanité, il est là pour alimenter le profit parce que toutes les questions que l'on se pose sur la liberté du web, c'est un processus historique, on a lancé un machin tout le monde a sauté dessus et maintenant on régule. Au point que l'on s'est rendu compte que c'était hyper dangereux de télécharger de la musique sans acheter. Maintenant, on nous explique, ho làlà, on a laissé passer une connerie. Des malins qui ont créé ADOPI, je te surveille, t'es pas beau. Je pense que l'aveuglement technologie est la conséquence de l'aveuglement libéral, c'est-à-dire que l'on ne construit pour l'homme, on construit pour le profit. On nous parle de domotique, on nous dit que c'est formidable pour l'environnement parce que c'est un profit extraordinaire.

**Référence 2 - Couverture 1,60%**

Un exemple sur le libéralisme et l'aveuglement technologique, il y a 3-4 mois, je lis sur le Canard Enchaîné la parution d'un livre qui donne quelques extraits des accords qui sont en train de se négocier entre l'Europe et les Etats Unis, donc je saute sur Amazon et je veux commander. La réponse est ouvrage indisponible, je me dis, c'est incroyable c'est publié par le Canard. Le canard, les hommes politiques l'ont à 23h, la veille, moi, je suis abonné, je l'ai à 11h ici. Entre 7h ceux qui ont les premiers et 11h, déjà indisponible. Alors, je cherche l'éditeur, je téléphone voilà, je viens d'apprendre que votre ouvrage est indisponible, lui de me répondre, il n'est pas indisponible, mais je ne comprends pas sur Amazon il est indisponible, oui mais Amazon ne nous a jamais demandé d'ouvrages. J'ai passé commande directement de 10 ouvrages et je les ai reçus. Alors la synthèse, la technologie Amazon, l'aveuglement libéral, c'est qu'Amazon n'est pas du tout d'accord que l'on parle de ce type d'accord qui concerne Amazon qui est en train de tuer tous les libraires mais qui par ailleurs, ce sont un peu laissés tuer. Je suis fort aise de voir que Guerlain se réveille, j'étais un pilier de Guerlain et comme prof je leur faisais vendre plein de livres. Cela a été de mal en pis, 8 à 10 jours pour avoir un livre, se redéplacer sur Reims. Alors j'ai été pratiquement obligé de les quitter, désolé mais maintenant j'achèterai mes livres chez le géant. Donc, il y a le géant, la

technologie, la censure et le fait qu'ils n'ont pas envie que l'on soit édifié. L'aveuglement libéral participe de l'aveuglement technologique parce que ça aide bien, on verrouille. J'espère que beaucoup de gens ont fait comme moi en se disant non, ce n'est pas possible que cela soit indisponible. Cela montre en effet, la puissance de la technologie pour nous égarer.

<Éléments internes\\NB - DG - > - § 2 références encodées [Couverture 1,04%]

Référence 1 - Couverture 0,43%

ça, c'est une très bonne question. En partie, oui, parce que plus on isole les gens des causes de nos choix de civilisations par une couche technologique, plus ils seront libres de continuer à faire ce qu'ils font en termes d'enrichissement incontrôlé. Qu'il y ait des choix délibérés, en ce sens-là, oui.

Référence 2 - Couverture 0,61%

Que ce soit aussi le sens du vent et que l'on se dise comme cela va dans le sens de ce que l'on veut faire aujourd'hui, cela nous favorise, on le favorise, très bien sans que cela soit forcément réfléchi en amont. C'est sans doute la majeure partie des gens qui réfléchissent comme cela. Est-ce qu'il y a un lien délibéré entre deux, je ne sais pas. Pas massivement. Mais que l'un nourrisse l'autre, ça oui, très probablement.

<Éléments internes\\TC - Dir Coml International > - § 1 référence encodée [Couverture 0,41%]

Référence 1 - Couverture 0,41%

oui, c'est clair, que de se faire imposer des technos qui s'immiscent dans notre vie privée, dit privé dit moins de libertés. Mais on aime avoir accès à ces technos parce que on aime bien avoir des trucs nouveaux. Oh oui, il y a forcément un lien.

<Éléments internes\\CF - DAF - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,41%]

Référence 1 - Couverture 1,41%

non, si peut-être. S'il n'y avait de libéralisme, il y aurait moins de liberté technologique. Le libéralisme peut entraîner une frénésie technologique, plus que s'il n'y avait pas de libéralisme. Il y a un lien direct, parce que l'un favorise l'émergence de l'autre. Est-ce que l'aveuglement technologique et aveuglement libéral ont un lien, je ne suis pas sur. En revanche, libéralisme et technologie, oui. On peut avoir un aveuglement technologie sans être dans un monde libéral. Je pense que dans un monde qui n'est pas libéral, les avancées

technologiques seront moindres, par définition. Maintenant, est-ce que l'aveuglement libéral entraîne un aveuglement technologique, je ne suis pas sur.

*On le voit bien en Chine, en Russie, facebook, Google ne sont pas opérationnels. Ils sont bien circonscrits. Ils ont leurs propres moteurs de recherche qui est contrôlé par l'état.*

<Éléments internes\\PG - PDG > - § 1 référence encodée [Couverture 3,11%]

Référence 1 - Couverture 3,11%

Pour moi, je trouve que ce n'est pas sur le même plan. Ce sont des notions, technologie c'est tout un tas d'outils et libéral, c'est une pensée. Moi, je pense qu'il faut laisser les gens libres de faire plein de choses mais pas forcément, n'importe quoi. On doit être libre d'avancer mais avec un minimum de règles. Sur la route, il y a un code de la route sinon c'est le bordel donc il faut quand même que tout cela soit encadré. Les technologies, on n'est pas sur le plan, là, on est sur un plan un peu philosophique, les technologies, pour moi, ce sont des outils au service de. Les technologies, c'est toujours intéressant si c'est utilisé dans le bon sens. Evidemment, s'il y a des déviations de partout, vous ne vous en sortez pas. Si vous utilisez les technologies pour faire du terrorisme ou pour fliquer des gens alors que ce n'est pas le lieu. Par contre, je ne suis pas choqué qu'il y ait des caméras vidéos dans toutes les villes alors que des gens sont choqués en disant qu'ils ne sont pas libres. On peut retrouver des gens qui font des choses très graves grâce à cela, tant mieux. Il y a beaucoup à dire sur Informatique et liberté, c'est vrai, moi, cela ne me gêne pas. Que je sois éventuellement, pisté par mon badge de télépéage, si besoin, pourquoi pas. J'estime que cela ne nuit pas à ma liberté, je peux traverser la France de long en large avec mon télépéage, cela ne me gêne pas. Par contre, si je vais assassiner quelqu'un à Toulouse et que l'on me retrouve par là, je trouve que c'est bien. Le libéralisme c'est les limites de la qualité des hommes, si les gens ont des valeurs, on est sauvé. Mais il y a beaucoup d'égoïstes, le comportement humain, ce n'est pas terrible, on fait avec.

<Éléments internes\\PJE - Dir Logistique - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,54%]

Référence 1 - Couverture 0,54%

oui, il y a un lien parce que je pense que le financier a plus de finance que certains état et que la moindre régulation a conduit à cette crise financière que l'on paie encore les intérêts, aujourd'hui et on voit encore les impacts du point de vue économique.

<Éléments internes\\BJL - Directeur de production > - § 1 référence encodée [Couverture 2,41%]

Référence 1 - Couverture 2,41%

Forcément, oui, la technologie, l'objectif c'est toujours financier et humain. Pour moi, la vraie technologie, c'est une réduction de coût en réduisant les salariés et être rentable, et de faciliter. Ex : Il te faut toujours un comptable, faire sa comptabilité soi-même, aujourd'hui avec les moyens que tu as, c'est beaucoup plus facile. Et, cet aveuglement libéral a certainement permis à des sociétés avec une main d'œuvre à bas coût de fabriquer des produits pratiquement de haute technologie. Donc, eux ils se sont développés, et on le voit bien, c'est toujours la recherche du prix. C'est fabriqué en Chine, c'était fabriqué à Hong-Kong, il y a quelques années, avant c'était en Tunisie, c'est toujours tournant parce que lorsque l'on fait beaucoup travaillé les gens, il y a une forte demande et du coup, les prix augmentent. Oui, c'est certainement lié à ces nouvelles technologies, certainement déjà de communication. Dans la mesure, on peut très bien avoir un graphiste en France qui va dessiner le projet et qui va l'imprimer en Chine, en Afrique ou aux USA, au Mexique, peu importe. En plus cela tient la route, lorsque tu fais fabriquer des calendriers une fois dans l'année, tu n'as pas besoin qu'ils soient fabriqués à 10 kms de chez toi. Même s'il y a un mois de transport, ce n'est pas gênant, à partir du moment où tu t'y prends à l'avance.

<Éléments internes\\PJ - PDG > - § 1 référence encodée [Couverture 0,58%]

Référence 1 - Couverture 0,58%

On peut dire que faire de la technologie, des nouvelles technologies c'est une façon d'être libéré. On fait des choses que l'on n'a jamais faites. Oui, libéral et technologie sont deux mots dans la même sphère sémantique. Comme caviar et champagne sont dans la même sphère sémantique ou coca-cola et football.

<Éléments internes\\MM - DSI > - § 1 référence encodée [Couverture 2,37%]

Référence 1 - Couverture 2,37%

Un petit peu, pour moi c'est un peu lié. Aujourd'hui les gens c'est surtout le regard de l'autre qui crée l'aveuglement. Aujourd'hui prenez nos ados, s'ils n'ont pas de téléphone, pourquoi il leur faut l'Iphone 5 ? C'est parce que le copain il l'a. Le côté technologique pourquoi ? Parce que sur l'Iphone 5 ils ont des fonctions, des éléments qui leur semblent naturels, s'ils n'ont pas ça ils ont l'impression de ne plus vivre. Après c'est une question d'éducation et du regard de l'autre. Personnellement avec mon fils, je lui ai imposé d'avoir des moments sans la technologie pour qu'il sache encore ce qu'il y a autour et je lui fais vivre des moments où il

n'y a pas la technologie pour qu'il se rappelle, qu'il soit bien conscient qu'il n'y a pas que la techno. On peut vivre sans un téléphone, sans télévision, on prend un bouquin, on peut passer un très bon moment avec un bon livre. Des fois il faut savoir revenir au basic.

*Et comment le prend-il ?*

Il le prend bien mais... *le téléphone sonne !*

<Éléments internes\\LN - RSI - > - § 1 référence encodée [Couverture 0,96%]

Référence 1 - Couverture 0,96%

non, je pense que l'on est pas du tout dans la même dimension. On peut se servir de la technologie pour arriver à quelque chose, ah oui, utilisé pour le pouvoir. Je pense que notre équilibre et notre liberté est très fragile, parce qu'il nous est arrivé en début d'année (attentat Charlie hebdo) cela nous touche encore plus. C'est vrai partout dans le monde, il y a eu un élan de solidarité mais c'est très fragile tout cela.

<Éléments internes\\OD - Directeur du développement - Multinationale du BTP> - § 1 référence encodée [Couverture 2,13%]

Référence 1 - Couverture 2,13%

Oui, c'est lié, l'utilisation de nouvelles technologies sont là pour que certains fassent de plus en plus d'argent. Quand on voit les transactions à la nanoseconde, ce qui fait qu'en 1 seconde on a vendu et revendu des actions. Voilà, ça c'est le cœur de la chose. Les entreprises classiques, c'est les avancées technologiques qui peuvent leur permettre de gagner en productivité. Mais à côté de cela, c'est la finance avec ses calculs ultra rapides. Cette technologie permet de démultiplier pour certains les profits. Oui, donc un aveuglement libéral. La crise de subprimes, ah oui, est parti de cet aveuglement libéral. Je vous donne de l'argent, de toute façon, cela va monter donc vous pourrez revendre. Donc voilà. Maintenant, comment nos hommes politiques avec un peu de courage, c'est difficile de jouer collectif chez eux. Du coup, on peut plus ou moins se voiler la face, sinon on risquerait d'être beaucoup trop pessimiste. Mais on peut tacher d'être dans l'action et ne pas se lasser faire. Une forme de résistance ou de maîtrise, effectivement on peut essayer de ne pas tomber dans une forme d'oisiveté numérique totale. (*vraie prise de conscience*)

<Éléments internes\\PS - Responsable Logistique > - § 1 référence encodée [Couverture 2,77%]

Référence 1 - Couverture 2,77%

a : j'en sais rien. On peut dire comme ça, les gens tant qu'ils touchent à leur smartphone ils ne pensent pas à autre chose, les gens sont bien contents. Après, cela n'empêchent pas d'avoir un

smartphone et de savoir réfléchir. A l'origine, il y a un problème de réflexion chez les gens. Il faut savoir qu'il y a beaucoup de gens qui ne savent pas réfléchir. Ils s'en foutent royal. Qui n'ont pas les capacités pour. Mais globalement, c'est triste, enfin, ce n'est pas triste dans un sens, au moins ils ne sont pas malheureux. C'est vrai. Mais de voir que beaucoup de politiciens font leur beurre sur des choses qui n'ont pas de sens. Et ce qui est dommage, c'est que le contre-pouvoir journalistique soit complètement absent, ou avec un parole limitée. Par ex, dans les Echos, il y a beaucoup de réflexions comme ça mais il y a que très peu de gens qu'ils le lisent. Il y a un moment, j'ai même pensé que pour avoir le droit de vote il faudrait passer un examen comme un code, avec un minimum comme des UV à l'université, comment est régi la loi de l'offre et de la demande, comment s'est fait.., les gens passent ça et leur donnent un permis de vote. Après, au moins ils ont validé des mécanismes, après ils votent ce qu'ils veulent voter, là c'est dans leur âme et conscience. Mais d'avoir un âge qui donne un droit qui engage toute la population.

*Oui, mais ils sont tous allés à l'école.*

<Éléments internes\\GT - directeur des Gares > - § 2 références encodées [Couverture 1,28%]

Référence 1 - Couverture 0,94%

Pas sur.

*Tiens, je vais reprendre ton exemple de tout à l'heure, le fait de connecter de nombreuses gares même pas très grandes avec le TGV, n'est ce pas un aveuglement technologique et un aveuglement libéral ?*

C'est surtout un aveuglement politique, c'est autre chose. Technologique, alors cela a fait sans doute plaisir aux techniciens et encore que les techniciens qui ont conçus le produit TGV, eux, leur intérêt c'était de le voir circuler très vite entre de grandes distances. Le mec qui a conçu le TGV, ce n'était pas pour le voir circuler dans les vallées de Vosges, aucun intérêt. L'aveuglement libéral, non, parce que les libéraux sont là pour faire du business, ce n'est pour que les TGV perdent de l'argent encore une fois dans les vallées vosgiennes. Non, ça, c'est de l'aveuglement politique, complètement inconscient.

Référence 2 - Couverture 0,34%

Je pense que l'on pourrait rajouter une rubrique aveuglement politique sans aucun problème. Et c'est je pense complètement différent des deux autres. Ce n'est pas du tout les mêmes

objectifs, les mêmes enjeux, les mêmes ambitions. Je ne pense qu'il y ait de relation entre technologique et libéral.

## **Nom:** Q10 b - Quel monde construisons-nous en entreprise

**Description :** Dans ce noeud seront insérées les réponses des interrogés concernant quelle sorte de monde construisons nous en entreprise

<Éléments internes\\LA - Expert Logistique - Union Européenne> - § 3 références encodées [Couverture 1,19%]

Référence 1 - Couverture 0,33%

De plus en plus liée à la peur. A la peur de perdre son emploi, la peur de ne pas paraître, à la peur de ne pas plaire à son seigneur et maître, avec des tas de systèmes qui sont utilisées, notamment l'ordinateur des techniques très simples qui permet de surveiller et de savoir si tu es en train de bosser ou pas. Ma capacité a entré dans ton ordinateur à peu près quand je veux.

Référence 2 - Couverture 0,49%

j'ai lu cela dans un fascicule qui s'appelle « Des souris dans un labyrinthe » qui montre comment l'architecture gère nos comportements et il donne plein d'exemple de centres commerciaux qui étudie les inhibitions d'achat ce qui nous fait consommer plus. Les bureaux paysagers où on se surveille les uns les autres, je te vois au travail. Si tu ne travailles, je ne vois pas pourquoi j'en ferais plus que lui. Le travail pour de moins en moins de personnes, c'est-à-dire qu'il faudra développer de plus en plus d'égoïsmes et bien sûr il y aura des répercussions sociales.

Référence 3 - Couverture 0,37%

On a des grands phénomènes qui se renouvellent toujours, la multiplication des armes, la circulation des armes, etc. De plus en plus de privilégiés et ceux-ci veulent toujours plus. Je suis un privilégié, pas comme Bernard Arnaud, il rachète des palais à Venise mais il laisse crever la Lorraine. Celui qui gueulait plus fort, on l'a muselé en le faisant élire député européen, il est content. Cela fait un monde un peu difficile.

<Éléments internes\\NB - DG - > - § 3 références encodées [Couverture 1,59%]

Référence 1 - Couverture 0,37%

J'ai l'impression de ne pas être tout seul, en tout cas dans cette entreprise-là, d'avoir cette vision de : regardons les choses en face sans dogmatismes en essayant de construire quelque chose qui parle à tout le monde quel que soit son niveau hiérarchique.

Référence 2 - Couverture 0,61%

J'essaie de casser les hiérarchies, de travailler en mode projet relayé par des hiérarchies mais on essaie de créer la logique de projet avec des leaders naturels y compris dans les ateliers et j'ai l'impression que cela parle à un certain nombre de gens. Si je ne suis pas tout seul à penser cela, c'est qu'il doit se passer des choses quand même. Peut être qu'il y a de bonnes initiatives qui se font un peu partout, j'espère.

Référence 3 - Couverture 0,62%

Maintenant, il y a aussi, toujours, la pression de ceux qui possèdent les entreprises et dont l'intérêt est toujours court termiste, toujours mesuré à l'aune du financier. Ce sera toujours des équilibrages entre les deux. Ce qu'il faut c'est qu'il y ait des dirigeants avec la tête sur les épaules et qui sachent de temps en temps tenir tête aux actionnaires. C'est ça, l'enjeu, tout en sachant in fine, ce n'est pas eux qui décident.

<Éléments internes\\PB - - Délégué syndical> - § 3 références encodées [Couverture 2,78%]

Référence 1 - Couverture 0,87%

dans les entreprises, on est en train de vivre une internationalisation et une globalisation des choses. C'est une vraie difficulté parce que c'est très perturbant en termes d'identité. La globalisation remet beaucoup en cause l'identité territoriale et ça, c'est très perturbant.

Référence 2 - Couverture 1,80%

Et sur le plan syndical, on est confronté à cette logique là qui nous met énormément en difficulté. Dans les années 1980, quand il fallait s'adresser directement à l'employeur, on avait le directeur sur site qui avait le pouvoir. Là, quand on est confronté à des groupes, la direction d'entreprise est à l'étranger, on ne sait pas où et ça c'est une vraie difficulté. Les salariés ressentent ça aussi parce qu'ils n'ont plus de prises non plus, dans la mesure où les chefs sont partis on ne sait où. Les interlocuteurs sont de plus en plus fluctuants et un peu plus fantomatiques.

Référence 3 - Couverture 0,10%

Et les ordres se font par mails.

<Éléments internes\\FC - DR Logistique - > - § 4 références encodées [Couverture 3,17%]

Référence 1 - Couverture 0,10%

je trouve que c'est beaucoup plus mécanique, productiviste, productivité.

Référence 2 - Couverture 0,36%

Alors c'est clair, chez nous, cela fonctionne qu'aux plans d'actions, une salve de pilotage avec 63 indicateurs que chacun analyse avec une projection à 3 ans. Chacun à son niveau, même au niveau des chefs de quai, bon, c'est un peu la culture de la boîte qui est comme ça

**Référence 3 - Couverture 0,55%**

On veut de l'action, du résultat rapide, mesurable. Mesurer les résultats, les actions. Depuis l'école, la roue de Deming, on ne peut pas apprendre que ça aux jeunes étudiants, c'est valable dans à peu près tous les cas de figure. Pareto et la roue de Deming s'il y a deux trucs à retenir, c'est ça. Tout est construit comme ça, l'entreprise quel que soit le secteur d'activité, Plan Do Check Act, Plan Do Check Act.

**Référence 4 - Couverture 2,15%**

Tout le monde est comme ça et chez mes clients, beaucoup de structures éclatées, le mec qui gère le transport, c'est un allemand qui a son bureau en Hollande parce qu'il aime bien, celui qui gère la finance, il est là bas. Le contrat manager qui gère tous les contrats, il est à un autre endroit et puis, les flux sont au départ de la Belgique, au départ de notre sous-traitant donc on est en collaboration parfois avec des partenaires, des concurrents alors collaboration c'est un peu un grand mot. Nos clients collaborent avec des collègues à eux qu'ils ne connaissent pas forcément. C'est très drôle d'arriver à une réunion où les mecs se disent bonjour entre eux parce qu'ils ne se connaissent pas. C'est parfois la première fois qu'ils se rencontrent physiquement. Et au milieu, vous vous retrouvez parfois à trois fournisseurs et le client du coup ne joue plus son rôle. Le truc est tellement éclaté chez eux, personne ne décide de rien, et qu'on vous fait presque la leçon, attends en tant que fournisseurs, franchement vous pourriez faire un effort pour vous coordonner. Tout est hyper cloisonné. Il y en a un qui n'a pas de bureau, le mec voyage partout, il est tout le temps dans les aéroports, vous communiquez avec lui que par conf call, reporting et des plans d'actions. C'est horrible. Parce que vous vous retrouvez à faire leur boulot, parfois vous connaissez mieux leur business qu'eux et à la fin, c'est vous qui êtes en relation directe avec leurs forces de ventes, les commerciaux parce que même eux dans leurs propres entreprises c'est incompréhensible, en tout cas, c'est inefficace.

**<Éléments internes\PC - Directeur commercial > - § 5 références encodées [Couverture 8,35%]**

**Référence 1 - Couverture 3,04%**

je trouve que dans les entreprises, cela se passe mieux. Avec le cas d'Axon', c'est le cas bon il y a toujours un patron. Il faut un leader. Je trouve qu'il a un meilleur partage des choses. Après, tout le monde peut devenir actionnaire de l'entreprise avec le fond commun de placement. Il y a une culture d'entreprise, je pense qu'il y a beaucoup de gens même au niveau ouvriers qui adhèrent à cette culture d'entreprise. Après, c'est le côté salarial qui est un problème aujourd'hui. Mon expérience, dans les 5-6 dernières années, c'était très dur de discuter les salaires. Alors je m'explique, quand j'étais plus jeune, on avait une inflation à 10%, votre patron disait en gros, on donne 2% de plus que l'inflation, cela faisait 12%. Entre celui qui ne bossait pas qui faisait un boulot correct mais sans plus, vous lui donnez 4-5% et celui qui se défonçait, qui apportait des choses vous lui donnez 13%. Il y avait un vrai différentiel. Aujourd'hui, l'inflation est de 1%, le ressenti est plutôt de 3 ou 4% et bien, entre celui qui part à 5 heures tous les jours et celui qui s'investit qui se donne pour l'entreprise qui peut mettre en danger la cohésion de sa famille et bien vous allez lui donner 1,5%, 2% par rapport à celui qui « glandouille ».

#### Référence 2 - Couverture 1,69%

Autre chose, dans les entreprise de taille intermédiaire que la nôtre, je trouve que les patrons prennent des risques pour sauver les emplois et une vision à long terme de leur entreprise. Là, chez Axon, il n'y a pas eu d'augmentation pendant 2 ans, il n'y a que ceux qui sont mobiles qui s'en vont, c'est dommage qu'Axon' ne sache pas retenir ses bons éléments. Aux USA, vous êtes reconnues si vous avez fait toutes les sociétés concurrentes, si vous avez fait une ou deux entreprises, vous n'avez pas de valeur, cela fait partie de la culture. Chez nous culturellement, cela ne se fait pas. On débauche des gens pour pomper un savoir-faire, au lieu de la créer soi-même, ça c'est un peu malsain.

#### Référence 3 - Couverture 0,49%

J'entends qu'il y a moins de patrons financiers qui restent 3 ans dans une entreprise et n'assument les choix stratégiques qu'ils ont fait puisqu'ils partent avant de voir les dégâts de leur stratégie.

#### Référence 4 - Couverture 2,12%

Si on remonte il y a 40 ans, il y avait très peu de jeunes vendeurs. C'était quelqu'un à qui on faisait confiance en fin de cycle et les acheteurs c'était souvent des personnes en interne qui avaient une connaissance aigüe de l'entreprise qui venaient négocier. Aujourd'hui, on voit les deux fonctions qui ont rajeuni. On prend de plus en plus de jeunes avec une certaine

formation, un niveau d'études, c'est vrai dans les acheteurs aussi. On fait beaucoup plus confiance à des jeunes qu'avant. Avant, c'était la casquette de maréchal. Il y avait des étapes, des marches à gravir pour accéder au Saint Graal des clients top 10. Parce que l'on se méfiait des jeunes qui ne resteraient pas dans l'entreprise, c'était vraiment presque la mission de confiance et la profession a complètement changé. Avant, il y avait le profil du vendeur baratineur, aujourd'hui ce n'est plus ça.

#### Référence 5 - Couverture 1,00%

Tiens, encore une idée. Les home office, être seul chez soi pour travailler, c'est bien mais le salarié a besoin de prendre un café le matin avec ses collègues, d'échanger sur des sujets de l'entreprise. Axon' est imbattable par rapport à ses concurrents parce que l'on a un esprit d'équipe, on est content de se voir le matin, de résoudre des problèmes ensemble, de travailler sur une demande ardue d'un client...

#### <Éléments internes\\TC - Dir Coml International > - § 3 références encodées [Couverture 2,61%]

#### Référence 1 - Couverture 0,75%

cela rejoint un peu ça. Rien qu'à voir Axon, aujourd'hui, les entreprises, on en entend aussi parler à la télé. Elles sont très rares les entreprise qui peuvent se regarder le nombril, et qui disent, je n'ai pas besoin de communiquer, je n'ai pas besoin d'exister à l'intérieur de ma région. Je pense que l'on est en train de construire un monde international au sein d'une entreprise française. Même la cuisine s'exporte, les vins n'en parlons pas, etc.

#### Référence 2 - Couverture 0,21%

Moi, je voyage un peu, culturellement, je reste français. Pourtant, je me dis, j'ai quand même l'esprit un peu ouvert et tout.

#### Référence 3 - Couverture 1,66%

Je suis allé au Pakistan, il y a peu de temps et aux Emirats Arabes Unis et bien, la relation à la femme est vraiment différente, la relation à l'enfant. En Inde, les castres, les pauvres. Néanmoins, il va falloir apprendre à vivre avec ces gens là. De la fenêtre d'un républicain français, comment les gens peuvent se dire, lui a plus d'important que l'autre, au 21ème siècle. On va travailler avec ces gens-là, les castes ne vont pas s'abolir du jour au lendemain donc il faut que l'on apprenne à gérer les exceptions enfin, pas les exceptions parce que ce ne sont pas des exceptions, à gérer d'autres cultures. Et les entreprises s'assoir là-dessus, ce n'est pas forcément simple. Sachant qu'en parallèle, il y a le fameux RSE, on nous dit qu'il faut

respecter les hommes, où est la frontière du RSE, juste dans l'entreprise, entre ses murs ? est ce que l'on travaille avec des gens qui demande à leurs collaboratrices d'être voilées, par exemple. C'est vrai que ce n'est pas simple, enfin c'est différent.

<Éléments internes\\DM - DSI - Multinationale de l'Agro-Alimentaire> - § 1 référence encodée [Couverture 1,42%]

Référence 1 - Couverture 1,42%

alors moi, j'ai la chance de travailler dans une société qui n'a pas euh, qui a un peu plus de temps que d'autres, dans le sens où dans beaucoup d'entreprises, ce que l'on demande c'est la rentabilité à court terme plutôt que la progression et la performance à moyen et à long terme. L'autre chose, qui est également important à dire, c'est de façon générale, dans le monde que l'on a à l'heure actuelle, on accorde, selon moi, je ne parle pas de mon entreprise, trop d'importance à la forme par rapport au fond. La substance du travail que l'on fait, de la valeur que l'on donne dans le fond des choses est dépassée par la façon que l'on présente.

<Éléments internes\\CF - DAF - > - § 3 références encodées [Couverture 3,57%]

Référence 1 - Couverture 1,29%

la même réponse si ce n'est quand même que je pense que l'image de l'entreprise se dégrade.

*Dans quel sens ?*

Dans le sens où au début du siècle dernier, il y avait des équilibres de classes. Les gens naissaient, travaillaient pour se nourrir et il y avait un ordre établi. L'entreprise était là pour subvenir aux besoins des gens qui travaillaient qui n'avaient pas le choix, etc. Au jour d'aujourd'hui, je ne sais pas qu'apporte l'entreprise pour les jeunes qui ont aujourd'hui 20 ans. Mais je ne suis pas sur que cela soit une image particulièrement glorieuse. Soyons honnête la mondialisation fait que quand même que le degré de confiance dans l'employeur est plus bas aujourd'hui qu'il ne l'était il y a 30 ans. Donc aujourd'hui, à part un salaire où on ne sait pas s'il y a pérennité ou pas.

Référence 2 - Couverture 1,25%

Il y a 30 ans lorsque vous rentriez chez Michelin, c'est presque comme si vous rentriez dans l'administration. Vous faisiez votre vie chez Michelin, c'est bon j'irai jusqu'à la retraite. Aujourd'hui vous n'en savez rien. Quand vous avez une incertitude en permanence sur la tête parce que tout Michelin, tout L'Oréal, tout Pillaud, etc, peut-être que dans 10 ans tous les sites Pillaud seront fermés, rachetés par PointP. Il y a des incertitudes qui ne sont pas propices à des équilibres. Ce qui fait que l'employé voient l'entreprise comme moyen de subsistances et

non pas comme un ordre avec un juste équilibre entre tout. Il y a des gens qui ont du capital, il y a des gens qui ont du travail, on mélange tout ça et on vit comme ça. Ça, c'était vrai il y a un siècle.

Référence 3 - Couverture 1,02%

Aujourd'hui, ce n'est plus vrai. Les jeunes que vous voyaient à l'école, je ne sais pas si leur priorité c'est leur carrière professionnelle. Aujourd'hui lorsque vous recevez un jeune en recrutement, la première question qu'il vous pose, ce n'est pas combien je vais gagner, c'est est-ce que je vais travailler le samedi parce que ma copine/femme ne veut pas, est-ce que je vais rentrer tard le soir, c'est plus ça les questions. Quand j'ai commencé à travailler, peu m'importe je veux réussir. Aujourd'hui, ce n'est pas forcément ça, 35 heures, c'est 35 heures. Je pense que l'image de l'entreprise est moins bonne aujourd'hui.

<Éléments internes\\GF - Dir Commercial – « - § 2 références encodées [Couverture 4,43%]

Référence 1 - Couverture 3,01%

Les réseaux sociaux, il y en a toujours un nouveau, les modes, les tendances changent plus vite. Les couleurs des cuisines, les clients regardent un peu sur Internet et ils arrivent ici pour avoir ces couleurs-là. Avant, j'ai l'impression que les couleurs changeaient tous les 5-6-7 ans, c'était plus lent. Ils voient du rouge dans les magazines, ils en veulent pendant 1 an et demi et d'un seul coup, ils n'en veulent plus. les façons de communiquer vont plus vite, sachant qu'il faut suivre en permanence, en fait. L'avantage d'une petite structure, c'est que nous on choisit nos matières. Si on voit quelque chose au salon de Milan, nous on peut changer rapidement. Chez Mibalpa, il faut qu'il change sur 250 magasins. Nous, on n'a pas énormément de panneaux d'avance. Quand une couleur elle passe, on finit les panneaux en petits meubles, en petits cubes et on passe à une autre couleur. Mais il faut suivre, il faut faire de la veille en permanence.

Référence 2 - Couverture 1,42%

Tout va vraiment plus vite, on communique tout le temps, tout le temps, pareil avec les amis. En entreprise, tout est plus simple, on envoie des mails pour communiquer sur nos nouveaux produits, un mailing à tous nos clients pro ou particuliers et c'est parti. C'est quand même plus simple que d'envoyer un fax comme avant. Cela fait gagner du temps. Tous les matins, on fait de petites réunions, sur ce qui s'est passé la veille, enfin on s'informe.

<Éléments internes\\PG - PDG > - § 2 références encodées [Couverture 3,56%]

#### Référence 1 - Couverture 2,31%

alors là, plus du tout le monde que l'on a connu. Plus du tout, les organigrammes, etc. Tout sera en transversalité avec les nouvelles technologies. Là, les nouvelles technologies pour le coup, c'est sur la façon de bosser. Plus du tout bosser comme avant, en disant il faut arriver à 8h et repartir à 18h. Bosser chez soi, bosser dans le train. La génération Y, je n'aime pas trop cette expression par ce que c'est très galvaudé mais là, on est en train de construire une entreprise qui ne fonctionne plus du tout comme avant. Dès que j'aurai fini les dossiers en cours, je suis très content de mettre mon nez dans ce système d'organisation de plateforme collaborative, cela va m'intéresser parce que c'est comme ça que cela va marcher. Tout en transversalité et en échange et c'est pour cela que j'ai assez de mal à travailler avec les gens de mon âge. C'est aussi le fait d'avoir des enfants. Moi, j'ai des enfants de 2 générations, mes filles de 35-40 ans, et les jumeaux 20 ans. Ce n'est pas du tout la même chose. Les filles sont assez proches de nous et les deux-là, génération Y, complètement différents. Alors moi, j'aime bien être au milieu de ceux là. Là, au niveau de l'entreprise ce n'est plus du tout pareil. Le modèle d'entreprise d'il y a 20 ans c'est mort.

#### Référence 2 - Couverture 1,24%

Pour moi, c'est mieux grâce aux systèmes d'information. Tout cela tient debout seulement si vous avez les systèmes d'information qui vous permettent de travailler comme ça. Donc l'entreprise classique d'il y a 40 ans, Cro-Magnon. Les technologies évoluent mais on s'y adaptent en revanche ça (en tapant sur son téléphone portable), ça c'est vraiment une révolution. Le téléphone fait maintenant, téléphone, agenda, appareil photo, caméra, internet, GPS etc. il remplace une quinzaine d'appareils. La partie agenda de ce téléphone et l'agenda du palm il ya 20 ans, il n'a pas beaucoup d'écart. Les systèmes d'information vont nous faire complètement changé l'organisation en entreprise.

#### <Éléments internes\\LG – contrôleur de gestion> - § 1 référence encodée [Couverture 7,91%]

#### Référence 1 - Couverture 7,91%

Après quand on travaille en entreprise, on se pose aussi ce genre de questions mais il y a aussi des contraintes qui font que cette question-là, j'imagine que c'est vers ce type de thématique que vous essayez de voir le lien entre le vivre ensemble et les décisions et les applications des décisions d'entreprise.

J'imagine, enfin ce n'est pas ce que j'imagine pour moi personnellement, j'image, à ce stade, on verra dans 4 ou 5 ans, j'imagine ce que toutes les nouvelles technologies apportent. Tout

cela permettra de développer une nouvelle forme de travail, ça on le voit déjà, engin il me semble que l'on voit de plus en plus de postes qui peuvent se faire en télétravail. Pas en totalité au moins un partie de la semaine, on voit des agents, pas ici en région mais surtout au siège de l'entreprise, plusieurs personnes que je connais, qui peuvent 2 jours par semaine rester chez elles. Et puis, continuer à travailler grâce aux échanges informatiques aussi bien voire mieux chez eux. Parce que plus calmes, ils ne sont plus en open space, ils peuvent se concentrer davantage. Le risque c'est que la vie privée empiète sur le travail fait à domicile mais en même temps, cela permettra à certaines personnes de mieux gérer l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnel. Et de trouver des solutions pour s'investir davantage dans la vie familiale, ce qui n'est pas toujours possible lorsque l'on a des responsabilités, lorsque l'on a des objectifs à atteindre. Peut-être difficile dans le monde professionnel, actuellement, dans la plupart des entreprises, on a des objectifs haut en termes d'efficacité. Peut-être que ces nouvelles technologies, en tout cas, oui, quel monde bâtissons-nous, ou quel monde les nouvelles technologies nous permettraient de bâtir ? Finalement, ça serait un monde où l'information serait beaucoup fluide. On va avoir peut être un jour des écrans qui s'afficheront autour de nous en claquant des doigts. Peut-être aussi, certains redoutent une invasion une submersion de l'humanité de ces technologies, on craint le remplacement par un cerveau mécanique, un cerveau informatique beaucoup trop puissant pour que l'on puisse le contrecarrer. Ensuite une machinerie infernale qui dépasserait l'humanité et celui serait dépassé, enfin c'est *Matrix*. *Rire*. Les écrivains de sciences fiction ont déjà anticipé sur de nombreuses années, c'est quelque chose que l'on redoute. Après à ce stade du développement des TIC, il y a beaucoup de séduction, nonobstant, la question de la dépendance d'internet, de l'enchainement par l'entreprise parce que nous sommes tenu de consulter nos mails. Nonobstant ses effets-là, qui à mon avis, sont des effets transitoires que l'on arrivera à gérer avec une meilleure gestion de chartes de mails, avec des mises en garde sanitaires par rapport à je pense, la dépendance par rapport à internet, ou de jeux vidéo, des jeunes qui se retrouvent complètement dépendants de ses technologies. Cela peut aboutir à des déboires et à des problématiques sociales assez gênantes. On va réussir à dépasser cela, enfin j'espère. Après vers quoi on se destine d'un point de vu plus général, la question me dépasse.

<Éléments internes\\GJB - CE et Chargé de projet > - § 1 référence encodée [Couverture 0,86%]

Référence 1 - Couverture 0,86%

dans les entreprises, on est complètement lié au choix politiques. Si on nous impose de travailler 35h, on est obligé de le faire, on n'a pas trop le choix. Les décisions politiques sont

importantes pour les entreprises mais je ne vaudrais pas non plus que ces décisions politiques en général empêchent de se développer davantage. En France, ce que l'on voit surtout, ce que l'on voit beaucoup, ce sont des entreprises qui ferment. Le tissus industriel qui se rétrécit, ça c'est un petit peu effrayant.

<Éléments internes\\PJE - Dir Logistique - > - § 2 références encodées [Couverture 2,73%]

Référence 1 - Couverture 1,32%

(long silence), si vous me permettez, je vais vous faire une réponse de normand. Je pense que le terme les entreprises c'est assez difficile. Parce que chaque entreprise a son ADN et elle crée un monde qui lui est spécifique et c'est assez difficile dans les entreprises. Pour moi, ma vision du monde des entreprises elle peut être assez pessimiste, et pourtant je suis optimiste lorsque je suis dans le monde qu'est en train de créer Stocomani. C'est un monde qui reste attaché aux valeurs ou quand même, l'homme au centre d'un certain nombre de préoccupations même si ce n'est pas toujours perçu par l'ensemble des collaborateurs.

Référence 2 - Couverture 1,41%

Moi, qui suis au comité de direction, je sais la stratégie de l'entreprise. Je sais que les hommes restent au centre de nos préoccupations. Cela reste un monde assez difficile où il y a beaucoup d'individualismes. Finalement, où l'individu prime souvent sur le collectif, même si je vais employer le terme d'équipe, même si je vais employer le terme d'organisation au sens collectif du terme. Et puis, c'est un monde où il y a beaucoup de pressions financières. Les idées sont un peu en vrac mais voilà, c'est comme ça que je le perçois. Mais c'est difficile de mettre l'ensemble des entreprises sur la même ligne, parce que chaque entreprise construit son propre monde.

<Éléments internes\\BJL - Directeur de production > - § 1 référence encodée [Couverture 1,16%]

Référence 1 - Couverture 1,16%

on parle de mondialisation, psff. Aujourd'hui, dans l'entreprise, il arrive à produire autant avec beaucoup moins de monde. Forcément, il y a des choses qui ont disparues mais en tout cas des compétences qui disparaissent. Est-ce qu'elles étaient nécessaires ou pas nécessaire ? Est-ce une bonne direction ? que font ces gens ? Si avant, on était 120, maintenant 58 employés. Est-ce que c'était du confort d'avoir 120 salariés ? Est-ce que ce sont les nouvelles technologies qui ont permis d'éloigner du monde ? Ou est-ce que cela s'est simplifié ? On

construit un monde avec toujours le même gâteau mais avec beaucoup moins de parts. Je vois cela comme ça.

<Éléments internes\\HJY - Directeur Logistique - > - § 1 référence encodée [Couverture 5,34%]

Référence 1 - Couverture 5,34%

Dans le monde professionnel aujourd’hui -là, ça n’engage pas que moi, parce que ça engage pas mal de discussions en ce moment avec des gens de l’extérieur- on doit tout donner au salarié, et en échange, lui, il ne doit donner que le minimum. Nous on a énormément de devoirs, par contre eux ils ont que des droits. C’est ce qui devient compliqué à gérer dans l’humain. Si vous demandez à quelqu’un de faire un peu plus que le minimum pour lequel il est rémunéré -c’est peut-être méchant ce que je vais dire- il ne voit pas pourquoi il le ferait. Par contre, si lui, il vient vous demander quelque chose, si vous ne lui donnez pas ou ne lui accordez pas, tiens, c’est un sale coup ! C’est ce qu’on ressent, pas seulement ici. On se retrouvait à table avec des amis, il y a six/sept mois, on était tous dans la même tranche d’âge, entre 57/58, dans des domaines complètement différents, un dans la banque, un dans le commerce aussi mais le commerce autre, un en profession libérale, mais qui a des employés avec lui, et tout le monde ressentait un peu la même chose, ça fait un peu peur.

- *Pourquoi à votre avis ?*

- Je pense que les gens veulent profiter de la vie, peut-être que nous, à l’époque, on n’en a pas fait assez. Moi et mon épouse, on a toujours eu des postes à responsabilités tous les deux, donc peut-être on a fait passer une partie de notre vie personnelle pour notre carrière, sans être carriéristes, parce que je n’ai pas des millions de côté parce que j’ai bossé. Je pense qu’aujourd’hui les gens veulent plus de temps, plus de liberté, mais déjà en étant jeune, alors que moi, par exemple, j’aspirerais, on a des RTT. La coutume fait que les RTT chez Aldi, on les rachète, pas tous ; quand on a l’opportunité de les racheter, on n’en a pas cinquante, non plus. A mon âge, aujourd’hui quand mon chef me dit : »Voilà, faut en racheter cinq. » je le sais, parce que je n’ai pas le choix, c’est une décision du groupe. Racheter ça veut dire qu’ils nous sont payés, mais on travaille plus.

- *ça évite l’embauche à ce moment-là.*

- Aujourd’hui je préférerais les prendre et être chez moi. Mais je vois dans les nouvelles générations, deux extrêmes : il y a ceux qui veulent vraiment bosser, et qui n’hésitent pas à avoir un ou deux boulot, et puis les autres qui veulent, je ne dirai pas rien foutre parce que ils

bosSENT mais sans plus. Je vois là par exemple, un salarié, je l'ai vu, il avait pris des vacances, mais il travaillait sur le marché de Noël. Mais il y en a qui ne veulent rien foutre. J'ai ma fille, la dernière, elle vient d'être diplômée au mois de juillet, elle a une moitié de boulot en libéRAL, et une moitié en hôpital, elle est orthophoniste. A l'inVERSE, il y en a d'autres, s'ils peuvent ne travailler que six mois dans l'annÉE, ils travailleront six mois. C'est un peu gênant. AprÈs je pense qu'on va vers un monde où c'est... Il y a beaucoup de gens qui veulent évoluer mais tout en étant prêts à bousiller les autres, ceux qu'on appelle les carriéristes qui ne regardent pas ce qui est à côté, qui foncent, quitte à écraser.

- *ça a toujours existé.*

- Moins avant que maintenant, je trouve. Je trouve que c'est de pire en pire.

- *On est vraiment dans l'individualisme et le collectif.*

- Je pense, c'est une vision qui n'est pas que de moi, elle est peut-être partagée à 30 ou à 50 %, je n'en sais rien. Un monde plus individualiste.

<Éléments internes\\PJ - PDG - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,27%]

Référence 1 - Couverture 1,27%

au fond, tout le monde travaille. Le travail c'est la façon de se rendre utile dans la société. La majorité des gens souhaite travailler. Donc, l'entreprise est un peu le moule social. Je pense que les entreprises feront de plus en plus attention à s'intégrer dans leur environnement. Le mot RSE, responsabilité sociétale des entreprises est apparu il y a moins de 10 ans. Toutes les entreprises faisaient du RSE avant. En 1880, les premiers industriels faisaient des cités ouvrières, c'était du RSE. On les a accusés de faire du paternalisme. Là, on a enlevé le mot paternalisme et cela devient RSE. Je pense que l'entreprise est un bon outil de cohésion sociale, d'intégration, etc.

<Éléments internes\\ML - DRH - > - § 1 référence encodée [Couverture 5,10%]

Référence 1 - Couverture 5,10%

même chose. Aujourd'hui, on est encore trop sur les schémas de pensée sur des anciennes entreprises, sauf qu'aujourd'hui, il faudrait qu'on passe en termes de posture et de schéma de pensée à une entreprise qui soit volatile, incertain, complexe et ambigu, cela veut dire que cela nous demande une adaptation régulière. D'essayer des choses. D'essayer des choses parce que les entreprises veulent toujours avoir quelque chose de finaliser, cadrer, terminer.

Les humains veulent aussi, je le vois bien sur les collaborateurs qui veulent des choses à périmètres, à help desk, bien écrit. Nous, par contre, on peut tester, on peut faire un mixte. On peut dire, tiens on peut faire ça et puis, cela ouvre de belles opportunités. Mais pour ça, on n'est pas prêt.

*Cela perturbe, c'est plus rassurant de savoir ce que l'on va faire dans un an !*

La même chose qu'hier mais en même temps pas la même chose parce que il faut du changement aussi mais il faut que cela ressemble beaucoup à ce que l'on faisait hier. Il y a un accompagnement culturel qui est encore très long et il sera long.

*Est-ce que vous voyez une différence d'adaptation pour la génération des 25-30 ?*

Ils sont plus de ce contexte virtuel, sans frontière que l'on pouvait l'être à notre époque. Le changement ne leur fait pas peur parce qu'ils sont habitués depuis tout petit comme ça. On les a mis là dedans, ils n'ont pas d'autres modes de fonctionnement. Eux, en termes de fonctionnement, c'est du virtuel, nous, c'était du face à face.

*C'est pratique le virtuel, le mail lorsque l'on n'a pas le courage d'aller dire des choses en face à face à un collaborateur.*

Bien sûr, et puis, il ne faut pas oublier, c'est de l'information que l'on donne, ce n'est pas de l'échange. Le virtuel, le réseau, c'est de l'information mais pas de l'échange. Là, est la grande différence. C'est pour ça que certains pensent qu'en réseau on fait des changements, non on fait de l'information.

<Éléments internes\\BM - Secrétaire régionale - syndicat> - § 1 référence encodée [Couverture 2,91%]

Référence 1 - Couverture 2,91%

en tant que syndicaliste et grâce aux formations que je viens d'avoir, avec le taylorisme et Crozier, l'entreprise a essayé de grandir sans regarder l'humain et moi aujourd'hui, je vois que l'entreprise en général commence à regarder le côté humain. Je crois que l'entreprise a compris qu'elle ne peut pas faire sans l'humain. Du temps du taylorisme, l'ouvrier était un objet qu'on mettait à un poste, on devait lui apporter du travail, surtout il n'avait pas à réfléchir. Autant aujourd'hui, là, il y a eu un monde, plein d'observateurs, on se demande si le salarié est en bien être au travail, il va se dépenser. Cela s'appelle aussi de la manipulation mais dans le bon sens du terme. Déjà qu'est-ce que la manipulation ? si je vous ouvre la porte, c'est de la manipulation en vous disant passez ! si j'ai besoin du salarié et que je lui donne de bonnes conditions pour travailler, normalement cela devrait bien se passer. Sachant que c'est un humain, il ne va pas être content un moment, il va revendiquer quelque chose à un autre

moment, oui, bien sûr mais il faut le prendre en compte dans l'entreprise. C'est un investissement quelque part. et ce n'est pas un coût.

<Éléments internes\\BMI - Directeur> - § 1 référence encodée [Couverture 1,68%]

Référence 1 - Couverture 1,68%

des entreprises autonomes, individuelles et complètement, euh, euh. En fait, on parle de construire des entreprises en France, en fait, on va, euh, en fait j'en ai aucune idée (rire).

*Bon, imagine ton entreprise dans 5 ans !*

En fait ce que je voulais dire, c'est que l'on ne construit plus de grosses entreprises comme Michelin, Duralex, L'Oréal. On ne construit plus des fleurons de 500 personnes, 1000, 10000 personnes avec une réelle identité et un rayonnement à l'export. Aujourd'hui, c'est beaucoup de PME, beaucoup de petites entreprises qui dans 5 ans ne seront plus là ou si elles sont encore là, elles seront rachetées par d'autres. Il n'y a plus de vraies identités. Il n'y a plus d'âmes.

<Éléments internes\\MM - DSi - > - § 1 référence encodée [Couverture 2,19%]

Référence 1 - Couverture 2,19%

Le tout automatique, cela me fait un peu penser à il y a quelques années où on parlait de 0 papier, ça n'a jamais marché. Ça a réduit mais il faut toujours du papier, dès l'instant qu'on a donné des imprimantes à tout le monde ils ont imprimé. Je pense que l'homme aura toujours sa place, au cœur du système, par contre il est clair que la machine va pousser l'homme.

*Mais quelle place va prendre l'homme ?*

Ça va dépendre de sa position sociale. Je le pense très clairement. On fait beaucoup plus confiance à une machine qu'à un homme. A la vérité, personne ne remet en cause le résultat d'une calculatrice, c'est du numérique, la machine calcule beaucoup plus vite, on n'a pas envie de retourner au boulier ni au calcul mental. Le numérique prend de la place et après il y aura différentes couches sociales, il y aura les couches sociales qui vont paramétrier ce numérique et les couches sociales qui vont subir ce numérique.

<Éléments internes\\LN - RSI - > - § 1 référence encodée [Couverture 3,32%]

Référence 1 - Couverture 3,32%

on crée du stress. J'adorais venir travailler, je venais vraiment avec plaisir parce qu'il y avait plein de choses qui étaient nouvelles. Je ne vois plus du tout cela de la même façon. Est-ce que c'est l'âge, j'ai passé 50 ans. Mais je pense que c'est un peu de recul qui me fait dire,

franchement, quel est le plaisir à venir travailler, derrière votre ordinateur via link. Vous ne rencontrez plus les gens. Chacun reste dans son bureau, autant rester chez soi, enfin voilà. Ce côté un peu plus convivial, je trouve, se perd. Et si vous ne changez pas de boîte, ce n'est pas bien. Si vous ne voulez pas avancer, etc. On est dans une dynamique qui n'est pas forcément la bonne, cela me gêne un peu, ça. En entreprise, on ressent beaucoup de stress, en tous les cas.

*Il y a des burn out, chez vous ?*

Oui, il y a des personnes qui sont complètement perturbées et qui n'avancent plus. Que je ne reconnaît plus, non plus. Pourtant, on a des formations, des séminaires, la courbe de deuil, etc. Mais ce n'est pas si évident que cela à vivre.

*Qu'est ce que c'est la courbe de deuil ?*

En fait, vous avez la colère, vous avez le refus, l'acceptation, après on revient au refus et à la colère puis après on passe à une autre étape. On peut faire des allers-retours comme ça entre chaque étape. Il paraît que c'est normal, quand on vous annonce quelque chose. En fait, c'est relatif à la perte d'un proche, c'est le refus, la colère, l'acceptation et l'adaptation. En gros, c'est ça.

**<Éléments internes\BN - directeur de production > - § 1 référence encodée [Couverture 1,46%]**

**Référence 1 - Couverture 1,46%**

Dans notre maison, on est fonction publique, fonctionnaires, etc. Il y a un nouveau mot qui est arrivé qui était presque inutilisable il y a encore quelque temps, c'est **efficience**. On ne parlait pas d'efficience, on parlait d'efficacité. Est-ce que c'est bien, pas bien ? mais c'est comme ça.

**<Éléments internes\OD - Directeur du développement - Multinationale du BTP> - § 1 référence encodée [Couverture 4,60%]**

**Référence 1 - Couverture 4,60%**

par rapport à mon vécu et ce que je lis, de plus en plus de flexibilité. Finalement, l'entreprise doit conserver un minimum de salariés présents réellement dans l'entreprise. Voilà, on est en Open Space, je suis une journée par semaine à mon bureau. L'entreprise va se construire uniquement sur son cœur de métier, externaliser un maximum et surtout les employés seront de moins en moins dans l'entreprise. Dans quelques années, beaucoup de conf call, moins de face à face, moins de m<sup>2</sup>.

*Comment on fait pour créer une culture d'entreprise ?*

Là, c'est une autre question. En effet, un moment donné, se pose cette question du lien et de la culture de la boîte. Si effectivement, on veut que les gens soient très présents chez les clients, minimiser les back-office, il va se poser un problème de liens entre eux en entreprise, très clairement. Autant, chez Véolia, il n'y avait pas tout ça, tous ces outils, il y avait une forte culture d'entreprise. Moi, je me souviens de mon patron, bon j'étais en Champagne Ardenne, mon directeur commercial disait, tu dois être au bureau à 8h30 au plus tard, tous les jours. Après j'avais mes rendez vous régionaux mais voilà un exemple. J'avais un reporting direct, très hiérarchisé, des réunions fixés en face à face, peu d'outils informatique. Même si on revient à une quinzaine d'années en arrière, avant que je parte aux Etats-Unis, dans le bureau d'études, je n'avais pas le droit d'utiliser Excel, il fallait que je travaille tout à la main. Je pars aux Etats Unis, et là, tout était sur Excel. Mes collègues américains utilisaient Excel comme des champions avec des macros. Voilà le genre de choses. En effet, cette évolution se pose un moment donné un point critique. Effectivement, on veut moins de personnes en entreprise, on veut plus de flexibilité et coup, il y a ce mélange qui va se poser entre le privé et le professionnel. Si effectivement, on travaille chez soi, aujourd'hui, j'entends beaucoup, beaucoup de gens à qui on donne la possibilité de faire du Home office, comme on dit, une journée ou deux par semaine. Cela peut être un problème. Moi, je n'ai pas trop ce problème-là. On me décrit comme un chasseur parce qu'ils ne sont pas habitués à ça. Chez nous, on entretient des grands comptes. Moi, je suis un développeur, je vais chercher de nouveaux clients, de nouveaux services, de nouveaux territoires, c'est différent. Je n'ai pas de souci de lien, je suis déjà habitué à ça. Mais effectivement, certains peuvent être un peu déroutés.

<Éléments internes\PS - Responsable Logistique - > - § 2 références encodées [Couverture 3,35%]

Référence 1 - Couverture 0,93%

Il y a du positif et de négatif. On va faire la distinction entre des gens qui ont des sociétés dites familiales, des entreprises PME qui sont détenues par des nationaux, des français qui ont une idée sociale des gens, qui ont évolués, qui pensent payer bien une personne c'est toujours mieux que de payer mal plusieurs personnes. Dans ces sociétés-là, c'est toujours possible de bien travailler parce que vous avez une figure humaine derrière. Voilà. Ça c'est important.

Référence 2 - Couverture 2,42%

Et de l'autre côté, vous avez des sociétés où le patron n'est pas le propriétaire. Le patron est un salarié. Des sociétés où il y a des fonds de pension, etc., il regarde ce qui entre, il regarde ce qui sort et tout l'intérieur, ça marche sur la tête. Et je pense que là-dedans, cela va être très

difficile d'évoluer parce que ça n'a plus de sens. C'est-à-dire, on ne connaît plus la valeur des gens, on va établir des critères pour les garder qui ne sont pas en lien avec la personne ni le travail mais qui sont fait par d'autres critères. Ex, un plan social dans une société est fait pour la continuité de la société et pour qu'elle se redresse et s'en sorte. Le critère n°1 pour garder des gens, ce n'est pas le travail qu'il a accompli, ce sont des critères sociaux, est-elle une personne qui est célibataire ou non ? est-ce que cette personne a plusieurs enfants ? ok c'est bien, de s'en préoccuper mais pour sauver une société, il est préférable de garder voire récompenser avec primes ceux qui travaillent pour sauver l'entreprise, plutôt d'utiliser d'autres critères. Après, ce n'est pas moi qui détermine les critères, voilà. Cela n'a plus de sens. On a une perte de sens des choses, comme beaucoup de lois.

**<Éléments internes\BS - Pilote de projet - > - § 2 références encodées [Couverture 5,65%]**

**Référence 1 - Couverture 0,88%**

Je pense que, pour rebondir sur la question que tu posais, quelles sont, quelles vont être, comment vont fonctionner les sociétés dans quelques années d'un point de vue organisationnel, liées à la technologie, toujours est-il que je pense qu'il y a un lien fort par rapport à ces normes de certification.

Quel type d'entreprise ? La mienne ? Elle est en sommeil en ce moment. A PGA ! On se doit, je pense qu'une des conditions de réussite dans ce monde qui est certes très fermé qui est l'aéronautique qui est en même temps très ouvert, c'est paradoxal, d'aller voir ailleurs pour continuer à vivre. On ne peut plus se dire : Voilà on est une société franco-française, on a du savoir-faire, on se débrouille, on vit. Ce n'est plus possible, on se doit et ça va dans ce que je disais tout à l'heure, pour continuer à vivre d'être au top de l'innovation et de pouvoir aller voir ce qui se passe aux Etats-Unis au Canada, partout dans le monde entier. On est forcés à aller grandir et à voir ailleurs mais je trouve ça génial pour nos enfants, demain. On ne peut pas dire : Demain je veux trouver du boulot, je vais travailler là. J'aimerais que dans dix ans mon fils me dise : « Tiens je vais bosser au Canada, aux Etats-Unis », ça fait partie de tout ce qui est en train de se construire dans nos entreprises où il n'y a plus de limites, pour moi il n'y a pas de frontières. Il ne doit plus y avoir de frontières dans nos entreprises, pour tout ce qui est innovation, technologies et autres. On doit s'appuyer sur tout ce qui se fait partout donc il faut avoir cet état d'esprit très ouvert.

Après, il y aura toujours des sociétés qui vivront qui resteront dans ce périmètre, ce cercle très fermé de notre petite vie quotidienne, mais ça c'est plus pour des sociétés je dirais liées aux consommations quotidiennes mais pas nous dans nos technologies, dans notre monde de

l'aéronautique. Pour ça le fait d'être rachetés par les Américains pour moi c'est un tremplin énorme.

<Éléments internes\\FS - DSI - > - § 2 références encodées [Couverture 1,83%]

Référence 1 - Couverture 0,66%

je dirais de la même manière que les personnes perçoivent dans leur vie privée la facilité à avoir accès aux données d'une manière rapide par les systèmes d'information. De la même manière je pense que nous sommes en train de construire des entreprises qui se doivent de permettre d'accéder rapidement à leurs clientèles et à leurs besoins. C'est notamment l'émergence des services en ligne, pas uniquement des services d'achat, des services de conseil.

Référence 2 - Couverture 1,17%

Dans le monde de la santé on voit émerger des services parfois payants de consultation en ligne même si en France, cela ne se fait pas parce que c'est quand même un peu limite. Dans combien de pays étrangers, vous faites de la consultation médicale on line. On est en train de construire des entreprises qui doivent obtenir un niveau de flexibilité et de réactivité qui est bien supérieur à ce que l'on connaissait avant. La clientèle ne conçoit plus d'attendre, de recevoir au bout de 10 jours par courrier un devis. Pour eux, je vous ai fait une demande par mail, dans la journée je veux mon devis. Et si je vous ai commandé, comme le fait Amazon ou autres, donc je dois recevoir dans ma boîte mail instantanément la prise en compte de ma commande, accusé de réception, les étapes de livraison etc.

<Éléments internes\\GT - directeur des Gares > - § 5 références encodées [Couverture 3,97%]

Référence 1 - Couverture 0,52%

dans les entreprises en général, euh, je pense qu'il n'y a pas d'uniformité d'évolution et de construction du monde dans les entreprises. Je pense que certaines entreprises, pas forcément les plus grandes ni les plus petites, sont en train d'évoluer positivement vers une anticipation de ce qu'il va arriver. Parce que je pense d'une manière générale, les entrepreneurs ont obligatoirement une vision plus stratégique que ne l'ont les politiques, par exemple.

Référence 2 - Couverture 0,67%

Parce qu'un entrepreneur qui est à la tête d'une entreprise, lui, il a forcément le souci de son évolution et de sa stratégie à moyen et long terme. Il sait bien qu'il faut qu'il assure la pérennité de sa boîte et je pense que pour le coup les entrepreneurs sont plus en anticipation et

en prospective sauf s'ils sont en situation difficile. Bon, je reçois des communications, là, je trouve que les gens développent d'une manière générale dans les entreprises des stratégies toujours intéressantes certes basées sur le plan économique mais aussi avec un accompagnement des ressources humaines.

#### Référence 3 - Couverture 1,10%

Moi, je trouve ça plutôt bien. Je ne suis pas pessimiste quant aux entreprises, je ne suis pas à dire les vils patrons qui passent leurs temps à exploiter les employés. Cela existe, évidemment, il y en a mais d'une manière générale, je sens que de plus en plus les entrepreneurs sont conscients d'une nécessité de co-construire avec leur personnel parce qu'un entrepreneur tout seul, cela ne marche pas.

*Il m'énonce le résultat d'un certain nombre de résultats de ces séminaires de managers auxquels il a participés.*

Et cette année c'était sur ça, on créé, on imagine, on initiative, on libère les énergies, on travaille ensemble, on co-construit et comme je sais que de plus en plus d'entreprises notamment les grands groupes sont en train de faire ça. Je pense que peut-être quand je dis peut-être j'en suis même convaincu l'entreprise qui permettra plus que le politique, plus que le financier de créer le monde de l'entreprise de demain et du coup le monde de demain aussi.

#### Référence 4 - Couverture 0,45%

Par exemple, l'industrie automobile, leur devenir passe forcément par moins cher, moins polluant, on puise sa force à faire évoluer les réflexions sur les technologies nouvelles qu'il faut apporter. Et je n'ai pas l'impression, encore une fois, il y a sûrement des exceptions, dans ces entreprises où cela marche où on innove, où on développe, évidemment que les gens sont perturbés, sont inquiets.

#### Référence 5 - Couverture 1,24%

A la SNCF, tous les cheminots se disent qu'est ce qu'il va nous arriver demain, on n'arrête pas de dire qu'il faut réduire les coûts, la récession économique etc. mais par ça, et si les managers qui sont les relais indispensables de ça, sont convaincus qu'ils ont un vrai rôle à jouer et que ce sont eux les porteurs de ça et que cela peut se décliner, nous on a 3 niveaux managériaux, le challenge c'est d'arriver à convaincre et à porter ces messages jusqu'au plus près du terrain, des dirigeants de proximité qui ont un rôle majeur. Je pense que par eux que ça ne peut passer. Maintenant, moi qui voit cela avec beaucoup plus de recul, avec une ancienneté, avec une expérience. Plus cela passe, plus je me dis, qu'est-ce que c'est chouette

ce que l'on est en train de construire. Pour ce qui concerne la SNCF, en particulier. Mais d'autres entreprises aussi, même si c'est difficile, même si on dit que les patrons des entreprises du CAC40 gagnent des sommes scandaleuses, bon peut-être d'accord, mais quelque part dans la mesure où cela apporte quelque chose au niveau économique de l'entreprise.

<Éléments internes\\CT - Contrôleur de gestion - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,49%]

Référence 1 - Couverture 1,49%

Je pense que chaque entreprise voit son propre intérêt.

*Le propre intérêt de l'entreprise c'est quoi ?*

Pour moi le propre intérêt de l'entreprise, il n'y en a toujours qu'un, c'est vraiment de se développer et de grossir au maximum pour dégager le plus de croissance. Pas de profit mais il faut vraiment un manager avec une vision qui va au-delà de l'aspect économique de l'entreprise pour dire qu'une entreprise a une autre voie que celle de grossir et de maximiser son activité, c'est un peu comme une personne qui ne travaillerait que pour lui. Une entreprise pour moi reste quelque chose d'indépendant et il n'y a pas d'esprit de groupe, d'entreprise, sauf au niveau de l'Etat. Pour moi une entreprise c'est très individuel, ça ne fonctionne que pour soi sauf s'il y a un manager qui a une vision vraiment spécifique de ce qu'il souhaite à l'entreprise, ça reste grossir et structurer son travail pour être le plus efficient possible mais toujours grossir. Le plus rentable possible.

## **Nom:** Notion Aveuglement organisationnel

<Éléments internes\LA - Expert Logistique - Union Européenne> - § 1 référence encodée [Couverture 0,70%]

Référence 1 - Couverture 0,70%

<Éléments internes\FC - DR Logistique - > - § 9 références encodées [Couverture 7,54%]

Référence 1 - Couverture 0,70%

Oui, aberration technologique : notre système d'information qui est un AS400, de 1980, je pense. Les dernières personnes qui vont savoir écrire des programmes vont mourir. Je caricature le truc mais c'est un peu ça. On a toujours notre module dans lequel on a des patchs et des trucs. Je pense que le jour où ils veulent mettre cela sur un papier, c'est juste impossible, c'est-à-dire qu'il doit y avoir 3-4 personnes qui doivent connaître l'architecture du système. Cela atteint sa limite. C'est notre plus gros boulet.

Référence 2 - Couverture 1,03%

Chez Heppner, l'informatique n'a jamais servi à rendre les choses plus productives. C'est un des gros problèmes, quand je parle que le système ne nous supporte pas assez, il y a une partie qui est liée à ça. Et, on aime bien aussi la précision mais surtout, au bout d'un moment, à force de couper les cheveux en quatre, on arrive à des choses qui sont inexploitables. On ne peut pas tout découper avec une précision extrême. Un moment donné, il est plus important d'avoir une donnée sous 5 secondes mais fiable à 90%, que d'attendre 3 mois une donnée fiable à 100% et dont on n'a plus besoin. On a tendance à confondre l'exactitude comptable et analytique des outils de pilotages qui parfois peuvent se permettre d'être grossiers parce que l'on veut c'est de la tendance.

Référence 3 - Couverture 0,96%

Un exemple le plus absurde de tous, on a un outil de prévision des résultats qui est alimenté tous les jours par nos opérationnels. Ils sont censés saisir les heures, la consommation des gens. Le système charge les achats, etc. Mon adjoint qui est aujourd'hui l'attaché de direction de monsieur Schmitt, mon ancien adjoint. Il est le contrôleur du siège, très pointu en informatique mettait 1h30 par jour pour mettre à jour cet outil, 1 heure et demi. C'est juste aberrant. Dans sa semaine, il met 7h30 pour l'alimenter, soit une journée/semaine, perte d'argent pure. C'est le genre d'aberration où on ne va pas vouloir acheter une prestation informatique à l'extérieur parce que l'on va vouloir développer soit même.

#### Référence 4 - Couverture 0,78%

On ne sait absolument pas mettre le travail chez nos fournisseurs. Ici, il y a des services, j'appelle ça la mine de sel. J'ai une mine de sel facturation et j'ai une mine de sel au reporting clients parce que les données qui sortent du système sont intraitables. Donc on est obligé de faire développer en interne des petites bidouilles sous Access qui extraient tous les jours des données pour des gens qui travaillent quotidiennement. Je ne vous parle pas des gens qui font des mises à jour manuelles du système. Parce qu'à trop complexifier on a fait un truc juste inexploitable.

#### Référence 5 - Couverture 1,15%

Il y a un autre outil que l'on a développé pour lequel j'ai beaucoup de réticences. C'est un outil qui s'appelle DRT, Tracking Real Time, c'est pour voir l'affrètement. Le transporteur affrété doit appeler eux-mêmes un serveur téléphonique pour renseigner la date de livraison. Ce n'est pas cher. Le gars appelle et il dit j'ai livré sauf que cela renseigne la date de livraison à la date de l'appel mais il n'appelle jamais le jour même, ils appellent le lendemain. Non, seulement on le fait payer à nos clients et en plus c'est faux. Avec un taux d'erreurs inacceptable, plus de 60%, ils renseignent le lendemain de la livraison. Sans parler de tous ceux, qui nous disent, attends moi je n'appelle pas ou alors si j'appelle tu me donnes 5€. Voilà des choses qui n'ont pas été pensé, alors que de manière plus globale, je suis sur qu'il y avait un truc à faire.

#### Référence 6 - Couverture 0,91%

J'ai des idées très claires sur des systèmes de préfac, je m'inspire toujours de ce qui se fait chez mes clients, c'est avec eux que l'on progresse. Et je m'aperçois que nos clients savent très bien mettre le travail chez nous et remarquablement bien le faire. Nous par contre, on ne sait pas mettre le travail chez nos fournisseurs. On ne sait pas passer un deal ou un échange avec nos fournisseurs. C'est soit on les martyrise, on les matraque, on les étrangle jusqu'à ce qu'ils crèvent ou alors les plus costauds, c'est eux qui te martyrisent parce qu'ils ont une position de force et du coup, ils se vengent. On arrive rarement à avoir des points d'équilibre constructifs.

#### Référence 7 - Couverture 0,65%

Dans notre SI, on essaie de catégoriser les appels de nos clients. On s'aperçoit que 80% des appels ne sont pas justifiés, c'est plus un appel de confort pour s'assurer que l'on voit une anomalie donc c'est vraiment un gros changement, aujourd'hui pas d'info, cela génère une

crise incroyable chez nos clients. Ils sont plus accros à ça, d'ailleurs on peut dire à un client c'est 24h de plus mais c'est impossible de dire qu'il n'y a pas de tracking sur un colis. Ça, ça ne marche pas.

**Référence 8 - Couverture 0,40%**

Maintenant, c'est systématique, je veux la photo du colis, c'est cassé, je veux la photo. Mon client a refusé, je veux la photo. Le client est fermé, je veux la photo, donc les chauffeurs photographient les portes closes, c'est bien marqué horaire d'ouverture/fermeture, clac je prends une photo.

**Référence 9 - Couverture 0,98%**

Le truc est tellement éclaté chez eux, personne ne décide de rien, et qu'on vous fait presque la leçon, attends en tant que fournisseurs, franchement vous pourriez faire un effort pour vous coordonner. Tout est hyper cloisonné. Il y en a un qui n'a pas de bureau, le mec voyage partout, il est tout le temps dans les aéroports, vous communiquez avec lui que par conf call, reporting et des plans d'actions. C'est horrible. Parce que vous vous retrouvez à faire leur boulot, parfois vous connaissez mieux leur business qu'eux et à la fin, c'est vous qui êtes en relation directe avec leurs forces de ventes, les commerciaux parce que même eux dans leurs propres entreprises c'est incompréhensible, en tout cas, c'est inefficace.

**<Éléments internes\DM - DSI - Multinationale de l'Agro-Alimentaire> - § 2 références encodées [Couverture 5,67%]**

**Référence 1 - Couverture 2,89%**

*Alors cela veut dire que maintenant, il y a une balise sur le camion et des capteurs sur les terrains ?*

Oui, c'est cela, tout d'abord il y a le contremaître qui possède un I-pad enfin un Samsung où il va pouvoir rentrer tous les scenarii possibles pour tous les conducteurs. Puis chaque conducteur va recevoir une clé, pas une clé USB mais un genre de capteur NFS pour pouvoir s'identifier pour recevoir son parcours qui va devoir faire et en même temps sur l'engin agricole, il va y avoir un GPS qui va mesurer si son travail est fait correctement. Et d'autre part, sur l'engin agricole il va y avoir un capteur au niveau du réservoir pour voir si effectivement, il n'y a pas une consommation anormale de mazout. Ça c'est au niveau de l'engin agricole. Et, il y a d'autres capteurs qui ne sont pas liés à ce flux là mais qui sont mis à différents endroits des plantations qui vont mesurer le degré d'humidité, le degré de PH des sols, le degré d'ensoleillement et qui vont aussi, c'est d'autres capteurs, il n'y en a pas

beaucoup, ils vont également mesurer le nombre de polliniseurs. Donc, c'est deux processus différents, voire trois puisqu'il y a le processus du contremaître qui va gérer le parcours, il y a le processus de l'engin agricole pour contrôle si le parcours a été correct et enfin, les capteurs de terrain.

#### Référence 2 - Couverture 2,78%

Je ne sais pas si tu connais l'exemple de Texco, en Corée, pour la petite histoire. Texco est un distributeur comme Carrefour. La Corée est très grande comme pays, c'est une société qui est assez dense dans les métropoles. Ce qui se passe, c'est qu'il n'y a pas la possibilité de rajouter des magasins alors ce que Texco a fait. Il a décidé d'utiliser un canal de vente qui est un peu différent via des magasins virtuels dans les stations de métro de Séoul. Ils ont simplement mis dans les stations de métro des photos avec des produits qui étaient en vente avec des QR codes. Ils ont demandé aux gens de scanner les QR codes, de dire la quantité de produits commandés et que faisait Texco, pour le soir, il y avait des gens qui préparaient des livraisons pour les livrer dans tout Séoul. Ça c'était très intéressant, on a proposé de faire un test si ce système pouvait fonctionner. On a fait un pilote et en fait, ça pouvait fonctionner mais on n'a pas eu la possibilité d'aller au-delà.

*Mais pourquoi tu voulais faire ce pilote ?*

Parce que je pense que ce genre de méthode pour vendre, pourrait être intéressant.

*Mais ta société ne vend pas en direct aux consommateurs ?*

Ce n'est pas grave. Ce qui importe c'est de vendre. Que ce soit via un distributeur ou via en direct.

#### <Éléments internes\CF - DAF - > - § 3 références encodées [Couverture 5,05%]

#### Référence 1 - Couverture 1,12%

Moi, si j'avais eu l'expérience d'une migration informatique, le veille j'aurais pu dire il est hors de question de migrer demain. On a rien vu de ce que vous avez fait, c'est hors de question. N'ayant pas cette expérience, il me disait, c'est bon, c'est bon, on sera prêt à temps. Jamais je me suis dit qu'ils n'avaient pas compris, comment on fonctionnait. Cela faisait 1 an et demi que l'on discutait avec eux. On faisait tous les mois des réunions préparatoire, pour moi, ils avaient assimilé mais je n'ai pas compris que le gars que j'avais en face de moi, ce n'était pas celui qui faisait la reprise des données. Visiblement, il n'y a pas eu assez d'informations entre eux et nous.

#### Référence 2 - Couverture 2,47%

Je suis d'accord avec vous que ce n'est que virtuel mais beaucoup de négociants font cela pour faire en sorte qu'au cours de l'année vous avez une marge, vous savez qu'en fin d'année parce que si vous ne faites pas cela, parfait j'ai une marge commerciale, très bien, vous savez 4 millions de marge commerciale, vous recevez les banquiers le 5 janvier, je vais sortir la marge commerciale de mes charges, je vais sorti le résultat. Seulement, 1 mois après vous avez vos résultats d'inventaire et là, il vous manque 1 million ou 2 millions. Le vol ou la casse en fonction de dépôts, c'est en millions d'€. En faisant ce système-là, où on minore officiellement notre marge commerciale en cours d'année, on est sur qu'en fin d'année, on aura plus de marge dans notre bilan que de marge commerciale. On appelle cela de la sur marque. C'est fait en sorte de ne pas avoir de mauvaises surprises en fin d'année. Par contre, c'est qu'en cours d'année, on n'a pas la vraie marge parce que dans mon exemple, le produit on l'a bien acheté 100 et on travaille en disant que l'on a que 98. Alors à la fin de l'année, je devrai retrouver les 2 mais je ne retrouve pas les 2, je retrouve 0,5 ou 1. Je retrouve ce que j'ai rogné moins ce que s'est évaporé.

*Il y en a beaucoup de vol ?*

C'est inquantifiable. Il y a du vol nocturne, diurne. Il y a de la casse. Il y a du personnel qui vole. La semaine dernière on a été obligé de licencier quelqu'un pour cela. Je pense qu'au niveau de Pillaud matériaux, cela tourne autour du million d'€.

#### Référence 3 - Couverture 1,46%

Le site Internet s'il avait été conçu correctement, il serait encore en exploitation aujourd'hui. L'idée de faire un site Internet était bonne, maintenant, c'est le fait de la développer sans savoir ce que l'on veut faire qui n'est pas bon. Comme on ne savait ce que l'on voulait faire, on a développé un truc et au bout de 2 ans, on se rend compte que cela ne marche, cela ne fonctionne pas alors on met tout à la poubelle et on recommence. Il faut dire aussi, que le monde du travail des dernières années a généré des tensions car à aujourd'hui, on ne bosse quasiment plus que dans l'urgence. Et quand vous bossez dans l'urgence, il y a moins de réflexion. Aujourd'hui, le climat n'a jamais été aussi propice pour prendre des décisions qui dans 1 an ou 2, finalement on n'aurait jamais dû faire cela. Dans l'urgence, votre vision est faussé, vous n'êtes pas serein pour prendre des décisions posées.

#### <Éléments internes\\PG - PDG > - § 1 référence encodée [Couverture 1,24%]

#### Référence 1 - Couverture 1,24%

Pour moi, c'est mieux grâce aux systèmes d'information. Tout cela tient debout seulement si vous avez les systèmes d'information qui vous permettent de travailler comme ça. Donc l'entreprise classique d'il y a 40 ans, Cro-Magnon. Les technologies évoluent mais on s'y adaptent en revanche ça (en tapant sur son téléphone portable), ça c'est vraiment une révolution. Le téléphone fait maintenant, téléphone, agenda, appareil photo, caméra, internet, GPS etc. il remplace une quinzaine d'appareils. La partie agenda de ce téléphone et l'agenda du palm il y a 20 ans, il n'a pas beaucoup d'écart. Les systèmes d'information vont nous faire complètement changé l'organisation en entreprise.

<Éléments internes\\HJY - Directeur Logistique - > - § 2 références encodées [Couverture 2,76%]

Référence 1 - Couverture 0,32%

En ce moment, j'ai pas mal d'intérimaires parce que on a développé un autre système qui est de livrer les magasins plus tôt, de démarrer plus tôt, et puis que j'ai un peu plus de maladies que d'habitude.

Référence 2 - Couverture 2,43%

Par exemple chez Ax, on a des bouquins qui s'appellent *Procédure*. On a un chef aujourd'hui, qui arrive d'une autre enseigne, ça fait trois ans qu'il est là, quand on lui dit : « Pourquoi vous faites ça comme ça ? » Il dit : « Parce que c'est une procédure, on nous a dit de le faire. OK » « Mais votre procédure était vraie il y a 20 ans, est-ce qu'aujourd'hui elle l'est encore ? » Bien souvent la réponse c'est non ! Elle n'est plus d'actualité, parce que tout a évolué. Le problème c'est que des gens comme moi -ça fait un an, je pense- je fais abstraction de ça et je me dis : Tant pis, ce truc-là c'est une procédure, elle est écrite dans mon guide de travail en gros, mais je ne la fais faire ou je ne la fais plus parce que elle ne sert à rien. Peut-être qu'un jour je prendrai un coup de bâton derrière la tête, parce que on me dira : « Vous ne faites plus ça ? Mais pourtant c'est marqué dans votre cahier. » C'est vrai, il y a des choses qu'on fait. On essaie d'en éliminer, mais chez Ax, on est particulièrement endoctrinés sur des choses qu'on nous a dit de faire comme ça, et qu'on continue à faire comme ça ; mais de moins en moins parce qu'effectivement on a des gens de l'extérieur qui arrivent. Là, j'ai un directeur en formation, il va passer six semaines avec moi, je suis sûr de découvrir des trucs dans l'entrepôt, il va me dire : « Tiens pourquoi vous faites ça comme ça ? Pourquoi vous ne feriez pas autrement ? Tiens à cet endroit-là, c'est pas terrible. » Alors que moi, je vais passer devant tous les jours.

<Éléments internes\\PJ - PDG - > - § 1 référence encodée [Couverture 1,76%]

Référence 1 - Couverture 1,76%

J'ai eu un concurrent lorsque j'ai monté mon LMBO, qui m'a débauché mon chef d'équipe hyper fréquence et le chef d'équipe hyper fréquence dans les 2 ou 3 mois, a débauché toute son équipe. Ce sont les câbles pratiquement les plus techniques, j'avais un service que j'avais constitué. Tout doucement j'ai reconstitué l'équipe en réembauchant. Ce chef de service, qui était parti à la concurrence, s'en est jamais sorti dans l'autre société. Il n'avait pas remarqué que quand il avait besoin d'une brochure, il y avait un service marketing pour préparer la brochure et expliquer au client. Il ne s'est pas rendu compte quand il avait besoin d'un outillage un peu technique, on avait un service spécialisé et qu'il n'a pas retrouvé dans l'autre société. Donc, au bout deux ou trois ans, l'entreprise qui me les avait débauchée, les a tous licenciés. Donc, ce n'est pas parce qu'on pompe de l'information dans une entreprise que l'on sait s'en servir.

<Éléments internes\\ML - DRH - > - § 3 références encodées [Couverture 8,90%]

Référence 1 - Couverture 3,85%

Ce que l'on appelle depuis 3 ans, ce que l'on a mis en place le Talent management, qu'est ce que cela veut dire ? Dans toute entreprise, on est évalué en fin d'année sur ces objectifs. Depuis 3 ans, on demande aux collaborateurs et aux managers de s'évaluer sur une grille, sur des comportements attendus et sur la performance. Ensuite, vous êtes positionné et on a mis en place en janvier/février, la RH, tous les pairs se retrouvent en réunion, ce que l'on appelle des Cross validation et là, on demande aux managers d'expliquer pourquoi le collaborateur est positionné à cet endroit. Du coup, le collaborateur n'est pas soumis à un seul jugement, à un seul regard mais un regard de tous autour de la table et, on demande aux managers de venir avec des feedbacks, également, des personnes qui travaillent avec lui, qu'ils soient en France ou à l'international. C'est une évaluation à 360°. Et on valide ou pas ce positionnement. Là, on discute et on discute aussi l'équité par rapport aux autres au global, en fin de réunion, et on demande aussi quel est le plan de développement qui a été décidé pour ce collaborateur. Vous voyez, on est sur quelque chose en fort en termes d'humain, ce n'est pas que du.. voilà ! ça, cela marche bien. Cela fait 3 ans que l'on a mis en place et ça marche bien, très très bien. Et pour les fonctions internationales, on fait la même chose. Je fais la même chose au niveau international et avec les collaborateurs internationaux.

Référence 2 - Couverture 3,13%

Il y a pas mal d'organisations qui sont aujourd'hui, globalisées et matricielles qui se heurtent aussi à des organisations qui sont locales comme les ventes, le marketing qui restent en local. Ce n'est pas la même logique, ce n'est pas la même politique et ce n'est pas le même mode de fonctionnement mais pourtant on est dans la même entreprise. On a des logiques différentes et on a des modes de fonctionnement différents.

*Du coup, cela se percute ?*

Cela se percute et cela ne se comprend pas aussi. C'est ça, je dirais qui ne marche pas, aujourd'hui. C'est retrouvé un sens global.

*Si je vous suis bien, les ventes et le marketing c'est français et en France et le reste des fonctions et des métiers sont à l'international ?*

Oui, c'est ça, la direction médicale, c'est international. Fonction support c'est international. Tout est international. Le directeur médical, aujourd'hui ne rapporte pas au président français, il rapporte directement en Allemagne depuis 2010. Certaines fonctions rapportent directement à l'Allemagne.

*Comment font-ils pour communiquer et travailler ensemble ?*

La difficulté est là. La difficulté est là. Et les collaborateurs le ressentent, aujourd'hui.

#### Référence 3 - Couverture 1,91%

Par exemple, l'organisation informatique. On a une vingtaine de personnes qui sont sur le site, ici, à Reims. Ils rapportent tous à un fonctionnel à l'étranger, un aux USA, un en Allemagne, un au Japon, avec des objectifs puisqu'ils travaillent dans une boîte globalisée donc il n'y a pas d'esprit d'équipe, pas de transversalité. C'est-à-dire que chacun travaille dans son groupe, son micro groupe ou son micro projet. Alors qu'est-ce que l'on fait sur la partie humaine, aujourd'hui les gens se sentent un peu appartenir à une boîte virtuelle mais pas à une entreprise collective. C'est pour ça qu'il faut que l'on travaille là-dessus. Parce que c'est l'avenir de demain ces organisations. C'est comment donner du sens en local.

#### <Éléments internes\LN - RSI - > - § 3 références encodées [Couverture 11,07%]

#### Référence 1 - Couverture 6,11%

Tout de suite pour cadrer le décor, on avait un directeur informatique jusqu'en 2010 et moi, j'ai pris une fonction de responsable informatique. On n'est plus sur le même niveau, là déjà on est dans le fait de plus en plus de globalisation, du corporate en Allemagne. C'est l'Allemagne qui donne les instructions et là, pour 2015, on est encore dans un nouveau virage, on a eu un plan social en France qui est dû aux pertes de brevets sur deux médicaments. On

perd 50 millions d'€ de CA donc forcément cela a des conséquences sur l'emploi parce que c'est essentiellement de la matière grise chez nous. Donc c'est l'emploi qui est touché, surtout sur les forces de vente de la prescription médecine, ce qui veut dire en fait chez les délégués qui visitent les médecins et les spécialistes. Là, c'est 150 postes en moins, quelques postes aussi qui sont en transverse dans les équipes transverses, forcément au siège. Cela fait partie de cette vague de plan social. Et là, nous IT, on n'était pas impacté par ce plan social. Maintenant, il y a un projet en Allemagne qui s'appelle Journey (voyage), vous pouvez imaginer la connotation, on se demande où on va ? Philosophiquement parlant, je ne sais pas où on va. C'est une vraie question pour nous. Journey c'est une réduction des effectifs en Allemagne de 600 à 800 postes sur 2015 et 2016 et nous, IT, étant une fonction globalisée, parce qu'en fait, je suis en France mais mes collaborateurs peuvent travailler sur des projets au Japon, en Allemagne... nous sommes impactés par ce projet. Aujourd'hui, il y a 4 postes de mon équipe, je l'ai annoncé il y a un mois, qui sont supprimés. (*A voix basse*) donc sur l'année 2015 et 2016. Deux postes qui sont déjà non pourvus. On avait anticipé parce que on savait très bien que les personnes allaient changer de fonction, il y a eu des opportunités, j'ai un peu poussé pour que toutes ces opportunités se fassent. Bon, en bonne entente. Et il y a deux postes qui sont touchés. On a deux ans pour soit trouvé une solution en interne, c'est les lois qui nous disent déjà du reclassement, on fait tout quand même pour le faire et si ce n'est pas possible, les personnes quittent l'entreprise. Une personne à la fin de l'année et une autre personne à la fin 2016. J'espère que l'on va pouvoir reclasser les deux personnes. Voilà, un petit peu le contexte, on est en pleine réorganisation permanente. En reprenant le service en 2010, on était presque 30, fin 2016, nous serons 18. Petit à petit les personnes quittent l'entreprise et ne sont pas remplacées. Ça, c'est le corporate qui nous dit, vous ne remplacez pas, parce que l'on passe sur des organisations fonctionnelles globalisées. Si j'ai l'occasion je pourrais vous expliquer.

#### Référence 2 - Couverture 3,10%

Vous savez l'histoire des chauffeurs routiers de l'Est, nous, on a exactement la même histoire avec des gens qui sont en Inde, des gens qui sont en Argentine pour l'IT. On a, en fait, 3 centres de compétences qui, vous savez notre fameux Journey. Je licencie des personnes en Europe parce que cela couté cher, on couté cher. On prend les mêmes compétences en Argentine, en Espagne et à Singapour. Avec un salaire en fait en Europe, je vais pouvoir en avoir 3 en Argentine, etc. Maintenant la technologie nous le permet, je ne dis pas que cela marche bien, mais on a du link, on prend l'habitude de travailler l'après-midi avec les

argentins. On a l'habitude de travailler le matin avec les indiens. Maintenant, on s'organise sur des compétences qui sont ailleurs. Cela perturbe beaucoup le quotidien parce que pour avoir des conférences, moi, je suis dans une organisation globale monde, tous les responsables informatiques de tous les continents, pour se réunir et encore, nous, on est en Europe, cela va encore. Nos réunions sont à 13h. Cela veut dire que l'américain est déjà à 7h au bureau et le japonais, à 22h il est encore au bureau ou chez lui. On est envahi. Le plus dur dans tout cela, c'est l'équilibre vie privée et vie professionnelle. C'est très difficile, on est connecté en permanence. On est addict au truc-là (en me montrant son smartphone). C'est la complexité.

#### Référence 3 - Couverture 1,86%

En permanence, ce sont des injonctions contradictoires, c'est que moi, je dis il faut travailler pour le local, le fonctionnel dit qu'il faut travailler pour le global, en théorie on doit s'aligner évidemment. Quand cela se passe bien, quand tout le monde le fait en harmonie et plutôt en bonne intelligence, ça va. Mais n'oublions pas que l'on a tous des objectifs annuels qui font que l'on a un salaire, que l'on a une part variable qui est joué sur ces différents objectifs donc la réalité est un petit peu différente, c'est que si à la fin de l'année, on veut avoir nos 100% d'objectifs, il faut répondre aux besoins de notre fonctionnel. C'est la difficulté que l'on rencontre et là, c'est tout récent. Cette organisation n'a pas tout à fait un an de mise en place. On cherche tous notre positionnement par rapport à ça.

#### <Éléments internes\BN - directeur de production - > - § 2 références encodées [Couverture 7,40%]

#### Référence 1 - Couverture 5,09%

On parlait de gestion de projet. On a une organisation classique, hiérarchique. On a commencé à développer dans notre maison la gestion de projet, désignation d'un chef de projet, à qui il est rattaché, quelles ressources il va mobiliser, à qui il rend compte, les comités de pilotage, etc. et puis des tonnes de projets où les gens nous disaient on a trop de projets, on y n'arrivera pas. Donc on s'est dit, on va mettre en place un outil qui s'appelle Redmine. Et cela n'accroche pas et j'avoue que j'ai un peu de mal avec ça même si l'outil je pense qu'il est très bien. On veut mettre en place cet outil pour gérer les ressources et savoir le temps passé de chaque ressource sur un projet mais qui ne prend pas en compte le temps passé de toutes les ressources sur le quotidien. On ne fait pas que de la gestion de projet, on a en même temps des avions qui passent. Alors ce genre d'outils me laisse un peu perplexe. Alors le problème ce que l'on veut voir c'est le temps passé mais pas le temps prévisionnel, car j'ai peur que les personnes ne veulent plus s'investir s'ils connaissent à l'avance le temps qu'ils devraient

passer sur le projet puisque ceux qui s'investissent ce sont des gens motivés, passionnés, qui ne comptent pas leurs heures et sur la base du volontariat. L'objectif de ce logiciel n'est pas le calcul des écarts entre prévus et réels. Mais je pense qu'un jour, on sera obligé d'y aller si on veut faire de la vraie gestion de projet. Mais le prévoir cela me gêne un peu. Même les chefs de projet de notre institution ont du mal à s'y mettre à ce système, on est là aussi dans du changement.

#### Référence 2 - Couverture 2,32%

Le problème que je vois c'est dans la communication, on a des tonnes de supports ou moyens de communication et on n'arrive pas à communiquer. Il y a 7 ou 8 modes de communication et malgré cela le message ne passe pas. (*aveuglement orga et techno, la techno ne peut pas se substituer au message*). Ce qui passe vraiment c'est lorsque l'on est assis autour d'un table et que l'on s'explique franchement et ça, c'est super chronophage. Les nous disent on ne va pas passer des heures en réunion, alors que tu peux nous envoyer un mail que l'on pourra lire ici ou ce soir chez nous, on a mis en place des télé interactives et d'autres supports et malgré tout ça, le message ne passe pas. C'est là-dessus que j'ai beaucoup plus d'inquiétudes.

#### <Éléments internes\\OD - Directeur du développement - Multinationale du BTP> - § 1 référence encodée [Couverture 1,28%]

#### Référence 1 - Couverture 1,28%

Les outils que l'on a sont relativement bien adaptés a priori, beaucoup d'outils d'autonomie. Les outils informatiques de réservation de billet d'avion, ha si, l'aberration technologique, c'est plus administrative, c'est comme il faut respecter pour certains, moi pour l'instant je suis aux frais réels, on ne m'embête pas avec ça, mais pour certains, donc sélectionner un hôtel en fonction de l'agence de voyage et d'un budget, lorsqu'ils organisent une réunion de travail, ils doivent choisir un hôtel de la liste s'il est à l'autre bout de Paris, pour économiser dix, vingt euros mais vont faire déplacer 10 personnes. Voilà, c'est le genre d'aberration, plus administrative que technologique.

# **Aveuglement technologique et aveuglement libéral : singularités, analogies et interactions au sein des organisations.**

## **Synthèse**

L'enjeu de cette thèse était, donc, d'explorer et d'analyser au niveau organisationnel :

- que certaines technologies - aussi séduisantes et utiles soient-elles - s'immiscent dans nos vies (immixtion et/ou immersion volontaire) ou nous sont imposées sans débat ni critique par les acteurs du marché tout en produisant de nouvelles formes de vie : c'est l'aveuglement technologique ;
- alors que le système politique devrait réguler par le contrôle, c'est le libéralisme qui prévaut par les nouvelles formes ou lieux de pouvoirs, la mondialisation, et la financiarisation de l'économie manifestant un autre aveuglement : l'aveuglement libéral.

Ces deux aveuglements ont-ils des analogies, des singularités, des liens et des interactions au sein des organisations ? Si tel est le cas, cela conduirait, peut-être, à une résultante très peu explicitée et donc peu étudiée : un aveuglement organisationnel ? Notre travail doctoral apporte une réponse positive à ces deux questions.

**Mots clés** : aveuglement, aveuglement technologique, aveuglement libéral, aveuglement organisationnel.

## **Abstract**

This thesis explores and analyses at organisational level:

- the fact that certain technologies – however seductive and useful they are – intrude in our lives (intrusion and/or voluntary immersion) or are imposed on us without debate or criticism by market players and produce new forms of life: this is technological blindness;
- the fact that while the political system should regulate and control, market forces dominate through new forms or centres of power; globalisation and the financialised economy are manifestations of another type of blindness: liberalist blindness.

Do these two types of blindness have analogies, particular features, links and interactions within organisations? If so, might this generate a phenomenon that has hardly been identified or studied: organisational blindness? My doctoral work answers these two questions in the affirmative.

**Key words**: blindness, technological blindness, liberal blindness, organisational blindness.