THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR
DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En sciences de gestion - Section CNU 06
École doctorale Économie et Gestion (EDEG)
Montpellier Recherche en Management (MRM)

L'ORGANISATION ALTERNATIVE FONDÉE SUR LES VALEURS

ÉTUDE ETHNOGRAPHIQUE D'UNE MONNAIE LOCALE COMPLÉMENTAIRE ET D'UN HACKERSPACE

Présentée par Mickael Peiro,
sous la direction d'Amélie Seignour et de Nicolas Balas
Le 22 novembre 2019

Devant un jury composé de :

Amélie Seignour, Maître de conférences HDR, Université de Montpellier	Directrice de thèse
Nicolas Balas, Maître de conférences, Université de Montpellier	Directeur de thèse
Bénédicte Vidaillet, Professeure des Universités, Université Paris-Est	Rapporteur
François-Xavier de Vaujany, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
Jean-Marie Courrent, Professeur des Universités, Université de Montpellier	Examinateur
Stéphane Jaumier, Professeur Assistant, Grenoble École de Management	Examinateur
Frédéric Monnin, Hacker, le Boat In a Bag	Invité

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR
DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En sciences de gestion - Section CNU 06
École doctorale Économie et Gestion (EDEG)
Montpellier Recherche en Management (MRM)

L'ORGANISATION ALTERNATIVE FONDÉE SUR LES VALEURS

ÉTUDE ETHNOGRAPHIQUE D'UNE MONNAIE LOCALE COMPLÉMENTAIRE ET D'UN HACKERSPACE

Présentée par Mickael Peiro,
sous la direction d'Amélie Seignour et de Nicolas Balas
Le 22 novembre 2019

Devant un jury composé de :

Amélie Seignour, Maître de conférences HDR, Université de Montpellier	Directrice de thèse
Nicolas Balas, Maître de conférences, Université de Montpellier	Directeur de thèse
Bénédicte Vidaillet, Professeure des Universités, Université Paris-Est	Rapporteur
François-Xavier de Vaujany, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine	Rapporteur
Jean-Marie Courrent, Professeur des Universités, Université de Montpellier	Examinateur
Stéphane Jaumier, Professeur Assistant, Grenoble École de Management	Examinateur
Frédéric Monnin, Hacker, le Boat In a Bag	Invité

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

« L'Université n'entend donner aucune approbation aux opinions émises dans cette thèse, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur »

« La passion et les rêves sont comme le temps, rien ne peut les arrêter, et il en sera ainsi tant qu'il y aura des hommes prêts à donner du sens au mot liberté »

Gold Roger, Roi des pirates.

Remerciements

Malgré les mythologies persistantes, la recherche et l'écriture ne sont pas des activités solitaires, mais reposent sur des relations complexes. Reconnaître l'ensemble de ces affiliations est une tâche difficile et ce qui suit ne peut constituer qu'une liste partielle des relations qui contribuent et constituent ce travail de recherche.

J'adresse mes premiers remerciements à Nicolas Balas, qui m'a transmis sa passion pour la recherche et m'a montré une voie sans jamais me dicter laquelle suivre. Je garde un souvenir ému de tous nos échanges, qu'ils soient à l'intérieur d'un bureau, au bord d'une passerelle ou en traversant les rues de Montpellier. Je remercie ensuite Amélie Seignour d'avoir accepté de diriger cette thèse, avec la très grande sympathie, l'ouverture et la bonne humeur qui la caractérisent. Je les remercie de concert pour la confiance qu'ils m'ont témoignée, leur intelligence et leur complémentarité lors de nos échanges, ainsi que leur engagement tout au long de mon parcours universitaire.

Je tiens à remercier Bénédicte Vidaillet et François-Xavier de Vaujany de m'avoir fait l'honneur d'être les rapporteurs de cette thèse. Je remercie également Jean-Marie Courrent et Stéphane Jaumier d'avoir accepté de participer à l'évaluation de ce premier travail de recherche. Je suis ravi de la composition de ce jury de thèse ; ces chercheurs m'ayant tant inspiré par leurs valeurs intellectuelles et humaines tout au long de mon parcours universitaire.

Je remercie chaleureusement les membres du collectif A.D.E.S.L qui m'ont accueilli au sein de la Graine. Je ne saurai décrire avec l'intensité qui leur est due, leur abnégation et leur esprit critique. J'ai redécouvert avec eux la ville de Montpellier ainsi qu'une nouvelle vision de la société. Je tiens aussi à remercier avec tendresse les *hackers* du *Boat in a Bag* (BIB), qui ont tous préféré choisir la pilule rouge à la pilule bleue. J'ai rapidement compris que leur nonchalance apparente dissimulait des talents hors du commun et des histoires extraordinaires. J'ai à ce titre une pensée particulière pour Defred (a.k.a Morpheus), sûrement le plus mélomane et cinéphile des *hackers*.

Je tiens ensuite à remercier Sylvie Sammut, l'ensemble de l'équipe pédagogique et le personnel administratif de l'Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management pour m'avoir confié des missions d'enseignements, assurément l'expérience la plus riche et stimulante à laquelle j'ai pu prendre part. Je remercie également Florence Palpacuer et rends hommage aux membres du groupe Altermanagement, pour les échanges stimulants et passionnés auxquels j'ai pu assister. Mes encouragements les plus sincères vont à Samia Saadani, dont j'ai hâte de lire les premiers travaux.

J'aimerais également remercier deux anciens enseignants et doctorants qui m'ont beaucoup inspiré et que j'ai le plaisir aujourd'hui de compter parmi mes amis. Je remercie tout d'abord Clara Roussey (tape sur l'épaule), dont l'engagement dans la recherche critique et la rigueur analytique m'ont toujours fasciné. Je pense ensuite à Pierre Loup, un enseignant passionné dont le talent pédagogique et l'empathie n'ont d'égales que ses fourberies lors de nos parties de ping-pong (score final : 21-11).

J'aimerais remercier, comme il se doit, ceux qui m'inspirent autant qu'ils m'exaspèrent au quotidien. Je remercie tout d'abord Eric Calderon, mon frère d'une autre mère, pour sa gentillesse, son soutien infaillible et ses chemises avant-gardistes. Un grand merci à Arthur D. Caré, un vrai pirate des temps modernes, que je suivrai jusqu'au bout du monde. Je pense aussi à mon vieux frère Jean-Claude Poujol et à sa sagesse, mon ami Charlie Desroches et ses meilleures frites d'Europe, mes compagnons de premières années, Franck Fettahi à la réalisation et Ilyass Ezzidi au cadrage. Je pense à Audrey Rouyre, une vraie catastrophe, mais une amie et danseuse hors pair.

Je remercie sans transition Gilles et Chloé, d'avoir relu avec attention ce manuscrit et de m'avoir fait découvrir les espaces insécables.

Mes pensées les plus profondes vont à ma famille. Tout particulièrement à ma mère, qui avec courage et amour, n'a jamais cessé de veiller sur moi sans dire un mot, puis à « L'oncle », qui m'a élevé en répétant sans relâche « à cœur vaillant, rien n'est impossible ».

Si l'absence n'est pas le contraire de la présence, mais une présence permanente, mes dernières pensées vont à ceux qui ne pourront être présents dans la suite de ce voyage. Je pense à Vincent, qu'il soit sûr que nous fêterons comme il se doit cet événement et tous les autres. Et finalement, j'adresse mes remerciements à celui que j'ai peu connu, mais dont les idées m'inspirent tant aujourd'hui.

Sommaire

Remerciements **1**

Introduction générale **9**

Partie 1. Ancrage théorique - Étude des organisations alternatives **15**

Chapitre 1. Les organisations alternatives : « faire un pas de côté » 16

Chapitre 2. Les organisations alternatives : espaces, temps et rationalités 46

Partie 2. Méthodologie - Étude ethnographique **67**

Chapitre 3. Le récit et les premiers pas d'un apprenti 68

Chapitre 4. Observer, analyser et écrire pour rendre compte 92

Partie 3. Résultats - Connaître et faire l'organisation **118**

Sous-partie 1. La Graine : Monnaie Locale Complémentaire **119**

Chapitre 5. Penser le monde des idées 125

Chapitre 6. Créer un projet collectif 143

Chapitre 7. Organiser le travail 160

Chapitre 8. Prendre des décisions 180

Conclusion. Moins de valeurs, plus de monnaie 193

Sous-partie 2. Le BIB : Hackerspace **198**

Chapitre 9. Hacker le monde des idées 205

Chapitre 10. Hacker l'organisation du travail 222

Chapitre 11. Hacker la prise de décisions 242

Conclusion. Faire l'organisation || l'organisation du « faire » 259

Discussion **264**

Conclusion générale **282**

Bibliographie **289**

Table des matières

Remerciements **1**
Introduction générale **9**
Les modes de résistance au capitalisme et au managérialisme 10
Une histoire composée de deux récits 12
Plan de thèse 13
Partie 1. Ancrage théorique - Étude des organisations alternatives **15**
Chapitre 1. Les organisations alternatives : « faire un pas de côté » 16
1.1. Des mouvements de résistance aux organisations alternatives 17
1.1.1. « Un pas en avant, deux pas en arrière » : les mouvements sociaux contestataires 18
1.1.2. « Pas après pas » : les organisations alternatives globales 19
1.1.3. « Faire un pas de côté » : les organisations alternatives locales 22
1.2. Les monnaies locales et hackerspaces en tant qu'organisations alternatives 24
1.2.1. L'étude des monnaies locales et complémentaires 25
1.2.1.1. La monnaie en tant que sujet et objet complexe *27*
1.2.1.2. Histoires et diversité des monnaies alternatives *28*
1.2.1.3. Les monnaies locales en France : diversité et contexte politique *31*
1.2.2. L'étude des hackers et des hackerspaces 35
1.2.2.1. Histoires et diversité des hackers *36*
1.2.2.2. La valeur du hack : éthique et pratiques des hackers *38*
1.2.2.3. Le regroupement sous la forme de hackerspaces *42*
Chapitre 2. Les organisations alternatives : espaces, temps et rationalités 46
2.1. Penser les organisations alternatives dans l'espace : étude des « espaces autres » 47
2.1.1. Entrelacer fins et moyens dans l'organisation 47
2.1.2. Être alternatif dans un monde capitaliste : le dilemme des « espaces autres » 49
2.2. Penser les organisations alternatives dans le temps : étude de la dégénérescence 53
2.2.1. L'effet du temps sur les organisations alternatives : réintroduction d'une logique pragmatiste 53
2.2.2. Organisations alternatives ou expansion du capitalisme : la théorie de la dégénérescence 56
2.3. Les organisations alternatives fondées sur les valeurs 59
Partie 2. Méthodologie - Étude ethnographique **67**
Chapitre 3. Le récit et les premiers pas d'un apprenti 68
3.1. Déconstruire les évidences pour construire un projet de recherche 68
3.2. Être à l'intérieur pour rencontrer les acteurs 73
3.3 Faire avec les acteurs pour mieux les comprendre 82
Chapitre 4. Observer, analyser et écrire pour rendre compte 92
4.1. Le processus de collecte des données 92

4.1.1. Méthodologie ethnographique : faire 93
4.1.2. Méthodologie qualitative : écouter 98
4.2. Analyse et interprétation des données 103
4.2.1. Structure analytique des données 104
4.2.2. Description empirique des deux cas et étude des situations de gestion 108
4.3. L'écriture de monographies et constitution du projet de thèse 113
Partie 3. Résultats - Connaître et faire l'organisation 118
Sous-partie 1. La Graine : Monnaie Locale Complémentaire 119
Chapitre 5. Penser le monde des idées 125
5.1. Identifier ce que nous ne sommes pas : les enjeux de définition de la Graine 125
5.1.1. Ni une Monnaie ni une MLC : le refus des systèmes classiques 126
5.1.2. Ni un SEL ni une monnaie libre : le refus des systèmes contestataires 129
5.2. Construire ce que nous sommes : une définition commune plus complexe 132
5.2.1. La Graine en tant que finalité : une alternative au capitalisme financier 133
5.2.2. La Graine en tant que moyen : un questionnement vers les alternatives 135
5.2.3. Les valeurs de la Graine au centre du clivage entre « anciens » et « nouveaux » 138
Chapitre 6. Créer un projet collectif 143
6.1. Locale, complémentaire et citoyenne : mettre en acte les valeurs de la Graine 143
6.1.1. Un travail d'organisation pour promouvoir la réappropriation des échanges citoyens 144
6.1.1.1. Le budget prévisionnel pour répondre aux valeurs citoyennes 145
6.1.1.2. Les technologies pour répondre aux valeurs citoyennes 146
6.1.1.3. Le consensus et la transparence pour répondre aux valeurs citoyennes 148
6.1.2. Un travail d'organisation pour promouvoir les achats responsables 150
6.1.2.1. Une charte de démarchage pour répondre aux valeurs de responsabilité 150
6.1.2.2. Un discours et des outils économiques pour répondre aux valeurs de responsabilité 152
6.2. Hétérogénéité et hiérarchisation du collectif A.D.E.S.L 153
6.2.1. Les conditions d'intégration au collectif : incitations et barrières à l'entrée 153
6.2.2. L'acquisition de connaissances théoriques comme facteur d'inclusion/exclusion 157
Chapitre 7. Organiser le travail 160
7.1. Travaux politiques et organisationnels : la hiérarchisation des tâches et du collectif 160
7.1.1. Des groupes de travail inégaux en ressources et en valorisation 161
7.1.1.1. Les groupes « démarchage » et « gestion de la monnaie » : les deux objectifs de la monnaie 162
7.1.1.2. Le groupe « communication » : surinvestissement individuel pour un sous-investissement collectif 163
7.1.1.3. Les groupes « informatique », « juridique » et « trésorerie »: Guillaume, Daniel et Patrice 165
7.1.1.4. La coordination au centre de toutes les décisions 166
7.1.2. La construction de personnalités indispensables à la mise en place du projet 167
7.2. Rapports de forces et organisation des valeurs 170
7.2.1. Les « nouveaux » et la formalisation des pratiques de travail 171

7.2.2. Les « anciens » et le verrouillage des valeurs 175
Chapitre 8. Prendre des décisions 180
8.1. La structure du processus de prise de décisions et les espaces décisionnels 180
8.1.1. La centralisation et la normalisation des décisions 181
8.1.2. Des groupes de travail sans décision et des décisions sans espace défini 182
8.2. La remise en cause du consensus et les impacts sur la stratégie du collectif 185
8.2.1. Le consensus comme outil de verrouillage des valeurs du projet 185
8.2.2. Les « nouveaux » et la volonté de formaliser le processus de prise de décisions 187
Conclusion. Moins de valeurs, plus de monnaie 193
Sous-partie 2. Le BIB : Hackerspace 198
Chapitre 9. Hacker le monde des idées 205
9.1. Lutter contre et combattre pour : le positionnement relatif du BIB 205
9.1.1. Le rejet des institutions : définir ce que nous ne sommes pas 205
9.1.1.1. Nous ne sommes ni un fab lab, ni des entrepreneurs, ni des makers 206
9.1.1.2. Nous ne sommes ni un espace pour des pirates ni des crackers 207
9.1.2. Lutter contre la propriété privée et combattre pour la liberté 209
9.1.2.1. Lutter contre les pratiques des GAFAM et la propriété 210
9.1.2.2. Promouvoir la philosophie du Libre 212
9.2. L'algorithme du BIB : hacker les pratiques et créer un espace libre 213
9.2.1. Créer un espace pour tous : ceci est (v/n)otre hackerspace 214
9.2.1.1. Créer un lieu de vie et de rencontre(s) 214
9.2.1.2. Créer un lieu pour tous 215
9.2.1.3. Créer un lieu pour répondre à une marginalisation 216
9.2.2. Le Do-it Yourself et la Do-It-Ocratie : l'éloge du « faire » 217
9.2.2.1. Do-It-Yourself : « Si tu veux le faire, fais-le » 217
9.2.2.2. Do-It-Ocratie : « C'est celui qui fait qui a raison » 218
Chapitre 10. Hacker l'organisation du travail 222
10.1. Faire de l'organisation une finalité et non pas un moyen 222
10.1.1. Le fun et la subversion comme outils de contestation 222
10.1.1.1. Un moyen de développer l'émancipation citoyenne 223
10.1.1.2. Un moyen de contester l'organisation et le travail 225
10.1.1.3. Un moyen de contestation : le cas du logiciel O.O.P.S 226
10.1.2. L'organisation du travail selon le « faire » 228
10.1.2.1. La Do-It-Ocratie comme seul principe d'organisation 228
10.1.2.2. Expérimenter l'utopie et provoquer l'émancipation 229
10.1.2.3. Une finalité plutôt qu'un moyen : le cas du BIButon 231
10.2. L'organisation et le travail sujets à des tensions collectives 232
10.2.1. Le BIB 2.0 : lorsque les mouvements « faire » s'entrechoquent 233

10.2.2. Le BIB 3.0 : l'organisation et la professionnalisation du « faire » 236
10.2.2.1. Payer le loyer : la formalisation et la professionnalisation des activités du BIB 236
10.2.2.2. Animer le lieu : l'organisation du lieu et la vigilance sur les valeurs 238
Chapitre 11. Hacker la prise de décisions 242
11.1. Le fonctionnement horizontal du BIB : un radeau sans amarre et sans capitaine 242
11.1.1. Le fonctionnement horizontal du collectif et le rejet du principe de gouvernance 242
11.1.1.1. Ouverture et transparence du collectif 243
11.1.1.2. Des espaces de discussions et de réflexions 244
11.1.2. Intégration dans un nouveau collectif d'associations 246
11.2. Le code des pirates : écrire et incarner les valeurs du BIB 249
11.2.1. Formaliser les valeurs et donner un cap au BIB 249
11.2.1.1. Formaliser les valeurs du collectif : le code du naufragé 250
11.2.1.2. Réfléchir les valeurs du projet : la conférence « Organiser la liberté ? » 252
11.2.2. La Do-It-Ocratie comme seul principe d'organisation 254
Conclusion. Faire l'organisation || l'organisation du « faire » 259
Discussion 264
Préambule à la discussion : conclusion des résultats 265
L'organisation rationnelle en valeur : construction d'un nouvel ordre légitime ? 269
La Graine : rationalisation des valeurs puis rationalisation des finalités 269
Le BIB : la Do-It-Ocratie comme ordre légitime 271
Le temps long et la multiplicité des espaces 276
Conclusion générale 282
Synthèse de la recherche 283
Contributions de la recherche 285
Limites et perspectives 287
Bibliographie 289

Introduction générale

« Je montrerai à tous ces gens ce que vous ne voulez pas qu'ils voient. Je leur ferai voir un monde, sans vous, un monde sans lois ni contrôle, sans limites ni frontières, un monde où tout est possible. Ce que nous en ferons ne dépendra que de vous ». À l'image de Néo, *hacker* et personnage iconique de la fiction « Matrix[1] » (1999), les pages qui suivent rendent compte de la capacité des personnes à résister aux pratiques d'un système établi tout en envisageant collectivement d'autres modèles de société.

Si selon Max Weber (1904) le destin de notre époque est caractérisé par la rationalisation et le désenchantement, ce travail de recherche s'intéresse aux acteurs rassemblés au niveau local, dans des organisations fondées *a priori* selon des valeurs et des principes idéologiques ; des organisations qui représentent une forme de résistance et une proposition alternative à la rationalité en finalité et aux institutions capitalistes.

Les modes de résistance au capitalisme et au managérialisme

Les mouvements de contestation du capitalisme remontent à ses débuts et les protestations contre la financiarisation et la bureaucratisation de toutes les formes d'organisation ont toujours accompagné le développement de celles-ci (Parker *et al.*, 2007 ; Starr, 2000). Cette remise en question du capitalisme contribue à le repositionner en tant que moyen, parmi d'autres, d'organiser les individus dans le temps et dans l'espace (Parker et Parker, 2017). Cette conception amène progressivement les chercheurs en sciences des organisations à regarder au-delà de la sphère économique, empiriquement et théoriquement, pour s'intéresser à toutes activités organisées. Le courant des perspectives critiques en management (Grey et Willmott, 2005) et l'étude des organisations alternatives suggèrent ainsi de mettre en évidence les choix politiques derrière les pratiques économiques et organisationnelles afin de déconstruire l'organisation centrée sur le capital. (Zanoni *et al.*, 2017 ; Lee *et al.*, 2010 ; Fournier, 2006).

[1] Matrix (1999) est une fiction écrite et réalisée par Lana et Lilly Wachowski. Dans un futur dystopique où les machines ont gagné la guerre contre l'humanité, la réalité perçue par la plupart des humains est en fait une simulation virtuelle appelée la « Matrice ». Selon mon interprétation, la matrice représente le système, la bureaucratie, la société de consommation, les gardiens de l'ordre et l'un ensemble des règles qui s'imposent aux personnes. À l'intérieur même de ce système, le groupe de hackers mené par Morpheus représente de son côté la résistance et la possibilité d'une autre société.

Les chercheurs observent alors progressivement des organisations qui présentent d'autres caractéristiques que celles de l'entreprise capitaliste. Les travaux de Starr (2000) montrent l'émergence et le développement de trois modes de résistance à l'ordre dominant. Le premier mode est dédié à la « contestation et à la réforme » et s'appuie sur des regroupements ayant pour ambition de modifier le système en place en faisant pression sur les gouvernements et la réglementation. Cette résistance est particulièrement représentée par des manifestations d'ampleurs spectaculaires comme celles d'« *Occupy »* (Graeber, 2004), des « *Squats »* (Péchu, 2010) et, plus récemment en France, les mouvements sociaux de « Nuit debout » et des « Gilets jaunes ». Le second mode que Starr (*Ibid*) nomme « la mondialisation par le bas » fait référence aux classes populaires qui s'organisent d'une manière qui leur semble plus juste, plus sociale et écologique afin de proposer une contre-hégémonie. Ce mode de résistance est particulièrement représenté par les organisations collectivistes (Heras-Saizarbitoria, 2014 ; Paranque et Willmott, 2014 ; Rothschild-Whitt, 1979) et les organisations féministes (Dorion, 2018 ; D'enbeau et Buzzanell, 2013 ; Fournier et Kelemen, 2001) qui tentent de déconstruire l'organisation capitaliste fondée sur l'hégémonie masculine et la propriété privée, pour proposer des modèles moins sexistes et plus égalitaires. C'est finalement le troisième mode développé par Starr (*Ibid*) qui vient qualifier l'objet de ce travail de thèse, à savoir celui des organisations que la chercheure qualifie de « désolidarisées » et « relocalisées » en résistance aux pratiques capitalistes et managérialistes globales. Ces organisations alternatives locales rejettent un ordre moral unique, quel qu'il soit, et rétablissent la capacité des acteurs à (ré)imaginer de nouveaux modes organisationnels (Starr, 2000).

Faisant une première description de la diversité des modes de résistance, ce travail de thèse s'intéresse particulièrement aux acteurs qui se réunissent au niveau local afin de rompre avec les pratiques dominantes. Il observe dans un premier temps, la capacité des individus à produire des organisations fondées sur des valeurs démocratiques, sociales, sociétales et écologiques. Dans un deuxième temps, ce travail étudie l'articulation au cours du temps entre des enjeux pragmatiques et les valeurs des acteurs. Dans un troisième temps, il analyse les relations entre les acteurs au prisme des travaux de Weber concernant les typologies de relations sociales, et s'inscrit dans le prolongement des interrogations de

Willer sur l'existence d'une nouvelle forme d'autorité et d'une organisation fondée sur les valeurs (1967). Ainsi, les questions de recherche développées dans ce travail doctoral sont les suivantes : la rationalisation de l'organisation conduit-elle nécessairement à une forme de dégénérescence ? Quelles sont les conditions organisationnelles d'actions sociales fondées sur les valeurs ? Permettent-elles d'envisager une forme alternative d'autorité légitime ?

Une histoire composée de deux récits

Afin d'aborder ces questions, ce travail se concentre sur deux organisations alternatives locales situées dans la ville de Montpellier. Il s'agit d'analyser dans un premier temps, le projet d'une monnaie locale complémentaire dont l'objectif est de fournir une alternative citoyenne à la gestion monétaire centralisée afin de répondre à la délocalisation des échanges ; dans un second temps, le regroupement de *hackers* sous la forme d'un *hackerspace* afin de proposer à tous ceux qui le souhaitent un outil d'émancipation technologique et un espace commun. Ces deux organisations pourraient incarner tout leur potentiel alternatif dans le sens où elles représentent de nouveaux moyens et finalités. Les initiatives de monnaies locales proposent une monnaie fondée localement par des citoyens afin de développer les échanges sur leur territoire en complémentarité avec la monnaie nationale. Les *hackers* proposent une alternative aux technologies privées et pratiques dominantes des entreprises en fondant un lieu autour du « faire ». Ces deux organisations tirent ainsi leur proposition des symboles au cœur du capitalisme moderne. Les deux récits présentés dans cette thèse sont racontés de l'intérieur, en suivant une méthodologie ethnographique (Whyte, 2007 ; Marcus, 1995 ; Van Maanen, 1979). De novembre 2015 jusqu'en juin 2018, j'ai en effet passé plusieurs centaines d'heures à tenter de comprendre les membres de la monnaie locale et du *hackerspace* montpelliérains, tout autant que les relations sociales qui fondent ces deux organisations. Pour ce faire, j'ai participé à plus d'une centaine d'événements, de réunions, utilisé le *hackerspace*, mis en place des ateliers, des conférences, des débats, et nourri des relations personnelles et amicales avec ceux qui sont devenus au fil du temps mes « nouveaux compagnons » (Wacquant, 2005 : 454). Finalement, j'ai décidé de dédier une partie significative de mon travail de terrain, de l'analyse et du travail d'écriture aux discours

tenus par les acteurs sur ce qu'ils étaient en train de faire (Van Maanen, 2011). Ainsi, l'analyse de 41 entretiens non directifs vient compléter ma démarche ethnographique, en prenant en compte le point de vue des acteurs sur les raisons de leurs actes, leurs trajectoires comme celles de l'organisation.

Plan de thèse

Composée de 11 chapitres, regroupés en trois parties, l'écriture de ce travail doctoral suit une retranscription relativement classique.

La première partie relative à « l'ancrage théorique » présente les travaux dédiés à l'étude des mouvements contestataires et des organisations alternatives. Elle traite dans un premier temps de la variété des modes de résistance pour ensuite analyser les particularités des alternatives locales et finalement traiter théoriquement les deux initiatives présentées dans ce travail (les *hackerspaces* et les monnaies locales complémentaires). Après avoir qualifié l'objet de recherche, je présente dans un second temps les enjeux spécifiques de ces organisations en matière de temps, d'espace et de rationalité. J'aborde la difficulté de conserver sur le long terme des valeurs alternatives en faisant face à des contraintes organisationnelles, conjoncturelles et structurelles, pour ensuite aborder la thèse de la dégénérescence. Finalement, les travaux de Weber permettent d'articuler ce travail de recherche autour des tensions entre les relations sociales fondées sur les valeurs et la construction de l'autorité dans ces organisations.

La deuxième partie dédiée à la méthodologie traite du travail de terrain, de l'analyse et de l'écriture réalisés au cours de ce travail doctoral. Elle débute par une série d'éléments biographiques qui explicitent les choix du sujet, de la méthodologie et de mon positionnement par rapport aux acteurs. Le second chapitre de cette partie décrit la collecte des données, en présentant les enjeux d'une méthodologie ethnographique et d'une étude qualitative au sein d'un *hackerspace* et d'une monnaie locale, pour ensuite aborder l'analyse des situations de gestion et l'écriture des monographies.

La troisième partie consacrée aux résultats expose les monographies de la monnaie locale et du *hackerspace* de Montpellier, respectivement nommés la Graine et le *Boat In a Bag* (BIB). Construites de manières symétriques, celles-ci présentent dans un premier temps la construction des deux projets autour d'un refus des institutions dominantes et la constitution d'organisations selon les valeurs des acteurs. Deux chapitres sont ensuite dédiés à l'organisation du travail et à la prise de décisions, révélant les tensions au cours du temps entre les valeurs des acteurs et les enjeux de pérennisation ou de mise en œuvre des initiatives. Les deux monographies sont finalement au service d'une même histoire, celle des enjeux fondateurs et constitutifs des organisations alternatives et l'organisation de relations sociales rationnelles en valeur.

Les résultats de ce travail de recherche sont finalement mis en discussion avec la littérature sur les organisations alternatives et les recherches sur l'organisation rationnelle en valeur. Le manuscrit se alors termine par une conclusion générale sur les contributions, les limites et les perspectives de la recherche.

Partie 1. Ancrage théorique
- Étude des organisations alternatives

Chapitre 1.

Les organisations alternatives : « faire un pas de côté »

La montée du capitalisme et la flexibilité du travail ont poussé de nombreux acteurs à affirmer au cours des derniers siècles leur lutte contre l'hégémonie de marché et un mode d'organisation du travail au profit du capital. La société civile et les chercheurs en organisation assistent depuis presque deux cents ans à la lutte directe contre le capital. Les multiples révolutions d'ouvriers, l'instauration de grèves, les mouvements sociaux et les organisations construites selon différentes fins et moyens deviennent alors le terrain d'une nouvelle histoire économique et sociale (Offerlé, 2010). Ces luttes forgées dans la nécessité et l'aspiration à la liberté et l'égalité viennent progressivement, en réponse aux crises sociales et économiques successives, s'incarner autour de contestations fortes et propositions de nouvelles organisations.

La formulation et la qualification de nouvelles formes d'organisations en opposition aux modèles bureaucratiques et capitalistes prennent des formes variées en fonction de leurs finalités et de leurs moyens[2] (Land et King, 2014 ; Reed et Hughes, 1992). Les auteurs de ces nouvelles formes d'organisation font tour à tour référence à l'étude des « organisations du mouvement social » (Davis *et al.*, 2008 ; 2005 ; Zald et Ash, 1966), des « organisations activistes » (Taylor, 2016a ; Roy, 2011), des « communautés locales » (Farias, 2015 ; Marti *et al.,* 2013), des « organisations anarchistes » (Scott, 2014 ; Ward, 1966), des « organisations féministes » (Dorion, 2018 ; Lee *et al.*, 2010), des « organisations démocratiques » (Atzeni et Vieta, 2014 ; Rothschild-Whitt, 1979) et des organisations alternatives (Parker *et al.*, 2014a ; Parker *et al.*, 2007).

[2] L'ouvrage collectif coordonné par Martin Parker, George Cheney, Valérie Fournier et Chris Land intitulé « The Routledge Companion to Alternative Organization » (2014) représente l'hétérogénéité des « Organisations Alternatives ». Il regroupe sous cette dénomination (liste non exhaustive) des études sur : les organisations collectivistes (Atzeni et Vieta ; Webb et Cheney), les communautés intentionnelles (Pitzer et Janzen ; Lewis et Summerton), les monnaies complémentaires (North), les économies primitives (Alf Rehn), les mouvements open-source (Pearce), les mouvements sociaux (Maeckelbergh).

Ce premier chapitre a pour ambition d'analyser la diversité des mouvements constitués en résistance au capitalisme pour ensuite montrer l'intérêt d'étudier les organisations alternatives locales, plus spécifiquement les « monnaies locales complémentaires » (Blanc 2012a ; North 1999) et les « *hackerspaces* » (Lallement, 2015 ; Moilanen, 2012).

1.1. Des mouvements de résistance aux organisations alternatives

S'émanciper de l'autorité capitaliste et des pratiques de domination ne requiert pas seulement de les remettre en question (Adler, 2014 ; Parker, 2002a), mais bien de concevoir collectivement des organisations ayant des finalités et des moyens différents. Les acteurs s'efforcent alors de saisir les occasions de mettre en pratique ces nouvelles formes d'organisation, tandis que l'idée d'identifier des organisations comme alternatives est venue au cours des dernières années incarner un agenda de recherche à part entière. Les chercheurs critiques ont en effet récemment accordé une toute nouvelle attention à la façon dont de nouvelles formes d'organisation étaient possibles aussi bien que souhaitables (Parker *et al.*, 2014b). Ils soulignent les intentions stratégiques et opérationnelles d'individus qui se regroupent pour créer des communautés et des lieux qui impliquent un rejet des normes établies et tendent à s'en émanciper. Qu'on les appelle anarchistes, activistes, féministes, utopistes, altermondialistes, libristes, militants, marginaux, ils tentent en outre d'imaginer des modes d'organisation qui sont moins dommageables pour eux-mêmes et pour le monde.

Amory Starr, dans son ouvrage *« Naming the enemy: Anti-Corporate Movements Confront Globalization »* (2000), s'intéresse à la diversité des résistances altermondialistes en analysant 30 mouvements organisés contre la mondialisation et le capitalisme. Elle met en lumière les modes de contestation de ces mouvements et conceptualise trois archétypes de résistance qui s'articulent autour de finalités et de relations diverses aux systèmes dominants. Les trois formes de résistance sont décrites au travers de la métaphore de la marche qui désigne, tout d'abord celle des participants à de grandes manifestations contestataires, puis celle des classes populaires avançant de manière pragmatique dans un monde capitaliste en mettant en place des initiatives plus responsables et démocratiques, et finalement celle des individus réunis afin de faire un « pas de côté ».

1.1.1. « Un pas en avant, deux pas en arrière[3] » : les mouvements sociaux contestataires

Starr écrit un premier chapitre au sujet du mode de résistance dédié à la « contestation et la réforme » (2000 : 45-82) qui caractérise les mouvements cherchant à limiter ou à rediriger les pratiques politiques dominantes par des pressions externes. Les acteurs ainsi regroupés contestent une politique dominante et utilisent des méthodes d'action directe afin de modifier la réglementation par le biais de boycotts populaires, de grèves, de manifestations ou encore d'actions de rue quotidiennes (Starr, 1999). Ils expérimentent des moyens d'interdire ou de modifier le comportement des institutions dominantes en occupant l'espace politique et en agissant de manière temporaire comme un véritable coup de poing. Ils postulent que les États, les grandes entreprises doivent être tenus responsables des dérives sociales et économiques, et que c'est dans leur réforme que résident les solutions du changement (Starr, 2005).

Ces mouvements sociaux sont souvent fondés autour du rejet de la quête de croissance ou de la surconsommation et donnent une priorité à des préoccupations plus sociales et égalitaires. Ils se matérialisent dans des événements de grande ampleur tels que celui d'« *Occupy* » (Graeber, 2004) dénonçant le capitalisme financier et celui des « *Squats »* où les citoyens occupent des lieux publics et privés afin de protester contre la politique d'urbanisation ou par nécessité (Péchu, 2010 ; Starr, 2005). Les protestations sociales récentes en France démontrent l'existence d'un pouvoir contestataire envers les institutions, tout autant que la capacité des acteurs à générer une réflexion globale sur les enjeux de société. Le mouvement social « Nuit debout », débuté en mars 2016, s'inscrit au départ contre la promulgation de la nouvelle loi sur le travail et dénonce la précarisation des conditions des travailleurs. Il développe une ambition plus large dans sa poursuite en venant contester notamment la construction de l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes, le traitement des zadistes, la lutte sociale des ouvriers de Goodyear, la réforme de l'enseignement, pour finalement remettre en cause l'ensemble des maillons de la politique publique[4]. Toujours en France et plus récemment, la contestation des « Gilets jaunes »

[3] Expression inspirée du texte éponyme de Lénine publié en 1904. C'est depuis un slogan régulièrement utilisé dans les manifestations pour venir signifier le recul du gouvernement sur un sujet précis.

[4] Voir l'entretien avec François Ruffin, réalisateur du film « Merci Patron » et « Je veux du soleil ». https://www.telerama.fr/monde/François-ruffin-nuit-debout-n-est-un-mouvement-spontane-il-a-fallu-l-organiser,140743.php

débutée en novembre 2018 a rapidement rassemblé des centaines de milliers de citoyens ainsi qu'un large soutien de l'opinion publique suite à une augmentation de la taxe de consommation des produits énergétiques. Elle est rapidement venue véhiculer des contestations sociales et politiques plus larges comme l'instauration d'un Référendum d'Initiative Citoyenne (RIC), une meilleure justice fiscale, une dénonciation des violences policières et une augmentation de salaire pour les plus démunis[5]. Finalement, les différentes marches pour le climat et le « *Youth for climate* » montrent la capacité des populations à contester l'ordre établi en faveur de la démocratie, des droits de l'Homme et de l'écologie.

Ce premier mode de résistance, très présent dans les mouvements sociaux historiques comme dans les plus récents, est critiqué pour sa vulnérabilité et son instabilité dans le temps. Tout d'abord, les conditions de leur succès sont souvent limitées aux effets de leurs contestations sur la réglementation (Starr et Adams, 2003), sans prendre en compte les produits du mouvement social en tant que tels. Ensuite, Starr rejette un système capitaliste réformable ou amendable et l'idée selon laquelle la modification du contrat social structuré dans le même sens du pouvoir pourrait éventuellement servir les intérêts des classes populaires. Ainsi les réformistes, en promettant une refonte du contrat social qui continue d'englober les grandes entreprises et les pouvoirs publics centralisés, légitiment l'administration des activités sociales par un État et un fonctionnement capitaliste. Au lieu de cela, Starr affirme que « les contrats sociaux pacifient temporairement la classe ouvrière afin de faciliter la poursuite relativement non interrompue du capitalisme et sont annulés dès que possible politiquement » (Starr, 2000 : 171).

1.1.2. « Pas après pas » : les organisations alternatives globales

Poursuivant sa réflexion, Starr consacre un second chapitre à « la mondialisation par le bas » (2000 : 83-110) et caractérise les organisations qui s'inscrivent dans le prolongement des mouvements réformistes. Ce mode de résistance englobe les organisations ouvrières collectivistes, les organisations féministes ou encore le zapatisme (Starr *et al.*, 2011 ; Starr,

[5] Voir la liste des 42 revendications des Gilets jaunes établie au 2 décembre 2018. https://blogs.mediapart.fr/jeremiechayet/blog/021218/liste-des-42-revendications-des-gilets-jaunes

2005 ; 2000). Il regroupe les travailleurs et classes populaires qui, dans un cadre élargi de dépossession par le capital, s'unissent et proposent une révolution globale. C'est leur désir de remplacer l'ordre en place par un ordre qui leur semble plus juste, plus social ou plus écologique, qui fonde leur proposition d'une véritable contre-hégémonie destinée à se substituer au système dominant. Les auteurs en perspectives critiques et sciences de l'organisation multiplient alors les recherches sur ces organisations fondées contre le capitalisme et le managérialisme.

Pour les personnes oppressées par un système économique et politique défini par l'exploitation du travail au profit du capital, la construction d'autres organisations constitue une contre-proposition réaliste aux régimes hiérarchiques et institutionnels (Ward, 1966). La lutte contre le travail et la propriété en tant que relation de domination et d'asservissement a toujours été au centre des préoccupations d'organisations d'inspirations anarchistes. Il existe un consensus chez les anarchistes selon lequel toutes les formes d'autorité sont à la fois oppressives et socialement dysfonctionnelles (Kropotkin, 1892/2013). Ainsi, le cas de l'Industry Workers of the World (Brissenden, 1919), qui rassemble au début du 20e siècle des milliers d'hommes, de femmes et de travailleurs immigrés sous la bannière « One Big Union » incarne l'idée qu'une véritable démocratie ne peut exister tant que ceux qui travaillent n'en contrôlent pas sa gestion. Les wobblies et autres mouvements ouvriers partout dans le monde (voir Parker *et al.*, 2007 : 55, 132, 316) ont alors joué un rôle central dans l'amélioration des conditions ouvrières (Graeber, 2004).

Les organisations démocratiques ont par la suite constitué une part majeure des études sur les organisations alternatives, notamment dans leur capacité à produire des hiérarchies à domination inversée (Jaumier *et al.*, 2019). Un grand nombre de travaux académiques dans le champ des perspectives critiques en management se sont concentrés sur les coopératives de salariés (Heras-Saizarbitoria, 2014 ; Paranque et Willmott, 2014 ; Rothschild et Russel, 1986 ; Rothschild-Whitt, 1979). Celles-ci regroupent des travailleurs qui pensent que les normes de la bureaucratie légale et rationnelle peuvent être remplacées par des formes de prises de décisions plus démocratiques (Parker *et al.*, 2007 ; Rothschild-Whitt, 1979). Selon eux, « l'autorité ne réside pas dans l'individu ou son

expertise, mais dans l'ensemble de la collectivité » (Rothschild-Whitt, 1979 : 511). Les premières analyses des coopératives de travailleurs désignent alors celles-ci comme une réforme concrète du capitalisme financiarisé, tandis que plus tard, d'autres auteurs se sont saisis des spécificités locales des territoires comme source d'inspiration et d'expérimentation pour un développement économique alternatif (Gibson-Graham, 2003 ; MacLeod, 1997). S'il existe de nombreuses manifestations historiques notables de coopératives, la plus connue et ayant fait l'objet de multiples travaux est l'expérience coopérative de Mondragon (Azkarraga *et al.*, 2012 ; Whyte, 1995). Finalement et dans la même perspective, le développement d'organisations féministes a permis de révéler les pratiques sexistes et de remettre en cause la domination masculine (Pullen et Vachhani, 2018 ; Hearn, 2000). Les études centrées sur les organisations féministes ont également montré la capacité des femmes à entreprendre de nouvelles méthodes d'organisation (Dorion, 2018) et à s'émanciper de l'hégémonie masculine (D'enbeau et Buzzanell, 2013; Fournier et Kelemen, 2001).

La critique de Starr s'étend, dans ce second mode, aux objectifs universalistes de « la mondialisation par le bas » qui semblent nécessiter une bureaucratisation et une centralisation des organisations. Les processus démocratiques mis en place permettent alors d'atténuer les pratiques totalitaires, mais la constitution d'une gouvernance globale a néanmoins pour incidence de recréer une vision centralisée et lointaine, en contradiction avec les objectifs initiaux de ces démarches (Starr et Adams, 2003). Starr analyse dans le développement de ces organisations un instrument pour imposer des conceptions universelles et normalisées dans un monde de cultures et de valeurs différentes. En dépit de l'émergence des organisations du second mode, l'avenir homogénéisé qu'elles envisagent place, selon Starr, le pouvoir et l'autorité au sein d'organes mondiaux toujours aussi éloignés du contrôle des citoyens (Starr, 2000).

1.1.3. « Faire un pas de côté »[6] : les organisations alternatives locales

C'est le dernier mode de résistance développé par Starr qui vient qualifier l'objet de ce travail de recherche. Elle dédie un troisième chapitre aux organisations construites sur la « désolidarisation et relocalisation » (Starr, 2000 : 111-147). Cette catégorie met l'accent non plus sur des méthodes de contestations ou propositions d'un nouvel ordre global, mais sur la viabilité des économies et politiques locales qui cherchent à se dissocier de l'ordre dominant en faisant « un pas de côté ». Ces initiatives locales s'inscrivent dans des communautés à taille humaine, dans un monde que Starr juge centralisé, rationalisé, bureaucratisé et déshumanisé. Ces organisations rejettent un ordre moral unique, quel qu'il soit, et rétablissent la capacité des acteurs à (ré)imaginer de nouveaux modes organisationnels (Starr, 2000), point de départ nécessaire afin de générer des utopies concrètes (Parker, 2002b). Ce mode de contestation revendique la légitimité d'une communauté dans divers systèmes politiques et se fonde sur l'autonomie locale en redonnant aux acteurs la capacité de contrôler leurs propres ressources. Ainsi, comme les autres formes de résistance, ces organisations sont démocratiques, mais leur démocratie est profondément ancrée dans une souveraineté locale et dans le refus de l'autorité globale. Contrairement aux deux premières formes de résistance qui tendent à produire une réforme de l'ordre dominant ou la proposition d'un « autre monde », ces organisations alternatives locales s'inscrivent dans le paradigme d'un « monde dans lequel beaucoup de mondes s'intègrent » (Starr et Adams, 2003 : 20). Elles revendiquent alors un large éventail de valeurs sociales et créent un espace d'opposition et de proposition dans lequel les critiques de la mondialisation et des entreprises trouvent un terrain fertile au croisement des mondes.

Finalement, Starr invite les chercheurs à prendre la pleine mesure et les potentialités de ces initiatives locales alternatives et à considérer les démocraties dans les sociétés autochtones comme des modèles d'organisations alternatifs au niveau local (Starr, 2000). Les anthropologues ont d'ailleurs montré que d'autres formes de sociétés étaient

[6] « On arrête tout, on réfléchit, et c'est pas triste », la phrase choc de l'An 01 trouve son origine dans une série de bandes dessinées par Georges Blondeaux (Gébé) paru dans Hara-Kiri puis Charlie Hebdo. Elle est adaptée en film en 1973 par Jacques Doillon, Alain Resnais et Jean Rouch avec la participation entre autres de Gérard Depardieu, Coluche et l'équipe de Hara-Kiri. L'esprit de l'An 01 offre une autre lecture du rapport au monde productiviste et vient nourrir des ambitions utopiques avec l'expression : « On nous dit le bonheur c'est le progrès faites un pas en avant. Mais ce n'est jamais le bonheur. Alors si on faisait un pas de côté ? Si on essayait autre chose ? ».

possibles en dehors des conceptions dominantes. Marcel Mauss dans son « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives » (1923) étudie les sociétés et communautés dont les échanges sont fondés sur le don et le contre-don. Si ses écrits ne constituent pas une critique du capitalisme ni ne le prennent comme sujet propre d'analyse, ils cherchent tout de même à constituer des relations sociales à côté du système capitaliste (Yang, 2000). Les recherches ethnographiques ont d'ailleurs permis de mettre en avant la capacité des communautés à produire des organisations permettant de questionner un ordre établi et de s'émanciper d'un ordre économique global (Farias, 2015 ; Marti *et al.*, 2013).

La « relocalisation » et la « dissociation » permettent alors de recentrer les activités sociales et l'autorité politique entre les mains des populations locales. La critique de Starr se situe dans ce dernier cas sur des problématiques d'échelles. Nous verrons dans un second chapitre que le défi le plus important de ce mode de résistance consiste à soustraire le pouvoir de grandes institutions impersonnelles et bureaucratiques, afin de relocaliser le processus décisionnel à l'échelle des populations (Starr, 2000). Pour résumer, ce travail de recherche inscrit résolument son objet de recherche dans l'étude des organisations alternatives et plus spécifiquement dans celles qui se fondent au niveau local ; celles qui tentent de préfigurer avec d'autres fins et moyens un espace à côté. Selon ce mode de résistance et d'organisation, les acteurs ne font ni l'apologie ni le dénigrement du capitalisme, mais « parlent clairement de leurs ennemis et construisent avec détermination des alternatives » (Starr, 1999 : 4). Ce travail doctoral s'appuie alors, comme présenté en introduction, sur l'étude de deux dispositifs locaux d'émancipation citoyenne. Dans un premier temps, les monnaies locales complémentaires dont l'objectif est de fournir une alternative locale et citoyenne de gestion monétaire permettant de relocaliser les échanges. Dans un second temps, le regroupement de *hackers* sous la forme d'un *hackerspace* afin de proposer à tous ceux qui le souhaitent un outil d'émancipation technologique et un lieu commun. Les prochaines sections présentent alors les conditions d'émergence et les enjeux de ces deux initiatives alternatives.

1.2. Les monnaies locales et hackerspaces en tant qu'organisations alternatives

Ce travail de thèse s'intéresse principalement aux acteurs qui se regroupent à l'échelle locale à partir d'un rejet de l'ordre dominant. Suivant la typologie proposée par Starr, les initiatives de monnaies locales complémentaires et les regroupements de *hackers* pourraient représenter tout le potentiel alternatif des organisations.

Tout d'abord, elles incarnent une autre proposition dans leurs finalités et leurs moyens. Les échanges quotidiens sont aujourd'hui mondialisés et la gestion monétaire est éloignée du pouvoir des citoyens. Les initiatives de monnaies locales représentent alors la proposition d'une monnaie fondée localement par des citoyens afin de développer les échanges sur leur territoire, en complément de la monnaie nationale. Les technologies sont quant à elles omniprésentes dans nos sociétés. Les objets connectés prennent petit à petit possession des corps, les gouvernements sont accusés de surveillance de masse et les entreprises mondiales spécialisées s'emparent des marchés et des données utilisateurs, en même temps qu'elles développent le travail précaire[7]. Dans cette nouvelle ère numérique, les *hackers* représentent une alternative à la privatisation des technologies et la possibilité de contourner les pratiques uniformisantes. Pour accomplir ces projets, les acteurs se constituent alors selon différents moyens concernant : leur définition du travail, leur répartition des tâches et leurs modalités de prise de décisions.

Ensuite, les monnaies alternatives et *hackerspaces* tirent leur proposition des symboles du capitalisme moderne. Les entreprises technologiques sont parmi les plus profitables au monde et la gestion monétaire est au cœur des politiques gouvernementales. Les monnaies et les technologies sont parfois l'objet de fantasmes lorsque certains rêvent d'intelligence artificielle, de corps améliorés, d'une société sans crime, et les autres d'une quantité de monnaie inépuisable donnant accès à toutes les pratiques de consommation. Elles sont aussi l'objet de peurs quand les plus sceptiques imaginent une captation de plus en plus sauvage des données, le croisement des informations et la dépendance aux nouvelles technologies, tandis que d'autres craignent de ne pouvoir finir le mois avec une quantité suffisante de monnaie.

[7] Le rapport DipLab (Casilli *et al.*, 2019) sur le micro-travail en France met particulièrement en avant les plateformes de micro-travail destinées à entrainer l'intelligence artificielle des grandes entreprises du numérique. http://diplab.eu/

Finalement, c'est parce que les *hackerspaces* et les monnaies locales inscrivent leurs actions dans la proximité et la localité qu'elles tirent tout leur potentiel de transformation. Les *hackers* autant que les membres des monnaies locales entendent en effet remettre en cause la création monétaire internationale et les technologies telles qu'elles sont aujourd'hui appropriées par les organisations et les individus. Ils envisagent cependant les modalités de cette remise en cause non pas dans la contestation, la réforme ou un nouvel ordre global, mais dans des initiatives locales capables de tenir le caractère alternatif des valeurs prônées tout en étant appropriables par tous. Les monnaies locales et les *hackerspaces* constituent alors un moyen populaire grâce auquel des personnes expérimentent les techniques de production locales et sont habilitées à prendre des décisions en matière de relations entre l'économie et les problématiques sociales.

Les prochaines sections présentent, l'une après l'autre, les initiatives de monnaies locales complémentaires et les regroupements de *hackers*. Elles analysent particulièrement les enjeux d'éthique et d'organisation de ces deux initiatives (Starr, 2003 ; 2000).

1.2.1. L'étude des monnaies locales et complémentaires

L'apparition des monnaies locales n'est pas un phénomène nouveau, on en dénombre aujourd'hui plus de 5 000 partout dans le monde et les études récentes montrent la multiplication des projets de monnaies à une échelle plus locale. Les monnaies locales sont des dispositifs qui fournissent le cadre nécessaire au développement d'échanges de services et de biens entre adhérents d'un réseau local, qu'il soit territorial ou communautaire (Blanc et Fare, 2012). La monnaie permet alors d'enregistrer et de comptabiliser ces échanges. Ces dernières années, les initiatives monétaires ont crû de manière exponentielle, amenant un grand nombre d'auteurs à s'interroger sur leurs conditions d'émergence (North, 2010 ; William *et al.*, 2001), leurs impacts en termes économique et social (Fare *et al.*, 2015 ; Hoffman, 2010 ; Walker, 2009), ou encore leurs modalités d'organisation (Blanc et Fare, 2018 ; Blanc, 2009). Les auteurs qui se sont attachés à fournir une vue comparative et exhaustive de ces initiatives ont alors montré leurs objectifs communs autant que leur diversité (Lietaer, 2013 ; Blanc, 2012b ; Greco, 2001).

Si ces initiatives se sont multipliées ces dernières années jusqu'à comptabiliser aujourd'hui des milliers de monnaies locales dans le monde entier, leur impact reste limité dans la majorité des cas (Blanc, 2009). Face à un contrôle et une émission monétaire dont les citoyens sont dépossédés, les monnaies locales apparaissent comme une tentative citoyenne utopique (North, 1999) de se réapproprier les moyens et les finalités d'échange (Lietaer, 2001) en (re)produisant un monde économique à l'intérieur de celui même contesté (Ould Ahmed, 2018). Le terme ou label « monnaie locale » comporte cependant son lot d'ambiguïtés puisqu'il regroupe en son sein une multiplicité d'initiatives, qui parfois s'opposent dans leurs finalités. On y trouve ainsi des monnaies émises par des institutions publiques ou des collectivités locales, des monnaies mises en place à titre lucratif ou promotionnel par des organisations privées et des monnaies d'origine citoyenne (Blanc, 2006a : 2006b). La qualification d'une monnaie locale vis-à-vis d'autres formes de monnaies ne peut se résumer simplement à la réduction de son champ d'action et il est intéressant de remarquer qu'au sein de la diversité des modèles existants. « Certains dispositifs tendent à renforcer ou au contraire atténuer leurs objectifs transformateurs et se rapprocher de monnaies plus classiques, plus orientées vers un objectif économique » (Blanc, 2009 : 550). Les dispositifs de monnaies locales sont alors créés avec une logique citoyenne par des groupes de personnes qui agissent hors du champ politique et d'une logique économique (Blanc, 2007).

Les monnaies locales ont trois principales motivations qui les démarquent assez fortement de l'organisation monétaire dominante (Blanc, 2007 ; 2009). Elles visent tout d'abord à privilégier les échanges et la redistribution des revenus au niveau local en s'appuyant sur une monnaie échangeable uniquement sur un territoire et dans un réseau précisé. Elles valorisent ensuite l'écosystème local en refusant l'accumulation, la conservation et la concentration de la richesse au profit de la circulation. Il s'agit finalement de transformer les pratiques et les représentations des échanges économiques en modifiant le rapport entre les différents acteurs (Montillet, 2008 ; Semal, 1999). Les initiatives monétaires qui foisonnent partout dans le monde se dotent alors d'un objectif de reconquête des échanges locaux (Taylor, 2003).

1.2.1.1. La monnaie en tant que sujet et objet complexe

La monnaie comporte bien des définitions : institutionnelle, fonctionnelle, économique, sociologique, philosophique ou encore historique. Cependant en France et pour une majorité de personnes aujourd'hui, la monnaie c'est l'argent et l'argent c'est l'Euro. Le plus grand paradoxe qui entoure la monnaie est le suivant : tout le monde la côtoie au quotidien, mais sa création ainsi que sa gestion sont méconnues du grand public. La monnaie parvient alors, accompagnée d'une certaine orthodoxie économique, à s'imposer aux individus comme un instrument uniforme, doté d'une valeur économique socialement et idéologiquement neutre (Zelizer et Weber, 2006). Au quotidien, la monnaie apparaît comme naturelle et son utilisation comme son accumulation génèrent à la fois des peurs et des fantasmes. Elle est utilisée depuis l'enfance quand les enfants jouent aux marchands dans la cour de récréation ou lorsqu'ils reçoivent leur premier argent de poche. Cette utilisation courante et ancrée peut rendre l'alternative aux institutions dominantes incompréhensible, voire impossible.

Si la monnaie est perçue comme un simple moyen d'échange afin d'acquérir des biens et services ou de rétribuer une force de travail, sa création et sa valorisation restent éloignées des citoyens. Son utilisation quotidienne l'a rendue naturelle et vide de toute implication idéologique (Orléan, 1998). Le fait par exemple que la monnaie soit aujourd'hui majoritairement dématérialisée a pour incidence de la déconnecter du territoire à l'origine de la valeur créée. L'idéologie la plus importante à l'égard de la monnaie est relative à l'épargne, qui postule que la conservation accroît la quantité de monnaie sur le long court (lorsque le taux d'intérêt est supérieur à l'inflation). L'épargne et la thésaurisation sont alors encouragées au déficit de la consommation ou de la redistribution. Si nos modes de vie sont de plus en plus remis en cause pour des raisons sociales, écologiques et économiques, la monnaie n'est jamais mise au centre des interrogations. Les institutions qui abusent du système monétaire et la consommation de masse sont régulièrement remises en cause, tandis que la monnaie reste toujours éloignée de la critique. Elle perd son caractère idéologique lorsqu'elle ne rend plus compte de ce qu'elle permet de consommer (délocalisation, produits dangereux) et des conditions de consommation (multinationales, hypermarchés).

La monnaie est au cœur même du fonctionnement capitaliste. Elle se matérialise en un objet très concret que l'on peut toucher et compter, pour se dématérialiser en quelque chose de plus abstrait et inconnu dont les polémiques quant à la création et la gestion relèvent parfois de la science-fiction. On peut citer à titre d'exemple, le marché des changes où s'échangent les devises de chaque pays à la microseconde, la plupart du temps à des fins spéculatives et déconnectées de toute valeur économique. La monnaie est donc à la fois ces billets et pièces qui servent à consommer le pain quotidien, l'épargne qui permet de faire un investissement, mais également ces transactions à haute fréquence sur les marchés financiers. Elle représente finalement la valeur que l'on donne au travail effectué. Il arrive parfois qu'elle perde son statut de moyen pour devenir sa propre finalité. Pour certains, le justifiant par la peur d'une trop grande précarité, la monnaie devient alors un vecteur de sécurité dans un monde incertain. Pour d'autres, en recherche d'accumulation, elle devient un vecteur de réussite dans un monde marchand. Elle est valorisée à l'extrême dans certains cas, où son accumulation est signe de réussite sociale et de place importante dans la société. Dans d'autres cas, c'est un tabou, dont il ne faudrait pas trop parler de peur d'attiser la convoitise ou la jalousie. Ainsi, la monnaie devient l'un des symboles du capitalisme, de la mondialisation et de la financiarisation, dont la gestion est le privilège de quelques-uns, tandis que des populations tentent de se réapproprier cet outil d'échange au niveau local.

1.2.1.2. Histoires et diversité des monnaies alternatives

Les initiatives de monnaies locales se sont développées ces dernières années sous différents dispositifs et objectifs : les Local Exchange Trading Systems anglo-saxons (Williams *et al.*, 2001 : 2012 ; Ingleby, 1998), les Systèmes d'Échanges Locaux français (Vallat et Ferradon, 2012 ; Laacher, 2002), les réseaux de trocs argentins (Ould-Ahmed, 2010 ; Pearson, 2003), l'Ithaca Hour américain (Jacob *et al.*, 2012), ou encore le WIR suisse (Lietaer, 2009). Ces initiatives se donnent pour objectif de pallier les insuffisances des monnaies internationales en les orientant vers la promotion du territoire et des échanges locaux. Ces initiatives rencontrent un franc succès lors de périodes de crise et semblent apporter une proposition locale aux défaillances d'une économie financière mondiale (Schroeder *et al.*, 2011 ; North, 2006). Ces projets sont portés par l'ambition de

(re)situer une partie des échanges au niveau local. Cependant, compte tenu des spécificités contextuelles, structurelles et culturelles des territoires, on voit apparaître une disparité dans l'émergence de ces projets, tant dans leurs finalités que dans leurs moyens.

Les premières initiatives contemporaines de monnaies alternatives se développent au cours du 20e siècle. C'est à partir d'un mouvement d'échange communautaire dans la région de Vancouver au Canada, dans un contexte de fermeture des mines et d'augmentation du chômage, que Michael Linton démarre en 1983 un système d'échange adossé à une monnaie locale d'une valeur équivalente au dollar canadien. Il réalise un logiciel de gestion des échanges monétaires et crée une entreprise afin de mettre en place cette expérimentation. Il appelle ce système le Local Exchange Trading System (LETS). Les LETS apparaissent alors comme une compatibilité entre la valorisation des territoires et les échanges de proximité, tout en réduisant la dépendance aux productions multinationales.

En 1991, Paul Glover met en place à Ithaca, dans l'État de New York, un dispositif différent des LETS. Il souhaite substituer à un système purement scriptural nécessitant un dispositif informatique et une centralisation des informations, un système manuel avec l'utilisation de billets[8]. Cette orientation permet de faciliter les échanges et diminue les coûts d'administration de la monnaie. L'Ithaca Hour fonctionne sur l'échange de temps et propose un système ouvert, basé sur une monnaie papier qui ambitionne, au-delà de promouvoir des échanges locaux, de valoriser de manière égalitaire les compétences des usagers en marge du système marchand. Les initiatives se multiplient et donnent naissance aux banques de temps qui visent à stimuler une entraide sociale en rétribuant, sous forme d'heures de services, le temps passé par des personnes à aider des malades, des personnes âgées ou ayant besoin d'aide. Ce système cherche particulièrement à valoriser les compétences de chacun en instaurant le principe fondateur des banques de temps : une heure équivaut à une heure, quels que soient l'activité et le statut de la personne (Seyfang, 1998 ; Cahn, 2001).

[8] Dispositifs autorisés par la loi américaine dès lors qu'ils ne prennent pas les marques des billets fédéraux et que leur valeur équivaut à au moins un dollar.

Les monnaies locales et sociales se diffusent en Europe dans le cadre de réflexion sur la démocratie directe et la promotion d'initiatives régionales. L'objectif est de développer la participation des citoyens au niveau régional, notamment au travers d'une réappropriation des intermédiaires d'échange. Ainsi, pendant la crise des années 1930 dans la commune de Wörgl en Autriche (Lietaer, 2010), le maire décide d'établir en marge de la monnaie officielle, une seconde monnaie sous la forme de « bon travail ». Cette monnaie s'inspire des travaux du théoricien allemand Silvio Gesell[9] (1916), puisqu'elle possède la caractéristique d'être fondante (elle perd 1% de sa valeur chaque mois). L'initiative portée par la collectivité permet alors à l'économie locale de redémarrer, à la commune de récupérer des taxes et ainsi de redistribuer du travail et du pouvoir d'achat aux personnes en difficulté. Si elle est stoppée par la Banque Nationale d'Autriche, l'expérience de Wörgl reste pour les promoteurs des monnaies sociales systématiquement citée comme source d'inspiration. Les expérimentations de monnaies locales et sociales se diffusent alors dans le milieu des années 1990, par exemple dans une banlieue de Buenos Aires. Face à une inflation importance et une crise monétaire puis économique, les citoyens argentins mettent en place un système informel de troc. Les transactions ont lieu dans des centres spécialisés tenus par des bénévoles où s'échangent des denrées, des vêtements et des médicaments. Les membres privilégient les productions des usagers eux-mêmes qui deviennent « prosommateurs », à la fois producteurs et consommateurs (Luzzi, 2005). La spécificité de ces clubs tient alors de l'adossement des échanges à une monnaie locale sociale appelée « le credito ».

La banque WIR représente la deuxième expérience ayant influencé considérablement les monnaies locales. Elle est née en Suisse en 1934, afin de lutter contre les effets de la dépression sur les petites et moyennes entreprises. Cette initiative reflète une facette plus économique des monnaies locales. La monnaie et la banque WIR sont nées dans un contexte de crise économique et monétaire où les entreprises doivent faire face à des problématiques de trésorerie et de liquidité, du fait d'une très grande thésaurisation. La monnaie locale, fruit d'une collaboration d'entreprises, ambitionne alors de dynamiser l'économie en multipliant les échanges entre les Petites et les Moyennes Entreprises

[9] Silvio Gesell introduit la monnaie fondante. Selon ce principe, la valeur de chaque billet diminue à chaque période. Il s'ensuit que la monnaie doit circuler afin d'éviter la dépréciation de sa valeur.

(PME). La particularité du WIR (outre sa monnaie fondante) est qu'elle est purement scripturale, basée sur des ordres de virement. Le WIR est alors utilisé en complément du franc suisse et permet aux PME de poursuivre leurs échanges dans des contextes économiques plus difficiles.

Pour résumer, ces expérimentations locales de monnaies ont toutes pour objectif de fournir une alternative au système monétaire international. Les auteurs ont montré la diversité de ces initiatives dans leurs finalités (plus orientées vers le social ou l'économique) et les moyens qu'elles mettent en place afin d'y parvenir (centralisation, institutionnalisation, démocratisation). Nous analysons ci-après le développement des monnaies locales sur le territoire français ; la France offrant un contexte culturel et politique particulier à l'émergence et la diffusion des monnaies alternatives.

1.2.1.3. Les monnaies locales en France : diversité et contexte politique

L'expérience de Lignières en Berry constitue l'une des toutes premières expériences concrètes de monnaie locale en France. Ce village doit faire face dans les années 1950 à l'exode rural et au déclin économique du secteur primaire. George Lardeau et Pierre Tournadre décident alors de mettre en place, le 26 avril 1956, en dépit de l'avis contraire de la municipalité, « la commune libre de Lignières-en-Berry » (Laacher, 1998). Déterminés à faire redémarrer l'activité économique locale, ils se mettent à distribuer des « bons d'achat » les jours de foire et de marché, seulement acceptés par des commerçants locaux. Les bons d'achat sont fondants et le produit de la taxe est redistribué aux salariés. En moyenne circulaient à Lignières 50 000 anciens francs sous la forme de bons d'achat chaque jour, une somme dérisoire, mais suffisante pour les besoins de la commune. Malheureusement, sur demande de la Banque de France, bien que ne trouvant rien d'illégal, l'initiative de Lignières interrompue après deux ans d'existence.

Il faut attendre la fin des années 1990 et les années 2000 pour voir se développer en France de nouvelles initiatives monétaires. Elles sont principalement regroupées sous deux formes : les Systèmes d'Échanges Locaux (SEL[10]) et les Monnaies Locales

[10] Pour en savoir plus sur l'ensemble des SELs présents en France : https://annuairedessel.org/.

Complémentaires (MLC). Cette seconde initiative se divise elle-même en deux catégories : les initiatives citoyennes appelées Monnaies Locales Complémentaires et Citoyennes (MLCC[11]) et le mouvement SOL[12], plus institutionnalisé.

Les SEL, directement inspirés des initiatives anglo-saxonnes de LETS, ont commencé à se développer en France à la fin des années 1990 afin d'agir localement contre le système marchand et une forme aliénante du travail. Ils ont comme principal but l'établissement d'une équité sociale en favorisant les échanges entre les citoyens dans un circuit hors marché. Ces initiatives sont cependant loin de dévaloriser le travail. La particularité du SEL vient du fait qu'il peut s'exprimer au travers d'une monnaie, mais peut aussi se centrer sur le temps comme mode d'évaluation des échanges. Les utilisateurs peuvent s'échanger des services au sein du réseau avec une valorisation identique donnée à toute forme d'activité (une heure d'informatique = une heure de garde d'enfant = une heure de jardinage).

Les MLC ont un objectif quelque peu différent puisqu'elles n'ont pas vocation à s'affranchir du monde marchand, mais plutôt à lutter contre le capitalisme financier et la mondialisation, en favorisant la production et les échanges locaux. Les initiatives de monnaies locales se développent principalement en réponse à la crise économique de 2008 autour de deux mouvements : celui du SOL et celui des Monnaies Locales Complémentaires.

La monnaie SOL puise son origine dans un travail de réflexion engagé par Patrick Viveret. Philosophe et magistrat à la Cour des comptes, il est très actif sur les projets d'économies alternatives et s'investit dans un rapport au secrétaire d'État à l'économie solidaire sur « Les nouveaux facteurs de richesse » (2002) au sein duquel il fonde certaines bases théoriques relatives à la mise en place du projet SOL. Le projet s'est fortement inspiré des monnaies sociales étrangères et des banques de temps. Le mouvement SOL se constitue alors de la coopération entre des organisations privées (coopératives, mutualistes et entreprises) et de certaines régions, avec le soutien du Fonds Social

[11] Pour en savoir plus sur l'ensemble des MLCC présentes en France : http://monnaie-locale-complementaire-citoyenne.net/.

[12] Pour en savoir plus sur l'ensemble des SOL présentes en France : http://www.sol-reseau.org/.

Européen (FSE) et les programmes d'initiatives communautaires. Il s'appuie sur des fonds européens, des ressources publiques issues des collectivités locales et des ressources privées provenant de fondations ou d'organisations issues de l'économie sociale et solidaire. Il a ainsi permis l'émergence de monnaies dynamiques dans des villes telles que Toulouse en 2011 avec le SolViolette (1850 utilisateurs et 200 prestataires), ou encore Chambéry en 2014 avec l'Elef (1500 utilisateurs et 130 prestataires).

Le second mouvement, baptisé « Monnaies Locales et Complémentaires », apparaît plus artisanal puisqu'il est à l'initiative des citoyens, eux-mêmes regroupés sous la forme d'associations de fait ou de droit. Le mouvement est d'ailleurs rebaptisé Monnaies Locales Complémentaires et Citoyennes (MLCC) en 2016 afin d'appuyer ce dernier caractère. Les initiatives servent un projet de relocalisation des échanges, mais également des problématiques plus sociales et écologiques en s'appuyant sur un manifeste posant leurs valeurs fondamentales. La priorité est donnée à la forme papier des coupons et à la contribution à la reconversion (ou la fonte) afin de favoriser la circulation. Il est ensuite fixé une limite territoriale proportionnée au bassin de vie. Enfin, ce mouvement se distingue du SOL en devenant « un projet citoyen, social et écologique généraliste et invite à une prudence vis-à-vis des institutions, en particulier des collectivités locales »[13]. À titre d'exemple, la monnaie locale de la commune de Villeneuve-sur-Lot, portée par une association de citoyens, ambitionne au-delà de la mise en place d'une monnaie locale de « susciter le débat sur des sujets relatifs au respect du vivant sous toutes ses formes, environnementale, santé, sociale, économique, pédagogique »[14], et réunit autour de ce projet 400 citoyens et 160 prestataires. C'est également le cas de la monnaie locale de l'Eusko dans le Pays basque qui représente le montant le plus important d'échanges de monnaies locales en France (550 000 euros pour 3 000 utilisateurs et 650 prestataires) et promeut au travers de sa monnaie l'identité basque.

Dans un troisième temps, les initiatives monétaires se multiplient dans les années 2010 à la fois du fait de la crise monétaire et économique de 2008, mais aussi du succès local rencontré par certaines monnaies précurseures. L'État ne s'était jamais positionné en

[13] Source : charte des MLCC rédigée en 2013. https://monnaie-locale-complementaire-citoyenne.net/adhesion-mlcc/

[14] Source : charte de l'abeille, MLCC de Villeneuve sur Lot. agirpourlevivant.org/.

faveur ou défaveur des initiatives monétaires probablement en raison de leur caractère microscopique. Il s'est récemment montré plus intéressé à l'égard de ces réseaux émergents, pouvant alors voir un salut économique dans des initiatives plus ancrées localement, mais également une volonté de les encadrer pour limiter les risques de blanchiment d'argent ou du travail dissimulé. C'est à ce titre que Jean-Philippe Magnen, secrétaire national d'Europe Écologie Les Verts et Christophe Fourel, chef de mission à la direction de la cohésion sociale remettent en 2015, après un an de recherche sur les monnaies alternatives, un rapport au sujet des « monnaies locales complémentaires ». Ce rapport servira de prémisses à la promulgation, en juillet 2014, de la loi Hamon portant sur l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et principalement de l'article 16 concernant « les titres de monnaies locales complémentaires ».

> Art. L. 311-5. Les titres de monnaies locales complémentaires peuvent être émis et gérés par une des personnes mentionnées à l'article premier de la loi n 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire dont c'est l'unique objet social.
>
> Art. L. 311-6. Les émetteurs et gestionnaires de titres de monnaies locales complémentaires sont soumis au titre premier du livre V lorsque l'émission ou la gestion de ces titres relèvent des services bancaires de paiement mentionnés à l'article L. 311-1, ou au titre II du même livre lorsqu'elles relèvent des services de paiement au sens de l'article L. 314-1 ou de la monnaie électronique au sens de l'article L. 315-1.

Cette reconnaissance, quasi inédite au plan international, fixe un cadre juridique à la mise en place d'initiatives monétaires locales. Les monnaies doivent alors être gérées par des associations de l'ESS dont c'est l'unique objet. L'association doit être en capacité de gérer l'émission et la gestion de la monnaie au sein de son réseau d'utilisateurs. La promulgation de cette nouvelle loi a pour effet de légitimer et d'encourager ces initiatives locales. Depuis 2014, on compte la mise en place de 24 monnaies locales et approximativement le même nombre en cours de développement. C'est dans le cadre de cette mouvance économique et politique que nous suivons le projet d'une MLC fondé par des citoyens dans la ville de Montpellier. L'initiative baptisée « la Graine » porte dans

sa concrétisation la relocalisation des échanges, tout autant que des enjeux écologiques et démocratiques de gestion de la monnaie.

1.2.2. L'étude des hackers et des hackerspaces

Quittons un instant la monnaie pour étudier un symbole tout aussi présent dans la culture capitaliste, à savoir les technologies. Avec l'avènement de l'Internet, les grands groupes technologiques n'ont cessé d'accroître leurs pouvoirs, autant que le nombre de controverses au sujet de leur hégémonie. À côté de ces géants technologiques et au sein même de la masse d'utilisateurs se trouvent les *hackers*. Les *hackers* ont toujours suscité dans l'imaginaire collectif à la fois la peur et le fantasme. Ceux que l'on appelle des « pirates informatiques » en français sont souvent caricaturés par les médias non spécialisés. La presse relate les exploits les plus extraordinaires envers et contre les gouvernements et organisations privées, faisant passer les *hackers* parfois pour des magiciens et héros, parfois pour des vilains notoires et jeunes adultes en manque de sensations. Diverses fictions depuis les années 1980 ont continué de dessiner le portrait robot des *hackers*. Ils trouvent un corps et une représentation dans des personnages fictifs devenus célèbres tels que David Lightman et Stanley Jobson, Motoko Kusanagi et Edward, Néo et Morpheus, et plus récemment Elliot et Mr Robot. Dans notre univers, les *hackers* sont représentés par des personnes rendues publiques en défiant les institutions mondiales. C'est le cas des personnalités plus connues comme Edward Snowden et Julian Assange qui révélèrent la surveillance de masse et divers scandales liés aux gouvernements ; Aarron Swartz et Alexandra Elbakyan[15] sur le sujet de la propriété intellectuelle ou alors du grand mouvement masqué connu sous le nom d' « Anonymous » (Coleman, 2016).

Les *hackers* n'ont jamais fait partie du courant dominant. Ils ont toujours été perçus comme des programmeurs talentueux, souvent marginalisés dès lors qu'il est question de règle bureaucratique et de savoir-être conventionnels. Les années 1980 firent des *hackers* des figures de héros de la révolution informatique, capables de surmonter toutes sortes d'obstacles. Par la suite, la répression judiciaire de *hackers* célèbres comme Kevin Mitnick

[15] Je dois avouer ici que la sélection non exhaustive des personnes et personnages est révélatrice de quelques-unes de mes inspirations et admirations.

et Aaron Swartz ancre de façon durable « le pirate informatique comme une menace pour la sécurité nationale et pour la propriété intellectuelle » (Halbert, 1997 : 369) et change l'étiquette des *hackers* (Hannemyr, 1999 ; Hafner et Markoff, 1993). La diabolisation et la criminalisation (Chandler, 1996 ; Hollinger et Lanza-Kaduce, 1988) des *hackers* ont fait passer lentement leur statut de héros d'un milieu technique d'initiés à celui de parasites (Gunkel, 2001). Il convient d'examiner ce changement d'étiquette dans la conception populaire des *hackers* en tant que déviant, de par leur capacité à incarner une résistance face à la gouvernance mondiale des technologies, mais également face aux formes d'organisations bureaucratiques. Les prochains paragraphes présentent les histoires et la diversité des *hackers* au cours des dernières décennies pour ensuite appréhender ce qui forme l'éthique des *hackers* et finalement montrer leur regroupement dans des lieux communs.

1.2.2.1. Histoires et diversité des hackers

Les *hackers* sont souvent associés à l'univers informatique et sont représentés aux côtés d'un ou de plusieurs ordinateurs. Cependant, l'origine des *hackers* se situe avant l'avènement de l'Internet. Dans les années 1950, un groupe d'étudiants de l'Institut de Technologie du Massachusetts (MIT) forme le *Tech Model Railroad Club* (TMRC) dans le but de construire des pistes de trains de plus en plus impressionnantes et complexes. De nombreux étudiants participent à l'animation du club qui se structure peu à peu en divisions en fonction de ceux qui souhaitent peindre, créer des bâtiments, s'occuper de la signalétique ou des communications (Levy, 2010). Ce club permet alors aux étudiants d'exprimer leur créativité en utilisant des pistes personnalisées, des systèmes de signalisation et des aménagements qui n'étaient pas disponibles dans les magasins spécialisés. Les membres les plus créatifs du TMRC reçoivent un badge de *hackers* (Baichtal, 2011 ; Raymond, 1996). De plus, un « projet entrepris ou un produit construit non seulement pour atteindre un objectif constructif, mais avec un plaisir sauvage pris dans la simple implication, été appelé un *hack* » (Levy, 2010 : 10). Steven Levy montre que les *hackers* en tant que groupe se sont ensuite développés dans les années 1960 avec le début de l'ère informatique. Si les *hackers* en tant que groupe émergent d'un mouvement universitaire et de principes académiques, les pratiques amateurs de certains passionnés de

technologies comme les *phreakers*[16] ont joué un rôle crucial dans la construction de la figure du *hacker* (Dagiral, 2008).

Ainsi, il est très difficile de donner une définition exacte et exhaustive des *hackers*. Une première vision restreint leurs activités aux domaines informatiques alors qu'une seconde étend leur champ d'intervention à toutes les réflexions. Selon le dictionnaire[17] des *hackers* édité par Eric Raymond (1996), le *hacker* est une personne qui aime explorer les détails des systèmes programmables afin d'étendre ses capacités. C'est aussi une personne qui programme avec enthousiasme et sait apprécier la valeur d'un *hack*. Il peut être un expert ou un passionné de tout type, car c'est celui qui aime relever le défi intellectuel de surmonter ou de contourner de manière créative toutes formes de limitations. La caractérisation d'un *hacker* dépasse finalement le champ technique et informatique pour venir qualifier un mode de raisonnement face aux normes et codes. Une vision plus étendue du *hacker* permet alors d'envisager son champ d'action pour tous les domaines impliquant une réflexion et des problématiques sociales et sociétales. Selon Emmanuel Goldstein[18] « il n'est pas nécessaire que ce soit avec un ordinateur ni même avec de la technologie. Un *hacker* est une personne qui découvre comment contourner les obstacles, ne prend aucune réponse comme acquise, pose un nombre incroyable de questions et croit au partage des informations qu'il découvre » (cité dans Baichtal, 2011 : 9). Les *hackers,* même s'ils ont toujours été aux marges de la société, sont présents et redéfinissent à chaque instant, encore plus à l'aube de l'ère de l'information, les rapports à l'intérieur de la société (Wark, 2006). Richard Stallman, fondateur et initiateur du mouvement des logiciels libres, définit le *hacker* comme « quelqu'un qui aime exercer son ingéniosité de façon ludique »[19] et intègre alors une composante fondamentale chez les *hackers* : la valeur du *hack* en tant que finalité et le plaisir comme facteur d'identité.

---

[16] Contraction de l'anglais *phone* et de *freaks* qui désigne les personnes détournant les téléphones afin d'en améliorer ou détourner le fonctionnement. (Dagiral, 2008 : 487).

[17] Dictionnaire disponible en ligne : http://hackersdictionary.com/html/The-Jargon-Lexicon-framed.htm.

[18] Pseudonyme utilisé par Eric Corley, le fondateur du célèbre magazine 2600 : *The hacker Quaterly*. Dans un entretien donné à CNN il explique « Je crois que tout le monde devrait avoir la possibilité de se nommer. Ce nom devrait refléter quelque chose sur qui vous êtes et ce en quoi vous croyez et que vous défendez ». Emmanuel Goldstein est un personnage subversif du roman « 1984 » de George Orwell. http://www.crime-research.org/interviews/223/2].

[19] Définition donnée lors d'un entretien avec Tere Vaden. https://www.gnu.org/philosophy/rms-hack.fr.html.

Finalement, les travaux de Paul Taylor résument précisément les dénominations périphériques aux *hackers* et les comportements qui leur sont associés. Selon lui, la détermination de *hacker* est principalement utilisée par ceux qui se trouvent dans le monde informatique plus ou moins institutionnalisé et sont sympathisants de leurs valeurs, alors que le terme *crackeur* est souvent utilisé par les défenseurs de la sécurité informatique qui s'y opposent (Taylor, 2005). De plus en plus d'individus mettent à profit leurs compétences au service d'une organisation commerciale ou industrielle, aujourd'hui en plein essor : l'utilisation de compétences informatiques dans le domaine de la sécurité ou du commerce aboutit à la création des *Microserfs*[20] (Taylor, 1999 ; 1998). D'autres se regroupent dans le mouvement *open source* avec la conviction que l'informatique devrait être libre et décentralisée. Finalement et plus récemment, certains acteurs revêtent une position radicale plus explicite en formant un mouvement au sein duquel la politique devient la raison d'être de l'activité des *hactivistes* (Taylor, 2005).

1.2.2.2. La valeur du hack : éthique et pratiques des hackers

Il est impossible de comprendre les *hackers* sans analyser le *hacking* et plus spécifiquement l'éthique qui entoure l'ensemble de leurs activités. Les pratiques des *hackers* définissent au cours du temps une éthique particulière à l'égard du travail, qui perd le statut de moyen pour devenir une finalité propre (Lallement, 2015). Pour les *hackers*, le travail se définit comme « non prescrit par la hiérarchie, sans séparation entre la conception et l'exécution, avec une coopération directe » (Giffard, 2007 : 2). Les *hackers* n'ont jamais eu beaucoup de respect pour les organisations bureaucratiques et chaque règle et norme deviennent le prétexte permettant aux *hackers* de tester leur intelligence espiègle (Raymond, 1996).

Il est aussi complexe de définir clairement ce qu'est un *hack* puisqu'il revient à définir le *hacker* lui-même. Ce terme a longtemps été utilisé afin de décrire les farces élaborées par les étudiants du MIT en même temps que toute la créativité des membres du TMRC. Pour être qualifié de *hack*, l'exploit doit être imprégné d'innovation, de style et de virtuosité technique (Levy, 2010). Le « nouveau dictionnaire des *hackers »* définit la pratique du *hacking* comme à la fois une « application appropriée de l'ingéniosité » (qu'il

[20] Phénomène décrit par Douglas Coupland dans son roman Microserfs (1995). Il désigne un jeu de mot entre l'entreprise Microsoft et le terme Serf (niveau le plus bas de la société féodale).

s'agisse d'un travail d'ajustement rapide ou d'une œuvre d'art méticuleusement conçue) et comme « une blague créative » (Raymond, 1996). La valeur du *hack* se calcule donc autant par le résultat obtenu que par les conditions de son obtention. Dans son ouvrage sur « L'éthique *hacker* et l'esprit de l'ère de l'information », Pekka Himanen (2001 : 23) rapporte les propos de Linus Torvalds, créateur de Linux, pour qui « l'ordinateur est un plaisir en soi ». Il laisse entendre que la programmation est une activité excitante et source de joie. Il explique dans des messages publiés sur l'Internet, comment le noyau Linux est né de petites expériences menées avec l'ordinateur qu'il venait d'acquérir et que la distribution est née d'un amusement à travailler sur le projet. Paradoxalement, bien que la majorité des réalisations technologiques actuelles ait été développée au travers du capitalisme, une partie significative d'entre elles, dont l'ordinateur personnel et l'Internet, n'aurait jamais existé sans la contribution des *hackers*. Tim Berners-Lee, l'homme à qui l'on doit notamment le web, raconte qu'il est né de programmes ludiques, tandis que Steve Wozniak, cofondateur de la société Apple, rappelle que « de nombreuses caractéristiques des ordinateurs Apple sont issues d'un jeu et que les fonctionnalités amusantes qu'on y trouvait étaient simplement là pour agrémenter la programmation » (cité dans Himanen, 2001 : 24).

L'amusement et le plaisir sont omniprésents chez les *hackers*. L'idée que le hack constitue sa propre finalité est mise en valeur dans le cadre de l'observation de Michel Lallement du célèbre *hackerspace* Noisebridge situé à San Francisco. Il note au cours de sa participation que « les *hackers* ne travaillent qu'à la condition de pouvoir assigner à la tâche à laquelle ils se consacrent un statut de finalité et non de moyen » (Lallement, 2015 : 123). En recueillant leurs témoignages et en observant leurs activités, il remarque qu'ils ne « travaillent pas au sens traditionnel, mais jouent » (Lallement, 2015 : 132). Précisément, lorsqu'il observe une *hacker* qui œuvre depuis des jours sur un détecteur de métal et lui demande dans quel but elle travaille sur ce drôle d'appareil, celle-ci lui répond « j'aime faire cela, même si cela ne sert à rien, et j'aime venir le faire ici avec d'autres » (Lallement, 2015 : 119). La valeur du hack et l'éthique des *hackers* viennent alors s'incarner dans

l'organisation du *hackerspace* au travers du principe de *Do-ocracy*[21] où la quasi-totalité des actions menées au sein du lieu sont dirigées par le « faire ».

Au-delà de ses caractéristiques intrinsèques, la pratique du *hack* révèle aussi une forme de résistance au modèle dominant. Selon Richard Stallman « le hacking n'est pas au départ une question d'éthique. C'est une idée qui donne un sens à la vie. Mais il y a peut-être des raisons de dire que le hacking peut amener un nombre significatif de *hackers* à penser la question éthique d'une certaine manière »[22]. L'idée d'une éthique générale des *hackers* a été formulée pour la première fois par Steven Levy dans son ouvrage « L'Éthique des *hackers* » (2010). Il propose alors six points pouvant la caractériser :

1. L'accès aux ordinateurs et à toute chose qui puisse apprendre quoi que ce soit sur le fonctionnement du monde devrait être illimité. Il faut toujours en revenir à l'impératif du Touche à tout !
2. Toute information devrait être libre.
3. Méfiance envers l'autorité, promotion de la décentralisation.
4. Les *hackers* devraient être jugés sur leurs compétences, pas sur des critères fallacieux tels que l'âge, l'origine ethnique ou la classe sociale.
5. L'art et la beauté peuvent être créés sur ordinateur.
6. Les ordinateurs peuvent améliorer notre vie.

(Source : Levy, 2010 : 40 à 45)

Cette éthique place au centre de sa réalisation les conditions du *hack* et met en lumière la résistance des *hackers* face aux relations sociales dominantes. Les revendications sont principalement centrées sur la liberté de l'information et le travail libre. En effet, l'Internet peut être un espace de libre expression, mais il peut aussi se transformer en instrument de surveillance. De nombreux *hackers* ont alors agi pour empêcher ces dérives en défendant le respect des données personnelles et les lanceurs d'alertes ont révélé la tendance des gouvernements et des organisations privées à pratiquer la surveillance de

[21] Principe fondateur du *hackerspace* de Noisebridge. Il s'incarne dans des slogans tels que « Si vous voulez que quelque chose soit fait, faites-le », « Soyez excellent l'un pour l'autre » et « tant de choses sympas à faire ». https://www.noisebridge.net/wiki/Do-ocracy. Le terme de *Do-ocracy* est définit dans le lexique du vocabulaire hacker par John Baichtal comme « le pouvoir accordé à ceux qui ont le temps et l'énergie pour mettre en acte leurs idées. Vous avez envie de mettre cette table là ? Faites-le, c'est une do-ocratie » (Baichtal, 2012 : 284).

[22] Propos recueillis lors d'un entretien avec Tere Vaden. https://www.gnu.org/philosophy/rms-hack.fr.html.

masse[23] ainsi que la commercialisation des données (Himanen, 2001). L'ère du Big data et de l'intelligence artificielle ayant poussé les entreprises à collecter massivement les données des utilisateurs afin de faciliter le ciblage publicitaire et surveiller l'ensemble du trafic, l'activité des *hackers* s'est inscrite dans la défense de la liberté d'expression et du respect de la vie privée afin de préserver l'autonomie de tous les utilisateurs.

David Gunkel identifie quant à lui le *hacking* comme étant essentiellement « une activité parasitaire qui nécessite toujours un système hôte dans lequel et sur lequel elle doit opérer » (cité dans Taylor, 2005 : 632). En tant que parasite, le *hacker* tire toute sa force, ses stratégies et son organisation du système sur lequel et dans lequel il opère. « Le *hack* n'introduit, à proprement parler, rien de nouveau dans le système sur lequel il fonctionne, mais dérive l'ensemble des protocoles et des procédures de son hôte » (Gunkel, 2001 : 6). Les *hackers* marquent ainsi les limites du comportement légitime en venant contester les pratiques technologiques dominantes. Construits comme des individus alternatifs, déviants ou marginaux, ils aident à redéfinir un nouveau comportement possible pour tous les utilisateurs, en particulier lorsque les directives en matière d'éthique sont encore ambiguës (Halbert, 1997).

Lorsque les *hackers* s'organisent collectivement, leurs contributions en dehors du marché et de l'ordre dominant sont considérables. Tandis que les contributions des promoteurs des logiciels libres posent un défi de taille à l'hégémonie de la propriété intellectuelle, les *hackers* remettent également en cause l'accès privilégié aux technologiques en lançant « dans les années 1990 des Fournisseurs d'Accès Internet (FAI) permettant l'accès aux masses » (Raymond, 1996 : section 7). Quant à leur version la plus politique, les *hacktivistes*[24] ont soutenu les causes de la liberté et de l'autonomie notamment en 1998, lorsqu'ils aident les rebelles zapatistes en organisant des attaques par déni de service[25] contre le président mexicain. Plus récemment, de nombreux *hackers* ont attiré l'attention sur la présence croissante des technologies de surveillance vidéo dans les espaces privés et

[23] Sur ce sujet, voir notamment « Citizen Four », le documentaire de Laura Poitras sur l'affaire Snowden (2014).

[24] Le journaliste Stuart Millar définit l'hacktivisme comme « un mouvement clandestin hautement politisé utilisant l'action directe pour attaquer la mondialisation et la domination des entreprises sur l'Internet » (Millar, 2001 : 4).

[25] En anglais *DoS attack* pour *Denial of Service attack*. C'est une technique généralement utilisée par les *hackers* afin de suspendre temporairement ou définitivement l'activité d'un serveur.

publics et « proposent dans un site web anonyme des conseils pour désactiver les caméras de surveillance » (Nissenbaum, 2004 : 211). Les *hackers* mettent finalement en garde contre la centralisation des pouvoirs et la mondialisation, notamment sur le fait que le système économique subordonne tous les autres intérêts à celui des affaires. Ainsi, face à la domination grandissante de quelques grands groupes et gouvernements, les *hackers* représentent une classe subversive qui souhaite s'extraire de cette domination. Selon McKenzie Wark, le « défi pour la classe des *hackers* est de déstabiliser l'unité de la propriété proposée par l'ordre dominant, mais c'est également une classe qui doit se *hacker* elle-même pour son existence en tant que telle : une classe utopiste » (Wark, 2006 : 9).

1.2.2.3. Le regroupement sous la forme de hackerspaces

« Les *hackerspaces* sont des lieux physiques gérés par la communauté, où les gens partagent leur intérêt pour le bricolage de la technologie, se rencontrent, travaillent sur leurs projets et apprennent les uns des autres ».[26] En 2005, on comptait moins de 20 *hackerspaces* dans le monde alors qu'on en dénombre plus de 2 000 actifs ou en projet en 2019.[27]

L'un des *hackerspaces* les plus reconnus est le Chaos Computer Club[28] (CCC) fondé à Berlin en 1981. Le club commence avec cinq membres et un lieu qui se veut ouvert et d'inspiration anarchiste. Les membres se décrivent eux-mêmes comme une « communauté galactique de formes de vie, indépendante de l'âge, du sexe, de la race ou de l'orientation sociale, qui traverse les frontières pour la liberté d'information » (Baichtal, 2011 : 7). Les *hackerspaces* se diffusent ensuite dans la seconde moitié des années 2000 et se concentrent sur les aspects plus sociaux de leurs activités. Les *hackers* commencent à créer des espaces physiques dans lesquels ils peuvent s'exprimer et travailler comme ils le souhaitent.

Les membres de cette communauté ont mené plusieurs réflexions sur la définition et le contenu d'un *hackerspace* sans atteindre le consensus. Mais les discussions ont mis en

[26] Source : le site collaboratif https://hackerspaces.org.

[27] *Idem*.

[28] En 1984, le CCC devient populaire lorsque le club effectue le premier vol électronique de banque et rend l'argent le lendemain. http://www.slate.fr/story/94973/ccc-legende-hacker-minitel-allemand

évidence certains critères sur ce que signifie un *hackerspace*. Selon le chercheur et *hacker* Jarkko Moilanen (2012), « le *hackerspace* est premièrement géré par ses membres dans un esprit d'égalité. Deuxièmement, il est sans but lucratif et ouvert au monde extérieur sur une base (semi)régulière. Troisièmement, les gens partagent des outils, des équipements et des idées sans discrimination. Quatrièmement, il met fortement l'accent sur la technologie et l'invention. Cinquièmement, il a un espace partagé (ou est en train d'acquérir un espace) en tant que centre de la communauté. Enfin, il possède un fort esprit d'invention et de science, fondé sur des essais, des erreurs et le partage libre d'informations » (Moilanen, 2012 : 2). Les *hackerspaces* sont donc ouverts à tous les niveaux de compétences et à tous les domaines d'intérêt. Le fondateur du célèbre *hackerspace* Noisebridge, Mitch Altman, n'oublie jamais de finir ses interventions en invitant les participants à contacter leur *hackerspace* local[29].

À la fin des années 1990, les *hackers* ont donc commencé à construire et amorcer des réflexions théoriques sur le développement d'espaces de hacking. Cette nouvelle vague de *hackerspaces* consistait ainsi à « prouver que les *hackers* pourraient être parfaitement ouverts sur leur travail, s'organiser officiellement, être reconnus par le gouvernement et respectés par le public en vivant et en appliquant l'éthique des *hackers* » (Moilanen, 2012 : 2). Certains *hackers* décident alors de construire des lieux qui réunissent et rassemblent les membres de la communauté autour de finalités et moyens communs. Le *hackerspace* de Noisebridge est un bon exemple de la volonté d'articuler fins et moyens dans une organisation et des difficultés d'entretenir l'éthique des *hackers* dans le temps. Les membres qui refusent la hiérarchie et les règles préétablies doivent s'adapter aux enjeux de pérennisation des activités et aux règlements dictant le bon fonctionnement de l'organisation.

Le mouvement des *hackerspaces* étant relativement récent, une définition simple et compacte fait toujours défaut à ce jour et réduirait son contenu. Les *hackers* utilisent alors différents noms pour qualifier leur lieu de regroupement : *fab lab*, *techlab*, *techshop*, garage, *repair* café, plate-forme de partage, garage, tiers-lieux, *etc* (Berrebi-Hoffmann et al., 2018).

[29] Voir par exemple la conférence Ted de Mitch Altman sur « Le mouvement *hackerspace* » en novembre 2012 ou sa conférence aux Rencontres Mondiales des Logiciels Libres (RMLL) en juillet 2014.

La variété des noms des nouvelles communautés de *hack* exprime la diversité du mouvement. Les tentatives scientifiques visant à clarifier les différences entre diverses communautés de *hacking* sont encore rares (Moilanen, 2012). Néanmoins, certains groupes ou lieux qui ressemblent à des *hackerspaces* ne veulent pas être étiquetés comme tels, du fait de la résonance politique de cette dénomination et des potentielles conséquences en matière d'ouverture et de financement. D'autres lieux revendiquent *a contrario* fièrement cette appellation, qui confère à leur organisation toutes les valeurs et l'éthique des *hackers*. C'est dans la revendication même de cette appellation, de son éthique et de son pouvoir politique que s'inscrit la construction du *hackerspace* de Montpellier, le *Boat in a Bag* (BIB). Les *hackers* ainsi regroupés tentent de s'organiser au quotidien afin de proposer un espace de promotion des technologies libres ainsi qu'une nouvelle conception de l'organisation et du travail.

Conclusion

Les premières sections de ce chapitre théorique ont décrit les mouvements et organisations construites en résistance au capitalisme et au pragmatisme de marché (Parker, 2002a ; Starr, 2000). En m'appuyant sur l'analogie de la marche, j'ai observé la diversité des mouvements de résistance étudiée par Starr : « les mouvements sociaux contestataires » (Starr, *Ibid* : 45-82), « la mondialisation par le bas » (Starr, *Ibid* : 83-110) et les organisations construites sur la « désolidarisation et relocalisation » (Starr, *Ibid* : 111-147). J'inscris alors ce travail de recherche dans le développement des perspectives critiques de recherche en management et principalement l'étude des organisations locales qualifiées d'alternatives en résistance à l'ordre dominant (Hjorth, 2005).

Les sections suivantes du chapitre décrivaient les initiatives qui font l'objet de ce travail de thèse. L'introduction des monnaies locales complémentaires et des *hackerspaces,* dont la compréhension par les études organisationnelles reste encore émergente, permet néanmoins d'appréhender leur potentiel alternatif. Les différentes histoires de chacune des initiatives de monnaies locales et des *hackerspaces* explicitaient leurs conditions d'émergence et leurs modalités de construction. Les auteurs ayant fait une première étude de ces organisations préconisent alors le développement de recherche au sein de ces utopies concrètes (Lallement, 2015 ; North, 1999) et la nécessité de prendre au sérieux ces nouvelles formes d'organisation (Coleman, 2016 ; 2012). Les monnaies locales formées en rejet de la politique monétaire globale et les échanges mondialisés, tout comme les regroupements de *hackers* formés en rejet des pratiques des multinationales et gouvernements, peuvent alors incarner un agenda de recherche à part entière dans les études en organisation. « Il est sûr que nous pouvons trouver là matière à prendre sociologiquement au sérieux tous ceux que les rêves collectifs n'effraient pas » (Lallement, *Ibid* : 238).

Chapitre 2.

Les organisations alternatives : espaces, temps et rationalités

Le premier chapitre présentait les mouvements de résistance au capitalisme et au managérialisme ainsi que le potentiel alternatif des organisations locales. Ce deuxième chapitre s'intéresse aux tensions qui apparaissent au cours du temps entre les finalités poursuivies et les moyens mis en œuvre afin d'y parvenir. Les chercheurs en perspectives critiques ont révélé que les pratiques des organisations alternatives au cours du temps ne sont pas exemptes d'ambiguïtés ni de conflits de valeurs (Picard, 2015). Ainsi, un nombre grandissant d'études a mis l'accent sur la nécessité d'intégrer les notions de temps et d'espace (Balas 2011 ; de Vaujany, 2011) afin de nuancer les histoires à succès parfois dépeintes par leurs promoteurs (Heras-Saizarbitoria, 2014). Les prochaines études viennent alors modérer une vision quelquefois romancée et héroïque de ces initiatives alternatives organisées (Taylor, 2016a ; Jemielniak, 2014 ; Atzeni et Vieta, 2014) en analysant le quotidien des acteurs et l'évolution des dispositifs organisationnels au cours du temps. Car, si les recherches sont foisonnantes sur les conditions d'émergence et les valeurs développées au sein de ces organisations, la concrétisation de ces valeurs dans les dispositifs reste encore à être étudiée.

J'analyse donc dans les prochaines parties les difficultés des initiatives alternatives à conserver leurs valeurs et leur caractère alternatif dans le temps et dans l'espace, amenant de nombreux chercheurs à discuter de l'institutionnalisation et de la dégénérescence de ces organisations (Cornforth, 1995 ; Rothschild-Whitt, 1979 ; Meister, 1974). Dans une dernière partie, les travaux de Max Weber au sujet des relations sociales en valeur nous permettent d'envisager, en tant qu'hypothèse de travail qui guidera la suite de cette thèse, une nouvelle forme d'ordre légitime et une alternative à la thèse de la dégénérescence.

2.1. Penser les organisations alternatives dans l'espace : étude des « espaces autres »

L'émancipation de la logique capitaliste et managérialiste exige non seulement la remise en cause de celle-ci, mais également l'existence d'acteurs sociaux capables de réaliser des processus collectifs de réappropriations économique, sociale et politique au niveau local (North, 1999). Des thèmes tels que les « utopies organisationnelles » ont amené les auteurs critiques à penser et à développer l'existence d'autres formes organisationnelles (Parker, 2002b ; Hjorth, 2005). Dans le *« Dictionary of Alternatives - Utopianism and Organization »* (2007), les auteurs associent l'utopie et l'organisation qu'ils analysent comme des représentations d'un monde fondé sur de « meilleurs principes » qui remettent en question l'ordre actuel et peuvent être considérées comme des expériences permettant de penser d'autres façons d'organiser la société ». Réfléchir l'organisation sous l'angle de l'utopie sous-entend alors la capacité des acteurs à se regrouper au sein de processus organisés, construits par et sur des valeurs alternatives.

2.1.1. Entrelacer fins et moyens dans l'organisation

Selon Parker, Fournier et Land dans leur manifeste en faveur des alternatives, la marche peut être utilisée comme un moyen d'aller quelque part en particulier. Dans ce sens, il serait souhaitable d'améliorer ce moyen afin de le rendre plus efficace, mais « l'on peut aussi marcher parce que nous aimons marcher, cela permet de rester en bonne santé, d'écouter notre musique préférée ou de parler avec nos amis » (Parker *et al.,* 2014b : 625). Par cette analogie, les auteurs montrent que la séparation des fins et des moyens, ou l'assujettissement du second au premier, deviennent des moyens simplistes de légitimer telles ou telles conditions de travail et de production. Les acteurs regroupés autour de valeurs communes ne refusent donc pas seulement le mode d'organisation dominant fondé sur une logique économique et managérialiste, mais s'organisent afin de créer un nouveau système à l'intérieur de celui même contesté et fonctionnant selon des principes différents (Graeber, 2009). Cette démarche dépasse la simple critique et implique la mise en place de structures de gestion alternatives à celles associées au pouvoir et à la domination. Au lieu de chercher l'organisation comme un moyen d'accomplir un résultat

orienté vers l'augmentation ou la pérennisation du capital, les acteurs se tournent vers des modes d'organisations ayant le potentiel de les libérer d'une forme d'oppression.

Le terme alternatif, tel qu'il est alors employé dans ce travail doctoral, définit de nouvelles structures, mais également de nouveaux modes d'échange, de hiérarchie, d'organisation du travail et de prise de décisions. C'est un moyen de repenser les objectifs des organisations et de les reconnecter avec les moyens qu'elles utilisent afin de les satisfaire. Ainsi, la répartition du travail ou encore la prise de décisions ne sont pas simplement utilisées comme des moyens de conduire l'action, mais sont conçues comme une finalité du regroupement collectif. Finalement, la caractérisation d'une bonne organisation ne peut s'incarner simplement dans d'autres finalités jugées plus vertueuses, mais également dans la conduite de ces objectifs. Sinon, que penser d'un magasin coopératif proposant des aliments biologiques, mais reproduisant une forme de gestion très hiérarchisée ? Est-il possible de convenir qu'il s'agit d'une « bonne » organisation, lorsqu'un noble objectif sert une même logique totalitaire, économique et capitaliste (Parker *et al.*, 2014a) ? Le courant d'étude des organisations alternatives met au cœur de l'analyse l'interdépendance des moyens mis en œuvre et l'obtention des résultats. En d'autres mots, les chercheurs souhaitent savoir « s'il est possible de détacher comment on fait quelque chose de pourquoi on le fait » (Parker *et al.*, 2014a : 625). Si la distinction suggérée par l'idéologie économique et pragmatique conduit à séparer le capital du travail ou encore la décision de l'opération, les auteurs favorisent ici l'entrelacement des fins et des moyens (Cheney, 2002).

Ce changement de paradigme a déjà été opéré partout où les gens pensent que les relations sociales peuvent être organisées de manières différentes selon un autre objectif. Nous avons vu précédemment que certains acteurs se regroupent selon un fonctionnement démocratique, où les décisions ne sont pas prises à la majorité, mais doivent être discutées et prises par consensus[30]. Le consensus n'est pas une modalité de décision, mais une composante indiscutable de l'objectif de l'organisation. Le cas de *l'Indutrial Workers of the World* (IWW) et l'expérience de Mondragon révèlent l'émergence

[30] Selon David Graeber (2002 : 71), le consensus exprime le fait que « plutôt que de voter, on puisse arriver à une proposition acceptable par tous ou qui, au minimum, ne suscite aucune objection décisive ».

des organisations à finalité démocratique, et les travaux académiques viennent alimenter les réflexions sur l'impact des valeurs dans la structuration de l'organisation à long terme (Ganesh et Zoller, 2014 ; Knights et Willmott, 2002 ; Rothschild-Whitt, 1979). Les organisations alternatives ne sont alors pas exemptes de tout défaut et l'approche de la performativité critique (Parker et Parker, 2017 ; Spicer *et al.*, 2016 ; 2009, Wickert et Schaefer, 2015) adoptée par certains chercheurs et praticiens doit encore être étendue pour analyser comment les acteurs et les processus organisés se concrétisent sur le terrain, afin d'articuler simultanément et de manière congruente, les valeurs à l'origine du collectif et les enjeux organisationnels. Autrement dit, regarder si et comment les acteurs parviennent à assujettir l'organisation aux méthodes d'organisation (Parker *et al.*, 2014a).

2.1.2. Être alternatif dans un monde capitaliste : le dilemme des « espaces autres »

Il est assez fréquent que les auteurs fassent référence aux notions d'espace et de lieu dans l'étude des organisations et des relations sociales organisées. Les différentes analyses des dérives des sociétés modernes évoquent ainsi les dystopies, tandis que les plus rêveurs imaginent des sociétés augmentées ou radicalement autres au travers des utopies (Bell, 2017 ; Wright, 2009 ; Parker *et al.*, 2007 ; Hjorth, 2005 ; Parker, 2002b ; Harvey, 2000 ; Rosanvallon, 1999). Si l'utopie et son revers sont purement localisés dans notre esprit et considérés tous deux comme des non-lieux, c'est bien dans la concrétisation de cette pensée alternative que réside tout l'intérêt de son étude.

La pensée imaginaire propulsée dans le champ des organisations est donc une notion intrinsèquement irréelle, souvent ridiculisée en raison de sa non-applicabilité. Elle est considérée comme impossible par les pragmatiques et les fervents défenseurs de l'idéologie dominante alors que dans un sens plus positif, tel qu'exprimé par les sociologues et philosophes Henri Desroches (1996) et Joseph Gabel (1974), la pensée utopique désigne le « projet imaginaire d'une autre réalité permettant de percevoir dans le présent le possible ignoré » (cités dans Busquet, 2013 : 6). Des philosophes et sociologues, suivis par des géographes, penseurs politiques et chercheurs en gestion ont alors tenté de penser les utopies comme effectivement réalisées dans des lieux autres. « Il y a également et ceci probablement dans toute culture, dans toute civilisation, des lieux

réels, des lieux effectifs, des lieux qui sont dessinés dans l'institution même de la société, et qui sont des sortes de contre-emplacements, sortes d'utopies effectivement réalisées dans lesquelles tous les autres emplacements réels que l'on peut trouver à l'intérieur de la culture sont à la fois représentés, contestés et inversés, des sortes de lieux qui sont hors de tous les lieux, bien que pourtant ils soient effectivement localisables. Ces lieux, parce qu'ils sont absolument autres que tous les emplacements qu'ils reflètent et dont ils parlent, je les appellerai, par opposition aux utopies, les hétérotopies[31] » (Foucault, 1984 : 15).

Les espaces autres imaginés par Foucault sont des sites de résistance ou de marges à la culture dominante et au monde qui les entourent : ce sont les jeux d'enfants, les vacances, les prisons, les hôpitaux psychiatriques (Johnson, 2006 ; Foucault, 1984). En désignant ces lieux réalisés dans un premier temps par la contestation d'une réalité dominante, Michel Foucault réhabilite la capacité de chacun d'envisager une alternative à l'ordre établi (Busquet, 2013 ; Harvey, 2000). De son côté, le philosophe Henri Lefebvre, dans son ouvrage consacré à « La révolution urbaine » (1970), aborde les hétérotopies comme des lieux possibles permettant de développer l'imaginaire individuel et collectif, mais également comme des lieux nécessaires à de nouvelles trajectoires. Dans un environnement qu'il considère comme isomorphe, fondé et construit selon les mêmes normes et les mêmes buts, ces lieux de production d'alternatives comportent toute la symbolique révolutionnaire. Le prisme de l'espace permet alors d'interpréter les organisations alternatives comme des ruptures vis-à-vis d'un ordre dominant, en formant une proposition concrète fondée sur d'autres valeurs et fonctionnements. Pour Lefebvre, ces espaces autres sont à la fois des alternatives aux systèmes qu'ils dénoncent tout en étant le lieu de réappropriation des « autres » qui sont marginalisés de ces mêmes systèmes. Ils créent alors une « distinction significative entre espaces dominés et espaces appropriés » (Lefebvre, 1991 : 164). L'action collective devient capable de créer un contre-espace au sein duquel il se passe quelque chose de radicalement différent. Cependant, ces propositions alternatives, puisqu'elles s'inscrivent au sein même des normes de domination qu'elles contestent, se retrouvent à affronter le pouvoir du capital

[31] Selon Peter Johnson (2006 : 77), le concept d'hétérotopie utilisé par Michel Foucault est dérivé du néologisme grec signifiant autre-lieu. L'hétérotopie est à l'origine un terme médical faisant référence à un tissu particulier qui se développe à un endroit autre que ce qui est habituel.

(Harvey, 2015). Un des défis les plus importants auxquels les organisations alternatives sont confrontées devient la gestion des tensions causées par leur encastrement dans un système dominant (Dorion, 2018 ; Farias, 2015 ; Paranque et Willmott, 2014 ; Cornforth, 1995).

Toujours selon Lefebvre, les espaces dominants de reproduction (isotopies) et les espaces alternatifs (hétérotopies[32]) « s'affrontent et se frictionnent en permanence » (Lefebvre, 1970 : 182). Le dilemme posé par la construction de ces espaces différents provient du fait qu'ils ne sont possibles que par l'existence d'un ordre dominant qu'ils contestent et dont ils occupent une forme de résistance de l'intérieur (Cheney *et al.*, 2014 ; Foucault, 1984). Ce paradoxe inhérent à la constitution des hétérotopies les confronte à l'autorité pratique dans la concrétisation de leur projet utopique. Celles-ci se situent alors à une distance inconnue et toujours mouvante entre un univers pragmatique qu'elles contestent (Berneri, 1971) et celui des rêveurs duquel elles s'inspirent (Parker, 2002b). C'est donc dans le chemin qui sépare l'utopie de l'hétérotopie, la pensée de la réalisation, que résident tout l'intérêt et les problématiques d'un projet alternatif.

Les organisations alternatives ont traditionnellement été définies par des caractéristiques qu'elles ne partageaient pas avec les institutions dominantes (Parker *et al.*, 2014). Ce sont les interactions avec l'extérieur qui modèlent la manière dont elles se structurent selon des processus plus démocratiques, plus égalitaires, plus respectueux de l'environnement et des personnes. D'une manière plus diffuse, les normes en vigueur dans l'environnement dominant influencent la manière dont certaines notions et pratiques sont perçues dans l'organisation (Heras-Saizarbitoria, 2014), ainsi que la manière dont les individus se comportent (Rothschild-Whitt, 1979). À titre d'exemple, l'entrepreneurisation de la communauté de la Virgen Missionera en Argentine a été analysée dans un cas comme un catalyseur d'organisations alternatives (Marti *et al.*, 2013). Cette même entrepreneurisation des communautés locales est également analysée, dans d'autres contextes et selon certains théoriciens critiques, comme un moyen de normaliser une idéologie dominante du marché libre (Jones et Spicer, 2005) et ainsi participer à l'expansion de la logique

[32] Henri Lefebvre dans son livre « The production of space » (1991) distingue les « isotopies » qu'il définit comme les espaces de reproduction, des « hétérotopies » qu'il définit comme des espaces de déviance.

capitaliste. Il semble alors pertinent de s'interroger sur la capacité des acteurs à s'émanciper de cette logique et de contester la manière dont ces organisations peuvent s'insérer au sein d'une économie capitaliste tout en conservant leur caractère distinctif (Atzeni et Vieta, 2014).

Penser les organisations alternatives comme petites et temporaires (Parker, 2011) pourrait permettre d'éviter la perméabilité des injonctions du marché et du managérialisme. Une réduction du champ de l'organisation qui rendrait possible l'atteinte de ses objectifs tout en évitant le délitement des valeurs des acteurs. Selon Colin Ward, les organisations alternatives doivent être petites afin de faire face aux tendances bureaucratiques et à la hiérarchie inhérentes aux grandes organisations (Ward, 1966). Tadeusz Kowalak, en examinant pendant des dizaines d'années les coopératives de travail (1981) arrive à la même conclusion en écrivant « la démocratie est inversement proportionnelle à la taille de la coopérative. Elle semble être une règle malgré plusieurs expériences visant à éviter les conséquences de cette règle » (cité dans Rothschild et Russell, 1986 : 314). Kropotkin résume ainsi le dilemme des mouvements et organisations d'inspiration anarchiste : « Ce que nous craignons ce n'est nullement d'aller trop loin. Nous craignons au contraire, que l'expropriation se fasse sur une échelle trop petite pour être durable, que l'élan révolutionnaire s'arrête à mi-chemin, qu'il s'épuise en demi-mesures qui ne sauraient contenter personne et qui, tout en produisant un bouleversement formidable dans la société et un arrêt de ses fonctions, ne seraient cependant pas viables, sèmeraient le mécontentement général et amèneraient fatalement le triomphe de la réaction. Le résultat sera toujours le même. Bouleversement immense de la vie économique, sans les moyens de réorganiser cette vie économique sur des bases nouvelles » (Kropotkin, 1892/2013 : 21). Les organisations alternatives lorsqu'elles sont ancrées dans une réalité sont de nouveau critiquées, soit parce qu'elles sont trop similaires aux organisations traditionnelles, en reproduisant l'hégémonie capitaliste, soit parce qu'elles sont trop petites, trop faibles pour pouvoir résister à la force inévitable de la mondialisation capitaliste (Gibson-Graham, 2003).

2.2. Penser les organisations alternatives dans le temps : étude de la dégénérescence

Les chercheurs en gestion ont maintes fois démontré l'intérêt de regarder les organisations non pas en tant qu'entités fixes, dont la stratégie et la structure sont définies *a priori*, mais bien comme des processus organisés susceptibles d'un remaniement constant (Clegg *et al.*, 2005 ; Mangan, 2009 ; Tsoukas et Chia, 2002). Ils conseillent d'accorder beaucoup plus d'attention aux acteurs qui construisent ces organisations et aux dispositifs mis en place (Courpasson, 2017 ; Farias, 2017), en montrant comment ils agissent contre et au sein des espaces dominants du capitalisme (Roy, 2011 ; Jenkins, 2008 ; Markowitz et Tice, 2002).

La composante alternative vue précédemment permet l'émergence de moments de révolutions en bouleversant les codes dans un moment d'effervescence. Cependant, elle se heurte alors à la question de la temporalité (Parker, 2011) et devient difficile, voire impossible à pérenniser dans le temps sans perdre son altérité (Harvey, 2015 ; Hetherington, 2003 ; Watson et Gibson, 1994). La cohabitation entre les alternatives anti-capitalistes et managérialistes avec ce même système crée au cours du temps des dérives mimétiques et la contamination de leurs pratiques (Bousalham et Vidaillet, 2017).

2.2.1. L'effet du temps sur les organisations alternatives : réintroduction d'une logique pragmatiste

Le problème reste qu'il n'est pas toujours facile de décider de ce qui appartient au terme alternatif, qui plus est lorsque l'on y ajoute la variable temporelle. Il existe de nombreux récits d'organisations dont les débuts font coïncider valeurs et rationalités, fins et moyens, mais qui adoptent au cours du temps les mêmes outils et méthodes que celles dénoncées auparavant (Zald et Ash, 1966). La différence entre l'ordre dominant et son penchant alternatif ne peut se concevoir correctement que d'une façon dynamique et les propositions alternatives risquent tôt ou tard d'être récupérées par la praxis dominante (Harvey, 2015 ; Lefebvre, 1991). Selon certains auteurs, les organisations alternatives doivent alors être conçues de manière fonctionnelle et temporaire, précisément car c'est dans leur survie et leur pérennisation qu'elles serviraient les titulaires de l'ordre plutôt que

leur contestation (Parker, 2002a ; Ward, 1966). Résolument ancrée dans leur système de contestation, de nombreuses études montrent comment au cours du temps la préservation et la continuité de l'organisation priment sur l'engagement originel du collectif (Satow, 1975).

Ainsi, de nombreux chercheurs ont considéré le cirque comme une organisation particulière fondée sur d'autres valeurs et modes de gestion (Parker, 2011 ; Lafortune et Bouchard, 2011 ; Beadle et Könyôt, 2006 ; Davis, 2002). Popularisé au 19e siècle, le cirque fut le lieu de toutes les alternatives et préfigura les hétérotopies pensées depuis les marges de la société (Little, 1995). « Le cirque est le lieu où les corps humains sont soumis à des traitements inhumains et les animaux témoignent d'une intelligence humaine. La nourriture est excessivement volumineuse ou sucrée, les bruits sont forts et douloureux, les odeurs sont intenses, les couleurs sont éclatantes et la sincérité et la violence sont masquées par un nez rouge » (Parker, 2011 : 2). Véritable alternative organisée et suspendue dans le temps au sein de laquelle l'irréel et l'impossible se réalisaient, le cirque était un lieu qui transgressait les normes (Adams, 2001). Il était aussi le lieu des autres, individus parfois marginalisés et qui le temps d'un moment se trouvaient à côté de ceux considérés comme normaux (Beadle, 2003). Les chercheurs ayant travaillé sur l'organisation du cirque ont également montré la relation étroite entre une valorisation interne qui caractérisait la valeur d'un « bon spectacle » et la valorisation externe qui résultait de la renommée, du pouvoir et du profit (Beadle et Konyot, 2006). Ce savant mélange permettait à l'exécution de la performance et à la vie en communauté de devenir les finalités du cirque (Cottle, 2006).

Cependant, la nature alternative du cirque fut peu à peu sapée par l'introduction d'une logique de gestion. Dans un premier temps, les recherches concernant le cirque ont montré la quantité de travail(leurs) mobilisée au quotidien[33]. Ils ont montré dans un second temps comment le cirque moderne, afin de se reproduire aux quatre coins du monde, s'est équipé « d'une combinaison de capitalisme entrepreneurial, de marketing, d'urbanisation et de transport de masse » (Parker, 2011 : 10). En étudiant l'évolution des

[33] Comme le montre l'institution des frères Ringling qui au début des années 1900 organisaient les plus grands spectacles itinérants avec plus de 1 000 employés, 335 chevaux, 26 éléphants, 16 chameaux et autres animaux, pour chacun de leurs deux cirques. (Source : Wisconsin Historial Society : https://www.wisconsinhistory.org/Records/Article/CS547.)

grands cirques modernes au début du 20e siècle, Janeth Davis (2002) montre la mise en place d'une structure et d'un plan visant à assurer la pérennité des grands cirques et l'introduction d'une division du travail de plus en plus hiérarchisée. Les plus grands cirques finirent par utiliser des badges d'identité numérotés et différentes couleurs d'uniforme afin d'identifier les catégories de travailleurs (citée dans Parker, 2011). Les travailleurs et les artistes interprètes reçurent progressivement des salaires en fonction de leur position dans la hiérarchie. Enfin, les grands cirques mirent en place « des règles précises en matière de comportement, de consommation d'alcool, de tenue vestimentaire » (Davis, 2002 : 76) afin de réguler les comportements dans la communauté.

Dans un autre environnement, Joyce Rotschild-Whitt (1979) étudie quant à elle cinq formes d'organisations collectivistes : une clinique libre, un collectif juridique, une coopérative alimentaire, une école libre et un organe de presse alternative. Elle montre que si ces organisations se construisent toutes autour de valeurs fortes, les contraintes organisationnelles produisent au cours du temps un coût social pour l'idéal démocratique et les individus engagés. « Le processus démocratique prend du temps et la prise en compte d'idées plus novatrices et de solutions plus adaptées à des problèmes complexes est indéniablement lente » (Rotschild-Whitt, 1979 : 518). Ce qui amène parfois les organisations, dans des contextes d'urgence ou de difficulté, à soustraire le processus démocratique à des décisions rapides majoritaires, voire autoritaires.

Dans ce contexte, Michel Lallement analyse comment les *hackers* font face à des problématiques d'organisation tout en conservant leur éthique. Au sein du *hackerspace*, les *hackers* ont décidé de faire du consensus à la fois le mode de décision et l'espace privilégié de discussions et de création de lien social. Néanmoins au cours du temps, les longues réunions pour décider de la place des meubles et les questions de légitimité des membres interrogent le système de consensus, remettant en cause la liberté totale du lieu. Les *hackers* finissent par mettre en place un système d'amendes (peu efficace) et la communauté « s'équipe de règles afin de garantir la bonne marche de l'organisation » (Lallement, 2015 : 155).

Srila Roy qui étudie le processus de professionnalisation d'un mouvement de contestation des femmes en Inde décrit comment les militantes remettent en cause l'introduction d'une logique bureaucratique et pragmatique au sein du mouvement féministe parlant de « 9 to 5zation[34] » ou encore d'ONGzation (Roy, 2011). Les auteurs et acteurs critiques ont montré qu'il existait dans les organisations activistes une fracture professionnelle entre les volontaires historiques et l'émergence d'un activisme professionnalisé (Taylor, 2016b). Il se crée au cours du temps une identité politique hybride qui se situe entre un développement néolibéral et une politique radicale (Jenkins, 2008 ; Kleidman, 1994 ; McCarthy et Zald, 1977). Ce processus de professionnalisation de l'activisme s'accompagne de nouvelles pratiques managériales (Bondi et Laurie, 2005 ; Laurie *et al.*, 2005 ; Townsend *et al.*, 2004) qui, intentionnellement ou non, engagent des processus d'institutionnalisation. Ceux-ci conduisent à une manière moins agressive et plus institutionnalisée de présenter les revendications activistes (Alonso et Maciel, 2010).

La question de la conservation des valeurs au fil du temps apparaît alors fondamentale pour apprécier le caractère alternatif des organisations. Si le constat de la difficulté à maintenir les valeurs dans le temps est étudié par les chercheurs, la capacité des acteurs à conserver le caractère alternatif tout en pérennisant leur activité reste encore sous-théorisée. Il existe aujourd'hui peu d'études permettant de comprendre comment les organisations alternatives incarnent au quotidien le respect de leurs engagements initiaux (Reedy *et al.*, 2016 ; Ghiglione et Farias, 2015).

2.2.2. Organisations alternatives ou expansion du capitalisme : la théorie de la dégénérescence

En plaçant des valeurs de transformation sociale et sociétale dans des organisations, les acteurs tentent d'accroître la probabilité de profonds changements sociaux. Cependant, les chercheurs critiques ont souligné que les organisations alternatives étaient empiriquement instables (Bey, 2000), montrant d'une part qu'un activisme pur était complexe à organiser sur le temps long (Taylor, 2016a) et que, d'autre part, les initiatives les plus organisées se traduisaient de manière récurrente, en définitive, par la

[34] Une référence aux horaires de travail dans les grandes administrations, de 9h00 à 17h00.

réintroduction de pratiques économiques et managériales traditionnelles (Parker *et al.*, 2014a). L'idée même d'une organisation alternative fondée sur les valeurs pourrait alors sembler être un oxymore (Taylor, 2016b).

Par ailleurs, Sidney et Beatrice Webb contribuent de manière importante à l'étude des coopératives démocratiques et écrivent que « toutes les démocraties de producteurs gérées par ceux qui travaillent, toutes ces associations qui débutent comme alternative au système capitaliste échouent ou cessent d'être des démocraties » (Webb et Webb, 1920 : 29). Ils expriment ainsi l'incapacité des organisations à s'émanciper de l'hégémonie capitaliste et la réintroduction récurrente d'une logique économique dans des projets à vocation sociale. Plus tard, Richard Walton (1975) étudie huit formes d'organisations engagées dans une expérimentation de reconstruction du modèle du travail (hiérarchie, responsabilité, structure sociale, contenu du travail). Il fait l'observation que plus les organisations réussissent économiquement, plus elles ont tendance à perdre leur caractère transformateur. « Si la diffusion à long terme de la restructuration du travail doit être inspirante, elle doit également être réaliste » (Walton, 1975 : 14). L'élargissement de ce constat à des cas plus récents d'initiatives alternatives telles que la microfinance (Lilley *et al.*, 2019 ; Hina *et al.*, 2012 ; Porter et Craig, 2004) et l'entrepreneuriat social (Ahl et Marlow, 2019 ; Draperi, 2010) montre que les initiatives construites afin de combler les imperfections du marché et de promouvoir le progrès social reproduisent des pratiques économiques et managériales afin d'assurer leur pérennité. La reproduction de ce modèle de fonctionnement produit alors un délitement des valeurs comme objet central de l'organisation en les subordonnant aux finalités pragmatiques.

L'expérience coopérative de Mondragon, dans un premier temps étudiée comme un franc succès face au capitalisme de marché, est elle aussi sujette à des tensions dans la mise en organisation des valeurs démocratiques (Heras-Saizarbitoria, 2014). Certains soutiennent alors que le processus démocratique est trop lent et inefficace, tandis que d'autres critiquent les organisations démocratiques dans le sens où elles ne vont pas vraiment au-delà du capitalisme, mais constituent plutôt des formes de production collective qui sont le plus souvent encore subordonnées à la discipline du marché (Prades, 2005 ; Defourny et Develtere, 1999). En théorie, la production et les décisions sont entre les mains des

membres de la coopérative, mais au cours du développement de la coopérative « les managers prennent les décisions, le différentiel de salaire et le nombre de travailleurs temporaires augmentent et la stratégie d'internationalisation se décide en dehors du mouvement coopératif. Des contradictions et instrumentalisations qui se sont considérablement intensifiées afin de s'adapter au processus global des années 1990 » (Heras-Saizarbitoria, 2014 : 648). Au fil du temps, les formes de coopératives et de démocraties industrielles peuvent parfois se désintégrer et se transformer en lieux de travail plus traditionnellement organisés (Parker *et al.*, 2007).

Les auteurs ayant principalement étudié les coopératives et les organisations démocratiques ont ainsi mis en avant la thèse de la dégénérescence qui stipule que « pour survivre, les coopératives de travail devront adopter les mêmes formes d'organisation et les mêmes priorités que les entreprises capitalistes. En conséquence, il est avancé que les coopératives deviendront progressivement dominées par une élite de dirigeants qui prendront effectivement les décisions au sein de la coopérative, minant ainsi la démocratie et l'influence que d'autres travailleurs peuvent y exercer » (Cornforth, 1995 : 488). Le développement de cette théorie pour le moins déterministe en science sociale fait suite à l'ouvrage des époux Webb en 1920 et au travail du sociologue Albert Meister. Ce dernier analyse l'évolution des structures associatives et montre que, dans la recherche d'une action plus efficiente et adaptée à leur environnement, elles tendent à s'agrandir puis à se bureaucratiser. Les organisations fondées sur les valeurs seraient ainsi condamnées à suivre une succession de phases de développement menant nécessairement à leur dégénérescence (Meister, 1974).

Pour résumer, les organisations alternatives ont été l'objet d'investigations, à la fois empiriques et théoriques, aboutissant à un certain pessimisme concernant leur capacité à maintenir leurs idéaux coopératifs et leur viabilité économique (Meister, 1974 ; Webb et Webb, 1920). Pour les tenants de la théorie de la dégénérescence, le cas de Mondragon, loin d'exprimer un succès sans faille, souligne les tensions inhérentes au maintien des valeurs tout au long du projet. L'inscription dans un système capitaliste et managérialiste produit des arrangements organisationnels pragmatiques entraînant avec lui une dilution des valeurs (Flecha et Ngai, 2014 ; Paranque et Willmott, 2014). Les enjeux

organisationnels au cours du temps expliquent alors les risques de dérive des missions des organisations alternatives (Cornforth, 2014 ; Azkarraga *et al.*, 2012 ; Cheney, 2002) et une forme de perversion mimétique mentionnée dans la littérature par des termes tels que la contamination, la commercialisation ou la dégénérescence (Bousalham et Vidaillet, 2017 ; Dart, 2004 ; Weisbrod, 1998).

Cependant et bien que convaincante, la thèse de la dégénérescence a elle aussi fait l'objet de mises à l'épreuve empiriques (par exemple Cornfort, 1995). Dans l'esprit de ces travaux, je présente l'intérêt d'étudier les organisations alternatives locales au travers des travaux de Max Weber et des différents ordres légitimes qui conduisent et orientent les relations sociales constituées en organisation. Ainsi, le processus de rationalisation selon les valeurs pourrait remettre en cause la nécessaire compromission ou dégénérescence des organisations au profit d'une analyse en termes de rationalité et de validité de l'autorité.

2.3. Les organisations alternatives fondées sur les valeurs

Martin Parker définit l'organisation comme « la tentative de rassembler et de diviser les personnes et les choses selon un schéma donné. C'est le processus qui constitue le social, les différences et les similitudes dans l'espace et dans le temps » (Parker, 2002b : 2). Définir l'organisation comme un processus plutôt qu'une entité fixe met en évidence à la fois son caractère mouvant et les nombreuses décisions qui amènent à ordonner les activités sociales (Hetherington, 2003). Les pratiques managérialistes et la science de l'organisation ne peuvent alors être considérées comme neutres, mais plutôt comme ayant été façonnées par des intérêts particuliers et mises au service de ceux-ci (Grey, 1996). Le lien étroit entre science et gestion, où toutes deux sont considérées comme neutres, est ainsi envisagé comme un élément important de la constitution du managérialisme (Anthony, 1977 : 260). À nouveau, les coauteurs du dictionnaire des alternatives définissent l'organisation non pas comme une entité fixe (une société, une université, un hôpital), mais plutôt comme « les processus par lesquels les êtres humains caractérisent ou institutionnalisent leurs activités afin de parvenir à un état d'affaires relativement stable » (Parker *et al.*, 2007 : 9). Faisant de cette distinction un fondement, les processus organisés peuvent alors émerger de différents motifs, conçus de diverses manières, selon

plusieurs modes et ainsi remettre en question des plans rationnels en finalité et une seule meilleure façon de faire (Parker, 2002b).

La structure des organisations contemporaines et les relations sociales qui s'y trouvent insérées sont majoritairement gouvernées par un raisonnement managérial et des finalités économiques. Par opposition et suivant les perspectives critiques en gestion, il semble pertinent de s'intéresser à l'existence et au fonctionnement d'organisations non fondées *a priori* sur une rationalité en finalité. La typologie d'actions sociales pensée par Max Weber montre l'étendue que peut prendre l'action individuelle orientée dans un cadre collectif. Elle offre également un socle d'analyse et un ancrage théorique permettant de comprendre les dynamiques d'organisations fondées sur les valeurs. Ces dernières incarnent une proposition d'organisation alternative au modèle érigé par la rationalité en finalité, ou comme le dénoncent plusieurs chercheurs en perspectives critiques, une fin qui justifierait tous les moyens (Parker, 2002a).

Dans son essai, publié à titre posthume en 1921 « Économie et Société », Weber définit l'action sociale comme « une action subjectivement significative orientée vers le comportement des autres » (Weber, 1921/1978 : 4). Par « significative », il entend rendre compréhensibles les actions orientées comme un moyen ou une fin à l'aune desquelles les acteurs se représentent et orientent leurs activités. De manière complémentaire, restent étrangères à son analyse les actions sans contenu significatif visé, jouant seulement un rôle d'élément favorisant ou entravant l'activité. Finalement l'activité n'est considérée comme sociale que lorsqu'elle est volontairement orientée vers autrui et les actions individuelles ne deviennent sociales que dès lors qu'elles font intervenir le comportement d'un tiers. Pour analyser leur variété, Weber propose la construction de quatre idéaux types[35] d'actions sociales qui guident la société et les comportements individuels.

La première catégorie d'actions sociales est guidée par la « rationalité en finalité ». Elle est déterminée par « l'atteinte d'objectifs fixés à l'égard d'un objet ou d'un sujet à atteindre. Les attentes sont alors utilisées comme des moyens pour la réalisation de fins calculées » (Weber, *Ibid* : 24). Si la finalité poursuivie n'est pas nécessairement matérielle ni

[35] Afin de produire un modèle type d'action sociale, Max Weber s'appuie sur une représentation simplifiée et accentuée de la réalité.

pécuniaire, c'est un idéal type qui se retrouve aujourd'hui dans les organisations contemporaines. Les moyens mobilisés n'ont pour seul objectif que de satisfaire les finalités d'enrichissement et de pérennisation des organisations. La seconde catégorie est conduite par la « rationalité en valeur ». Elle est déterminée par « la formulation clairement consciente des valeurs ultimes régissant l'action et par l'orientation systématiquement planifiée de son parcours vers ces valeurs. Le sens de l'action ne réside pas dans l'obtention d'un résultat ultérieur à celui-ci, mais dans la réalisation du type spécifique d'action pour lui-même » (Weber, *Ibid* : 24). En résumé, l'action sociale est dite rationnelle en valeur si elle permet de satisfaire les bonnes conditions d'accomplissement de l'action tout autant que le résultat de l'action. La troisième catégorie d'action sociale qualifiée d'« affective » est régie par « les affects et les états émotionnels spécifiques de l'acteur » (Weber, *Ibid* : 25). Elle se situe à la limite de ce que Weber considère comme une action sociale significative. Les comportements purement affectifs peuvent, dans certains cas, être une réponse incontrôlée à un événement extérieur et dans d'autres, peuvent venir sublimer une action engagée vers l'une ou l'autre des rationalités précédentes. La dernière catégorie est définie comme « traditionnelle », dans le sens où elle est structurée « par le respect des coutumes et habitudes » (Weber, *Ibid* : 25). Au même titre que les comportements affectifs, les comportements traditionnels se situent à la limite d'une action significative dans le sens où ils constituent souvent une réaction quasi automatique à l'environnement habituel de l'acteur.

À l'action sociale individuelle, Weber ajoute les relations sociales concernant le comportement d'une pluralité d'acteurs qui par « leurs contenus significatifs, prennent en compte celui des autres et s'orientent en conséquence » (Weber, *Ibid* : 27). Suivant cette définition, il décrit l'Organisation comme « une relation sociale fermée ou qui limite l'admission des étrangers par des règlements appliqués par un chef ou une équipe de direction représentant le pouvoir » (Weber, *Ibid* : 48). Les fonctions de responsabilités sont quant à elles appropriées ou attribuées conformément au règlement de l'organisation. Ainsi, l'action organisée est qualifiée soit par l'action légitime de l'équipe de direction qui représente le pouvoir et oriente l'action en vertu de l'ordre de l'organisation, soit par l'action des membres dirigés par les instructions de la direction. Suivant cette

définition, l'Organisation wébérienne tient deux exigences : tout d'abord l'existence d'une personne ou d'une équipe représentant l'autorité, ensuite l'activité des membres ordinaires dont l'action consiste en la garantie et la conservation de l'ordre.

L'action sociale et les relations sociales sont alors guidées par la croyance en l'existence d'un ordre légitime. La probabilité que l'action sociale soit gouvernée par un ordre est qualifiée par Weber de « validité » de l'ordre en question. Il qualifie d'ordre guidant les relations sociales uniquement les cas où l'action sociale est orientée de manière explicite vers ce qu'il nomme des « maximes » déterminables. Alors la validité de l'ordre est déterminée par l'exécution de l'action selon ces maximes jugées par l'acteur comme obligatoires ou exemplaires. « L'ordre légitime » (Weber, *Ibid* : 215)[36] se définit pour Weber comme la probabilité que les actions sociales (et spécifiquement les relations sociales) obéissent à un groupe déterminé. Dans ce sens, l'ordre devient légitime selon une diversité de motifs qui peuvent concerner la conformité, les traditions jusqu'aux calculs les plus rationnels. Par conséquent, pour être légitime, toute forme d'autorité implique un minimum de respect volontaire, c'est-à-dire un intérêt basé sur une véritable acceptation de l'obéissance. La légitimité provient du fait qu'il existe des attitudes appropriées à l'ordre et qu'une conduite pratique correspondante en découle. Il conclut d'ailleurs sur ce point que certaines dominations sont tellement consolidées par les relations sociales et les détenteurs du pouvoir qu'elles peuvent elles-mêmes se priver de leur revendication légitime.

Weber propose alors trois formes d'ordre légitime permettant de guider la validité de l'action sociale et sa cohésion au sein du collectif. L'ordre trouve alors sa légitimité et sa validité soit par des « motifs rationnels » (Weber, *Ibid* : 215) fondés sur des règles édictées et le droit de ceux qui sont élevés en autorité d'ériger de telles règles et de donner des ordres (autorité légale) ; soit, par des « motifs traditionnels » (Weber, *Ibid*) qui reposent sur une croyance établie dans les traditions et la légitimité de ceux qui exercent une autorité selon ces traditions (autorité traditionnelle) ; soit par des « motifs charismatiques » (Weber, *Ibid*) qui reposent sur l'héroïsme ou le caractère exemplaire d'une personne et des modèles qu'elle ordonne (autorité charismatique). Weber conclut sa

[36] Dans son essai, Max Weber fait indifféremment référence à l'ordre légitime, à la domination légitime (*Ibid* : 211) et à l'autorité (*Ibid* : 215)

partie conceptuelle et méthodologique en renvoyant à d'ultérieurs travaux empiriques la tâche d'enrichir ces trois formes d'autorité. Il termine avec « l'idée selon laquelle toute la réalité historique concrète pourrait être épuisée dans le schéma conceptuel en train d'être développé est aussi évidente que le pourrait la pensée de l'auteur » (Weber, *Ibid* : 216).

Les quatre types d'actions sociales mis en parallèle des trois formes d'ordre légitime semblent alors suggérer au-delà d'un ajustement arithmétique, la possibilité d'une quatrième forme manquante. Considérant que les structures sociales « ne sont que des développements et des ensembles d'une activité spécifique de personnes singulières » (Weber, *Ibid* : 14), l'absence d'une autorité légitime fondée sur les valeurs indique pour Weber que seuls les individus sont capables de conduire une action sociale rationnelle en valeur et que le processus organisationnel renverrait nécessairement à une rationalisation des conduites en finalité. Un processus de rationalisation qu'il évoque pour la première fois dans son essai sur « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » (1904) et qui conduit à ce qu'il appelle « le désenchantement du monde » (Weber, 1904 ; 1919 ; 1921). « Ce qui détermine ici l'action économique de façon décisive, c'est la tendance effective à comparer un résultat exprimé en argent avec un investissement évalué en argent, si primitive soit cette comparaison. Dans la mesure où les documents économiques nous permettent de juger, il y a eu en ce sens, dans tous les pays civilisés, un capitalisme et des entreprises capitalistes reposant sur une rationalisation passable des évaluations en capital » (Weber, 1904/2013 : 8). Ainsi et principalement en Occident, les croyances trouvent leur déliquescence dans l'avènement de l'intellectualisation et la rationalisation des relations sociales (Weber, 1919) ; le capitalisme se traduisant par une organisation rationnelle du travail. « Sans l'organisation rationnelle du travail capitaliste, tous ces faits, en admettant qu'ils demeurent possibles, seraient loin d'avoir la même signification, surtout en ce qui concerne la structure sociale et tous les problèmes propres à l'Occident moderne qui lui sont connexes » (Weber, 1904 : 8).

Weber érige alors la rationalisation économique comme le fondement de l'économie moderne et d'une « société bourgeoise » (Weber, 1904/2013 : 43) où le travail est mis au service d'une organisation rationnelle représentant l'esprit du capitalisme. En énonçant le désenchantement du monde, Weber suggère que l'ensemble des actions sociales

organisées suivent un processus de rationalisation en finalité et que les relations sociales rationnelles en valeur suivent la forme d'une organisation de type soit traditionnel, soit charismatique, soit le plus souvent rationnel-légal. Cette typologie laisse alors comme impensé, un ordre légitime fondé sur les valeurs.

L'analyse de Weber semble alors se rapprocher de la thèse de la dégénérescence évoquée plus tôt dans ce chapitre, à savoir que les organisations suivraient tôt ou tard une institutionnalisation et une rationalisation en finalité de leurs pratiques. Des auteurs poursuivent alors ses travaux afin d'envisager une organisation construite et gérée selon les valeurs. Suivant les trois formes d'autorité légitime vus précédemment, David Willer (1967) propose une quatrième forme dérivée de l'action sociale fondée sur la rationalité en valeur. Selon lui, cette dernière conception conduit à faire des valeurs idéologiques une figure de norme et d'autorité qui structure et dirige l'organisation. Ainsi, l'autorité idéologique au même titre que l'autorité légale, rationnelle ou charismatique peut engendrer une structure d'organisation. L'autorité de l'expert, la séparation entre les propriétaires de l'outil de production et la force de travail et l'impersonnalité des relations sont alors à envisager à l'aune d'une construction nouvelle d'ordre légitime. L'idéal type nouvellement formulé diffère de son équivalent en matière d'autorité légale en ce que l'action, bien que parfois basée sur des règles, soit finalement légitimée par des normes idéologiques et non par des lois (Willer, 1967). La légitimité de la valeur repose sur l'engagement vis-à-vis d'un objectif absolu, quelles que soient leurs conséquences sur l'organisation. Les principes fondateurs des organisations « rationnelles en valeur » amènent les chercheurs à penser la pérennisation des valeurs et du projet non plus à l'aune de la dégénérescence, de la compromission, mais plutôt de celle des valeurs et de leurs rationalités.

Ce travail de thèse suit alors les intuitions de Willer en envisageant comme possible l'existence d'organisations rationnelles en valeur et interroge le déterminisme lié à la thèse de la dégénérescence. Les monographies de la Graine et du BIB mettent en lumière les questions de recherche suivantes : la rationalisation de l'organisation conduit-elle nécessairement à une forme de dégénérescence ? Quelles sont les conditions organisationnelles d'actions sociales fondées sur les valeurs ? Permettent-elles d'envisager

une forme alternative d'autorité légitime ? En poursuivant la méthodologie mobilisée par Weber concernant les formes d'autorité et d'organisation, ce travail s'intéresse aux conditions d'exercice de leur légitimité. Dans un premier temps, si d'après Max Weber l'existence d'une organisation est dépendante de la présence d'une direction incarnant l'ordre, ce travail cherche à connaître les conditions de légitimité d'un ordre fondé sur les valeurs, plus précisément les personnes ou collectifs identifiés permettant de faire régner cette autorité. Il interroge dans un deuxième temps les dispositifs permettant de conduire l'ensemble des objectifs de l'organisation aussi bien que les mécanismes d'inclusion et d'exclusion au sein du collectif. Puis dans un dernier temps, il vise à définir comment l'organisation parvient à justifier une autorité fondée sur les valeurs autant qu'une croyance et une légitimité chez ses membres. En résumé, ce manuscrit a pour ambition de montrer les spécificités d'une telle organisation fondée sur les valeurs en analysant les activités normales et quotidiennes de ses membres.

Conclusion

Ce second chapitre théorique décrivait les tensions inhérentes aux organisations alternatives du fait de leur cohabitation avec le monde capitaliste duquel elles souhaitent s'émanciper. L'étude des organisations fondées sur les valeurs au prisme de l'espace et du temps a permis de mettre en lumière la difficulté d'organiser les pratiques alternatives tout en résistant aux injonctions économiques et pragmatiques. En s'intéressant particulièrement aux tensions entre les finalités et les moyens, les études sur les coopératives de travailleurs, les communautés locales ou encore les organisations du mouvement social ont montré la difficulté de maintenir des modes d'organisation alternatifs dans le temps et viennent nuancer une approche idéaliste des organisations alternatives. Si des auteurs tels que Colin Ward préconisent des initiatives temporaires et petites, les théoriciens de la dégénérescence viennent alors poser le diagnostic d'une nécessaire rationalisation des pratiques d'organisations alternatives et la reproduction des pratiques managérialistes lorsqu'elles viennent à s'agrandir et se pérenniser.

Les auteurs critiques ont alors montré l'intérêt d'étudier ces organisations dans leur visée émancipatrice (Dorion, 2018 ; Gibson-Graham, 2003 ; Fournier et Grey, 2000) et la capacité des acteurs à produire des modes d'organisation véritablement alternatifs. La construction d'organisations au niveau local et les relations sociales fondées sur des valeurs démocratiques plutôt que sur une rationalité en finalité et une bureaucratie pourraient alors permettre aux acteurs de s'affranchir de leur système de domination. Les multiples écrits de Weber au sujet des relations sociales organisées suggèrent ainsi un monde désenchanté, où les valeurs incarnées par les individus ne pourraient être organisées que selon une autorité charismatique, traditionnelle ou rationnelle-légale. Finalement et dans la poursuite des travaux de Willer (1967), ce travail de thèse s'attache à regarder au plus près de deux organisations locales alternatives afin de comprendre les conditions de validités de l'autorité. Il envisage en second temps l'existence d'un ordre social et d'une organisation fondée sur les valeurs.

Partie 2. Méthodologie
- Étude ethnographique

Chapitre 3.

Le récit et les premiers pas d'un apprenti

Cette première section dédiée à la méthodologie présente plusieurs éléments biographiques montrant la construction de ma relation vis-à-vis des initiatives et acteurs que j'ai côtoyés entre 2016 et 2018. J'explicite dans ce chapitre la trajectoire qui m'a conduit de manière plus ou moins volontaire et consciente à étudier un *hackerspace* et une monnaie locale. Richard Shweder qualifie les ethnographes de « marchands d'étonnement » (Shweder, 1991 : 23) en ce qu'ils reflètent à la fois la capacité de surprendre et d'être surpris. Loin d'allant de soi, ces premières pages dédiées à la méthodologie s'attardent sur la construction de l'objet de recherche tout au long de mon parcours universitaire. Elles relatent les différents moments, embranchements et surprises qui amènent un étudiant en sciences de gestion à s'engager dans une recherche en perspective critique[37].

3.1. Déconstruire les évidences pour construire un projet de recherche

> Début du mois de septembre 2010, je traverse le pont des Rives du Lez pour me trouver, tout comme plusieurs centaines d'étudiants, dans un bâtiment présenté comme l'Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management (ISEM). Je sors d'un baccalauréat en Économie avec option passable, les notions de management me sont inconnues et ma connaissance du monde de l'entreprise inexistante. Je me glisse à l'intérieur d'une immense masse informe d'étudiants qui se retrouvent à l'université, suivant des conseils obscurs de professeurs et de quelques amis plus éclairés. J'y suis durant deux années des enseignements en management, économie, marketing, finance et comptabilité. Mes résultats sont corrects, mais mes motivations à servir la grande entreprise toujours

[37] L'écriture de soi et l'autobiographie ont ici pour objectif de renseigner le lecteur sur la construction de l'objet et la méthodologie de recherche. Celui-ci peut néanmoins, pour des raisons pratiques, se rendre directement en conclusion de ce chapitre.

absentes. Un stage obligatoire en cabinet d'expertise comptable achève alors mon évolution dans un monde que je perçois comme dicté par les indicateurs de performances et la satisfaction client.

À la fin de la seconde année de licence, je décide d'accompagner un ami dans l'antenne lozérienne de l'université pour suivre une spécialisation en hôtellerie-tourisme et m'éloigner du domicile maternel. Quitte à être perdu, autant l'être dans le département le moins peuplé de France. Je fuis alors la ville pour la campagne, le soleil pour la pluie, les étudiants en manque de motivation pour de futurs professionnels passionnés. Dès les premières semaines de cours, une phrase résonne dans ma tête : qu'est ce que je fais ici ? Je côtoie au quotidien des étudiants passionnés d'un secteur en tension et extrêmement pragmatiques quant à leurs exigences en termes d'organisation, de position et de salaires. Deux philosophies que je ne partage (malheureusement) pas.

C'est une rencontre en janvier 2013 qui me fait prendre un virage sur le chemin suivi jusque là. Je fais la rencontre d'un jeune maître de conférences qui décrit ses travaux de thèse sur les problématiques de délocalisations au cours de ses enseignements sur la gestion responsable des organisations. Ses convictions suscitent pour la toute première fois mon intérêt pour les questions de management des ressources humaines et de responsabilité des entreprises. Tous les cours théoriques semblaient alors prendre leur sens et leurs enracinements dans des problématiques de terrain. C'est à ce moment-là que se dessine d'une manière encore inconsciente mon envie de faire de la recherche. C'est un midi dans une salle informatique vide qu'il me pose une question : « est-ce que tu veux vraiment travailler dans l'hôtellerie ? » Je ne m'étais jamais posé la question. Les précieux et uniques conseils de ma famille étaient : travaille et ne te fais pas

remarquer. Des conseils pragmatiques que je m'attachais à respecter avec plus ou moins de réussite.

Je termine mon cursus de licence par un stage obligatoire au sein d'un grand groupe hôtelier dans le sud de la France. J'ai l'opportunité d'être en totale immersion durant six mois dans cet environnement inconnu en étant logé au sein même de l'hôtel. Lorsque je ne travaille pas 50 heures par semaine comme la plupart des employés et stagiaires, je passe les heures qui me restent à observer et discuter avec ces personnes rendues invisibles au regard des clients. Je passe des heures à parler de films avec l'auditeur de nuit, lui qui évolue habituellement seul sans bruit. Les coupures dues au rasage me rappellent quotidiennement les codes vestimentaires et normes comportementales omniprésentes dans ce secteur. Finalement, les bavardages avec les femmes de chambre et les cuisiniers ancrent dans le réel les concepts de discrimination et de pratiques déshumanisantes.

Je décide à la suite de ce stage de retourner à Montpellier et poursuivre un master en Management des Organisations et Développement Responsable (MODR), avec la conviction récente de mieux comprendre les pratiques de travail. Je retrouve à la rentrée 2014 le responsable du master rencontré pour la première fois en Lozère. J'assiste studieusement aux cours de ressources humaines, de management responsable et management des équipes. Je fais l'apprentissage de la responsabilité sociale des entreprises, de la domination douce, des phénomènes de conventions sociales, du caractère relatif de la réalité et des perspectives critiques en management. Des préceptes que j'apprends avec crédulité et admiration en opérant alors une première déconstruction de mes évidences. Je me remémore toutes ces inepties que j'ai pu présenter comme vérités à mes professeurs

ou amis. Je me rappelle avoir affirmé qu'une entreprise ne devait se soucier que de faire du profit, que l'environnement n'était pas un vrai sujet, ou encore qu'à compétences égales il était normal d'engager une plus jolie femme.

Mon expérience et mes rencontres suivantes viennent modifier le rapport que j'entretiens avec les organisations et les personnes. Je suis incité une nouvelle fois par le même enseignant à postuler au sein d'une fondation qui lutte contre les discriminations en entreprise et promeut la responsabilité sociale des organisations. Je débute mon stage au sein de l'antenne montpelliéraine en avril 2014, que je poursuis par une alternance jusqu'en septembre 2015. Mon travail consiste durant cette année et demie à mettre en place un outil à destination des entreprises afin de favoriser l'inclusion et développer la responsabilité des organisations. La démarche est ouvertement instrumentale et pragmatique puisque subventionnée par les collectivités locales souhaitant promouvoir le développement local et les grandes entreprises en quête de performance durable.

J'expérimente en parallèle la méthodologie qualitative, l'étude de terrain et les perspectives critiques au travers de la rédaction d'un mémoire. Sous les conseils avisés du responsable du master et d'une doctorante en perspectives critiques, nous décidons d'observer les interactions au sein des groupes de travail visant à produire un outil de responsabilité sociale. J'effectue des entretiens et prends des notes lors des nombreuses réunions organisées avec les entreprises. Je comprends peu à peu le cynisme des salariés lorsque la promotion de la responsabilité côtoie l'absence d'exemplarité et le pragmatisme des petites entreprises face à des marchés publics orientés vers le développement local. Je rencontre une nouvelle fois des assistants aux services sociaux et des chargés

de mission RSE impuissants face à des politiques responsables désincarnées. Pire, les acteurs engagés subissent eux-mêmes une partie de ce qu'ils dénoncent : la hiérarchie, l'oppression et l'exclusion. Ma désillusion grandit lorsque je me rends compte que les grandes entreprises comme les organisations non gouvernementales sont dictées par les mêmes enjeux pragmatiques et que malgré mes multiples entretiens et l'immersion dans le quotidien des acteurs, mon impact est imperceptible.

À l'aube de ce que je croyais être la fin de mon cursus universitaire, je me retrouve avec une expérience dans une multinationale et un stage d'expertise comptable. Deux stages qui m'ont permis de me familiariser avec les rendements économiques et la compétition. J'ai finalement pu appréhender la gestion des ressources humaines dans une fondation reconnue d'utilité publique. Une organisation dont les salariés enchaînent les contrats précaires, subissent les décisions verticales et dont le projet alternatif n'est qu'un prétexte aux diverses campagnes de communication. Mes expériences semblent alors s'ajouter à celles des chercheurs du groupe de recherche Altermanagement. C'est alors muni de dizaines d'entretiens d'acteurs de l'économie sociale à bout de souffle et d'un constat d'inefficacité d'une initiative politique que je me rends en avril 2015 à mon premier rendez-vous de thèse.

Au cours d'une discussion dans un petit bureau au quatrième étage de l'université avec mes deux futurs directeurs de thèse et la responsable du groupe Altermanagement jaillit l'intérêt d'étudier des acteurs qui s'organisent en dehors du champ économique. Au travers de ces différents projets et acteurs, il serait possible d'apercevoir des alternatives aux modes de fonctionnements dominants des organisations. Afin de conduire ce projet, nous envisageons collectivement trois terrains de recherche :

l'association Kokopelli qui lutte pour la libération des semences reproductibles, le réseau de médias indépendants Indymédia et le secteur des monnaies alternatives électroniques. C'est ainsi que nous écrivons le 28 avril 2015 le projet de recherche : le management des alternatives - pour de nouvelles pratiques de développement durable[38].

J'officialise le début de mes recherches dans le cadre d'un doctorat en sciences de gestion le 11 septembre 2015. Le lundi suivant, je décide de m'approprier un bureau en y posant fièrement mon ordinateur accompagné d'une tasse floquée d'un *« Alternative since 9.11.2015 - Please ask me about heterotopia » ;* quelque peu présomptueux venant d'un étudiant moyen dans toutes les classes, ayant découvert Michel Foucault ainsi que les initiatives anti-capitalistes la veille. Au moins la tasse dit vrai : l'inscription en thèse marque un tournant tant dans ma quête d'apprenti chercheur que dans mes relations au monde.

3.2. Être à l'intérieur pour rencontrer les acteurs

Les prochains éléments ethnographiques abordent les choix et actions qui m'ont amené à étudier deux initiatives alternatives particulières dans le cadre de ces travaux de thèse, à savoir une monnaie locale citoyenne et un *hackerspace*, la Graine et le BIB. Le choix de ses deux initiatives, imprévues dans le design de recherche, est lié à un enchevêtrement de rencontres fortuites et à une volonté grandissante de m'impliquer dans des initiatives locales. Le travail de terrain s'affranchit d'un cadrage théorique précis *a priori* pour s'efforcer d'être au cœur des problématiques des acteurs. Les terrains de recherche pressentis, macroscopiques, médiatisés et popularisés laissent alors place à des initiatives montpelliéraines qui échappent aux grands mouvements contestataires et histoires à succès.

[38] Source : projet de recherche présenté à l'école doctorale du laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM).

Le dimanche 4 octobre 2015, je me rends au regroupement d'associations au sein du quartier Antigone de Montpellier. L'événement regroupe 1 200 associations avec des objectifs très divers allant de la promotion sportive, la lutte contre les exclusions, la promotion de la culture libre aux alternatives anti-capitalistes. Au fur et à mesure de ma déambulation, des slogans comme « venez nous aider à lutter contre Goldman Sacks » et « la monnaie locale est un outil anti-crise » attisent ma curiosité. J'avais lu quelques articles sur l'émergence d'initiatives monétaires locales en Argentine pendant la crise de 2001 ou plus récemment en Grèce. Néanmoins, j'étais totalement étranger à l'utilisation de ces monnaies alternatives. Je me rapproche du stand arborant une bâche sur laquelle il est écrit « La Graine : la monnaie locale citoyenne de Montpellier ». Je décide d'acheter avec des euros un petit livret sur les monnaies locales et d'écouter pour la première fois la personne qui semble être à l'origine du projet.

Bien que sensibilisé au cours de mon cursus académique aux dérives des échanges standardisés et mondialisés tout comme les différents scandales monétaires, mon exemplarité en tant qu'acteur me fait défaut. Mes habitudes de consommation sont en 2015 bien loin de celles d'un militant écologiste ou altermondialiste. Mes transactions financières alimentent principalement les banques multinationales, les grandes surfaces et le commerce en ligne. La perspective de fréquenter et comprendre des individus en marge d'un système tout en le contestant m'a néanmoins toujours intrigué et beaucoup amusé. Je passe les semaines suivantes à me renseigner sur les différentes monnaies locales, scrute chacune des lignes du site web de la Graine, lis des dizaines d'articles académiques et journalistiques sur les monnaies locales. L'un des prospectus de la Graine indique la tenue de permanences tous les vendredis dans un

lieu partagé du centre-ville de Montpellier. Je décide de m'y rendre le 20 novembre 2015 et y retrouve Patrice, précédemment croisé au forum des associations, seul, en train de plier des centaines de prospectus.

Présentation des personnages : Patrice

Patrice a une cinquantaine d'années et travaille en tant qu'employé chez un revendeur bio et local. Il est le cofondateur de la Graine au sein de laquelle il occupe les postes de responsable administratif et de trésorier. Il est très actif au sein de réseaux comme la Nouvelle Économie Fraternelle (NEF), les jardins partagés et les habitats participatifs. C'est une personnalité attachante et impulsive notamment lors de prises de parole publiques et en réunions. C'est par conséquent l'un des plus motivés à mettre en place cette monnaie.

Après un premier échange et entretien encourageant avec Patrice, je décide de retourner à la permanence quinze jours plus tard. Je fais cette fois-ci la connaissance de Guillaume. Il est lui aussi seul, en train de plier des centaines de prospectus. Ce dernier, moins avenant et bavard, semble se méfier de l'arrivée d'un jeune chercheur dans l'écosystème alternatif. Je décide de plier des prospectus avec lui tout en discutant des initiatives locales existantes sur le territoire. À la fin de l'entretien, il m'annonce comme un air d'adieu que c'était un plaisir de discuter avec moi. Je comprends à son ton qu'il ne compte pas sur mon retour et que la perspective d'une recherche sur le projet de la Graine le laisse encore perplexe. Je m'aperçois alors que la participation aux permanences permet de rencontrer les acteurs, mais n'est pas encore suffisante pour participer au projet.

Présentation des personnages : Guillaume

Guillaume a une cinquantaine d'années et travaille en tant qu'informaticien. Il est très actif au sein du collectif depuis plus de deux ans. Ses compétences informatiques lui permettent de mettre en place l'intranet ainsi que le développement d'un boîtier de gestion de la monnaie. Il est par ailleurs investi au sein d'ATTAC et milite depuis son plus jeune âge. C'est une personnalité très réservée, bien qu'affirmée sur ses positions. Il préfère s'éloigner des problématiques de groupe pour travailler seul ou en binôme.

> Je retrouve Guillaume, surpris de me voir la semaine suivante à la permanence, pour à nouveau discuter et plier des prospectus. À la fin de la soirée, il m'indique la tenue d'une réunion destinée aux nouveaux membres afin de comprendre le processus de réappropriation monétaire. La réunion se tient au début du mois de décembre et je vois dans cette invitation à la réunion du 4 décembre 2016 mes premiers pas au sein de l'organisation. Lorsque je m'y rends, je suis accueilli avec un grand sourire par Patrice qui me présente aux autres comme un chercheur en économie. J'essaye vainement de rectifier sa présentation sous les rires goguenards de Daniel, un membre historique du projet. Soit, le plus important c'est que je sois enfin entré dans le collectif de la Graine.

Présentation des personnages : Daniel

Daniel a plus de soixante ans et continue de travailler en tant qu'ouvrier. Considéré comme l'intellectuel du groupe, il devient le cofondateur de la Graine à la suite d'un appel à l'aide de Patrice. Issu d'un milieu très populaire, il a travaillé en tant qu'ouvrier en République tchèque puis en Allemagne. Il entretient un rapport étroit avec les penseurs des monnaies locales au niveau national et s'investit au sein des amis du Monde diplomatique. C'est une personnalité très exigeante et impulsive qui entretient des rapports souvent conflictuels avec les autres participants.

Je poursuis en parallèle de l'investigation au sein de la Graine mon enquête sur d'autres initiatives alternatives et principalement l'indépendance des médias entreprise par le réseau Indymedia. Les discussions avec Daniel et le visionnage de différents documentaires[39] me poussent vers une lecture plus approfondie du journalisme décentralisé et indépendant. Inspiré par ces différentes initiatives, je décide de contacter l'antenne nantaise d'Indymédia. Les journalistes sont engagés à ce moment-là dans le conflit de Notre-Dame-des-Landes et militent contre l'instauration de l'état d'urgence. Je décide d'envoyer un mail le 19 janvier aux membres d'Indymedia afin de leur présenter mon projet de recherche et mon envie de les rencontrer.

Allocataire de recherche au sein du groupe Alter-management du laboratoire Montpellier Recherche en Management (MRM), je prépare une thèse avec pour objet le fonctionnement des organisations alternatives (monnaies locales complémentaires, médias indépendants, mouvements de *hackers*, etc.). Les objectifs de ce travail sont multiples : (1) Appréhender le contexte d'émergence de ces organisations alternatives et leur projet politique (ou philosophique). (2) Comprendre le fonctionnement de ces organisations en matière de gouvernance, de prise de décisions et de gestion des ressources. (3) Analyser l'impact des facteurs organisationnels (âge, taille, hiérarchie, autonomie, etc.) sur le caractère alternatif des moyens employés par l'organisation afin de produire des résultats.

(Source : mail envoyé au collectif Indymédia Nantes, le 19 janvier 2016)

Prendre contact avec des acteurs qui encourent de nombreux dangers à des centaines de kilomètres avec un mail rempli de *bulletpoints* et concept managériaux n'est pas ma plus grande réussite. À cette tentative de contact antipathique et déconnectée des problématiques de terrain, je reçois neuf jours plus tard la réponse négative d'un des membres du collectif Indymedia Nantes. C'est donc le 28 janvier 2016 à 15h46 que « m'explose en

[39] Tels que « les nouveaux chiens de garde » de Gilles Balbastre et Yannick Kergoat, le film « le cinquième pouvoir » de Bill Condon sur les Wikileaks et encore le documentaire « Citizen Four » de Laura Poitras sur l'affaire Snowden

pleine face » le fossé qui me sépare des acteurs que je souhaite rencontrer. Je rêvais de côtoyer des *hackers*, des lanceurs d'alertes, des zadistes, et je restais sur ma chaise à lire des chapitres d'ouvrages et articles scientifiques. C'est à ce moment que je décide de dédier l'entièreté de mes semaines suivantes à réduire la distance tant physique que culturelle qui me sépare des initiatives alternatives.

C'est un peu compliqué de te répondre pour plusieurs raisons : (1) On est un peu débordé-e-s dans le coin (ZAD, migrant-e-s... Et des tas d'autres urgences) du coup le temps n'est pas à l'analyse posée en collectif pour répondre collectivement à une enquête sur nous. (2) Participer à une étude universitaire de management, donc d'analyse en termes de fonction/efficacité/rendement/communication et autres concepts déshumanisants ou tentative de vampiriser des pratiques pour donner de nouveaux outils au capitalisme ou à des personnes qui les utiliseront pour asseoir leur pouvoir n'est vraiment, mais vraiment pas notre priorité. (3) de plus beaucoup des informations que tu voudrais connaître sont déjà expliquées sur les pages https://nantes.indymedia.org/pages/indymedia et https://nantes.indymedia.org/pages/charte. Il y a aussi quelques articles qu'on a publiés et qui parlent de notre fonctionnement. Comme le plus important dans les recherches, c'est justement les recherches, on te laisse chercher ;).

(Source : mail reçu du collectif Indymédia Nantes, le 28 janvier 2016)

Contrairement aux monnaies locales, mon intérêt pour les *hackers* est plus personnel. Né dans les années 1990 en même temps que la démocratisation de l'Internet, c'est une technologie qui m'a toujours permis de développer mon esprit tout en échappant à une réalité que je jugeais trop souvent fade et injuste. De plus, les productions visuelles de sciences-fictions dystopiques telles que Blade Runner, Ghost in the Shell, Cowboy Bebop, Akira et la trilogie Matrix ont bercé ma jeunesse, construit mes opinions et mon regard sur la société. Finalement et de manière plus inconsciente, ma volonté grandissante de travailler avec des *hackers*

me rappelle une époque juvénile où je partageais le quotidien d'un de ces personnages tant fantasmés.

Je décide de me rendre le 7 mars 2016 à l'adresse indiquée sur le site web du *hackerspace* intitulé le *Boat In a Bag* (BIB). J'y trouve ce jour-là une porte fermée, presque condamnée. Afin de ne pas rester sur un échec, je me rends sur l'*Internet Relay Chat* (IRC) où se retrouvent les *hackers*. Je crée alors un compte sur le site web du BIB en y indiquant un pseudonyme peu original (MickaelPeiro) et un mot de passe identique à l'ensemble de mes comptes. Une fois connecté, je fais la connaissance de Wargreen qui m'indique que le *hackerspace* a déménagé et que les *hackers* se retrouvent un lundi sur deux dans le cadre de « Répéts » pour discuter des activités du lieu.

Présentation des personnages : Wargreen

Wargreen (parfois appelé poulpe, ou encore vagin) a une trentaine d'années et ses compétences sont orientées vers l'ingénierie sonore. Il est investi au *hackerspace* sur les questions d'orientation politique et philosophique. À l'intérieur, il met en œuvre des ateliers dédiés à la production sonore et tient des événements à l'extérieur (festivals, concerts dans des squats) en tant qu'ingénieur du son. Il a tenu le poste de trésorier pendant 2 ans, sans en être au courant. Il est très impliqué dans l'univers des squats.

Le lundi 21 mars 2016, je traverse pour la première fois la porte du *hackerspace*, descends un escalier et entre dans une cave poussiéreuse qui me fait immédiatement penser au film « Fight Club » des années 1990. Sauf que ce club-ci est constitué de *hackers* et d'une multitude d'objets technologiques. Je ressens dans ces premiers instants une admiration et un amusement profonds, comme un enfant à l'entrée d'un parc d'attractions. Mon rythme cardiaque s'accélère tandis que la poussière et la fumée de cigarette viennent attaquer mes poumons. J'aperçois au loin la carcasse d'un Mac pro qui sert de tirelire aux *hackers* à côté d'un *rack* de serveurs

Dell pour ranger le boîtier wifi. Je regarde ensuite sur la gauche le coin des imprimantes géantes et des pièces détachées, le long des murs des dizaines d'ordinateurs et des centaines de câbles. Après quelques minutes à faire le tour du lieu je viens déranger un *hacker* concentré sur la réparation d'une imprimante. « Bonsoir, j'espère que vous allez bien. Moi, c'est Mickael. Je vous ai contacté via l'IRC » auquel je reçois un bref : « Yo ! Moi, c'est Defred ! » qui sonne le début et la fin de notre conversation.



Image 1. Hackerspace - le Boat in a Bag (BIB), décembre 2016.

Présentation des personnages : Defred

Defred (parfois orthographié Dethread ou Devthread) a une quarantaine d'années et ses compétences sont aussi diverses que variées. Il est un cofondateur du *hackerspace*, musicien, titulaire d'un diplôme en design, passionné par l'univers journalistique et celui de la recherche. Grand défenseur de la liberté sous toutes ses formes, il incarne l'esprit politique et subversif du *hackerspace*. Finalement, son attrait pour l'environnement marin est une grande source d'inspiration pour les différents qualificatifs du BIB.

Encadré 1. L'imaginaire de la navigation : quelques éléments de langage du BIB

- *Boat in a Bag* : canot de fortune à déployer en cas de naufrage.
- Capitaine : responsable du navire auprès des instances institutionnelles.
- Cambusier : responsable chargé de distribuer les ressources à l'ensemble de l'équipage.
- Vigie : située au point le plus haut du navire, elle est responsable de la surveillance du butin et du maintien du cap.
- Bosco : responsable de l'animation et de la gestion du navire au quotidien.
- Tous sur le pont ! : formule de ralliement permettant aux membres de l'équipage de se regrouper afin de s'organiser.
- Le code du pirate / code du naufragé : utilisé pour définir les valeurs du radeau.

La réunion débute par un rapide tour de table afin de connaître les *hackers* plus occasionnels et faire de nombreuses blagues sur les activités de chacun. Je n'échappe pas à la règle. Ma présentation en tant que doctorant en gestion, accompagné de mon téléphone et mon ordinateur au logo de la pomme croquée les font bien rire. À ma grande surprise, ils ne me posent aucune question et la réunion se passe comme si de rien n'était, comme si je n'étais pas présent. Aux alentours de 23h, je propose de ramener ceux qui le souhaitent en centre-ville avec ma voiture. Defred me répond que ça l'arrange, car il doit encore réparer la sienne. Durant le trajet, il me raconte avec détail les différents problèmes qu'il rencontre avec sa voiture, sans me demander à aucun moment ni qui je suis ni ce que je viens faire au *hackerspace*. Avant de quitter la voiture, il me demande « au fait, c'est quoi ton pseudo ? » Question inattendue aux abords d'un feu rouge, je lui réponds alors « Mika ».

Je retrouve les *hackers* lors d'un événement tenu cette fois-ci à l'extérieur du BIB, le 30 mars 2016 au sein du festival Tropisme. Le festival est reconnu pour son éclectisme tourné vers l'art et les nouvelles technologies. J'aperçois sur une table un *hacker* en train

de dessouder un jouet pour enfant. Il se présente sous le pseudonyme de Bololipsum, également son nom d'artiste. À ses côtés se trouve Defred qui travaille à l'aide de la technologie Arduino sur l'émission d'ondes radio à courte distance. Dans la journée, je navigue entre les différents ateliers, écoute diverses conversations, prends discrètement quelques notes sur mon carnet et décide d'apporter des bières et des cookies. Je quitte l'événement sans dire au revoir par peur de les déranger dans leurs ateliers respectifs. C'est finalement le 4 avril 2016 que je suis accueilli à une répétition par plusieurs « Salut Mika ! » Je commence à me faire à la poussière du lieu et je suis heureux qu'ils aient retenu mon pseudo.

Présentation des personnages : Bololipsum

Bololipsum (souvent appelé Bolo) a une quarantaine d'années. C'est un musicien spécialisé dans l'électronique. Il est un cofondateur du *hackerspace* et organise dans le lieu des ateliers d'initiation à l'électronique pour un jeune public. Son activité favorite consiste à court-circuiter et détourner des objets électroniques de manière à créer de nouveaux sons. Il représente l'aspect politique et pédagogique du BIB. Il fait également partie de ceux qui souhaitent pérenniser et formaliser les activités du *hackerspace*.

3.3 Faire avec les acteurs pour mieux les comprendre

Les derniers éléments ethnographiques présentés dans ce chapitre montrent que l'entrée dans le collectif n'est qu'un point d'étape dans l'étude des organisations alternatives. Ils témoignent de la nécessité pour le chercheur de s'impliquer plus profondément (Geertz, 1973 ; 1972) afin d'obtenir la confiance des acteurs, mais également la compréhension de leurs activités et de leurs intentions. Finalement, ils mettent en avant les moments particuliers où se construisent les relations entre le chercheur et les acteurs, autant que les éléments d'analyse au cœur du travail de thèse.

Le 4 décembre 2015, j'assiste donc à ma première réunion de coordination de la monnaie locale. Les membres sont tous venus avec de la nourriture bio et locale à partager. J'ai honte, car je suis de mon côté simplement muni de mon ordinateur et d'une recharge au cas où les échanges s'éterniseraient. La réunion débute par un tour de table et la désignation d'un secrétaire de séance. Je décide de mettre mes compétences sténographiques à contribution, les possesseurs d'ordinateurs étant rares au sein du collectif. Une tâche simple et rudimentaire, mais qui est de manière assez étonnante valorisée par l'ensemble des membres. Les débats se poursuivent avec la projection de vidéos et discussions sur le caractère transformateur des monnaies locales citoyennes. Je décide de participer au débat en discutant de mes premières lectures théoriques et empiriques. Une érudition qui surprend les membres les plus anciens, particulièrement Daniel et Guillaume. Ce soir-là, Guillaume me donne un accès à l'intranet du collectif afin que je puisse y télécharger mon compte rendu et prendre connaissance des précédents échanges. Daniel quant à lui partage avec moi ses différentes implications politiques et m'invite aux conférences qu'il organise.

Le 2 décembre 2015 sort en salle le film documentaire « Demain » réalisé par Cyril Dion et Mélanie Laurent. Le succès rencontré par le long métrage[40] donne un nouvel élan au collectif puisqu'il met en lumière *le Bristol Pound*, une initiative de monnaie locale dans la ville britannique de Bristol. Les membres décident d'assortir les projections montpelliéraines avec des débats et informations sur la future Graine. Je décide de les accompagner à la sortie des salles de cinéma pour présenter le projet de la Graine et j'assiste à des conférences organisées par Charles au sujet des monnaies locales.

[40] Le documentaire rencontre un succès critique et public important avec plus d'un million d'entrées au cinéma et le césar du meilleur documentaire en 2016. https://www.lemonde.fr/planete/article/2016/05/07/le-film-demain-a-depasse-le-million-de-spectateurs_4915387_3244.html

Je m'investis en parallèle dans différents groupes de travail afin de comprendre l'organisation du collectif. Je participe au groupe « communication » qui me semble être le plus ouvert aux nouveaux membres et dont les tâches me paraissent accessibles. Je prends part au groupe « démarchage » qui représente une part importante des objectifs collectifs et finis par faire partie du groupe « coordination » qui catalyse toutes les décisions concernant l'avenir du projet.

Présentation des personnages : Charles

Charles a 23 ans et étudie en master en économie sociale et solidaire. C'est un membre très actif de la Graine au sein de laquelle il est responsable du groupe « communication ». Ses précédentes expériences dans l'enseignement et comme membre de la monnaie locale de Brixton lui permettent de mettre en place des conférences sur les monnaies. Ses préoccupations portent principalement sur la pérennisation des organisations de l'ESS et leur modèle économique. Son assurance et ses prises de position le mettent régulièrement au cœur des querelles collectives.

Le 30 mars 2016, je suis chez Sixtine et participe à une réunion de démarchage lorsque Guillaume présente les interrogations des prestataires quant à l'acceptation et l'utilisation de la Graine. Il aborde les problématiques comptables liées à la prise en charge d'une monnaie locale. Il se tourne alors vers moi pour me demander « Mickael en tant qu'économiste, tu en sais plus sur la comptabilité des monnaies locales ? ». Je commence par rectifier mon affiliation pour ensuite proposer l'élaboration d'un guide comptable à destination des accepteurs. Je travaille durant plusieurs semaines avec Guillaume sur le guide, avec la contribution d'universitaires et représentants d'autres monnaies locales. Nous organisons le 12 mai 2016, dans un café en centre-ville, une rencontre avec plusieurs potentiels prestataires de la Graine. C'est à la suite de cette première collaboration que débutent mes discussions informelles plus régulières avec Guillaume. Nous

échangeons par téléphone et partageons quelques repas. Il décide finalement de me donner des accès au groupe « démarchage » sur l'intranet, jusqu'alors réservés aux démarcheurs aguerris.

Présentation des personnages : Sixtine

Sixtine a environ 25 ans et prépare un concours dans l'enseignement. Elle s'est impliquée au sein de la Graine après la diffusion d'un documentaire sur la monnaie. Son investissement dans l'association s'incarne dans des actions concrètes, principalement le démarchage de prestataires. Plutôt timide et réservée dans ses interventions, elle s'inscrit en faux s'agissant de la violence verbale parfois présente lors des réunions de coordination.

Le 21 avril 2016, Guillaume me propose de l'accompagner dans le démarchage d'un prestataire. Il me dit qu'il aura sûrement besoin de moi si le gérant lui pose des questions sur la comptabilisation des graines ou la gestion plus généralement. Nous entamons la discussion avec le dirigeant d'une boulangerie solidaire et après plus d'une heure et demie d'explications de Guillaume, nous repartons avec un chèque d'adhésion. Mon inutilité lors de cette rencontre était palpable, mais j'ai ressenti à la fois un soulagement, une confiance et de la fierté chez Guillaume. En parallèle, je m'implique au cours du mois de mai 2016 au sein du groupe « communication » en mettant en place avec Stephan une campagne de financement participatif qui donne lieu à de nombreuses controverses au sein du collectif. Nous nous retrouvons régulièrement avec Stephan afin de travailler sur une proposition et nouons des liens d'amitié au fil des discussions et des soirées. Ces deux investissements me plongent pour la première fois comme acteur à part entière de la Graine et me confrontent alors, au même titre que tous les acteurs, aux critiques des autres membres.

Présentation des personnages : Stephan

Stephan a environ 25 ans et travaille en tant que kinésithérapeute. Il s'est investi au sein de la Graine grâce à sa compagne Sixtine. Il est actif dans le groupe « démarchage » et dans la conception d'une campagne de financement participatif. Souvent présent dans les permanences de faubourg, il essaie de faire avancer le collectif lors de réunions en proposant de manière régulière des résumés et des voies de sorties permettant de mettre en place concrètement la monnaie locale.

Concernant maintenant l'étude du *hackerspace,* je me rends une nouvelle fois le 27 avril 2016 au BIB afin de travailler sur ma thèse. J'y retrouve Defred qui est concentré sur la construction d'un étrange objet : il confectionne une petite boîte connectée, laquelle, à l'aide d'une combinaison spécifique permet d'ouvrir un mécanisme pour un jeu d'évasion local. Poursuivant chacun nos activités, je suis de mon côté bloqué dans l'accès à un article scientifique. Cela me donne l'occasion de discuter avec Defred de la diffusion et la valorisation de la recherche. Je lui dis qu'il serait bien de disposer d'un espace physique ou numérique au sein du BIB afin que les personnes puissent avoir accès et lire toutes sortes de contenus. Autrement dit, une bibliothèque libre. Ce à quoi il me répond simplement : « Fais-le ! ». Je quitte alors de temps en temps ma lecture d'articles pour répertorier sur une clé USB tous les ouvrages libres de droits. Au cours de l'année et de manière assez naturelle, je m'associe avec Gau afin de construire ensemble le projet « BIB.liothèque. » Un projet que nous décrivons comme une réflexion et un travail sur la mise en place d'une bibliothèque (en ligne et physique) accessible à tou-te-s les membres du BIB sur des thèmes variés tels que l'informatique, l'actualité ou encore la critique sociale. Je ressens pour la première fois le plaisir et l'amusement qu'ont les *hackers*. Avec Gau, nous réfléchissons à la philosophie du projet, récupérons et découpons une boîte pour y entreposer le Raspberry Pi. Il m'apprend à installer en ligne de

commande le logiciel Calibre et nous parvenons finalement à rendre accessible un livre via un lien HTML.

Présentation des personnages : Gau

Gau (parfois appelé Real) a environ une quarantaine d'années et il travaille dans une entreprise d'impression. Passionné par les médias, il œuvre depuis plusieurs années au sein de médias indépendants et autonomes tels qu'Indymedia et Promedios. Il met régulièrement en place au BIB des ateliers d'impression et anime des conférences sur l'accessibilité de l'information. C'est une personnalité très à l'écoute et impliquée dans l'organisation du *hackerspace*.

Le 25 février 2017, les *hackers* organisent une série de conférences éclair au sein de la coopérative culturelle de La Tendresse : tous les *hackers* sont invités à présenter leurs travaux en cinq minutes et ensuite échanger avec la salle. GG détaille son implication en tant que capitaine du BIB, tandis que nous discutons avec Gau du projet BIB.liothèque. J'en profite également pour mettre en discussion mes premières avancées et enfin amorcer des éléments de réponse à la répétitive et unique question « et toi Mika ça avance ton truc ? ». C'est ce soir-là que j'ose me présenter à la fois comme un étudiant en gestion et comme un *hacker* du BIB, pour ensuite articuler pendant quelques minutes concepts théoriques et anecdotes ethnographiques. Les rires, les questions et les ressources partagées foisonnent alors tout autant que les débats.

Présentation des personnages : GG

GG (souvent appelé par son prénom Gilles) a plus de cinquante ans et a travaillé pendant plusieurs années en tant que directeur d'une radio libre. C'est l'actuel « capitaine » du *hackerspace*, car très actif au sein du mouvement des logiciels libres. Il est très impliqué dans l'organisation et la pérennisation des activités du *hackerspace*. C'est une personnalité très drôle et attachante, dont la quantité de connaissances n'a d'égale que la longueur de ses interventions.

Début 2017, je multiplie les événements au sein et à l'extérieur du *hackerspace* en compagnie des *hackers*. Je partage de nombreux verres et discussions avec ceux qui deviennent peu à peu mon quotidien. J'écoute leurs histoires, apprends leur passé et dévoile peu à peu le mien. Début mars 2017, Defred me propose d'intervenir avec lui auprès de lycéens dans le cadre de la semaine citoyenne pour aborder les notions d'esprit critique, la vérification de sources et réfléchir à l'utilisation des outils numériques. Étant donné la divergence de nos points de vue sur le sujet des réseaux sociaux, nous décidons de mettre en œuvre le faux procès de Facebook. C'est donc en mai 2017 que nous nous rendons dans un lycée professionnel à Lunel, vêtus l'un d'un blazer et l'autre d'un t-shirt « Fuck Google ! ».

C'est finalement ma participation au *Toulouse Hacker Space Factory* (THSF) du 25 au 28 mai 2017 qui vient définitivement acter ma posture et place au sein du BIB. J'accompagne Conteck, GG, Wargreen, Couscous, Winter et Defred qui travaillent durant quatre jours à la mise en œuvre d'un atelier de radio locale et d'impression 3D. Je décide de feindre un financement de mon université pour l'événement afin d'aider à financer personnellement notre transport jusqu'à Toulouse et une partie des frais sur place. Au cours des différentes journées, nous poursuivons nos activités sans objectif particulier à part nous amuser. Lorsque Couscous revient d'un ravitaillement : « Les gars, j'ai ramené des bières et du saucisson ! », il termine en posant son regard sur moi « Putain Mika, c'est toi qui as ramené la thune et je n'ai rien pris pour toi ! ». Ce à quoi Defred répond en souriant « C'est vraiment drôle, on a réussi à faire venir au BIB un végétarien, qui ne boit pas d'alcool, qui ne fume pas et qui possède un MacBook ! ». Sa réponse me fait alors prendre conscience que l'intégration dans le collectif ne

dépend pas d'une technicité particulière ou d'un mode de consommation particulier, mais s'inscrit dans la présence et dans le « faire ».

Présentation des personnages : Winter

Winter a environ 25 ans et étudie en mathématique et informatique. Il s'investit au sein du *hackerspace* en mettant en place un atelier de formation au langage informatique Python. C'est une personnalité très discrète qui sait cependant se rendre disponible lorsque les membres ont besoin de lui.

Mon dernier jour au sein du THSF me permet de me rendre compte de la quantité impressionnante de travail accomplie par les *hackers*. Tandis que Wargreen s'acharne durant plusieurs heures afin de faire fonctionner la radio, je suis Couscous et Defred dans la mise en place d'un atelier d'impression 3D. Après quelques heures d'installation et de préparation, la machine fonctionne et donne l'occasion à Couscous de démontrer toutes ses compétences et son jargon technique. Au début de la nuit, j'ai l'occasion d'assister à une conversation surréaliste entre lui et un visiteur : il lui explique pendant plusieurs dizaines de minutes la technicité et la particularité de l'impression 3D avant que ce visiteur ne lui demande ce qu'il est en train d'imprimer, il répond avec un sourire satisfait : « un Yoda avec une grosse bite ». Voilà une bonne représentation des activités du *hackerspace* qui s'articulent autour du « faire » et du fun. Des individus qui parcourent 500 kilomètres, usent d'une grande technicité et d'une très grande quantité de travail afin d'imprimer un blasphème à Star Wars.

Présentation des personnages : Couscous

Couscous a environ 45 ans et dirige la recherche de l'entreprise NEED qu'il a cofondée. Il a un goût et des compétences particulières pour l'impression 3D. Moins investi qu'auparavant au *hackerspace* pour des raisons personnelles, il continue d'entretenir des liens d'amitié avec les *hackers*. Sa forte personnalité et ses convictions politiques en font quelqu'un de très drôle et tranchant.

Pour conclure, le dimanche 9 septembre 2018, je me rends au regroupement d'associations toujours organisé au sein du quartier Antigone de Montpellier afin d'assister au lancement de la monnaie locale et venir récupérer mes premières graines. Après quelques minutes à rester immobile et pensif devant le stand, un membre vient me voir pour me demander : est-ce que vous avez déjà entendu parler de la Graine ? Je lui réponds timidement que oui, d'ailleurs je viens récupérer ma carte d'adhérent. J'avais adhéré à l'association à ma seconde participation à la permanence en 2015. Je récupère ma carte qui porte le numéro 62 et me procure quelques graines. Je quitte finalement le stand en félicitant l'(a) (nouvelle) équipe d'avoir concrétisé un projet débuté en 2013, réfléchissant de mon côté à la réalisation d'un projet que j'avais débuté à la même période.

Conclusion

Les différents éléments biographiques présentés dans ce chapitre avaient pour objectif de clarifier le rapport qu'entretient le chercheur avec son objet de recherche. Ils montraient la trajectoire, les différents moments et rencontres qui poussent un étudiant en sciences de gestion à poursuivre un projet de thèse inscrit dans l'étude des organisations alternatives. Bien loin d'une évidence prédéterminée, la construction du sujet de recherche et l'entrée dans le terrain ont été le fruit d'une perpétuelle déconstruction de ma pensée et la volonté de comprendre ces acteurs qui résistent aux pratiques dominantes.

Le chapitre a pris le parti de l'écriture de soi, afin que le lecteur puisse connaître le point de départ et le chemin parcouru tout au long du travail de recherche. Il a également introduit les moments particuliers du travail de terrain, ainsi que plusieurs présentations succinctes des personnages rencontrés au long de ces dernières années. Ainsi, la méthodologie ethnographique développée dans cette thèse ne se retrouve pas au service d'un militantisme aguerri et profond, mais dessine et représente ma volonté d'inscrire la recherche en gestion dans les pratiques concrètes et quotidiennes des acteurs. J'ai alors une croyance forte que les acteurs ne peuvent être compris que si l'on évolue avec eux et que les théories ne se construisent qu'après une étude longue et profonde du terrain.

Chapitre 4.

Observer, analyser et écrire pour rendre compte

Ce second chapitre dédié à la méthodologie aborde les choix méthodologiques et épistémologiques de ce travail doctoral. Il vient également clôturer de manière chronologique, la phase de travail de terrain pour aborder le travail d'écriture (Van Maanen, 1979). Je me suis alors persuadé que la méthode de recherche devait elle-même être analysée et que les connaissances produites ne pouvaient être discutées indépendamment des conditions de leurs découvertes (Garfinkel, 2007). La rédaction de ce chapitre n'est alors pas aisée puisqu'il aspire à parler de lui même, mais également de l'ensemble du contenu présenté dans ce manuscrit. Les prochains paragraphes ambitionnent de discuter des modalités d'élaboration des connaissances et leurs conditions d'acceptabilité au travers de la mise en récit du terrain, l'articulation des différentes parties et leur développement. L'ensemble des éléments présentés expliquent finalement les intentions et postulats scientifiques qui construisent la méthodologie de recherche.

4.1. Le processus de collecte des données

Michel Foucault, dans une conférence donnée au cercle d'études architecturales le 14 mars 1967 explique que les espaces autres « supposent un système d'ouverture et de fermeture qui les isolent par rapport à l'espace environnant. Il y a d'autres hétérotopies au contraire qui ne sont pas fermées sur le monde extérieur, mais qui sont pures et simples ouvertures, tout le monde peut y entrer, mais à vrai dire une fois qu'on y est entré, on s'aperçoit que c'est une illusion et qu'on n'est entré nulle part » (Foucault, 1984 : 26). Passer les portes d'un *hackerspace* ou de la permanence de la Graine donne ainsi l'illusion d'appartenir au collectif, mais ce n'est qu'en s'impliquant concrètement et de manière durable dans les activités des acteurs qu'il est possible de comprendre leur fonctionnement et leurs interactions. Poursuivant la citation de Foucault, pénétrer à l'intérieur du collectif ne veut pas forcément dire y rester, y être accepté, et l'intégration

est un travail de longue haleine (Wacquant, 2006 ; Van Maanen, 1981 ; Geertz, 1972). Autrement dit, l'observation et la participation au sein de l'organisation laissent apercevoir une ou plusieurs frontières qui séparent le groupe de l'extérieur. Les prochains paragraphes tentent d'analyser l'ensemble des actions entreprises lors de l'étude de terrain et l'évolution des différentes relations nouées avec les acteurs tout en montrant la nécessité pour le chercheur en organisation alternative de s'investir profondément dans sa recherche.

4.1.1. Méthodologie ethnographique : faire

Le principal atout de la méthode ethnographique est de positionner l'individu dans un contexte social spécifique en le plaçant au cœur du contexte où l'action a lieu (Watson, 2011). La posture ethnographique permet d'incarner le chercheur dans son domaine, le soustrayant à un contrôle hypothétique et le confrontant en tant qu'acteur de sa propre recherche (Wacquant, 2005 ; Lofland, 1974 ; Freilich, 1970) : une position qui apparaît essentielle dans l'étude des organisations alternatives afin d'accéder, d'entendre et de donner à voir des données riches et complexes. Selon la « prescription sherlockienne » illustrée par Van Maanen, la conception des études de cas ethnographiques est également puissante afin de construire une nouvelle théorie (Courpasson et Monties, 2017 ; Michel, 2011). Autrement dit, « moins de théorie produit de meilleurs faits, plus de faits de meilleures théories » (Van Maanen, 1979 : 539).

L'étude de terrain peut alors sembler romantique et aventureuse de l'extérieur, les oublis culturels, les malentendus, les embarras, les surprises et les inaptitudes étant courants dans les recherches utilisant la méthode ethnographique (Wacquant, 2006 ; Goffman, 1968 ; Whyte, 2007). Tandis que l'étiquette du chercheur crée une place particulière dans le collectif (Matheu, 1986), j'ai essayé de combiner durant quatre années une participation directe à une présence à long terme. Plus que la participation à des conférences, de nombreux groupes de travail, de réflexions collectives, des événements promotionnels, c'est une implication beaucoup plus personnelle qui caractérise mon travail.

Je décidais dès le premier jour d'avancer à découvert et de ne pas feindre mon parcours et mes intentions, afin que les personnes que je côtoyais n'aient jamais à subir le sentiment d'une tromperie ou ses répercussions (Bulmer, 1982). Je me suis toujours présenté comme un doctorant en sciences de gestion de l'université de Montpellier, essuyant au début de mon implication suspicions et moqueries pour ensuite apprécier la relation complexe que peuvent entretenir chercheurs et acteurs. Au cours de mon travail de terrain, j'attachais une grande importance à collecter les informations nécessaires à mon analyse, sans jamais subtiliser celle-ci des mains de ceux qui les produisaient. L'accès aux informations, parfois long et complexe, fut toujours le fruit d'une confiance mutuelle.

Au-delà des moments d'organisation, j'ai alors eu l'opportunité tout au long de mon travail de thèse d'échanger avec les acteurs qui fondent ces organisations alternatives et de partager avec eux de nombreux moments afin de mieux les connaître. J'ai en tête les longues conversations dans un parc avec Charles qui m'exprime son envie viscérale de rendre viables les modèles alternatifs ainsi que les soirées passées aux côtés de Stephan et Sixtine. Je me remémore les moments partagés avec Chantal qui même après une lourde opération continue d'œuvrer avec ferveur au fonctionnement du groupe « démarchage ». Je me rappelle chacune des interventions de Daniel, de sa posture affirmée et son langage expéditif. Je ressens encore la sensibilité et la force de Guillaume et Patrice lors de nos repas et permanences partagés. Je souris encore de l'appel de Defred qui m'indique travailler pour une série B. Je m'amuse toujours des centaines d'histoires racontées par Couscous et GG, eux qui ont connu l'univers punk, les squats artistiques et les bars clandestins. Je serai toujours frappé par le talent de Wargreen, capable d'orchestrer dans des squats les concerts les plus incroyables auxquels j'ai assisté. La plongée de plus en plus profonde dans les pratiques des *hackers* et des membres de la Graine me fait prendre conscience de la nécessité du chercheur de faire avec les acteurs, afin de mieux comprendre pourquoi et comment ils font ce qu'ils font. Je n'ai seulement pu comprendre la place qu'avaient le fun et le « faire » au sein du *hackerspace* qu'en les pratiquant moi-même.

Présentation des personnages : Chantal

Chantal a une quarantaine d'années et travaille en tant qu'employée dans un hôpital. Auparavant investie dans le groupe ATTAC, elle a rejoint la Graine et le groupe « démarchage » afin d'agir concrètement contre l'économie financiarisée. Elle souhaite que le collectif avance plus vite afin de concrétiser le lancement de la monnaie. C'est une personnalité très franche et autonome qui n'hésite pas à prendre la parole quand elle n'est pas d'accord.

La méthode ethnographique s'est donc avérée pertinente afin de produire une étude approfondie de la vie quotidienne des acteurs. Elle est même apparue obligatoire dans certains cas, permettant de franchir les diverses frontières qui me séparaient des acteurs. Je prends alors pour inspiration forte les travaux hétérodoxes en sociologie contemporaine. Tout d'abord, l'intégration de William Whyte pendant trois ans dans un quartier italien de Boston, fournissant une description précise et *in situ* des relations sociales des bandes de Cornerville (Whyte, 2007). Ensuite, l'étude des combats de coqs à Bali par Clifford Geerz, lui qui n'est devenu visible par les Balinais qu'en participant à ces combats et en étant traité par les policiers comme l'un d'entre eux (Geertz, 1973). Finalement, l'engagement de corps de Loïc Wacquant, qui n'a pu recevoir l'attention des boxeurs qu'en montant sur le *ring,* s'entraînant et essuyant les coups de ses nouveaux partenaires. Inspiré par Whyte, j'essayais de faire du *hackerspace*, des permanences, des réunions, et des bars de quartiers mes nouveaux lieux sociaux et culturels. Inspiré par Geertz, j'essayais de devenir visible au sein des acteurs en participant à des événements parfois anecdotiques et souvent symboliques. Je les croisais à des manifestations, dans des espaces de discussions organisés dans le cadre du mouvement social, dans les bars de la place Saint-Denis, dans des squats ou devant le tribunal d'instance en soutien aux militants arrêtés. Finalement, inspiré par Wacquant, j'éprouvais la nécessité de devenir un *hacker* et un membre à part entière de la Graine. J'incarnais alors les sujets de ma recherche dans mon corps et dans mon esprit.

Comme tout chercheur engagé dans une immersion de longue durée, j'ai alors dû adopter certaines des façons de penser, de ressentir et d'agir qui caractérisent mes « nouveaux compagnons » (Wacquant, 2005 : 454). Pour résumer, j'ai essayé d'adopter tout au long de

mon travail de terrain une posture hybride d'observateur participant (Adler et Adler, 1987 ; Bogdan et Taylor, 1975 ; Gold, 1958). Tout d'abord en me situant à l'intérieur du collectif, en vivant avec et comme ceux que j'étudiais (Van Maanen, 2011), j'ai dédié la grande majorité de mes années 2016 et 2017 aux *hackers* et membres de la Graine qui sont peu à peu devenus mes amis, mes références et réciproquement. Ensuite j'ai adopté une position plus extérieure, en essayant de remplir le rôle de l'abstraction (Van Maanen, 1979) lorsque j'animais une conférence sur l'anarchie dans des lieux alternatifs ou multipliais les échanges sur les questions de conservation des valeurs dans le temps.

	La Graine
Permanences	12
Réunions de coordination	20
Réunions de démarchage	6
Réunions de communication	9
Ateliers de sensibilisation	6
Journées de réorganisation	2
Nombre d'heures passées avec les membres	300 (+ dizaines d'heures informelles)

Tableau 1. Récapitulatif de participation aux activités de la Graine

Mon investissement au sein de la Graine a débuté en novembre 2015 avec ma première participation à une permanence pour se terminer en mai 2017, peu de temps après la scission du collectif et le passage de relais au nouveau conseil d'administration. Comme le récapitule le tableau 1, durant ces dix-huit mois, j'ai assisté à 12 permanences d'information qui constituaient ma première porte d'entrée au sein de collectif et me permettaient d'analyser les interactions entre les membres et les citoyens montpelliérains. J'ai également pris part à 20 réunions de coordination, 6 réunions de démarchage et 9 réunions de communication afin de comprendre le fonctionnement des groupes, leurs interactions tout en m'impliquant de manière plus personnelle dans le projet. J'ai finalement participé, au même titre que la majorité des membres, aux deux réunions de réorganisation du collectif en juin 2016. J'ai parfois pu enregistrer ces réunions et, dans la majorité des cas, pris en charge le compte rendu et écrit des notes dans mon carnet

d'ethnographie. J'ai parallèlement assisté à des événements extérieurs afin de promouvoir l'initiative de la Graine et à 6 ateliers de sensibilisation sur la monnaie locale. J'ai finalement pris part aux rencontres nationales des MLCC pendant quatre jours afin de mieux appréhender les interactions entre l'initiative montpelliéraine et les projets analogues. Cela représente au total plus de 300 heures passées avec les membres de la Graine dans des espaces de discussions et de réunions, ainsi que des dizaines d'heures plus informelles à partager des moments conviviaux.

	Le BIB
« Répéts' »	26
Réunions politiques	8
Conférences	3
Ateliers	14
Sensibilisations	5
Événements et promotions	6
Nombre d'heures passées avec les *hackers*	250 (+ centaines d'heures informelles)

Tableau 2. Récapitulatif de participation aux activités du BIB

Mon investissement au sein du BIB a quant à lui débuté par ma première visite en mars 2016 et s'est estompé après ma dernière participation aux conférences éclair de juin 2018. Comment le récapitule le tableau 2, durant plus de deux ans, j'ai assisté à 26 « Répéts' » les lundis soir et 5 réunions sur la politique du *hackerspace* autour de plusieurs verres. Cependant, la simple participation à des réunions ne permet pas de comprendre les activités des *hackers* et il me restait encore des barrières à franchir afin de réduire la distance qui me séparait des *hackers* les plus engagés. Au début, l'impression d'être « à côté » de ceux qui font des millions de choses ne me quittait jamais, comme si je n'avais toujours pas compris l'essence du lieu que je fréquentais. Être présent au sein du *hackerspace* ne pouvait être suffisant afin de comprendre la complexité des *hackers*. Je devais sur le terrain, devenir un acteur à part entière, ce qui se concrétisait chez les *hackers* d'une seule manière : le « faire ». J'ai alors eu l'opportunité de représenter le BIB à La Tendresse à 3 reprises. J'ai pris part à 14 ateliers, en tant qu'apprenant et apprenti, ce qui fut

l'occasion d'expérimenter les outils du *hackerspace* en compagnie de Gau lorsque nous avons mis en place une BIB.liothèque. J'ai appris les connaissances rudimentaires de l'électronique ainsi que le fonctionnement d'un Raspeberry Pie lorsque j'ai détourné mon premier ordinateur Vtech. J'ai eu l'opportunité de discuter de l'impact sociétal et des questionnements philosophiques posés par des films tels que Matrix et de mettre en discussion à plusieurs reprises mes recherches en cours lors des conférences éclair organisées par les *hackers*. J'ai mis en œuvre avec Defred 5 modules de sensibilisation au numérique auprès d'établissements scolaires et ai participé à 3 événements de promotion du *hackerspace*. J'ai finalement partagé 3 jours entiers avec les hackers lors du *Toulouse Hacker Space Factory*. C'est au total plus de 250 heures que j'ai passées avec les *hackers* du BIB autour de l'organisation du lieu et des ateliers, ainsi que plusieurs centaines d'heures plus informelles partagées au sein du *hackerspace* et autour d'un verre.

Finalement, j'ai eu le besoin, comme la grande majorité des personnes investies d'une démarche ethnographique, de retranscrire durant ces deux années ce que j'observais et ressentais dans un carnet de terrain (Mbodj-Pouye, 2008). Ce besoin a émergé lors de ma première visite du *hackerspace ; u*ne habitude que j'ai conservée en relatant de manière précise des moments parfois anecdotiques et souvent symboliques dans plusieurs carnets physiques (58 pages) et un carnet numérique (106 pages). Ma prise de notes ne fut que très rarement contrainte par l'environnement. Je prenais le plus souvent des notes sur un petit carnet en format A4 ou sur mon téléphone. Durant les réunions, la tenue d'un compte rendu était alors le prétexte à l'ajout de notes descriptives que je complétais la nuit même. J'y ai donc inscrit des éléments d'observation factuels, verbaux, non verbaux et mes ressentis allant de l'incompréhension jusqu'à l'étonnement et la colère. La tenue d'un carnet d'ethnographie a été primordiale afin d'analyser, parfois de me remémorer, mais surtout de rendre compte de la richesse des terrains.

4.1.2. Méthodologie qualitative : écouter

Tout au long du travail de terrain, j'ai eu à cœur de conduire des entretiens avec l'ensemble des membres investis dans l'initiative. Ces moments privilégiés avec les membres représentaient dans de nombreux cas une mise à l'épreuve et une récompense à

mon implication. Si certains *hackers* qui côtoyaient régulièrement le lieu, comme Conteck, acceptaient rapidement de m'accorder des entretiens, d'autres comme Defred, restaient plus distants quant à mon implication. Ce n'est qu'après quelques mois de participation à des réunions et d'utilisation du *hackerspace* que je commençais à être reconnu de tous. J'avançais de manière pragmatique, des entretiens avec les membres les plus enclins à vouloir me parler du fait de leur parcours ou de notre proximité sociologique, jusqu'aux membres *a priori* les plus sceptiques quant à un projet de recherche sur les organisations alternatives. Il me paraissait finalement très difficile de produire une analyse pour les acteurs sans leur donner la parole et analyser les phénomènes à travers leurs mots. Si l'ethnographie permet de rendre compte de deux ans avec l'ensemble des acteurs, les moments passés avec chacun d'eux lors de l'entretien permettent de donner une résonance et une profondeur particulières à leurs comportements et agissements. Ils donnent la possibilité aux acteurs d'exprimer les contextes et les motifs de leur investissement dans ces initiatives et d'énoncer quelques éléments biographiques de leur trajectoire et leurs projets. Ils permettent également de (re)construire par les discours, des éléments d'analyse précédant mon entrée sur le terrain tels que : les motifs d'émergence de l'initiative, les différents déménagements du hackerspace, les années passées à rédiger les statuts de la Graine.

Présentation des personnages : Conteck

Conteck (aussi appelé Polak) a environ 25 ans et étudie dans le domaine informatique. Il est par ailleurs membre des Petits Débrouillards et monte avec des amis des jeux vidéo permettant de sensibiliser les joueurs aux enjeux environnementaux. Il est passionné d'astronomie pour laquelle il met en place des ateliers au BIB. Personnalité très drôle et plutôt organisée, il s'investit au sein des « Répéts' », réunions politiques et tient le poste de cambusier.

L'ensemble des entretiens suivent une méthodologie non directive (Thietard *et al.*, 2014) et adoptent le même schéma, du premier avec Patrice en novembre 2015 au dernier avec Gérard en 2017. Je débutais et terminais ma locution avec une seule phrase : « est-ce que tu peux me parler de toi et comment tu es arrivé-e au BIB/à la Graine ? ». J'ai alors pu compter (autour d'un café, d'un repas, d'un verre, d'une permanence), sur la richesse de

leurs parcours et leur envie de le partager. Je ne savais jamais où l'entretien pouvait me mener et je décidais de me laisser guider par leur discours, tout en étant très attentif et répétant à de rares occasions la fin de leurs phrases comme figure de relance. Au fur et à mesure de mon implication, je connaissais mieux les deux organisations et les acteurs qui les composaient. Néanmoins, chaque entretien était une nouvelle expérience et j'en découvrais autant sur les acteurs et leurs spécialités que sur les moments particuliers des organisations. Les multiples entretiens m'ont alors permis d'identifier les différentes visions des projets autant que les moments constitutifs de leur identité. Une exploration permanente permettant de rassembler au fil de l'enquête les fragments de mon analyse. Pour résumer, j'ai eu au cours de deux ans l'opportunité d'interviewer l'ensemble des acteurs impliqués dans ces deux initiatives, soient 38 entretiens et 2 réunions collectives. J'ai effectué l'ensemble des entretiens en face à face dans un cadre toujours informel. Ils ont tous fait l'objet d'un enregistrement et d'une retranscription. La perspective d'enregistrer les entretiens donna lieu de mon côté à de lourds présupposés et beaucoup d'anxiété. J'appréhendais la possibilité que les *hackers* et les membres les plus engagés refusent tout d'abord de me parler et ne puissent ensuite parler librement. Je décidais, à l'instar de ma posture ethnographique, d'avancer à découvert et de demander au départ de chacun des entretiens s'ils ne voyaient pas d'inconvénients à être enregistrés tout en adoptant une posture emphatique (Thietard *et al.*, 2014) permettant de faciliter la parole des acteurs (Mitchell, 1993). C'était sans compter la confiance qu'ils m'avaient accordée et leur insatiable soif de parole.

Prénom de l'interviewé	Date de l'entretien	Lieu de l'entretien	Nombre de mots lors de la retranscription
Patrice (membre)	Novembre 2015	Permanence	3 126 mots
Guillaume (membre)	Décembre 2015	Permanence	2 611 mots
Yves-Alain (prestataire)	Décembre 2015	Permanence	824 mots
Sixtine (membre)	Janvier 2016	Café	1 771 mots
Charles (membre)	Janvier 2016	Bar	5 181 mots
Chantal (membre)	Janvier 2016	Café	3 170 mots
Stephan (membre)	Janvier 2016	Café	2 625 mots
Christophe (membre)	Janvier 2016	Restaurant universitaire	3 285 mots
Daniel (membre)	Janvier 2016	Café	6 611 mots
Charles (membre)	Mars 2016	Parc	2 671 mots
Réunion de coordination	Avril 2016	Salle de réunion	6 778 mots
François (membre)	Avril 2016	Restaurant	5 790 mots
Nathalie (membre)	Avril 2016	Domicile	2 411 mots
Réunion Nuit-Debout	Juin 2016	Place de la comédie	3 606 mots
Guillaume (membre)	Juin 2016	Restaurant	4 570 mots
Patrice (membre)	Avril 2016	Domicile	4 652 mots
Sabine (membre)	Avril 2016	Domicile	1 152 mots
Marie-Hélène (ancienne membre)	Juillet 2016	Université	5 660 mots
Lena (membre)	Janvier 2017	Café	5 014 mots
Bertrand (ancien membre)	Janvier 2017	Restaurant	4 400 mots
Yves (membre)	Février 2017	Domicile	5 497 mots
Thibault (ancien membre)	Avril 2017	Café	6 323 mots
Vanessa (ancienne membre)	Mai 2017	Café	7 999 mots
Gérard (nouveau membre)	Juillet 2017	Permanence	4 028 mots
Total		**24 entretiens**	**99 755 mots**

Tableau 3. Retranscription des entretiens de la Graine

Pseudo de l'interviewé	Date de l'entretien	Lieu de l'entretien	Nombre de mots lors de la retranscription
Tom (*hacker*)	Avril 2016	Restaurant	5 421 mots
Conteck (*hacker*)	Avril 2016	Restaurant	6 349 mots
Raspbeguy (*hacker*)	Avril 2016	Restaurant	3 167 mots
Bololipsum (*hacker*)	Avril 2016	Restaurant	7 064 mots
Benbart (*hacker*)	Mai 2016	*Hackerspace*	5 093 mots
Gau (*hacker*)	Mai 2016	Café	10 755 mots
Levrai (*hacker*)	Mai 2016	Café	4 753 mots
Samantha (*hacker*)	Juin 2016	Café	2 556 mots
Wargreen (*hacker*)	Juin 2016	Café	1 492 mots
Defred (*hacker*)	Juin 2016	Restaurant	10 001 mots
Solveig (*hacker*)	Novembre 2016	Café	4 317 mots
Gilles (*hacker*)	Février 2017	Café	8 526 mots
Couscous (*hacker*)	Mars 2017	Café	12 249 mots
Winter (*hacker*)	Mars 2017	Café	2 851 mots
Réunion - Organiser la liberté	Mars 2017	Tendresse	5 319 mots
Mathieu (manager de La Tendresse)	Mars 2017	Restaurant	8 918 mots
JFF (*hacker*)	Avril 2017	Restaurant	6 222 mots
Total		**17 entretiens**	**105 053 mots**

Tableau 4. Retranscription des entretiens du BIB

Les tableaux 3 et 4 résument l'ensemble des entretiens effectués, retranscrits et analysés entre novembre 2015 et juillet 2017. Ils récapitulent les prénoms et les pseudonymes des interviewés, la période et le lieu des entretiens, ainsi que le nombre de mots comptabilisés après la retranscription.

Afin de compléter mes observations, j'ai également pu bénéficier du travail d'archivage opéré par les acteurs en collectant et analysant un grand nombre de données secondaires internes permettant de « reconstituer des actions passées transcrites dans les écrits qui ont influencé les événements, constaté les décisions et engagé les individus » (Baumard *et al.*,

2014 : 291). Les matériaux empiriques sont alors collectés de manière intensive et hétéroclite tout au long du travail de recherche. Ces données produites par les acteurs sont apparues indispensables afin d'appréhender le caractère historique et longitudinal des deux monographies. C'est à ce titre que j'ai pu analyser 1 036 pages d'échanges retranscrits sur l'intranet de la Graine et 155 mails échangés entre 2014 et 2017. Ces échanges sont cruciaux puisqu'ils conservent les comptes rendus de réunions de coordination et de sensibilisation, les avancées des différents groupes de travail, les vifs échanges sur l'intranet, qui permettent de comprendre les tensions autour de la définition du projet, de l'organisation du travail et de la prise de décisions. Finalement, l'élaboration du site internet m'a permis d'archiver les éléments de communications destinés aux citoyens, l'agenda des réunions et les différents articles de presse au sujet de la Graine. De leur côté, il est important de signaler que si les *hackers* construisent leurs activités autour du « faire », ils accordent un soin inégal, mais important à la documentation de ce qui a été fait. Ainsi, j'ai pu bénéficier de la tenue par les *hackers* d'un Wiki[41] et d'un *Cloud*[42] dédiés aux projets menés au sein du *hackerspace*. L'archivage et la retranscription des ateliers m'ont permis de répertorier 202 projets de 2014 à 2018, 67 pages de comptes-rendus des « Répéts' » et 238 échanges de mails. Ces données sont aussi cruciales afin de comprendre la mise en œuvre des différentes activités au sein du lieu autant que le déroulement des réunions et d'analyser le pouvoir donné au fun et au « faire » au sein du BIB.

4.2. Analyse et interprétation des données

Il est fantaisiste de penser que le chercheur est dépourvu de référentiels, d'hypothèses et d'objectifs lorsqu'il commence une enquête. Néanmoins, l'approche de terrain est ici caractérisée par l'exploration et la compréhension, plutôt que la validation d'une théorie construite *ex ante*, et les cadres concrets de lecture émergent seulement après une réflexion et une expérimentation considérables avec les acteurs (Van Maanen, 2011 ; Geertz, 1973). Le chercheur qui progresse de manière itérative et dialectique laisse place à

[41] Un « Wiki » est une application web qui permet la création, la modification et l'illustration collaboratives de pages à l'intérieur d'un site web. Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki

[42] Le *Cloud*, en français « l'informatique dans les nuages » consiste à utiliser des serveurs informatiques distants par l'intermédiaire d'un réseau, généralement internet, pour stocker des données ou les exploiter. Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Cloud_computing

l'étonnement, à la découverte et à l'inattendu, rendant compréhensible *a posteriori* une observation *a priori* surprenante (Seignour, 2012). Cette posture de recherche constitue ainsi un lien entre « la pensée créatrice et la pensée rationnelle » (Teulier et Lorino, 2005 : 232). Ce travail de recherche se prévaut d'ajustements et d'arrangements méthodologiques tout au long de l'investigation et présente les traits d'un « opportunisme méthodique » (Girin, 1989). Il est admis ici d'un point de vue méthodologique que l'analyse et l'observation s'orientent en cours de route, en fonction des contraintes rencontrées dans les spécificités du terrain. Ainsi, l'observation et l'analyse de situations parfois complexes, souvent imprévisibles conduisent nécessairement à des arrangements méthodologiques contraires à l'idée d'un plan préétabli (Guyot, 2008 ; Girin, 1990).

4.2.1. Structure analytique des données

L'analyse de données a pour ambition de « dessiner un cadre compréhensif et organisé afin de donner du sens » (Glaser et Strauss, 2009 : 241). L'une des caractéristiques distinctives de ce travail de recherche est l'alternance constante entre la collecte et l'analyse des données. C'est-à-dire que l'analyse des données s'est effectuée au fur et à mesure que les entrevues, les observations et les documents étaient produits et collectés. Les premières lectures théoriques sur les organisations alternatives (Parker *et al.*, 2007) et les hétérotopies (Foucault, 1984 ; Lefebvre, 1970) n'avaient pas pour objectif d'être mises à l'épreuve par le terrain, mais bien de fournir des cadres de compréhension de ce qui était en train de se passer. La procédure de codage[43] s'est quant à elle, réalisée à de multiples reprises en évoluant au cours de l'observation de terrain.

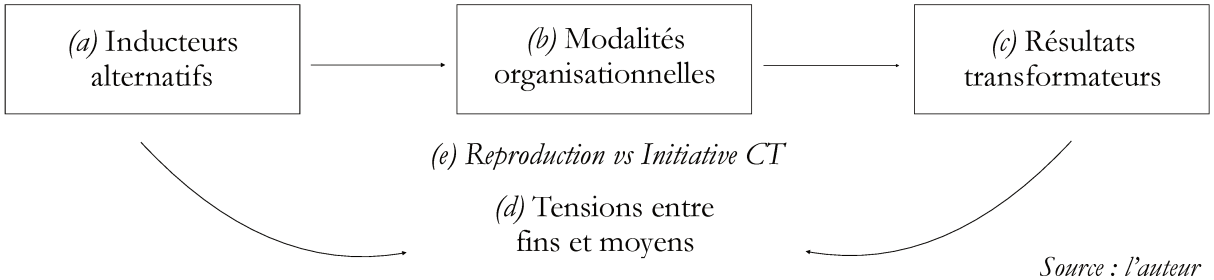


Figure 1. Premier cadre analytique de l'étude des organisations alternatives

[43] Afin de procéder au codage, j'ai utilisé les fonctions classiques et primaires du logiciel de codage MaxQDA18. J'ai d'abord répertorié l'ensemble des données collectées au sein des deux organisations. J'ai ensuite utilisé un codage *in vivo* afin de déterminer les acteurs impliqués dans ces organisations, leur fonctionnement et leur résultat. Les noeuds de codage et l'analyse plus fine des données ont ensuite permis la détermination de concepts sensibles tels que la définition du projet, l'organisation du travail, la prise de décisions et la description précise de situations de gestion.

La figure 1 présente la construction d'un premier cadre analytique et regroupe les questionnements concernant l'étude d'organisations alternatives. Plusieurs auteurs ont permis de mettre en évidence la capacité des acteurs à s'organiser et à remettre en question un ordre établi en s'émancipant de l'hégémonie économique et des logiques pragmatiques du management (Parker *et al*, 2007 ; Trigona 2007, Brophy, 2007) *(a)*. D'autres auteurs ont souligné la proposition de méthodes d'organisation plus égalitaires (D'enbeau et Buzzanell, 2013 ; Rothschild-Whitt, 1979) et les caractéristiques organisationnelles *(b)* associées à une autre forme d'organisation (Parker *et al.*, 2014 ; Ganesh et Zoller, 2014 ; Knights et Willmott, 2002), pour finalement réfléchir à l'ensemble des conséquences engendrées par les organisations alternatives (Parker *et al.*, 2007) *(c)*. Néanmoins, les mesures dans lesquelles ces organisations sont capables de maintenir leurs valeurs dans le temps et d'atteindre leurs objectifs face à des événements qui pourraient interroger les acteurs sur les moyens et les fins de leur projet restent encore sous-théorisées dans la recherche en management et dans l'étude des alternatives *(d)*.

J'analysais les données collectées au travers de trois catégories descriptives : « qui », « quoi » et « comment ». J'utilisais ces catégories, car face à la densité et à la nouveauté de ce que j'étais en train d'observer, il m'était nécessaire d'opter pour des catégories d'analyse qui collaient à mes observations. Je tâchais donc de comprendre qui sont les individus présents au sein de ces initiatives, mais également pourquoi et de quelle manière ils s'investissent pour finalement regarder comment ils s'organisent. Très vite, les nombreuses occurrences, le croisement des catégories et le codage *in situ* des données ont engendré des propriétés théoriques en lien avec les catégories (Glaser et Strauss, 2017). L'étude des participants engagés fait ressortir la diversité des motivations individuelles et la complexité de la définition d'un projet collectif. L'analyse des actions entreprises au sein des initiatives par les acteurs a permis de dégager des moments de contradictions et de tensions au sein du collectif entre différentes finalités et moyens. Les questionnements organisationnels ont finalement fait apparaître un processus de hiérarchisation et une rationalisation du travail.

La procédure de codage en plusieurs temps laisse transparaître la sensibilité du chercheur autant que l'affinement de l'analyse au cours du travail doctoral. Herbert Blumer suggère, s'agissant des études en sciences sociales, de développer une « approche à fleur de peau » (cité dans Le Breton, 2016 : 41) et de conditionner l'élaboration de concepts sensibles (Blumer, 1969) ou encore sensibilisateurs (Piette, 1996) à une approche fine du terrain. Les seuls concepts susceptibles de rendre compte de la fluidité dans les relations sociales sont des concepts sensibles, dont le contenu n'est pas donné à l'origine de la recherche, mais vaut comme proposition. Ce type de concept suggère « un sens général de référence et de guide dans l'approche de la réalité empirique » (Le Breton, 2016 : 40).

Les deux monographies sont donc structurées au travers de trois concepts forgés empiriquement tout au long du travail de terrain et de l'analyse. Les catégories fractionnent ainsi autant qu'elles structurent la lecture des relations sociales et les situations de gestion (Girin, 1990) produites par et au sein de l'organisation.

La figure 2 présente de manière générale la structuration des données et la construction des catégories analytiques. Les premiers éléments d'analyse font figure de « contexte de signification » (Girin, 1989) et s'intéressent à la construction du monde des idées. « On peut appeler contexte de signification et d'action, plus brièvement contextes, ou encore cadres, ce qui permet au participant de donner une signification à un événement, à un acte ou un message - plus généralement, à tel ou tel ensemble de traits perceptible de la situation - et d'adopter une conduite appropriée » (Girin, 1990 : 157). Les premières analyses sont alors consacrées aux éléments de langage et symboles qui viennent caractériser les relations entre les acteurs constitutifs d'un même monde social (Strauss, 1992 ; Becker, 1988 ; Shibutani, 1955). Autrement dit, l'étude à partir des discours (Seignour, 2011) des relations qu'entretiennent les acteurs, distribués entre contestation et proposition. En analysant les conditions d'émergence de la monnaie locale et du *hackerspace* montpelliérains, constitués à partir du rejet des initiatives dominantes et de la proposition d'une nouvelle organisation, la première catégorie analytique montre les relations, discours et dispositifs constitutifs d'une organisation alternative locale.

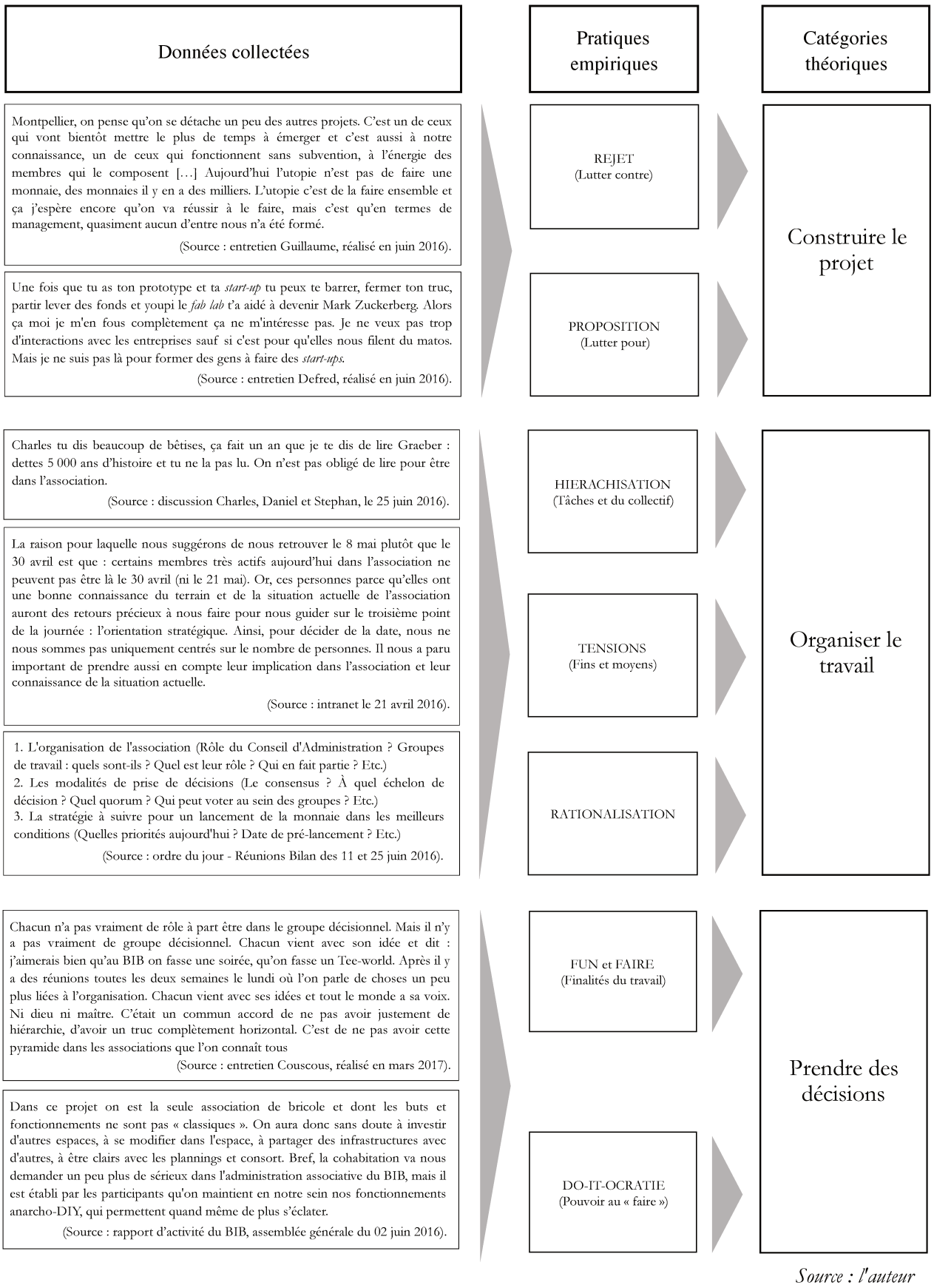


Figure 2. Vue d'ensemble de la structure des données

La seconde catégorie analytique regroupe les données relatives à l'organisation du travail et du collectif. Au travers de l'observation et de la participation à des situations quotidiennes, cette partie révèle les problématiques de construction de la hiérarchie, des modalités d'inclusion et d'exclusion des membres, les tentatives de rationalisation, tout autant que les spécificités inhérentes à la valorisation et la définition du travail.

La dernière catégorie d'analyse rend compte du processus de prise de décisions au sein des deux organisations. Dans les deux cas le consensus fonde les discussions et décisions des membres du collectif. Une nouvelle fois, la participation et l'analyse des espaces de discussions font émerger au cours du temps des tensions entre l'accomplissement du projet et la conservation des valeurs. Ces débats et tensions amènent les membres des collectifs à promouvoir la prise de décisions individuelles, parfois au profit des valeurs et parfois au profit des finalités.

4.2.2. Description empirique des deux cas et étude des situations de gestion

Cette nouvelle section décrit les deux organisations étudiées dans ce travail et montre l'intérêt de l'analyse des situations de gestion (Girin, 1990) dans la compréhension du quotidien du *hackerspace* et de la monnaie locale.

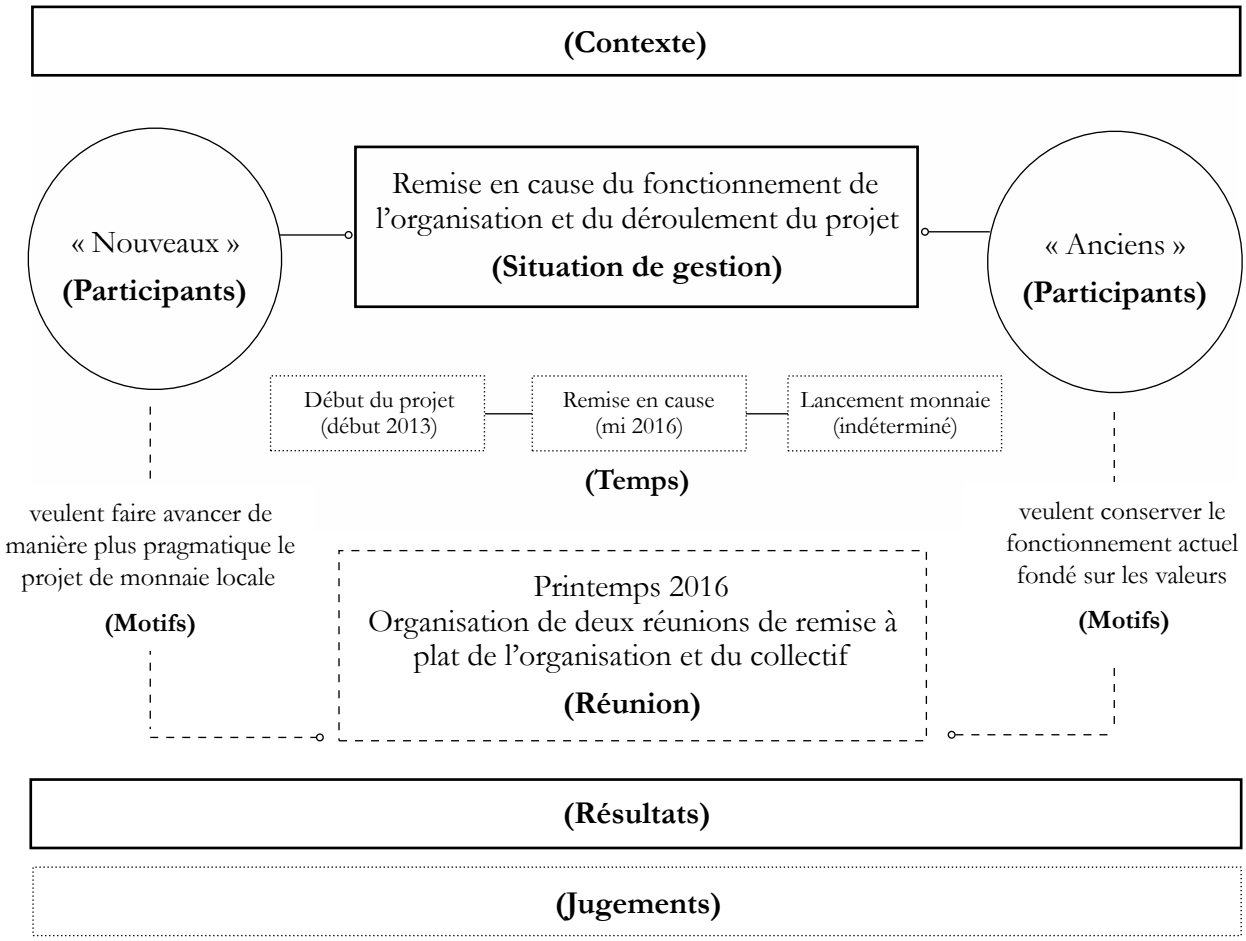
Le cadre des situations de gestion apparaît pertinent afin de comprendre le fonctionnement des organisations. Ce cadre est défini par Jacques Girin (*Ibid* : 146) lorsque « des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe. Les participants sont définis comme les agents engagés dans la production du résultat et qui sont directement affectés par l'énoncé du jugement […] La notion de réunion implique qu'il existe, tout au long de la chronologie propre à la situation, un tissu permanent et stable de relations entre les participants […] Le temps attaché à l'impératif de résultat peut être une échéance fixée à l'avance, un agenda comportant des étapes intermédiaires ou un cycle […] Le résultat est constitué par une partie des produits de l'activité des participants, qui fait l'objet du jugement formulé à échéance. Il peut être plus ou moins spécifié : à un extrême, on peut le synthétiser par un simple chiffre, à l'autre, c'est une orientation très générale et peu quantifiable. Le fait que le résultat ne s'impose pas aux

participants comme objectif unique ou ultime implique que la manière d'y parvenir soit toujours un compromis […] Le jugement formulé sur le résultat est le fait d'une instance extérieure aux participants » (Girin, 1990 : 142-144).

Il est intéressant de noter plusieurs éléments concomitants aux deux initiatives et organisations montpelliéraines. Dans un premier temps, le *hackerspace* du BIB et le projet de monnaie locale citoyenne de la Graine ont été créés la même année. Les membres de la Graine fondent l'association A.D.E.S.L (Alternatives pour un Développement Économique et Social Local) en février 2013 et les *hackers* inaugurent leur premier local en juillet 2013. Les deux initiatives partagent le même contexte politique, social, économique et culturel puisqu'elles s'inscrivent toutes les deux dans la ville de Montpellier. Les membres des deux collectifs, bien que distincts, se retrouvent alors dans des mouvements sociaux plus généraux comme « Nuit debout » et des initiatives alternatives transversales telles qu'Alternatiba[44]. Dans un second temps, la monnaie locale et le *hackerspace* s'appuient au quotidien sur une quinzaine de membres actifs. Ils peuvent également compter sur une centaine de membres sympathisants ou adhérents plus occasionnels. Dans un troisième temps, les membres les plus actifs ne sont pas déconnectés de la société qu'ils contestent puisqu'ils y sont inscrits à différents titres professionnels. Ces acteurs sont alors regroupés afin de construire ensemble un modèle différent permettant de produire des finalités alternatives aux modèles existants. Ils revendiquent une organisation fondée sur des valeurs horizontales, une prise de décisions au consensus et le caractère purement citoyen de leur initiative. Ils doivent alors faire face aux diverses contraintes dans la mise en œuvre de leur projet et la gestion d'une organisation. L'émancipation citoyenne et la réappropriation des outils de production se confrontent alors au paiement d'un loyer, l'établissement d'un budget, la gestion des conflits, la répartition des tâches ou encore la construction d'une hiérarchie. Ces événements, dispositifs et discours forment les « motifs d'actions » (Girin, 1990 : 156) et les contextes d'action et de signification (Girin, *Ibid* : 157) des acteurs participant aux situations de gestion.

[44] Né a Bayonne en 2013, Alternatiba est un mouvement citoyen pour le climat et la justice sociale. À la suite de la Cop21 organisée à Paris en 2015, le mouvement s'est multiplié dans de nombreuses villes en France et en Europe. Source : https://alternatiba.eu/

Le collectif A.D.E.S.L, responsable de la Graine est créé en février 2013 sous la première impulsion de Patrice. Après quelques réunions informelles, les membres se regroupent sous la forme associative avec pour objet « l'encouragement d'échanges économiques, sociaux et culturels dans la région de Montpellier »[45]. Au moment de mon implication, le collectif compte une quinzaine de personnes afin d'œuvrer au fonctionnement de l'association et au lancement de la monnaie. On retrouve au sein du collectif, majoritairement des hommes (75%)[46] qui sont chercheurs, étudiants, employés, ouvriers, agriculteurs, entrepreneurs, retraités, informaticiens, musiciens, et ont entre 23 à 62 ans.



Source : l'auteur

Figure 3. Cartographie de la situation de gestion de la Graine - Printemps 2016

[45] Sources : la gazette n°2 de la monnaie locale de Montpellier publiée en mars 2013 et l'article 2 des statuts de l'association A.D.E.S.L publiés au journal officiel du 2 février 2013.

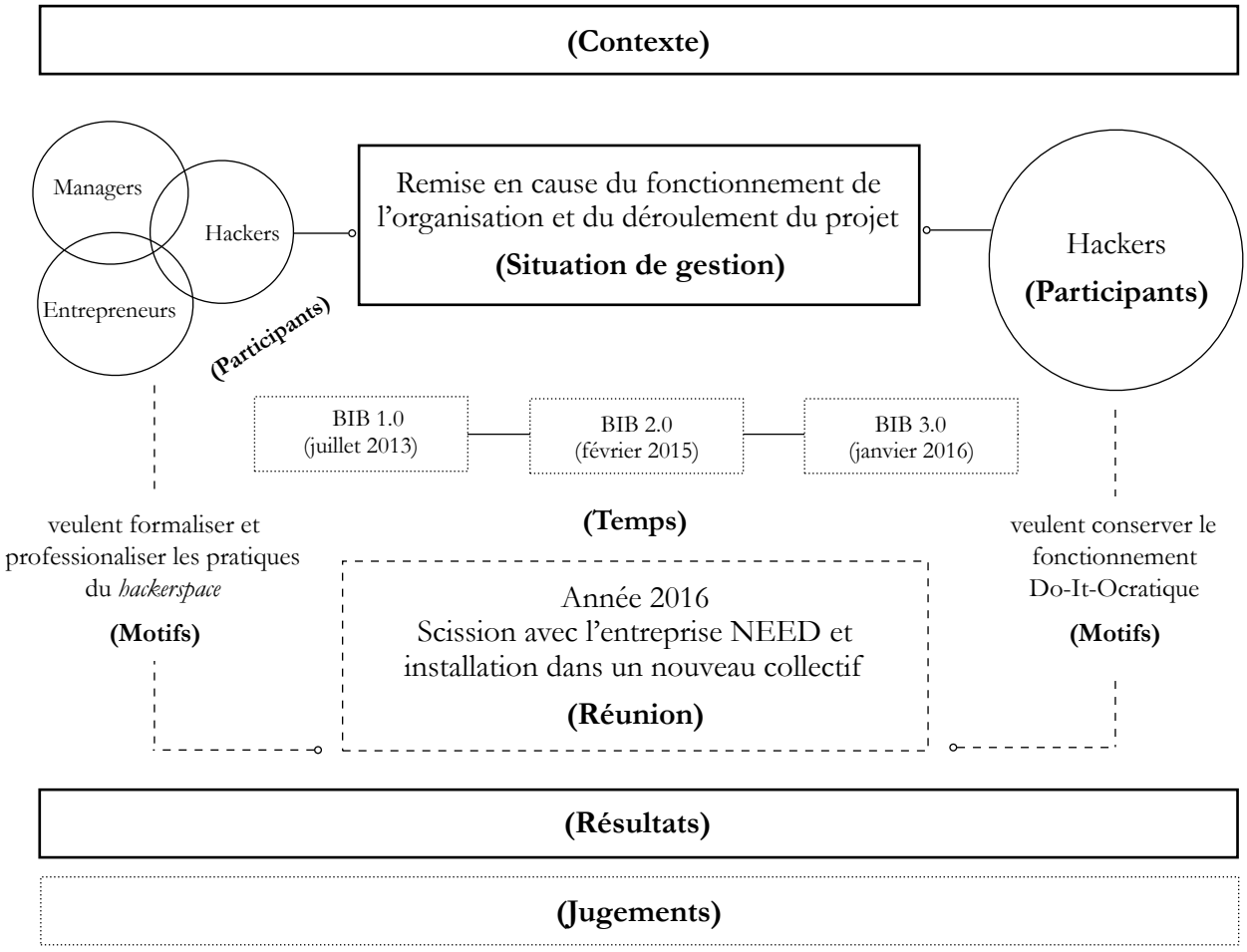
[46] Sur le total des 22 personnes interviewées au sujet de la Graine, 6 sont des femmes (27%). Cependant, si l'on prend la composition de l'équipe de 2015 à 2017, on retient 4 femmes membres actives sur un total de 16 (25%).

La figure 3 synthétise la situation de gestion principalement étudiée dans l'étude monographique du cas de la Graine, qui s'intéresse principalement à la période du printemps 2016, car elle constitue une période charnière pour l'organisation. Elle concentre la volonté des « nouveaux » de faire avancer de manière plus pragmatique le projet et de remettre en cause certaines valeurs, face au mouvement de résistance des « anciens » œuvrant à la conservation d'un projet de transformation sociale afin ne pas reproduire des initiatives existantes jugées inefficaces. La période du printemps 2016 est riche en discussions, en désaccords, en tensions et conditionne la remise en cause de valeurs fondamentales telles que : la prise de décisions au consensus, le choix de prestataires organiques et le financement externe.

Le *hackerspace* du *Boat in a Bag* (BIB) est fondé en 2013 par Defred, Gaël et Bololipsum. Au moment de mon implication, le lieu s'appuie pour son fonctionnement sur une quinzaine de *hackers*, quasi exclusivement des hommes, qui mettent en place des ateliers qui vont du chiffrement de données, de l'électronique, de l'impression 3D, des conférences et débats, en passant par le codage informatique, l'hygiène numérique, l'observation d'étoiles, la production sonore, la connaissance des nœuds marins, jusqu'au codage informatique et le bidouillage d'appareils en tout genre[47]. Ce sont eux qui s'occupent de la gestion et de l'animation quotidiennes du lieu, mais également de son financement, en organisant tous les quinze jours des « Répéts' » sur l'ensemble de ces questions. Après un regroupement informel, les *hackers* se sont ensuite constitués en 2015 sous la forme d'une association loi 1901 avec pour but « l'émancipation technologique, notamment à travers l'accès, la pratique et la mise en partage des médias, outils et techniques ouverts et libres[48] ». Selon le rapport moral du BIB, en juillet 2017, le *hackerspace* compte « 164 adhérents, dont 66 à jour de leur cotisation, 74 qui vont se mettre à jour, 24 adhérents à valider ».

[47] Pour voir la liste complète des ateliers mis en place par le *hackerspace* : https://lebib.org/

[48] Source : article 2 des statuts de l'association « le BIB » rédigés en 2015.



Source : l'auteur

Figure 4. Cartographie de la situation de gestion du BIB - Année 2016

La figure 4 synthétise la situation de gestion principalement étudiée dans l'étude monographique du cas du BIB qui se focalise principalement sur l'année 2016 avec la fin de la collaboration des hackers avec l'entreprise NEED et leur intégration au sein du collectif de La Tendresse. Une période importante, car elle incarne l'affirmation des valeurs du *hackerspace* autant que ses enjeux de pérennisation. Elle amène les *hackers* à se structurer en association en amont, à faire des compromis pendant la collaboration et réaffirmer leurs objectifs et leurs valeurs à la fin de celle-ci. Un résultat qui conduit les membres du BIB à mettre en place des réunions d'organisation, de gouvernance et à envisager la professionnalisation de leurs ressources.

4.3. L'écriture de monographies et constitution du projet de thèse

La rédaction des monographies fait le choix de la narration (Courpasson *et al.*, 2016) tant dans la collecte de données avec l'utilisation d'histoires et moments de vie que dans le rendu de ce qui a été observé. Bien que conscient de la subjectivité qu'entraîne une approche ethnographique et narrative, j'ai décidé d'adopter cette méthode d'investigation, car elle permet de saisir le terrain de manière fine et approfondie tout en proposant une étude rigoureuse et distanciée (Geertz, 1973) de ce qui échappe aux statistiques ou régularités objectives dominantes (Bah *et al.*, 2015).

L'articulation et la rédaction des monographies posent de nombreuses questions méthodologiques et épistémologiques. Je tente d'en expliciter ici deux particulièrement : tout d'abord les raisons de l'étude de deux cas spécifiques et ensuite les conditions de rédaction des monographies.

Pour commencer avec les raisons, Howard Becker explique lorsqu'il parle de ses travaux, qu'ils ont toujours progressé par morceaux. « À la fin j'ai un nombre de morceaux, je les rassemble et je regarde ce qu'il manque »[49]. Si l'objet du BIB et de la Graine diffèrent en apparence (l'un luttant contre la propriété intellectuelle et culturelle et l'autre contre la financiarisation des échanges), c'est dans le processus d'organisation de leur lutte que ces initiatives trouvent des éléments de discussions. L'écriture doit alors rendre compte de « l'observation microsociologique des scènes du quotidien » (Le Breton, 2016 : 102). Les monographies détaillées, au même titre que la présentation de la méthodologie et de son auteur, permettent de rendre visibles et compréhensibles les scènes banales et éléments de base (Wacquant, 2005 ; Goffman, 1991 ; Whyte, 2007) constitutifs de l'identité des projets et de leur organisation. Comme des milliers de morceaux d'un puzzle analytique, une participation des *hackers* à un *hackathon*, une réunion collective des membres de la Graine, des observations ethnographiques, des discours et données produites lors d'entretiens et d'événements sont toutes analysées au même plan et au service de l'étude des organisations.

[49] Source : « La carrière déviante du professeur Becker ». Entretien avec Howard Becker réalisé par Sylvain Bourmeau et Jean-Philippe Heurtin en 1997. https://www.cairn.info/revue-politix-1997-1-page-155.htm

Quant aux conditions d'articulation de deux organisations dans un travail de thèse, elles furent l'objet d'un grand nombre de questionnements tant au cours de l'étude de terrain et des différentes présentations, qu'au moment de la rédaction. Les études de cas (Ragin et Becker, 1992 ; Huberman et Miles, 1991 ; Yin, 1981) sont aujourd'hui fortement utilisées dans les études en gestion, mais également dans l'étude des organisations alternatives (Dorion, 2018 ; El Karmouni, 2017 ; Farias, 2015). Yin (1994) suggère de faire une première distinction entre l'étude de cas simple et l'étude de cas multiples, pour ensuite les croiser avec les cas holistiques (constituant une totalité) et les cas enchâssés (emboîtant plusieurs cas), formant ainsi une matrice de quatre typologies d'étude de cas. L'étude ethnographique est elle-même sujette à cette dichotomie entre les tenants d'une approche ethnographique unique et multisites (Marcus, 1995). J'ai fait le choix de considérer dans l'écriture les deux organisations non pas comme deux histoires, mais comme deux parties d'une même réflexion. Le travail de terrain au cœur des monographies n'a jamais été décomposé entre d'un côté l'étude de la Graine et de l'autre l'étude du BIB, que ce soit d'une manière temporelle ou spatiale. Durant deux ans, j'ai été au contact à la fois des membres de la Graine et de ceux du BIB, vécu les réunions des uns juste après les ateliers des autres, sans générer de barrière entre les deux organisations et collectifs. L'écriture des deux monographies entend alors suivre cette même méthodologie. En ce sens, ce travail de thèse s'inspire des travaux de Richard LaPiere (1938, cité dans Glaser et Strauss, 2017 : 241) dont l'écriture de monographies permet la comparaison en utilisant, au fur et à mesure des chapitres, des concepts ancrés et uniformes autour desquels les données sont regroupées et l'écriture organisée. L'écriture s'inspire ensuite des recherches de Clifford Geertz pour qui les (ir)régularités ne sont perceptibles qu'après des enquêtes comparatives intensives, bien qu'il se questionne en permanence sur les généralisations spécifiques, qui peuvent être risquées sur la base d'une analyse comparative limitée conduite sur deux cas (cité dans Glaser et Strauss, 2017 : 255-260).

Cette dernière section consacrée à la méthodologie entend finalement apporter des éclaircissements concernant les finalités de la recherche et l'écriture de la thèse. Je crois que tout doctorant, quels que soient le domaine et le sujet, doit passer par les

sempiternels « pourquoi faire une thèse ? », « à quoi cela sert ? ». Dans mon cas il est nécessaire d'y ajouter le questionnement posé par les chercheurs du groupe de recherche Altermanagement auquel j'appartiens : « pour qui tu roules ? ». Les prochains paragraphes traitent des intentions majoritairement compréhensives de cette thèse. Autrement dit, le projet d'écriture et les ambitions de ce travail de recherche.

Il est alors important de préciser que cette étude universitaire de management n'a pas pour objet de « produire une analyse en termes de fonction, d'efficacité, de rendement, de communication et autres concepts déshumanisants ou tentative de vampiriser des pratiques pour donner de nouveaux outils au capitalisme ou à des personnes qui les utiliseront pour asseoir leur pouvoir ».[50] Il n'est pas question non plus dans ce travail de proposer une nouvelle définition de ces initiatives ou de les ranger dans une autre case ; la définition et la classification des monnaies locales et des *hackerspaces* ayant déjà fait l'objet de plusieurs travaux[51]. Le projet de cette thèse est alors, au travers de l'étude quotidienne des acteurs, de leurs relations, de leurs discours et de leurs actions, de rendre compte des tensions traversées par ces organisations et la capacité des acteurs à y répondre. La définition par les acteurs est alors analysée dans sa dimension symbolique et s'incarne dans les interactions avec les autres initiatives. Les acteurs sont conscients du monde social dans lequel ils évoluent autant que les relations antagonistes qu'ils entretiennent avec lui. Ainsi, lorsque les membres de la Graine se rassemblent afin de créer une monnaie locale complémentaire, ce travail ne s'attarde pas à montrer la pertinence ou non d'une telle classification. Il analyse plutôt les raisons d'une telle dénomination et la symbolique qu'elle représente au regard du projet poursuivi et de son organisation. De la même manière que « la bataille des dénominations » (Lallement, 2015 : 89) entre *hackerspace*, *fab lab*, *techshop* ou encore *makerspace* crée une distinction souvent nécessaire, parfois trompeuse. L'appellation d'un *hackerspace* se retrouve rarement dans les activités, parfois chez les personnes, mais particulièrement dans les symboles (Rose, 1962).

[50] Une référence ici faite au mail reçu de l'un des membres d'Indymédia le 28 janvier 2016 (revoir page 78). Un droit de réponse que j'adresse avec beaucoup de respect aux membres du collectif et du journal Indymedia, après quatre ans à côtoyer des mouvements de résistance et organisations alternatives.

[51] Voir les travaux produits par le Journal of the Research Association on Monetary Innovation and Complementary and Community Currencies (RAMICS) et le Research Group on Collaborative Spaces (RGCS).

Finalement, au lieu de traiter les faits sociaux comme des choses, la méthodologie interactionniste développée dans ce travail fait de l'activité sociale une constante reconstruction. « Dès lors, il n'y a plus de faits objectifs et contraignants les individus, mais seulement des processus sociaux. Et la posture scientifique n'est nullement celle d'une objectivité venant expliquer les données, mais une compréhension des significations mises en œuvre par les différentes parties en présence. La tâche est de fournir une interprétation plausible des données après la confrontation méticuleuse au terrain » (Le Breton, 2016 : 171).

Tout cela m'amène finalement à la définition de l'intention du travail de recherche. Les travaux inscrits dans le champ des perspectives critiques (Alvesson *et al.*, 2011 ; Grey et Willmott, 2005) revêtent symboliquement un caractère non performatif (Fournier et Grey, 2000), s'opposant ainsi aux études dominantes présentées en sciences de gestion autour des enjeux de performance économique et managériale[52]. Les chercheurs critiques combattent alors le critère de la performativité qui « requiert l'abandon des fables, exige des esprits clairs et des volontés froides. Il met le calcul des interactions à la place de la définition des essences. Il fait assumer aux joueurs la responsabilité non seulement des énoncés qu'ils proposent, mais aussi des règles auxquelles ils les soumettent pour les rendre acceptables » (Lyotard, 1979 : 88). Même si le travail de recherche n'est jamais dénué d'intention de réalisation (Fournier et Grey, 2000 : 180), cette thèse défend une conviction et une intention non performative. Cependant, elle prête une attention à son influence sociale en « abordant des questions qui influencent la vie des gens » (Courpasson, 2013 : 1244).

[52] Jean-François Lyotard dédis deux chapitres entiers dans son ouvrage « la condition postmoderne » (1979) à la performativité de la recherche (chapitre 11) et de l'enseignement (chapitre 12).

Conclusion

Le second chapitre dédié à la méthodologie s'est focalisé sur les cadres analytiques développés tout au long de ce travail de recherche. Le processus de collecte de données a mis en évidence les enjeux de la mise en place d'une méthodologie qualitative et ethnographique dans deux organisations dont l'entrée et l'inclusion ne sont pas tant aisées ; le recueil des discours et productions des acteurs allant constamment de pair avec la participation de plus en plus profonde dans les activités des deux organisations.

Bien qu'il soit fantaisiste de penser que le chercheur est dépourvu de cadre de référence, d'hypothèses et d'objectifs lorsqu'il commence une enquête, mon approche du terrain fut et reste exploratoire, sans avoir pour objectif et ambition de tester formellement une théorie construite ex ante. Ma progression fut itérative et dialectique, de manière à constamment laisser place à l'étonnement, à la découverte et à l'inattendu. Ainsi, la méthodologie ethnographique propose, plutôt qu'un réalisme naïf qui promet toute l'histoire ou la vie telle qu'elle est, une approche pragmatique compte tenu des limites de la méthode (Hallett *et al.*, 2009).

L'analyse des données mis alors en avant la construction de catégories analytiques à partir des données recueillies sur le terrain, afin de déterminer trois concepts sensibles (Blumer, 1969) autour de la construction du projet, l'organisation du travail et la prise de décisions. L'analyse produite dans ce travail se concentre alors principalement sur des situations de gestion (Girin, 1990) permettant de rendre compte des spécificités des interactions sociales au sein de ces organisations. Finalement, le compte rendu de l'écriture des monographies fait état des difficultés de faire se croiser deux récits au sein d'une même histoire et les richesses de cette comparaison pour un projet de thèse en perspectives critiques.

Partie 3. Résultats
- Connaître et faire l'organisation

Sous-partie 1.

La Graine : Monnaie Locale Complémentaire

C'est en octobre 2015, aux prémices de mon doctorat que je rencontre le fondateur du projet de monnaie locale montpelliéraine. Je suis dans un espace collaboratif où Patrice tient une permanence d'information. Après quelques minutes à discuter de sujets de société, il décide de me raconter l'historique de la Graine.

L'idée de cette initiative purement citoyenne émerge lors d'une soirée organisée en mars 2012 dans le cadre des « villes en transition »[53], durant laquelle est projeté au cinéma un documentaire intitulé « La double face de la monnaie » de Vincent Gaillard et Jérôme Polidor. Le documentaire traite des enjeux politiques, sociaux et économiques de la monnaie. La projection du film donne lieu à un débat entre les spectateurs. C'est à la fin de ce dernier que Patrice, futur fondateur de la Graine, s'exprime sur l'intérêt de produire une initiative monétaire à l'échelle locale.

> La préoccupation d'où va mon argent, je l'ai eu très tôt. Le Bankrun[54] m'a fait réfléchir encore un cran. J'ai entendu parler des monnaies locales un petit peu dans « l'âge de faire » ou « Silence »[55]. À la fin des films où il y avait des débats, je disais : mettez-vous à la Nef, mettez-vous à Enercoop, boycottez les supermarchés. Je disais aux gens qu'ils pouvaient faire plein de choses […] Ce soir-là j'ai dit : s'il y en a qui veulent réfléchir à l'idée d'une monnaie locale à Montpellier vous êtes les bienvenus, après le film on discute.
>
> (Source : entretien Patrice, réalisé en novembre 2015)

Afin de se faire accompagner sur ce projet ambitieux, Patrice décide de téléphoner à Daniel. Il avait entendu parler de lui en tant que militant de la première heure des

[53] Le réseau des villes en transition est un mouvement social qui rassemble des initiatives de transitions écologiques, sociales ou économiques. Il s'agit d'inciter les citoyens d'un territoire à prendre conscience des conséquences de leurs modes de consommation et des alternatives concrètes existantes. (Source : https://www.entransition.fr/)

[54] Phénomène marqué par des demandes massives et simultanées de retraits d'argent par les clients d'une banque. C'est en ne parvenant plus à honorer ces retraits massifs que les banques deviennent insolvables. Des retraits massifs ont été fais pendant la crise argentine en 2002, où les banques ont dû limiter les montants maximums de retraits. Plus récemment, Eric Cantonna lança le 7 décembre 2010 un appel au bank-run, sans véritable impact toutefois. (Source : https://www.tradingsat.com/)

[55] L'âge de faire (https://www.lagedefaire-lejournal.fr) et Silence (https://www.revuesilence.net/) sont deux journaux indépendants spécialisés dans les initiatives alternatives.

initiatives alternatives économiques et membre actif du réseau intellectuel des amis du Monde diplomatique[56]. Daniel est connu pour avoir initié une initiative de monnaie locale dans une petite commune de l'Hérault n'ayant pas abouti pour des raisons humaines et financières. C'est également une personnalité réputée dans le milieu des initiatives sociales pour son érudition et sa forte personnalité. C'est de cette soirée et de cette rencontre entre les deux hommes que naît le projet de la Graine.



Image 2. Logo de la Graine

Une semaine plus tard se déroule la première réunion chez l'une des participantes. Les citoyens réunis se connectent avec l'initiative des Colibris[57] et fondent un premier collectif dans le but de réfléchir sur le projet d'une monnaie dans le bassin montpelliérain. Les premiers mois sont riches en débats puisqu'ils doivent constituer le groupe actif, mais également statuer sur les enjeux du projet. Les membres écrivent alors les statuts de l'association, discutent du projet de la monnaie et de ses ambitions, des tenants et des aboutissants du projet.

> En juillet 2012, ça ne faisait pas longtemps que le projet avait été lancé par Patrice et Daniel. On était une dizaine, au début c'était la partie philosophique. On discutait sur la partie bio, les collectivités. Il n'y avait pas d'autres exemples vraiment en France. J'ai beaucoup lu, regardé des vidéos, assisté à des conférences et après j'ai commencé à m'impliquer en travaillant sur la charte et la convention qui nous ont pris neuf mois. Parce que comme on vient d'un peu partout dans le groupe, de tendances politiques différentes, plus ou moins engagées, il y avait bien quelques batailles internes.
>
> (Source : entretien Vanessa, réalisé en mai 2017)

[56] Le Monde diplomatique est un journal français mensuel indépendant. Il est détenu à 51% par la société anonyme Le Monde, à 24% par l'association Günter Holzmann qui regroupe l'équipe rédactionnelle et à 25% par les Amis du Monde diplomatique qui regroupe les lecteurs les plus actifs du journal. Les Amis du Monde diplomatique organisent régulièrement des conférences sur les dérives du capitalisme, les rapports Nord-Sud et les utopies concrètes. (Source : https://www.monde-diplomatique.fr/diplo/apropos/)

[57] Créé en 2007 sous l'impulsion de Pierre Rabhi, l'association Colibris se mobilise pour la construction d'une société écologique et humaine. Les membres se donnent pour mission d'inspirer, relier et soutenir les initiatives de citoyens engagés dans une démarche de transition individuelle et collective. (Source : https://www.colibris-lemouvement.org/)

C'est ainsi que le 2 février 2013, les membres publient au journal officiel l'association A.D.E.S.L. L'association se fonde dans un esprit démocratique en désignant un conseil d'administration de dix coprésidents. Le nom de l'association représente alors toutes ses ambitions : favoriser un développement local, mais également une initiative sociale et citoyenne. Ses statuts sont élaborés de telle sorte que la majorité des décisions ne peuvent être prises que par consensus. De manière plus générale, le projet propose des réflexions sur un développement économique et social local plus durable, notamment et non exclusivement par la mise en place d'une monnaie locale. Le collectif se structure ensuite de 2013 à 2015. Les membres s'attachent à rédiger le règlement interne de l'association, les critères d'adhésion des partenaires et les règles de fonctionnement de la monnaie. L'association s'organise en groupes de travail et met en place des référents afin de répartir les tâches permettant de faire émerger la monnaie locale. Cette répartition des tâches s'organise au travers du groupe « coordination » et le groupe « gestion de la monnaie » ; deux représentant les réflexions philosophiques et la direction que doit prendre le projet afin de satisfaire à son idéal transformateur. La rédaction des différents documents donne lieu aux premiers désaccords concernant les valeurs défendues par le collectif, à savoir : le caractère citoyen du financement du projet, la prise de décisions au consensus et le choix des prestataires accepteurs de la Graine.

> Je me rappelle d'heures de réunion à écrire des textes à douze (rires). On a eu tout un tas de points de blocage qui étaient des divergences sur le fond, sur la vision de la monnaie. Notamment, le groupe a pas mal suivi une option sans subvention, sans permanent qu'il soit salarié ou en emploi aidé et sans relation avec les institutions. D'autres personnes défendaient une vision plus intégrée et pas mal défendue dans le mouvement des monnaies complémentaires à l'époque.
>
> (Source : entretien avec Marie-Hélène, réalisé en juillet 2016)

Au cours du temps et au fil du projet, de nombreuses personnes quittent le collectif et de nouveaux membres s'engagent avec pour contribution forte celle de faire émerger la monnaie locale. Fin 2015, ces nouveaux membres sont à l'origine de l'introduction d'une approche plus pragmatique du projet. Ils souhaitent qu'après trois ans d'initiation, celui-ci progresse vers sa concrétisation. Ils remettent en cause des valeurs du projet, à l'origine

selon eux des reports successifs du lancement de la monnaie. Le collectif décide, en juin 2016, de réunir l'ensemble des membres dans le but de remettre en discussion les valeurs du projet et les modalités d'organisation. Ils mettent en place de nombreuses réunions de coordination et deux réunions de bilan, les 11 et 25 juin, qui mettent en exergue le clivage entre les « anciens » qui sont garants des valeurs transformatrices du projet et les « nouveaux » qui sont garants de la concrétisation du projet. Ce clivage crée de nombreuses tensions et entraîne en janvier 2017 la dissolution du collectif ; le départ des membres historiques étant motivé par une rupture des valeurs à l'origine du projet. La fin du collectif en janvier 2017 ne signifie pas la fin de la Graine, puisque celle-ci se voit confiée à de nouveaux citoyens, eux aussi plus pragmatiques concernant les finalités du projet.

> Toute cette société du spectacle me fait vomir. Une nouvelle fois, ce sont les pragmatiques qui ont gagné.
>
> (Source : conversation téléphonique Daniel, le 25 janvier 2017)

Les membres actifs restants parviennent à mettre en place une assemblée générale le 18 mars 2017. Plus de 80 personnes sont présentes à la réunion, la salle est remplie de citoyens, prestataires partenaires, bénévoles et représentants d'initiatives locales alternatives. Après une présentation des différents documents obligatoires, l'assemblée générale débute avec l'élection de cinq volontaires et de cinq candidats par tirage au sort parmi les membres présents dans l'assemblée. La première personne à se présenter en tant que membre du conseil d'administration de la Graine est Gérard, par ailleurs président d'une association de logements solidaires à Montpellier. Lors de sa candidature, il exprime son opinion sur les quatre années qu'il considère comme perdues par le précédent collectif.

> Je pense que nous avons perdu quatre années. Il faut remettre en cause les fondements de la Graine : notamment la question des financements et des stagiaires. « Nature et Découvertes » a été refusée. Il faut également remettre en cause la prospection de l'équipe et ouvrir la Graine à tous les prestataires qui le souhaiteraient. La création d'une monnaie locale est suffisamment subversive pour ne pas aller chercher autre chose.
>
> (Source : Gérard, assemblée générale le 18 mars 2017)

Le nouveau conseil d'administration et les membres actifs s'emparent alors d'un projet datant de plus de quatre ans et se donnent un an pour le concrétiser. C'est effectivement un an et demi après l'assemblée générale que la Graine voit le jour, le 9 septembre 2018.

L'étude du cas de la Graine permet d'interroger la capacité des acteurs à entrelacer au cours du temps (quatre années) des finalités transformatrices comme la réappropriation citoyenne des outils monétaires et des enjeux organisationnels afin de faire émerger une monnaie locale. Des citoyens se sont engagés depuis février 2013 non seulement dans la mise en place d'une monnaie sur la ville de Montpellier, mais également dans la réflexion et le questionnement des échanges économiques. Le projet et l'organisation se différencient dans un premier temps d'initiatives orientées purement vers l'économie locale en reproduisant les dérives de la financiarisation et d'initiatives valorisant les échanges humains, mais en déconnexion avec le monde économique. Les membres structurent leur rejet dans une organisation au sein de laquelle s'incarne le projet d'une monnaie locale responsable, financée et gérée par des citoyens. Les membres souhaitent faire de la Graine à la fois une monnaie concrète qui circule entre prestataires et utilisateurs, mais également un moyen d'interroger les citoyens sur leurs rapports économiques et leurs moyens de production. Cette volonté parfois qualifiée d'utopique trouve sa critique dans le temps que la monnaie met à éclore. Au printemps 2016, soit trois ans de réflexion après la première réunion, la monnaie locale n'a toujours pas vu le jour et un grand nombre d'acteurs se sont désengagés du projet.

Ainsi s'opposent le constat posé par Gérard sur l'inutilité des quatre années de réflexion et l'échec pointé par Daniel de la constitution d'un collectif d'émancipation citoyenne faisant face aux injonctions pragmatiques. La Graine comporte alors dans sa création à la fois le questionnement des pratiques d'échanges et de consommation autant qu'un outil de contestation du capitalisme financier.

Cette étude monographique s'attarde principalement sur la période du printemps 2016. Je considère cette période comme charnière, car elle concentre la volonté des « nouveaux » de faire avancer de manière plus pragmatique le projet et de remettre en cause certaines valeurs, face au mouvement de résistance des « anciens » pour conserver un projet de

transformation sociale afin ne pas reproduire des initiatives existantes jugées inefficaces. La période du printemps 2016 est riche en discussions, en désaccords et en tensions. Elle conditionne la remise en cause de valeurs fondamentales telles que la prise de décisions au consensus, le choix de prestataires organiques et le financement externe. Une série d'événements, de discours, d'actions, que nous analysons au travers des questions de recherche suivantes : la rationalisation de l'organisation conduit-elle nécessairement à une forme de dégénérescence ? Quelles sont les conditions organisationnelles d'actions sociales fondées sur les valeurs ? Permettent-elles d'envisager une forme alternative d'autorité légitime ?

Le premier chapitre de l'étude de cas montre la construction des idées et des discours qui entourent le projet de la Graine et l'organisation du collectif. Le second chapitre analyse les moyens par lesquels les acteurs identifient et structurent le projet : tout d'abord dans le refus de reproduire des initiatives existantes, pour ensuite incarner les valeurs au sein des finalités et des dispositifs organisationnels. La définition est alors sujette à des divergences et mise à l'épreuve au cours du projet. Le troisième chapitre aborde l'organisation du travail, fondée théoriquement sur des valeurs horizontales et démocratiques. Ces mêmes valeurs, dont l'acquisition est à l'origine d'une hiérarchie contestée par les « nouveaux », tandis que les « anciens » tentent de verrouiller l'organisation et de conserver les valeurs du projet. Finalement, le quatrième chapitre aborde le processus de prise de décisions construit sur le consensus est remis en cause par les nouveaux membres, tant dans son incapacité à prendre des décisions que dans la satisfaction de son idéal démocratique.

Chapitre 5.

Penser le monde des idées

Ce chapitre montre le contexte et les motifs qui poussent les acteurs à mettre en place une initiative monétaire alternative dans la ville de Montpellier. Nous observons comment l'identification du projet de la Graine se fait dans un premier temps au travers d'une rupture avec les projets monétaires établis tels que les monnaies nationales, le mouvement SOL et celui des MLCC, mais aussi les SEL et les monnaies libres. Nous analysons dans un second temps les valeurs portées par les membres du collectif qui définissent deux visions du projet : l'une définissant la monnaie locale comme une finalité permettant de résister aux pratiques du capitalisme mondialisé, et l'autre comme un moyen d'interroger les modes de vie et de consommation. Ce chapitre conclut alors sur un clivage au sein du collectif entre les garants des valeurs du projet et les tenants d'une approche plus pragmatique.

5.1. Identifier ce que nous ne sommes pas : les enjeux de définition de la Graine

Il est difficile de classer une initiative sociale dans une catégorie précise selon l'origine de sa création, ses modalités d'organisation et de financement ou encore ses modalités de prise de décisions. Cette classification est d'autant plus vaine dans le cas de la monnaie locale de Montpellier puisque celle-ci n'est encore qu'en réflexion concernant les finalités et moyens qu'elle se donne. Nous analysons ici le processus d'identification de la Graine vis-à-vis d'initiatives extérieures dont elle veut s'émanciper. C'est par le refus des systèmes dominants et des alternatives existantes que se définit en premier lieu le projet de monnaie locale montpelliérain : d'un côté, la lutte contre un système monétaire global et privé de toute valeur citoyenne, de l'autre, le refus d'initiatives déconnectées du monde marchand. Autrement dit, nous regardons ici le positionnement de la Graine vis-à-vis du système national qu'elle combat, mais également face aux initiatives de monnaies locales

desquelles elle entend se différencier. Cette volonté d'émancipation et de transformation vaut au collectif le qualificatif de « radicaux de Montpellier »[58].

5.1.1. Ni une Monnaie ni une MLC : le refus des systèmes classiques

Les MLC ont été lancées en réponse à une monnaie financière dématérialisée dont la création et la gestion sont encore l'affaire d'une minorité. L'ambition affichée est de (re)localiser les échanges et la gestion de la monnaie. C'est dans cette philosophie que le collectif inscrit son implication. Il se heurte alors tout au long de sa constitution au pragmatisme des initiatives similaires et des confrontations de valeurs qui forgent son identité propre. Les membres de la Graine signent en 2013 le manifeste et la charte d'adhésion[59] au réseau des Monnaies Locales Complémentaires et Citoyennes (MLCC) indiquant ainsi qu'ils partagent ses valeurs. La Graine s'inscrit dans une volonté de mettre les citoyens au cœur du processus de création monétaire, mais également de promouvoir des échanges durables, équitables et viables. Cependant, la participation des membres du collectif à deux assises nationales[60] (2013 et 2015) et leur veille sur les pratiques des monnaies locales existantes les amènent à se positionner de manière plus radicale que leurs homologues et prédécesseurs. Leur critique se centre sur le caractère citoyen des initiatives développées partout en France qu'ils jugent non suffisamment démocratiques.

[58] Une qualification utilisée pour la première fois par Daniel lors d'un entretien réalisé en janvier 2016. Puis, de maintes fois utilisée par les participants aux assises des (MLCC) du 14 au 16 mai 2016 pour désigner les membres du projet montpelliérain et leurs ambitions citoyennes.

[59] Charte des MLCC qui définit l'initiative monétaire comme « la réappropriation de l'usage de la monnaie par le citoyen, comme outil économique et moyen pédagogique pour comprendre sa vraie nature et donner du sens à son usage. La monnaie comme symbole de richesses élargies aux champs éthique, écologique, social et culturel. La monnaie comme un moyen d'échange invitant à l'entraide, la coopération et la solidarité. ». (Source : extrait du Manifeste des MLCC, édité à Villeneuve sur Lot le 18 mai 2013).

[60] Rencontres organisées par le mouvement des MLCC tous les ans et qui regroupent l'ensemble des initiatives monétaires alternatives existantes ou en projet afin de partager des ressources, des connaissances mais également modifier la politique monétaire nationale. (https://monnaie-locale-complementaire-citoyenne.net/)

> On s'interroge parce qu'à Montpellier, on fait office de mauvais élèves, d'emmerdeurs. Nous, c'est citoyen et l'on refuse des subventions locales parce que l'on connaît nos politiques. À Villeneuve-sur-Lot, qui a démarré en 2010, ils ont eu une subvention de la NEF de 2 000 euros puisque le mec qui s'occupe de ça était l'ancien correspondant régional de la NEF. Tu t'imagines, tu as un fonctionnement administratif qui repose sur des subventions. Le jour où on veut te faire chier, tu vas te poser la question : si je ne leur plais plus, ils vont me sucrer la subvention et on va se casser la gueule. […] Le Stuck[61] peut marcher peut-être avec l'Alsace, mais ils ont de grosses subventions, l'Eusko[62] aussi. […] Donc tu passes d'une aliénation monétaire à une autre aliénation monétaire, l'intérêt de l'affaire : que dalle ! On ne peut pas parler de démocratie participative si les monnaies ne sont pas gérées localement.
>
> (Source : entretien Daniel, réalisé en janvier 2016)

Les initiatives existantes sont remises en cause, car elles devraient être gérées par les citoyens et non par une poignée d'élus locaux ou de citoyens éclairés. Le financement de ces initiatives est lui aussi contesté. Si l'ambition est d'apparence citoyenne, il s'avère que les initiatives pionnières du réseau sont impulsées et financées par les pouvoirs publics locaux. L'indépendance de l'initiative et ses volontés transformatrices peuvent alors faire l'objet d'une réappropriation politique, mais surtout exposent la survie du projet à des priorités politiques locales et des injonctions budgétaires. Cette mesure pragmatique de la part des monnaies locales aurait tendance à les enfermer dans un programme politique : c'est notamment le cas du Sol-Violette[63], une initiative de monnaie locale financée par tiers entre les collectivités territoriales, les fondations privées et les adhésions des utilisateurs. Si à ses débuts l'initiative reçoit un soutien significatif de l'élu à l'Économie Sociale et Solidaire et un financement à hauteur de 130 000 euros, le changement de mairie provoque une baisse des subventions de 20% en 2014 et amène l'association à progressivement vouloir s'émanciper de cette nouvelle dépendance[64].

[61] Le Stück est le nom de la monnaie locale lancée en 2015 dans la ville de Strasbourg. En 2019, plus de 70 000 stücks sont en circulation sur le Bas-Rhin avec 1 000 usagers et 220 professionnels. (Source : http://www.lestuck.eu/)

[62] L'Eusko est le nom de la monnaie lancée en 2013 dans le Pays basque français. Avec plus d'un million d'eusko en circulation début 2019, plus de 3 200 adhérents particuliers, un réseau de 820 professionnels, 1 097 280 euskos en circulation, 17 communes adhérentes, c'est la monnaie locale la plus importante de France. (Source : http://www.euskalmoneta.org/)

[63] Le Sol-Violette est une monnaie issue du mouvement SOL lancée en 2011 dans la ville de Toulouse avec le soutien financier de la mairie. En 2018, la monnaie compte 2 400 utilisateurs , 269 prestataires et 50 000 sols sont en circulation. (https://www.sol-violette.fr/)

[64] Sources : rapports annuels du Sol-Violette de 2012, 2014 et 2015. (http://solviolette-www.b4.catalyz.fr/)

> La majorité des monnaies ont été impulsées par des municipalités. Effectivement, la critique qu'on pourrait faire c'est que ce sont toujours des monnaies subies. Les citoyens sont au courant une fois qu'elles sont lancées. On aimerait bien être inédits là-dessus sur Montpellier, à faire que ce soit les citoyens, les Montpelliérains qui décident de leur monnaie. Même si encore une fois c'est quelque chose de forcément plus laborieux. En France, toutes les monnaies locales sont financées par les mairies ou les collectivités territoriales.
>
> (Source : entretien Stephan, réalisé en janvier 2016)

Le financement et la gestion des initiatives existantes créent une première différence entre le projet et le mouvement national. C'est ensuite dans la gestion du réseau de prestataires que la Graine souhaite se distinguer. La plupart des monnaies locales citoyennes développées en France, afin d'accroître leur périmètre d'échange et satisfaire aux injonctions budgétaires, élargissent le panel des prestataires acceptant la monnaie. Ils les acceptent parfois au détriment d'échanges plus responsables : un choix politique de promotion de l'agriculture raisonnée plutôt que de l'agriculture biologique largement critiqué par les tenants du projet de la Graine. Ce type de décision peut s'avérer légitime, mais surtout pragmatique lorsque les monnaies ne bénéficient d'aucun soutien financier et que leur budget de fonctionnement repose entièrement sur les cotisations des membres de leur réseau. Afin d'agrandir le réseau, elles doivent alors augmenter la quantité de monnaie en circulation et le nombre de prestataires acceptant la monnaie : une philosophie pragmatique qui se veut contraire au projet porté par les fondateurs de la Graine.

> Quand on continue au nom de l'argent, à faire n'importe quoi. Je ne peux pas cautionner des monnaies comme l'Eusko. Je ne cautionne pas, c'est local, mais ce n'est pas respectueux. Moi je suis un peu intégriste, mais je veux être cohérent.
>
> (Source : entretien Patrice, réalisé en avril 2016)

La charte des MLCC qui promeut la réappropriation de l'usage de la monnaie par le citoyen et qui définit la monnaie comme un symbole de richesses élargi aux champs éthiques, écologiques, sociaux et culturels apparaît s'éloigner peu à peu des pratiques de terrain. Ces éléments théoriques d'émancipation citoyenne se retrouvent confrontés à la réalité de la mise en place des initiatives locales en France. Lors de leur seconde

participation aux assises des MLC en 2015, les représentants du projet de la Graine maintiennent quant à eux fermement leur volonté de mettre en place un projet citoyen avec des prestataires responsables.

> Montpellier, on pense qu'on se détache un peu des autres projets. C'est un de ceux qui vont bientôt mettre le plus de temps à émerger et c'est aussi à notre connaissance, un de ceux qui fonctionnent sans subvention, à l'énergie des membres qui le composent.
>
> (Source : entretien Guillaume, réalisé en décembre 2015)

Les membres sont qualifiés par les responsables des différentes monnaies comme des « utopistes », des « radicaux », des « fous »[65] et le projet toujours à ses balbutiements deux ans après sa création est perçu comme une « arlésienne ». Les membres entendent cependant se départir du mouvement des monnaies locales pour produire une véritable initiative citoyenne gérée de manière démocratique. Une initiative bienvenue pour des pionniers de la coordination nationale tels que Jean-Paul, initiateur et porte-parole du Sol-Violette, qui voit un essoufflement dans la portée citoyenne de sa monnaie locale[66].

> Je suis un peu critique vis-à-vis du Sol-Violette. Déjà, la mairie nous a coupé les subventions par deux, puis on a trois salariés. La dérive c'est qu'ils font tout et du coup on se pose la question de la monnaie citoyenne. J'ai vu un prestataire, il était content de me dire qu'il était Soliste. Je lui ai dit alors qu'est ce qu'il s'est dit au comité d'agrément. Il ne savait pas, car il n'y allait pas.
>
> (Source : Jean Paul, le 15 mai 2016)

5.1.2. Ni un SEL ni une monnaie libre : le refus des systèmes contestataires

Nous venons de voir que la Graine veut être un projet à la fois alternatif au système monétaire dominant et aux initiatives locales proposées par le mouvement national. Une émancipation qui vaut au collectif le qualificatif de « radical ». La Graine s'émancipe de cette radicalité relative, puisqu'elle ne se retrouve pas non plus dans des projets et des

[65] Au même titre que la qualification de « Radicaux de Montpellier », ces propos ont été recueillis lors de mes observations au sein du collectif A.D.E.S.L mais également lors de ma participation, en mai 2016, aux assises nationales des MLCC.

[66] Le bilan annuel 2012 de la monnaie montre que « les adhérents sont de moins en moins nombreux à venir aux réunions et les bénévoles sont relativement peu nombreux sur les événements. Les comités d'agrément sont insuffisamment représentatifs et il devient difficile de déclarer piloter démocratiquement la monnaie » (p36).

systèmes hors marché tels les SELs ou les monnaies libres qui remettent en cause les échanges capitalistes. Les membres de la Graine souhaitent dépasser la simple critique de l'ordre dominant en ne produisant pas un contre-système, mais bien un système complémentaire. En d'autres termes, ils refusent de créer une alternative déconnectée et promeuvent une complémentarité entre les deux systèmes, l'un mondialisé et fondé sur de grands groupes, l'autre localisé et fondé sur de petits producteurs.

> À la Graine, je trouve que le positionnement est super difficile. Le positionnement qui consiste à s'adresser à des citoyens plutôt consommateurs, même si ce n'est pas comme ça que c'est présenté. Des citoyens qui sont aussi des producteurs, des entreprises et des commerçants. Théoriquement, les monnaies locales complémentaires s'adressent en priorité aux commerçants qui sont les principaux acteurs, mais le positionnement à Montpellier est citoyen. Il y a cette idée que chaque citoyen est aussi un acteur économique productif. C'est à double tranchant.
>
> (Source : entretien François, réalisé en avril 2016)

Le groupe décide alors de ne pas s'opposer aux acteurs économiques, mais plutôt de collaborer et de connecter les acteurs responsables. Ils ne veulent pas détruire le système marchand, mais au contraire le réinvestir avec des citoyens et prestataires responsables. Pour ce faire, la Graine s'appuie dans un premier temps sur des interactions répétées avec d'autres initiatives ayant des finalités similaires. L'association s'inscrit dans un espace partagé avec : un fournisseur d'énergie renouvelable, un réseau social citoyen, une Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP)[67] ou encore une communauté d'échanges utilisant une monnaie temps. La Graine doit également choisir son positionnement vis-à-vis des citoyens et des entreprises. Nous avons vu que la plupart des initiatives sont conduites par les politiques locales afin de dynamiser l'économie, alors que les SELs et les monnaies libres sont orientés vers les citoyens afin de combattre le système productif capitaliste. La Graine se positionne quant à elle vers une initiative citoyenne fondée et gérée sans subvention externe et orientée vers des entreprises : une orientation multidirectionnelle qui admet un positionnement complexe.

[67] Les Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne (AMAP) participent à la lutte contre les risques de l'agriculture industrielle et favorisent une gestion responsable des biens communs. Elle naissent de la rencontre d'un groupe de consommateurs et de producteurs qui au travers d'un contrat solidaire, définissent la diversité et la quantité de denrées à produire pour la saison ainsi que le prix du panier de manière équitable. (Source : http://www.reseau-amap.org/).

L'initiative oscille entre l'apport aux citoyens d'un moyen de se réapproprier leurs échanges et la volonté d'aider les petits producteurs et prestataires locaux marginalisés par économie mondialisée. La Graine, en se départissant d'une catégorisation de SEL ou de monnaie libre est alors critiquée comme étant un outil de promotion du capitalisme.

Encadré 2. Les injonctions paradoxales de la Graine: présentation de l'initiative des/aux radicaux de Montpellier

La Graine se positionne entre les Monnaies Locales Complémentaires et Citoyennes, les Systèmes d'Échanges Locaux et le monde marchand, tout en refusant l'ensemble de ces initiatives. Un positionnement de marginal sécant qui donne lieu à des injonctions parfois paradoxales. Les membres décident le 2 juin 2016 de participer au mouvement social en présentant le projet de monnaie locale lors d'une commission « Alternatives économiques et écologiques » du mouvement « Nuit debout »[68]. Leur « radicalité » se trouve alors bousculée du fait de leur inscription dans un système marchand et monétaire établi. Une présentation de la Graine qui ne laisse pas sans voix les activistes, présents ce soir-là sur la Place de la Comédie, qui dénoncent la volonté de la monnaie d'inscrire sa transformation au sein même du système capitaliste en la qualifiant de « monnaie pour les bobos ». Ils voient dans le projet de la Graine un nouvel outil de promotion du capitalisme sous couvert d'une image responsable. Une monnaie qui permet de développer la richesse des entreprises et destinée à une classe privilégiée de la population.

> Ce rassemblement se donne de faux airs de mouvement progressiste, de booster des activités économiques qui seraient socialement responsables. Ce genre de chose, je vais vous le dire, je pense que ce n'est que de la poudre aux yeux. Ce sont en fait des publicités pour un système bancaire qui a l'air un peu différent, qui n'utilise pas les mêmes couleurs sur ses *flyers*, qui parle de *social responsibility*, d'écologie, mais comme on a dit ce sont les mêmes intérêts et la même notion de profit. On reste dans le même système économico-politique, mais avec une touche de bonne conscience. Et quand je dis une touche, je pèse mes mots. Déjà les entreprises solidaires je ne sais pas ce que c'est. C'est une entreprise dans laquelle il n'y a pas de plus-value captée par le patron et les salariés travaillent librement de façon horizontale. Je n'y crois pas. Donc je le dis franchement, ce n'est que de la poudre aux yeux. C'est en

[68] Nuit debout est un mouvement social qui débute le 31 mars 2016 suite à la manifestation citoyenne contre la loi Travail. Le mouvement social à la particularité d'investir des places publiques afin de conduire une convergence des luttes et une contestation globale de l'économie capitaliste.

> apparence du progressisme, mais c'est créer et encourager des systèmes de capitalisme alternatif qui ne changent rien à rien et permettent seulement à certaines personnes de se donner bonne conscience tout en renforçant le système dans lequel on vit.
>
> (Source : citoyen activiste, le 2 juin 2016)

La Graine devient un projet qui ne se classe dans aucune catégorie ou aucun mouvement reconnu, bien que ses membres y souscrivent à titre personnel et épisodique. Elle ne peut être considérée comme une simple monnaie locale complémentaire puisqu'elle porte des volontés citoyennes, sociales et écologiques plus fortes. Ses membres refusent également toute comparaison avec les monnaies issues du mouvement SOL, financées et dirigées par des pouvoirs publics. Ils ne veulent pas réduire son champ d'action à un système d'échange local ou encore une monnaie libre en l'adossant au système marchand. Finalement, le projet de monnaie locale montpelliérain se différencie d'un mouvement social contestataire, préférant proposer un projet au centre des échanges économiques des citoyens avec la volonté de dépasser « le simple cercle des militants ». La Graine apparaît alors au bout de deux ans comme un projet et une organisation alternatifs à tous les points de vue. Les membres refusent de reproduire des initiatives qu'ils jugent insuffisantes et se construisent dans un premier temps par la négation. Le refus de l'ordre dominant et des alternatives laisse alors à l'exploration la définition collective du projet.

5.2. Construire ce que nous sommes : une définition commune plus complexe

La précédente partie montre la volonté des membres de la Graine de s'émanciper des initiatives existantes, parce qu'elles reproduisent l'ordre dominant ou sont jugées inefficaces, définissant ainsi le projet dans un premier temps par un refus des propositions existantes. Cette seconde partie complète le processus de définition et met en valeur la difficulté d'un projet à s'organiser selon ses valeurs. Nous décrivons la mise en organisation d'un projet d'une monnaie locale complémentaire et citoyenne menée par le collectif A.D.E.S.L dans le bassin économique de Montpellier. Nous montrons alors que la Graine s'articule principalement autour de deux enjeux : envisager la monnaie comme la finalité du projet et constitutive d'une alternative aux dérives du marché, ou

alors l'envisager comme un moyen d'interroger le capitalisme et le monde des alternatives.

5.2.1. La Graine en tant que finalité : une alternative au capitalisme financier

La mise en place de la monnaie locale est considérée par certains membres comme une alternative concrète au capitalisme financier, constituant la finalité et l'unique objectif du collectif A.D.E.S.L. La volonté du projet de s'émanciper de la simple critique du système trouve alors son salut dans une initiative à la portée de chaque citoyen. Sous cette condition, la monnaie locale de Montpellier serait une solution locale permettant aux citoyens de se réapproprier leurs échanges.

La Graine représente une alternative concrète tant dans les thématiques qu'elle aborde et son impact sur la société, que sur les moyens de la mettre en place. Loin d'un simple exercice de pensée, les monnaies locales sont des initiatives qui existent et ont déjà démontré leur succès à l'échelle locale. Les citoyens peuvent s'appuyer sur une solution concrète qui fonctionne sur des processus et des outils formalisés. L'initiative estampillée « Monnaie Locale Complémentaire » fait à l'échelle internationale l'objet d'un nombre grandissant de recherches, de documentaires et d'ouvrages. La monnaie locale devient en effet une solution pour contrer les dérives de l'économie marchande mondialisée. Des initiatives telles que l'Eusko et le Bristol Pounds sont valorisées comme de grandes réussites locales. Ainsi en France, les citoyens qui souhaitent mettre en place une monnaie locale peuvent s'adresser à un mouvement national qui regroupe des monnaies locales existantes et des projets en cours. Cependant, si les membres du collectif se sont regroupés sous le nom A.D.E.S.L, c'est bien au travers de « La Graine » que l'on y fait référence au quotidien.

La mise en place de la monnaie devient dès lors une fin en soi. Elle contient dans son exécution les réponses aux problématiques économiques, écologiques et sociales : une monnaie qui vise à être acceptée seulement dans le bassin montpelliérain, afin de permettre aux producteurs et prestataires locaux de bénéficier d'une monnaie locale circulaire. L'appréciation du succès de l'initiative collective devient simple : il faut que la

monnaie locale soit lancée et qu'elle soit utilisée par un maximum d'utilisateurs et de prestataires.

> Je pense que dans son essence même elle a toutes ces réponses. Une monnaie différente et acceptée dans un bassin géographique préétabli, c'est forcement créer une bulle. Qu'elle soit locale c'est important, car elle peut être garante de notre identité en tant que région dans une société où l'on gomme beaucoup notre identité par la globalisation. Elle peut aussi être garante de l'écologie dans le sens où elle est locale.
>
> (Source : entretien Stephan, réalisé en janvier 2016)

La résistance portée par la Graine est elle aussi très concrète : survivre face au capitalisme mondialisé qui prive certaines régions de leur développement local et creuse les inégalités entre les citoyens. La monnaie locale implique donc un ancrage local, mais surtout une lutte contre la grande distribution et le capitalisme financier en combattant la mondialisation et la thésaurisation dans sa dimension locale et anti-spéculative. La Graine est alors un outil de survie des populations locales et des commerces locaux face à une économie de plus en plus standardisée et globalisée.

> Le Bitcoin[69] c'est une hérésie, c'est complètement à l'opposé de ce qu'on veut faire. C'est une mafia, de la spéculation à outrance ! La Graine, c'est un outil anti-spéculatif de résistance citoyenne à Goldman Sachs. Si l'on met une monnaie locale en place, il n'y a plus de crise localement.
>
> (Source : entretien Patrice, réalisé en novembre 2015)

Dans cette vision, la Graine peut permettre à l'ensemble des parties prenantes locales de se connecter grâce à ses caractéristiques intrinsèques : elle est acceptée dans le bassin économique de Montpellier et sa consommation ainsi que sa redistribution sont cantonnées aux acteurs locaux. Loin d'une volonté d'écraser le système ou de le remplacer, la Graine est véritablement une monnaie complémentaire. Sa mise en place a pour vocation de promouvoir une complémentarité durable entre le système national et le

[69] Le Bitcoin est un système de monnaie numérique décentralisé dont l'unité de compte est le bitcoin. Il repose sur un réseau de pair à pair sans aucune autorité centrale. Le réseau fonctionne avec des logiciels et un protocole libre qui permet aux participants d'émettre des bitcoins et de gérer les transactions de façon collective et automatique. (Source : https://bitcoin.fr/).

système local, une diversité monétaire salutaire à l'image d'une diversité culturelle ou encore biologique.

> Une monnaie complémentaire va connecter les différents acteurs de l'économie sociale solidaire et écologique, de Montpellier et de ses environs. Expérimenter une alternative au système économique actuel en montrant que l'on peut faire un réseau à une petite échelle. Pour moi l'enjeu était vraiment que les acteurs, que ce soit des consommateurs, des prestataires, des citoyens, se connectent les uns aux autres afin de voir qu'ils ne sont pas seuls.
>
> (Source : entretien Marie-Hélène, réalisé en juillet 2016)

En promouvant une complémentarité dans les monnaies, les citoyens peuvent profiter de leur investissement ou leurs achats conséquents en utilisant les euros tandis que les achats quotidiens peuvent se faire à l'échelle locale à l'aide de la Graine. La monnaie locale ne se définit plus comme un objet militant destiné aux acteurs responsables contre les acteurs irresponsables, mais comme une monnaie permettant aux acteurs souhaitant s'impliquer de contribuer à l'économie locale. Finalement, la mise en circulation de la Graine en tant que monnaie locale complémentaire représente toute la symbolique de son combat contre le capitalisme financier.

5.2.2. La Graine en tant que moyen : un questionnement vers les alternatives

Une seconde vision du projet de monnaie locale l'imagine non pas comme une finalité, mais plutôt comme un moyen d'envisager tout un horizon d'autres alternatives aux systèmes dominants. La Graine n'est ainsi qu'un prétexte pour mettre en discussion le système monétaire, le fonctionnement capitaliste de nos échanges et leurs conséquences. La monnaie devient alors un objet critique et politique qui doit être déconstruit et repolitisé à une échelle locale par les citoyens. La réappropriation par les citoyens de leurs échanges et de leurs modes de vie passe non pas par la mise en place d'une monnaie locale et complémentaire, mais réside dans le processus même de construction d'une possible monnaie alternative.

La monnaie n'est plus perçue comme une fin en soi et doit se départir de nouveaux objectifs intrinsèques, comme des valeurs écologiques dans le rapport avec les prestataires. Outre sa volonté de localiser l'économie à l'échelle de la ville, elle doit comporter des valeurs citoyennes démocratiques, tant dans sa gestion que dans son émission. L'objectif n'est plus seulement la mise en place de la monnaie locale, mais bien l'implication citoyenne et la remise en cause d'un système de production.

> L'objectif de tout ça c'est l'implication citoyenne. C'est quitter le troupeau pour faire un pas de côté. J'ai vécu à une période où l'on croyait encore pouvoir changer les choses. On y croyait tous, mais on se l'imaginait également.
>
> (Source : entretien Daniel, réalisé en janvier 2016)

Dans cette vision, la Graine dépasse l'initiative alternative dépolitisée en réponse à l'économie mondialisée et industrialisée, mais devient un objet investi d'une intention politique forte. Le succès ou l'échec de l'initiative de la Graine ne peut donc plus se résumer à la mise en place de la monnaie locale et au grand nombre de ses utilisateurs ; celle-ci pouvant apparaître comme insuffisante face à la complexité des échanges et simplement reproduire un capitalisme à une plus petite échelle. Son succès dépend alors de la capacité du collectif à susciter des interrogations et des débats citoyens autour de la monnaie ainsi que de sa capacité à remettre en question la création et la gestion de la monnaie elle-même. La monnaie (re)devient un moyen de remettre au centre les échanges économiques d'un réseau responsable de prestataires et de citoyens.

> La monnaie c'est un tout. C'est la réappropriation des moyens d'échanges citoyens. Si c'est pour jouer au Monopoly comme beaucoup de monnaies locales avec un petit groupe qui domine l'émission et qui décide avec des systèmes de voix prépondérantes, ça ne sert à rien.
>
> (Source : entretien Daniel, réalisé en janvier 2016)

Le projet ambitionne de questionner les prestataires sur leurs pratiques vis-à-vis de leurs fournisseurs, leurs clients, leurs salariés et de l'environnement. À partir de cette vision, la Graine perd son objectif strict de lancement d'une monnaie locale pour être un sujet d'échange et le moyen pour une communauté locale de se retrouver autour du partage de valeurs. Autrement dit, la monnaie devient la pierre angulaire de la création d'une

communauté d'échanges construite autour de valeurs communes, ce qui amène le projet à dépasser le caractère complémentaire de l'initiative pour créer une forme d'indépendance locale. Un projet avec une identité politique plus affirmée qui, outre son caractère ambitieux, peut entrer en confrontation avec les dispositifs gouvernementaux qui peuvent craindre la création d'une économie parallèle. Finalement le caractère alternatif de la Graine ne se situe plus dans sa concrétisation, mais bien dans son cheminement et dans la remise en question de grandes catégories comme la consommation, les échanges, ou encore le travail. Dans cette vision, la Graine devient un projet de monnaie locale permettant de déconstruire et repenser l'idée même de la monnaie (locale ou nationale).

> L'alternative c'est plus que la monnaie en elle-même, c'est le processus de réappropriation de cette question de la monnaie. C'est vrai que la monnaie, ça paraît naturel, mais quand on commence à y réfléchir ce sont juste des décisions. Et donc, l'aspect alternatif vient du fait que les gens en s'intéressant à la monnaie s'intéressent à tout ce qu'elle implique c'est-à-dire : le pouvoir, le circuit économique, la définition de la valeur. On arrive rapidement sur la notion de travail.
>
> (Source : entretien Christophe, réalisé en janvier 2016)

Alors la Graine, comme toute autre monnaie, représente des choix politiques forts : la fonte *versus* la thésaurisation, la promotion d'une identité locale *versus* une uniformisation internationale, une économie locale *versus* une économie mondialisée : des choix qui ne vont pas d'eux-mêmes et qui peuvent être intéressants à interroger. Le but de la Graine n'est pas de produire une autre initiative monétaire alternative, mais l'éducation populaire initiée par les citoyens eux-mêmes au service d'une utopie politique.

Pour résumer, le projet de la Graine comporte dans sa mise en œuvre différentes attentes. Elle peut être définie comme une finalité lorsque sa réussite dépend de la mise en place sur le territoire d'une monnaie réunissant un maximum de citoyens. Elle peut aussi se définir comme un moyen politique de questionner les relations entre les acteurs locaux et un point d'étape vers une multiplicité d'autres alternatives encore à explorer. La Graine oscille entre un projet de reproduction d'une initiative qui fonctionne, participant presque de la « franchise » de monnaies locales et la réalisation d'un projet collectif idéaliste et encore à réaliser. Cette diversité d'acceptions de ce que peut ou doit être la Graine crée au

cours du temps des clivages et amène les membres à s'organiser et se (re)questionner tout au long du projet.

> Alors il y a plusieurs tendances. Il y a des gens qui sont favorables à utiliser le fonds de garantie[70] pour faire plus que jouer au Monopoly et je suis assez d'accord avec ça aussi. Mais bon, ce n'est pas tout de suite, il faut d'abord que la monnaie tourne. Pour moi, c'est un peu idéaliste, c'est bien de poser ça comme principe de départ, mais après en cours de route il faut arriver à peut-être s'adapter et faire des abandons de valeurs, sans aller jusqu'à vendre son âme au diable.
>
> (Source : entretien Christophe, réalisé en janvier 2016)

5.2.3. Les valeurs de la Graine au centre du clivage entre « anciens » et « nouveaux »

Nous venons de voir que la Graine comporte plusieurs définitions quant à la qualification de sa réussite. Nous nous attardons plus particulièrement maintenant sur les tensions entre les membres concernant les valeurs portées par le projet. Il apparaît au cours du projet une diversité d'implications et d'investissement à l'origine d'un clivage au sein du collectif entre les « anciens » et les « nouveaux ». Je décide de traiter ces deux catégories comme le produit de l'action collective qui, outre le fait de révéler la durée d'implication au sein de l'organisation, renvoie plus spécifiquement à l'ancienneté du registre militant, des mouvements monétaires et anti-mondialistes. La catégorisation d' « ancien » désigne principalement les personnes investies aux premières heures du projet telles que Patrice, Daniel et Guillaume, mais aussi des personnes qui ont aujourd'hui quitté le collectif comme Vanessa et Thibault. Celle de « nouveau » identifie les personnes portant des volontés fortes d'organisation et de concrétisation de la monnaie locale telles que Stephan, Sixtine et Charles.

La division entre les « anciens » et les « nouveaux » s'opère principalement dans des moments de tensions collectives au sujet des valeurs du projet et vient créer un clivage au cours du temps relatif aux valeurs et modalités d'organisation. Ces catégories désignent alors d'un côté les tenants des valeurs fortes d'une initiative monétaire transformatrice et

[70] Le fond de garantie est géré par l'association qui émet la monnaie locale. Il représente la garantie que si la monnaie locale cesse d'exister, les utilisateurs pourront récupérer leur montant en monnaie nationale. Il est principalement alimenté par les échanges entre euros et monnaies locales, les taxes de conversions et la fonte. Ce fond de garantie peut, dans certains cas prévus par l'association, être utilisé afin de financer divers projets locaux.

de l'autre les défenseurs de valeurs fortes d'organisation et de concrétisation de l'initiative monétaire. Plus que des individualités, les « nouveaux » et les « anciens » polarisent alors deux camps qui s'opposent, mettant la légitimité et les valeurs au cœur des discussions.

> Les jeunes, ils organisent l'événement et ils ne sont pas capables de faire la totalité du job.
>
> (Source : entretien Patrice, réalisé en avril 2016)
>
> À la limite ce qui ne serait pas mal c'est que la transition soit faite par les anciens.
>
> (Source: entretien Stephan, réalisé en janvier 2016)

La remise en question par les « nouveaux » des principes fondateurs au profit d'un lancement de l'initiative plus pragmatique entre en contradiction avec la volonté des « anciens » de maintenir un projet citoyen sans défaut. Les « nouveaux » s'inspirent d'initiatives existantes et souhaitent apporter une nouvelle vision au projet de la Graine. Les « anciens » conservent de leur côté les valeurs fondatrices du projet : des valeurs citoyennes et la promotion d'un mode de consommation responsable et écologique. À ce titre, ils sont très exigeants vis-à-vis des prestataires qui entrent dans le réseau, des modalités de prise de décisions et du financement de l'initiative. Le refus des subventions de la mairie est par ailleurs un mythe ancré dans l'organisation, dont l'histoire se transmet depuis 2013.

> Je pense que tu dois être au courant que nous avons refusé des financements municipaux. La mairie nous a proposé de prendre en main le projet. De nous laisser au niveau de la prise de décisions, mais de prendre en main financièrement le projet. Elles ont été refusées début 2013 par lesdits fondateurs, dans le sens où ils ne voulaient pas de mainmise politique. Je trouvais ça noble au début, mais le refus catégorique de subventions est mauvais, je pense.
>
> (Source : entretien Stephan, réalisé en janvier 2016)

Une histoire toujours racontée sous l'angle d'un refus de subventions. Cependant, lors d'un de mes entretiens avec Vanessa, une ancienne membre active présente à cette réunion avec la mairie, elle m'explique qu'il s'agit plus d'un étonnement de la mairie face au fait que le collectif ne demande pas de subventions, qu'une volonté affichée de financer le projet conclue par un refus des fondateurs. Un mythe qui ancre la volonté des « anciens » de s'émanciper de toute aliénation monétaire : ils nourrissent un projet idéal

en réponse à leur participation à d'autres initiatives alternatives et de nombreuses lectures théoriques sur les monnaies locales. C'est Daniel qui au sein du collectif représente la nécessité d'élever le projet au rang de débat intellectuel, nécessité relayée par les membres historiques de la Graine qui font de l'acquisition de connaissances théoriques un élément indispensable à l'implication dans l'association. Mon entretien avec Daniel est extrêmement riche en informations sur le collectif, mais également sur les valeurs incarnées par les membres historiques. Il m'en apprend beaucoup sur les références qu'il juge nécessaires afin de pouvoir discuter des ambitions globales du projet de la Graine.

> Si tu fais une thèse là-dessus il faut que tu marques Sylvio Gesell. […] Tu as lu ce bouquin « Les monnaies régionales » de Lietaer ? Lis-le ! Je ne suis pas d'accord avec lui, mais je conseille ce livre, car ça te donne une ouverture sur tout ce qu'il se passe, après chacun y trouve sa salade. […] Tu as entendu parler de Wilhelm Reich ? Pour comprendre le monde, Wilhelm Reich, c'est un élément essentiel. […] Il y a aussi une chose dans ton système de pensée, il faut lire McLuhan, tu ne connais pas ? Ce n'est pas un économiste, c'est un théoricien de la communication et il a dit une grande chose dans les années 1950. Il a dit « ce sont les petits mensonges qui sont importants, les gros mensonges passent à cause de l'incrédulité des gens ». […] L'objectif de tout ça, c'est l'implication citoyenne, c'est quitter le troupeau pour faire un « pas de côté » et c'est pour ça que je t'invite à voir l'an 01. C'est fait par Gébé qui est mort il n'y a pas longtemps. C'était à un moment où le niveau intellectuel de Hara-kiri, ce n'était pas Charlie encore, était très haut.
>
> (Source : entretien Daniel, réalisé en janvier 2016)

À toutes ces références inconnues s'ajoutent des dizaines de références sur les monnaies locales, dont il me demande d'en faire mes livres de chevet. Une nécessité d'acquérir des connaissances sacralisée par Daniel et plus généralement produite par les « anciens ». Mais une nécessité relative car fortement contestée par les membres les plus récents, qui souhaitent s'investir concrètement dans la mise en place de la monnaie et qui se retrouvent exclus ou décrédibilisés du fait de leur manque de bagage intellectuel. Les « nouveaux » ne faiblissent pas et s'investissent alors dans des activités concrètes afin de faire avancer l'organisation et le projet.

Depuis leur première réunion en février 2013, les membres doivent faire face à l'énorme quantité de tâches nécessaires à l'émergence d'une monnaie locale dans une Métropole comme celle de Montpellier. Nous avons montré à de multiples reprises la juxtaposition au sein de la Graine de deux attentes concernant la mise en place du projet collectif. D'un côté, les « anciens » qui souhaitent mettre en place une véritable utopie politique et font du projet monétaire l'instrument de lutte contre un mode de consommation général, de l'autre, les « nouveaux » qui rejoignent le mouvement des monnaies locales plus récemment et s'engagent dans la mise en place d'une initiative concrète et utile. Les uns paraissent trop idéalistes et utopistes pour les autres et les autres sans réflexivité et ambitions politiques pour les uns. Le projet de monnaie local et citoyen de la Graine divise alors « ceux qui ne veulent pas jouer au Monopoly » en reproduisant le système et « ceux qui veulent mettre en place des choses concrètes et réalisables » en mettant en place une initiative prometteuse. En résumé, deux définitions des finalités poursuivies par le projet, mais également deux visions de l'organisation afin d'atteindre ces objectifs qui forment les fondations du projet autant que les motifs de sa complexité.

> Aujourd'hui l'utopie n'est pas de faire une monnaie, des monnaies il y en a des milliers. L'utopie c'est de la faire ensemble et ça j'espère encore qu'on va réussir à le faire, mais c'est qu'en termes de management, quasiment aucun d'entre nous n'a été formé.
>
> (Source : entretien Guillaume, réalisé en décembre 2015)

En résumé, l'initiative de la Graine portée par le collectif A.D.E.S.L ancre sa réflexion dans une période de contestation du capitalisme financiarisé et d'une économie mondialisée. Elle se situe dans l'émergence des monnaies alternatives qui se multiplient partout en France et à l'étranger ; des initiatives alternatives dont elle entend se départir du fait de son caractère social et écologique, mais également par sa volonté de participer à l'économie locale. Les acteurs réunis afin de mettre en place le projet veulent donc créer une autre initiative au sein même d'initiatives qu'ils contestent. Nous venons de voir dans ce premier chapitre les valeurs et la philosophie qui guident les membres de la Graine. Nous nous attachons par la suite à analyser la mise à l'épreuve de ses valeurs en matière d'organisation. À ce titre, la période du printemps 2016 retient toute l'analyse, car elle concentre autant l'affirmation grandissante des « nouveaux » de redéfinir les valeurs du

projet et sa structure, que celle des « anciens » de verrouiller les valeurs dans des pratiques organisationnelles. Je propose alors de regarder dans un prochain chapitre comment le projet se structure en incarnant dans ses dispositifs des valeurs citoyennes et d'échanges responsables.

Chapitre 6.

Créer un projet collectif

Nous avons vu dans le précédent chapitre la pluralité des acceptions de la Graine ainsi que l'ensemble des idées et discours qui constituent le contexte de l'organisation de la Graine. Afin de saisir ces dimensions dans l'analyse, ce chapitre met l'accent sur les interactions lors de l'élaboration du projet de monnaie locale : il s'agit ici d'analyser les actions et interactions des acteurs en situation, afin de comprendre l'organisation du projet. Le travail de définition mené par les acteurs passe dans un premier temps par la concrétisation des valeurs au sein de l'organisation de la Graine et dans un second temps, par le processus de création du collectif. Les prochaines analyses mettent alors en exergue les rites de passage permettant de figer la constitution d'un collectif extérieur et intérieur à différents niveaux, ainsi que les dispositifs mis en place par les individus afin d'incarner les valeurs communes.

6.1. Locale, complémentaire et citoyenne : mettre en acte les valeurs de la Graine

Nous avons pu voir comment le projet de la Graine construisait dans un premier temps son identité par opposition au système dominant et aux précédentes initiatives développées. Nous allons maintenant regarder comment le projet se structure autour de son propre système de valeurs. L'identification sous la forme d'un refus s'incarne au sein de l'initiative par la mise en place de dispositifs représentant les valeurs du projet. À ce titre, la lutte contre les initiatives portées ou financées par les pouvoirs publics pousse la Graine à structurer ses décisions autour d'un processus démocratique de consensus et d'ouverture des débats, mais également de refuser catégoriquement les financements externes. Finalement, la lutte contre la critique désincarnée du système financier pousse la Graine dans la création d'un réseau local qui mêle des prestataires écologiques responsables et des citoyens engagés.

6.1.1. Un travail d'organisation pour promouvoir la réappropriation des échanges citoyens

Le caractère alternatif du projet de la Graine ne se situe pas seulement au niveau de la monnaie, mais également dans son processus de création permettant aux citoyens de se réapproprier leurs moyens d'échanges. Le collectif s'attache à mettre les citoyens au cœur du processus de création et de financement. Si les membres ont largement critiqué les initiatives en cours dans leur incapacité à s'émanciper de la dépendance financière des institutions dominantes, ils comptent quant à eux seulement sur les forces humaines et financières des citoyens afin de conduire le projet. Cette volonté s'incarne dans le refus catégorique de toutes subventions permettant à la Graine de se lancer, afin de ne pas remplacer une aliénation monétaire par une autre et de promouvoir l'émancipation citoyenne. Loin d'une idéologie simplement revendicatrice à l'encontre des pouvoirs publics ou privés, cette valeur se retrouve au quotidien de l'organisation dans des dispositifs concrets.

Encadré 3. L'organisation du collectif A.D.E.S.L en huit groupes de travail

- Le groupe « démarchage », dont l'objectif est la sensibilisation d'un maximum de prestataires et d'utilisateurs à la mise en place de la monnaie locale afin d'obtenir les adhésions nécessaires au lancement du projet.

- Le groupe « trésorerie », dont l'objectif est d'encaisser les chèques de préadhésion et de mettre en place l'ensemble des documents comptables nécessaires à la Graine (budgets prévisionnels, bilans, résultats)

- Le groupe « communication », qui produit des documents et prospectus de communication à destination de tous les citoyens, lors des permanences ou encore des événements auxquels participe la Graine.

- Le groupe « gestion de la monnaie », qui réfléchit au projet philosophique et politique de la monnaie. Il s'occupe également de la gestion du flux monétaire et des questions de sensibilisation autour de la monnaie.

- Le groupe « juridique », qui collecte les informations juridiques et joue un rôle politique en faisant pression avec le mouvement national sur la politique nationale concernant les monnaies alternatives.

- Le groupe « informatique », qui s'occupe de tous les outils mis en place par le collectif (intranet, mails, simulateurs) ainsi que la conceptualisation de l'outil permettant la gestion des flux monétaires.
- Le groupe « coordination », qui coordonne l'ensemble des activités des différents groupes et prend des décisions sur l'avenir du projet. C'est l'organe de gouvernance du projet.

6.1.1.1. Le budget prévisionnel pour répondre aux valeurs citoyennes

Le refus des subventions publiques amène le collectif à établir un budget prévisionnel précis qui comprend les besoins en ressources humaines et financières. Certains membres, bien que ne possédant pas de compétences comptables, s'adonnent à l'établissement des budgets prévisionnels. Le budget devient un élément central de la création du projet qui évolue au fur et à mesure des besoins du groupe. Il concentre l'ensemble des valeurs du collectif à l'égard des prestataires, des cotisations et des enjeux de financements. Une première version du budget prévisionnel est établie en mars 2015. Cette version fait état de deux ressources principales : la cotisation annuelle des utilisateurs qui est fixée à 20 euros et la cotisation annuelle des prestataires qui est fixée à 150 euros. C'est à ce moment que les membres établissent le nombre de prestataires et d'utilisateurs nécessaires au lancement effectif de la Graine. Une décision prise afin de couvrir l'ensemble des frais inhérents à la constitution du premier réseau, respectivement 1 000 utilisateurs et 100 prestataires. Les membres veulent bâtir une initiative purement citoyenne qui interroge les acteurs sur le démarchage de prestataires, les coûts d'adhésion des utilisateurs et la répartition des différentes charges. Or, le budget prévisionnel fait l'objet de nombreux débats un an plus tard : la remise en cause d'un financement exclusivement citoyen et le démarchage des prestataires avec la fixation d'une cotisation unique. Deux décisions prises par les membres historiques qui rendent difficiles le démarchage des prestataires et la constitution du réseau.

> On veut un minimum de 600 utilisateurs et 60 prestataires pour des raisons financières. Sauf, quelles sont ces raisons financières ? C'est un budget très amateur qui a été fait il y a un an et qui montre qu'il faut 33 000 euros. Sauf que le budget est vraiment bancal. Il n'y avait aucune distinction entre les dépenses de financement et de roulement. Christophe a montré que sur les 33 000, il y a la moitié qui sont de l'investissement et l'autre du fonctionnement. Il a proposé qu'on reste sur notre vision d'autofinancement citoyen pour le roulement, mais que l'on s'autorise un financement extérieur pour l'investissement. C'est couplé avec le fait que certains membres du groupe « démarchage » nous disent qu'ils n'y arrivent pas. 150 euros, ça bloque les gens et si l'on faisait un financement participatif on pourrait dire que les fonds récoltés servent à baisser le coût des adhésions.
>
> (Source : entretien Charles, réalisé en mars 2016)

Une discussion est lancée en mars 2016, soit un an après l'établissement du premier budget afin de distinguer les coûts d'investissements et de gestion de la Graine. Si la principale volonté de la Graine est d'être indépendante des pouvoirs publics, il n'est désormais plus exclu de demander une aide extérieure concernant les investissements. Une seconde réflexion est posée sur la cotisation des prestataires. Une cotisation fixe desservirait le démarchage et serait contraire au principe d'équité. Le fait qu'une coopérative comme Biocoop paye le même prix qu'un petit commerce local, ou encore un producteur le même prix qu'un prestataire apparaît injuste pour une partie du collectif. C'est en mars 2016 que certains membres établissent un nouveau budget prévisionnel. Ils découplent les dépenses d'investissement et gestion et ainsi diminuent le nombre d'utilisateurs et de prestataires nécessaires au lancement de la monnaie, de 1000 utilisateurs et 100 prestataires à respectivement 600 et 60. Le budget est finalement assorti de scénarios précis que pourrait suivre la Graine sur plusieurs années en fonction des décisions prises par le collectif (rémunérer les bénévoles, faire des cotisations différenciées, financement par des ressources extérieures).

6.1.1.2. Les technologies pour répondre aux valeurs citoyennes

Le collectif promeut un projet citoyen afin de contrer toute forme d'aliénation concernant son organisation. Les monnaies locales qui sont financées par les collectivités offrent des conditions de travail et de rémunération auxquelles les membres de la Graine

sont opposés. Celles-ci reposent essentiellement sur des contrats de stage, des contrats aidés et produisent un surinvestissement de la part des salariés impliqués[71]. Cependant, la création d'une monnaie et sa gestion sont énergivores : en particulier dans le démarchage, la communication et la gestion quotidienne des flux monétaires. Ce sont principalement pour ces raisons que des monnaies installées dans de grandes villes ont recours au salariat. C'est d'ailleurs pour lutter contre ce système que la Graine compte sur un maximum de bénévoles.

L'arrivée de membres actifs avec des compétences informatiques, tels que Guillaume et François, a permis au collectif de bénéficier d'outils de gestion et de communication efficaces. Ainsi, la mise en place d'un intranet hébergé par Guillaume permet d'archiver l'ensemble des échanges et aux membres d'échanger et de documenter l'ensemble de leurs avancements. L'intranet de la Graine permet l'archivage de l'ensemble des discussions, actions et documents produits par le collectif (bilans, prospectifs, jeux, conférences). Au fur et à mesure des démarchages, la Graine s'est également dotée d'outils de gestion des prestataires qui permettent de les classer selon leur type d'activité et leur stade de démarchage. Le groupe crée un véritable logiciel de gestion afin de tracer le processus de démarchage. Les prestataires sont répertoriés, classés, localisés géographiquement sur une carte de la ville, afin que les membres du groupe « démarchage » (exclusivement) puissent accéder à ces informations. La Graine se distingue progressivement à l'extérieur par ses innovations techniques et procédurales qui lui permettent théoriquement de pallier son manque de ressources humaines et financières.

[71] Lors de ma participation aux assises des MLCC, j'ai eu l'occasion de rencontrer les salariés de différentes monnaies locales. Ils étaient tous en contrat aidé ou en stage, devaient faire preuve d'une très grande autonomie et leur temps de travail dépassait parfois les 40 heures par semaine. Ils acceptaient ces conditions de travail principalement car ils partageaient l'intérêt de la mise en place d'une monnaie locale et les enjeux pragmatiques de financements.

> Montpellier on nous a ri au nez, mais le boîtier il y a des tas de monnaies existantes qui voudraient l'avoir parce qu'ils n'y avaient pas pensé. Pour eux, subventions puis salariés et ils se démerdent. Les salariés ils passaient leur temps à faire de la saisie informatique, ha ben vachement intelligent ! Le boîtier nous permet d'ajuster, de mettre en circulation ou de retirer mensuellement de la monnaie. Attends, ce n'est pas mal pour des amateurs, on est des amateurs éclairés quand même. Avec une espèce de petit boîtier qui revient à 80 euros ou 120 euros, c'était génial ! Et il n'y avait pas grand-chose à faire : un ordinateur quelques soudures, on bricole ça dans mon atelier chez moi et puis voilà.
>
> (Source : entretien Daniel, réalisé en janvier 2016)

Finalement, si de nombreuses monnaies fonctionnent avec des comptes mails et des fiches, c'est par un tout autre outil que la Graine crée sa singularité. La plus grande part de l'énergie humaine et financière dépensée par les monnaies locales consiste à la gestion des flux monétaires et leur adéquation avec les ressources échangées. Tout d'abord et afin de répondre au cadre réglementaire, l'association qui émet la monnaie locale doit répertorier l'ensemble des accepteurs et prestataires du réseau. Ensuite, les membres doivent se déplacer toutes les semaines afin de réapprovisionner les prestataires en monnaie locale[72] mais également connaître leurs capacités d'acceptation de monnaie et ainsi réguler le montant de monnaie en circulation. Finalement, la gestion optionnelle de la fonte oblige les membres à contrôler la circulation des coupons et la perte de leur valeur. Afin de limiter les besoins en ressources, les membres du collectif se sont penchés sur un outil informatique, à la fois matériel et logiciel, permettant de gérer ces flux monétaires. Au travers de ces outils techniques, la Graine revendique son émancipation des financements externes, mais également sa volonté de maintenir une adéquation permanente entre la monnaie émise et la création de valeur au sein du territoire. Les outils informatiques permettent une diffusion de l'information, une transparence et une documentation afin de suivre le cheminement du projet.

6.1.1.3. Le consensus et la transparence pour répondre aux valeurs citoyennes

Afin de revêtir son caractère citoyen, la Graine s'équipe d'outils de transparence et de procédés démocratiques concernant la prise de décisions. Le projet veut s'ouvrir au

[72] Ce système fait ici référence aux « bureaux de change », qui permettent aux prestataires de la monnaie locale de changer des euros en monnaie locale. L'objectif est de pouvoir fournir d'autres lieux de change, que celui de l'association émettrice.

monde extérieur et principalement aux citoyens de la ville de Montpellier. Les membres mettent en place un site internet afin que les citoyens puissent consulter l'état d'avancement du projet, mais également l'ensemble des documents produits par le collectif jusqu'ici : un règlement intérieur, une charte pour les prestataires et les statuts de l'association. Plus intéressant, le collectif publie régulièrement des « Gazettes » afin d'informer les montpelliérains de l'avancement du projet et des prochaines étapes critiques. Ils sont incités à venir poser des questions et s'investir au sein du projet. Les membres tiennent des permanences tous les vendredis en début de soirée dans un espace partagé regroupant des associations de l'ESS afin de rencontrer les citoyens et d'échanger sur les monnaies locales. Les événements auxquels participe la Graine (foire aux associations, débats, projections, sensibilisations, conférences) et les différentes réunions des groupes de travail sont notifiés sur un agenda public.

Concernant le fonctionnement interne, des dispositifs sont mis en place afin de garantir le débat et la prise en compte des opinions. Le collectif veut intégrer l'ensemble des points de vue des citoyens (au moins investis). L'organisation appuie l'ensemble de son processus de prise de décisions sur le principe théorique du consensus qui représente l'idéal démocratique de la Graine. À ce titre, les groupes de travail débutent par un tour de table plus ou moins long - souvent plus que moins - sur le ressenti des personnes investies dans le projet et se terminent également par un tour de table sur le ressenti de chacun sur la réunion. L'ensemble des décisions prises par l'association doivent être validées par l'ensemble des membres. Les statuts de l'association précisent alors :

> Les décisions sont prises au consensus des participants. En cas de blocages répétés (deux fois), la décision concernée sera prise à la majorité simple, après consultation obligatoire de tous les membres de l'association et après un délai permettant une éventuelle assemblée générale.
>
> (Source : article 11 des statuts de l'association A.D.E.S.L)

La rédaction des statuts du collectif prévoit une prise de décisions à la majorité simple en cas de blocage du consensus. Nous verrons dans le quatrième chapitre dédié au processus de décision que cet article sera utilisé par les nouveaux membres afin de débloquer une situation problématique tandis que les membres fondateurs souhaiteront coûte que coûte

conserver le consensus comme modalité. Cette vision démocratique du projet, qui s'incarne d'un point de vue organisationnel et individuel, est l'une des valeurs fondatrices de la Graine. Finalement, les décisions prises sont rédigées et publiées sur l'intranet afin que les membres n'ayant pas pu assister à la réunion puissent avoir les informations et y apporter des modifications ou des questions supplémentaires.

6.1.2. Un travail d'organisation pour promouvoir les achats responsables

La Graine s'émancipe progressivement des monnaies appartenant au mouvement national, car elle promeut dans sa création un réseau d'acteurs non seulement local, mais surtout responsable. Les membres souhaitent créer un « réseau de confiance » qui s'appuie sur une charte d'agrément qui pose les valeurs sociales économiques et écologiques du projet. De manière concomitante, les membres se distinguent des initiatives déconnectées du champ économique en intégrant dans l'organisation des dispositifs afin de promouvoir des achats et des consommations responsables.

6.1.2.1. Une charte de démarchage pour répondre aux valeurs de responsabilité

La primauté donnée au caractère local des monnaies alternatives créées en France se fait parfois au déficit d'une réflexion sur les enjeux écologiques et sociaux des échanges établis entre les acteurs locaux. Selon certains responsables et initiateurs de monnaies, la monnaie locale et complémentaire tient son caractère écologique de fait. Ce n'est pas le parti choisi par le collectif A.D.E.S.L qui souhaite investir sa monnaie d'une démarche sociale et environnementale forte. Afin de satisfaire cet objectif, elle se dote d'un règlement, d'outils et d'une charte exigeante à l'égard des entreprises qu'elle fait rentrer dans son réseau. Les prestataires qui souhaitent accepter la Graine doivent remplir un questionnaire à destination d'un comité d'agrément constitué par des citoyens qui décident de leur acceptation ou non dans le réseau.

Dans ce questionnaire, on retrouve des questions telles que : « Quelles mesures vous prenez pour le traitement des déchets ? Utilisez-vous des produits respectueux de l'environnement pour vos différentes activités ? », « Avez-vous une politique sociale juste et cohérente pour l'ensemble du personnel ? » et « Veillez-vous à pratiquer un prix "juste"

qui prend en compte les besoins économiques et sociaux des clients ou usagers ? ». Un questionnaire assez long qui mesure la prise en compte par les prestataires des enjeux écologiques et le respect des parties prenantes. Ce questionnaire est à la fois exclusif et inclusif. Il est exclusif, car la Graine ne souhaite pas être acceptée dans de grands commerces (une limite de surface est fixée à 700 m², l'équivalent d'un supermarché). Les membres refusent tout producteur pratiquant l'agriculture conventionnelle, utilisant des produits chimiques, ou le recours excessif à des contrats aidés et des stagiaires. Il est inclusif, car c'est un outil qui permet de faire entrer dans le projet des initiatives souhaitant adopter une démarche écologique, bien que celle-ci en soit à ses balbutiements.

Les prestataires qui utilisent la monnaie, il faut qu'on les accepte. Il y a une charte, là aussi sur Montpellier, on est assez dur. On considère qu'on ne doit pas s'empoisonner avec notre monnaie locale donc au niveau alimentaire c'est très strict.

(Source : entretien Guillaume, réalisé en décembre 2015)

Le questionnaire n'est pas laissé aux seules mains des prestataires, mais fait l'objet d'une longue discussion et d'un accompagnement par l'un des membres du collectif chargé du démarchage. J'ai participé à quelques-unes de ces rencontres et j'ai été surpris de la longueur des premiers entretiens avec les entreprises (parfois plus de 2 heures), mais surtout de l'attachement des membres au respect de ces valeurs. Le questionnaire dédié au prestataire représente les valeurs collectives fondées sur la responsabilité et les pratiques responsables.

Aujourd'hui, je pars en démarchage avec Guillaume afin de rencontrer une boulangerie d'insertion. Dès les premières minutes, le gérant de la boulangerie est d'accord pour participer à l'initiative et signer le chèque d'adhésion au sein du réseau. Mais Guillaume préfère prendre le temps de lui parler du questionnaire et lui expliquer toutes les étapes de la mise en place et les impacts de la monnaie locale, parfois je pense, au risque de lui faire peur et de perdre l'interlocuteur dans trop d'informations.

(Source : carnet d'ethnographie, le 21 avril 2016)

La prospection de ces mêmes prestataires fait office d'une gestion rigoureuse de la part des démarcheurs. Ils répertorient les prestataires dans une section démarchage au sein de l'intranet, de la prise de contact, l'indexation des questionnaires, à la signature de la convention et au paiement de la cotisation annuelle. L'outil permet d'avoir une vision des prestataires déjà sollicités et qui ne souhaitent pas faire partie du réseau avec les raisons de ce refus.

6.1.2.2. Un discours et des outils économiques pour répondre aux valeurs de responsabilité

La Graine est une monnaie locale qui circule des consommateurs vers les prestataires, mais également entre les prestataires. Si les entreprises et utilisateurs les plus militants sont faciles à convaincre pour les membres du groupe « démarchage », ceux-ci s'équipent d'outils et de discours économiques afin de faciliter son acceptation par un plus large panel au sein du territoire.

Les bénéfices d'une monnaie locale à l'échelle d'un territoire sont majoritairement corrélés à la concentration de la richesse créée et à la multiplication des échanges. Cependant, l'intérêt économique continue d'être posé par les entreprises à une échelle plus microscopique. Les membres se préoccupent ainsi des injonctions économiques posées par les entreprises afin de limiter les freins à l'acceptation de la Graine, d'étendre son réseau et élargir le panel de prestataires. C'est particulièrement le travail de Guillaume, l'informaticien attitré de la Graine. Il crée alors en collaboration avec un membre de l'Eusko « un simulateur pour les prestataires de biens et de services » qui s'intitule « combien peut vous rapporter la Graine ? ». Ce simulateur, accessible en/hors ligne, permet aux membres d'envisager les bénéfices de l'acceptation de la monnaie locale par le prestataire. L'outil prend en compte la marge brute, le ticket moyen, le nombre de clients prévisionnels payant en graines et le nombre de graines encaissées. Le simulateur calcule également la recette mensuelle nette déduite de tout frais de reconversion et autres frais annexes.

En résumé, les membres de la Graine mettent en place des outils et dispositifs afin d'incarner les valeurs du projet dans l'organisation. Ces dispositifs permettent à la Graine de se détacher des mondes qu'elle conteste et de s'identifier en tant que projet et

organisation alternatifs. La Graine se départit des initiatives locales financées par des autorités locales en s'appuyant sur un budget prévisionnel et des outils informatiques mettant les citoyens au cœur du projet. La constitution d'un réseau de prestataires et d'utilisateurs responsables devient quant à elle la pierre angulaire portant les valeurs du projet et incarnant à la fois le résultat d'un projet citoyen, son point de départ et sa finalité.

6.2. Hétérogénéité et hiérarchisation du collectif A.D.E.S.L

Nous venons de voir comment le projet de la Graine incarne dans ses dispositifs ses valeurs et son opposition aux autres systèmes. Nous allons maintenant analyser la structuration du collectif A.D.E.S.L en abordant les conditions d'intégration des membres au collectif ainsi que les différents rites de passage tacites présents au sein de l'association. Nous observons ensuite comment l'acquisition de connaissances théoriques devient un véritable facteur d'inclusion et d'exclusion au sein de l'organisation.

6.2.1. Les conditions d'intégration au collectif : incitations et barrières à l'entrée

Les auteurs qui ont traité la question de la construction d'un collectif mettent fréquemment en avant dans la constitution d'un « nous », la définition d'une frontière qui sépare le groupe de l'extérieur. Nous tentons ici de comprendre quels sont les mécanismes d'inclusion et d'exclusion au collectif A.D.E.S.L. Nous montrons la pluralité des engagements au sein du projet face à la constitution de groupes émergents et de rites de sensibilisation aux valeurs. Il n'existe dans l'organisation aucune distinction entre des salariés et des donneurs d'ordres ou une tout autre hiérarchie explicitée *a priori*. Néanmoins, la participation aux organes de prise de décisions et autres groupes de travail est soumise à un processus d'intégration et des rites de passage tacites, mais bien rodés au sein du collectif.

La première étape à franchir afin d'intégrer le collectif est la permanence et les ateliers de sensibilisation. Le collectif A.D.E.S.L n'est pas une organisation très secrète : il dispose d'un site internet et les membres sont localisés dans un lieu bien connu du centre-ville. C'est à l'occasion de ces ateliers et permanences, auxquels s'adonnent régulièrement les

membres de la monnaie, que les personnes discutent des intérêts à mettre en place une monnaie locale à Montpellier, mais également de la nécessité d'accueillir de nouveaux membres au sein du projet. Une bienveillance à l'ouverture du collectif accompagnée d'un scepticisme des « anciens » quant aux motivations des nouvelles personnes à s'investir au long cours. Les personnes intéressées de plus près par l'initiative se rendent à l'une des permanences tenues par les membres tous les vendredis. Il est fréquent d'y retrouver Patrice ou Guillaume, afin d'échanger plus longuement sur les principes de la monnaie. Ma participation à l'une des permanences en décembre 2015 me permet d'assister à une scène entre Guillaume et une personne auparavant investie dans l'association. Cette dernière informe Guillaume qu'elle ne peut plus s'engager au sein du projet, car elle est investie par ailleurs dans une AMAP. Après quoi, Guillaume l'informe qu'elle peut toujours rester dans la liste des « membres disponibles », mais qu'elle n'aura plus accès aux ressources de l'intranet. Une courte scène révélatrice des différents degrés d'implication nécessaires qui sont autant de niveaux d'intégration au collectif. L'intégration n'est alors jamais totalement acquise et la baisse d'investissement peut conduire à une baisse des accès aux différentes instances collectives. Je constate alors l'existence d'une première distinction entre les membres sympathisants et les membres actifs de l'association qui œuvrent quotidiennement à la mise en place du projet.

Une fois que les personnes se sont présentées à un atelier ou à une permanence et qu'elles souhaitent s'investir de manière plus concrète au sein de l'association, elles doivent prendre part à un groupe de travail. Les groupes de travail permettent de répartir les tâches nécessaires au lancement et au fonctionnement de la Graine. Les réunions sont programmées dans l'agenda public et se font en général chez les membres eux-mêmes. Les différents groupes de travail débutent tous par un tour de table afin de présenter les nouveaux membres et mettre à jour l'humeur et l'engagement de chaque personne.

Les nouveaux entrants doivent passer « une épreuve du feu »[73] afin de pouvoir accéder aux prises de décision du collectif. Je perçois une hiérarchie implicite entre les différents membres de l'organisation. J'apprends lors de mes premières participations que les décisions doivent être remontées au groupe « coordination ». Les « anciens » jugent

[73] Propos tenus par Stephan, le 25 janvier 2017, lors d'une réunion, afin de qualifier son intégration au sein du collectif.

primordial de passer par un groupe de travail et le groupe « coordination » n'est pas accessible aux premiers temps bien que celle-ci soit publique. Si l'un des membres manque à ce protocole (passage par les différents ateliers et groupes), il est automatiquement sanctionné par le collectif. Une habitude prise par Patrice qui laisse régulièrement parler son enthousiasme en accueillant de nouveaux membres directement lors de réunions de coordination, ce qui a pour conséquence d'agacer les autres membres.

> Patrice, tu nous casses les couilles quand tu fais venir des gens à des réunions coordination, qui ne sont jamais venus !
>
> (Source : Guillaume, le 25 janvier 2017)

Ce n'est qu'à la rentrée 2016, plusieurs mois après le début de mon étude de terrain que je prends part à ma première réunion de coordination. C'est l'occasion de faire la connaissance de Daniel, l'un des pionniers de l'initiative et expert des monnaies alternatives. Daniel est considéré par les autres membres comme un véritable puits de connaissances théoriques. Il est également reconnu dans le collectif pour avoir une personnalité et un franc-parler sans concession. Les réunions de coordination se déroulent généralement dans une salle prêtée à l'un des membres du collectif, l'ambiance y est plus sérieuse et studieuse que dans les groupes de travail. La réunion débute avec la désignation d'un secrétaire de séance et d'un maître du temps, ainsi qu'une nouvelle fois, d'un tour de table sur l'humeur et l'engagement de l'ensemble des membres présents. La réunion de coordination fait l'objet de discussions en tout genre sur la monnaie ainsi que sur les différentes tâches accomplies et à accomplir. Ces réunions sont révélatrices de la mise en débat des valeurs collectives. La participation aux réunions de coordination confère aux membres une place importante dans le projet puisqu'elle constitue l'organe de prise de décisions.

C'est donc à la suite de multiples participations à des réunions de démarchage, de communication, d'informatique, la tenue de permanences, l'animation de conférences, plusieurs discussions et verres partagés avec les membres, que j'accède à une nouvelle source d'informations et de communication du collectif : l'intranet. L'accès à l'intranet est lui-même soumis à des restrictions et des autorisations qui sont gérées par Guillaume,

membre très actif et responsable informatique. Les outils numériques sont sujets à des permissions octroyées par le groupe « coordination ». Les permissions sont alors réparties par membres actifs (Administrateur - Conseil d'administration - Coordination - Secrétariat - Producteurs - Communication - Démarchage). Elles donnent toutes des accès à des parties différentes de l'intranet. L'accès aux organes de décision peut faire office d'un véritable parcours du combattant et l'accès à l'une ou l'autre des instances n'est pas un passeport garanti. À titre d'exemple, mon investissement dans le groupe « démarchage » au titre de la création d'un guide de comptabilité des monnaies locales m'a valu l'accès pendant une période aux données intranet de démarchage. Une fois le guide terminé et mon investissement dans le groupe réduit, je n'avais plus accès à ces données.

La dernière étape nécessite le développement de compétences clés, mais ne donne pas accès à un groupe de travail particulier. Ce peut être des compétences informatiques permettant de se rapprocher de Guillaume, des compétences comptables afin de discuter avec Patrice, ou encore des compétences juridiques et philosophiques qui permettent d'avoir de longues discussions avec Daniel. Une curiosité théorique et empirique vis-à-vis des monnaies locales et un minimum de connaissances techniques donnent accès aux téléphones portables des membres du groupe « coordination ». Il devient alors courant de recevoir de nombreux appels téléphoniques, invitations à partager des cafés ou à participer à des événements annexes.

> L'intranet est accessible aux membres actifs. C'est important de venir à une réunion pour savoir comment on s'organise et faire une formation sur les outils qui sont disponibles. Il y a des réunions de démarchage et de communication qui vont se mettre en place les prochaines semaines. Après dans les groupes il y a des échanges qui se font en dehors des outils. Au sein du groupe « Appropriation de la monnaie », on est trois personnes et l'on fonctionne beaucoup au téléphone.
>
> (Source : entretien Guillaume, réalisé en juin 2016)

C'est sur la base de connaissances communes des monnaies alternatives et un investissement de longue date dans des mouvements et organisations alternatifs que Patrice, Daniel et Guillaume entretiennent une relation forte. C'est à l'occasion de

l'élaboration d'un nouveau budget que Charles et Christophe multiplient leurs rencontres. C'est parce que je fais une thèse sur les initiatives alternatives que j'ai eu de longues conversations dans un parc avec Charles. C'est parce qu'il m'est arrivé de citer maladroitement Antonio Gramsci ou Michel Foucault que Daniel m'a invité dans des conférences ou souhaite partager avec moi une interview pour la Graine seulement quelques mois après mon arrivée. C'est finalement parce que je comprends le jargon informatique que Guillaume m'a montré son outil numérique de gestion de la monnaie.

En résumé, le collectif démontre quatre niveaux d'intégration informels et tacites. Au cours de mon implication et lors de mes observations, j'ai pu constater tout d'abord le premier niveau qui concerne l'ensemble des citoyens sensibles à l'initiative de monnaie locale sur Montpellier. Le second niveau prend en compte les personnes qui s'investissent dans le projet lors d'ateliers, de permanences, ou d'événements particuliers. Le troisième regroupe les membres actifs inscrits régulièrement au sein de l'association et qui sont engagés dans un groupe de travail. Finalement, le quatrième représente le comité de coordination qui regroupe les personnes les plus investies et qui décide des orientations stratégiques et opérationnelles que doit prendre l'initiative. Cette hiérarchisation s'appuie sur le niveau d'implication, mais également sur l'adhésion à certaines valeurs, ce qui crée des divisions au sein du collectif.

6.2.2. L'acquisition de connaissances théoriques comme facteur d'inclusion/exclusion

Nous venons de voir que la structuration du collectif fait l'objet d'un véritable processus. Nous nous intéressons ici aux spécificités et facteurs d'identification des différents groupes en interne. Il en ressort que les connaissances théoriques sur la monnaie et les mouvements sociaux plus généraux confèrent et ont une place centrale dans l'organisation. Les membres fondateurs et très actifs du projet accordent une importance primordiale à la théorisation et à la prise en compte de valeurs de transformation sociale dans la mise en place du projet. Ils questionnent alors la capacité de certains nouveaux membres à s'investir au sein de l'initiative lorsqu'ils sont dépourvus de connaissances fondamentales et théoriques sur la monnaie. Cette modalité d'acceptation est remise en

cause par certains membres et à l'origine d'une division au sein du collectif portant le projet.

Les membres fondateurs se sont regroupés au sein du groupe de réflexion baptisé : « Sensibilisation et fonctionnement de la monnaie » ou « Appropriation de la monnaie ». Les « anciens » mettent en place des ateliers de sensibilisation en interne lorsque le collectif accueille de nouveaux membres. Ces séances orchestrées par Daniel, Guillaume et Patrice sont organisées sous la forme de cours afin de transmettre aux nouveaux arrivants les valeurs fondatrices du projet. Les « anciens » conseillent fortement la participation à l'une de ces réunions afin de comprendre le fonctionnement et le projet de la Graine. Chaque sensibilisation commence, bien évidemment, par un tour de table et se poursuit par le visionnage studieux de deux reportages. Le premier est une courte vidéo qui montre les dérives de l'économie capitaliste et du processus dominant de création monétaire. C'est une occasion pour les membres fondateurs de récréer le mythe à l'origine du projet. Le second documentaire « Du pouvoir d'achat au pouvoir d'être » (2012) de Philippe Derudder est projeté dans une volonté plus pédagogique. Il présente deux expériences où, dans le premier cas, la création monétaire est thésaurisée par une minorité et dans l'autre, la richesse du peuple est connectée à la valeur produite. Après le visionnage des documentaires, les membres fondateurs faisant office de professeurs demandent aux nouveaux membres présents s'ils ont des questions. Le groupe de sensibilisation devient un point de passage obligé afin d'intégrer le collectif et comprendre le projet de la Graine. Plus qu'une sensibilisation, je prends part à un dispositif qui véhicule aux nouveaux membres les valeurs initiales de la Graine.

Pour résumer, nous venons de voir dans ce chapitre l'organisation du projet de la Graine et du collectif A.D.E.S.L. Je me suis attaché dans un premier temps à analyser comment les membres parviennent à incarner dans des dispositifs les valeurs citoyennes écologiques et démocratiques du projet. Dans un second temps je me suis focalisé sur l'organisation et la hiérarchisation du collectif en mettant en avant la place centrale des connaissances théoriques dans le processus de recrutement et la structuration du collectif. Les « anciens » affichent une volonté de créer une identité commune et une appartenance au projet. En plus de la grande disponibilité, l'acquisition de connaissances théoriques

devient un facteur d'acceptation au sein du collectif. L'engagement individuel est nécessaire afin de franchir les différents rites de passage et participer aux instances de discussions. Les lectures et la compréhension des enjeux intellectuels de la monnaie montrent quant à elles l'importance des espaces de sensibilisation, voire de normalisation. La participation et la compréhension des moments de sensibilisations étant des étapes importantes à l'intégration du collectif pour les « nouveaux » et à la continuité du projet pour les « anciens ».

Chapitre 7.

Organiser le travail

Nous venons de voir dans un précédent chapitre comment le collectif se structure selon les valeurs du projet. Ces valeurs sont à l'origine de la création du projet autant que de la division du collectif entre les « anciens » qui sont garants du projet initial et les « nouveaux » dont les valeurs s'orientent vers la concrétisation de la monnaie locale. Ce chapitre montre l'impact des valeurs sur l'organisation : tant dans la répartition du travail que dans la hiérarchisation du collectif. Poursuivant la même méthodologie, nous observons ici l'organisation à la fois comme un moyen de se mobiliser, mais également comme le produit de cette même action. L'organisation du travail met en lumière une distinction entre, d'un côté, un travail politique et créateur de valeur et de l'autre, les tâches organisationnelles nécessaires à la concrétisation du projet. Le chapitre met ensuite en évidence la hiérarchisation des différents groupes et l'apparition de personnalités indispensables au maintien du projet. Il observe finalement l'opposition entre la volonté des « nouveaux » de formaliser les pratiques de travail et l'énergie déployée par les « anciens » afin de lutter contre l'instrumentalisation du projet et une mutation de l'organisation.

7.1. Travaux politiques et organisationnels : la hiérarchisation des tâches et du collectif

La gestion d'une monnaie nécessite le recours à une grande quantité de travail : de la partie réflexion du projet, en passant par le démarchage d'accepteurs, à la communication, pour ensuite concrétiser le lancement de la monnaie et enfin gérer toute la logistique quotidiennement. Les initiatives locales existantes se dotent de bénévoles afin d'accomplir l'ensemble de ces tâches. Cependant, elles ont, au cours du temps professionnalisé et responsabilisé leurs emplois : une grande majorité de monnaies s'appuie désormais sur des emplois rémunérés. À titre d'exemple, le Sol-Violette lancé dans la ville de Toulouse comptait en 2017 quatre salariés (trois équivalents temps plein),

trois services civiques et de nombreux bénévoles[74]. La monnaie toulousaine s'est appuyée depuis sa création sur une vingtaine de salariés, une quarantaine de volontaires par le dispositif du service civique et une dizaine de stagiaires. Au même titre, le Bristol Pounds[75], souvent cité comme exemple[76], compte un grand nombre de bénévoles et 9 salariés.

La création d'une monnaie locale est une initiative qui demande une grande quantité de travail. Les membres du collectif A.D.E.S.L ont décidé d'accomplir ce projet de manière citoyenne, sans subvention et à la seule énergie de ses bénévoles. Le collectif se compose au quotidien d'une quinzaine de membres actifs, avec une centaine de citoyens sympathisants qui interviennent lors d'événements précis. Les prochains éléments montrent la répartition des tâches et des membres dans les différents groupes de travail. Nous analysons principalement l'inégalité de ces groupes, tant s'agissant des ressources qui leur sont allouées et leur stabilité, que dans leur valorisation au sein du collectif. Nous montrons comment l'investissement dans des tâches et rôles particuliers parvient à la formation d'une hiérarchie : autrement dit, comment sont construites les personnalités indispensables de l'organisation. La distinction, au cours du temps, entre un travail politique nécessaire à la réflexion du projet et un travail de structuration de l'organisation, révèle l'apparition d'une hiérarchie.

7.1.1. Des groupes de travail inégaux en ressources et en valorisation

Les nombreuses tâches que recouvre le projet de la Graine sont réparties au sein de groupes de travail. Lorsqu'ils sont présentés à l'oral sous forme de liste, les groupes de travail apparaissent dans un premier temps égaux. L'ensemble des tâches semblent toutes nécessaires à la mise en place du projet de la Graine. Une observation plus fine et une participation aux différents groupes permettent alors de voir qu'ils sont au contraire inégaux en matière de collectifs de travail, de valorisation au sein du projet et d'autonomie. Certains groupes doivent rendre des comptes, alors que d'autres ont les

[74] Source : https://www.sol-violette.fr/faq/lister.

[75] Source : http://www.lagonette.org/le-bristol-pound-une-monnaie-locale-britanique-denvergure/.

[76] La monnaie locale de Bristol est notamment mise en valeur dans le documentaire « Demain » de Mélanie Laurent et Cyril Dion (2015). Le documentaire présente les alternatives concrètes et les initiatives de transition déjà en cours dans le monde entier.

pleins pouvoirs. Certains membres privatisent des groupes en les rendant inaccessibles à ceux qui ne possèdent pas les compétences techniques ou l'expérience requise, tandis que d'autres sont totalement désertés du fait de leur manque d'intérêt perçu par les membres.

7.1.1.1. Les groupes « démarchage » et « gestion de la monnaie » : les deux objectifs de la monnaie

Les groupes « démarchage » et « gestion de la monnaie » tiennent dans leur réalisation les valeurs de la Graine. Le groupe « démarchage » a pour objectif de créer la première version du « réseau de confiance ». Les membres souhaitent créer un réseau suffisamment important de prestataires et d'utilisateurs afin que la monnaie puisse circuler facilement sur le territoire. Il faut donc une densité et une pluralité de prestataires, allant de l'alimentation aux activités ludiques et culturelles, jusqu'à la production de services, afin que les graines circulent. La création du réseau comporte aussi un objectif budgétaire permettant la couverture des coûts liés à la mise en place et à la gestion de la monnaie. Les membres ont fixé comme objectifs de démarchage : 60 prestataires et 600 adhérents. Le montant des cotisations est fixé à 20 euros par an pour les utilisateurs et à 150 euros par an pour les accepteurs. Pour rappel, l'intégration au réseau est soumise à la souscription à une charte d'éthique, impliquant le respect des conditions strictes concernant notamment l'agriculture biologique. Le groupe « démarchage » a donc une lourde charge de travail. Il doit mettre en place la charte des prestataires, l'élaboration d'un questionnaire et la promotion de l'initiative auprès des prestataires et utilisateurs. Les membres de ce groupe de travail multiplient les rendez-vous avec les prestataires, en essuyant de nombreux refus et organisent en parallèle des débats lors de séances de cinéma ou de projections liées à des alternatives concrètes.

Le groupe « démarchage » est particulier, car ses membres se réunissent plus rarement que les autres groupes. Lorsque c'est le cas, ils discutent de la politique des cotisations ou encore des freins évoqués par les prestataires à l'adhésion. Mais la plupart du temps, les activités du groupe sont conduites de manière individuelle par les membres. Les plus investis sont Guillaume et Chantal qui travaillent sur la prospection en binôme, Sixtine et Stephan qui s'occupent des commerçants du centre-ville et finalement Patrice qui travaille toujours seul. Le démarchage se fait à l'initiative des membres de la Graine bien que tous

les membres soient incités à faire du démarchage chez les commerçants responsables qu'ils côtoient. Fin 2016, les membres du groupe « démarchage » réussissent à démarcher 43 prestataires et un peu plus de 400 utilisateurs.

> Le groupe « démarchage »n'avait pas trop de réunions. Il y avait la clameur forte de dire tout le monde doit faire du démarchage. Il faut y aller et il faut foncer. Je pense qu'il y aurait fallu un peu plus de structuration. C'était un peu agaçant le style on y va et l'on fonce. Je sais que Guillaume faisait tout ce qu'il pouvait. Il y mettait beaucoup d'énergie pour structurer le truc notamment avec les outils informatiques.
>
> (Source : entretien Marie-Hélène, réalisé en juillet 2016)

Le second groupe est plus à considérer comme un groupe de réflexion : il a pour objectif la gestion de la monnaie et regroupe les membres qui réfléchissent aux valeurs que doit conserver et refléter la monnaie. En interne, les membres veillent à conserver les règles érigées dans la charte et s'occupent de l'intégration des nouveaux sur le volet relatif aux théories monétaires. Ils mettent en place des réunions de sensibilisation pour transmettre l'information aux nouveaux membres sur les objectifs de la monnaie et le fonctionnement du collectif. Cette activité est principalement menée par Patrice et Daniel qui incarnent la mémoire du projet et la conservation de leurs/ses valeurs, mais aussi par Guillaume qui s'investit grandement au sein de la Graine en tant que fervent défenseur des enjeux écologiques. En externe, les activités sont plus disparates entre les membres : elles consistent en la mise en place d'ateliers pédagogiques pour les citoyens qui souhaitent avoir des informations sur le fonctionnement des monnaies locales. C'est à ce titre que Guillaume a mis en place un atelier lié à la comptabilité des monnaies locales et que Charles tient des conférences et écrit des articles afin de promouvoir l'initiative de la Graine.

7.1.1.2. Le groupe « communication » : surinvestissement individuel pour un sous-investissement collectif

Les tâches inhérentes au groupe chargé de la communication vont de la promotion de la Graine à la mise en place d'un financement participatif. Les membres sont aussi chargés de la création de dépliants pour aider les démarcheurs et de la rédaction de « Gazettes ». C'est Charles qui représente ce groupe dans les instances de coordination : il veut

véritablement mettre l'accent sur la communication du projet. Stephan guide également ce groupe dans l'objectif de mettre en place une campagne de financement participatif et aider le projet à satisfaire à ses objectifs financiers.

Ce groupe de travail contient le plus grand nombre de membres (presque une dizaine) et accueille les membres les plus récents du collectif. Les réunions et présentations à de nouveaux entrants sont alors nombreuses. L'investissement des nouveaux membres dans le groupe est dû, pour beaucoup, à une compétence dans le domaine de la communication et une volonté de se sentir utile. Cet investissement est souvent fait lors d'une période transitoire dans un cursus scolaire, ou entre deux boulots. Les membres proposent ainsi leurs compétences en graphisme, design, communication ou encore marketing. Les tâches que le groupe doit réaliser sont nombreuses, autant que le nombre de personnes disponibles. La première critique d'autres membres du collectif (extérieurs au groupe de travail) concerne son instabilité. Les personnes impliquées s'investissent en général pour une durée limitée, font des promesses et s'en vont en invoquant un manque de disponibilité ou des problématiques organisationnelles.

La critique, cette fois-ci interne, concerne la dépendance de la communication aux autres groupes, qui ne donnent pas assez d'espace d'initiatives aux nouveaux entrants. Le groupe « communication » doit en effet faire valider par le groupe « coordination » l'ensemble des décisions afin de s'assurer qu'elles respectent les valeurs. C'est également le cas pour le groupe « démarchage » avec les dépliants et le groupe « informatique » pour l'intranet. Cette dépendance bride l'autonomie du groupe dans ses prises de décisions. La remise en cause de ce qui a été fait en communication est permanente, les propositions sont prolixes et les achèvements sont assez rares. Le groupe « communication » est paradoxalement le groupe qui attire le plus de monde, du fait de son accessibilité et de la jeunesse de ses membres, mais également celui avec le taux de rotation le plus important. Il est identifié comme un groupe composé de nombreuses personnes qui œuvrent avec beaucoup de volonté sur une variété de tâches. Il fait office de hall d'entrée ou de vitrine pour les nouveaux arrivants. La forte mobilisation de ressources, la dépendance aux autres groupes et le manque de valorisation font de ce groupe l'un des plus sujets à des tensions au sein du collectif.

7.1.1.3. Les groupes « informatique », « juridique » et « trésorerie »: Guillaume, Daniel et Patrice

Les groupes « informatique », « juridique » et « trésorerie » fonctionnent à l'opposé du groupe « communication ». Ils sont fondés tous les trois sur le même principe : ils sont ouverts à l'ensemble des membres, font l'objet de compte rendu régulier et de discussions lors des coordinations. Cependant, du fait de leur aspect technique ou politique, ils sont réquisitionnés par une minorité. Ainsi le groupe « informatique » chargé de la gestion de l'intranet, des outils de communication internes et de la gestion de la monnaie, est pris en charge par Guillaume, puisque lui seul détient les compétences de gestion informatique. Les serveurs sont d'ailleurs à son nom propre. Quant à Daniel, il représente les connaissances sur les monnaies locales, principalement du fait de sa proximité avec des organisations comme le SOL ou le mouvement national. Il participe d'ailleurs régulièrement aux réunions politiques nationales. Les groupes « juridique » et « informatique » sont représentés par ces deux seuls membres, qui font part d'une totale transparence au sein du collectif en rapportant l'ensemble des informations dont ils disposent au groupe « coordination » et sur l'intranet. Cependant, l'accès aux sources d'informations leur est chasse gardée. Ainsi, il est difficile d'obtenir accès à la gestion des permissions de l'intranet, permettant l'accès à l'ensemble du contenu en ligne ou encore aux échanges en cours dans les instances nationales.

Si l'organisation des groupes « informatique » et « juridique » est le fait d'une compétence ou d'un positionnement particulier de certains membres, celle du groupe trésorerie représentée par Patrice résulte d'un délaissement collectif. Ce groupe consiste à mettre en place des budgets ou autres documents réglementaires. Il est aussi chargé, de manière plus pragmatique, de remplir les numéros de chèques dans un tableau et d'y attribuer les coordonnées des adhérents. C'est Patrice qui s'occupe seul de la saisie des chèques, une tâche répétitive et peu gratifiante, néanmoins nécessaire à la poursuite du projet. Puis, il doit noter les dates de péremption des chèques, puisqu'un parti pris par le collectif fait que les chèques ne sont pas des adhésions, mais bien des préadhésions, tant que le projet n'est pas mis en place.

Finalement, si le groupe « communication » compte un grand nombre de personnes investies pour des avancées jugées relatives, trois groupes sont quant à eux portés par les trois membres historiques. La gestion de l'ensemble des outils informatiques, la conception et la réalisation d'un outil innovant de gestion repose sur Guillaume ; les ressources publiques et politiques du mouvement des monnaies locales sont discutées seulement par Daniel ; et toutes les démarches ayant pour objet l'argent des citoyens impliqués reposent sur Patrice.

7.1.1.4. La coordination au centre de toutes les décisions

Toutes les décisions prises par les différents groupes mènent au groupe « coordination ». En apparence comme les autres, son objet est de faire en sorte que l'ensemble des groupes s'entendent et que des actions collectives puissent s'opérer. Nous l'avons vu précédemment, l'accès à ce groupe n'est pas aussi aisé que pour les autres groupes de travail. Le groupe « coordination » réunit l'ensemble des responsables de groupes afin de discuter des avancées et valider les décisions prises. Le collectif réuni permet de donner de la cohérence et gérer une certaine harmonie dans l'ensemble des groupes, mais également imposer certains choix et directions. Ses membres sont plus souvent désignés par « la coordination » et ne représentent plus un groupe de travail qui interagit avec les autres. Il devient une instance *supra* groupes, permettant d'assurer leur pertinence et se transformant petit à petit en véritable organe de gouvernance.

> Il y a la notion de groupe de travail qui fait état de notre organisation en interne. Les membres actifs sont répartis dans ces groupes. Une fois que les problèmes remontent dans ces groupes de travail, on met en place un système de coordination qui permet de réunir et d'objectiver tout ça. La prise de décisions se fait alors pendant ces réunions.
>
> (Source : entretien Stephan, réalisé en janvier 2016)

Les personnes ayant leur siège au sein de « la coordination » sont tout d'abord les « anciens » du projet : Patrice, Daniel et Guillaume. On y retrouve également les membres les plus investis dans l'un des groupes de travail tels que : Charles, Stephan, Sixtine. Ceux-ci ont acquis une légitimité lors des prises de décisions ou possèdent des compétences techniques spécifiques nécessaires à la mise en place du projet comme Yves ou Vanessa.

L'organe de coordination est sacralisé par la mise en place de réunions bimensuelles au sein desquelles sont validées toutes les avancées des différents groupes et sont discutés les valeurs du projet et leur réalisme au cours du temps. C'est lors de ces réunions que sont remises en cause les valeurs relatives au financement de la Graine, à l'élargissement du réseau des prestataires et au processus de prise de décisions. Si le collectif construit son organisation selon des valeurs démocratiques, les expériences précédentes au sein de l'organisation et les compétences spécifiques des acteurs fabriquent peu à peu une hiérarchie au sein de l'organisation. Le groupe « coordination » devient alors l'organe de gouvernance de l'organisation et d'objectivation des pratiques, tout autant que l'aboutissement pour les acteurs au sein du collectif.

7.1.2. La construction de personnalités indispensables à la mise en place du projet

La répartition des tâches donne lieu à l'endossement de différents rôles au sein du collectif ; des rôles porteurs de hiérarchie qui sont dus aux actions à mettre en place, au positionnement vis-à-vis de juges extérieurs ou de compétences précises. Les ressources telles que l'autorité charismatique, la proximité ou l'appartenance aux organes de direction, la légitimité fondée sur l'ancienneté, l'expertise liée au métier exercé, etc. sont des déterminants de la structuration de l'organisation collective. Nous regardons alors comment l'organisation légitime l'apparition de rôles indispensables à la concrétisation du projet.

La constitution de rôles techniques et organisationnels, qui ont pour dénominateur commun la valorisation et la distinction par le recours à une forme ou une autre de savoir expert, permet d'expliquer l'apparition d'une hiérarchisation du collectif. Les rôles techniques sont incarnés par : Guillaume pour le volet informatique, Daniel pour le volet juridique et Patrice pour les monnaies locales et alternatives plus générales. L'appréciation de cette technicité est souvent due au décalage de connaissance perçu par les autres membres et permet à ceux qui en bénéficient de prendre une place plus importante dans le collectif en développant un rôle d'expert et des zones d'incertitude.

> Pour moi ce n'est pas vraiment viable s'il n'y a que des nouveaux. Pour moi il y a des personnes indispensables.
>
> (Source : entretien Lena, réalisé en janvier 2017)

La hiérarchisation du collectif est également due à la primauté donnée au nombre d'actions réalisées. Il n'est pas rare de trouver alors des actions, des compétences et même des prestataires qui sont la « chasse gardée » de certains membres, leur conférant une importance au sein du collectif. Ainsi, des membres historiques peuvent aller librement à des coordinations nationales alors que d'autres, plus récents, n'en ont pas le droit et des prestataires ne peuvent pas être démarchés, car ils sont déjà en contact avec l'un des membres. Les membres historiques occupent ainsi une place prépondérante dans l'organisation du fait de leur implication.

> Les très nombreux contacts dont disposent certains membres actifs (soit des collectivités territoriales soit des producteurs ou des prestataires) ne sont finalement que la propriété de ceux qui les connaissent. La propriété, j'insiste sur ce mot. Il y a comme une mainmise qui n'est pas malveillante. C'est juste l'habitude de faire.
>
> (Source : entretien François, réalisé en avril 2016)

Les possesseurs de rôles techniques et politiques s'imposent au sein de l'organisation comme des garants de la concrétisation du projet et construisent une hiérarchisation du collectif. Une hiérarchie dont le sommet est caractérisé par des savoirs techniques et des connaissances théoriques.

La planification d'une réunion de mise à plat au printemps 2016 est révélatrice des tensions liées à la hiérarchisation du collectif. Pour faire suite à la demande des « nouveaux » qui ne voient toujours pas le lancement de la monnaie se profiler, le collectif décide d'organiser deux réunions de (re)planification du projet en juin 2016. Les réunions ont pour objectif de remettre à plat l'organisation et de faire un retour sur des décisions qui font jurisprudence et que certains souhaitent désormais remettre en cause.

La sélection de la date est soumise à un vote en ligne à l'aide de l'outil Framadate[77]. La présence de tous les membres à la réunion étant utopique, les dates choisies comportent avec elles le choix des participants. La sélection de la date devient le théâtre de débats houleux entre les différents membres, s'agissant des critères de sélection. La volonté horizontale du projet se retrouve alors confrontée à l'implication plus grande de certains membres. Le sondage est mis en place par Charles fin avril 2016, représentant jusqu'à son départ le camp des « nouveaux », avec sa volonté forte de restructurer le collectif et les ambitions du projet.

Charles envoie après le sondage un mail aux membres pour indiquer que la date sélectionnée est celle du 8 mai. Une annonce surprenante pour certains membres, car la date choisie n'est pas celle qui réunit le plus de personnes, mais plutôt des personnes précises. Patrice interroge alors Charles sur les modalités de sélection de la date ce qui déclenche de vifs échanges sur l'intranet. La décision prise notamment par Charles vient briser les valeurs d'horizontalité et de transparence et suscite l'indignation d'un des membres fondateurs. Il y décrit un processus autoritaire et autocratique, principalement à l'encontre de Charles.

> La raison pour laquelle nous suggérons de nous retrouver le 8 mai plutôt que le 30 avril est que : certains membres très actifs aujourd'hui dans l'association ne peuvent pas être là le 30 avril (ni le 21 mai). Or, ces personnes parce qu'elles ont une bonne connaissance du terrain et de la situation actuelle de l'association auront des retours précieux à nous faire pour nous guider sur le troisième point de la journée : l'orientation stratégique. Ainsi, pour décider de la date, nous ne nous sommes pas uniquement centrés sur le nombre de personnes. Il nous a paru important de prendre aussi en compte leur implication dans l'association et leur connaissance de la situation actuelle.
>
> (Source : Charles, intranet le 21 avril 2016)

Le choix pris délibérément par Charles de sélectionner une date en fonction de la qualité des membres présents est remis en cause, tout comme la désignation des personnes considérées comme indispensables. Si des personnalités comme Daniel et Guillaume sont totalement absentes de ce débat ouvert sur l'intranet, il est intéressant de noter que le

[77] Framadate est un service en ligne, libre et gratuit permettant de planifier un rendez-vous ou de prendre des décisions simplement. Il est développé par Framasoft, un réseau qui œuvrent pour l'éducation populaire et les logiciels libres. Source : https://framadate.org/

caractère indispensable des protagonistes n'est apprécié que par les uns ou les autres. Dans le cas présent, ce sont des personnes comme Chantal ou Stephan qui sont cités par Charles comme indispensables à la réunion bilan, alors que les plus anciens auraient invoqué Patrice, Daniel ou Guillaume. Bien que la désignation des membres indispensables ne soit pas unanime, on voit apparaître au sein du collectif une hiérarchisation de ses membres.

> Ce n'est bien sûr pas l'erreur dans le Framadate qui suscite de l'émoi. Outre le fait que tu aurais pu l'assumer sans rien dire, c'est surtout que la date soit choisie juste pour toi. Si encore ça avait été dit clairement d'entrée, mais non, ça tombe de manière arbitraire et sans aucune explication. C'est sidérant ! On est vraiment loin du consensus là ni de la majorité, c'est le fait du Prince !
>
> (Source : Patrice, intranet le 22 avril 2016)

Une véritable bataille se livre au sein de l'intranet qui se joue sur le fond, mais également sur la forme. La volonté de Charles de mettre autour du débat les personnes qu'il juge les plus impliquées se retrouve confrontée à la volonté des « anciens » de conserver une horizontalité dans les valeurs du collectif. Les « anciens », ici représentés par Patrice, refusent l'idée que des personnes soient plus importantes que d'autres, bien qu'au sommet de la hiérarchie (du fait de la valorisation de leurs expertises et connaissances), ils apparaissent également comme des personnes indispensables. Finalement, les membres mettent en place deux réunions de bilan les 11 juin et 25 juin 2016, afin qu'un maximum de membres puisse participer à ces réunions. Cependant, cet événement cristallise la création d'un clivage désormais explicite entre les deux camps.

7.2. Rapports de forces et organisation des valeurs

Nous venons de voir l'apparition d'une hiérarchie due à une disparité d'engagements et l'endossement de rôles spécifiques. Nous observons ici de quelles manières les individus se saisissent de cette répartition inégale du travail. Dans un premier temps la volonté des « nouveaux » de limiter cette hiérarchie tacite en apportant une plus grande transparence aux tâches faites et restantes à faire, ainsi qu'en formalisant les pratiques de travail en intégrant des dispositifs managériaux. Dans un second temps, les mécanismes par

lesquels les « anciens » tentent de verrouiller les pratiques de travail autour de valeurs militantes fondamentales afin de résister aux mutations de l'organisation.

7.2.1. Les « nouveaux » et la formalisation des pratiques de travail

La description des précédemment groupes de travail a permis de faire émerger leurs inégalités en termes de ressources, de valorisation et d'autonomie. Cette présentation omet cependant de mentionner un groupe de travail non explicité, mais néanmoins toujours présent au sein du projet : celui qui aurait pu s'intituler « organisation du projet collectif ». Un groupe qui ne possède pas de réunions formalisées ni d'agenda, mais qui a existé tout au long de ces quatre années au travers d'initiatives et d'envies individuelles.

Ce sont notamment des acteurs comme Marie-Hélène et Françoise qui dans les premières années ont mis en place des dispositifs afin de créer du lien entre les différentes visions du projet. Elles ont porté l'ambition de mener le projet à terme, de structurer le collectif et d'abaisser les tensions liées aux échanges. Elles se sont efforcées de favoriser les dialogues lors des réunions ou au sein de l'intranet. Elles ont donné une importance primordiale aux valeurs fondatrices du projet, mais ont également œuvré à la mise en place d'outils permettant sa concrétisation. Elles ont proposé des outils comme « la méthode des six chapeaux »[78] qui encourage l'adoption de différents points de vue et différentes approches (factuelle, positive, négative, etc.) à l'égard d'un même sujet. L'intérêt explicité par Marie-Hélène est « de promouvoir une méthode afin de penser dans plusieurs directions, selon plusieurs approches successives, au lieu d'aller seulement vers ce qui nous vient tout de suite ».

Au cours du temps et de l'avancée du projet, les rôles d'organisation s'amplifient. J'intègre l'organisation de la Graine en 2016, lorsque les membres sont à la troisième année de réflexion sur la mise en place du réseau et que le lancement de la monnaie n'est pas encore prévisible. Les « nouveaux » s'investissent alors dans l'association afin d'accomplir des tâches afférentes au démarchage, à la communication, mais surtout se réunissent afin de réfléchir au projet et penser l'organisation. Ils s'inquiètent des

[78] Le chapeau blanc désigne les informations que le collectif dispose sur le sujet, le chapeau rouge les intuitions vis à vis du sujet, le chapeau noir les risques, le chapeau jaune le bénéfice d'aborder le sujet, le chapeau vert la créativité et le chapeau bleu le processus d'organisation.

personnalités présentes depuis le début du projet qui à la fois s'essoufflent et en même temps, accaparent les tâches nécessaires à la mise en place du projet.

> Ce qui se passe c'est que l'association est montée depuis trois ans. Il n'y a toujours rien de concret et les gens se lassent. Il y a Guillaume, Patrice et Chantal qui sont très très actifs depuis plusieurs mois et qui sont trop actifs à leur goût. En parallèle, de nouvelles personnes (j'entends d'une petite année à deux trois mois) arrivent et se disent que ça fait trois ans que c'est monté et il n'y a toujours rien. Est-ce qu'il n'y a pas un problème d'organisation ? Peut-être que le projet est un peu ballant ? On se dit qu'on pourrait repenser l'organisation, le mode de décisions et d'autres décisions qu'on a pu prendre. On se dit juste que peut-être, certains choix qui ont été faits n'étaient pas les bons ou qu'ils étaient bons à l'époque, mais que maintenant il faut les revoir.
>
> (Source : entretien Charles, réalisé en mars 2016)

Charles tient au sein de l'organisation un rôle important. Il se définit lui-même comme « le messager » des « nouveaux », avec une envie de donner plus de cadres aux décisions prises, mais surtout aux tâches qu'il reste à faire. Il porte le débat contre les « anciens » et les valeurs du projet qu'il trouve radicales et contre-productives aujourd'hui. C'est sur l'impulsion des « nouveaux », conduits par Charles, qu'un nouveau budget est établi en mars 2016, remettant en cause un projet purement citoyen. Pour rappel, sont alors dissociées dans le budget les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissements. Le nouveau budget permet désormais aux membres de faire appel à un financement extérieur (public ou privé) afin de financer la partie investissement de la Graine. C'est une décision importante qui permet de satisfaire les valeurs citoyennes du projet en n'aliénant pas la poursuite du projet à une source extérieure. C'est également sous l'impulsion des « nouveaux » que sont mis en place des référents pour chacun des groupes de travail. Une initiative en contradiction avec les valeurs d'horizontalité défendues par les « anciens ».

> Quand je suis arrivé, je les ai trouvés radicaux. Je l'ai dit ouvertement en employant ce mot-là et ça a fait grincer certaines dents. J'ai toujours eu une posture moins radicale qu'eux et petit à petit je me suis rendu compte que les gens radicaux, c'est seulement deux ou trois personnes qui sont là depuis longtemps. Je pense que le fait d'arriver comme nouveau a permis de faire le lien entre ceux qui pensaient comme moi. Ce n'est pas grâce à moi, car seul je n'aurai pas pu le faire, mais je pense que mon arrivée a été le catalyseur de ça.
>
> (Source : entretien Charles, réalisé en mars 2016)

Les « nouveaux » structurent de manière de plus en plus explicite leurs actions, afin de réduire la hiérarchie à l'ancienneté qui s'est installée dans le collectif, mais également de clarifier et concrétiser les actions qu'il reste à mener. Le manque de réflexion propre à l'organisation de la Graine est, pour les « nouveaux », l'une des raisons qui expliquent pourquoi le projet ne peut avancer correctement. On assiste au sein du collectif à l'affirmation de rôles plus orientés sur l'organisation et son fonctionnement. Certains membres souhaitent insuffler une plus grande méthodologie, notamment par l'introduction d'outils de gestion. Le management et ces outils apparaissent comme nécessaires à la réalisation du projet, parce qu'ils sont connus et permettent aux organisations « classiques » de fonctionner. Ils répondent ensuite à une injonction grandissante au sein du collectif : s'organiser pour finaliser le projet. Finalement, la promotion d'un outillage managérial n'est pas étrangère au collectif qui l'utilise pour la gestion de l'information ou encore la communication.

> C'est incroyable que ça ne soit pas mis en place. On manque d'un outil qui donne une visibilité. On a François qui nous a parlé d'outils existants comme le Kanban. C'est une méthode qui permet de dire qui travaille sur quoi, quel est l'état d'avancement de chaque chose, qu'est ce qu'il faut faire et dans quel ordre ? Ça, je suis convaincu qu'il faut le mettre en place. Ça fait quatre mois que je suis dans l'association et je ne perds pas une opportunité de le dire. C'est nécessaire et on est plusieurs à le penser. Pourquoi ça n'a pas été mis en place ? Parce que des acteurs historiques n'en avaient pas besoin à l'époque et ne voulaient pas que ça se mette en place.
>
> (Source : entretien Charles, réalisé en mars 2016)

Ils veulent répondre à l'inégale répartition des ressources collectives. Ils veulent répondre à la faible production de résultats de la communication malgré le nombre de ses participants, mais également à la privatisation des groupes « juridique » et « informatique » au profit (ou déficit) d'une minorité. C'est à ce titre qu'une partie des « nouveaux » ont commencé à discuter du Kanban[79]. C'est un principe managérial qui repose sur la réduction d'activités jugées inutiles et la priorisation des tâches en fonction des objectifs. Il s'opère sous la forme d'étiquettes qui permettent de hiérarchiser l'importance des tâches et leur exécution. Au-delà de l'approche outillée, l'ambition est claire de rendre les différentes tâches collectives et les manœuvres individuelles transparentes ; la complexité du sujet et la complexification du projet ne permettant pas au collectif de se structurer autour des seules bonnes volontés et d'énormes engagements des membres. Les « nouveaux » tentent alors de créer une architecture qui devrait tenir, indépendamment de la disponibilité des membres à un moment donné ou de leur envie. Les « *nouveaux »*souhaitent ainsi soulager les « anciens » membres qui peuvent accumuler jusqu'à 30 heures de travail sur le projet dans la semaine.

> J'aimerais y voir plus clair, surtout dans le groupe « gestion de la monnaie » qui est pour moi le plus obscur. C'est difficile de savoir où l'on sera après le lancement, mais on peut au moins le préparer même si ça évolue dans le temps. Moi je sais qu'à l'hôpital, on gère des projets, il y a une hiérarchie. Si on gérait les projets comme à la Graine, l'hôpital il serait fermé.
>
> (Source : entretien Chantal, réalisé en janvier 2016)

Finalement, les méthodes managériales impulsées par les « nouveaux »ont pour objectif de remettre l'organisation au centre du projet. Le collectif nouvellement formé souhaite limiter les implications et engagements individuels qui entrent parfois en contradiction avec l'intérêt collectif. Les « nouveaux » décident d'organiser une réunion de mise à plat de l'organisation au printemps 2016, quatre ans après la création du collectif. Cette temporalité décourage les moins impliqués et questionne les membres de la première heure. L'une des principales raisons évoquées du non-lancement de la Graine est l'attente du nombre nécessaire de prestataires et d'utilisateurs afin de constituer le réseau. Selon les

[79] le Kanban repose sur la mise en place d'une nouvelle organisation du travail plus flexible pour s'adapter aux fluctuations de la demande et à l'évolution des produits. Il est destiné à diminuer les stocks et répondre aux changements de programme de production en fabriquant au moment voulu, la quantité juste nécessaire (Shingo, 1983). C'est une méthode popularisée par l'entreprise Toyota et les méthodes Lean.

« nouveaux », la durée du projet et la difficulté à obtenir le réseau suffisant sont en partie dues à des problématiques organisationnelles, auxquelles ils souhaitent apporter des réponses. Malgré les désaccords sur les dates, les membres parviennent donc à organiser deux réunions bilans avec pour ordre du jour :

> 1. L'organisation de l'association (rôle du Conseil d'Administration ? Groupes de travail : quels sont-ils ? Quel est leur rôle ? Qui en fait partie ? Etc.)
> 2. Les modalités de prise de décisions (le consensus ? À quel échelon de décision ? Quel quorum ? Qui peut voter au sein des groupes ? Etc.)
> 3. La stratégie à suivre pour un lancement de la monnaie dans les meilleures conditions (quelles priorités aujourd'hui ? Date de pré-lancement ? Etc.)
>
> (Source : ordre du jour - Réunions bilan des 11 et 25 juin 2016)

Voici comment les « nouveaux » tentent de dresser une organisation dans le but de mettre au jour une monnaie locale. Ils souhaitent faire de l'organisation la finalité de leur investissement, tandis pour certains elle n'est qu'un moyen de conduire le projet de transformation sociale. Cette organisation progressive ne se fait pas sans confrontation, compte tenu de la volonté des « anciens » de maintenir le fonctionnement initial.

7.2.2. Les « anciens » et le verrouillage des valeurs

La distinction entre les « nouveaux » et les « anciens », telle qu'elle est énoncée par les membres du collectif, révèle une divergence concernant la place des valeurs dans l'organisation du projet (anciens) et/ou de l'organisation dans les valeurs du projet (nouveaux). Les « anciens », représentés au quotidien par les trois membres historiques, ne se soucient pas de l'organisation du collectif puisque celle-ci existe seulement dans le but de maintenir les valeurs. Le projet doit être citoyen, conduit avec des acteurs responsables et les décisions doivent être démocratiques.

Les « nouveaux » n'ont véritablement jamais cessé de recomposer leur camp. Un grand nombre d'entre eux sont partis, parce que leur investissement ne portait pas leurs fruits ou pour des raisons personnelles. L'envie désincarnée, mais néanmoins omniprésente, d'organiser le projet n'a jamais quitté le collectif. Alors que le camp des « anciens » est

resté insensible à l'effet du temps, s'agissant tout autant de la composition de ses membres, que de leur envie de conserver les valeurs initiales.

Nous avons précédemment analysé l'impulsion par les « nouveaux » d'une structuration du travail et d'une recomposition du collectif, eux qui sont encore marginalisés par les « anciens » et les valeurs fondatrices du projet. Nous nous intéressons alors ici aux moyens par lesquels, face à l'afflux de nouveaux entrants, les acteurs de longue date parviennent, par divers moyens, volontaires ou non, à verrouiller les décisions et les collectifs. Nous regardons comment ils structurent le recrutement et le départ des nouveaux membres, afin de rendre difficiles les transformations organisationnelles. Concrètement, nous observons les mécanismes qui permettent aux « anciens » de verrouiller l'organisation autour des valeurs.

Nous avons pu observer dans un précédent chapitre la capacité des « anciens » à générer des rites de passage et rendre plus complexe pour les nouveaux entrants l'accès aux organes de gouvernance. Les « anciens » parviennent en effet à compartimenter le collectif à l'aide des réunions de sensibilisations qui font office de formation pour les nouveaux sur les valeurs de la monnaie locale. Les valeurs du projet sont transmises dès l'entrée afin de façonner leur investissement. Les débats ont toujours été vifs et animés au sujet de l'organisation et du management, au sein du collectif A.D.E.S.L. L'organisation et le management sont des tabous combattus par une partie des membres. Si pour certains le management est une nécessité afin de conduire le projet, pour d'autres il n'est qu'un gros mot pour amuser les plus jeunes et nourrir les écoles de commerce. On assiste à un mouvement de résistance des « anciens » en réponse au mouvement d'organisation des « nouveaux ». Face à des débats qui ne prennent aucune issue, ils s'en prennent alors à l'organisation du travail. Le glissement des sujets de débats, des valeurs vers l'organisation, est jugé par les « anciens » comme une tentative inutile et inappropriée de masquer leur manque d'investissement.

> Soi-disant, c'est la façon dont on fonctionne qui ne leur va pas et ils n'arrivent pas à trouver leur place, alors que les places elles sont à prendre. Ça fait un an et demi que je dis qu'il faut des gens pour animer. Ça fait plus d'un an qu'on dit qu'il faut quelqu'un pour gérer le compte Gmail et ça ne se fait pas. Il faut organiser quelque chose pour que les gens aient envie de le faire ? Peut-être qu'effectivement on ne présente pas les choses de la même façon, mais je ne sais pas ce à quoi les gens s'attendent.
>
> (Source : entretien Guillaume, réalisé en juin 2016)

Les « anciens » ne comprennent donc pas la tournure que prennent les débats autour de l'organisation. Elle qui était jusqu' ici perçue comme un simple moyen de s'organiser devient l'objet même des réunions. L'organisation fait même l'objet d'interventions d'experts, qui viennent expliquer les bienfaits des méthodes de gestion intelligentes utilisées par d'autres projets d'utilité sociale. Les « anciens » critiquent la place grandissante de l'organisation et y voient une pratique intellectuelle déconnectée des enjeux de terrains, voire une malhonnêteté pour cacher le manque d'engagement par le manque d'organisation. L'organisation, la méthodologie, le Kanban sont alors décrits comme des « *paroles* », des « *bidules* », des *« bla-bla »,* des « *machins* ».

> Je suis un technicien, je n'ai pas été à la fac. Après je me demande vraiment ce que ça va donner tout ce bordel. Il y a une partie des gens qui ne sont vraiment pas dans l'opérationnel. De mon point de vue, je me trompe peut-être : les tâches à faire sont tellement énormes et je ne comprends pas que certains aient besoin d'organisation pour faire ça. Tu dois envoyer un truc, tu l'envoies, c'est des trucs bateaux. Au final on est vingt membres actifs, mais vraiment opérationnels on n'est pas plus de dix.
>
> (Source : entretien Guillaume, réalisé en juin 2016)

Les « anciens » citent, à titre d'exemple, l'énergie considérable déployée par les membres afin de démarcher des entreprises et, en parallèle, la grande quantité d'énergie dépensée à traiter de l'organisation du démarchage. Les discussions autour des enjeux organisationnels apparaissent contre-productives, d'autant plus que, pour eux, ces enjeux organisationnels sont soulevés par des membres récents qui n'ont pas la globalité du projet en tête ou qui ne sont plus dans l'organisation. Ils ne manquent pas lors des réunions bilans de rappeler les enjeux fondamentaux du projet, à l'origine de la

constitution du collectif. Les deux projections semblent alors toujours incomprises et les débats sont toujours palpables après quatre années de travail entre des acteurs partisans d'un projet intellectuel et des personnes engagées dans une initiative concrète.

> Charles tu dis beaucoup de bêtises, ça fait un an que je te dis de lire Graeber : « Dette : 5 000 ans d'histoire » et tu ne l'as pas lu.
> - On n'est pas obligé de lire pour être dans l'association.
>
> (Source : Charles, Daniel et Stephan, le 25 juin 2016)

Ces différents échanges figent les divergences dans le collectif entre deux groupes œuvrant au sein du même projet. Les deux réunions de bilan en juin 2016 mettent en tension les valeurs du projet et poussent Charles vers la sortie du collectif. Si les « anciens » ont la mainmise sur l'intégration, ils l'ont également sur l'exclusion. Le départ de Charles, qui fut tout au long de mon observation la personnification du contre-pouvoir face aux « anciens », démontre le verrouillage de l'organisation.

Encadré 4. La participation aux assises nationales des MLCC

J'ai eu avec Charles l'occasion en mai 2016 de participer aux assises nationales des MLC à Lignières en Berry. Nous décidons d'en informer les membres du collectif pour connaître les messages à faire passer, mais également les objections éventuelles. Le 29 avril 2016 au soir, je reçois un appel de Daniel qui me dit « Mickael, Charles ne doit pas représenter la Graine ». Lors de mon séjour à Lignières, le 15 mai 2016, Charles m'avoue qu'il a reçu un appel de Patrice lui disant « Dégage, je ne veux plus travailler avec toi. Tu dois quitter la Graine ».

Les « anciens » évoquent le comportement dictatorial de Charles à l'intérieur et à l'extérieur des réunions. Ils s'expriment également sur le fait que Charles ne peut représenter le projet et encore moins les valeurs de la Graine. Les échanges qui se déroulent lors des deux réunions bilans entre Charles, Guillaume, Patrice et Daniel sont très tendus, jusqu'à conditionner le départ des « anciens » de la réunion et le départ définitif de Charles du collectif fin juin 2016. Les « nouveaux » sont choqués par l'éviction de Charles, tant sur la forme que sur le fond.

Nous avons pu observer les tensions liées aux volontés organisatrices lors de cette partie dédiée à l'organisation du travail. Nous avons pu dans un premier temps aborder les disparités entre les différents groupes de travail, certains surinvestis et d'autres réservés par une minorité. Cette répartition est à l'origine et conséquence de rôles primordiaux au sein de l'organisation. La hiérarchisation scinde le collectif entre, d'un côté, les « nouveaux », qui veulent refondre les activités et répartir les tâches et, de l'autre, la résistance des « anciens » qui recentrent le débat sur les valeurs et l'engagement déjà fourni par quelques-uns.

Chapitre 8.

Prendre des décisions

Les débats qui animent les membres du groupe séparent et mettent en tensions des enjeux stratégiques et des enjeux organisationnels relatifs au maintien des valeurs et à la faisabilité du projet. Ce chapitre étudie dans un premier temps, le processus de prise de décisions et la gouvernance du projet. Il traite de l'omniprésence du consensus au sein de l'organisation qui est à la fois le point de départ, le cheminement et l'horizon à atteindre. Il aborde dans un second temps, la mutation du groupe « coordination » qui se transforme en organe de gouvernance et abordons ensuite l'inefficacité du consensus en tant que moyen de prise de décisions dans des espaces dédiés et le déplacement des décisions vers des initiatives individuelles. Dans un troisième temps, il aborde le délitement du consensus qui, au-delà d'une modalité de prise de décisions, représente la valorisation des débats et la prise en compte de l'ensemble des points de vue. Le consensus devient la pierre angulaire de l'inertie du projet autant que de ses valeurs : c'est aussi le sujet de toutes les tensions entre les « anciens » et les « nouveaux ». D'un côté, la volonté des « nouveaux » de s'affranchir du consensus afin de concrétiser les actions, de l'autre, celle des « anciens » qui œuvrent au verrouillage des valeurs.

8.1. La structure du processus de prise de décisions et les espaces décisionnels

Nous observons dans un premier temps la structure du processus de prise de décisions et les espaces dédiés. L'organisation est fondée sur le respect et l'acceptation de l'ensemble des points de vue, c'est donc à ce titre que les décisions doivent être prises avec l'accord de tous. Les prochains paragraphes montrent comment les espaces de décisions qui se trouvaient dans un premier temps dans les groupes de travail se déplacent vers « la coordination ». Ils mettent ensuite en lumière le double processus selon lequel : les espaces de discussions ne permettent pas la prise de décisions et les décisions individuelles sont prises sans construction collective. La critique du consensus se solde alors au sein du collectif par un autosaisissement des problèmes et des tâches, qui octroie

à « celui qui fait » le pouvoir de la décision. Un processus *Do-It-Ocratique* analysé plus particulièrement dans le cadre de la sous-partie 2 dédiée au *hackerspace*.

8.1.1. La centralisation et la normalisation des décisions

Nous avons pu constater dans le cadre de la répartition du travail, mais également dans le processus de rite de passage, que le groupe « coordination » bénéficiait d'une aura particulière. Le groupe a pour objectif, comme son nom l'indique, de coordonner les actions des autres groupes afin de permettre le lancement et la gestion de la monnaie locale, mais il représente aussi de manière plus implicite le maintien de la cohérence des valeurs du projet.

Les personnes qui œuvrent à « la coordination » sont les personnes les plus investies dans le projet. Une partie de ces personnes possède des compétences ou des positions particulières. Finalement, la constitution et l'appellation du groupe amènent à une vision plus globale et systémique du projet. L'ensemble de ces éléments font du rassemblement non pas un groupe, mais le groupe de décision. Le processus de prise de décisions se structure et génère une dépendance des autres groupes en réduisant les marges d'autonomie de ces derniers. Les décisions prises par ces groupes doivent en effet faire automatiquement état d'un compte rendu au groupe « coordination », garant de l'intégrité et de l'adéquation des décisions avec le projet global.

> L'idée c'est que chaque groupe soit relativement indépendant dans la prise de décision. Si jamais un groupe doute de la décision ou s'il pense que l'enjeu est important ou douteux, on s'en réfère au groupe « coordination » pour avoir l'aval de tout le monde. Le groupe « coordination » porte mal son nom puisqu'il ne coordonne pas. À chaque fois, on répète ce qu'il se passe dans les groupes et on soumet de nouveau à validation. Ça, je pense que c'est un problème. Finalement, chacun des sous-groupes que j'évoquais tout à l'heure n'a pas autant d'autonomie qu'il faudrait en théorie.
>
> (Source : entretien Charles, réalisé en janvier 2016)

Alors que théoriquement, les groupes de travail doivent répartir la quantité de travail et favoriser l'autonomie et l'implication de ses membres, l'ensemble des décisions sont toujours remises à l'ordre du jour du groupe « coordination » qui devient progressivement

un organe de contrôle. Les décisions entérinées par le groupe « démarchage » ou le groupe « communication » sont alors dédoublées lors des réunions de coordination. Le glissement sémantique du groupe de travail à « la coordination », l'instaure comme une autorité décisionnelle : elle est alors désormais considérée par les membres comme l'instance qui guide la stratégie. On assiste à une concentration du pouvoir et des décisions, de quelque chose de décentralisé dans les premiers temps, à un organe faisant autorité et menant la direction de l'organisation.

> Les membres des groupes de travail ne s'investissent pas vraiment dans le groupe de travail. Ils ont tendance à croire que tout est centralisé dans ce qu'on appelle le groupe « coordination », qui a été perçu par la quasi-totalité des gens comme une espèce d'autorité décisionnelle. À mon avis, ce groupe de travail n'avait pas du tout l'intention d'être perçu comme ça et pourtant on leur prête une autorité. Cette volonté de centraliser un pouvoir décisionnel dans le groupe « coordination » est déjà une forte source de débat houleux.
>
> (Source : entretien François, réalisé en avril 2016)

Les membres du collectif ont bien compris qu'il fallait passer par « la coordination » afin d'avoir l'amont et l'aval d'une décision et la centralisation des décisions devient une centralisation de tous les échanges. Les groupes de travail sont alors de plus en plus vidés de leur implication ce qui a pour incidence de renforcer l'autorité de « la coordination », mais également des initiatives individuelles qui se multiplient.

8.1.2. Des groupes de travail sans décision et des décisions sans espace défini

Nous venons de voir la structuration de l'organe de gouvernance et la centralisation des prises de décisions qui destituent peu à peu les groupes de travail de toute autorité décisionnelle. Nous nous focalisons dans cette partie sur l'incapacité de « la coordination » à produire des décisions, ainsi que sur les marges de manœuvre individuelles qui se développent sans concertation avec le collectif.

Le consensus doit permettre le débat entre ceux qui ne partagent pas les mêmes finalités et visions de l'organisation, sans prise de pouvoir de l'une des parties. Le consensus devient alors l'ultime barrière collective face à la prise de pouvoir d'un groupe de membres sur les autres : son ambition théorique est de mettre en discussion toutes les

décisions et que l'ensemble des membres puissent faire valoir leur désaccord face à une action ou un sujet précis. Cette ambition complexe au vu du nombre de personnes présente, mais surtout de la diversité des objectifs. Les membres peuvent se prononcer à titre individuel, mais, lorsqu'ils parlent au nom de l'association, ils doivent respecter ce consensus. À titre d'exemple, un débat subsiste depuis les débuts au sein de l'association au sujet de la communication des prestataires acceptant la Graine. Certains membres, dont Patrice, souhaitent communiquer sur le site web de la monnaie le nom des prestataires engagés. Son objectif est de promouvoir l'initiative et d'inciter les autres prestataires moins engagés. Cette proposition est de nombreuses fois refusée par d'autres membres du collectif, dont Guillaume, qui ne souhaitent pas communiquer le nom des prestataires avant le lancement de la Graine. La position collective est alors de ne pas divulguer les noms des prestataires, cependant les prestataires peuvent être évoqués à titre individuel lors du démarchage ou des différents événements.

Si le consensus permet d'instituer de longs débats et faire évoluer les points de vue, il permet moins de prendre des décisions stratégiques ou opérationnelles. Il provoque en effet une inertie sur certains sujets polémiques, laquelle cause le départ de nouveaux membres, mais également des plus anciens qui considèrent les valeurs comme trop ambitieuses et les modalités organisationnelles inflexibles.

> Le côté organisationnel est beaucoup à l'époque du consensus à tout prix. On a baigné dans du consensus : des tours de paroles, chacun son tour, trois fois par mois, pendant deux ans. Au bout d'un moment c'est trop. Enfin je ne sais pas, on est quand même des êtres humains, on a le droit de réagir. On ne peut pas être tout mou ! Là c'était extrême et les seuls qui restent de cette époque là c'est Daniel, Patrice et moi.
>
> (Source : entretien Guillaume, réalisé en juin 2016)

Si le consensus est mis en débat sur sa forme et sa capacité à prendre des décisions, c'est également sur le fond qu'il fait débat. Il est considéré par les « nouveaux » comme un moyen de maintenir les idées historiques : les fondements historiques et les décisions prises au début du collectif sont alors jugés indépassables ; une impossible remise en question pratique des décisions, car elle ne ferait pas consensus. Les « nouveaux » ne remettent plus alors seulement en cause les décisions historiques, mais bien leur condition

d'émergence. Le consensus ne permet pas de prendre des décisions et de manière plus paradoxale, ne permet plus de satisfaire l'idéal démocratique dont il se prévaut.

> J'ai découvert le consensus cette année et je m'interroge. Je me demande si c'est véritablement démocratique. Quand on est au consensus, s'il y a dix personnes : une qui n'est pas d'accord, alors que neuf sont d'accord, ben on ne le fait pas ! Quelle est la différence entre ça et un régime totalitaire où une personne dit je ne suis pas d'accord on ne fait pas. Alors c'est une question rhétorique, je pense qu'il y a une vraie différence dans l'intention, mais concrètement on peut se retrouver dans des cas où très peu de gens bloquent une décision.
>
> (Source : entretien Charles, réalisé en janvier 2016)

Il est vrai que durant mon implication pendant deux ans, je me suis régulièrement demandé quel était l'objectif des réunions de coordination. Je partageais le constat des membres sur le fait que les réunions de plusieurs heures ne permettaient pas de trouver une solution aux débats et que ces derniers étaient sans cesse remis à l'ordre du jour. Les réunions de coordination se succèdent de semaine en semaine, de mois en mois, d'année en année, sans que les débats ne soient tranchés. Cette carence de décisions concernant des modalités organisationnelles et opérationnelles a pour incidence de déplacer les actions hors des instances de décisions, auprès d'initiatives plus individuelles. Les initiatives prises par certains membres se retrouvent alors déconnectées des instances de décisions.

> L'organisation, c'est un peu la pagaille des fois quand même. C'est-à-dire qu'il y a des gens qui font des trucs dans leur coin, parfois sans consulter les autres, sans s'assurer que tout le monde est d'accord. Il faudrait se concerter avant de faire quelque chose. Bon pas avec tout le groupe parce que des fois on ne peut pas contacter tout le monde, mais au moins par mail. Après il y a dix coprésidents et les décisions sont prises au consensus. Ça, je trouve que c'est bien. L'organisation n'est pas figée dans le marbre, c'est spontané.
>
> (Source : entretien Nathalie, réalisé en avril 2016)

Si la prise de décisions fait l'objet de lourds débats lors de comités de coordination, en parallèle de cette inertie, les membres les plus actifs se saisissent des questions urgentes, en court-circuitant l'agrément du collectif. Les membres prennent seuls des décisions en

l'absence de réponses des autres ou simplement parce qu'ils pensent l'action comme allant d'elle-même. C'est également un moyen de refuser le poids de l'organisation, au nom du projet et d'un fonctionnement plus spontané.

8.2. La remise en cause du consensus et les impacts sur la stratégie du collectif

Nous avons pu observer tout au long de cette monographie l'émergence d'implications diverses qui cohabitent et se confrontent. Le projet de la Graine se traduit par une multiplicité de visions de ce que devrait être une monnaie locale, lesquelles entrent en friction. Nous observons finalement la capacité du collectif à produire des échanges par le biais du consensus. Le consensus est une valeur fondatrice du projet incarnée par les membres afin de favoriser l'émergence de débats et la compréhension de tous les points de vue. L'ensemble des réunions de coordination ont pour sujet et discussions, maintes fois remises à l'ordre du jour, les tensions relatives aux finalités du projet et aux moyens à mettre en place. Ces discussions mettent le consensus toujours au cœur des débats, comme modalité puis comme objet du débat.

8.2.1. Le consensus comme outil de verrouillage des valeurs du projet

Durant mes participations, je me suis souvent demandé quel était l'objet de ces multiples réunions, peut-être était-ce alors la création et le maintien du projet collectif lui-même. L'ambition des réunions collectives est en effet longtemps restée une énigme pour moi ainsi que l'ensemble des participants. Les réunions auxquelles s'adonnent les membres ne permettent pas de trancher sur des décisions historiques et les avancées notables du projet sont dues à des initiatives individuelles. De plus, ces réunions sont régulièrement tendues et les échanges sont parfois violents, tant les membres sont engagés dans le projet. Le consensus, qui est alors constitutif de l'identité citoyenne et démocratique du projet, est alors critiqué dans son incapacité à trancher la pluralité des opinions.

Il devient intéressant d'analyser ici le consensus non pas comme une modalité de prise de décisions, puisqu'il s'avérerait insuffisant pour faire avancer le projet, mais comme une véritable finalité. L'omniprésent consensus théorique au sein de chacune des réunions devient le garant de l'identité du projet *a priori*, autant que son processus de construction.

Les membres n'ont jamais cessé de dépenser une énorme quantité d'énergie au cours du temps aux débats et à la mise en discussion. Des personnes sont parties, des personnes sont venues puis sont parties et certaines sont restées en continuant les débats de définition de la Graine, tout en essayant de la mettre en place. La composition du collectif change ainsi au cours du temps, mais conserve ses valeurs initiales. Les « anciens », à la fois de l'organisation et des mouvements alternatifs, restent alors les garants des valeurs démocratiques et du respect du consensus.

> Chacun a sa petite voix autoritaire qui va exiger des résultats qui correspondent à ses attentes et objectifs. Il y a un mot qui est revenu à plusieurs reprises et que je trouve dangereux, c'est la bienveillance. Tout le monde est bienveillant sur ses attentes, mais la bienveillance collective est déjà beaucoup plus difficile à obtenir […] Ce n'est pas dangereux qu'il y ait du « moi », c'est normal et c'est même essentiel. Le problème c'est d'instrumentaliser le collectif ou de l'ignorer. Tu vois dans les fondements, la Graine a au moins ce pari de fonctionner sur le mode de consensus pour les décisions et c'est un excellent moyen de contrer le « moi ». Hé bien ! J'ai envie de dire que ça n'a pas loupé. Le débat le plus houleux concerne le sujet de la prise de décisions. Si j'ai bien compris certains voient le consensus comme une manière d'établir une autorité à laquelle ils n'adhérent pas. Pour moi, c'est exactement l'inverse.
>
> (Source : entretien François, réalisé en avril 2016)

Le consensus devient l'outil par lequel les « anciens » parviennent à conserver les valeurs et la structure du projet. Ils jugent que la proposition d'un projet idéal ne peut se soumettre aux enjeux pragmatiques posés par les « nouveaux », sous prétexte que le projet est jugé impossible ou que son lancement soit une nouvelle fois repoussé. La constitution du projet sans subvention a tout d'abord été remise en cause sous un angle philosophique, mais également d'un point de vue pratique. C'est ensuite le caractère organique et responsable des prestataires qui fut remis en cause par les « nouveaux », voyant les membres du groupe « démarchage » en difficulté. Les « anciens » réaffirment la nécessité de conserver les valeurs permettant aux membres et aux citoyens de s'émanciper des injonctions qu'ils combattent et de faire valoir au projet son caractère citoyen et alternatif. C'est finalement le consensus, point de départ démocratique de l'initiative et au cœur de toutes les discussions, qui devient l'objet de la remise en cause par les « nouveaux ».

8.2.2. Les « nouveaux » et la volonté de formaliser le processus de prise de décisions

Nous venons de voir que le consensus dans sa promotion des débats contient toutes les tensions liées aux finalités et à la poursuite du projet. Nous avons pu voir comment les « anciens » saisissent le consensus afin de maintenir les valeurs au cœur de l'organisation. Nous analysons alors ici, par opposition, la tentative de restructuration du consensus par les « nouveaux ». Ils souhaitent mettre en place des modalités de prise de décisions en adéquation avec les enjeux pratiques de la Graine, à savoir mettre en place une monnaie locale.

> Il y a « la coordination », les membres fondateurs, ceux qui ne sont plus là et les nouveaux entrants qui essayent de proposer des choses. Comme on travaille au consensus et au consensus rapide (rires), un seul qui est contre et ça bloque tout. On peut dire que le consensus c'est un processus démocratique, on arrive à se convaincre, mais un qui bloque alors que sept choisissent un truc, c'est antidémocratique.
>
> (Source : entretien Chantal, réalisé en janvier 2016)

Les « nouveaux » mettent désormais au cœur des réunions, les modalités permettant de prendre les décisions. Ils critiquent les décisions qui concernent l'avancée du collectif et qui ne peuvent être prises, car des membres y sont fermement opposés. L'une d'entre elles et qui fait date au sein du collectif, est l'inscription de la Graine au sein du réseau social Facebook. Les « anciens » dénoncent un réseau qui collecte les informations et dont l'organisation est contraire aux valeurs défendues par le collectif. Les « nouveaux » revendiquent quant à eux la proximité et la résonance que pourrait apporter le réseau vis-à-vis des futurs accepteurs et utilisateurs. De longues réunions sont dédiées à ce sujet, mais qui ne permettent pas de trancher le débat. Au fur à mesure des réunions, le consensus quitte son rôle de modalité pour devenir l'objet du débat. La réunion de coordination, en avril 2016, met la question du réseau social et du consensus au cœur des discussions.

La réunion se déroule dans la lignée des réunions ayant pour objet la réorganisation du projet. On retrouve dans cette coordination d'un côté les « nouveaux », représentés par Charles, Stephan et Sabine qui souhaitent que la Graine apparaisse sur le réseau social

Facebook, et face à eux les « anciens » représentés par Patrice, Guillaume, rejoints par François, qui sont opposés à la promotion de la Graine sur Facebook. La réunion de coordination commence, une fois n'est pas coutume, par un tour de table qui laisse alors apparaître l'épuisement des membres présents et leur volonté explicite que cette réunion se passe le mieux possible. Après quelques discussions sur les différents points opérationnels à régler, Charles décide d'introduire le sujet polémique de la réunion, en instruisant *a priori* les modalités de prise de décisions, cette fois-ci en référence aux statuts du collectif.[80]

> J'ai juste une question vis-à-vis de nos modalités de prise de décisions. On n'a pas réussi à avoir un consensus. Cette fois-ci on le comptabilise comme un blocage de consensus ? Les modalités de décisions dans l'association sont : si on n'est pas capable de prendre une décision au consensus lors d'une coordination, on en reparle lors d'une autre coordination. Si on n'arrive pas cette fois-là à prendre la décision au consensus, la prochaine fois c'est-à-dire la troisième fois il faudra prendre la décision.
>
> (Source : Charles, réunion de coordination du 7 avril 2016)

C'est Guillaume qui répond à Charles sur les modalités de prise de décisions. Il explique que le but du consensus est d'interroger les valeurs du projet, mais également de s'accorder sur des décisions lorsque celles-ci bloquent le projet. Selon Guillaume, le sujet de Facebook n'est pas bloquant vis-à-vis de l'objectif de la Graine, il ne juge pas utile d'engager une décision au prix du consensus. Guillaume juge « la coordination » comme un organe permettant au projet d'avancer tout en respectant ses valeurs. Ce n'est pas une réunion afin de remettre en cause chacune des décisions à l'ordre du jour sous prétexte qu'une partie des membres ne seraient pas d'accord. L'importance de Facebook vis-à-vis du projet n'est alors pas partagée par l'ensemble des membres.

Les « anciens » restent campés sur leur position et combattent le modèle économique derrière Facebook. Les « nouveaux » continuent d'argumenter qu'il est nécessaire d'être sur le réseau social afin de mieux communiquer avec les prestataires responsables, eux-mêmes présents sur ce réseau. Des positions franches qui n'ont pas évolué au cours des

[80] Les décisions sont prises au consensus des participants, mais en cas de blocages répétés (deux fois), la décision concernée sera prise à la majorité simple, après consultation obligatoire de tous les membres de l'association et après un délai permettant une éventuelle assemblée générale. (Article 11 des statuts de l'association A.D.E.S.L)

débats et auxquelles Charles veut mettre un terme lors de cette réunion en recentrant les échanges sur la prise de décisions. Il souhaite que la décision suive les statuts (à savoir la majorité simple) lorsque Guillaume et François se battent afin de conserver le consensus.

(Charles) Par contre, il y a quelque chose de très important, c'est que la décision cette fois-ci est prise à la majorité simple et qu'on a des gens qui nous ont donné des votes.
(François) Tu es en train de parler de quelque chose que l'on veut éviter. Le consensus est possible et c'est l'objectif.
(Charles) Par contre François, le consensus n'a pas été atteint lors de la précédente coordination et on a mis dans le compte rendu qu'on prendrait la décision selon les statuts.
(François) Il faut arriver au consensus.
(Charles) Oui oui, sauf que ça fait plus de deux fois que l'on parle de Facebook où il fallait arriver à un consensus et comme on n'a pas réussi, l'idée c'est que cette fois-ci c'est pris à la majorité.
(François) À chaque fois, le sujet était mal abordé. Ce n'était pas possible avec un sujet aussi confus d'arriver à une décision claire.
(Charles) Et donc maintenant concernant les modalités de décisions. C'est important. Est-ce qu'on décide en amont de savoir comment on va prendre les décisions sur ce thème là.
(François) Le but c'est le consensus, on va faire de bonnes propositions qui amèneront au consensus.
(Charles) Et si on n'a pas le consensus, on fonctionnera à la majorité ? Oui, mais François, alors là c'est très important !

(Source : François et Charles, réunion de coordination du 7 avril 2016)

François est déterminé lors de cette réunion à redimensionner le sujet de la controverse. La question qui doit être posée selon lui et celle de la présence de la Graine sur les réseaux sociaux. Il ne faut pas seulement parler de Facebook, car c'est lui qui est combattu par les « anciens ». Une confusion dans la manière de traiter le sujet selon François, qui n'est pas partagée par Charles et les autres membres qui continuent de vouloir une décision claire sur le positionnement de la Graine vis-à-vis de Facebook. Ils n'hésitent pas alors à ramener le débat autour du fait de prendre une décision, alors que François réoriente le sujet de la discussion afin de parvenir à un consensus.

Charles explicite sa posture en démontrant qu'il ne défend pas le réseau social, mais plutôt le positionnement nécessaire de la Graine sur Facebook afin d'améliorer sa

visibilité. Il s'explique sur le fait que ce n'est pas une volonté individuelle, mais qu'elle est partagée par l'ensemble des « nouveaux ». Il s'exprime ensuite sur les modalités de décisions, qu'ils ne trouvent pas toujours très claires et qui participent de l'inertie du projet. C'est au tour de Patrice, qui incarne la mémoire du projet, de s'exprimer sur un sujet auquel il s'oppose depuis le début, du fait des valeurs véhiculées par Facebook. Nous assistons, une nouvelle fois, à la mise au centre de l'organisation des valeurs du projet. Le mécanisme est cette fois-ci pointé du doigt par Stephan afin de mettre au jour la différence de valeurs au sein du projet. Il souligne finalement la capacité des « anciens », aidés par le consensus, à conserver leur hiérarchie dans la prise de décisions et l'organisation.

(Patrice) Moi, je vais te répondre parce que je suis là depuis trois-quatre ans. C'est vrai que les valeurs de la charte ne sont pas compatibles avec Zuckerberg. La Graine ne sera donc pas sur Facebook.

(Stephan) L'association évolue beaucoup. Il y a de nouveaux membres tout le temps et c'est eux qui vont faire le réseau. Ça me fait penser à des traditionalistes conservateurs. Il y a un blocage. Tant que l'on véhicule des idées qui sont pour notre charte, si vous vous y opposez ça va faire les vieux dinosaures. Ça va faire la haute commission qui acte que les petits nouveaux n'ont pas le droit de faire selon les modes actuelles. On est que sur de l'idéologie depuis tout à l'heure. François, tu arrives avec un faux discours en nous disant qu'il faut arrêter de parler d'idéologie machin machin en faite tu ne fais que glisser ton avis depuis le début. Ensuite, on en revient à Charles sur la modalité de décision. Il y a des gens qui sont contre et des gens qui sont pour, qu'est ce qu'on fait ?

(Source : Patrice et Stephan, réunion de coordination du 7 avril 2016)

Patrice ne manque pas de mentionner qu'il est présent au sein de la Graine depuis le début et qu'il a vu le projet évoluer. Il insiste sur le fait que si la Graine devient présente sur Facebook, les membres fondateurs et historiques seront susceptibles de quitter le projet ; des membres ayant déjà quitté le collectif, souligne Charles. S'il est vrai que ces personnes ne sont plus présentes au sein du collectif, les valeurs élaborées aux prémices du projet restent à ce jour gravées dans le marbre. La discussion sur la conservation des valeurs amène Stephan à répondre que s'il existe une menace que certaines personnes

partent, parce que les valeurs ne sont pas respectées, il est aujourd'hui avéré que d'autres partent et sont partis, parce qu'on ne les écoute pas.

Le collectif ne parvient pas lors de cette réunion à prendre une décision concernant la mise en place d'une page officielle de la Graine. Certains membres comme Guillaume, ayant montré leur désaccord sur des enjeux plus pratiques de diffusion d'information et organisation de la communication. La suite de la discussion amènera alors le collectif à envisager la mise en place d'une fan-page[81] : une page qui serait non pas gérée par le collectif, mais par une personne extérieure qui aurait accès aux informations du collectif. Cet arrangement confus est jugé quelque peu hypocrite par les personnes présentes qui clôturent une nouvelle fois le débat sur un consensus rapide.

Cet épisode montre la place prépondérante que prend le consensus, d'abord en tant que modalité de prise de décisions pour ensuite devenir l'objet même des discussions. Le consensus divise une nouvelle fois « anciens », garants d'une initiative démocratique et les « nouveaux » souhaitant faire avancer le projet. Les « nouveaux » contestent à la fois la capacité du consensus à faire avancer le projet, mais aussi sa dimension philosophique et citoyenne. C'est lors des réunions de mise à plat du collectif en juin 2016 qu'un temps de travail est donné à la sophistication des modalités de décisions. Les « nouveaux » souhaitent véritablement réformer le consensus qui fonde et catalyse toutes les valeurs du projet. Pour certains, la modalité de prise de décisions ne permet pas de trancher des décisions importantes à la poursuite du projet. Ils décident alors, lors de la première réunion bilan, d'instituer de nouvelles modalités de prise de décisions. Les membres décident alors de remplacer le consensus par le consentement : ils devront désormais expliciter s'ils sont contre la mise en place de telles ou telles initiatives, plutôt que de consacrer des réunions à la mise en place de décisions communes. La discussion sur la prise de décisions permet au collectif de faire des concessions à l'idéal démocratique tout en permettant au projet d'avancer. Cette décision du 11 juin 2016 fait suite et met fin à de nombreuses discussions sur lesquelles les membres ont des opinions radicalement opposées.

[81] La Fan-page est une page d'un réseau social qui est rédigée par un admirateur ou un sympathisant, à l'inverse d'une page officielle qui est rédigée par la personne en question ou le responsable communication de l'organisation.

> Après débats, il est proposé de prendre les décisions au consentement (personne ne s'oppose) avec la prise en compte des objections. Lorsqu'il n'y a pas consentement parmi les personnes présentes, la question est remise à l'ordre du jour de la prochaine réunion. Les personnes absentes d'une réunion peuvent lire le compte rendu et si elles ne sont pas d'accord avec une décision, elles peuvent faire une objection motivée et reformuler la décision dans un délai de 7 jours après la mise en ligne du compte rendu pour des décisions relevant de la gouvernance.
>
> (Source : compte rendu de la réunion de coordination du 11 juin 2016)

Les réunions de bilan mettent donc les modalités de gouvernance au cœur des discussions. Ce chapitre présente alors les conséquences opérationnelles et stratégiques du processus de décision au consensus, au sein du collectif. Nous avons pu voir dans un premier temps la structuration de la gouvernance de l'organisation, passant d'une configuration assez spontanée pour ensuite se répartir dans les différents groupes de travail et finalement être centralisée par « la coordination ». Nous avons, par la suite, mis en avant le paradoxe au sein de l'organisation entre les espaces de prise de décisions qui, selon certains, ne permettent pas au collectif d'avancer du fait d'une méthode par consensus et d'un autre côté la capacité des individus à agir selon leur propre mode de pensée. Tout ceci a conduit finalement à mettre le consensus au cœur de l'analyse. Il se retrouve alors au centre des débats en discutant sans cesse les fondements du projet, mais surtout parce que la rupture du consensus et les conflits individuels amèneront le collectif à se scinder.

Conclusion.

Moins de valeurs, plus de monnaie

L'étude du cas de la Graine montre la structuration de l'organisation autour des valeurs ainsi que les tensions qui apparaissent au cours du temps. Nous avons observé lors des précédentes parties la place centrale qu'ont les valeurs dans la constitution d'un projet commun, la répartition du travail et la gouvernance du projet. Ces valeurs génèrent au cours du temps des tensions entre les « anciens » et les « nouveaux » allant jusqu'à remettre en cause le consensus au cœur de l'organisation collective. À la suite des réunions des 11 et 25 juin 2016, les membres s'accordent sur des arrangements organisationnels afin de prévoir le lancement de la monnaie. Nous analysons dans cette partie les résultats du collectif et comment les acteurs ont recours à des décisions de plus en plus autocratiques jusqu'à causer la détérioration des échanges, ce qui amènera le collectif à se dissoudre en janvier 2017.

La dissolution du collectif A.D.E.S.L

La constitution d'un réseau d'acteurs responsables est un des points fondateurs de la Graine. C'est une vision de plus en plus contestée d'un point de vue pragmatique par les « nouveaux ». Ceux-ci jugent toujours compliqué d'atteindre les 60 prestataires nécessaires au lancement malgré l'énergie considérable dépensée dans le démarchage. Les « nouveaux » ont souvent mis en débat l'ouverture des prestataires et les « anciens » ont toujours refusé en bloc cette proposition. Les « nouveaux » dévient alors la question du type de prestataires pour traiter d'un enjeu plus pratique : comment faire venir les prestataires ? Au fur et à mesure, les discussions avancent sur ce sujet pour aborder différents types de cotisations en fonction de l'implication de l'accepteur. Les débats se tournent ensuite autour du caractère citoyen du projet.

Du point de vue des « nouveaux », les quatre années qui se sont écoulées les confortent dans l'idée selon laquelle une initiative purement citoyenne, démocratique et fondée sur des acteurs responsables n'est pas possible et qu'une vision plus pratique du projet devrait

être mise en œuvre afin de permettre sa faisabilité. C'est en suivant cette direction que Christophe et Charles travaillent sur la refonte du budget afin d'orienter les valeurs citoyennes sur la question de l'autonomie. Ce revirement révèle un épuisement collectif et amène les membres à s'accorder sur une date de lancement. Après deux réunions bilans et un été de démarchage qui permet au projet de comptabiliser presque 50 prestataires, le collectif décide de se réunir pour élire le futur conseil d'administration et décider du lancement de la Graine. C'est le 4 janvier 2017 que se retrouve une vingtaine de personnes au domicile de Guillaume. La réunion débute par un tour de table et l'énonciation d'objectifs clairs et précis : il faut voter les statuts, élire les membres actifs et trois coprésidents. Le programme de la soirée apparaît dense au vu des débats qui ont eu lieu ces quatre dernières années sur les statuts et enjeux hiérarchiques.

La première étape consiste à nommer certains membres actifs de la nouvelle association parmi les membres présents. Les conditions et critères d'élection sont d'ordres administratifs. Pour être membre actif, il faut avoir remis un chèque, payé sa cotisation et signé la charte au 31 décembre 2016. L'engagement collectif laisse place désormais au pragmatisme. L'élection des coprésidents est sujette à plus de débats et les membres présents décident d'élire des membres avec des compétences techniques. C'est à ce titre que Daniel est élu, du fait de ses compétences juridiques et de sa connaissance générale des monnaies. Guillaume est lui élu pour ses compétences informatiques et son implication dans le démarchage. Et de manière surprenante, Yves qui s'investit depuis peu dans le projet par le biais de ses compétences comptables est aussi élu à la présidence de la Graine. La réunion se termine par une liste de choses à faire jusqu'à l'assemblée générale décidée pour le 18 mars 2017.

Le lendemain, tous les membres actifs reçoivent un courrier électronique de Patrice qui exprime son indignation quant au déroulement des échanges de la veille. Il évoque des conditions d'élections des nouveaux membres trop rapides ainsi que des revendications plus organisationnelles et émotionnelles. Il finit par exprimer sa volonté de voir Daniel quitter le collectif, lui qui l'avait contacté quatre ans auparavant. Cette rupture entre Patrice et Daniel, soudaine dans son intensité, révèle tout d'abord les nombreuses discussions tumultueuses entre les deux membres, lesquels depuis les débuts du projet

cumulent les vifs échanges : le premier est régulièrement très impliqué et émotionnel face au second qui se positionne de manière détachée et intellectuelle vis-à-vis du projet. Ils sont régulièrement confrontés sur des sujets comme la présence de nouveaux dans « la coordination », la participation à des événements plus ou moins anecdotiques ou encore le choix d'une bière locale pour un événement. Cette scission entre les deux « anciens » montre également le poids d'un tel projet pour ceux qui le portent et peut-être, nous le verrons dans une seconde partie, l'impact de l'absence de moments conviviaux et de notion de plaisir dans l'organisation. Finalement, ce sont les deux personnalités qui ont donc toujours été au cœur du projet et de sa genèse qui seront au centre de la dissolution du collectif.

C'est avec le cœur lourd et triste, mais plein de compassion vraie (tel Jésus dans le temple) que j'écris ces lignes poussé par l'évidence de la réalité puisque tel est mon ressenti: j'ai le sentiment que tu ne m'aimes pas! Oui certes, tu as répondu à mon appel au secours qui était une tentative désespérée de ma part d'avoir une réponse pour le reste, concernant notamment tes reproches dans la gestion de la Graine et pour savoir s'il restait un être humain derrière cette façade d'indifférence et de condescendance! mais rien de plus! Pas moyen de savoir pour quelle raison j'avais droit à ce « traitement » de faveur depuis tant de temps ! Même pas le moindre commencement du début d'une excuse ou d'un ersatz de mea culpa! j'hallucine ! Ni pour les cris sur moi engendrés par des mails que tu as mal lus concernant la Bière BAF, ni pour la vindicte dont tu as fais preuve toute la soirée du 4 contre moi, c'est moi ton bouc émissaire et depuis longtemps ! Ni pour l'engueulade téléphonique du 28 novembre totalement injustifiée. […] Tu ne te souviens pas non plus de toutes les autres fois où tu m'a blessé très profondément (et je te parle que de moi, pas de tous ceux qui sont partis) par ce manque d'écoute et d'agression perpétuelle! « C'est des co…! », « Tu nous em… » et 6 mois ou 2 ans après mes propositions passent et aucune excuses ni demande de pardon, rien ! Ni même un simple : « T'avais raison ! ». Voilà vous savez tout ! ou presque ! Si Daniel reste, j'oppose mon véto aux nouveaux statuts de la Graine et conteste l'élection des 3 co-présidents et il est impératif de trouver ce que je cherche depuis 6 mois, un vrai manager pour La Graine : humain, plein d'écoute, respectueux des hommes et surtout des femmes sachant organiser et déléguer ; bref normal quoi ! Et je vous laisse vous répartir dès ce soir et avant la fin de semaine, la légère masse de travail que j'accomplis à hauteur de 30 heures semaines minimum !

(Source : extrait du mail envoyé par Patrice, le 12 janvier 2017)

Le lancement de la Graine

La fin du collectif ne signe pas la fin de la Graine. Patrice, Chantal, Stephan et Bertrand décident de réunir les dernières forces afin d'organiser l'assemblée générale et le passage de relais à une nouvelle équipe le 18 mars 2017. La première personne à se présenter en tant que président de la Graine est Gérard. Lors de sa candidature, il exprime son opinion sur les quatre années qu'il considère comme perdues par le précédent collectif.

> Je pense que nous avons perdu quatre années. Il faut remettre en cause les fondements de la Graine : notamment la question des financements et des stagiaires. Nature et Découvertes a été refusée. Il faut également remettre en cause la prospection de l'équipe et ouvrir la Graine à tous les prestataires qui le souhaiteraient. La création d'une monnaie locale est suffisamment subversive pour ne pas aller chercher autre chose.
>
> (Source : Gérard, assemblée générale le 18 mars 2017)

Dans la lignée de ce discours, l'élection fait place à une nouvelle équipe, déterminée à concrétiser l'initiative locale. Le premier collectif A.D.E.S.L s'était réuni autour de valeurs fortes avec la volonté de créer une véritable initiative citoyenne. Le nouveau collectif se forme quant à lui autour d'un but précis : faire émerger la monnaie locale complémentaire. La finalité et le motif de regroupement explicites modifient le rapport des nouveaux membres aux valeurs originelles du projet : des valeurs moins citoyennes, moins démocratiques, peut-être moins enclines à promouvoir les achats organiques, ou plutôt moins de valeurs, mais une monnaie locale à faire exister… Le 9 septembre 2018, le nouveau conseil d'administration et les membres actifs sont alors fiers de présenter la monnaie locale de Montpellier.

En 2019, ce sont 25 000 graines[82] qui sont mises en circulation dans le bassin économique de la ville de Montpellier. Le réseau de confiance compte 302 utilisateurs et 57 prestataires qui vont du commerce alimentaire, la santé, les librairies, les restaurants, l'artisanat, le sport, à la culture et à l'éducation[83]. Après un an de fonctionnement, la nouvelle équipe doit faire face à de nouveaux défis. Tout d'abord l'augmentation du

[82] Source : site web de la Graine : https://lagraine34.org/

[83] Pour voir la liste complète des prestataires acceptant la Graine : https://lagraine34.org/annuaire-des-prestataires/

nombre d'utilisateurs afin d'accroître le réseau, mais également le maintien et la gestion des prestataires accepteurs. L'équipe de démarchage doit désormais permettre aux prestataires accepteurs d'écouler leurs graines en démarchant leurs fournisseurs ou en travaillant avec les collectivités au paiement de taxes en monnaie locale et ainsi limiter le taux de conversion en euros. Ces enjeux économiques, politiques viennent s'ajouter aux enjeux de constitution et de pérennisation d'une organisation alternative.



Image 3. Coupons de graines



Sous-partie 2.

Le BIB : Hackerspace

C'est en janvier 2016 que je me suis pris d'intérêt pour le *hackerspace* de Montpellier. Après quelques recherches sur les médias locaux et le site internet, je parviens à recueillir les premières informations sur le BIB.

Le BIB doit son nom au « Boat In a Bag », un radeau de sauvetage à déployer en cas de naufrage en mer. Le *hackerspace* arbore un logo représentant un double pneumatique noir afin de capter de la chaleur et d'une tente de protection orange pour la visibilité. Les *hackers* se regroupent afin d'échanger des idées et des compétences pour être capables de faire eux-mêmes, en promouvant des solutions techniques citoyennes et libres. Ce sont des personnes qui souhaitent partager leurs connaissances et qui respectent la philosophie du Libre[84]. Lorsque les journalistes interrogent les *hackerss* sur les raisons de la création d'un *hackerspace* à Montpellier, ils répondent dans un premier temps : « parce qu'il n'y en a pas »[85], puis poursuivent avec les raisons sociales, sociétales et politiques véhiculées dans la création d'un *hackerspace*.



Image 4. Logo du BIB

[84] Selon le Wiki du BIB : Une licence libre est une licence s'appliquant à une œuvre de l'esprit par laquelle l'auteur concède tout ou une partie des droits que lui confère le droit d'auteur, en laissant au minimum quatre droits considérés fondamentaux aux utilisateurs : l'usage de l'œuvre ; l'étude de l'œuvre pour en comprendre le fonctionnement ou l'adapter à ses besoins ; la modification (amélioration, extension, transformation) ou incorporation de l'œuvre en une œuvre dérivée ; et la redistribution de l'œuvre, c'est-à-dire sa diffusion à d'autres usagers, y compris commercialement.

[85] Source : « Le BIB : un *hackerspace* à Montpellier ». (https://leBIB.org/content/le-BIB-un-hackerspace-montpellier)

> Un laboratoire de recherche citoyen. C'est la possibilité d'avoir un espace ouvert, un lieu de rencontre convivial autour de la question numérique, dédié à la compréhension et à l'émancipation technologique, dans une perspective de réelle éducation : qui veut enseigner enseigne, qui veut apprendre apprend et tout le monde partage.
>
> (Source : document « Le BIB : un *hackerspace* à Montpellier »)

Le BIB encourage le développement d'une réflexion sur les impacts sociaux des TIC tels que la protection des données, les problématiques de recyclage et l'obsolescence programmée. Les *hackers* invitent les citoyens à considérer leurs comportements vis-à-vis de l'abondance technologique et de ses conséquences. Les actions mises en œuvre au sein du lieu vont de l'organisation de conférences sur la liberté d'expression, des ateliers de chiffrement de données, de la conception de machines-outils, à la mise en place de « hackpéros »[86].

On retrouve à l'origine du *hackerspace* trois personnes : Defred, Gaël et Bololipsum. Ils se rendent en mars 2012 au *Toulouse Hacker Space Factory* (THSF), un événement reconnu par la communauté francophone et internationale. L'événement donne l'occasion aux trois copains de participer à des conférences et des ateliers. Ils y rencontrent un des fondateurs du */tmp/lab*[87] qui fait une intervention sur la mise en place d'un *hackerspace*.

> Il a fait un gros récapitulatif sur son expérience du montage d'un *hackerspace*, donnait plein de conseils et vachement envie de faire. Il démontait pas mal d'idées qu'on avait eues, à savoir comment on le finance. Il nous disait, vous trouvez un endroit, vous vous installez et vous faites des trucs. Ne demandez pas d'autorisation pour faire des conneries, faites des conneries et après vous dites je suis désolé. De toute façon les autorisations vous ne les aurez pas. C'était sa façon de voir, mais j'aimais bien le côté radical.
>
> (Source : entretien Defred, réalisé en juin 2016)

Le groupe se met à chercher un lieu afin de développer un *hackerspace*. Les *hackers* inaugurent en juillet 2013 la première version du radeau dans le centre de la ville de Montpellier, 7 rue François Perrier. Ce premier lieu regroupe principalement les copains musiciens, les camarades militants et les squatteurs punks. Ils y disposent du matériel

[86] Contraction de h*acking* et apéro.

[87] Le /tmp/lab est un *hackerspace* situé a Choisy le Roi, en Ile-de-France.

informatique et électronique en tout genre, pourvu qu'il soit libre. Les *hackers* commencent alors à mettre en place les premiers ateliers et à accueillir les premiers adhérents avec pour seul mot d'ordre la promotion de la culture du Libre.

> La première année on avait vraiment un garage, c'était miteux. En faisant très très peu de communication en une année on a rentré plus de cent adhérents parce qu'il y avait du bouche-à-oreille. Le fait d'avoir un lieu, un endroit où l'on se rencontre et où l'on peut parler, ce n'est pas la même chose que de se rencontrer sur l'IRC ou sur Internet.
>
> (Source : entretien Gau, réalisé en mai 2016)

Le BIB rencontre alors ses premières problématiques de financement. La location du garage dans le centre-ville s'élève à 500 euros par mois et les activités mises en œuvre par les *hackers* n'ont pas pour vocation de faire entrer de l'argent. Afin de financer ce loyer, le BIB s'appuie sur des cotisations et des dons. La cotisation annuelle est symboliquement fixée à 5 euros et les fondateurs passent une partie de leur temps à encourager les dons de ceux qui en ont les moyens. La première version du BIB incarne une première expression des savoirs des *hackers*, tout autant que les premières expériences d'organisation d'ateliers, de rangement, de financement du loyer et de gestion des individualités. Les *hackers* sont malheureusement contraints de quitter le lieu au motif d'un nouveau plan d'urbanisme et de la destruction du bâtiment.

En juillet 2014, c'est avec une motivation toujours intacte que ces derniers se mettent à chercher un nouveau lieu. En attendant de trouver un nouveau pied à terre, ils trouvent un port d'attache et un espace d'expression au sein du Kalaj, un squat artistique et culturel géré par l'un des *hackers*. Après quelques mois à occuper le squat, c'est dans un tout autre environnement que les membres du BIB vont désormais s'installer. C'est lors des premiers ateliers que se forme une collaboration entre *hackers* et entrepreneurs. C'est aussi de cette collaboration naît la *start-up* NEED[88]. En février 2015, les membres du BIB sont invités à partager un local avec l'entreprise : ils occupent alors un lieu d'une centaine de mètres carrés dans le centre-ville de Montpellier, 5 boulevard Clemenceau, moyennant la participation au loyer à hauteur de 100 euros. Afin de s'installer, le BIB se structure

[88] Le nom de la *start-up* a été modifié.

sous la forme d'une association, crée des statuts et élit un « capitaine » à son radeau. Le redémarrage du BIB 2.0 permet au collectif de s'appuyer sur des locaux propres, une connexion stable et une ouverture sur la ville. Les *hackers* mettent en place des ateliers hebdomadaires de codage Python[89], *blender*, électronique embarquée, *pure data, circuit bending*[90]ou encore des ateliers photo.

La période du BIB 2.0 est notamment marquée par la présence de Mitch Altman, célèbre *hacker* et fondateur de Noisebridge, qui vient animer un atelier de soudure de composants électroniques intitulé « Arduino[91] pour supers débutants ». Cette période est surtout le théâtre d'une confrontation de deux mondes : le *hackerspace* et la *start-up,* confrontation qui se solde par le départ des *hackers*. Les membres du BIB quittent donc le lieu et se réfugient une nouvelle fois au Kalaj. Ce départ physique et psychologique amène les membres du collectif à affirmer plus clairement leur volonté de se détacher des enjeux économiques et managériaux.

> Il y a eu de gros conflits de personnes et deux projets qui sur le plan politique se sont affrontés. Le BIB avec sa vision libre, un fonctionnement très appuyé sur la gratuité et cette vision de ne pas être un lieu de travail. Justement on a refusé une organisation classique au sens de la théorie des organisations. À côté de ça, il y a une *start-up* qui s'est montée avec des membres du BIB et des profils hyper intéressants, mais assez difficiles à gérer. Les contraintes qu'une *start-up* implique du management des thunes, du prototypage, de la production, des clients. Du coup l'image ne collait pas forcément.
>
> (Source : entretien Solveig, réalisé en novembre 2016)

C'est à la fin de l'année 2015 que Defred discute par le biais d'un projet avec Mathieu, le futur manager d'un collectif d'associations culturelles qui se dénomme La Tendresse. L'objectif est de mettre en place un lieu de mutualisation des ressources associatives et une émulation autour de projets culturels. Le lieu est situé à l'extérieur du centre-ville, 80 impasse Flouch avec pour objectif la dynamisation d'un territoire en friche. Les *hackers*

[89] Langage de programmation informatique.

[90] Consiste à court-circuiter des instruments électroniques afin de générer des sons.

[91] Matériel libre permettant de contrôler toutes sortes d'objets.

décident d'accepter la proposition de Mathieu et s'installent en janvier 2016 au sein de La Tendresse.

> On a proposé au BIB dès janvier 2016 de s'installer même si on n'y était pas encore. Le *deal* c'était : on ne vous fait pas payer le loyer, mais vous refaites l'électricité. Bon… Ils n'ont pas refait l'électricité, mais ce n'est pas grave. Le courant est super bien passé entre eux tous et Vincent, Vincent étant lui même anarchiste et très sensible au discours qu'avait le BIB. Et puis c'est vrai que l'activité du BIB nous plaît beaucoup. Et puis avec cette idée qu'en termes d'outils et de projet possible en commun il y avait un boulevard qui s'offrait à nous entre musique, culture, partage, numérique.
>
> (Source : entretien Mathieu, réalisé en mars 2017)

Les *hackers* bénéficient dès lors d'un plus large espace. Ils commencent à mettre en place des *installparty*[92], des ateliers de codage et d'électronique, des ateliers sur l'astronomie, des *cryptoparties*[93], des conférences sur l'accessibilité numérique et accueillent une monnaie libre. L'installation au sein de La Tendresse interroge les membres sur la pérennisation de leurs activités et de leurs ressources. Le spectre et les vestiges de la collaboration avec la *start-up* planent toujours sur le collectif qui s'interroge sur les finalités poursuivies et les enjeux de pérennisation du lieu. Finalement, la mise en place au sein du BIB en mars 2017 d'un atelier de conférence philosophique intitulé « Organiser la liberté ? » concentre les échanges autour de la pertinence des questions d'organisation dans un espace de libertés.

Encadré 5. Un descriptif des lieux et versions du BIB

– BIB 1.0 : **Le Garage** (juillet 2013 - juillet 2014) : situé en centre-ville le lieu est baptisé le Garage par les *hackers*. Un nom qui se veut être une référence multiple aux musiciens qui composent le collectif, à la culture geek et informatique, tout comme à la salubrité relative du lieu.

[92] Installation de distribution libre.

[93] Des événements qui ont pour thématique le chiffrement des données.

– BIB 1.5 (et BIB 2.5) : **Le Kalaj**. Le Kalaj est un squat culturel et artistique situé dans un quartier populaire du centre-ville. Il s'est ouvert il y a plus de 5 ans et il s'y déroule des projections, pièces de théâtre, ateliers de sculpture ou de fabrication d'antennes wifi.

– BIB 2.0 : **NEED** (février 2015 - juillet 2015) : également situé en centre-ville, le second lieu du *hackerspace* est un lieu partagé avec une *start-up* originaire du BIB. Les locaux ont été précédemment occupés par une banque, ce qui donne l'idée aux *hackers* de détourner le lieu en imaginant un scanner d'identité ou encore un Tétris avec les dalles de plafond.

– BIB 3.0 : **La Tendresse** (depuis janvier 2016) : plus excentré, La Tendresse est un lieu regroupant des associations ayant un objectif de promotion culturelle et artistique. Le BIB est logé au sein de la basse Tendresse, lieu situé sous un Dojo et qui fut par le passé une ancienne boîte de nuit électro ayant hébergé un grand nombre de soirées clandestines ; ce qui donne au nouveau lieu sous-terrain une apparence de Fight Club.

L'étude du cas du *hackerspace* le BIB permet d'interroger la capacité des acteurs à entrelacer au cours du temps (5 années) des finalités transformatrices vis-à-vis de la propriété et du travail, ainsi que des enjeux de pérennisation de l'espace et des actions. Les *hackers* ont dû faire face depuis leur premier regroupement à de nombreuses contraintes contextuelles dans la mise en place d'un espace libre. Le cas particulier de la collaboration avec la *start-up* NEED constitue une période révélatrice de ces enjeux.

Je m'attarde dans cette étude monographique principalement sur l'année 2016 avec la fin de la collaboration des *hackers* avec l'entreprise NEED et leur intégration au sein de La Tendresse. Je considère cette période comme charnière, car elle catalyse l'affirmation des valeurs du *hackerspace* autant que ses enjeux de pérennisation. Elle amène en amont les *hackers* à se structurer en association, pendant la collaboration à faire des compromis et à la fin de celle-ci à réaffirmer leurs objectifs et leurs valeurs. Ce résultat conduit les membres du BIB à mettre en place des réunions d'organisation, de gouvernance et à envisager la professionnalisation de leurs ressources.

L'analyse précédente du cas de la Graine a montré qu'après la structuration du projet selon les valeurs, les membres font face à des enjeux pragmatiques et des tensions collectives et reproduisent une rationalisation des pratiques en finalité. Le cas du BIB s'inscrit dans le prolongement de cette analyse en interrogeant la capacité des *hackers* à dépasser la rationalisation de leurs pratiques et ainsi poursuivre le questionnement suivant : la rationalisation de l'organisation conduit-elle nécessairement à une forme de dégénérescence ? Quelles sont les conditions organisationnelles d'actions sociales fondées sur les valeurs et permettent-elles d'envisager une forme alternative d'autorité légitime ?

L'étude de cas débute par le contexte et les motifs qui expliquent le regroupement des *hackers* sous la forme d'un collectif et d'un espace. Elle s'attache ensuite à analyser l'organisation du travail au sein du *hackerspace ;* un objet à la fois tabou et omniprésent, qui devient un véritable sujet de controverses à la suite de l'épisode 2.0 et de l'installation du BIB au sein de La Tendresse. Les *hackers* envisagent l'exécution des tâches par l'envie de faire et un caractère subversif. Cette seule volonté de faire se heurte alors parfois à la négligence de tâches organisationnelles jugées inutiles et à la volonté de certains de centraliser le travail. L'étude de cas aborde finalement le processus de prise de décisions au sein du *hackerspace.* D'un côté, l'éloge et le pouvoir donné au « faire », de l'autre, la multiplication des contraintes organisationnelles (mise en place d'ateliers, loyers à payer, formalisation de la communauté). Ces contraintes poussent une partie des *hackers* à mettre en place des règles afin d'affirmer les valeurs du projet.

Finalement l'étude du *hackerspace* de Montpellier montre que le projet initié par les *hackers* se fait chemin faisant et en permanente définition. Il se définit tant par les individualités qui l'incarnent que par la philosophie du Libre qui le dirige. Des valeurs faisant office de cap et de gouvernail qui interrogent le collectif sur la nécessité de se structurer, de s'organiser.

Chapitre 9.

Hacker le monde des idées

Cette première partie ambitionne de montrer les contextes et les motifs qui poussent les *hackers* à entrelacer au cours du temps des enjeux d'organisation et des valeurs transformatrices. Nous observons dans un premier temps le processus de différenciation des *hackers* d'initiatives entrepreneuriales telles que les *fab labs*, les *techshops* et les initiatives associatives ayant recours à une managérialisation de leurs ressources. Dans un second temps, les valeurs du BIB s'incarnent dans le projet de créer un lieu commun et autogéré autour de la promotion de la liberté. Elles se retrouvent tant dans les logiciels et matériels utilisés que dans l'émancipation des pratiques de travail et des enjeux financiers. C'est finalement ce partage de valeurs communes qui construisent le BIB et son organisation. Les *hackers* héritent du mouvement *Do-It-Yourself* qui promeut la capacité des acteurs à se réapproprier leurs outils de production et la promotion de la *Do-It-Ocratie* qui donne un pouvoir décisionnel au « faire ».

9.1. Lutter contre et combattre pour : le positionnement relatif du BIB

Le regroupement des *hackers* se fait dans un premier temps sur un rejet. Ils indiquent en voulant construire le BIB qu'il n'existe aucun lieu aujourd'hui permettant aux *hackers* d'exprimer autant leur volonté de lutte que l'expression de leur liberté et de leur savoir-faire. Le BIB construit donc ses fondations et son équipe sur un refus des institutions auxquelles ils sont parfois assimilés par la société civile.

9.1.1. Le rejet des institutions : définir ce que nous ne sommes pas

Le *hackerspace* se distingue dans un premier temps du *fab lab*. Si ces deux organisations et mouvements se sont construits autour du *Do-It-Yourself*, leurs principales différences résident dans leur rapport avec le monde économique et plus généralement le rapport à l'économie libéralisée. Le BIB se différencie notamment au niveau local, d'une initiative

fab lab mise en place par des ingénieurs locaux et soutenue par la métropole et le réseau *French-Tech*.

> Une fois que tu as ton prototype et ta *start-up* tu peux te barrer, fermer ton truc, partir lever des fonds et youpi le *fab lab* t'a aidé à devenir Mark Zuckerberg. Alors ça moi je m'en fous complètement ça ne m'intéresse pas. Je ne veux pas trop d'interactions avec les entreprises sauf si c'est pour qu'elles nous filent du matos. Mais je ne suis pas là pour former des gens à faire des *start-ups*.
>
> (Source : entretien Defred, réalisé en juin 2016)

9.1.1.1. Nous ne sommes ni un fab lab, ni des entrepreneurs, ni des makers

À Montpellier, le *fab lab*[94] inspiré du mouvement *maker* est orienté vers la technique et met à disposition des moyens industriels afin de rassembler des ingénieurs et des entrepreneurs autour de projets innovants. Le dispositif est développé et soutenu par des collectivités et incubateurs locaux qui lui offrent un local à proximité des *start-ups* et grandes entreprises du secteur. Le dispositif est identifié par la métropole comme un accélérateur d'innovations sur le territoire. L'orientation affichée est économique et l'utilisation de logiciels fermés est plus ou moins importante. De fait, les activités du *fab lab* occultent d'autres dimensions liées à l'économie numérique telles que la sensibilisation à la protection des données, la sécurité informatique, le chiffrement des données ou encore la dimension écologique des consommations technologiques et numériques. Si les activités et équipements du *hackerspace* et du *fab lab* peuvent paraître similaires, ce sont les modalités d'utilisations qui différencient ces deux organisations.

> C'est vrai que le *fab lab* c'est de la fabrication alors que pour moi le *hackerspace* a aussi cette notion de sécurité informatique, de sensibilisation à la protection des données. Les mecs qui font partie du *fab lab* connaissent ces enjeux-là, mais ils ne vont pas t'en parler comme le BIB t'en parle. Pour prendre l'exemple concret de Labsud, pour eux ce n'est pas l'objet de leur truc. C'est un peu dommage.
>
> (Source : entretien Conteck, réalisé en avril 2016)

[94] Informations recueillis sur le site web de Labsud [https://www.labsud.org/] et sur le reportage de France 3 Occitanie. « Les fab lab ont le vent en poupe », en juillet 2015.

Une seconde différence concerne l'organisation des activités du lieu, l'entretien et l'animation de celui-ci. Cette différence s'explique dans un premier temps par la présence d'un *fab manager* : un salarié responsable de l'animation et de la gestion du lieu. L'occupation du f*ab lab* est ensuite conditionnée par une adhésion de 30 euros par an pour les particuliers et de 150 euros par an pour les entreprises accompagnées ; l'adhésion pouvant aller jusqu'à 300 euros par an pour les entreprises qui ne sont pas accompagnées par la région. De plus, l'accès aux machines est payant en fonction de l'utilisation qui en est faite, tout comme l'accompagnement par un animateur du *fab lab*. Ce coût tranche alors avec les modalités d'utilisation du BIB, lequel s'appuie en effet sur une cotisation annuelle de 5 euros (dont un grand nombre des utilisateurs ne sont pas à jour) et une utilisation du lieu selon l'inspiration des *hackers*.

Finalement les *hackers* s'opposent à une vision considérée comme « très pyramidale »[95] du *fab lab*, avec une gouvernance divisée entre un bureau responsable de la gestion du lieu (président, trésorier et secrétaire), l'animateur du *fab lab* et les utilisateurs : c'est un *hackerspace* dans lequel on ne trouve pas de président, mais un « capitaine », pas de trésorier, mais un « cambusier ». Les membres du BIB tentent de s'émanciper de structures hiérarchisées, financées et organisées par des institutions privées ou des collectivités locales. Ils se détachent également du mouvement *maker* en proposant une vision qu'ils qualifient de plus politique du rapport aux objets, qu'ils soient ou non technologiques et numériques.

9.1.1.2. Nous ne sommes ni un espace pour des pirates ni des crackers

Il est assez courant de voir traduire le terme *hacker* par celui de « pirate ». Si l'image de la piraterie est abondante au sein du *hackerspace*, les *hackers* refusent la comparaison qu'ils considèrent comme un abus de langage. Tout d'abord, parce que selon l'un des cofondateurs, « pour être un pirate, il faut avoir un bateau »[96]. Les *hackers* sont représentés dans de nombreux films comme des pirates informatiques

[95] Propos recueillis auprès de Tom, lors d'un entretien réalisé en avril 2016.

[96] Phrase d'introduction souvent utilisée par Defred.

souvent assimilés à des personnages asociaux et mégalomanes, habitués des intrusions délictueuses dans des systèmes informatiques techniques. Ils sont également considérés dans de nombreux journaux et chaînes télévisés comme des pirates détournant de grands constructeurs automobiles, des sociétés d'édition, ou encore des agences de rencontres extra-conjugales[97]. Or, ces activités impressionnantes et illégales font référence au qualificatif de *cracker*, plutôt qu'à celui de *hacker*.

> Déjà il faut arrêter pirate. Il y a un côté pédagogique à faire au niveau des termes. Plein de gens disent un *hackerspace* ça fait peur ça fait pirate. À partir du moment où tu arrêtes de regarder le JT de France 2, l'*hacker* c'est le bidouilleur qui se démerde. C'est le mec qui étudie un système pour soit le détourner soit contourner son utilisation. Il y a plus de *hackers* pacifiques que de méchants. Les méchants font du bruit par contre.
>
> (Source : entretien Defred, réalisé en juin 2016)

Les *hackers* du BIB refusent le qualificatif de pirate qui a tendance à enfermer les membres et les activités dans le domaine illégal et néfaste pour la société civile. Des personnes viennent parfois au *hackerspace* afin de savoir s'il est possible de « pirater un site web institutionnel, pirater une adresse mail » ou encore « trouver un mot de passe ». Des activités qui sont techniquement possibles pour les membres du *hackerspace*, mais contraires à leur éthique et aux luttes qu'ils souhaitent mener. Ils préfèrent aider des militants à chiffrer leurs conversations, fournir une connexion internet à des zones d'occupations, ou utiliser des ondes radio afin de raconter des histoires drôles. Les activités menées au sein du *hackerspace* sont donc encadrées par une réflexion éthique et par le produit collectif de celle-ci.

Il existe aussi une différence entre les militants des différents mouvements sociaux locaux et les *hackers* du BIB. Si à titres personnels, de nombreux *hackers* sont investis dans des mouvements de contestation, le BIB porte sa contestation dans le « faire ». Les *hackers* désirent matérialiser leurs investissements dans une pratique concrète afin de dépasser la contestation d'un système. Les membres souhaitent faire du BIB un lieu d'appui pour les mouvements sociaux radicaux locaux (anticapitalistes,

[97] Références aux piratages médiatisés d'entreprises comme Jeep, Adobe et Ashley Madison.

antifascistes, mouvements d'occupation, médias autogérés, *etc.*). Ils fournissent des solutions d'impression gratuite, de *cloud*, des adresses électroniques chiffrées et hébergées localement afin que les données sensibles soient stockées et sécurisées.

> Sur « Nuit debout », j'ai plein de copains qui y sont et qui pensent que je ne suis pas militant parce que je n'y vais pas. En même temps je suis tiraillé, je trouve ça intéressant. Pour moi le militantisme c'est de l'activisme, parce que je monte des trucs pendant qu'eux ils manifestaient. C'est très bien ! Moi j'étais en train de bosser sur un montage de textes d'un gamin réfugié syrien qui est dans l'imaginaire et qui raconte des trucs. Je travaille pour ces gamins-là, pendant qu'eux ils manifestent. Je suis un peu con là, c'est une espèce de droit de réponse. Qu'on me donne l'autorisation de gueuler de là à là ça ne m'intéresse pas, même si je trouve que c'est un bon thermomètre.
>
> (Source : entretien Bololipsum, réalisé en avril 2016)

Définir le BIB en tant que lieu, qu'initiative et somme des membres qui le composent n'est pas une chose facile. Il est clair pourtant pour ses membres que celui-ci se construit sur un refus de participer aux pratiques technologiques dominantes. Ils refusent de prendre part à l'initiative des *fab labs* et d'accroître l'entrepreneuriat. Ils ne souhaitent pas limiter leur initiative à un lieu pour les *makers* autour du *Do-It-Yourself*. Ce refus des initiatives locales présentes laisse encore à l'état d'exploration le projet du BIB et de ses membres. Les membres refusent alors d'être identifiés comme des *start-upers*, des entrepreneurs, des *makers*, tout autant que des *geeks*, des informaticiens ou des militants.

9.1.2. Lutter contre la propriété privée et combattre pour la liberté

Les membres du BIB s'organisent contre la propriété privée qu'elle soit intellectuelle, culturelle ou industrielle. Ils contestent une culture de la propriété qui est selon eux à l'origine de monopoles et de la standardisation des pratiques. À ce titre, les sociétés d'éditions scientifiques ou encore la Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique (SACEM) ne sont pas épargnées. L'appropriation d'une production, peu importe qu'elle soit intellectuelle ou culturelle, est remise en cause par le *hackerspace*. Le BIB s'est créé avec la volonté de quelques *hackers* de proposer un lieu physique propice au développement de projets

libres et de débats sur des questions relatives aux données personnelles et à la propriété intellectuelle. Un lieu où la propriété et la rentabilité sont mal venues au profit de l'échange et de la créativité. Le BIB est une proposition cherchant à réunir une quantité d'énergie citoyenne afin de promouvoir une contre-localisation au sein de la société, un lieu de luttes au milieu d'une société normalisée.

> C'est pour ça que j'aime bien l'initiative de Sci-hub[98]. Tu vois c'est pile le truc : la convergence entre la disponibilité des savoirs, les fils de putes de la propriété intellectuelle et la publication contrôlée. La façon dont l'argent public sert à enrichir ces entreprises, c'est le pire.
>
> (Source : entretien Defred, réalisé en juin 2016)

9.1.2.1. Lutter contre les pratiques des GAFAM et la propriété

Le BIB et ses membres s'opposent aux formes de domination exercées par les GAFAM, ces industriels et grands groupes qui se sont positionnés en tant que leaders des outils technologiques et de la valorisation des données. Le BIB se constitue contre l'omniprésence des outils contrôlés par les géants de la Silicon Valley. Ces outils sont présents dans les navigateurs, les téléphones intelligents grâce à la panoplie de services gratuits proposés afin de composer ou traduire des documents. Le BIB lutte également contre la captation des données personnelles, de conversations et de comportements par le réseau social bleu foncé. Ces entreprises se hissent parmi les plus profitables du monde à l'aide de services en apparence gratuits pour l'utilisateur, mais dont les recherches, les productions, la validation de test financent leur modèle économique. Cette appropriation des données au profit d'une minorité inquiète les *hackers* pour lesquels la création du BIB apparaît comme une potentielle réponse.

> Le BIB c'est l'outil prolétaire de (ré)appropriation technologique. Tu as un bracelet électronique et tu veux savoir comment t'en débarrasser ? Tu trouves quelqu'un qui a la capacité de t'en débarrasser. Je pense que le BIB en est le germe aujourd'hui.
>
> (Source : entretien Gau, réalisé en mai 2016)

[98] Initiative controversée crée par Alexandra Elbakyan et permettant l'accès libre aux revues scientifiques.

L'ensemble des activités du BIB sont proposées dans un objectif d'éducation populaire. Le BIB sensibilise les utilisateurs à la surconsommation d'outils technologiques, mais également la surconsommation de données. Le BIB et ses membres veulent montrer les incidences écologiques de nos habitudes numériques ainsi que les mythes ancrés dans nos pensées, appuyés par la sémantique numérique. La promotion de l'informatique dans les nuages - en référence aux services de *cloud computing* - est une cible favorite des membres du *hackerspace*. Lorsque les données sont dans des serveurs externes, elles ne sont pas stockées dans des nuages, mais bien dans des serveurs qui consomment une énorme quantité d'énergie tout en captant l'intégralité des données stockées. Les membres abordent l'enregistrement de nos échanges et la consommation énergétique de nos comportements technologiques.

> La grosse connerie c'est de croire qu'Internet ce n'est pas physique, c'est faux. On détourne des fleuves pour refroidir des *data-centers*[99] comme on le fait pour les centrales nucléaires, c'est un truc de fou. La dématérialisation c'est une connerie. C'est de la propagande. On te fait croire que c'est un truc léger durable qui ne pollue pas. Du coup, monter un *hackerspace* c'est important parce que tu as toutes ces questions-là. On a mis des ordinateurs dans la poche des gens beaucoup trop tôt. Les gens ne sont pas prêts pour ça.
>
> (Source : entretien Bololipsum, réalisé en avril 2016)

Les activités du *hackerspace* s'orientent vers l'émancipation technologique, mais également la reconquête des outils de production numérique. Ils organisent des ateliers qui ont pour objectif de comprendre le fonctionnement des appareils technologiques en ouvrant les ordinateurs et en analysant les composants. Ce sont des ateliers de sensibilisation sur l'obsolescence programmée, mais également sur les logiciels d'(auto) exploitation propriétaires en comparaison à des distributions GNU/Linux libres. Ces ateliers amènent les utilisateurs vers une compréhension du fonctionnement des technologies afin qu'ils puissent se les (ré)approprier. L'objectif poursuivi par les *hackers* est d'amener l'ensemble des citoyens à l'émancipation technologique et intellectuelle.

[99] Anglicisme désignant les bases de données.

> Les gens qui veulent un ordinateur portable, mais qui ne veulent pas savoir comment ça fonctionne, en fait ce n'est pas possible. Ça n'existe pas un ordinateur qui fonctionne par magie. C'est un mensonge. C'est du marketing informatique. La technologie elle ne nous simplifie pas la vie, elle nous la rend plus intéressante. Elle ouvre le champ des possibles.
>
> (Source : entretien Bololipsum, réalisé en avril 2016)

9.1.2.2. Promouvoir la philosophie du Libre

Les *hackers,* qui côtoient de manière plus ou moins fréquente le lieu sont tous d'accord au moins sur une chose : ils se définissent comme des personnes qui souhaitent partager leurs connaissances en respectant la philosophie du Libre. Les *hackers* s'inspirent du mode d'échange *peer to peer*[100], du mouvement *copyleft*[101] et de Wikipédia. Ces initiatives permettent à tous de profiter d'une œuvre et d'une production. L'idéologie partagée par l'ensemble fait de la connaissance quelque chose de construit et de partagé plutôt que propriétaire, voire privateur[102]. On retrouve au sein du BIB un militantisme assumé de la philosophie libriste et de la promotion des quatre libertés du logiciel libre[103].

> C'est un joyeux fourre-tout dans lequel le dénominateur commun c'est « tu partages ». Tu viens avec un truc, tu ne ressors pas avec un machin tout fermé, non seulement tu partages, mais tu documentes. Ce qui est assez difficile à mettre en place puisque les gens ont la flemme de le documenter. Je comprends, mais si ce n'est pas documenté alors ce n'est pas disponible pour les autres. L'un des exemples pour parler de la production peer to peer, c'est Wikipedia. À partir du moment où tu garantis que le plus grand nombre aura accès à la connaissance alors ça vaut le coup. Tu as des petites participations qui coûtent peu cher en temps et en concentration, qui en s'accumulant donne une base de connaissances délirante et disponible à tout le monde.
>
> (Source : entretien Defred, réalisé en juin 2016)

[100] Suivant celui de l'Internet, c'est un modèle d'échange où chaque entité du réseau est à la fois client et serveur, contrairement à une architecture client-serveur.

[101] Autorisation donnée par l'auteur d'un travail soumis au droit d'auteur d'utiliser, d'étudier, de modifier et de diffuser son œuvre, dans la mesure où cette même autorisation reste préservée.

[102] Adjectif souvent utilisé par les *hackers* afin de qualifier les initiatives propriétaires.

[103] Selon la communauté GNU/LINUX, « la liberté 0 consiste en la liberté d'utiliser le logiciel, pour quelque usage que ce soit ; la liberté 1, la liberté d'étudier le fonctionnement du programme et de l'adapter à vos propres besoins ; la liberté 2, celle de redistribuer des copies à tout le monde ; la liberté 3 d'améliorer le programme et de publier vos améliorations ». https://vive-gnulinux.fr.cr/logiciel-libre/4-libertes/

La lutte contre les géants numériques et l'aliénation technologique s'incarnent dans les valeurs du Libre. La promotion du Libre permet de rendre accessibles, visibles, modifiables et diffusables les technologies par les utilisateurs. Les logiciels produits par les grands groupes de l'informatique comme Google sont évacués du *hackerspace* au profit de la pédagogie sur des outils libres, dont il est possible de découvrir le fonctionnement et de pouvoir les modifier selon les besoins des utilisateurs. Les possesseurs de matériels Apple et Microsoft sont quant à eux moqués, mais rapidement les discussions sont engagées sur des alternatives moins coûteuses et plus libres.

> Il y a une dimension de souveraineté quand tu as un logiciel libre. Tu fais tes développements et tu les publies. T'es effectivement souverain sur tes machines. Il y a un aspect politique au fait que l'éducation nationale soit massivement équipée de Windows. C'est ultra problématique. C'est Stallman qui disait c'est comme les dealers, la première copie est gratuite et après on va te faire payer.
>
> (Source : entretien Defred, réalisé en juin 2016)

Le BIB se construit au sein même des contraintes des systèmes qu'il conteste. Des modèles dans lesquels les grands groupes produisent des objets technologiques avec une obsolescence toujours plus rapide, où les services numériques captent les données et les comportements sont analysés. Les *hackers* se regroupent à l'intérieur de ces modèles afin de promouvoir une initiative libre, tant dans ses finalités que dans les moyens de s'organiser, en même temps qu'ils tentent de réinterpréter les codes informatiques, sociaux et économiques afin de créer un lieu pour tous.

9.2. L'algorithme du BIB : hacker les pratiques et créer un espace libre

L'algorithme est une notion souvent utilisée en mathématique et en informatique afin de définir une suite d'opérations permettant de résoudre un problème ou d'apporter une réponse. L'algorithme du BIB se situe alors dans l'initiative qu'il incarne, à savoir le *hackerspace*. Les *hackers* se regroupent alors dans un premier temps pour fournir un espace (*space*) accessible à tous, pour dans un second temps, favoriser les pratiques de détournement, qu'elles soient techniques, technologiques ou intellectuelles (*hacker*).

9.2.1. Créer un espace pour tous : ceci est (v/n)otre hackerspace

Si une grande majorité des activités mises en place par le BIB peuvent se libérer des contraintes d'un espace commun, une part importante des *hackers* reconnaît la nécessité d'incarner ces pratiques dans un lieu physique. Le *hackerspace* et son animation deviennent l'objet même de leur regroupement. L'envie de créer un lieu de partage et de libertés remet l'espace au centre des pratiques et des préoccupations des *hackers*. Le BIB est un radeau de sauvetage permettant de questionner les citoyens sur leurs pratiques technologiques, mais aussi un espace où se rencontrent des personnes désirant échanger sur les technologies ou autres sujets de société.

9.2.1.1. Créer un lieu de vie et de rencontre(s)

Le *hackerspace* de Montpellier n'est pas seulement un lieu dans lequel on vient apprendre. C'est un lieu où l'on vient partager, rencontrer des personnes passionnées, boire des bières et du maté. On retrouve au sein du BIB des personnes qui s'amusent lorsqu'ils travaillent sur des méthodes de développement de photographie libre. Ils rient lorsqu'ils mettent en place des concerts en utilisant des *Game-boys*. Ils sont enjoués quand ils font de l'impression avec d'anciennes presses manuelles. Les *hackers* du BIB sont surtout des personnes qui se regroupent au sein d'un lieu afin de s'amuser et de partager. Le BIB incarne alors un espace au sein duquel toutes les expériences sont possibles et toutes les personnes passionnées sont bienvenues. Le BIB est plus qu'un lieu ouvert à tous, il est un lieu appartenant à tous, ainsi une phrase souvent rapportée par les *hackers* est « ceci est votre *hackerspace* », ou de manière plus imagée « ceci est votre radeau ».

> C'est des copains, il y a ce côté affinité. Il y a aussi ce truc du partage de savoir qu'on aime bien. Apprendre des choses c'est hyper important. C'est ma motivation première. On apprend plein de trucs des gens autour de nous. Moi surtout j'adore parler, expliquer des trucs surtout en photo, je me régale. Après c'est les aléas de ma vie personnelle qui font que des fois je suis moins disponible. Je me sens coupable à chaque fois, mais bon tout le monde comprend. Il n'y a pas de présence spéciale. On est un cercle d'amis, on se croise souvent.
>
> (Source : entretien Samantha, réalisé en juin 2016)

9.2.1.2. Créer un lieu pour tous

Si l'on occulte le fait, néanmoins problématique, que les membres du BIB sont quasi exclusivement des hommes blancs, leur diversité sociale et culturelle est impressionnante. On croise au sein du *hackerspace* : des enfants, des retraités, des musiciens, des plasticiens, des managers, des étudiants, des graphistes, des salariés, des autoentrepreneurs, des chômeurs, des administratifs, des squatters, des éducateurs, des entrepreneurs, des punks, etc.

> Ce qui est intéressant avec un *hackerspace* c'est qu'on se retrouve avec des personnes qui ont des profils complètement différents qui viennent d'un peu partout. Ça, c'est intéressant ! Ça se frotte.
>
> (Source : entretien Bololipsum, réalisé en avril 2016)

Les parcours et les motifs d'implication des personnes qui traversent ou qui restent au BIB sont très variés. Certains viennent au *hackerspace* afin d'avoir accès à du matériel permettant d'alimenter un mouvement social comme des Zones À Défendre (ZAD) ou des Squats. Certains viennent afin de souder des composants et imprimer des pièces pour réparer leurs machines. Ceux qui ont plus de temps viennent organiser des ateliers et développer une expertise dans un domaine particulier. Tandis que d'autres viennent pour ne pas être seuls, ou simplement sans que l'on ne sache jamais ce qu'ils y font. C'est une des spécificités du *hackerspace*. Chacun est libre d'utiliser le lieu et la connexion internet afin de faire ce que bon lui semble, tant que c'est libre. Le BIB est un lieu à l'intérieur de tous les mondes et au sein duquel un étudiant en gestion côtoie de jeunes révolutionnaires et des artistes s'expriment à côté de techniciens concentrés.

> Il y a tellement de personnes autour de toi qui font des choses différentes. Des gens qui sont en costume/cravate, d'autres pieds nus et pouilleux puisqu'ils sortent d'un squat. Les deux se rencontrent, communiquent, partagent autour de tout et n'importe quoi. Dans tous les cas, peu importe la façon dont les gens contribuent au BIB, ils y contribuent d'une manière. Le fait d'être là déjà c'est cool.
>
> (Source : entretien Benbart, réalisé en mai 2016)

9.2.1.3. Créer un lieu pour répondre à une marginalisation

Ce dernier point est paradoxalement peu évoqué dans l'émergence des *hackerspaces*, bien que très présent au sein du BIB. La présence d'un lieu ouvert permet de répondre aux pratiques d'isolement. Les *hackers* bénéficient de grandes compétences et s'isolent parfois afin de ne pas être exposés à une société qui les marginalisent à l'intérieur de termes comme « pirates », « *nerds* » ou « *geeks* ».

En parallèle, les *hackers* entretiennent presque tous un rapport divergent avec le système scolaire et le monde économique qu'ils trouvent ennuyeux et en manque de créativité. Les hackers se sentent exclus d'un système qu'ils pensent incapable de valoriser d'autres modes de pensée et d'autres méthodes de travail. Les *hackers* fondent dès lors un lieu où ils interprètent leur propre notion de travail pour y intégrer une grande part de plaisir.

> Il y a un aspect dans le BIB que je trouve intéressant et que j'ai découvert *a posteriori*. C'est de désenclaver des gens qui ont tendance à être beaucoup dans le repli sur soi. Ce sont des gens qui ont beaucoup de connaissances techniques et de capacités, mais qui par le jeu et la considération sociale auxquels ils doivent faire face se retrouvent dans une attitude de négation du collectif et de supériorité. Il y a ce côté-là que je trouve intéressant et le fait que ça mette en relation des gens qui sont différents.
>
> (Source : entretien Gau, réalisé en mai 2016)

Le BIB déconstruit les clivages et les compétences de spécialistes, pour participer d'une autre intelligence collective. C'est un lieu où tout le monde doit arriver à se comprendre et au sein duquel les expériences des uns et des autres permettent de résoudre des problèmes communs, de la façon la plus simple possible. Le BIB souhaite alors créer du lien afin de dépasser le côté asocial de certaines pratiques et personnalités. Cette particularité créée au sein de ce lieu, « *une société au sein de la société, avec un mode de gestion qui lui est propre* »[104].

[104] Propos recueillis lors d'un entretien avec JFF, réalisé en avril 2017.

9.2.2. Le Do-it Yourself et la Do-It-Ocratie : l'éloge du « faire »

Les *hackers* du BIB ont depuis leur création toujours dû faire avec des moyens limités, qu'ils soient technologiques ou financiers. C'est d'ailleurs une des caractéristiques de l'initiative représentée par un radeau : les actions du BIB se font à partir des ressources modestes existantes. C'est l'héritage du mouvement *Do-It-Yourself* qui s'incarne dans la construction du BIB et se poursuit dans la mise en place des ateliers qui sont organisés selon la seule volonté de « faire ».

> Le but du jeu c'est de démystifier la technique et la technologie. N'importe qui peut faire de la radio. Ce n'est pas uniquement réservé à des animateurs radio ou des grandes chaînes. Pareil pour la vidéo, la télévision, l'information. D'avoir rencontré tous les gens autour du BIB m'a permis de théoriser un peu plus ce que j'avais au fond de moi. C'est important de donner les moyens de communiquer. Il y a un véritable aspect de libérations personnelle et collective par le fait de connaître, de comprendre et maîtriser les outils techniques.
>
> (Source : entretien Gau, réalisé en mai 2016)

9.2.2.1. Do-It-Yourself : « Si tu veux le faire, fais-le »

Si une personne entre dans le BIB avec une idée, il est encouragé à la mettre en place avec un : fais-le. Les hackers souhaitent démystifier le caractère technique des projets afin de permettre la réappropriation des outils de production. Lorsqu'une pièce d'une machine ne fonctionne plus, la philosophie des hackers implique d'ouvrir cette machine, de comprendre son fonctionnement afin de voir s'il est possible de changer la pièce.

> Les premiers hackers existaient bien avant l'ère informatique. C'était des personnes qui ne pouvaient réparer les pièces trop chères des trains miniatures et qui commencèrent à utiliser des objets compatibles qu'ils construisaient avec astuce afin de se passer de l'achat de pièces.
>
> (Source : entretien Defred, réalisé en juin 2016)

Cette histoire, racontée et réinterprétée par Defred, exprime la volonté historique des *hackers* d'enseigner aux personnes à s'enseigner elles-mêmes. À ce titre, le BIB n'est pas un lieu au sein duquel on peut déposer son ordinateur et le récupérer dans un meilleur état,

c'est parfois même l'inverse. Les membres le définissent comme un laboratoire citoyen, dans lequel le « faire » est omniprésent.

Les *hackers* souhaitent s'émanciper des pratiques industrielles parfois adeptes de l'obsolescence programmée, mais surtout insuffler l'idée que le matériel doit être compris et peut être modifié. L'objectif est de reprendre en main des outils de production et de consommation qui sont aujourd'hui la propriété d'autres. Des ateliers sont menés au sein du BIB afin d'ouvrir des ordinateurs et de comprendre comment fonctionne leur mise en marche, entre les centaines de composants électroniques et les multiples procédés physiques. D'autres ateliers sont mis en place afin de fabriquer ses propres shampoings et développer des pratiques d'agriculture autonome. Ce sont aussi des ateliers qui sont mis en place pour les enfants afin de comprendre les dessous de la construction d'un jeu vidéo, au travers de l'algorithme et des lignes de codes. Le *hackerspace*, en ouvrant des boîtes opaques, veut être le lieu de recherche des possibles et de leur réappropriation.

> Il y a une perte d'autonomie des personnes notamment sur tout ce qui est outil de production, que ce soit même pour faire des carottes râpées. Attends, on vend des clémentines pelées. Mais j'ai plus envie de vivre sur cette planète. Évidemment je blague. Donc dans ces conditions, monter un *hackerspace* c'est intéressant. On va faire des ateliers pour apprendre à peler des agrumes. Ce n'est pas grave, ça pique un peu les yeux parfois, mais c'est qu'un mauvais moment à passer.
>
> (Source : entretien Bololipsum, réalisé en avril 2016)

9.2.2.2. Do-It-Ocratie : « C'est celui qui fait qui a raison »

Il existe au sein du BIB une valeur selon laquelle « faire c'est dire et faire c'est politique ». Les *hackers* présents au sein du *hackerspace* donnent une importance aux tâches qui ont été faites et aux personnes qui les ont faites, leur donnant un pouvoir décisionnel *a posteriori*. Les projets sont donc développés en fonction des envies de chacun. Le *hackerspace*, en proposant une répartition des tâches basée sur la volonté des protagonistes plutôt que sur une répartition *a priori*, redéfinit alors la notion même d'espace de travail et de gouvernance. Loin d'une vision classique, les membres opèrent au quotidien et avec les ressources dont ils disposent. Les *hackers* souhaitent faire du travail quelque chose de non

contraint, auquel tout le monde peut participer. Ils rompent avec la vision d'un travail basé sur la réflexion, expériences et les compétences passées pour proposer un travail basé sur le « faire ».

> Il y a le petit Guizmo qui a sorti un mot que je trouve assez marrant c'est la *Do-It-Ocratie.* En gros c'est fais-le et c'est tout. C'est celui qui le fait qui a raison.
>
> (Source : entretien Wargreen, réalisé en juin 2016)

Les *hackers* de BIB incarnent une éthique du « faire » en proposant un modèle dans lequel celui-ci est au centre du processus organisé autant qu'un enjeu politique. En d'autres termes, l'ensemble des décisions opérationnelles et stratégiques du collectif s'opèrent en fonction du « faire ». Toute personne qui fait une chose a le droit de la faire, ce qui devient en retour un principe d'organisation collective, celui qui fait a toujours raison. Cette valeur tend à favoriser l'émancipation des acteurs sur ce qu'ils veulent faire, mais aussi sur ce qu'ils peuvent faire. Cette forte croyance au « faire » repense les frontières entre le travail et oisiveté pour proposer un modèle dans lequel la performance est liée à l'action plutôt qu'à son résultat. Le BIB est un lieu qui se veut sans poste et sans hiérarchie. Les statuts de l'association sont d'ailleurs détournés afin de les vider de leurs pouvoirs et de leurs engagements.

> On voulait vraiment avoir un fonctionnement horizontal. On réfléchissait vraiment à comment faire pour ne pas avoir de président et de trésorier parce que ça ne nous correspondait pas. Ce n'est pas du tout le trésorier qui s'occupe des comptes, d'ailleurs je crois que c'est moi. C'est un peu le principe de l'action directe, un fonctionnement anarchiste des années 1970. On n'attend pas l'aval de la hiérarchie, si on veut faire quelque chose on le fait, organisé ou non. Il y a un peu cet héritage dans les squats, dans les ZAD et les *hackerspaces*. Le principe de l'action directe c'est si tu as envie de faire un truc tu le fais.
>
> (Source : entretien Samantha, réalisé en juin 2016)

Nous venons de voir les valeurs sur lesquelles se fonde le BIB. Nous avons décrit sa volonté d'émancipation des grandes entreprises technologiques, la promotion des outils libres et la concrétisation de ses objectifs dans un lieu accessible et disponible à tous. Nous nous sommes ensuite intéressés au fonctionnement des activités qui se déroulent au

sein du *hackerspace*, principalement autour de deux philosophies, le *Do-it-Yourself* et la *Do-it-Ocratie*.

De manière presque paradoxale, Les *hackers* lancent le BIB à Montpellier, au sein même d'un écosystème French-Tech en plein essor et d'un maillage associatif culturel important. Les *hackers* veulent créer un autre espace au sein même du système qu'ils contestent. Les enjeux libertaires des *hackers* se trouvent alors confrontés à la multiplicité des profils et aux contraintes économiques. Le discours d'un des fondateurs nous permet de conclure cette partie en présentant les controverses qui apparaissent au sein du radeau de sauvetage. Il s'exprime après quatre années d'existence, en compagnie d'autres *hackers*, sur un sujet intitulé « Organiser la liberté ? »

Le projet du *hackerspace* se construit sur un rejet des institutions présentes, mais son identification propre reste encore complexe. La lutte menée par les membres est claire et s'incarne au sein du *hackerspace* par la mise en place d'ateliers et de la promotion des outils libres. Si le rejet est fort, le projet poursuivi par le BIB et sa représentation sont aujourd'hui toujours en cours. Le projet apparaît alors comme polymorphe et en constante redéfinition.

> Quand je dois expliquer l'idée du *hackerspace* à quelqu'un, c'est la croix et la bannière. C'est vachement compliqué. Quand on me demande quelle est la différence entre un *hackerspace* et un *fab lab* alors là, j'ai une réponse super claire […] Le radeau de sauvetage c'était une proposition faite aux autres, pour qu'ils ne se foutent pas dans la merde au niveau numérique, mais aussi autre chose. Là où je ne peux pas être clair, c'est que je ne peux pas expliquer à un mec qu'on fait du logiciel libre et que l'on apprend à faire des nœuds marins.
>
> (Source : Defred, conférence organiser la liberté le 17 mars 2017)

S'il est complexe de définir le BIB par ses finalités, il peut l'être par les moyens qu'il met en place. Le *hackerspace* ne serait pas le moyen de produire une organisation différente ou des finalités alternatives, mais un lieu où les ateliers comme les décisions sont l'affaire de tous. Une idée en apparence incompatible avec les caractéristiques d'un *Boat in a Bag* dont la structure n'est pas faite pour durer et accueillir plus de six personnes. La métaphore du

radeau continue de poser la question de sa propre survie autant que de son idéal transformateur.

Chapitre 10.

Hacker l'organisation du travail

Ce nouveau chapitre aborde l'organisation du travail au sein du *hackerspace*. Il montre dans un premier temps que les *hackers* opèrent au jour le jour avec les ressources dont ils disposent. Ils font de la réalisation des tâches non pas un moyen afin de concrétiser un projet, mais une finalité à part entière. Cette mise en œuvre des activités du BIB révèle alors deux finalités : le fun et le « faire ». Dans un second temps, il s'intéresse à la remise en question de l'organisation au cours des différentes collaborations du BIB avec d'autres entités.

10.1. Faire de l'organisation une finalité et non pas un moyen

Les *hackers* se réunissent autour de la lutte contre les technologiques propriétaires afin de promouvoir la culture libre. Pour ce faire, ils décident de s'organiser et d'incarner les activités dans un lieu réel et physique : ce lieu et son organisation deviennent à leur tour les motifs de leur implication en faisant de la répartition du travail une des finalités du collectif. Nous regardons ici l'omniprésence du fun en tant que méthode de contestation des pratiques technologiques, pour ensuite regarder l'organisation des *hackers* avec pour principe central, le « faire ».

10.1.1. Le fun et la subversion comme outils de contestation

L'un des principes fondateurs du BIB est que les *hackers* attribuent aux tâches qu'ils entreprennent non pas le statut de moyen, mais celui de finalité. Ce changement de paradigme modifie la relation qu'entretiennent les *hackers* avec le travail. Les tâches doivent avoir deux fins qui sont la curiosité et le fun. Le BIB devient alors le théâtre de projets ludiques avec toujours pour objectif de questionner les citoyens sur leurs pratiques numériques.

> La curiosité, c'est le ressort principal en dehors du défi que tu te poses. Le moteur c'est le fun. C'est ce que plus personne ne trouve dans son travail habituel parce que tu as les angoisses du crédit et du statut social. Les gens que tu vas trouver dans les *hackerspaces* ils s'en foutent de ça. Pour parler à des politiques ou à des entreprises ça passe mal parce que les mecs ils peuvent arriver et mettre de l'argent sur la table et dire j'ai besoin que tu me fasses ça. Si ça n'amuse personne, il ne va trouver personne. Si c'est une idée qui amuse les gens, il va pouvoir les embaucher pour rien, quasiment gratuitement.
>
> (Source : entretien avec Tom, réalisé en avril 2016)

10.1.1.1. Un moyen de développer l'émancipation citoyenne

L'omniprésence du fun comporte un aspect politique au sein du BIB. Nous avons vu dans une précédente partie que les actions organisées par les *hackers* avaient pour objectif de contester les pratiques dominantes des institutions. Les *hackers* appuient leur contestation sur la tenue de conférences afin de sensibiliser les citoyens ou encore sur l'organisation d'ateliers afin de leur permettre de se réapproprier les outils de production. Si les valeurs défendues et les combats menés sont très sérieux, les actions entreprises par les *hackers* sont quant à elle basées sur le plaisir et sur l'humour.

Ce constat débute dès la connexion à l'Internet du BIB. Lorsque les utilisateurs demandent le mot de passe aux membres, ils répondent en souriant « cestpascompliquéputain ». Une fois comprit qu'il s'agit bien du mot de passe, la multiplication des caractères spécifiques, les majuscules et les chiffres rendent la tâche plus compliquée qu'elle n'y paraît. C'est un moyen ludique pour les *hackers* de montrer la nécessité d'avoir un mot de passe simple à mémoriser, mais difficile à pirater par un logiciel. Les taquineries à l'encontre des possesseurs de Mac et de Windows sont également nombreuses au sein du *hackerspace*. Les *hackers* se servent alors de l'humour afin de dénoncer les logiciels privés et la captation des données.

C'est également autour de sujets sérieux que les *hackers* font preuve d'humour dans la forme. Ainsi, lorsque les membres du BIB mettent en place un atelier de premiers secours, ils ne peuvent s'empêcher de faire des allusions à la pop culture, des blagues personnelles et des moqueries ciblées. Les thèmes abordés lors de cet atelier sont graves

puisqu'ils traitent du malaise, l'inconscience, l'inhalation de corps étrangers, l'hémorragie externe, les brûlures thermiques et l'arrêt cardiaque. Les *hackers* ne peuvent cependant pas s'empêcher d'y consacrer une part d'humour.

OK les gars : vous êtes en train de souder votre chaise de bureau à un jet-pack et vous vous brûlez malencontreusement la langue : que faire ? En voyant Wargreen se ramener après une douche et du démêlant capillaire, votre grand-mère fait un malaise vagal : que faire ? Votre petit frère n'a plus de UHU à sniffer, il se jette sur le premier pot de poppers à dispo, dommage, vous y rangiez vos vis, il s'étouffe : que faire ? Ne paniquez plus ! Le BIB en la personne de Pop vous propose une session d'apprentissage des gestes de premiers secours.
Au programme :
– une présentation de quelques notions d'anatomie pour comprendre les gestes importants à réaliser
– une partie pratique (non, il n'y aura ni jet-pack ni poppers, à la rigueur Wargreen...)
– une partie d'échange où vous pourrez poser les questions qui vous taraudent.

(Projet développé au sein du BIB - Stay Alive || Die Trying, Mars 2015)

L'humour au sein du *hackerspace* est au service d'une dénonciation ou du développement de compétences. Il a pour objectif d'interroger les pratiques techniques et de traiter des thématiques complexes ou dramatiques sous un autre angle. C'est finalement et principalement le moteur principal de l'action collective. Les *hackers* se demandent toujours comment contourner le système établi de manière amusante. Le plaisir et l'humour se retrouvent autant dans les finalités de l'action que dans son déroulement. Par exemple, lorsque les *hackers* arrivent en 2015 dans les locaux occupés par une ancienne banque, ils ont alors de nombreuses idées.

Il y avait un sas à l'entrée de la banque. Il avait été désactivé, mais on avait trop d'idées délirantes. Moi je voulais faire un espace de prise de conscience de la biométrie. Pour rentrer dans le *hackerspace* il faut entrer dans le sas, il s'ouvre et tu as trois LED qui font bip. Quand tu sors, il y a un écran qui montre qu'on a chopé la couleur de tes cheveux, tes yeux, ta taille, ton poids, si tu es barbu, si tu as une femme. Des idées comme ça il y en a plein plein plein.

(Source : entretien avec Defred, réalisé en juin 2016)

10.1.1.2. Un moyen de contester l'organisation et le travail

L'occupation d'un lieu, la volonté de dénoncer les pratiques de reconnaissance faciale des entreprises et l'humour des *hackers* donnent alors naissance à des projets fun et subversifs. Ce caractère fun est à la fois le résultat des actions mises en place par les *hackers* autant que leurs conditions d'émergence. Le BIB souhaite lutter contre une vision du travail qu'ils trouvent aliénée, peu créative et toujours au service de la performance. Ils proposent un lieu au sein duquel les acteurs ne travaillent pas, mais où ils s'amusent en construisant autour de la création, de la musique, du numérique ou de toute forme de créativité.

> Le BIB, ça me fait marrer. A priori les trucs qui ne me font pas marrer j'ai vite tendance à les virer.
>
> (Source: entretien avec Wargreen, réalisé en juin 2016)

L'organisation du BIB est elle-même détournée selon ce processus. L'idée de nommer le *hackerspace* du nom d'un radeau de sauvetage plutôt que d'un navire sous-entend la volonté d'être un *hackerspace* constamment rafistolé. Le BIB s'est installé pour la première fois dans un garage en reproduisant la culture informatique pour ensuite redémarrer son activité dans une ancienne banque avec une *start-up*, de quoi satisfaire l'imagination des *hackers*. Les *hackers* se retrouvent finalement au sous-sol d'un Dojo, une cave qui était auparavant un technobar clandestin où des « whiskies étaient servis à des réfugiés »[105]. L'entrée du BIB fait penser à la coursive d'un bateau et la cave à un bunker.

> Le BIB fait parfois penser à un Fight Club. Si c'est votre première soirée au BIB, vous devez *hacker*.
>
> (Source: discours de Defred, recueillis le 19 septembre 2016)

Les *hackers* du BIB refusent aux premières heures de se constituer sous un modèle associatif. Ils souhaitent se différencier d'un système fondé sur des statuts et des demandes de subventions. C'est lors de la collaboration avec la *start-up* qu'ils sont obligés de rédiger des statuts afin de disposer du local. Ils décident alors de détourner cette

[105] Histoire du BàO (Bouche à Oreilles) racontée par Defred.

obligation administrative : le président de l'association laisse la place au « capitaine » qui dirige le radeau ; le trésorier est remplacé par le « cambusier » chargé de distribuer les rations de nourriture à l'équipage ; la personne chargée de l'animation du lieu est renommée le « bosco » en référence à la personne qui surveille l'entretien du navire et le bon déroulement du travail journalier. De la même manière, tous les documents produits par les *hackers* sont renommés afin d'adopter le lexique de la navigation. C'est à ce titre que le règlement intérieur est remplacé par le « code de survie » du radeau et le rassemblement des *hackers* s'intitule « tous sur le pont ». Les *hackers* détournent les statuts associatifs qu'ils jugent trop institutionnels et souhaitent rompre avec une hiérarchie imposée.

C'est finalement la notion de travail qui est remise en cause. Le travail est souvent associé par les *hackers* à une contrainte, une tâche qui doit être faite par obligation financière ou culturelle. Ils souhaitent se départir de cette acception d'un travail aliéné pour parler de plaisir, ou simplement le fait de faire des choses. Le *hackerspace* est alors un lieu au sein duquel les *hackers* peuvent pendant des jours réfléchir à la mise en place d'une sensibilisation dans un lycée sur la sécurité informatique. Ils peuvent passer des heures entières à réparer l'électricité, faire du carrelage pour les toilettes du BIB, réparer les imprimantes ou ordinateurs, mais ils ne voudront jamais entendre parler de travail.

> C'est marrant, le BIB se frite un peu là-dessus, mais il y a un rapport à la notion de travail qui est très étrange. Tous bossent comme des acharnés, ils font des trucs, mais il n'est pas question de travail. Ils déportent totalement cette question-là.
>
> (Source : entretien avec Solveig, réalisé en novembre 2016)

10.1.1.3. Un moyen de contestation : le cas du logiciel O.O.P.S

Nous venons de voir que le BIB utilise le fun comme un véritable outil de contestation contre les pratiques numériques dominantes et la gestion pragmatique des ressources.

La participation du BIB à un *hackathon*[106] mis en place par l'agglomération de Montpellier donne l'occasion aux *hackers* d'exercer leurs talents et leur esprit subversif[107]. En septembre 2013, durant la semaine de la mobilité, ils participent à un événement qu'ils rebaptisent « Hackathunes » ou encore « Epitechathon » en référence à son caractère économique et promotionnel. Ils présentent un logiciel nommé O.O.P.S *(Original Open Pervenches Statistics)*. C'est un logiciel qui permet, grâce aux données de l'agglomération de Montpellier, de savoir où il est possible de se garer sans payer. L'application permet d'un côté de collecter les dates et points GPS des contraventions et de l'autre de constituer une base et une cartographie pouvant prévoir les chances statistiques de prendre une contravention. L'objectif est clair, ils souhaitent dénoncer la captation des données des utilisateurs et l'organisation même d'un tel événement. Les *hackers* ne manquent pas de souligner les stéréotypes des représentants de l'agglomération à l'égard des *hackers*[108]. Ils soulignent ensuite la co-organisation de l'événement entre la collectivité et une école privée.

> Qu'on appelle *hackathon* une compétition de code avec des tunes à la clef et aucune incitation à utiliser de l'open-source ou du Libre, passe encore. Qu'un des partenaires de l'organisation soit une école privée d'informatique, pourquoi pas. Qu'au moins deux des équipes participantes soient issues de cette école, ça commence à faire beaucoup. Donc quand on s'aperçoit qu'un membre du jury fait partie du staff de l'école, on commence à voir rouge dans le registre conflit d'intérêts. Et quand finalement les gagnants du premier prix et du prix du jury sont les équipes de l'école en question, c'en est trop. On avait misé sur un jury qui saurait peut-être réserver sa voix et garder un semblant d'impartialité. On n'est pas déçu, on est super mort de rire.
>
> (Source : rapport sur le *hackathon*, leBIB.org septembre 2013)

Outre la réflexion du projet et l'organisation d'une équipe, les *hackers* ont passé deux jours et deux nuits à l'organisation de cet événement. Ils dépensent une grande quantité de travail et d'énergie afin de dénoncer les stéréotypes et l'instrumentalisation des

[106] Événement qui rassemble des développeurs bénévoles pour faire de la programmation informatique collaborative sur plusieurs jours.

[107] Pour retrouver l'ensemble du retour des *hackers* : https://lebib.org/actualite/leger-retour-sur-le-hackathon-de-montpellier-agglo-2013-aka-epitechathon.

[108] Propos de la représentante de l'agglomération rapportés par un membre du BIB : « Alors moi hackathon ça me fait penser à *hackers* (prononcé *haqueurz*), alors j'espère que vous êtes pas des hackers parce qu'il ne faudrait pas qu'on finisse en prison ».

compétences à des fins économiques. Finalement, la création du logiciel O.O.P.S permet aux *hackers* de contester l'utilisation massive de données publiques ou privées.

10.1.2. L'organisation du travail selon le « faire »

Le BIB, en proposant une répartition des tâches selon la simple volonté des protagonistes, redéfinit l'espace de travail. Loin d'une vision classique, les membres opèrent au jour le jour et d'après les ressources dont ils disposent. Les *hackers* font du travail quelque chose de libre, auquel tout le monde peut participer et intervenir à des degrés différents, à l'image des logiciels libres, mais également comme quelque chose de plus informel et plus diversifié. Ils brisent la vision d'un travail basé sur les expériences et les compétences *a priori* pour proposer un modèle fondé sur le « faire ».

Le BIB encourage les *hackers* à développer les projets qu'ils veulent et les pousse dans leurs capacités à les entreprendre. Cette croyance forte induit un modèle où la performance est liée à l'action plutôt qu'à son résultat. Le BIB est alors un lieu où certains membres s'improvisent volontiers électricien, manager, professeur, ingénieur en logiciel ou matériel, projectionniste, comptable, financier, cuisinier, philosophe, artiste…

10.1.2.1. La Do-It-Ocratie comme seul principe d'organisation

Nous avons vu dans une première partie que le BIB refusait de se structurer au travers de statuts qui mettent d'un côté, les gestionnaires du lieu et de l'autre, les utilisateurs. Le BIB est de la responsabilité de tous ceux qui franchissent sa porte et les ateliers sont organisés de la même manière. Lors de rassemblements ou de réunions, on peut entendre « qui s'en occupe ? » Ou encore « qui veut mettre en place un truc ? ». La répartition se fait alors avec les personnes ayant levé la main sans demander les compétences ou expériences préalables. Des *hackers* mettent en place des ateliers de codage Python, d'autres font de l'initiation à l'impression 3D ou encore du *circuit-bending*. D'autres encore travaillent sur la projection de films et la participation à des événements pour faire connaître le *hackerspace*. L'ensemble des ateliers sont des initiatives individuelles. Les membres s'informent simplement afin que les autres puissent participer et communiquer sur l'agenda du BIB.

> Ça a toujours marché d'une façon relativement organique, car on était inspiré de l'idée de *Do-It-Ocratie* qui est : tu veux faire un truc, fais-le. Tu ne vas pas faire chier quelqu'un parce que tu veux faire un truc. Ça serait une bonne idée de faire ça. Bien, tu as une bonne idée, fais-là !
>
> (Source : entretien avec Defred, réalisé en juin 2016)

L'organisation plus générale du *hackerspace* suit le même protocole. Il est difficile d'envisager au BIB une division du collectif entre, d'un côté une équipe « matériel », une équipe « réseau » et une équipe « logiciel » et de l'autre coté une équipe « comptabilité », une équipe « communication » et une équipe « rangement ». L'organisation se fait principalement à l'échelle individuelle en fonction des personnes qui souhaitent s'impliquer à un moment ou sur une tâche donnée. Lorsque le BIB doit mettre en place des événements, il convoque un « tous sur le pont » afin de spécifier aux *hackers* le besoin d'une grande quantité d'énergie. Tous sont alors mobilisés afin de mettre en place des ateliers sur ce qui les passionne et ranger le lieu.

> Le *hackerspace* te permet de vulgariser. Tu as toujours les gens qui vont être rapides dans l'apprentissage *from-scratch*. Tu verras que les *hackers* du BIB n'ont pas des expériences d'entreprises ou d'organisations très formalisées, c'est des bordéliques. J'arrive et je dis la compta : t'en es où ? On me dit : je ne sais pas ça fait deux mois que je n'y ai pas touché. Je pose des questions, mais je n'insiste pas plus et on s'en fout.
>
> (Source : entretien avec Tom, réalisé en avril 2016)

10.1.2.2. Expérimenter l'utopie et provoquer l'émancipation

Le BIB est un lieu où l'on fait l'organisation autant que les ateliers qui s'y trouvent. Nous avons vu que les *hackers* contestaient les initiatives dominantes ou celles qui pouvaient être considérées comme analogues. Ils contestent la prépondérance du champ économique dans les grandes et petites entreprises, autant que les subventions dans le monde associatif. Ils contestent une structure basée sur la division des compétences et la hiérarchie pour proposer un lieu où seul le « faire » guide l'action. Les membres du BIB expérimentent et fabriquent le modèle dans lequel ils aimeraient fonctionner. Les *hackers* se regroupent au sein d'un lieu dans lequel ils essayent des choses, avec et parfois sans

réussite. C'est cette organisation qui n'existe pas encore selon eux et que les membres veulent créer.

> De toute façon on ne fera pas ça tout seul. Ce qu'on va faire ça va foirer, je sais que ça va foirer. Au final le moment où l'on apprend le plus de la vie c'est de ses erreurs. Les personnes disent qu'il ne faut pas être dans un monde de bisounours et dans l'utopie. À chaque fois que quelqu'un dit oui, mais l'utopie ne peut pas exister. OK ! Ça ne peut pas exister, mais qu'est-ce qui nous empêche de le faire ? Les gens font des choses par rapport à la pratique et non pas par rapport aux idées.
>
> (Source: entretien avec Benbart, réalisé en mai 2016)

Cette volonté d'expérimenter le lieu et l'organisation s'incarne également dans les ateliers. Les membres se demandent constamment ce qu'ils veulent mettre en place, avant même de se demander s'ils en ont les compétences ou la disponibilité. Pour citer un exemple, Defred entre un jour au BIB avec un sac rempli de tubes en carton. En faisant quelques recherches, il s'aperçoit que l'on peut faire des briques en pliant plusieurs tubes et en les encastrant. Il a alors l'idée de construire avec d'autres membres une table basse pour le *hackerspace*. Après une séance de pliage, il en conclut que l'activité n'est « pas grandement intéressante »[109]. À ce jour, la table en carton est toujours en cours de fabrication.

Loin d'être anecdotique, cette histoire démontre la capacité des membres à entreprendre des activités sans en connaître l'aboutissement. C'est aussi le cas lorsque Winter décide de mettre en place un atelier Python alors qu'il est lui même étudiant en informatique. Son envie de transmettre ses premières connaissances acquises dépasse alors sa maîtrise du langage, son manque de pédagogie et sa timidité. Le BIB recompose alors la capacité de faire et le statut de sachant et d'apprenant. Lorsqu'un des *hackers* met en place un atelier au sein du BIB, il apprend autant que les personnes venant y assister.

[109] Compte rendu d'activité par Defred : « (a)près une séance de pliage semi-intensive au BIB, ce n'est pas une activité grandement intéressante et ça met un peu des crampes aux mains. Une brique est constituée d'approximativement 14 tubes. Avec le gros sac rempli de tubes, on a réalisé 25 briques (approximativement 350 tubes au total). On est loin de pouvoir faire une table ».

> Une des choses intéressantes dans le BIB, c'est qu'il y a des gens qui ne sont pas des professeurs, qui sont parfois à peine compétents dans leur domaine et qui se mettent à endosser le rôle de celui qui va apprendre aux autres. C'est la dimension d'éducation populaire, d'émancipation et d'autonomisation des apprenants qui deviennent experts eux-mêmes parce qu'ils veulent que ça existe dans le BIB. Je trouve ça vachement intéressant. Il faut que ce soit un peu bancal pour qu'on se lance.
>
> (Source : entretien Levrai, réalisé en mai 2016)

10.1.2.3. Une finalité plutôt qu'un moyen : le cas du BIButon

Si la présentation du logiciel O.O.P.S représente le combat du BIB face aux institutions dominantes à l'aide du fun, c'est la création du BIButon qui révèle l'organisation du *hackerspace* selon le « faire ». Je décide de raconter cette histoire au travers d'un dialogue commenté avec Couscous.

> Le « faire » ce n'est pas que faire c'est un potentiel aussi. Je me souviens d'un truc assez marrant. Attention tiens-toi bien c'est de la merde ce que je vais te dire. Sur le papier c'est un truc à la con. Une journée (avril 2014), il y a Joke qui s'est pointé avec une petite carte réseau et a collé un truc qui envoyait un signal au site du BIB pour indiquer s'il était ouvert ou fermé. Le BIButon — et il a posé ce truc en mode : ça ne marche pas. Il est allé voir Defred et du coup le site parlait avec le BIButon. Et moi je vois ce truc et je me dis ben attends, j'ai du plastique rigide et du plastique souple, on va faire un bouton. C'est un truc que l'on n'a pas fini pour le coup. C'est resté un gros plastique dégueulasse qui ne tenait sur rien. La partie électronique était posée à l'arrache. Il n'empêche qu'à ce moment-là, je suis amené à faire de l'impression 3D, sur un bouton qui via une carte qu'un mec avait recodée, pouvait indiquer que le BIB était ouvert ou fermé. Au final c'était utile et en une journée on est ressorti avec un BIButon. Il y avait un problème avant, c'est qu'on ne signalait jamais que le BIB était ouvert ou fermé et il y en avait plus après. Bon, après comme le truc a traîné dans tous les sens il a fini par se péter la gueule. Il a fallu le recoder pas mal de fois. Le BIButon je ne sais plus où il en est.
>
> (Source : entretien Couscous, réalisé en mars 2017)

Lorsque j'arrive au sein du BIB en mars 2016, la problématique de l'ouverture du BIB est toujours présente. Il faut encore se connecter sur le chat du *hackerspace* et demander si quelqu'un est au BIB. Defred, décide alors deux ans après la première version du BIButon de retravailler

sur le projet. Lorsque je rencontre Couscous en mars 2017, j'ai l'occasion de lui dire que le BIButon fonctionne.

> C'est génial !! Je suis très content. Tu vois typiquement, c'est comme ça que le BIB devrait avancer, de manière assez naturelle. Tu n'as pas besoin de poser des règles pour ça, personne ne s'est posé de question. On a juste posé un truc et à la fin on s'est dit ça marche (rires). C'est un esprit punk qu'il faut garder. Pour y arriver à mon sens, le plus simple c'est de faire les choses.
>
> (Source : entretien Couscous, réalisé en mars 2017)

Il conclut en m'expliquant que ce n'est rien d'exceptionnel. Le BIB est finalement un lieu au sein duquel il se passe des choses quotidiennement et où les choses quotidiennes se passent et s'accumulent. Le *hackerspace* devient alors un endroit où le seul principe d'organisation est le « faire ».

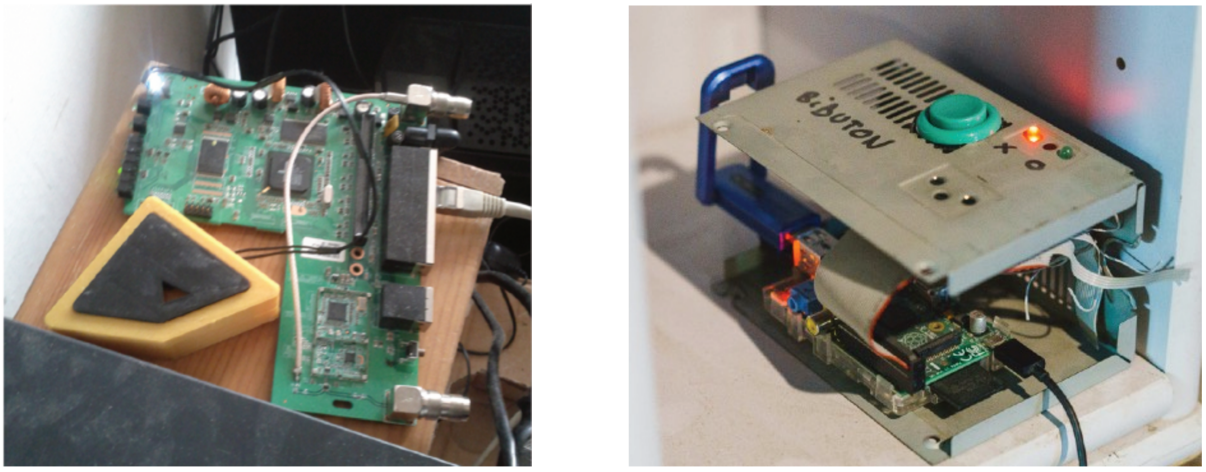


Image 5. BIButon (version 2014 et 2016)

10.2. L'organisation et le travail sujets à des tensions collectives

Nous venons de voir que le mouvement de contestation des *hackers* avait pour outil le fun, pour ensuite montrer la mise en œuvre des activités autour du « faire ». Cette nouvelle partie dédiée à l'organisation du travail se focalise sur la mise à l'épreuve d'une initiative organisée autour de la *Do-It-Ocratie*. Elle analyse tout d'abord le moment où deux modes d'organisation se confrontent (celui des *hackers* et celui des entrepreneurs) pour ensuite montrer comment les *hackers* professionnalisent et formalisent leurs pratiques afin de s'intégrer dans le projet pérenne et plus large de La Tendresse.

10.2.1. Le BIB 2.0 : lorsque les mouvements « faire » s'entrechoquent

Nous nous intéressons dans cette partie à la période de collaboration entre le BIB et l'entreprise NEED. C'est en février 2015 que débute la collaboration entre les *hackers* et de récents entrepreneurs. C'est à ce moment se rencontrent deux philosophies au sein d'un même lieu. Les différentes finalités de ces deux entités, mais surtout leur mode d'organisation, sont alors à l'origine de nombreuses tensions.

C'est en 2014, lorsqu'ils sont encore au garage, que Brice rencontre les *hackers* avec une idée entrepreneuriale. Il souhaite numériser et imprimer en 3D des semelles orthopédiques pour faciliter les pratiques des podologues. Une idée qui intrigue les *hackers* surtout lorsque Brice conclut son discours par le fait qu'il revient déçu du *fab lab* et souhaite mettre en place une solution libre. Après avoir discuté avec Defred, celui-ci le met en contact avec Couscous, passionné par l'impression 3D. Brice et Couscous se lancent dans l'aventure entrepreneuriale en amenant avec eux des ressources vives du BIB dont : Gaël, Pwny, JFF et Pistache. C'est de cette collaboration entre des passionnés d'impression 3D, des acteurs du monde du Libre et un entrepreneur souhaitant démocratiser les pratiques des podologues que naît l'entreprise NEED. Plusieurs *hackers* se désengagent partiellement du BIB pour se documenter, penser le projet et les technologies et nouer des partenariats avec d'autres organisations et constituer la structure de NEED. Lorsque le BIB doit quitter le garage et s'installer au Kalaj, les récents salariés de NEED décident d'héberger les *hackers* dans une partie de leur local situé en centre-ville.

> On peut y voir plein de symboles, c'est fabuleux et c'est très riche comme événement. Le *deal* c'était quand même on avait un loyer gratis de 100 m2. On pouvait entrer à n'importe quelle heure, en plein centre de Montpellier. Alors il y a eu de l'énergie pour aménager les lieux. On pourrait être mauvaise langue et dire que l'entreprise en profite, néanmoins il y a eu de la vie. Cette espèce de pied de nez c'est que l'entreprise bon, il y avait des punks, mais ils ont dit, on y va ! Et il y a eu une confrontation au sein même de leur entité en termes d'idéologies.
>
> (Source : entretien JFF, réalisé en avril 2017)

Ce partenariat est un défi pour les *hackers* autant que pour les entrepreneurs. Ils tentent de mettre en place un lieu au sein duquel deux visions différentes du travail peuvent coexister. Les *hackers* décident de relever le défi et s'installent dans la première partie des locaux de l'entreprise. Après quelques semaines d'aménagement, les pratiques de travail des *hackers* entrent en confrontation avec celle des entrepreneurs. Les *hackers* conservent leur manière de fonctionner : sans véritable planning, sans objectif prédéfini. Ils mettent en place de nombreux ateliers et accueillent des visiteurs à toute heure. Dans l'autre salle, les jeunes entrepreneurs et salariés sont rassemblés autour d'une *start-up* encadrée par des délais de production, la gestion d'une société et le stress des collectes de fonds.

> Une personne m'a clairement dit qu'on a une équipe de vieilles brutes qui ne pensent qu'à s'envoyer de la bière, du maté ou toutes sortes de produits culturels. On a beaucoup usé d'une catalyse alcoolique. On a eu grâce à ça de bons échanges, mais ça ne plaisait pas à tout le monde quand même.
>
> (Source : entretien JFF, réalisé en avril 2017)

La combinaison du pragmatisme d'une partie des fondateurs de la société NEED, peu habitués au mode de « faire » des *hackers* et la rigidité de ces derniers face aux contraintes créées par le monde professionnel engendre des tensions au sein du lieu. En plaçant les membres du BIB à l'entrée de leur local, NEED espérait « une vitrine »[110] et un espace d'innovation susceptible de plaire aux investisseurs et clients. Les gérants de l'entreprise critiquent alors les membres du BIB dans leur manque de professionnalisme et l'incompatibilité de leur façon de faire avec la rigueur de l'entreprise. Defred est critiqué lorsqu'il entre dans les bureaux de la *start-up* sans frapper alors qu'ils étaient dans une réunion de collecte de fonds. Les *hackers* sont critiqués, car ils entrent à n'importe quelle heure et consomment trop de bières. Les échanges interpersonnels se transforment rapidement en confrontations idéologiques. Les *hackers* du BIB conservent leur volonté de préserver un lieu dans lequel il n'est pas question de travailler et de subir les contraintes du monde marchand. La communication devient très tendue entre les deux entités dont les fonctionnements apparaissent incompatibles. Après de nombreux

[110] Propos recueillis auprès de Samantha « des histoires de vitrine, d'être un peu *clean* alors que nous on est pas tous très très *clean*. Du coup, il y a eu un gros clash », JFF : « on demandait au BIB une certaine vitrine, devanture ou je ne sais pas, de changer les comportements alors qu'on s'en fou » et Solveig « NEED s'était fourvoyé sur le fait que le BIB allait leur offrir une vitrine, une devanture jolie et propre ».

échanges, les décideurs de l'entreprise NEED annoncent un agrandissement de leur équipe et invitent les membres du *hackerspace* à quitter les locaux.

> Ils n'étaient pas d'accord avec les méthodes de management. Ils ne comprenaient rien aux gens qu'ils avaient, notamment Pistache et Powni, ce sont des mecs alternatifs. C'était un peu difficile pour eux de faire ça. Ils se sont notamment comportés comme de gros cons avec moi et avec d'autres. Au point que c'est devenu la guerre. La communication était rompue entre les deux structures. Ce n'était plus marrant. On avait plus trop envie d'y aller. Ça a découragé pas mal de gens […] C'était un agglomérat d'animosité interpersonnelle, de préoccupation et de stress. Nous, on n'était pas là pour gagner notre vie, mais ça reste un projet. Pour moi, le modèle associatif du *hackerspace* est équivalent à une boîte de cinq personnes. Si ton truc c'est pour gagner ta vie c'est bien, moi je fais un truc pour que ma vie soit moins chiante ce qui me paraît tout aussi légitime.
>
> (Source : entretien Defred, réalisé en juin 2016)

La confrontation entre les entrepreneurs et les *hackers* provoque l'échec de la collaboration entre la *start-up* et le BIB. Cet échec constitue une déchirure humaine, physique, mais également idéologique. Les *hackers* qui sont alors divisés des deux côtés mettent du temps à se remettre de cette collaboration. Cette période a pour incidence principale de remettre en cause la capacité d'un lieu à faire exister des modes de fonctionnements qui peuvent être contradictoires et d'affirmer l'incompatibilité du BIB avec les systèmes qu'il conteste. Cette série d'événements interroge également les acteurs sur la *Do-It-Ocratie* en tant que seul principe d'organisation du collectif et du lieu. Dans un premier temps, les *hackers* réaffirment leur volonté d'être un lieu de lutte constitué autour du « faire » et du fun. Certains membres du collectif prennent dans un second temps conscience de la nécessité d'organiser le projet collectif, mais également d'affirmer les valeurs qu'ils défendent. Les *hackers* sortent fragilisés de cet épisode et leurs convictions ainsi que leur mode de fonctionnement sont amenés à être plus structurés.

C'est donc en juillet 2015 que se dissout le partenariat entre les deux organisations. À ce jour, cela fait plus de trois ans que les *hackers* du BIB et NEED se sont séparés. La société continue de se développer avec succès et le BIB se trouve désormais dans une configuration qui lui permet de s'épanouir dans sa propre organisation. Après une

période difficile, il est de nouveau courant de voir des membres de BIB et NEED se retrouver et boire des bières ensemble.

10.2.2. Le BIB 3.0 : l'organisation et la professionnalisation du « faire »

Après leur départ du lieu partagé avec l'entreprise NEED et une fin d'année 2015 passée au sein du Kalaj, les *hackers* du BIB rejoignent le projet de La Tendresse. Le nouvel emménagement des *hackers* tient alors plusieurs paris. Tout d'abord et pour la première fois depuis le *garage* en 2014, les *hackers* doivent réfléchir à une rentrée d'argent régulière afin de payer le loyer d'environ 250 euros par mois. Ensuite, la nouvelle localisation du lieu, plus excentrée et dans une zone en friche, oblige les *hackers* à faire de la communication et maintenir les ateliers de manière plus formalisée. Cette nouvelle configuration amène les *hackers* à pérenniser leurs ressources et structurer l'organisation.

10.2.2.1. Payer le loyer : la formalisation et la professionnalisation des activités du BIB

Les membres du *hackerspace* ont toujours mis en place les actions et les ateliers en fonction de leurs envies. Les activités n'avaient pas pour ambition de se connecter les unes aux autres puisqu'elles pouvaient (co)exister au sein du même lieu. Le « faire » comme principe d'organisation permet aux *hackers* de développer de nombreuses activités, mais ils dépensent beaucoup d'énergie sans que celle-ci ne soit canalisée. Certains ateliers qui attirent du monde sont arrêtés du fait de l'indisponibilité de leur initiateur. D'autres sont disponibles, mais, par manque de communication, ne remplissent pas leurs ateliers. Les derniers organisent des ateliers et sensibilisations à l'extérieur alors qu'ils pourraient les effectuer au sein du BIB. Les *hackers* s'interrogent alors sur le minimum d'organisation à mettre en place afin de coordonner les ateliers, faire fonctionner le lieu au quotidien et attirer de nouvelles personnes.

> Ce qui est dommage c'est que vu que tu as beaucoup de différences et pas assez d'organisation, ça part un peu dans tous les sens. Tu as trop de trucs à faire et au final les seules choses que tu fais, tu les fais à moitié. C'est pour ça que ce serait bien de pouvoir canaliser les idées du BIB, de donner un cap au radeau.
>
> (Source : entretien Benbart, réalisé en mai 2016)

Les *hackers* après quatre déménagements ont pour ambition de s'installer définitivement au sein de La Tendresse. Mais, outre l'animation du lieu, ils doivent désormais répondre de contraintes économiques. Ils ont précédemment pu compter sur des dons d'entreprises du mouvement libre, des dons individuels des *hackers*, de partenariats et d'accueils gracieux afin d'avoir un lieu d'expression. C'est seulement lors de leur arrivée à La Tendresse que les *hackers* doivent réfléchir ensemble aux moyens de pérenniser les ressources du *hackerspace,* payer le loyer de 250 euros et les charges inhérentes à son fonctionnement.

Les *hackers* ont toujours œuvré à ce que le lieu soit accessible à tous sans contrainte financière. À ce titre, le BIB compte un nombre incalculable d'utilisateurs et seulement 164 adhérents, dont la moitié n'est pas à jour de la cotisation de 5 euros par an. En parallèle, les *hackers* ont toujours refusé que le fonctionnement du lieu soit dépendant de subventions publiques ou privées, dans l'intention de ne pas reproduire le système associatif. Afin de satisfaire ses idéaux et poursuivre son activité, le BIB doit alors formaliser et professionnaliser ses activités. L'envie de faire se retrouve alors confrontée à la nécessité de tenir un lieu ouvert et organisé de façon à pouvoir tenir des ateliers et recevoir des personnes. Les *hackers* doivent alors mettre en place des tâches qu'ils jugent contraignantes tels que l'entretien des lieux, le rangement des différents outils ou la communication des différents ateliers. Certains membres font ainsi des demandes de subvention à titre individuel, pendant que d'autres font des prestations de services dont une part est reversée au BIB.

> Pour que ça fonctionne, il faudrait lever des freins qui sont importants comme cette difficulté d'organisation dans l'espace. Actuellement, le rangement c'est une utopie, c'est un geste artistique. L'humidité et l'électricité catastrophiques qui font que les trucs pètent c'est un vrai problème. Il faudrait lever les freins d'une part et mobiliser plus d'énergie. Il y a une grosse difficulté dans le BIB aujourd'hui à mobiliser les énergies. Des gens ne viennent faire au BIB que ce qu'ils ont envie de faire, c'est une loi quasiment écrite dans la constitution du BIB.
>
> (Source : entretien Levrai, réalisé en mai 2016)

Les *hackers* doivent se structurer s'ils veulent continuer leur action auprès des citoyens en offrant : un lieu de promotion des libertés, mais également un serveur chiffré, une connexion internet, un *cloud*, des impressions gratuites pour les mouvements sociaux. Cette structuration prend alors plusieurs formes, à commencer par des horaires d'ouverture et de fermeture du *hackerspace* et l'organisation régulière d'ateliers. Il est alors demandé aux *hackers* quels sont les ateliers qu'ils peuvent mettre en place régulièrement et leur capacité à tenir leur engagement sur la durée.

Le refus des subventions, ainsi que les besoins croissants de financement amènent le collectif à s'interroger sur les actions payantes que le BIB doit mettre en place. C'est une réflexion complexe, parce que les activités du BIB étaient jusqu'alors toutes gratuites. Dès lors, les *hackers* réfléchissent à des actions qui pourraient être faites à destination d'autres organisations. Ils travaillent sur la mise en place de « *BIBiolles* ». Ils proposent par exemple une formation afin d' « *équiper sa structure en impression 3D* ». Son objectif est de transmettre aux structures d'éducation populaire ou associations la capacité d'animer des ateliers d'impression 3D. Ils proposent également à tout public une formation de « *plongée dans les tuyaux d'internet* » avec pour objectif la connaissance des bases de l'Internet ; des formations qui seraient facturées par le BIB 100 euros par heure. Une formation facturée par le BIB 100 euros par heure. L'ensemble des activités menées par le BIB ont toujours pour axe la promotion du Libre et l'émancipation technologique, mais celles-ci sont désormais pour partie professionnalisées, afin de pouvoir faire l'objet d'une rémunération extérieure. Nous allons voir dans la section suivante comment les *hackers* tentent de structurer et professionnaliser leurs pratiques sans pour autant renoncer à leurs valeurs. Ils sont donc très attentifs à ne pas devenir un prestataire de services, mais bien un lieu et une organisation d'accompagnement à la compréhension d'outils numériques.

10.2.2.2. Animer le lieu : l'organisation du lieu et la vigilance sur les valeurs

Nous venons de voir que la troisième version du BIB oblige les *hackers* à formaliser et professionnaliser leurs activités. Cette professionnalisation des tâches s'accompagne pareillement au sein du *hackerspace* d'une organisation du lieu. Le BIB, afin de faire face à ses nouvelles injonctions économiques, modifie son radeau en y ajoutant une

« timonerie »[111]. Ce nouvel organe au sein du BIB est chargé de gérer les sources de financements du BIB et est principalement sous la charge de la « vigie »[112].

C'est Gérard qui occupe le poste de la « vigie » au sein du BIB. Gérard fait ainsi une entrée récente au sein du BIB, bien qu'il soit un sympathisant depuis plusieurs années. Il est quelque peu différent des *hackers* qui côtoient le *hackerspace* puisqu'il a effectué une grande partie de sa carrière au sein du monde professionnel. Il fut en effet pendant plusieurs années dirigeant du réseau des Petits Débrouillards, un réseau international d'éducation populaire scientifique. Il partage les valeurs du BIB et s'engage au sein du *hackerspace* en tant que responsable de la comptabilité et garant de la pérennisation de ses activités. Son constat vis-à-vis du BIB est très pragmatique : la mise en place d'activités permet de faire vivre le *hackerspace* et d'y faire venir des gens, mais il ne fait pas rentrer d'argent au sein du BIB. Le BIB a survécu par le passé à l'aide de campagnes de dons très fastidieuses pour les fondateurs ou par la multiplication des contrats pour de petites structures avec lesquelles ils ne partageaient pas tout le temps les valeurs. Lors d'une assemblée générale Gérard interroge le collectif sur la sécurisation des fonds et la multiplication des activités chronophages visant à satisfaire les valeurs d'autonomie du BIB.

> Nous ne voulons pas être subventionnés par les collectivités, mais du coup, nous finissons par faire beaucoup de petits boulots pour des structures avec lesquelles nous ne partageons pas les valeurs.
>
> (Source : Gérard, assemblée générale le 23 septembre 2017)

Si le BIB refuse en tant qu'entité de demander des subventions de fonctionnement, les membres s'accordent, après plusieurs réunions, sur le fait d'autoriser individuellement les *hackers* qui souhaiterait faire des demandes pour le *hackerspace*[113] : les demandes de financements doivent alors être orientées non pas sur la gestion, mais sur des projets spécifiques. C'est dans ce cadre que la « timonerie » travaille sur des demandes de

[111] Terme issu de la navigation. La « timonerie » permet la communication entre le bateau et le quai. Sa mission consiste en la gestion des ressources permettant la survie du radeau.

[112] Nom donné au marin chargé de surveiller la mer sur la plate-forme en haut du mât. Il est celui qui voit mieux que les autres marins sur le point du navire.

[113] Il est souvent répété au sein du *hackerspace* « Le BIB ne demande pas de subvention, mais les membres le peuvent »

subventions auprès de la Région et du Conseil Départemental et que plusieurs *hackers* ont fait une demande à la métropole afin d'avoir une flotte de vélos permettant aux membres de se déplacer. C'est finalement dans cette dynamique qu'est proposé le financement d'un poste de contrat aidé pour l'un des *hackers* du BIB.

Nous avons dit dans un premier temps que le BIB appartenait à tous et était de la responsabilité de tous. Dès lors qu'il devient difficile pour les membres de maintenir une activité régulière et trouver des sources de financement, plusieurs *hackers* se posent la question d'avoir recours à un emploi rémunéré. Ils suggèrent d'employer Defred puisqu'il est le cofondateur du BIB, l'un des plus impliqués dans son utilisation et surtout parce qu'il est éligible au dispositif de contrat aidé. Le fait de faire reposer les tâches inhérentes à la tenue du *hackerspace* sur une personne, qui plus est salariée, ne fait pas l'unanimité au sein du BIB. Certains y voient une déresponsabilisation de l'ensemble des utilisateurs, mais également une reproduction des conditions précaires d'emplois dans le secteur privé. Néanmoins, face à la nécessité d'organiser le lieu, le « capitaine » et la « timonerie » œuvrent à la mise en place d'un contrat aidé pour Defred.

Defred devient le 1er septembre 2017 salarié du BIB, 24 heures par semaine. Le poste est financé à 70 % par l'État et à 30 % par son père. La présence régulière de Defred, qui dépasse les 24 heures par semaine, permet de motiver et coordonner les activités proposées au sein du *hackerspace,* tout en assurant l'entretien du lieu. C'est également un interlocuteur privilégié pour les autres associations de La Tendresse avec lesquelles il organise des conférences, partage des locaux et travaille sur des thématiques collectives. L'organisation et la structuration du BIB se font alors au détriment de l'implication du reste de l'équipage. Les tâches sont alors centralisées et incarnées par des acteurs entre les membres de la « timonerie », le « capitaine » et Defred, tâches qui consistent pour une part grandissante à trouver des sources de financement pour le BIB et deviennent pourtant l'affaire d'une minorité. Ces tâches sont alors délaissées par la majorité du collectif qui préfère se concentrer sur la mise en place d'événements et des projets individuels.

Nous avons vu dans un chapitre dédié à l'organisation du travail au sein du BIB que la répartition des tâches était dictée par le « faire » et le fun. Ce mode d'organisation est ancré dans les pratiques du *hackerspace* autant que dans l'identité des *hackers* qui le composent. Et il permet aux *hackers* de proposer un lieu et des activités contestant les pratiques technologiques, autant que de proposer aux citoyens des réflexions et outils d'émancipation, principalement au travers de la philosophie du Libre. Nous avons ensuite vu que l'organisation des *hackers* s'est confrontée au cours du temps à d'autres modes d'organisation qui ne permettaient pas aux membres de poursuivre les mêmes finalités et moyens. C'est cette confrontation entre deux mondes et deux modes d'organisation qui a contraint les membres du BIB à quitter leur troisième lieu et s'installer au sein de la coopérative La Tendresse. Ce nouveau lieu oblige les *hackers* à réfléchir aux moyens de pérenniser leurs ressources et leurs activités. Ces nouvelles injonctions impactent autant les actions mises en place au sein du BIB que l'organisation des *hackers*. Dans un premier temps, la nécessité de mettre en place des activités payantes divise les membres du BIB qui ont peur d'être au service des entreprises et de ne plus être un lieu de promotion du Libre. Parallèlement, la structuration interne favorise l'émergence d'organe de gestion des ressources et des rôles portés sur l'organisation du lieu lui-même, en présence du rôle de Gérard et de l'emploi de Defred.

Le BIB promeut, depuis sa création, un espace de libertés où il n'est pas question de travailler. Il est dès lors contraint, au fil du temps, de trouver des ressources et donc de professionnaliser son activité afin de pouvoir pérenniser son projet. Il se structure également en interne et centralise des tâches permettant la gestion et l'animation du lieu. Au cours du temps, les différentes interactions avec le monde extérieur (entreprises, associations, citoyens, autres initiatives) questionnent les *hackers* sur la pérennisation du lieu. Cette pérennisation du lieu et la continuité de l'action sociale ramènent au cœur des discussions et des réflexions, les valeurs à l'origine du projet.

Chapitre 11.

Hacker la prise de décisions

Nous poursuivons l'étude du *hackerspace* en nous focalisant maintenant sur le processus de prise de décisions. Ce chapitre débute alors par le fonctionnement horizontal et les nombreux espaces qui sont créés par les membres, afin de discuter des valeurs et des avancements du *hackerspace,* pour analyser par la suite, l'intégration des *hackers* au projet de La Tendresse. Il montre ensuite le processus par lequel les *hackers* tentent de formaliser tant leurs organes de prise de décisions, les rôles et leurs responsabilités, que les valeurs défendues par le lieu. Les derniers paragraphes se focalisent finalement sur la capacité des membres du collectif à conserver, au cours du temps, le pouvoir décisionnel donné au « faire ».

11.1. Le fonctionnement horizontal du BIB : un radeau sans amarre et sans capitaine

Les *hackers* décident de se regrouper afin de promouvoir un mode d'organisation horizontal au service du « faire ». Nous observons d'abord comment les *hackers* parviennent à structurer une organisation transparente et ouverte à l'ensemble des membres, mais au sein de laquelle aucune décision n'est prise. Nous analysons ensuite les problématiques en matière de gouvernance que comporte l'intégration au projet de La Tendresse.

11.1.1. Le fonctionnement horizontal du collectif et le rejet du principe de gouvernance

Bien loin des pirates informatiques cachés dans l'Internet sombre, les *hackers* du BIB décident de lutter contre les dérives technologiques et l'hégémonie de la propriété dans un lieu réel et visible par tous. Ils s'organisent alors afin de créer un lieu ouvert : le site web est disponible sur tous les moteurs de recherche et le lieu accessible par tous les réseaux de transports. Le BIB n'a pas vocation à être un repère d'initiés, de technophiles ou de militants chevronnés, mais bien un lieu où les personnes se rencontrent et

échangent sur des sujets librement et sans contrainte. C'est aussi un lieu dont la responsabilité est partagée et où l'ensemble des personnes peuvent venir participer à sa gestion.

> C'est ça le *hackerspace*, tu viens un peu sans statut. On aurait tendance à avoir le côté sectaire, mais l'idée c'est que chacun vient et peut venir pousser la porte et voir ce qu'on fait. Libre à lui d'adhérer. Il y a quand même de l'autogestion.
>
> (Source : entretien avec JFF, réalise en avril 2017)

11.1.1.1. Ouverture et transparence du collectif

L'ensemble des décisions et des activités du BIB technologiques et organisationnelles sont, elles aussi, ouvertes et transparentes. Nous avons vu dans les précédentes parties que les activités du BIB s'orientaient vers tous les publics. Afin de satisfaire cet idéal, l'ensemble des *hackers* documentent les activités passées et à venir. Cette valeur partagée prend deux formes. Dans un premier temps les *hackers* mettent en ligne sur lebib.org un descriptif des ateliers à venir et des prochains événements. Tout ce qui se passe au sein du *hackerspace* est ensuite retranscrit dans un agenda visible et téléchargeable par tous. Dans un second temps, les activités réalisées et celles toujours en cours sont documentées par les membres du BIB dans leur Wiki, dans des *blocs-notes* publics, mais également sur le *cloud* du BIB. Il est alors possible de trouver dans le wiki du BIB de la documentation sur une BIBliothèque libre et des informations sur l'utilisation du Dolibarr[114]. C'est dans cette volonté de transparence que les *hackers* retranscrivent l'ensemble des décisions et les pistes de réflexion en direct dans des *blocs-notes*. L'objectif de la documentation est de laisser une trace des activités et des décisions. Les membres documentent leurs actions dans un objectif de mise en visibilité et afin de permettre à tous de se saisir des réflexions en cours afin de les modifier et de les améliorer. C'est une nouvelle fois la forte croyance des membres du BIB au « faire » qui les poussent à documenter ce qu'ils font au quotidien afin que d'autres puissent s'en emparer et « faire » à leur tour.

[114] Dolibarr est un logiciel professionnel de gestion libre. https://www.dolibarr.fr/

> Defred, il a chevillé au corps l'aspect technologique et politique sociale. Dans un groupe il y a toujours des gens qui servent de phare aux autres. Comme Altman dans son *hackerspace* et Stallman dans la communauté du logiciel libre. Ce sont des gens qui croient foncièrement que l'on peut s'organiser et qu'on n'a plus besoin de hiérarchie coercitive, de secret. Finalement, la hiérarchie c'est le secret. J'ai des infos que tu n'as pas parce que je suis le chef. Je ne vais pas te les donner. C'est le projet Manhattan, les mecs ne savaient même pas ce sur quoi ils travaillaient.
>
> (Source : entretien GG, février 2017)

11.1.1.2. Des espaces de discussions et de réflexions

Nous avons dit que le BIB était un lieu ouvert à tous ceux qui souhaiteraient le visiter et l'utiliser, mais c'est aussi le cas pour ceux qui souhaitent s'investir dans la gestion du lieu. Les moments de discussions collectives du *hackerspace* sont alors construits autour de trois moments plus ou moins formalisés.

Le premier espace de réflexion collective et de discussions est en faite omniprésent au sein du BIB, que ce soit dans les conversations quotidiennes du *hackerspace*, que dans l'IRC public géré par les *hackers*. C'est donc quotidiennement que les *hackers* discutent dans ces deux lieux, l'un physique et l'autre numérique, des modalités d'organisation des ateliers, de la participation à divers événements, qu'ils s'échangent des informations sur les technologies, les sujets de société divers et font toutes sortes de blagues.

La première instance formalisée du *hackerspace* est la « Répét' ». Les répétitions sont organisées une fois tous les quinze jours. Les *hackers* se réunissent de 19 h jusqu'à tard la nuit pour prendre des « décisions, discuter et vérifier le cap du radeau »[115]. Les « Répéts » sont inscrites dans l'agenda public. Elles sont ouvertes à tous ceux qui souhaitent y participer et sont retranscrites en temps réel par les *hackers*. C'est un moment où l'ensemble des points de vue s'exprime sur la représentation du BIB, les finalités poursuivies par le lieu et les moyens mis en place. C'est également le moment où la nécessité d'incarner les pratiques dans le lieu est abordée et que les valeurs du *hackerspace,* comme l'organisation, sont débattues, sans qu'aucun de ces sujets ne soit tranché. Chaque

[115] Source : https://lebib.org/date/la-repet

personne est invitée à s'exprimer et à donner son point de vue. Les réflexions sont alors souvent confuses, mais documentées. Les discussions ne sont pas ordonnées, mais très animées. Sans jamais statuer sur des prises de position et des prises de décisions, les *hackers* parviennent à donner un cap et une direction aux activités.

> Il y a un truc qui marche et qui a toujours très bien marché au BIB, c'est qu'il n'y a pas de chef. C'est vraiment horizontal et c'est vachement bien. Ce sont les gens présents qui décident et prennent les décisions ensemble. C'est marrant puisque ça donne des trucs au-delà des discours radicaux. En fait on finit par accepter plein de choses parce que ça devient du bon sens. On est même plus dans l'ouverture, on est dans quelque chose de très neutre, même si en vérité il y a quand même des principes fondateurs qui ne bougent pas.
>
> (Source : entretien Bololipsum, réalisé en avril 2016)

Le moment décisionnel le plus formalisé du *hackerspace* est aussi le seul réglementaire puisqu'il représente celui de l'assemblée générale. La tenue de l'assemblée générale est notifiée au sein du site web du BIB, un mail est envoyé à la liste des sympathisants et adhérents du BIB et les membres du bureau sont convoqués selon les statuts. Si les statuts notifient une prise de décisions à la majorité et un bureau chargé de la gestion de l'association, les membres discutent sur un pied d'égalité et le « capitaine » ainsi que le « cambusier » sont élus sur simple motivation des candidats. Les *hackers* endossent des rôles décisionnels afin de remplir les obligations réglementaires et les réunions organisationnelles, bimensuelles ou annuelles, ont quant à elle pour objectif de coordonner les activités du lieu plutôt que de trancher sur des positions qui feraient polémiques. Les *hackers* y rappellent les activités qui se sont déroulées et les projections des semaines et mois à venir.

> Chacun n'a pas vraiment de rôle, à part être dans le groupe décisionnel. Mais il n'y a pas vraiment de groupe décisionnel. Chacun vient avec son idée et dit : j'aimerais bien qu'au BIB on fasse une soirée, qu'on fasse un Tee-world. Après il y a des réunions toutes les deux semaines le lundi où l'on parle de choses un peu plus liées à l'organisation. Chacun vient avec ses idées et tout le monde à sa voix. Ni dieu ni maître. C'était d'un commun accord de ne pas avoir justement de hiérarchie, d'avoir un truc complètement horizontal. C'est de ne pas avoir cette pyramide dans les associations que l'on connaît tous.
>
> Source : entretien Couscous, réalisé en mars 2017)

11.1.2. Intégration dans un nouveau collectif d'associations

Encadré 6. Descriptif du projet de La Tendresse

Bâti au début des années 1960, le lieu abritait à cette époque-là les Établissements André Vabre qui distribuaient eaux minérales, plates ou gazeuses et autres vins et spiritueux dans les débits de boissons du département. Puis, vint l'ère des grandes surfaces qui poussa les limonadiers à changer d'activité. Une blanchisserie industrielle prit le relais, puis périclita et laissa place à diverses activités commerciales jusqu'à l'entrée dans le XXIe siècle où Bernard Vabre créa Le Bouche-à-Oreille (BàO), emblème *underground* de la vie nocturne montpelliéraine[116].

Le projet de La Tendresse a été fondé par Vincent, qui est le propriétaire du lieu et Mathieu qui préside une association d'accompagnements des projets culturels. La Tendresse est aujourd'hui un projet d'espace partagé qui regroupe une dizaine d'associations sociales et culturelles, dans le but de lutter contre une individualisation de la société et pour la promotion de la solidarité. Les locaux regroupent une dizaine d'associations qui vont : d'un centre ressource en musiques actuelles, un bureau de production en spectacle vivant, la création vidéo socioculturelle, à des associations de promotion de la culture libre. C'est en tout presque 60 personnes qui travaillent au sein de la tendresse. La Tendresse inscrit ses statuts dans le modèle d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) — Société par Actions Simplifiées (SAS). La gouvernance du lieu fonctionne de manière collégiale avec des collèges formés par les sociétaires, les salariés et les utilisateurs. La formation sous la forme d'une SCIC permet au projet de générer des bénéfices au travers de la location de salles et de prestations de services, afin de participer au paiement du loyer et à l'autonomisation du lieu.

Les *hackers* décident de saisir l'opportunité d'un local qui s'accompagne de la participation à un projet culturel plus global. La zone ouest de Montpellier se compose principalement d'habitations et les activités culturelles populaires y sont assez rares. L'objectif du projet

[116] Source : https://latendresse.fr/L-histoire-le-lieu

de La Tendresse est de créer un lieu vivant, culturel, social et qui s'inscrit dans la promotion d'un lieu en friche, occupé principalement par les promoteurs immobiliers :

> La Tendresse ambitionne de créer un lieu de « repos » de « fuite » de l'environnement agressif du tram/boulot/dodo en proposant de la création, de la réflexion, de l'ouverture, de la rencontre, du débat citoyen, bref de l'éducation populaire d'une façon large.
>
> (Source : rapport moral du BIB, assemblée générale du 2 juin 2016)

Les membres du BIB retrouvent dans ce projet l'origine de leur création : l'ouverture à l'ensemble des citoyens, l'émancipation technologique, le partage des connaissances et des ressources dans un esprit libre. Ce partage des valeurs du *hackerspace* s'accompagne d'un espace partagé qui offre aux *hackers* une mutualisation des frais immobiliers, l'inscription dans un projet ambitieux, ainsi que des associations avec lesquelles les *hackers* peuvent échanger et collaborer et bénéficier d'une aura collective. La Tendresse pose donc un nouveau challenge pour les *hackers* du BIB qui n'est pas sans rappeler le précédent. Les *hackers* vont néanmoins devoir, une nouvelle fois s'intégrer à des mondes et modes de fonctionnement qu'ils contestent au quotidien. En effet, si le projet de La Tendresse partage en apparence plus de valeurs que le monde de l'entreprise, le fonctionnement des associations, entre emplois salariés et dossiers de subventions, n'est pas un modèle promu par les *hackers*. Ils décident néanmoins cette fois-ci de participer au projet en formalisant leur organisation et les valeurs qui fondent le *hackerspace*. Le BIB, en tant que sociétaire de la SCIC-SAS La Tendresse, s'affirme dans sa volonté de ne pas simplement être un laboratoire technologique, mais aussi sociétal, social et humain. Les *hackers* du BIB sont vigilants à ne pas reproduire les échecs de la collaboration précédente avec l'entreprise NEED et assument leur mode de fonctionnement et les valeurs portées par leur projet collectif.

> Le BIB doit s'intégrer dans un truc plus global qu'est La Tendresse. C'est un sacré enjeu connaissant les zigotos du *hackerspace*. Il va devoir commencer à payer un loyer donc la question du modèle économique va se reposer. Les enjeux vont être de coexister avec des structures qui ne sont pas de même nature, qui n'ont pas les mêmes objectifs, pas la même culture.
>
> (Source : entretien Bololipsum, réalisé en avril 2016)

S'ils souhaitent exister en tant qu'entité, ils veulent aussi s'impliquer dans le fonctionnement de La Tendresse en y insufflant des valeurs démocratiques et de transparence. Defred réaffirme lors d'une répétition, le 23 mai 2016, que contrairement aux autres structures, il n'est pas question de travail au sein du *hackerspace*. Il souhaite également développer le principe de transparence avec les organisations de La Tendresse. À l'aide d'outil comme le Dolibarr, les *hackers* souhaitent retranscrire tous les comptes du BIB au jour le jour pour que tout le monde connaisse la situation du BIB en temps réel et pour inciter les autres à le faire.

> Dans ce projet on est la seule association de bricole et dont les buts et fonctionnements ne sont pas « classiques ». On aura donc sans doute à investir d'autres espaces, à se modifier dans l'espace, à partager des infrastructures avec d'autres, à être clairs avec les plannings et consort. Bref, la cohabitation va nous demander un peu plus de sérieux dans l'administration associative du BIB, mais il est établi par les participants qu'on maintient en notre sein nos fonctionnements anarcho-DIY, qui permettent quand même de plus s'éclater. Le projet de La Tendresse est chouette, mais aussi parce que les lieux appartiennent à une partie des participants du projet. C'est un projet multiple, assos, foodtruck, intervention de privés, ouverture au public, dans une perspective culturelle et sociale. Le BIB et toute son aspiration sociale a toute sa place à prendre dans cette perspective, avec le support de la convergence associative que représente La Tendresse.
>
> (Source : rapport d'activité du BIB, assemblée générale du 02 juin 2016)

L'intégration des *hackers* au projet de la SCIC induit donc une structuration en interne. Si les *hackers* ont toujours fonctionné autour du « faire », tant dans l'organisation du travail que dans la prise de décisions, ils doivent à présent se positionner sur l'évolution tant du projet du *hackerspace* que de celui de la tendresse. Le BIB structure alors sa réflexion et son organisation en mettant en place des réunions de gouvernance et doit désigner des représentants du BIB dans les organes de direction de La Tendresse. Des *hackers* participent alors aux comités d'exécution et aux comités de surveillance de La Tendresse, pendant que d'autres réfléchissent à l'écriture d'un « code de survie » du radeau. Finalement, l'inscription et la pérennisation du BIB dans un projet à long terme questionnent les *hackers* sur les valeurs à l'origine du projet et leur concrétisation.

11.2. Le code des pirates : écrire et incarner les valeurs du BIB

Cette partie s'intéresse à l'effort fourni par plusieurs *hackers* afin de rédiger les valeurs du BIB et de les transmettre au quotidien dans le lieu. Elle analyse dans un premier temps, l'émergence de réunions dédiées à la gouvernance du projet et l'écriture d'un code de conduite au sein du *hackerspace,* pour dans un second temps montrer que, malgré le processus de formalisation de l'organisation, de professionnalisation des pratiques et de structuration des valeurs, la *Do-It-Ocratie* reste le seul principe d'organisation.

11.2.1. Formaliser les valeurs et donner un cap au BIB

Les *hackers* du BIB ont toujours réfuté toutes formes de hiérarchies et se sont toujours organisés selon le principe de *Do-It-Ocratie*. Lorsqu'ils doivent s'organiser en association pour des raisons pratiques et réglementaires, ils décident de contourner les termes et responsabilités inhérentes aux statuts de président et de trésorier. L'intégration dans un projet plus large et une gouvernance coopérative plus complexe forcent les *hackers* à de nouveau s'interroger sur la formalisation de son organisation et de ses prises de décisions. Les membres accueillent désormais des enfants dans le cadre de sensibilisations au codage informatique et doivent gérer un afflux conséquent de personnes dans le cadre des journées portes ouvertes de La Tendresse. Ce flux de personnes nécessite, au sein du *hackerspace*, une plus grande organisation et une responsabilisation des membres. Les valeurs d'horizontalité, de transparence et de liberté sont contestées dans leur praticité par les membres de La Tendresse.

> J'ai eu de longues discussions avec eux sur la question statutaire. Moi j'adhère à leur idée, malgré tout dans une association il faut un responsable. Tu as beau avoir la même éthique, partager les mêmes valeurs, s'il y a une grosse merde, c'est le président qui va en prison. Je suis à la fois très enthousiaste aux idées qu'ils ont et en même temps je regarde ça d'un œil un peu critique, à tout le moins pragmatique. Quels outils se donne-t-on en interne pour organiser du mieux que l'on peut cette collégialité ? Mais il y a des invariables sur lesquels on ne peut pas faire autrement.
>
> (Source : entretien Mathieu, réalisé en mars 2017)

11.2.1.1. Formaliser les valeurs du collectif : le code du naufragé

Cette structuration des décisions et du cap à donner au radeau est portée au sein du BIB par une minorité de *hackers*. Ils s'organisent pour structurer la gouvernance du *hackerspace*, afin d'agréger et orienter les énergies individuelles dans un sens commun. Les activités sont nombreuses dans le lieu et œuvrent toutes pour son combat et son existence, mais ne permettent de pérenniser ni l'organisation ni les ressources. L'intégration des *hackers* au collectif de La Tendresse et la nécessité de formaliser et pérenniser les activités du BIB les poussent à mettre en place des réunions de gouvernance. C'est lors de ces réunions que les membres discutent de la politique du *hackerspace*, des valeurs portées par le projet et des décisions prises par le collectif.

Je retrouve Defred, Gau, Benbart et Solveig le 9 mai 2016 pour une réunion politique qui se déroule non pas au *hackerspace*, mais au domicile de Defred. Les discussions sont animées et portent sur la vie au sein du BIB, la cohabitation entre l'ensemble des *hackers* et l'intégration au projet de La Tendresse. Afin de mieux s'organiser, mais également de formaliser le mode de fonctionnement du lieu, Defred et Gau proposent de rédiger un code du pirate ou code du naufragé. Ils ont pour objectif de rédiger un document afin de « prévoir les coups durs et les situations en donnant les méthodes de résolution des problèmes »[117]. Les membres du BIB s'appuient jusqu'à présent sur un « guide de survie »[118] assez sommaire, mais qui explicite les valeurs défendues par le lieu. Il indique principalement que le BIB est un espace autogéré, qu'il est important d'être attentif à permettre à chacun de l'utiliser. Il héberge des machines dangereuses et que chaque adhérent est responsable de l'utilisation qu'il en fait. Les *hackers* présents lors de la réunion souhaitent préciser le fonctionnement en interne du BIB. Le code du naufragé est destiné à la bonne utilisation, par les usagers, du *hackerspace* afin de permettre son utilisation et appropriation par tous.

[117] Propos recueillis lors de la soirée du 09 mai 2016 chez Defred.

[118] Source : https://leBIB.org/wiki/doku.php?id=start

C'est muni de la volonté de rédiger ce code du naufragé que je retrouve la même équipe le 20 juin 2016 dans un bar du centre-ville de Montpellier. Une première discussion s'ouvre sur les fondements du BIB inspiré par les slogans de Noisebridge « Être excellents les uns envers les autres ! » et « Tellement de choses sympas à faire ». Ces phrases, prononcées par Mitch Altman, sont inscrites dans les statuts du BIB et traduisent leur quête de liberté et le respect de celle des autres. Les *hackers* s'accordent ensuite sur la rédaction de huit valeurs qui doivent être incarnées au BIB dans l'ensemble des pratiques.

Les différentes valeurs du BIB (code du naufragé) :

→ Tous les membres de l'équipage ont les mêmes droits (Égalité),

→ Ce bateau c'est ton bateau (Responsabilité),

→ Ce qui n'est pas documenté n'existe pas (Structurer la documentation),

→ Les ressources du radeau sont libres et disponibles à tous les adhérents (Liberté),

→ Le radeau doit toujours être opérationnel (Accessibilité),

→ Tout le monde sur le bateau doit savoir ce qui se passe sur le bateau (Transparence),

→ Tous les matelots doivent participer aux postes du radeau (Participation),

→ Le bateau veut rencontrer d'autres bateaux (Ouverture).

(Source : extrait du code du naufragé - Wiki du BIB le 9 mai 2016)

Le code du naufragé explicite alors les valeurs des *hackers* depuis la création du lieu. La réflexion et la traduction des valeurs dans des actions quotidiennes du *hackerspace* ont la particularité d'être nuancées entre obligation et liberté. On y retrouve pour le principe d'égalité : favoriser les dialogues entre ceux qui le souhaitent, ne pas déranger ceux qui ne le souhaitent pas. Ou encore, pour le principe de responsabilité : ranger le plus possible les outils du BIB après utilisation. Lors de cette réunion, les *hackers* abordent également les questions des rôles à responsabilité au sein du *hackerspace*. Ils énoncent la possibilité de faire tourner les rôles à responsabilité, encourager la participation des *hackers* aux répétitions et l'organisationplus régulière de « tous sur le pont ! ». L'objectif est de réunir tous les *hackers* et prendre des décisions structurelles concernant le BIB. Les discussions lors de ces deux réunions sont riches et donnent lieu à des comptes rendus à l'ensemble des membres. C'est néanmoins les deux seules fois où les *hackers* se retrouvent afin de discuter du code du naufragé et des valeurs du BIB.

11.2.1.2. Réfléchir les valeurs du projet : la conférence « Organiser la liberté ? »

Une grande majorité des *hackers* du BIB sont étrangers aux réflexions portées sur la gouvernance du radeau, par manque de temps ou par désintérêt pour ce type de discussions. Lors d'une répétition le 11 juillet 2016, Gau résume que les enjeux de gouvernance sont des enjeux complexes à relever. Levrai introduit quant à lui la nécessité de discuter de la gouvernance enjeu par enjeu, car si le projet amène les *hackers* à devenir plus sérieux et structurés, celle-ci risque également de « braquer certains membres ».

Le 17 mars 2017, soit un an après l'intégration des *hackers* au sein du projet de La Tendresse, les *hackers* invitent Maria, professeure de philosophie autour d'une conférence intitulée : « organiser la liberté ? » Les *hackers* échangent en compagnie des acteurs de La Tendresse sur la question de la pertinence de la gouvernance des espaces de liberté. On retrouve lors de cette soirée Gau, Defred, Levrai, JFF, Solveig, ainsi que plusieurs associations de La Tendresse représentées notamment par Mathieu et Vincent. La conférence amène les *hackers* à discuter de concepts théoriques comme l'activisme et le militantisme, ou encore la liberté et l'organisation. Dans un second temps, sont examinées les incidences en matière de pratiques. Les participants abordent la question théorique suivante : la liberté peut-elle être figée dans l'espace et le temps ? D'un point de vue plus pratique, les *hackers* se demandent comment et pourquoi ancrer un radeau de sauvetage[119]. Les participants mettent alors face à face les enjeux de liberté et de pérennisation. L'analogie du bateau et du port symbolise respectivement le BIB et La Tendresse, mais surtout le fonctionnement du BIB fondé sur la liberté et l'existence de règles à constituer. C'est Defred qui introduit la conférence avec une présentation du BIB : le cofondateur du BIB rappelle les finalités poursuivies par le *hackerspace* et laisse apparaître les enjeux auxquels les membres doivent faire face depuis leur création.

[119] Source : ordre du jour de la conférence du 17 mars 2017.

> En gros, le *hackerspace* est un endroit de bidouille collaboratif qui essaye d'utiliser uniquement des technologies et des logiciels libres à des fins d'émancipation afin de ne pas se faire trop couillonner par la mode et les grands méchants capitalistes du domaine. Tout est en gros. Comme le BIB était parti d'une idée d'espace de liberté. La Tendresse c'est un peu le même truc. Maria nous a proposé de venir causer d'organisation de la liberté. Comment l'organiser ? Est-ce qu'il faut l'organiser ? Pourquoi l'organiser ? Dans quel sens ?
>
> (Source : Defred, conférence organiser la liberté le 17 mars 2017)

Tout au long de leur combat contre les technologies propriétaires et l'organisation érigée par les grands groupes, les *hackers* ont dû faire des choix entre liberté et organisation. Dans le cadre de la collaboration avec NEED, ils ont décidé d'affirmer leurs valeurs et leur mode d'organisation au déficit d'un lieu stable et organisé. Depuis leur intégration au sein de La Tendresse les membres ont mis en place des dispositifs afin de satisfaire leurs finalités transformatrices et de répondre aux problématiques organisationnelles. Durant l'année passée, ils ont mis en place une « timonerie » afin de surveiller les finances du *hackerspace* et engagé un salarié afin d'organiser et structurer le lieu et les activités. Ils se sont en parallèle interrogés sur les valeurs du collectif et leur concrétisation au sein du lieu dans l'édition d'un code du naufragé. La structuration de la *Do-It-Ocratie* et la formalisation des valeurs des *hackers* ne sont pas sans questionner la quête de liberté à l'origine du regroupement collectif.

> Pour moi la liberté c'est le bon algorithme parce que le cadre c'est la preuve de l'inefficacité de l'action. Si on doit cadrer quelque chose, c'est que c'est quelque chose qui déborde hors du cadre. Ce que j'aime bien chez les informaticiens c'est qu'ils ont une rigueur vis-à-vis du code. Eux ils savent que s'il y a la moindre faute dans le code, l'application ne fonctionnera pas.
>
> (Source : GG, conférence organiser la liberté le 17 mars 2017)

Les valeurs font l'objet d'une structuration de plus en plus forte, afin de ne pas répéter les erreurs passées et pérenniser les activités futures. En parallèle, les *hackers* continuent de penser que la *Do-It-Ocratie* et les logiciels libres restent le bon algorithme pour conduire le combat mené par le BIB. Ils se retrouveront une seconde fois au sein de La Tendresse afin de discuter de nouveau des valeurs et du caractère alternatif de son fonctionnement.

Les *hackers* interrogent désormais la faisabilité d'un projet au caractère alternatif, dans sa capacité à s'émanciper de contraintes pragmatiques. De « Nuit debout, aux ZAD, en passant par les AMAP, les squats ou encore les associations transversales : pourquoi les vieilles marmites s'incrustent presque toujours dans les nouveaux bons plats ? »[120]. Les *hackers* parlent de l'incapacité des collectifs de lutte à s'émanciper de pratiques managériales et économiques des systèmes classiques ; de leur habilité à opter parfois pour des mécanismes éculés, méprisés pour partie par les activistes, respectés par d'autres. Les questions posées concourent autour des mêmes idées, à savoir comment combiner les volontés particulières avec la volonté générale et comment, en le faisant, ne pas tomber dans les « travers » du modèle déjà constitué et constitutionnalisé par ailleurs ? Vouloir faire « autrement » est-ce une fin en soi ? Qu'est-ce donc que cet « autrement » ? Est-il possible de s'affirmer face aux institutions déjà établies si, en tant que collectif, on n'adopte pas les mêmes stratégies d'institutionnalisation de nos pratiques[121] ?

11.2.2. La Do-It-Ocratie comme seul principe d'organisation

Entre 2016 et 2017, avec leur arrivée dans La Tendresse, les *hackers* se sont beaucoup questionnés sur les valeurs portées par le projet, principalement sur la promotion de la liberté au sein du lieu, qu'elle soit intellectuelle, idéologique, technologique ou organisationnelle. Les membres ne souhaitent pas reproduire les échecs de leur précédente collaboration avec NEED. Les membres les plus impliqués dans l'organisation se réunissent alors afin d'élire des représentants du BIB au sein de La Tendresse pour qu'ils puissent véhiculer leurs valeurs de liberté et de transparence, tout en promouvant l'esprit fun. Ils organisent des rassemblements avec plusieurs « tous sur le pont » afin d'avertir les *hackers* de la nécessité de s'organiser et trouver de nouvelles ressources financières. Ils équipent le radeau d'une « timonerie » et créent le poste de « vigie » afin d'avoir un œil attentif sur les ressources du radeau et les conquêtes financières à venir. Le « capitaine », aidé de la « timonerie », œuvre à la professionnalisation d'un emploi au sein du BIB en la présence de Defred (qui pendant une année fut chargé de l'animation et la gestion du BIB). C'est ce même collectif qui

[120] Questions posées lors de la seconde conférence « Organiser la liberté » du mercredi 8 novembre 2017.

[121] *Idem.*

s'est investi dans l'explicitation des valeurs constitutives du radeau en rédigeant un « code du naufragé » afin que leurs valeurs soient diffusées et acceptées par l'ensemble des personnes franchissant la porte du *hackerspace*. Les *hackers* firent de nombreuses réunions, eurent de nombreuses discussions autour d'un projet promouvant les libertés dans ses finalités comme dans ses moyens et se questionnèrent sur la nécessité d'organiser leur liberté.

Pendant ce temps… au même endroit… les mêmes acteurs accompagnés d'autres n'ont jamais arrêté de mettre en place des actions. Ils ont continué de remplacer des systèmes Windows par des systèmes Linux. Ils ont continué de mettre en place des ateliers numériques et électroniques pour déconstruire la complexité technologique. Winter est venu mettre en place une série de cours sur la programmation Python pour les néophytes. Conteck a mis en place des sensibilisations à l'astronomie et des ateliers de torsions de données. J'ai travaillé avec Gau sur la mise en place d'une BIBliothèque (en ligne et physique) accessible à tous les membres du BIB sur des thèmes variés tels que l'informatique, l'actualité ou encore la critique sociale. Le *hackerspace* a accueilli une monnaie libre et a organisé de multiples conférences sur les monnaies alternatives.

Les *hackers* sont également intervenus de manière plus épisodique sur des événements particuliers. Koolfy est venu animer en janvier et mars 2017 deux *cryptoparties* présentant la nécessité de chiffrer les données en ligne et hors ligne. Bololipsum est venu montrer à des enfants et des adultes leur capacité à détourner du matériel et à se l'approprier avec fun dans des ateliers *pure data* et *circuit-bending*. Toujours en janvier, Gau est venu faire une intervention avec deux professionnels sur les solutions libres afin de rendre les livres accessibles aux mal/non-voyants. Finalement, le *hackerspace* a de nombreuses fois ouvert ses portes pour des moments de rencontre, de démonstrations, des présentations, des échanges conviviaux en proposant un espace d'émancipation technologique de survie numérique autour de la promotion de la culture du Libre.

Pour finir, lorsque les *hackers* n'étaient pas occupés au sein du radeau, ils ont mis en place de nombreux ateliers à l'extérieur afin de partager la culture du Libre et leur lutte contre les grandes entreprises numériques. Le 31 janvier 2017, ils participent ainsi une

conférence organisée par le collectif Happy Planet : que faire face à la e-intrusion ? Les membres du BIB évoquent à cette occasion les possibilités d'autohébergement permettant d'éviter d'utiliser les services centralisateurs grand public et de reprendre le contrôle des données utilisateurs. J'ai aussi animé avec Defred en mai 2017 deux présentations dans des lycées sur les questions du Libre arbitre et des informations en ligne ainsi qu'un « faux procès » à l'encontre de Facebook. Le BIB s'est par ailleurs rendu du 25 au 28 mai 2017 au THSF pour y proposer une résidence sur de la radio courte distance et finalement, du 24 au 28 août 2017, le BIB s'est déplacé afin de faire des formations à la radio libre.

Cette énumération des activités comporte un objectif plus large que la synthèse de l'année du BIB. Elle tend à démontrer que si les membres se sont attachés, cette année-là, à formaliser leur organisation, structurer leurs valeurs et s'interroger sur leurs ressources, ils n'ont jamais arrêté de « faire ». Les répétitions tous les quinze jours et les nombreuses réunions sur la gouvernance du projet ont été prolifiques. L'intégration au sein de La Tendresse a également permis aux *hackers* de mieux organiser leurs actions. Ainsi, durant ces temps là, les *hackers* n'ont jamais cessé de mettre en place des ateliers et de faire des sensibilisations. Les actions des *hackers* et leur volonté de « faire » n'ont jamais été impactées que ce soit par l'organisation et la gouvernance ou par les injonctions pragmatiques posées par La Tendresse. Il est intéressant de noter que les répétitions ou les réunions qui avaient pour objet la gouvernance et les valeurs du projet n'ont jamais divisé les *hackers* sur les valeurs et principes du BIB. S'ils n'ont jamais pu prendre de décisions sur des outils à formaliser ou des valeurs à expliciter, c'est qu'ils étaient déjà tous d'accord sur le fonctionnement et les finalités du BIB.

> Cette histoire de poser des règles avant de faire les choses, explique-moi la pertinence, dans un *hackerspace* en plus. Ça vient d'une erreur fondamentale à mon sens. À quel moment tu as oublié que tout le monde est déjà d'accord ! Dans les grandes lignes, cette histoire de gouvernance était ridicule. À un moment quand tu as peur d'aller taper dans le gras, ce que tu vas faire c'est invoquer les grands principes. Parce que c'est pratique en fait ! Quand les mecs oubliaient d'inscrire les ateliers ils te disaient : oui je remets en cause l'organisation, pourquoi c'est telle personne, et pourquoi l'admin système il met pas à jour la plate-forme. Oui en fait tu ouvres une page internet et tu ne casses pas les couilles tu le mets ton atelier. Après on parle de ça si tu veux, mais d'abord inscris-le et sois-y quand tu le mets. Tu vois ce que je veux dire, la base quoi ! C'est « faire » encore une fois.
>
> (Source : entretien Couscous, réalisé en mars 2017)

Les *hackers* en « faisant », poursuivent leur combat contre la propriété, contre les grands groupes technologiques et remettent l'organisation au dernier rang. Ils inscrivent le « faire » comme la seule finalité du *hackerspace*. Les moments de réunions collectives sont alors des moments d'échanges et de rencontres entre les membres du *hackerspace*. Ils ont pour prétexte l'organisation et le suivi du projet, mais sont équivalents aux réunions qu'ils pourraient faire dans un bar. Les espaces de gouvernance ne sont et n'ont jamais été des espaces de prises de décisions, ni même un espace au sein duquel les membres ayant des responsabilités au sein du BIB se retrouvaient pour discuter du futur du projet. Le pouvoir au sein du projet s'est toujours situé dans le « faire *»* et chez tous ceux qui souhaitent l'incarner. Ces réunions nourrissent alors une ambition tout autre, celle de réunir une nouvelle fois des personnes afin de discuter librement de sujets de société, dans le but de promouvoir leur émancipation. Contrairement aux autres organisations qu'il conteste, le BIB ne divise pas le projet et la lutte en des temps de réflexion qui amènerait ensuite des temps d'actions, mais conserve l'existence de ces espaces simultanément, en donnant toujours un pouvoir de décision au « faire ».

Je sais qu'il y a d'autres *hackerspaces* qui fonctionnent pas mal en mode semi-ouvert. Ce qui n'est pas si con non plus, les mecs savent comment ils veulent que ça se passe. Ils s'ouvrent plus facilement, mais gardent les choses de manière très technique et terre à terre. Tu viens, tu vas apprendre à souder, mais finalement les autres questions ce n'est pas le sujet. Bon le BIB c'est clair que ce n'est pas ça. Il y a aussi des ambitions personnelles de partage. Ça devient compliqué quand ça part dans pas mal de directions différentes. Je dis ça, mais c'est ça qui me fait marrer en fait. J'ai participé à plein de discussions qui partaient dans tous les sens pour rien. N'empêche, je suis convaincu que tout le monde est d'accord littéralement. Les mecs à la limite disent la même chose, mais de deux manières différentes. Finalement tu discutes au niveau méta, mais le fond du problème n'a jamais vraiment existé.

(Source : entretien Couscous, réalisé en mars 2017)

Conclusion.

Faire l'organisation || l'organisation du « faire »

Finalement, le cas du *Boat in a Bag* suggère la définition d'un projet comme un résultat plutôt qu'un point de départ. Les différents événements et discours analysés ont montré le travail mené au sein du collectif par les acteurs afin de construire une identité et des valeurs communes. La constitution du BIB, au travers des individualités qui le traversent et le composent, fait du *hackerspace* un projet pour et par les *hackers*. Les derniers éléments présentent ainsi le caractère toujours exploratoire du projet collectif et indiquent comment la *Do-It-Ocratie* continue de structurer l'organisation. Lorsque Defred inaugure la conférence « Organiser la liberté ? » le 17 mars 2017, il lui est facile de décrire les activités du *hackerspace* et les institutions combattues, alors que la définition claire du projet défendu reste plus abstraite.

Les hackers au service du projet, le projet au service des hackers

Nous avons abordé la difficulté pour les membres du *hackerspace* d'expliciter le projet qu'ils défendent. Les membres sont clairs quant aux activités qui sont effectuées et aux initiatives qu'ils combattent. Cependant, il leur est toujours difficile de définir en quelques phrases le *Boat in a Bag*. Ainsi, il est à ce jour toujours complexe pour les membres de dire si le BIB représente le projet poursuivi, le lieu qui abrite le *hackerspace* ou les *hackers* qui le composent. Ce sont les individus qui viennent dans le lieu pour proposer quelque chose qui construisent le BIB. Il y a ceux qui proposent un atelier très technique et transforment le BIB en lieu de réflexion sur des enjeux techniques et technologiques. D'autres *hackers* viennent avec des projets de création de jeux vidéo et le BIB se transforme en lieu ludique. Il y a les militants qui franchissent le palier du *hackerspace* pour demander de l'aide sur des outils numériques, transformant le lieu en support des luttes. C'est donc un espace au sein duquel les individualités se rassemblent afin de créer quelque chose en commun. Autrement dit, la participation de Wargreen et de Benbart qui sont très impliqués dans les mouvements d'occupation permet au BIB d'entreprendre des

actions en faveur des squats. Dans un tout autre sens, la participation de Tom ou de Couscous qui sont impliqués dans le monde économique des logiciels libres permet aux *hackers* de bénéficier de compétences et de ressources techniques. Finalement, les connaissances détenues par GG et Levrai sur les démarches administratives et l'organisation associative permettent au BIB de structurer son projet. Finalement c'est chacune des compétences et personnalités des *hackers* qui constituent l'identité du BIB et de son projet. Ainsi, comme le montre le cas du BIButon, le projet du BIB se construit par accumulations d'individualités souhaitant y prendre part. C'est l'addition des différentes compétences comme des différentes personnalités qui forment donc le *hackerspace* de Montpellier. De la même manière, les personnes qui interviennent au sein du BIB sont influencées par les personnes qui le traversent et réciproquement.

> Il n'y a pas d'objectif du BIB, ce sont les objectifs des gens à l'intérieur. Par exemple moi j'ai un peu quiché pour pouvoir fournir des services, genre des *mailings*-listes pour la ZAD. J'ai créé trois ou quatre listes, c'est un service où tu envoies un mail et ça envoie à toute une liste. On a certaines connaissances et certains outils et on doit les mettre à disposition. Le but c'est d'avoir un pôle d'outils et de pouvoir les utiliser avec les gens avec lesquels on est d'accord.
>
> (Source : entretien Wargreen, réalisé en juin 2016)

Si les membres sont alors parfois partagés entre la volonté de créer un lieu physique permettant le développement de projet et un support technologique aux mouvements sociaux, ils ne parviennent pas à statuer sur les résultats que doit produire le BIB. Ils sont également confus sur les résultats produits par le BIB sur les membres, sur le territoire, vis-à-vis des mouvements sociaux ou des grandes entreprises du numérique. Le BIB tire alors ses principaux résultats à une échelle individuelle. Les membres parviennent à s'accorder sur le fait que le BIB est une proposition faite aux autres. Le projet du BIB s'inscrit contre les grandes multinationales du numérique qui monétisent les données utilisateurs, contre la surveillance organisée par les entreprises et les états, la privation des utilisateurs de leur capacité à s'approprier les nouvelles technologies, mais c'est surtout un lieu lieu où règnent le « faire » et le fun. Le BIB est donc un lieu créé pour les citoyens afin qu'ils puissent eux-mêmes produire leur propre émancipation.

> Au départ c'est un radeau pour les gens, on dit toujours : ce bateau est votre bateau. Tu viens, tu apprends un truc et s'il se trouve que tu sais faire de super confitures moi j'ai envie d'apprendre à en faire, apprends-moi. On est éventuellement tous dans une grosse galère, il y en a qui rament et il y en a qui chantent et à un moment c'est l'inverse.
>
> (Source : Defred, conférence organiser la liberté le 17 mars 2017)

Les *hackers* s'organisent sous la forme d'un collectif afin de proposer un lieu où les individus qui souhaitent participer de leur émancipation peuvent se retrouver. C'est un lieu où des enfants viennent pour apprendre les bases du codage, où des adultes viennent pour imprimer en 3D des pièces à remplacer pour leurs machines tandis que des personnes viennent modifier leur système d'exploitation et chiffrer leurs données. C'est un lieu où les gens viennent apprendre, mais également enseigner. C'est pour que toutes ces personnes puissent profiter d'un lieu commun et ensemble que les membres du BIB s'investissent collectivement, même lorsqu'ils utilisent également eux-mêmes le lieu de manière individuelle.

> Il suffit de voir les gens qui débarquent pour la première fois. Tu fais brancher trois trucs et ils font tourner un moteur. Toi tu sais qu'ils n'ont rien fait, mais leur journée elle est illuminée. Pour eux il y a un monde qui s'est ouvert. C'est certainement plus intéressant de faire en s'en battant les couilles et de rester ouvert à tout le monde que de commencer par une contestation et ensuite rentrer dans le moule ou pas. Ce point-là est fatal. Tu as un cas de figure dans lequel le cadre est prédéfini et il n'y a pas de discussions ou dans des termes qui sont déjà posés. Et tu en as un autre ou tu viens, tu fais des trucs cool et moi aussi avec toi en même temps.
>
> (Source : entretien Couscous, réalisé en mars 2017)

La proposition d'un laboratoire d'expérimentation citoyen

Nous venons de voir qu'il était complexe pour les membres eux-mêmes de définir le projet auquel ils souscrivent. Nous avons également montré de quelles manières le BIB se nourrissait et nourrissait les individus qui franchissaient sa porte. Nous regardons dans cette dernière partie le caractère inductif du projet de transformation social conduit par les *hackers*. Nous regardons désormais comment ce dernier est en perpétuelle redéfinition

et s'accommode des enjeux qu'il rencontre, pour enfin montrer la volonté des *hackers* de donner un cap au projet.

Si le lieu où les *hackers* se réunissent et proposent des activités est bien réel, l'initiative de transformation sociale qu'ils poursuivent est encore à l'étape de projet et ce projet est encore à l'étape de définition. Le *hackerspace* n'a toujours pas pérennisé ses ressources, ses activités doivent encore s'étendre afin de sensibiliser un plus grand nombre de personnes et accueillir plus de membres. Il se pourrait alors que la finalité du *hackerspace* ne se situe pas seulement dans la contestation d'un modèle dominant, mais également dans l'expérimentation d'un lieu alternatif. Les moyens mis en place par les *hackers* afin de promouvoir l'émancipation citoyenne et lutter contre les pratiques numériques dominantes deviendraient la finalité du mouvement. La contestation des *hackers* face à un modèle dominant s'incarne dans la création d'un lieu d'expérimentation lui-même en cours de réalisation. Il manque alors, selon certains membres, de matériels utilisables, d'ateliers animés, de locaux agréables, de moyens techniques et d'organisation. Les *hackers* au sein du BIB expérimentent les ateliers technologiques et numériques autant qu'ils expérimentent des techniques d'organisation. Le « faire » régule autant les pratiques de travail et le processus de décisions que le projet lui-même. Le motif de regroupement des *hackers* est à la fois la lutte contre les systèmes dominants et la production de son propre système. Les *hackers* construisent alors un modèle qui incarne leurs valeurs et dans lequel ils aimeraient fonctionner.

> Au BIB on invente le modèle dans lequel on aimerait fonctionner tous les jours. On est dans un travail de fabrication. Je ne pense pas que l'on soit dans l'idée de dire on est le modèle. On est notre propre modèle parce qu'on est en fabrication. Là-dessus je préfère être prudent. Je pense qu'on peut être contre le modèle sans pour autant se revendiquer comme le modèle.
>
> (Source : GG, conférence organiser la liberté le 17 mars 2017)

C'est cette fabrication qui pourrait constituer le projet du BIB. Le projet ne se définit pas *a priori*, mais est constamment en redéfinition. Nous avons vu précédemment qu'il se définit en fonction des *hackers* qui composent le collectif et se recompose par rapport aux péripéties qu'il traverse, en tenant compte des valeurs initiales du projet autant que des enjeux de pérennisation. Lors de leur cohabitation avec NEED, les *hackers* ont dû

affirmer leur volonté de créer un lieu de contestation des pratiques managériales et économiques. À de multiples reprises, ils ont dû lors de conférences et d'événements certifier qu'ils n'étaient pas des pirates ou qu'ils n'étaient pas dans un *fab lab*. Finalement, ils ont dû s'organiser en conservant leurs valeurs au sein du projet complexe de La Tendresse. Les *hackers* ont conservé leur volonté de produire un lieu ouvert à tous. Le projet du BIB a donc évolué au cours du temps, de même que les *hackers* qui y participent. Chaque *hacker* possède alors sa propre vision du lieu, participe au rassemblement collectif et œuvre à la constitution du projet.

> C'est vrai qu'il y a toujours eu un million de théories dans le contenu du BIB. Après chacun en a fait l'usage pour lequel il en avait besoin, ce qui est intéressant, mais qui n'en fait pas un projet durable. En même temps c'est intéressant que le projet n'ait pas été complètement écrit dès le début et qu'on n'arrive pas en ayant quelque chose, des règles à suivre. C'est important en termes de conscientisation des gens qu'ils participent eux-mêmes à la création, y compris à la création théorique de l'outil.
>
> (Source : entretien Gau, réalisé en mai 2016)

Finalement, les membres du *hackerspace* comme les citoyens qui franchissent sa porte ne trouvent jamais au BIB un projet clair, que ce soit contre le capitalisme et la propriété privée, ou pour toute forme de liberté. Ils trouvent un lieu au sein duquel ils peuvent étudier le projet et le lieu pour en comprendre le fonctionnement, le modifier et y ajouter des éléments, le diffuser à d'autres usagers et en faire l'usage qu'ils souhaitent. Une philosophie à l'image de celle du Libre.

> La première fois où j'ai débarqué au BIB je me suis dit : c'est une bande d'informaticiens alcooliques un peu joyeux qui se réunissent pour boire un verre autour d'un faux prétexte associatif. En regardant un peu plus, ils sont très mal organisés, mais ils font des pas en avant.
>
> (Source : entretien Conteck, réalisé en avril 2016).

Discussion

L'étude ethnographique et longitudinale de deux initiatives locales a permis d'analyser les conditions d'émergence et l'évolution de deux organisations alternatives. Les résultats présentés dans les précédents chapitres mettent en évidence les choix opérés par les acteurs dans la mise en organisation de leurs valeurs et la poursuite de leurs objectifs. Cette section dédiée à la discussion explicite les éléments et catégories d'analyse qui émergent de l'étude des cas de la Graine et du BIB. Elle cherche à comprendre les causes, les conséquences et les processus selon lesquels deux organisations, constituées dans un contexte similaire, fondées sur un rejet des institutions établies et des principes idéologiques, ont toutes les deux une tendance à la rationalisation ; l'une (la Graine) adoptant dans son organisation une rationalité en finalité, l'autre (le BIB), poursuivant sa rationalité en valeur.

Je discute dans un premier temps de l'ancrage du *hackerspace* et de la monnaie locale dans un mode de résistance « désolidarisé » et « relocalisé » (Starr, 2000), définissant le champ des organisations alternatives locales. Dans un second temps, de la façon dont la rationalisation des valeurs de la Graine et l'ordre fondé sur le « faire » au sein du BIB alimentent les formes d'autorité légitime (Weber, 1921/1978 ; Willer, 1967) et interrogent la nécessaire dégénérescence des organisations (Cornforth, 1995 ; Rothschild-Whitt, 1979 ; Meister, 1974). Dans un dernier temps, j'interroge la manière dont les qualifications d' « anciens » et de « nouveaux » amènent à penser le rapport au temps dans la qualification d'échec ou de réussite des initiatives alternatives. Mais avant d'aborder ces trois éléments théoriques de manière plus précise, il est important de résumer les différentes analyses portées dans la partie résultats.

Préambule à la discussion : conclusion des résultats

Les premiers chapitres de ce manuscrit montrent les conditions d'émergence des organisations alternatives, la Graine (Chapitres 5 et 6) et le BIB (Chapitre 9). Ils s'intéressent dans les deux cas à la construction du monde des idées et à la constitution d'organisations fondées sur des principes idéologiques. Les acteurs de ces deux organisations se rassemblent au niveau local autour d'un rejet des institutions établies et de la possibilité d'une proposition alternative. S'additionne alors à la résistance à l'ordre

dominant, celle des initiatives contestataires et globales qu'ils jugent insuffisantes. Dans le cas de la Graine, les membres s'opposent à une gestion monétaire centralisée, des échanges mondialisés, tout autant qu'ils se départissent des mouvements alternatifs institutionnalisés et des systèmes d'échanges locaux hors marché. Les membres tentent de mettre en place autre chose : une monnaie locale fondée par des citoyens avec des acteurs responsables et gérée de manière démocratique. Au même moment, les membres du BIB rejettent la gouvernance technologique proposée par les gouvernements et les groupes multinationaux, aussi bien que les modes de gestion du travail dans ces mêmes organisations. Ils s'inscrivent alors à côté des initiatives de laboratoire institutionnel et des lieux d'expression du *Do-It-Yourself* pour fonder une organisation où ils peuvent exprimer l'éthique des *hackers*.

Les chapitres suivants montrent l'organisation du travail et la prise de décisions au sein de la Graine (Chapitres 7 et 8) et du BIB (Chapitre 10 et 11). L'étude des processus souligne la mise à l'épreuve des valeurs dans le champ de l'organisation. Dans les deux cas, les membres souhaitent mettre en place un modèle qu'ils veulent démocratique et horizontal, dont les décisions sont prises par consensus afin de tenir compte de la variété des définitions d'un projet alternatif. Dans le cas de la Graine, cette structuration permet aux valeurs des acteurs de s'incarner dans des dispositifs tels que le budget prévisionnel, les technologies, les réunions de sensibilisation, la charte des prestataires, mais donne également aux membres historiques des privilèges particuliers dans l'organisation. En érigeant les valeurs démocratiques et alternatives comme les fondements de l'organisation, les « anciens » opèrent une hiérarchisation des tâches et du collectif ; ce qui remet en question les principes démocratiques. La répartition dans les différents groupes de travail est alors sujette à des rites de passage permettant d'accéder *in fine* aux réunions de coordination représentant l'espace de décisions. Les valeurs sont alors dictées par les « anciens » qui érigent l'alternative et l'acquisition de connaissance comme les finalités du projet, en même temps que ses modalités d'organisation. Le cas du BIB montre un cheminement d'organisation différent. L'éthique des *hackers* se retrouve dans des principes tels que le « faire » et le fun, qui dirigent l'ensemble des activités conduites au sein du lieu. En érigeant la *Do-It-Ocratie* comme seul principe d'organisation, les *hackers*

participent tous au même niveau à la conduite du projet et aux prises de décisions. C'est alors l'évolution de la relation entre les finalités et les moyens qui différencie les deux organisations alternatives étudiées tout au long de ce travail doctoral. Si les membres de la Graine se sont, pendant plusieurs années, attachés à mettre en place une initiative qui respectaient des valeurs écologiques, citoyennes et démocratiques, les « nouveaux » dénoncent la hiérarchisation du collectif selon ces mêmes valeurs et mettent progressivement en place une rationalisation en finalité. De leur côté, les *hackers* continuent de faire du maintien de leur éthique les finalités propres du *hackerspace*. Lorsqu'ils doivent, au cours de leur projet, faire face à une professionnalisation de leurs activités et une formalisation de leurs ressources, ils décident de conserver leur mode de fonctionnement quitte à mettre en péril l'existence du lieu. Finalement en opérant ces choix, les membres des deux organisations continuent d'interroger leur caractère alternatif en se demandant sans cesse « s'il est possible de détacher comment on fait quelque chose de pourquoi on le fait » (Parker *et al.*, 2014a : 625).

Finalement, les conclusions de la Graine (moins de valeurs, plus de monnaies) et du BIB (faire l'organisation || l'organisation du « faire ») viennent rendre compte des résultats de l'action collective. Une seconde fois les deux cas divergent. Dans le premier, les acteurs décident après quatre années de discussion au sujet d'une monnaie alternative de rationaliser le processus de prise de décisions et l'organisation du travail afin que la monnaie locale puisse voir le jour dans la ville de Montpellier. Dans le cas du *hackerspace,* après avoir pendant un an compté sur un salarié, envisagé une professionnalisation des activités et la formalisation de règles au sein du lieu, les *hackers* sont toujours revenus à un fonctionnement mettant le fun et le « faire » au cœur de l'organisation et de ses finalités. Les deux cas viennent alors discuter, selon différentes modalités, du processus de rationalisation énoncé par Weber et des organisations rationnelles en valeur évoquées par Willer. Si les deux initiatives émergent d'un même contexte historique, politique et économique et poursuivent au départ les mêmes objectifs (construire une organisation alternative à l'ordre en place) ce sont les interactions quotidiennes et les choix entrepris par les acteurs qui fondent ces organisations, tant dans leurs moyens que dans leurs finalités.

Désolidarisé et Relocalisé : le rejet et la proposition comme modes de résistance

Les premiers résultats (montrés dans les chapitres 5, 6 et 9) confirment les intuitions de Starr sur les modes de résistance et les cas particuliers du *hackerspace* et de la monnaie locale viennent alimenter les réflexions sur un mode de résistance fondée sur la « désolidarisation » et la « relocalisation » (Starr, 2000 ; Schuman, 1998 ; Northberg-Hodge, 1996). Les deux initiatives étudiées suggèrent que les pratiques d'émancipation citoyennes et les résistances locales « prennent en compte les impacts de leurs pratiques économiques, le besoin des communautés, leur autonomie politique et leur capacité à gouverner leur propre vie » (Starr, 2000 : 112). Face aux instances dominantes et alternatives globales en présence, les acteurs s'organisent selon d'autres finalités et moyens. Ils rompent avec les grands mouvements contestataires, les organisations globales contre-hégémoniques, pour se rassembler dans des organisations fondées au niveau local selon des valeurs alternatives. En faisant référence au « pas de côté », Daniel met en avant la volonté de s'affranchir des pratiques capitalistes et managériales. « L'objectif de tout ça, c'est l'implication citoyenne, c'est quitter le troupeau pour faire un pas de côté ». Guillaume de son côté, conclut son investissement au sein de la Graine par la phrase suivante : « je ne crois pas au grand soir, je crois à ce que l'on fait collectivement ». Des propos et une volonté d'organisation de l'alternative qui viennent confirmer les intuitions de David Graeber concernant les possibles trajectoires révolutionnaires. « Le moyen le plus simple est d'arrêter de penser la révolution comme une chose, comme la grande rupture. Nous pourrions alors suggérer l'action révolutionnaire comme une action collective qui rejette et donc confronte une forme de pouvoir ou de domination et ce faisant, reconstitue les relations sociales au sein de la collectivité sous cet angle. L'action révolutionnaire ne doit pas nécessairement viser à renverser les gouvernements. Les communautés autonomes[122] face au pouvoir pourraient être par définition des actes révolutionnaires » (Graeber, 2004 : 45). Les acteurs de la Graine et les *hackers* du BIB tentent de s'organiser selon d'autres principes idéologiques et construisent avec détermination des alternatives (Starr, 1999).

[122] Graeber mobilise dans son ouvrage la définition des communauté autonomes donnée par Cornelius Castoriadis « Celles qui se constituent, établissent collectivement leurs propres règles ou principes de fonctionnement et les réexaminent continuellement » (cité dans Graeber, 2004 : 45)

L'organisation rationnelle en valeur : construction d'un nouvel ordre légitime ?

La sociologie compréhensive et les travaux de Weber ont montré que l'action sociale pouvait prendre quatre formes pures, selon qu'elle est orientée significativement en faveur d'une rationalité en finalité, affective, traditionnelle ou d'une rationalité en valeur. Lorsqu'il analyse les organisations, Weber confronte alors à ces quatre formes d'action sociale, trois formes d'autorité respectivement fondées sur l'autorité légale, charismatique ou traditionnelle (Weber, 1921/1978). La méthodologie initiée par Weber permet ainsi d'interpréter les résultats en interrogeant l'existence d'une organisation rationnelle en valeur, la création d'une nouvelle forme d'autorité et ses impacts sur l'organisation.

La Graine : rationalisation des valeurs puis rationalisation des finalités

À partir d'une grille de lecture wéberienne, nous avons pu analyser l'organisation et la répartition du travail au sein de la Graine et ainsi, révéler la construction d'une hiérarchie faisant régner l'ordre légitime au sein de l'organisation. Nous avons vu dans l'exposition du cadre théorique que l'Organisation qualifiée par Weber s'appuie sur une équipe représentant l'autorité selon le règlement de l'organisation, ainsi que sur l'activité des membres ordinaires dont l'action consiste en la garantie et la conservation de l'ordre. Dans le cas de la Graine, si les membres du collectif se sont regroupés avec pour principes, l'égalité des pouvoirs des membres et une répartition horizontale des tâches, les « anciens » forgent au cours du temps l'identité du collectif autour de ses mêmes valeurs théoriques et intellectuelles. Ils constituent alors un ordre au sein de l'organisation qui semble reposer sur des motifs charismatiques (Weber, 1921/1978 : 215), sur le caractère exemplaire des anciens qui ont connu les mouvements sociaux historiques, qui se sont renseignés sur les enjeux théoriques des monnaies locales et qui discutent au niveau national avec les penseurs de ces alternatives. Les anciens font de l'acquisition de connaissances un élément fondateur de l'inclusion et de la hiérarchisation du collectif. Alors, la connaissance du mouvement des monnaies locales, des mouvements sociaux plus généraux et l'acquisition de compétences techniques forment désormais un nouvel ordre qui vient légitimer au sein de l'organisation la construction de personnalités indispensables.

La partie dédiée à la création du projet collectif analyse la structuration des rites de passage et la légitimité des « anciens » à produire de nouvelles normes d'intégration et d'exclusion. La qualification des « anciens » matérialise alors « l'équipe de direction qui représente le pouvoir et oriente l'action en vertu de l'ordre de l'organisation » (Weber, 1921/1978 : 48) en orientant les dispositifs de l'organisation et les acteurs impliqués selon les valeurs fondatrices du projet. Ils parviennent ainsi à constituer les règles et processus d'intégration en faisant des réunions de sensibilisation un point de passage obligé, ou encore de la lecture d'un ouvrage un prérequis. Cette rationalisation des valeurs érige le droit de certains membres à s'élever au rang de responsable de l'autorité. L'analyse du cas de la Graine vient ainsi confirmer les travaux de Willer (1967) au sujet d'une nouvelle forme d'autorité fondée sur les valeurs : « Les personnes en position de domination tentent d'éliminer tous les moyens d'étendre l'idéologie, à la fois pour assurer le maintien de leurs positions et pour défendre leurs intérêts matériels et idéaux dans la continuation de la domination. Pour des raisons similaires, ils tentent de monopoliser l'interprétation du système de valeurs, à la fois en ce qui concerne leur sens ultime et leur signification pour les affaires courantes. Car, une fois l'idéologie acceptée, contrôler son interprétation revient à contrôler l'organisation qui prétend l'incarner » (Willer : 1967 : 236). La préservation des valeurs démocratiques et horizontales confère une autonomie de décision aux « anciens », en verrouillant les valeurs originelles comme seuls critères de validité du projet alternatif, faisant d'eux les garants de ce nouvel ordre établi.

Cependant, l'ordre instauré par les « anciens » selon des critères charismatiques de savoir et de technicité ne parvient pas à obtenir sa légitimité. L'ordre établi n'acquiert donc pas son statut et sa validité chez l'ensemble des membres, mais plus que cela, il est à l'origine de clivages dans l'organisation. Si les « anciens » parviennent à rationaliser les valeurs au sein de l'organisation, les « nouveaux » viennent, au cours du temps, interroger la faisabilité du projet et la légitimité des dispositifs organisationnels et introduisent le lancement de la monnaie comme nouvelle finalité concrète de l'organisation. En contestant l'efficacité de l'organisation et les positions prises par les membres historiques, ils refondent les objectifs de la Graine autour d'un enjeu plus pragmatique : le lancement effectif de la monnaie.

La partie relative au consensus montre la remise en cause des fondements idéologiques du projet et de ses membres fondateurs. Le consensus est remis en cause en tant que catalyseur des valeurs et des positions. Les membres de la Graine renoncent au cours du temps aux valeurs fondatrices pour adopter une finalité pragmatique. La rationalisation des valeurs laisse donc place à la rationalisation des finalités. L'objectif fixé devient le lancement de la monnaie et les moyens sont (ré)envisagés à l'aune de cette fin calculée: un retour à des relations sociales et un ordre légitime suivant la même configuration que les organisations fondées sur des motifs rationnels. Les tâches sont rationalisées à l'aide de méthode de management comme celle du Kanban, les budgets sont (ré)envisagés afin d'évoquer l'éventualité de financements externes et le consensus est conditionné à une nécessaire prise de décision. La rationalisation croissante en finalité, mêlée à des motifs émotionnels, amène les membres historiques à quitter le collectif. De « nouveaux » acteurs s'emparent finalement du projet avec une nouvelle ambition : à savoir mettre en place une monnaie locale montpelliéraine. La nouvelle organisation, bâtie sur une finalité claire et des objectifs précis, permet de lancer la monnaie locale complémentaire en une année.

Le BIB : la Do-It-Ocratie comme ordre légitime

L'étude du BIB apporte un éclairage différent à l'étude des organisations alternatives fondées sur les valeurs. En effet, les activités des *hackers* au sein du BIB permettent d'envisager une nouvelle forme d'autorité encadrant et dirigeant les relations sociales. Si les hackers évoluent dans un contexte similaire aux membres de la Graine, l'organisation rationnelle en valeur tire cependant son autorité de motifs traditionnels (Weber, 1921/1978 : 215) plutôt que charismatiques. Ces motifs reposent sur une croyance établie dans les traditions de l'éthique des *hackers* (Levy, 2010). Le chapitre relatif au travail montre les finalités du *hackerspace* dans lequel les actions sont effectuées selon deux valeurs : le fun et le « faire ». L'épisode du logiciel O.O.P.S *(Original Open Pervenches Statistics)* vient illustrer le mode de résistance aussi bien que l'organisation des membres. L'événement organisé par la métropole lors de la semaine pour la mobilité donne l'occasion aux membres du BIB de présenter leur logiciel permettant de localiser les pervenches grâce aux données de transport captées par les différentes institutions

publiques et privées locales. Ce travail de plusieurs jours et nuits des *hackers* revêt alors deux ambitions principales. Tout d'abord la remise en cause du principe du *hackathon*, qui symbolise l'appropriation du travail, de la créativité des participants, mais également celle de la captation des données des utilisateurs. C'est ensuite et surtout le moyen de reconnaître le fun comme le mode de travail à part entière et particulier des *hackers*. Le fun constitue leur moteur de résistance et d'inspiration. Il vient alimenter l'éthique des *hackers* étudiée par Steven Levy (2010) et observée par Michel Lallement (2015). Le cas du BIB suggère alors que loin d'être cantonné à un principe et une attitude individuelle, le fun représente un principe organisationnel du *hackerspace*.

L'étude du *hackerspace* de Montpellier rend également compte des relations sociales organisées autour du « faire ». Nous avons pu voir la capacité des *hackers* à organiser par eux-mêmes leurs projets en fonction de leur envie dans des cas précis comme la confection d'une table en papier toilette, une BIB.liotèque libre, de multiples conférences ou encore le BIButon. Plus importante, l'observation quotidienne des *hackers* a permis de mettre en lumière la structuration du *hackerspace* selon ce même procédé. Le « faire » n'est plus seulement un moyen d'orienter l'action sociale, mais devient la seule modalité d'organisation. L'éthique du « faire » se retrouve au cœur du processus d'intégration des nouveaux membres du *hackerspace*, dont l'inclusion ne dépend pas de convictions politiques, d'une technicité *a priori* ou de « critères fallacieux tels que l'âge, l'origine ethnique ou la classe sociale » (Levy, 2010 : 40 à 45). Cette éthique se retrouve dans les tâches organisationnelles et la constitution de l'équipe administrative au sens de Weber. Elles ne sont cependant plus conduites par des motifs rationnels, charismatiques ou traditionnels, mais émanent du pouvoir donné au « faire », la *Do-It-Ocratie*. Les membres décident eux-mêmes dans une assemblée générale ouverte de qui souhaite occuper les postes de « capitaine », de « cambusier », de « vigie ». L'établissement du budget, les demandes de subventions, les travaux au sein du *hackerspace*, l'organisation de réunions politiques suivent ainsi la même logique : « c'est celui qui fait qui a raison ».

Cette organisation fondée sur le « faire » et le fun est mise à l'épreuve au cours du temps. La cohabitation avec des entrepreneurs dans la version 2.0 du BIB et l'ancrage dans le projet collectif de La Tendresse dans la version 3.0 contestent la validité de la *Do-It-Ocratie*

en tant que principe d'organisation. Certains membres décident de formaliser leurs activités, le cofondateur du *hackerspace* professionnalise son engagement, tandis que d'autres travaillent à la constitution d'un règlement intérieur afin de faire respecter la bonne marche du lieu. Cette rationalisation des processus se heurte à l'éthique et aux pratiques du *hackerspace*. Lorsque les entrepreneurs demandent aux *hackers* de modifier leur comportement et leur mode de travail afin de s'adapter à l'image de l'entreprise, ceux-ci revendiquent leur différence et la nécessité de conserver les valeurs du fun et du « faire ». Lorsque le monde associatif demande aux *hackers* de professionnaliser leurs pratiques, ceux-ci prônent le bidouillage et la solidarité des personnes. Lorsque certains membres demandent plus de rangement, ils s'en occupent eux-mêmes. Finalement, les *hackers* refusent de mettre en place un grand nombre d'activités lucratives qui ne serviraient pas l'éthique du fun et du « faire », malgré l'opportunité de profit s'agissant de la pérennisation du lieu et du paiement du loyer. Ils refusent de conserver un poste, dont la grande majorité du temps est dédiée à la recherche de financements. Ils refusent de participer à l'élaboration d'un règlement que tout le monde respecte déjà.

Le cas particulier du BIB suggère une nouvelle approche des organisations pensées dans le modèle wébérien. Si nous avons pu voir que les finalités du *hackerspace* sont difficilement identifiables pour les acteurs eux-mêmes, il faudrait alors penser l'existence du lieu (et non sa pérennité) comme sa propre finalité. Comme le dit Gau au cours d'un entretien : « Il y a toujours eu un million de théories dans le contenu du BIB. Après, chacun en a fait l'usage par lequel il en avait besoin, ce qui est intéressant, mais qui n'en fait pas un projet durable ». Les personnes qui entrent dans le lieu doivent donc s'approprier ses finalités. Par exemple : outiller le mouvement social, réparer leur ordinateur, proposer des ateliers pédagogiques, briser la solitude, s'amuser. C'est la multiplicité des acteurs et de leurs attentes qui crée le lieu. Deux observations résonnent alors avec les travaux de Weber. La première est qu'il n'est pas possible pour le BIB de produire sur le long terme un ordre légitime fondé sur une rationalité en finalité, tant que celle-ci n'est pas définie. Qui plus est, l'Éthique des *hackers* et la pratique du *hack* positionnent quant à elles en dehors du champ de la légitimité les motifs traditionnels et charismatiques. Le second résultat revient à interroger les responsables de l'autorité dans

l'organisation. Selon Weber, l'organisation se fonde sur une équipe de direction qui représente le pouvoir et guide les activités normales des membres. L'analyse du *hackerspace* montre alors l'existence d'une organisation fondée ni sur une autorité charismatique, ni légale, ni traditionnelle, mais une nouvelle fois une autorité légitimée par les valeurs.

Les mots prononcés par GG, le « capitaine » symbolique du BIB, permettent de comprendre le nouveau modèle d'organisation expérimenté par les *hackers*. « Au BIB on invente le modèle dans lequel on aimerait fonctionner tous les jours. On est dans un travail de fabrication. Je ne pense pas que l'on soit dans l'idée de dire qu'on est le modèle. On est notre propre modèle parce qu'on est en fabrication. Je pense qu'on peut être contre le modèle sans pour autant se revendiquer comme le modèle ». En expérimentant au quotidien, les *hackers* arrivent à créer un mode d'organisation qui érige toujours les valeurs au centre du *hackerspace*.

Le *hackerspace* peut être critiqué pour la vétusté de son lieu qui mériterait une quantité significative de ménage pour recevoir convenablement du public. Les *hackers* ne parviennent pas non plus à trouver les ressources suffisantes afin de financer leur local et leurs dettes s'accumulent. Les locaux, tout comme les ateliers et les conférences, pourraient accueillir plus de personnes si les membres faisaient une meilleure communication et étaient plus rigoureux. Cependant, afin de conserver les principes du projet initial, le *hackerspace* est petit et local et ses ambitions restent modestes. Les *hackers* parviennent ainsi à conserver une action sociale rationnelle en valeur. Plus intéressant, ils réussissent collectivement à créer une organisation elle-même fondée sur les valeurs, dont l'autorité légitime fondée sur le « faire » vient conforter l'éthique individuelle des *hackers*. Autrement dit, les *hackers* construisent une véritable organisation qui fonde sa légitimité et ses activités sur les valeurs. L'étude du BIB suggère également que l'organisation fondée sur les valeurs ne s'appuie pas spécifiquement sur une bureaucratisation de ses processus et une hiérarchisation de son collectif. Les résultats viennent ainsi enrichir les idéaux types de Max Weber en montrant l'existence d'une organisation rationnelle en valeur créant sa propre légitimité et son système de conservation de l'ordre. Toutefois, parce que leur enjeu n'est pas de perdurer, parce que leur mission est avant tout liée à leur existence et non à leur finalité, les *hackers* viennent dans ce sens infirmer les intuitions de Willer

lorsqu'il écrit « L'autorité idéologique, comme l'autorité juridico-rationnelle, implique une structure administrative bureaucratique. Elle implique aussi les caractéristiques de l'autorité de l'expert, de la séparation de l'administrateur des moyens de son administration, de l'impersonnalité des relations, etc. Le type bureaucratique nouvellement formulé diffère toutefois de son équivalent rationnel légal en ce que l'action, bien que parfois basée sur des règles, est finalement légitimée par des normes idéologiques et non par des lois » (Willer, 1967 : 237).

Pour résumer, ce travail s'est attaché à comprendre si les organisations rationnelles en valeur permettaient d'envisager une forme alternative d'autorité légitime. Les deux organisations que nous avons observées montrent alors des résultats nuancés. Le rassemblement des membres de la Graine autour du consensus et la responsabilité des acteurs et la gestion démocratique et citoyenne donnent au projet tout son caractère alternatif. Cependant, les relations sociales fondées sur des valeurs permettent aux « anciens » d'incarner l'autorité représentant les valeurs de l'organisation. Nous retrouvons au cours du temps dans l'organisation de la Graine les éléments fondateurs d'une bureaucratie rationnelle, où l'ordre légitime est validé au quotidien par une équipe directionnelle qui structure les mécanismes d'inclusion et d'exclusion. Cette équipe oriente le processus de décisions en même temps qu'elle répartit les tâches et les compétences. Les « anciens » parviennent, par le biais de dispositifs de sensibilisation, de connaissances élargies sur les mouvements sociaux et d'une expertise sur des domaines techniques à légitimer un ordre social selon les valeurs. La décision des « anciens » de quitter le projet vient ancrer la redéfinition de l'initiative par de nouveaux acteurs. La fin du collectif ne signifie pas la fin du projet, mais plutôt donc la concrétisation d'un mouvement de rationalisation en finalité, entamée une année plus tôt par les « nouveaux ». En remettant au cœur de l'organisation le lancement de la monnaie locale, les « nouveaux » réinstaurent la rationalité en finalité. Les réunions de décisions ne sont plus l'espace privilégié de discussions et de débats animés, mais deviennent des lieux où les décisions doivent être prises. Les tâches doivent être rationalisées afin de servir l'objectif de lancement. Suivant les mêmes processus de légitimation, la rationalité en valeur laisse place à la rationalité en finalité.

C'est suivant cette même analyse et méthodologie que le *hackerspace* du BIB tire toute son originalité. De manière analogue à la Graine, les membres construisent leur organisation sur des valeurs démocratiques et décident de mettre le « faire » au cœur de l'organisation. Contrairement cette fois-ci au cas précédent, on ne peut apercevoir au sein de l'organisation aucune équipe dirigeant les valeurs et aucun processus n'est destiné à diffuser les valeurs au sein de l'organisation. Les valeurs sont partagées par les membres qui coconstruisent le lieu, sans pour autant faire l'objet d'un dispositif ou d'un règlement particulier. Le respect de l'éthique des *hackers* vient s'incarner au quotidien dans l'organisation, permettant de respecter leurs valeurs tout en les maintenant à une petite échelle. Finalement, malgré le caractère limité de leur champ d'action, les *hackers* parviennent à maintenir jusqu'à aujourd'hui une organisation fondée autour du « faire » et ainsi constituer une véritable organisation fondée sur les valeurs.

Le temps long et la multiplicité des espaces

Durant ces quatre années de recherche, j'ai régulièrement entendu les acteurs et chercheurs se positionner quant à la réussite ou à l'échec des organisations alternatives. La discussion ne porte pas ici sur de nouvelles conditions ou caractéristiques de succès ou d'échec de ses initiatives, tant les facteurs à prendre en compte sont divers et variés, mais plutôt sur la qualification même d'échec ou de réussite de l'initiative. Suivant les réflexions portées par Parker *et al* (2014) sur les finalités et les moyens des organisations alternatives, peut-on qualifier d'échec la scission d'un collectif portant l'ambition d'une monnaie locale complémentaire et citoyenne gérée de manière démocratique, aussi bien que de réussite le lancement d'une monnaie locale avec des compromis sur les valeurs originelles du projet. De leur côté, les *hackers* s'émerveillent à chaque entrée d'une nouvelle personne qui découvre l'univers du *hacking,* mais doivent faire face à des déménagements à répétitions, des problématiques de financements et d'organisation. Nous avons vu, dans une section théorique, l'impact du temps sur la définition des finalités et sur les moyens mis en œuvre dans ces organisations. À l'échelle organisationnelle, Michel Lallement s'intéresse à la mise en organisation de l'éthique des *hackers*. Dans un chapitre dédié au consensus, il montre la difficulté de maintenir au cours du temps un espace de discussion et l'institution de règles dans le but de conduire le bon

déroulement de l'organisation. Noisebridge rayonne aujourd'hui dans toute la communauté des *hackers* et des *hackerspaces*. Cependant, les récents événements tels que le départ de Mitch Altman le 23 septembre 2018[123] et l'appel aux financements extérieurs de 4 000 000 de dollars afin d'acquérir leur propre espace de travail[124] viennent questionner le caractère alternatif du lieu et de son organisation. L'étude de Lallement et les observations de la Graine montrent le rôle central du consensus dans les organisations souhaitant produire du changement et les tensions autour de ce mode de discussion alimentent une nouvelle fois la nécessité de regarder ces initiatives sur le temps long. Le consensus est régulièrement critiqué dans les organisations démocratiques dans le sens où il est jugé trop long (Rothschild-Whitt, 1979 ; Lallement, 2015). Cette critique est diffusée dans les différents mouvements sociaux et nous la retrouvons particulièrement dans le cas de la Graine. La frontière est floue entre le consensus en tant que valeur ou maintien du *statu quo* dans l'organisation. La conservation de l'ordre établi pousse alors les acteurs les plus pragmatiques à modifier le consensus afin de prendre une décision.

L'étude des organisations alternatives vient ainsi alimenter un vieux débat au sein des mouvements sociaux ou alternatifs. « L'assemblée n'est pas faite pour la décision, mais pour la palabre, pour la parole libre s'exerçant sans but » (Comité invisible, 2007 : 112) : une vision selon laquelle le regroupement, dans l'objectif de prendre une décision, devient sa propre finalité, faisant de la décision un prétexte de discussions. Les membres du comité invisible voient l'assemblée comme un rassemblement qui « répond à la joie d'éprouver une puissance commune. Décider n'est vital que dans les situations d'urgence, où l'exercice de la démocratie est de toute façon compromis » (Comité invisible, 2007 : 113). L'étude de la Graine et du BIB met en évidence la remise en cause du consensus au profit de la prise de décisions, permettant de réduire le temps qui sépare la conception du projet de sa réalisation. Elle montre surtout l'inopérabilité du consensus en tant que modèle de prise de décision. Ainsi, de manière non surprenante, l'étude des deux initiatives montre les nombreuses heures passées par les membres à discuter des finalités du projet, du calendrier d'avancement, de la date d'un événement, de l'organisation,

[123] Source : compte twitter de Mitch Altman. https://twitter.com/maltman23/

[124] Source : https://www.sfexaminer.com/the-city/anarchist-hacker-collective-noisebridge-may-be-pushed-out-of-mission-district/?fbclid=IwAR23kMxnw_GXaf_4pn60NiokD_XVHKjWvtZCuy9foZVgEWC2XDUcaL5mMuo

autant que du rangement de la salle. Le reste du temps, les actions et les décisions sont définies à l'extérieur de ces réunions qui ne sont mises en place que pour alimenter la croyance en un projet commun.

C'est finalement la qualification d'« anciens » et de « nouveaux » qui vient discuter de l'impact du temps à l'échelle individuelle. Cette distinction est régulièrement observée dans les mouvements activistes (Roy, 2011 ; Alonso et Maciel, 2010) et porte toute sa symbolique au sein de la Graine. Les premiers sont plus âgés et comptent régulièrement leurs précédents échecs et exploits au sein de mouvements sociaux. À l'instar de Daniel, ils ont vécu « à une période où ils croyaient encore pouvoir changer les choses ». Ce sont des ouvriers immigrés, des paysans, ou des employés qui ont chevillé au corps la lutte du travail contre le capital. Les derniers sont plus jeunes et leur implication dans le mouvement social est récente, voire une première. Leur investissement dans l'organisation se dessine après une prise de conscience lors du visionnage d'un documentaire, lors d'un film, ou d'un nouvel événement qui transforme leur vision de la société. Ce sont des kinésithérapeutes, des professeurs, des employés qualifiés, des chercheurs, des comptables, des chargés de communication ou des doctorants en sciences de gestion. Si les trajectoires (Fillieule et Pudal, 2010) des acteurs impliqués dans les organisations alternatives varient en fonction du temps déjà passé dans des initiatives similaires, elles ont surtout un impact sur la conception et la durée du mouvement. Les « anciens » et les « nouveaux » représentent alors, dans leur qualification, celle des conditions de réussite de l'initiative et de son caractère transformateur.

La figure 6, présentée ci-après, fait la synthèse des éléments principaux de ce mémoire de thèse et tente de faire une schématisation des résultats de la recherche.

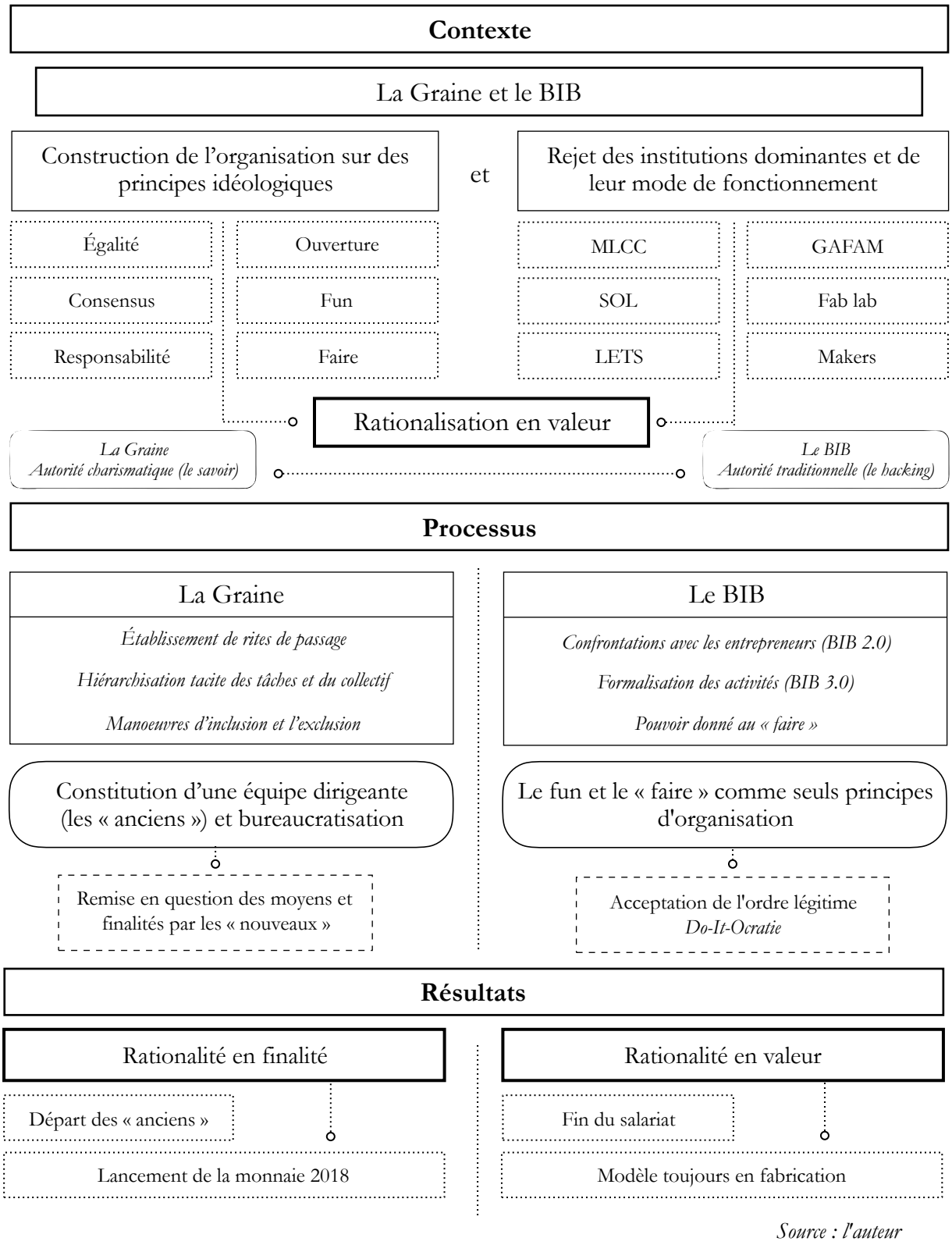


Figure 6. Schéma synthétique de la recherche

Nous avons vu dans un premier temps que les membres de la Graine et les *hackers* du BIB trouvent leur origine dans un contexte similaire : le rejet des initiatives dominantes et la proposition d'une alternative locale fondée sur des valeurs démocratiques. Ce contexte amène alors les acteurs à se rassembler sous la forme d'organisations elles-mêmes fondées sur ces principes, conduisant à la création d'organisations rationnelles en valeur. Le cas de la Graine montre la construction d'une autorité charismatique et d'une équipe de direction érigées autour de l'acquisition de connaissances et des fondements militants, tandis que le cas du BIB montre la légitimité d'une autorité traditionnelle suivant l'éthique des *hackers* autour des principes du fun et du « faire » (Partie Contexte).

L'étude des deux organisations révèle des résultats contraires. D'un côté les membres de la Graine reproduisent une rationalité en finalité, faisant de l'émergence de la monnaie locale sur le bassin Montpellier la finalité du projet. De l'autre, les *hackers* du BIB maintiennent un fonctionnement fondé sur les valeurs du fun et du « faire », en renonçant à la professionnalisation et la formalisation des ressources afin de garantir la pérennisation du lieu. Ils garantissent alors la *Do-It-Ocratie* comme seul mode de fonctionnement du *hackerspace* (Partie Résultats).

Ce travail de recherche montre ainsi que la tendance à la dégénérescence, évoquée par plusieurs auteurs (Cornforth, 1995 ; Rothschild-Whitt, 1979 ; Meister, 1974), n'implique pas de façon inéluctable une rationalité en finalité, mais qu'il peut exister un maintien des valeurs dans l'organisation grâce à une construction idéologique. Les trajectoires des deux organisations étudiées peuvent être comprises à ce stade de l'étude au travers de deux critères : l'existence d'une hiérarchie tacite, de manœuvres d'inclusion et d'exclusion et la convivialité et le plaisir dans un second temps. Concernant le premier critère différenciant les deux organisations, on peut observer au sein de la Graine la constitution d'une équipe représentant la conservation de l'ordre supposé légitime, fondé sur les valeurs. Ce sont les « anciens », qui par les moyens d'une autorité charismatique, de connaissances spécifiques et d'une technicité particulière, garantissent la définition d'un véritable projet alternatif et érigent l'organisation en suivant ces principes idéologiques. Ils structurent alors le processus d'intégration au travers de l'acquisition de connaissances théoriques et empiriques sur les monnaies locales, les théories générales de la monnaie, les mouvements

sociaux plus généraux, et disqualifient les approches plus pragmatiques ou utilitaristes du projet. Le cas du *hackerspace* ne montre à l'opposé aucune manifestation hiérarchique de l'autorité. Les membres du BIB suivent l'éthique des *hackers* en donnant au « faire » tout son potentiel transformateur et organisateur ; les divers ateliers et les réunions d'organisations étant tous organisés selon ce même principe.

C'est finalement le rapport à l'objet de résistance qui différencie les deux organisations. D'un côté, les membres de la Graine font de leur investissement quelque chose de sérieux, jalonné par une quantité de travail conséquente entre le démarchage des prestataires, la tenue des permanences, les sensibilisations publiques, la participation à des conférences, la confection des documents réglementaires, la veille juridique et les longues réunions à débattre des moyens et finalités du projet. Guillaume conclut son investissement au sein de la Graine par « S'il manque quelque chose a ce projet, c'est la non-camaraderie. On n'a jamais réussi à se réunir en dehors du contexte des réunions de travail, dans des cadres plus détendus. ». De l'autre coté, n'importe laquelle des activités au sein du BIB devient le prétexte d'espièglerie et de taquineries. Cependant, considérant à l'instar de Conteck « la première fois où j'ai débarqué au BIB je me suis dit : c'est une bande d'informaticiens alcooliques un peu joyeux qui se réunissent pour boire un verre autour d'un faux prétexte associatif », après deux ans d'investissement au sein du *hackerspace*, il apparaît plus clair que le pouvoir donné au plaisir dans l'organisation est une composante originale et ici nécessaire au maintien de l'organisation alternative fondée sur les valeurs.

Conclusion générale

Synthèse de la recherche

Ce travail de thèse regarde les organisations fondées sur des valeurs alternatives au niveau local, principalement au prisme de la gestion du travail et de la prise de décisions, et des tensions entre les enjeux organisationnels et la conservation des valeurs sur le long cours. L'étude longitudinale du *hackerspace* et de la monnaie locale de Montpellier permet ainsi d'interroger le processus de rationalisation du monde décrit par Weber et les théoriciens de la dégénérescence. La conclusion de ce travail reprend alors les deux questions de recherche évoquées au début de ce manuscrit et tente d'en faire une première synthèse.

La rationalisation de l'organisation conduit-elle nécessairement à une forme de dégénérescence ?

L'étude du cas de la Graine montre le processus de rationalisation de l'organisation, dans un premier temps au travers des valeurs incarnées par les « anciens », leur permettant de hiérarchiser les tâches et le collectif. Ils concentrent ainsi les décisions au sein de « la coordination » qui devient au fil du temps un véritable organe de gouvernance. L'analyse révèle dans un second temps la reconstitution d'une rationalisation en finalité, lorsque les « nouveaux » viennent contester la faisabilité du projet et le mode d'organisation pensé jusqu'à présent, afin de faire coïncider finalités et moyens alternatifs.

Il devient alors pertinent de mettre en comparaison l'idée d'une dégénérescence des valeurs de la Graine avec la modification des finalités de l'organisation. En effet, les membres du collectif ont toujours été divisés en deux visions. D'un côté, les tenants d'une initiative utopique permettant aux individus de contester leur rapport à la consommation et aux échanges, dont la monnaie ne serait qu'un moyen de réflexion et de discussion. De l'autre, les partisans d'une approche pragmatique, souhaitant mettre en place une initiative de monnaie locale ayant déjà montré des effets bénéfiques dans d'autres villes. Ainsi, à la suite des réunions de la Graine au printemps 2016, on peut percevoir une modification des finalités poursuivies par l'organisation faisant de la monnaie non plus un moyen représenté dans les dispositifs organisationnels, mais bien une finalité.

Penser la dégénérescence des valeurs, c'est alors penser une forme d'hypocrisie organisationnelle où, dans les pratiques, mais non dans les discours, la rationalité en finalité aurait pris le pas sur celle en valeur. La dégénérescence et la rationalisation deviendraient alors les processus nécessaires afin de conduire à son terme un projet alternatif, en actant en même temps l'inopérabilité d'une organisation fondée sur les valeurs. Ce travail prend alors le parti de montrer, plutôt que la dégénérescence, la modification même des finalités du projet entrepris par les membres du collectif A.D.E.S.L.

La qualification de succès ou d'échec de l'initiative de la Graine doit alors rester complexe. Pendant plusieurs années les acteurs ont résisté aux enjeux de financements extérieurs, aux décisions prises à la majorité et à l'élargissement du réseau à des prestataires moins responsables ; tout cela dans l'objectif de constituer un projet de monnaie locale complémentaire géré et financé par les citoyens. Au cours du temps, les acteurs ont alors jugé important de mettre en place une monnaie locale dans la ville de Montpellier plutôt qu'un espace de réflexion. La nouvelle équipe de la Graine instaure donc depuis le lancement des réflexions sur les liens à faire entre les gouvernements territoriaux et le projet et travaille avec des prestataires du monde marchand pour les inciter à avoir une pratique plus responsable. À l'instar de la typologie développée par Starr, les membres impliqués dans le projet de la Graine considèrent différentes formes de résistance. Et si en conclusion, certains, extérieurs au projet ou précédemment membres, peuvent voir dans le changement de cap opéré par l'organisation une pragmatisation du projet et une dégénérescence des valeurs, les nouveaux acteurs arguent d'une finalité différente.

<u>Quelles sont les conditions organisationnelles d'actions sociales fondées sur les valeurs ? Permettent-elles d'envisager une forme alternative d'autorité légitime ?</u>

L'analyse du *hackerspace* de Montpellier montre la particularité d'une organisation regroupant les *hackers* autour de deux valeurs, le fun et le « faire ». Nous avons pu voir de manière conjointe, à la fois l'éthique individuelle portée par les *hackers,* mais également les pratiques et les conditions de leur regroupement dans un même lieu. L'éthique des *hackers*

et la valeur du *hack* se retrouvent dans l'organisation au travers de la *Do-It-Ocratie*. Les valeurs individuelles s'incarnent alors dans les activités autant que dans le mode de financement, la prise de décisions et la répartition du collectif. Cependant, ceci n'en fait jamais une organisation pérenne. Les *hackers* louvoient en fonction des enjeux qui s'imposent à eux : de la collaboration avec une *start-up*, à l'intégration dans un collectif culturel. Ils restent néanmoins toujours vigilants, lorsque l'organisation se fait de plus en plus présente à rappeler que le *hackerspace* a toujours fonctionné grâce au « faire » et que les *hackers* partagent les mêmes valeurs.

Un obstacle fréquent pour le mouvement *hacker* est de parvenir à entrelacer, au sein d'un même lieu, ceux qui travaillent pour un meilleur gouvernement et ceux qui travaillent à sa destitution (Comité invisible, 2014). Alors, comme évoqué dans ce manuscrit et le manifeste *hacker* de McKenzie Wark, « les *hackers* naissent dans l'instabilité globale d'un rejet des institutions dominantes. Ils reconnaissent leur existence distinctive en tant que groupe, mais au-delà de la représentation négative de cette classe hétérogène qui ne parvient pas à l'exprimer d'elle-même. Les *hackers* sont une classe, mais une classe virtuelle, une classe qui doit se *hacker* elle-même pour que son existence se manifeste en tant que telle : une classe utopiste » (Wark, 2000 : 9). Il semblerait alors que la réunion de ces *hackers* virtuels au sein d'un même lieu physique, dans le but de proposer des moyens de résistance aux pratiques technologiques capitalistes tout en s'amusant, soit une manière pertinente et intéressante d*e hacker* cette propre classe, dans le but de la faire exister.

Contributions de la recherche

Je présente les potentielles contributions de ma recherche, tout d'abord au travers de ses implications méthodologiques puis théoriques, pour finalement envisager les impacts pour les acteurs des organisations étudiées.

Sur un plan méthodologique, l'approche qualitative et ethnographique semble représenter une approche originale afin d'étudier les organisations qualifiées d'alternatives. Ce travail présente deux organisations considérant créer de nouvelles nouvelles formes d'organisations démocratiques. Habituellement, pour des raisons évidentes de sécurité et de protection, les acteurs de ces initiatives sont plus difficiles à représenter en dehors du

cercle collectif. Les récits fréquents en gestion sont alors cantonnés à des descriptions abstraites et globales des processus démocratiques. Selon David Graeber, « on aboutit donc à des documentaires vidéo montrant des activistes marchant dans la rue en scandant « voilà à quoi ressemble la démocratie », mais sans aucune image d'une personne pratiquant réellement la démocratie. Le résultat est une déconnexion particulière. Lorsque les militants se parlent, ils ont tendance à parler sans cesse de « processus », le rouage de la démocratie directe. Tout en se préparant à une action majeure, il semble que tout ce qu'on fait est d'aller à des réunions, des formations, plus de réunions. Mais, quand on lit des récits de la même action écrits après, presque tout cela a tendance à disparaître » (Graeber, 2009 : 11). La contribution méthodologique majeure de ce travail de thèse consiste alors dans le rendu des situations de gestion (Girin, 1990) quotidiennes d'acteurs impliqués sur le long cours dans ces initiatives transformatrices. En outre, les choix méthodologiques tiennent pour conviction, la nécessité pour le chercheur de s'engager physiquement, émotionnellement et intellectuellement dans sa recherche.

Sur un plan théorique, cette thèse s'appuie sur les travaux sociologiques principaux d'Amory Starr, de Max Weber et de David Willer afin de qualifier l'étude des organisations alternatives locales et envisager une organisation fondée sur les valeurs. Le projet ainsi soutenu revient alors à montrer les particularités de telles initiatives locales pour le champ des études organisationnelles, tout autant que leur potentiel transformateur pour la société civile et le monde du travail. Ce travail ambitionne finalement d'alimenter les champs aujourd'hui reconnus des études des organisations alternatives et perspectives critiques en management. Selon certains acteurs et théoriciens, le processus d'un système remplaçant l'autre ne prendra pas la forme d'une révolution soudaine ou d'un cataclysme révolutionnaire, mais se fera de manière graduelle par « la création de formes alternatives d'organisation à l'échelle mondiale, de nouvelles formes de communication, de nouvelles façons d'organiser la vie, moins aliénées, qui finalement, rendront les formes de pouvoir stupides et à côté du sujet. Cela signifie alors qu'il existe d'innombrables exemples d'analyses viables de l'anarchisme : à peu près n'importe quelle forme d'organisation serait comptée comme une, tant qu'il n'a pas été imposé par certains une autorité supérieure » (Graeber, 2004 : 40). Les deux

monographies contribuent donc à l'élargissement de l'étude sur d'autres modèles d'organisation. La *Do-It-Ocratie* révélée par le cas du *hackerspace* suggère quant à elle alors un mode d'organisation et une forme d'autorité légitime permettant aux individus de s'exprimer et aux organisations de poursuivre leurs objectifs.

Sur le plan des pratiques, tout au long du travail de terrain et de rédaction, j'ai attaché une attention particulière à donner la place qu'ils méritent aux acteurs tout en préservant le respect de leur vie privée. L'ambition sous-entendue de cette thèse revient à penser que ces organisations locales et individus, plutôt invisibles dans le traitement médiatique et scientifique global, regorgent d'idées et de dispositifs permettant d'envisager des alternatives au système dominant. Il m'est cependant difficile d'envisager que ces quelques pages auront un impact significatif sur les pratiques quotidiennes des acteurs. Elles tiennent alors pour objectif de rendre contre pour les lecteurs curieux de la quantité de travail produite dans ces organisations et les tensions traversées par leurs acteurs. Finalement, puisque le quotidien des acteurs de la résistance organisée n'est pas aisé, ces quelques centaines de pages encrent/ancrent l'intérêt de ces organisations et le courage de leurs instigateurs.

Limites et perspectives

L'approche monographique développée dans cette thèse, les partis pris méthodologiques, les choix théoriques et analytiques ne sont pas exempts de limites. Je propose ici d'en expliciter les critiques ainsi que les perspectives.

Tout d'abord, l'approche monographique proposée dans ce travail de recherche permet de traiter de manière approfondie des mécanismes d'organisation d'une proposition alternative et des valeurs individuelles. Si elle est pertinente afin de rendre compte des éléments quotidiens traversés par les membres de ces collectifs, elle ne permet pas de constituer une théorie au sujet des organisations alternatives fondées sur les valeurs. Elle ne permet même pas de dégager des catégories analytiques suffisamment robustes permettant aux acteurs et académiciens de s'en saisir. Elle s'inscrit alors dans le sillon des recherches empiriques ayant pour ambition de comprendre ces nouvelles formes d'organisation encore trop absentes de la littérature en gestion. Dans un second temps,

l'étude de cas comparative d'une monnaie locale complémentaire et d'un *hackerspace*, si elle nous a paru pertinente du fait d'un contexte et de situations de gestion similaires, pourrait être critiquée ; les *hackers* et les membres de la monnaie poursuivant des trajectoires activistes différentes et combattant deux symboles du capitalisme eux aussi distincts.

Concernant l'observation et les entretiens menés lors du travail de terrain, je me suis focalisé sur les acteurs impliqués dans ces initiatives et parfois sur les individus et institutions partenaires. Cependant, le lecteur ne trouvera pas dans ce manuscrit de discours ou d'analyses provenant d'acteur de ces institutions contestées. Principalement, car l'ensemble des acteurs politiques locaux que j'ai tenté d'interviewer au sujet du *hackerspace* et de la monnaie locale de Montpellier n'ont jamais répondu à mes requêtes. Me saisissant de cette contrainte, j'ai décidé de concentrer l'écriture sur les récits des individus, étant à l'écoute de leur discours, observant leurs activités et vivant à leurs côtés. Ainsi, il pourra être reproché à ce travail de thèse, de par sa méthodologie ethnographique, son manque de distance et d'objectivité. J'ai alors essayé, lors des chapitres dédiés à la méthodologie, d'expliciter les matériaux et les grilles analytiques mobilisées afin d'étudier deux organisations alternatives, sans jamais duper le lecteur sur ma sensibilité à l'égard ce qui été observé.

Pour conclure, ce manuscrit doit être considéré comme un propos d'étape, sur les acteurs toujours inscrits au cœur de ces initiatives, autant que pour l'étudiant que je suis aujourd'hui. En m'intéressant au plus près possible du fonctionnement des organisations alternatives locales, j'ai tenté de faire avancer ma pensée et je l'espère, participé à celle des *hackers*, des acteurs des monnaies locales et des sciences des organisations. Finalement, puisqu'il reste encore tant de choses amusantes à faire et à découvrir, j'espère par ces quelques pages avoir suscité l'envie chez le lecteur, de visiter son *hackerspace*, de s'informer sur sa monnaie locale, et surtout de donner du sens au mot liberté.

Bibliographie

A

Adams, R. (2001). *Sideshow U.S.A: Freaks and the american cultural imagination*. Chicago: University of Chicago Press.

Adler, P. (2014). Capitalism in question. *Journal of Management Inquiry*, *23*(2), 206‑209.

Adler, P., et Adler, P. (1987). *Membership roles in field research*. California. United States of America. Sage Publications, Inc.

Ahl, H., et Marlow, S. (2019). Exploring the false promise of entrepreneurship through a postfeminist critique of the enterprise policy discourse in Sweden and the UK. *Human Relations*, 1‑28.

Alonso, A., et Maciel, D. (2010). From protest to professionalization: Brazilian environmental activism after Rio-92. *The Journal of Environment and Development*, *19*(3), 300‑317.

Alvesson, M., Bridgman, T., et Willmott, H. (2011). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford University Press.

Anthony, P. D. (1977). *Ideology of Work*. London: Routledge Kegan et Paul.

Atzeni, M., et Vieta, M. (2014). Between class and the market. Self-management in theory and in the practice of worker-recuperated enterprises in Argentina. In *The Routledge Companion to Alternative Organization* (p. 47‑63). London; New York: Routledge.

Azkarraga, J., Cheney, G., et Udaondo, A. (2012). Workers' participation in a globalized market: Reflections on and from Mondragon. In M. Atzeni (Éd), *Alternative Work Organizations* (p. 76‑102). London: Palgrave Macmillan UK.

B

Balas, N. (2011). *La (dé)territorialisation du travail d'innovation : une généalogie de la Silicon Valley Alpine (1955-2009)*. Université de Montpellier, Montpellier.

Bah, T., Tiercelin, A., et Ndione, L. C. (2015). *Les récits de vie en sciences de gestion*. Éditions EMS, Management et société.

Baichtal, J. (2011). *Hack This: 24 incredible hackerspace projects from the DIY movement*. Indianapolis, Que Publishing.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. M. (2014). *La collecte de données et la gestion de leurs sources*. Dans Thiétart. R.A (Éd.), *Méthodes de recherche en management* (p. 261‑297). Paris, Dunod.

Beadle, R. (2003). The discovery of a peculiar good: Towards a reading of Nell Stroud's « Josser: days and nights in the circus ». *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, *2*(3), 60−68.

Beadle, R., et Könyöt, D. (2006). The man in the red Coat: management in the circus. *Culture and Organization*, *12*(2), 127−137.

Becker, H. (1988). *Les mondes de l'art*. Paris, Flammarion.

Bell, D. M. (2017). *Rethinking Utopia: Place, Power, Affect*. New York: Routledge.

Berneri, M.-L. (1971). *Journey through Utopia*. New York: Schocken Books Inc.

Berrebi-Hoffmann, I., Bureau, M., et Lallement, M. (2018). *Makers. Enquête sur les laboratoires du changement*. Paris, Seuil.

Bey, H. (2000). *TAZ : zone autonome temporaire*. Paris, Editions de l'Eclat.

Blanc, J. (2012a). Thirty years of community and complementary currencies: a review of impacts, potential and challenges. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *16*, 1−4.

Blanc, J. (2012b). Classifying 'CCs': Community, Complementary and Local Currencies. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *15*, 4−10.

Blanc, J. (2009). Contraintes et choix organisationnels dans les dispositifs de monnaies sociales. *Annals of Public and Cooperative Economics*, *80*(4), 547−577.

Blanc, J. (2007). Les monnaies sociales : dynamiques et logiques des dispositifs. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (303), 30−43.

Blanc, J. (2006a). *Les monnaies sociales : un outil et ses limites*. Exclusion et liens financiers: monnaies sociales, rapport 2005-2006, Economica, 11-23, 2006.

Blanc, J. (2006b). *À quoi servent les monnaies sociales ?* (p. 31−41). Exclusion et liens financiers: Monnaies sociales, rapport 2005-2006, Economica, 31-41, 2006.

Blanc, J, et Fare, M. (2018). Pathways to improvement. Successes and difficulties of Local Currency schemes in France since 2010. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *22*, 60−73.

Blanc, J, et Fare, M. (2012). Les monnaies sociales en tant que dispositifs innovants : une évaluation. *Innovations*, *38*(2), 1−26.

Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism; perspective and method*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Bogdan, R., et Taylor, S. J. (1975). *Introduction to qualitative research methods: A phenomenological approach to the social sciences*. Wiley.

Bondi, L., et Laurie, N. (2005). Working the spaces of neoliberalism: activism, professionalisation and incorporation. *Antipode*, *37*(3), 393‑401.

Bousalham, Y., et Vidaillet, B. (2017). Contradiction, circumvention and instrumentalization of noble values: How competition undermines the potential of alternatives. *Organization*, *25*(3), 401‑427.

Brissenden, P. F. (1919). *The I.W.W. : A study of American syndicalism*. New York.

Brophy, E. (2007). On the Centri Sociali: Interview With Roberto Ciccarelli. *Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture and Action*, *1*(1), 21‑32.

Bulmer, M. (1982). *Social Research Ethics: An Examination of the Merits of Covert Participant Observation*. Lynne Rienner Pub.

Busquet, G. (2013). L'espace politique chez Henri Lefebvre : l'idéologie et l'utopie [Justice spaciale].

⊂

Cahn, E. (2001). On LETS and Time Dollars. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *5*, 1‑4.

Chandler, A. (1996). The Changing Definition and Image of Hackers in Popular Discourse. *International Journal of the Sociology of Law*, *24*(2), 229‑251.

Cheney, G. (2002). *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*. Cornell University Press.

Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., et Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, *21*(5), 591‑603.

Clegg, S. R., Kornberger, M., et Rhodes, C. (2005). Learning/Becoming/Organizing. *Organization*, *12*(2), 147‑167.

Coleman, G. (2016). *Anonymous : espions, hackers, lanceurs d'alertes...* Montréal, Lux éditions.

Coleman, G. (2012). Coding Freedom: The Ethics and Aesthetics of Hacking. Princeton, New Jersey, Princeton University Press.

Coleman, G., et Golub, A. (2008). Hacker Practice: Moral Genres and the Cultural Articulation of Liberalism. *Anthropological Theory - 8*(3), 255‑277.

Comité invisible *(2007). L'insurrection qui vient*. Paris, Fabrique éditions.

Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, *10*(1), 3‑20.

Cornforth, C. (1995). Patterns of Cooperative Management: Beyond the Degeneration Thesis. *Economic and Industrial Democracy*, *16*(4), 487‑523.

Cottle, G. (2006). *Confessions of a showman: My life in the circus*. London, Vision.

Courpasson, D. (2017). The Politics of Everyday. *Organization Studies*, *38*(6), 843‑859.

Courpasson, D. (2013). On the Erosion of « Passionate Scholarship ». *Organization Studies*, *34*, 1243‑1249.

Courpasson, D., et Monties, V. (2017). « I Am My Body ». Physical Selves of Police Officers in a Changing Institution. *Journal of Management Studies*, *54*(1), 32‑57.

Courpasson, D., Dany, F., et Martí, I. (2016). Organizational Entrepreneurship as Active Resistance: A Struggle against Outsourcing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *40*(1), 131‑160.

D

Dagiral, É. (2008). Pirates, hackers, hacktivistes : déplacements et dilution de la frontière électronique. *Critique*, *733‑734*(6), 480‑495.

Dart, R. (2004). Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *33*(2), 290‑310.

Davis, J. M. (2002). *The Circus Age: Culture and Society under the American Big Top* (Nouvelle edition). Chapel Hill: The University of North Carolina Press.

Davis, G. F., Morrill, C., Rao, H., et Soule, S. A. (2008). Introduction: Social Movements in Organizations and Markets. *Administrative Science Quarterly*, *53*(3), 389‑394.

Davis, G. F., Doug, M., Richard, S., et Mayer, Z. (2005). *Social movements and organization theory*. New York, N.Y: Cambridge University Press.

Defourny, J., et Develtere, P. (1999). The social economy: The worldwide making of the third sector. In *L'économie sociale au Nord et au Sud* (p. 3‑31). De Boeck Supérieur.

D'Enbeau, S., et Buzzanell, P. M. (2013). Constructing a feminist organization's identity in a competitive marketplace: The intersection of ideology, image, and culture. *Human Relations*, *66*(11), 1447‑1470.

de Vaujany, F.-X. (2011). Du retour de la matérialité dans l'étude des organisations. Une réflexion sur la conférence EGOS 2011. Le Libellio d'Aegis, 7(4), 19‑ 25.

Dorion, L. (2018). *Organisations alternatives et empowerment : une approche féministe. Penser l'organizing depuis ses marges*. Université Paris Dauphine, Paris.

Draperi, J.-F. (2010). L'entrepreneuriat social, un mouvement de pensée inscrit dans le capitalisme. *Papier de conférence*, 1‑14.

E

El Karmouni, H. (2017). *Le travail du consommateur pour la mise en place d'une alternative : cas du supermarché coopératif La Louve*. Université Paris Est, Paris.

F

Fare, M., de Freitas, C., et Meyer, C. (2015). Territorial development and community currencies: Symbolic meanings in brazilian community development banks. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *19*(4), 6‑17.

Farias, C. (2017). That's What Friends Are For: Hospitality and affective bonds fostering collective empowerment in an intentional community. *Organization Studies*, *38*(5), 577‑595.

Farias, C. (2015). *Construction, maintenance and dynamics of an intentional community: Producing social innovations through a collective re-appropriation of life*. EmLyon Business School, Lyon.

Flecha, R., et Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon: Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, *21*(5), 666‑682.

Foucault, M. (1984). Des espaces autres (1967), Hétérotopies. *Empan*, *54*(2), 12‑19.

Fournier, V. (2006). Breaking from the Weight of the Eternal Present: Teaching Organizational Difference. *Management Learning*, *37*(3), 295‑311.

Fournier, V., et Kelemen, M. (2001). The Crafting of Community: Recoupling Discourses of Management and Womanhood. *Gender, Work et Organization*, *8*(3), 267‑290.

Fournier, V., et Grey, C. (2000). At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies. *Human Relations*, *53*(1), 7‑32.

Freilich, M. (1970). *Marginal Natives: Anthropologists at Work, 1970, 624 pages*. Harper et Row.

G

Ganesh, S., et Zoller, H. (2014). Organizing transition: Principles and tensions in eco-localism. In *The Routledge Companion to Alternative Organization* (p. 15). Routledge.

Garfinkel, H. (2007). *Recherches en ethnométhodologie*. Paris, Presses Universitaires de France - PUF.

Geertz, C. (1973). *Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture*. New York, Basic Books.

Geertz, C. (1972). Deep Play: Notes on the Balinese Cockfight. *Daedalus*, *101*(1), 1‑37.

Gesell, S. (1916). *The Natural Economic Order*. TGS Publishers.

Ghiglione, E., et Farias, C. (s. d.). Staying on the Yellow Brick Road: Theorizing the maintenance of Alternative Organizations. *Papier de conférence*, 1‑27.

Gibson-Graham, J. K. (2003). Enabling Ethical Economies: Cooperativism and Class. *Critical Sociology*, *29*(2), 123‑161.

Giffard, A. (2007). (Sur) Un Manifeste Hacker. *Cahier Critique de Poésie*, (14), 2.

Girin, J. (1990). Analyse empirique des situations de gestion: Éléments de théorie et de méthode. Dans Martinet, A.C. (1990). *Epistémologies et sciences de gestion.* (p. 141-183) Paris, Economica.

Girin, J. (1989). *L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations*. Présenté à Journée d'étude la recherche action en action et en question, Paris.

Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (2017). *La découverte de la théorie ancrée. Stratégies pour la recherche qualitative*. Paris, Armand Colin.

Glaser, B. G., et Strauss, A. L. (2009). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Jersey, Transaction Publishers.

Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris, Les Editions de Minuit.

Goffman, E. (1968). *Asiles : Etude sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris, Les Editions de Minuit.

Gold, R. L. (1958). Roles in Sociological Field Observations. *Social Forces*, *36*(3), 217‑223.

Guyot, S. (2008). Une méthodologie de terrain « avec de vrais bricolages et plein de petits arrangements »…. À travers l'espace de la méthode : les dimensions du terrain en géographie, juin 2008, Arras, France.

Graeber, D. (2009). *Direct action: An ethnography*. Edinburgh, AK Press.

Graeber, D. (2004). *Fragments of an anarchist anthropology*. Chicago, Prickly Paradigm Press: Distributed by University of Chicago Press.

Greco, T. H. (2001). *Money: Understanding and creating alternatives to legal tender*. White River Junction, Vt: Chelsea Green Pub.

Grey, C. (1996). Towards A Critique of Managerialism: The Contribution of Simone Weil. *Journal of Management Studies*, *33*(5), 591‑612.

Grey, C., et Willmott, H. (2005). *Critical Management Studies: A Reader*. Oxford: OUP Oxford.

Gunkel, D. J. (2001). *Hacking Cyberspace*. Boulder, Colo: Perseus.

H

Hafner, K., et Markoff, J. (1993). *Cyberpunk: Outlaws and Hackers on the Computer Frontier*. London, Corgi.

Halbert, D. (1997). Discourses of Danger and the Computer Hacker. *The Information Society*, *13*(4), 361‑374.

Hallett, T., Schulman, D., et Fine, G. A. (2009). Peopling Organizations: The Promise of Classical Symbolic Interactionism for Inhabited Institutionalism. *Oxford Handbook for Sociology and Organizational Studies: Classical Foundations*, 486‑509.

Hannemyr, G. (1999). Technology and pleasure: Considering hacking constructive. *First Monday*, *4*(2).

Harvey, D. (2015). *Villes rebelles*. Paris, Buchet/Chastel.

Harvey, D. (2000). *Spaces of Hope*. California, University of California Press.

Hearn, J. (2000). On the Complexity of Feminist Intervention in Organizations. *Organization*, *7*(4), 609‑624.

Heras-Saizarbitoria, I. (2014). The ties that bind? Exploring the basic principles of worker-owned organizations in practice. *Organization*, *21*(5), 645‑665.

Hetherington, K. (2003). *The Badlands of Modernity: Heterotopia and Social Ordering*. USA et Canada, Routledge.

Himanen, P. (2001). *L'Éthique Hacker et l'Esprit de l'ère de l'information*. Paris, Exils.

Hina, H., Lightfoot, G., et Harvie, D. (2012). *Microfinance: Sustainable Entrepreneurship and the Funding Gap*.

Hjorth, D. (2005). Organizational Entrepreneurship: With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces for Play). *Journal of Management Inquiry*, *14*(4), 386‑398.

Hoffman, T. (2010). *How can Local Currencies Enhance Economic Activity in Communities?*

Hollinger, R. C., et Lanza‑Kaduce, L. (1988). The Process of Criminalization: The Case of Computer Crime Laws. *Criminology*, *26*(1), 101‑126.

Huberman, A. M., et Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: Recueil de nouvelles méthodes*. Paris, De Boeck Université.

I

Ingleby. (1998). Local Economic Trading Systems: Potentials for New Communities of Meaning: a brief exploration of eight LETSystems, with a focus on decision making. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *2*, 1‑24.

J

Jacob, J., Brinkerhoff, M., Jovic, E., et Wheatley, G. (2012). The Social and Cultural Capital of Community Currency, An Ithaca HOURS Case Study Survey. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *8*, 42‑56.

Jaumier, S., Daudigeos, T., Huault, I., et Pasquier, V. (2019). La démocratie organisationnelle autrement : l'exemple des hiérarchies à domination inversée. *Revue Française de Gestion*, *45*(278), 19‑36.

Jemielniak, D. (2014). *Common Knowledge ? An Ethnography of Wikipedia*. California, Stanford University Press.

Jenkins, K. (2008). Practically professionals? Grassroots women as local experts: A peruvian case study. *Regions Magazine*, *271*(1), 24‑25.

Johnson, P. (2006). Unravelling Foucault's 'different spaces'. *History of the Human Sciences*, *19*(4), 75‑90.

Jones, C., et Spicer, A. (2005). The Sublime Object of Entrepreneurship. *Organization*, *12*(2), 223‑246.

K

Kleidman, R. (1994). Volunteer Activism and Professionalism in Social-Movement Organizations. *Social Problems*, *41*(2), 257‑276.

Knights, D., et Willmott, H. (2002). Autonomy as Utopia or Dystopia. *The Sociological Review*, *50*(1_suppl), 59‑81.

Kowalak, T. (1981). *Work Co-operatives in Poland*. Présenté à International conference Producer Cooperatives, Copenhagen.

Kropotkin, P. (1892/2013). *La Conquête du Pain*. Paris, du Sextant.

L

Laacher, S. (2002). Les Systèmes d'Échange Local (SEL): Entre utopie politique et réalisme économique. *Mouvements*, *19*(1), 81‑87.

Laacher, S. (1998). L'État et les Systèmes d'Échanges Locaux (SEL). Tensions et intentions à propos des notions de solidarité et d'intérêt général. *Politix*, *11*(42), 123‑149.

Lafortune, M., et Bouchard, A. (2011). *Guide de L'intervenant Social : Transformer les Leçons de Cirque en Leçons de Vie*. Cirque du Soleil.

Lallement, M. (2015). *L'Âge du faire. Hacking, travail, anarchie*. Paris, Seuil.

Land, C., et King, D. (2014). Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization. *Ephemera Theory and politics in organization*, *14*(4), 923‑950.

Laurie, N., Andolina, R., et Radcliffe, S. (2005). Ethnodevelopment: Social Movements, Creating Experts and Professionalising Indigenous Knowledge in Ecuador. *Antipode*, *37*(3), 470‑496.

Le Breton, D. (2016). *L'interactionnisme symbolique* (4e édition). Paris, Presses Universitaires de France - PUF.

Lee, R., Leyshon, A., et Gibson-Graham, J. K. (2010). Gibson-Graham, J.K. 1996: The end of capitalism (as we knew it): A feminist critique of political economy. Oxford: Blackwell. *Progress in Human Geography*, *34*(1), 117‑127.

Lefebvre, H. (1991). *The Production of Space*. Malden, Mass. New Jersey, Wiley-Blackwell.

Lefebvre, H. (1970). *La révolution urbaine* (Gallimard Idées). Paris, Gallimard.

Levy, S. (2010). *Hackers: Heroes of the Computer Revolution*. O'Reilly Media, Inc, USA.

Lietaer, B. (2013). *Au cœur de la monnaie : systèmes monétaires, inconscient collectif, archétypes et tabou*s. Gap (Hautes-Alpes): Yves Michel Editions.

Lietaer, B. (2010). Currency Solutions for a Wiser World» The Wörgl Experiment: Austria (1932-1933). [Currency Solutions for a Wiser World].

Lietaer, B. (2009). Créer des monnaies régionales pour traiter la crise globale. *Le journal de l'école de Paris du management*, *80*(6), 1‑12.

Lietaer, B. (2001). *The Future of Money: Creating New Wealth, Work and a Wiser World* (1e edition). London, Arrow Books Ltd.

Lilley, S., Harvie, D., Lightfoot, G., et Weir, K. (2019). Using derivative logic to speculate on the future of the social investment market. *Journal of Urban Affairs*, *0*(0), 1‑17.

Little, K. (1995). Surveilling Cirque Archaos: Transgression and the Spaces of Power in Popular Entertainment. *The Journal of Popular Culture*, *29*(1), 15‑27.

Lofland, J. (1974). Styles of Reporting Qualitative Field Research. *The American Sociologist*, *9*(3), 101‑111.

Luzzi, M. (2005). *Réinventer le marché ? Les clubs de troc face à la crise en Argentine*. Paris, Editions L'Harmattan.

Lyotard, J., F. (1979). Les problèmes du savoir dans les sociétés industrielles les plus développées. Paris, Collection Dossiers.

m

MacLeod, G. (1997). *From Mondragon to America: Experiments in Community Economic Development*. Sydney, Nova Scotia, Goose Lane Editions.

Mangan, A. (2009). `We're not banks': Exploring self-discipline, subjectivity and co-operative work. *Human Relations*, *62*(1), 93‑117.

Marcus, G. E. (1995). Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography. *Annual Review of Anthropology*, *24*, 95‑117.

Markowitz, L., et Tice, K. W. (2002). Paradoxes of Professionalization: Parallel Dilemmas in Women's Organizations in the Americas. *Gender et Society*, *16*(6), 941‑958.

Marti, I., Courpasson, D., et Dubard Barbosa, S. (2013). "Living in the fishbowl". Generating an entrepreneurial culture in a local community in Argentina. *Journal of Business Venturing*, *28*(1), 10‑29.

Matheu, M. (1986). La familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société? *Gérer et Comprendre*, (2), 81‑94.

Mauss, M. (1923/2012). *Essai sur le don*. Paris, Presses universitaires de France - PUF.

Mbodj-Pouye, A. (2008). Pages choisies. Ethnographie du cahier personnel d'un agriculteur malien. *Sociologie et sociétés*, *40*(2), 87.

McCarthy, J. D., et Zald, M. N. (1977). Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory. *American Journal of Sociology*, *82*(6), 1212‑1241.

Meister, A. (1974). *La participation dans les associations*. Économie et Humanisme.

Michel, A. (2011). Transcending Socialization: A Nine-Year Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Worker Transformation. *Administrative Science Quarterly*, *56*(3), 1‑44.

Millar, S. (2001). For Hackers, Read Political Heroes of Cyberspace! *The guardian*, p. 4.

Mitchell, C. L. (1993). The Relationship of Clinicians' Values to Therapy Outcome Ratings. *Counseling and Values*, *37*(3), 156‑164.

Moilanen, J. (2012). Emerging Hackerspaces – Peer-Production Generation. In I. Hammouda, B. Lundell, T. Mikkonen, et W. Scacchi (Éd.), *Open Source Systems: Long-Term Sustainability* (Vol. 378, p. 94‑111). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Montillet, L. (2008). Et pour quelques creditos de plus... *Papier de conférence*, 1‑18.

N

Nissenbaum, H. (2004). Hackers and the contested ontology of cyberspace. *New Media et Society*, *6*(2), 195‑217.

North, P. (2010). Eco-localisation as a progressive response to peak oil and climate change – A sympathetic critique. *Geoforum*, *41*(4), 585‑594.

North, P. (2007). *Money and Liberation: The Micropolitics of Alternative Currency Movements*. Minneapolis, University of Minnesota Press.

North, P. (2006). *Alternative Currency Movements As a Challenge to Globalisation?: A Case Study of Manchester's Local Currency Networks*. Aldershot, England; Burlington, Ashgate Publishing Limited.

North, P. (1999). Explorations in Heterotopia: Local Exchange Trading Schemes (LETS) and the Micropolitics of Money and Livelihood. *Environment and Planning D: Society and Space*, *17*(1), 69‑86.

O

Offerlé, M. (2010). Histoires de protestations. In *Penser les mouvements sociaux* (p. 265‑281). Paris, La Découverte.

Orléan, A. (1998). La monnaie autoréférentielle : réflexions sur les évolutions monétaires contemporaines. In *La Monnaie souveraine* (p. 359‑386). Paris, Editions Odile Jacob.

Ould-Ahmed, P. (2018). Politics within Complementary Currency Systems: The Case Study of Barter Clubs in Argentina. *Review of Radical Political Economics*, *50*(4), 773‑792.

Ould-Ahmed, P. (2010). Les « clubs de troc» argentins : un microcosme monétaire Credito dépendant du macrocosme Peso. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (7).

P

Paranque, B., et Willmott, H. (2014). Cooperatives saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, *21*(5), 604‑625.

Parker, M. (2011). Organizing the Circus: The Engineering of Miracles. *Organization Studies*, *32*(4), 555‑569.

Parker, M. (2002a). *Against management: Organization in the age of managerialism*. Cambridge; Malden, MA: Blackwell.

Parker, M. (2002b). Utopia and the Organizational Imagination: Outopia. *The Sociological Review*, *50*, 1‑8.

Parker, S., et Parker, M. (2017). Antagonism, accommodation and agonism in Critical Management Studies: Alternative organizations as allies. *Human Relations*, *70*(11), 1366‑1387.

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., et Land, C. (2014a). *The Routledge Companion to Alternative Organization*. London; New York, Routledge.

Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., et Land, C. (2014b). The question of organization : a manifesto for alternatives. *Ephemera Theory and politics in organization*, *14*(4), 621‑636.

Parker, M., Fournier, V., et Reedy, P. (2007). *The dictionary of alternatives: Utopianism and organization*. London, New York, Zed Books.

Pearson, R. (2003). Argentina's Barter Network: New Currency for New Times? *Bulletin of Latin American Research*, *22*(2), 214‑230.

Péchu, C. (2010). *Les Squats*. Paris, Les Presses de Sciences Po.

Picard, H. (2015). *« Entreprises libérées », parole libérée? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*.Université Paris Dauphine, Paris.

Piette, A. (1996). *Ethnographie de l'action*. Paris, Métailié.

Porter, D., et Craig, D. (2004). The third way and the third world: Poverty reduction and social inclusion in the rise of 'inclusive' liberalism. *Review of International Political Economy*, *11*(2), 387‑423.

Prades, J. (2005). L'énigme de Mondragon : Comprendre le sens de l'expérience. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (296), 1‑16.

Pullen, A., et Vachhani, S. J. (2018). Examining the Politics of Gendered Difference in Feminine Leadership: The Absence of 'Female Masculinity'. In S. Adapa et A. Sheridan (Éd.), *Inclusive Leadership: Negotiating Gendered Spaces* (p. 125‑149). New York, Springer International Publishing.

R

Ragin, C., et Becker, H. (1992). *What Is a Case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. United Kingdom, Cambridge University Press.

Raymond, E. S. (1996). *The New Hacker's Dictionary Edition* (3ème edition). Cambridge, Mass: MIT Press.

Reed, M., et Hughes, M. (1992). *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*. New York, Sage.

Reedy, P., King, D., et Coupland, C. (2016). Organizing for Individuation: Alternative Organizing, Politics and New Identities. *Organization Studies*, *37*(11), 1553‑1573.

Rosanvallon, P. (1979). *Le capitalisme utopique*. Paris, Seuil.

Rose, A. M. (1962). *Human Behavior and Social Processes: An Interactionist Approach*. Boston, Houghton Mifflin.

Rothschild, J., et Russell, R. (1986). Alternatives to Bureaucracy: Democratic Participation In The Economy. *Annual Review of Sociology*, *12*(1), 307‑328.

Rothschild-Whitt, J. (1979). The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models. *American Sociological Review*, *44*(4), 509‑527.

Roy, S. (2011). Politics, Passion and Professionalization in Contemporary Indian Feminism. *Sociology*, *45*(4), 587‑602.

S

Satow, R. L. (1975). Value-Rational Authority and Professional Organizations: Weber's Missing Type. *Administrative Science Quarterly*, *20*(4), 526−531.

Schroeder, R. F. H., Miyazaki, Y., et Fare, M. (2011). Community currency research: An analysis of the literature. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *15*, 31−41.

Scott, J. C. (2014). *Two Cheers for Anarchism: Six Easy Pieces on Autonomy, Dignity, and Meaningful Work and Play*. New Jersey, Princeton University Press.

Semal, J. (1999). De « l'innovation » au « consommacteur ». *Cahiers Agricultures*, *8*, 358−361.

Seignour, A. (2012). *Des marchés internes au management par le marché. Individualisation de la relation d'emploi et acculturation des salariés*. Université Paris Est, Paris.

Seignour, A. (2011). Méthode d'analyse des discours. *Revue française de gestion*, *n° 211*(2), 29−45.

Seyfang, G. (1998). Local Economic Trading Systems: Potentials for New Communities of Meaning: A brief exploration of eight LETSystems, with a focus on decision making. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *2*, 1−24.

Shibutani, T. (1955). Reference Groups as Perspectives. *American Journal of Sociology*, *60*(6), 562−569.

Shweder, R. A. (1991). *Thinking through cultures: Expeditions in cultural psychology*. Cambridge, MA, US: Harvard University Press.

Spicer, A., Alvesson, M., et Kärreman, D. (2016). Extending critical performativity. *Human Relations*, *69*(2), 225−249.

Spicer, A., Alvesson, M., et Kärreman, D. (2009). Critical performativity: The unfinished business of critical management studies. *Human Relations*, *62*(4), 537−560.

Starr, A. (2005). *Global revolt: A guide to the movements against globalization*. London; New York: Zed Books.

Starr, A. (2000). *Naming the Enemy: Anti-Corporate Movements Confront Globalization*. London; New York: Annandale, NSW, Zed Books Ltd.

Starr, A. (1999). Anti-Corporatism: An Overview of Resistance to Globalization. *Unpublished, summary of Naming the Enemy: Anti-Corporate Movements Confront Globalization (2000: Zed Books, London)*, 1−13.

Starr, A., Martínez-Torres, M. E., et Rosset, P. (2011). Participatory Democracy in Action: Practices of the Zapatistas and the Movimento Sem Terra. *Latin American Perspectives*, *38*(1), 102−119.

Starr, A., et Adams, J. (2003). Anti-globalization: The Global Fight for Local Autonomy. *New Political Science*, *25*(1), 19‑42.

Strauss, A. (1992). *Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme*. Paris, Editions Métailié.

T

Taylor, A. (2016a). Against Activism. [The Baffler].

Taylor, A. (2016b). Les deux jambes du militantisme. *Le Monde diplomatique*,(p. 1‑3).

Taylor, G. (2003). A Currency for Change? One activists personal view of LETS. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *7*, 1‑3.

Taylor, P. A. (2005). From hackers to hacktivists: Speed bumps on the global superhighway? *New Media et Society*, *7*(5), 625‑646.

Taylor, P. A. (1999). *Hackers: Crime in the digital sublime*. Abingdon, Taylor et Francis.

Taylor, P. A. (1998). Hackers: Cyberpunks or microserfs? *Information, Communication et Society*, *1*(4), 401‑419.

Teulier, R., et Lorino, P. (2005). *Entre connaissance et organisation, l'activité collective: L'entreprise face au défi de la connaissance : colloque de Cerisy*. Paris, La Découverte.

Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.

Townsend, J. G., Porter, G., et Mawdsley, E. (2004). Creating Spaces of Resistance: Development NGOs and their Clients in Ghana, India and Mexico. *Antipode*, *36*(5), 871‑889.

Trigona, M. (2007). Latin America's Autonomous Organizing. *Affinities: A Journal of Radical Theory, Culture and Action*, *1*(1), 107‑114.

Tsoukas, H., et Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, *13*(5), 567‑582.

V

Vallat, D., et Ferraton, C. (2012). Les systèmes d'échange local (SEL) ou l'utopie d'une monnaie sans dette. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (324), 21‑34.

Van Maanen, J. (2011). Ethnography as Work: Some Rules of Engagement: Ethnography as Work. *Journal of Management Studies*, *48*(1), 218‑234.

Van Maanen, J. (1981). The Informant Game: Selected Aspects of Ethnographic Research in Police Organizations. *Urban Life*, *9*(4), 469‑494.

Van Maanen, J. (1979). The Fact of Fiction in Organizational Ethnography. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 539−550.

Viveret, P. (2002). *Reconsidérer la richesse: Rapport final de la mission « nouveaux facteurs de richesse »* (p. 97).

W

Wacquant, L. (2006). *Body et Soul: Notebooks of an Apprentice Boxer*. United Kingdom, Oxford University Press.

Wacquant, L. (2005). Carnal Connections: On Embodiment, Apprenticeship, and Membership. *Qualitative Sociology*, *28*(4), 445−474.

Walker, D. (2009). The impact of community currency systems on gender relations in rural northeast thailand: A hybrid social audit-Gender analysis approach. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *13*, 36−60.

Walton, R. E. (1975). The diffusion of new work structures: Explaining why success didn't take. *Organizational Dynamics*, *3*(3), 2−22.

Ward, C. (1966). *Anarchism as a Theory of Organization*. [theanarchistlibrary].

Wark, M. (2006). *Un Manifeste Hacker: « a Hacker Manifesto » Francophone Dans un Design de Gallien Guibert*. Paris, Criticalsecret.

Watson, S., et Gibson, K. (1994). *Postmodern Cities and Spaces*. Cambridge, Mass: Wiley-Blackwell.

Watson, T. J. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of 'How Things Work' in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, *48*(1), 202−217.

Webb, S. J. W., et Webb, B. P. (1920). *A constitution for the socialist commonwealth of Great Britain*. London, New York, Longmans, Green and co.

Weber, M. (1921/1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. California, University of California Press.

Weber, M. (1919/2013). *Le savant et le politique*. Paris, Presses Electroniques de France.

Weber, M. (1904/2013). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris, Presses Electroniques de France.

Weisbrod, B. A. (1998). Guest editor's introduction: The nonprofit mission and its financing. *Journal of Policy Analysis and Management*, *17*(2), 165−174.

Whyte, W. F. (2007). *Street Corner Society*. Paris, La Découverte.

Whyte, W. F. (1995). Learning from the Mondragon cooperative experience. *Studies in Comparative International Development*, *30*(2), 58−67.

Wickert, C., et Schaefer, S. M. (2015). Towards a progressive understanding of performativity in critical management studies. *Human Relations*, *68*(1), 107‑130.

Willer, D. E. (1967). Max Weber's Missing Authority Type. *Sociological Inquiry*, *37*(2), 231‑240.

Williams, C. C., Aldridge, T., Lee, R., Leyshon, A., Thrift, N., et Tooke, J. (2012). The Role of the Third Sector in Paving a 'Third Way': Some Lessons From Local Exchange and Trading Schemes (LETS) in the United Kingdom. *International Journal of Community Currency Research (IJCCR)*, *5*, 1‑11.

Williams, C. C., Aldridge, T., Lee, R., Leyshon, A., Thrift, N., et Tooke, J. (2001). Bridges into Work? An Evaluation of Local Exchange and Trading Schemes (LETS). *Policy Studies*, *22*(2), 119‑132.

Wright, E. O. (2009). *Envisioning Real Utopias*. London, New York, Verso.

Y

Yang. (2000). Putting Global Capitalism in Its Place: Economic Hybridity, Bataille, and Ritual Expenditure. *Current Anthropology*, *41*(4), 477.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2nd éd.). Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, *3*(1), 97‑114.

Z

Zald, M. N., et Ash, R. (1966). Social Movement Organizations: Growth, Decay and Change. *Social Forces*, *44*(3), 327‑341.

Zanoni, P., Contu, A., Healy, S., et Mir, R. (2017). Post-capitalistic politics in the making: The imaginary and praxis of alternative economies. *Organization*, *24*(5), 575‑588.

Zelizer, V., et Weber, F. (2006). Viviana Zelizer, « l'argent social ». *Geneses*, *no 65*(4), 126‑137.

Dictionnaire des acronymes

ADESL : Alternatives pour un Développement Economique et Social Local

AMAP : Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne

ATTAC : Association pour la Taxation des Transactions financières et pour l'Action Citoyenne

BàO : Bouche à Oreille

BIB : Boat in a Bag

CCC : Chaos Communications Club

DIY : Do It Yourself

ESS : Économie Sociale et Solidaire

FAI : Fournisseurs d'Accès Internet

GAFAM : Google Apple Facebook Amazon Microsoft

ISEM : Institut des Sciences de l'Entreprise et du Management

IRC : Internet Relay Chat

IWW : Industrial Workers of the World

LETS : Local Exchange Trading Systems

MIT : Massachussetts Insitute of Technology

MLC : Monnaie Locale Complémentaire

MLCC : Monnaie Locale Complémentaire et Citoyenne

MODR : Management des Organisations et Développement Responsable

NEF : Nouvelle Économie Fraternelle

OOPS : Original Open Pervenches Statistics

PMC : Petites et Moyennes Entreprises

RAMICS : Research Association on Monetary Innovation and Complementary and Community Currencies

RGCS : Research Group on Collaborative Spaces

RIC : Référendum d'Initiative Citoyenne

RMLL : Rencontres Mondiales des Logiciels Libres

SACEM : Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique

SAS : Société par Actions Simplifiées

SCIC : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

SEL : Systèmes d'échanges Locaux

TMRC : Tech Model Railroad Club

THSF : Toulouse Hacker Space Factory

ZAD : Zone À Défendre

Tables des illustrations

Table des tableaux

Tableau 1. Récapitulatif de participation aux activités de la Graine....96
Tableau 2. Récapitulatif de participation aux activités du BIB....97
Tableau 3. Retranscription des entretiens de la Graine....101
Tableau 4. Retranscription des entretiens du BIB....102

Table des figures

Figure 1. Premier cadre analytique de l'étude des organisations alternatives....104
Figure 2. Vue d'ensemble de la structure des données....107
Figure 3. Cartographie de la situation de gestion de la Graine - Printemps 2016....110
Figure 4. Cartographie de la situation de gestion du BIB - Année 2016....112
Figure 6. Schéma synthétique de la recherche....279

Table des images

Image 1. Hackerspace - le Boat in a Bag (BIB), décembre 2016. 80
Image 2. Logo de la Graine....120
Image 3. Coupons de graines....197
Image 4. Logo du BIB....198
Image 5. BIButon (version 2014 et 2016)....232

L'organisation alternative fondée sur les valeurs : étude ethnographique d'une monnaie locale complémentaire et d'un hackerspace.

RÉSUMÉ

Ce travail de recherche s'intéresse aux acteurs réunis au niveau local afin de rompre avec les pratiques et systèmes dominants centrés sur l'accumulation de capital. Il propose d'observer la capacité des individus à produire des organisations alternatives fondées sur les valeurs et d'analyser l'articulation au cours du temps entre une rationalisation en finalité et les valeurs des acteurs. Cette recherche s'inscrit alors résolument dans l'étude des organisations alternatives (Parker *et al,*. 2014) et tente de répondre aux questions suivantes : la rationalisation de l'organisation conduit-elle nécessairement à une dégénérescence des valeurs ? Quelles sont les conditions organisationnelles d'actions sociales fondées sur les valeurs ? Permettent-elles d'envisager une forme alternative d'autorité légitime ? Afin de répondre à ces interrogations, ce manuscrit s'intéresse à deux organisations alternatives situées dans la ville de Montpellier. Tout d'abord la Graine, une monnaie locale complémentaire dont l'objectif est de fournir une alternative citoyenne à la gestion monétaire centralisée et la délocalisation des échanges. Ensuite, le BIB, un regroupement de *hackers* au sein d'un même lieu, lequel propose à tous ceux qui le souhaitent un outil d'émancipation technologique et un espace commun. Les deux récits présentés dans cette thèse sont alors racontés de l'intérieur, en suivant une méthodologie ethnographique (Van Maanen, 1979). Ainsi, l'analyse qualitative de 41 entretiens vient compléter le récit d'une participation aux activités quotidiennes des membres des deux organisations, de novembre 2015 jusqu'en juin 2018. L'étude de cas des deux organisations alternatives fondées sur des valeurs aborde alors les enjeux de hiérarchisation du collectif, de rationalisation des activités, ainsi que de nouveaux principes d'organisation érigés autour du « faire ».

Mots clés : organisations alternatives, étude ethnographique, approches critiques en management, monnaie locale, hackerspace.

Alternative value-based organization: etnographic study of a local currency and a hackerspace.

ABSTRACT

This research focuses on actors organized at the local level in order to struggle systems and practices oriented by capital accumulation. It observes the ability of individuals to produce value-based organizations and the structuring between pragmatic issues and actors' values. This research is drawing on alternative organizations studies (Parker *et al*, 2014) and tries to answer the following questions: does the rationalization of the organization necessarily lead to the degeneration of values? What are the organizational conditions of social actions based on value? Do they generate an alternative form of legitimate order? In order to investigate these issues, the research studies on two alternative organizations located in the city of Montpellier. First the « Graine », a local currency that aims to provide an alternative to national currencies and globalized exchanges. Then the « Boat In a Bag », a group of hackers gathered within a common space to provide technological emancipation tools and a common space for free expression. Both stories are written from within, following an ethnographic methodology (Van Maanen, 1979). Accordingly, the qualitative analysis of 41 interviews has been associated with a daily involvement within both organizations, from November 2015 to June 2018. Thus, the case study of these two alternative value-based organizations deals with issues of hierarchy, rationalization, and new organizational principles built around the Do-It-Ocracy.

Keywords : alternative organizations, ethnographic study, critical management studies, local currency, hackerspace.