



Les plates-formes web comme nouvel intermédiaire de l'innovation.

Cedric Pelissier

► To cite this version:

Cedric Pelissier. Les plates-formes web comme nouvel intermédiaire de l'innovation. : L'exemple du crowdsourcing, un processus d'institutionnalisation du mouvement de l'open source.. Congrès AFS 2011 - Création et Innovation RT 12 Sociologie économique, Jul 2011, Grenoble, France. halshs-00652096

HAL Id: halshs-00652096

<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00652096>

Submitted on 14 Dec 2011

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

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

Congrès AFS 2011 – Création et Innovation
Grenoble 5-8 juillet 2011

RT 12 Sociologie économique

Session : Modèles économiques et institutions

Les plates-formes web comme nouvel intermédiaire de l'innovation.

L'exemple du crowdsourcing, un processus d'institutionnalisation du mouvement de l'open source.

Cédric Pélissier, Pacte, Grenoble Universités

cedricpelissier@me.com

Résumé

Les entreprises ouvrent aujourd'hui leur processus d'innovation au public, définit notamment par le concept d'open innovation. La collaboration entre les usagers et les entreprises est ainsi valorisée. Cette collaboration, possible par les dispositifs internet, dans notre étude se formalisant dans le phénomène du crowdsourcing, croise des dynamiques distinctes, parfois antagonistes. Des dynamiques de l'innovation issues d'une part du monde industriel, caractérisées par des valeurs marchandes et une organisation verticale qui se confronte au monde de l'internet, marqué par la culture hacker, qui s'est construite contre ce monde marchand, aux traits militants et prônant une certaine gratuité. Les plates-formes doivent alors combiner avec ces dynamiques dans un processus de collaboration. La communication propose au travers l'étude de ces plates-formes collaboratives où l'utilisateur travaille pour l'entreprise, d'analyser le rôle de ces nouveaux intermédiaires de l'innovation, de voir comment composer avec ces différentes logiques. Nous verrons comment qualifier la collaboration sur ces plates-formes virtuelles, entre le noyau dur des innovateurs et le nuage de participants, tous indispensables au processus, et par quel moyen de rémunération, qualifié de gratuité calculée, les plates-formes rétribuent-elles les internautes. L'analyse finira par la description des modes de régulation se construisant autour de ces collectifs, où la communauté est partie prenante de cette gouvernance.

Mots clés : communauté – entreprise – crowdsourcing – intermédiaires – hybridation

Introduction

L'article propose de revenir sur l'un des espaces web, encore *en chantier* et générateur d'innovation : les plates-formes de *crowdsourcing* (approvisionnement par la foule). Elles consistent à faire collaborer des internautes sur des demandes faites par les entreprises, à travers différents challenges. Des plates-formes dans lesquelles les internautes se regroupent sous diverses formes, appelées « communautés virtuelles » (Rheingold, 2000), afin de participer à un projet. L'internaute est alors partie-prenante de sa consommation en participant soit à la conception, soit à la production, ou encore à la distribution du produit. Les applications de l'internet mises à disposition du consommateur lui permettent de sortir du rôle de simple lecteur de contenu (plus ou moins actif) et d'en devenir un acteur. Cette nouvelle figure du « lectacteur » (Rebillard, 2007) ou « consommacteur » donne à l'individu la possibilité d'agir sur les contenus web. Cette nouvelle position de l'utilisateur agence le mouvement de démocratisation que permettent les nouveaux dispositifs web. Une posture où l'internaute modifie à son tour la nature de ce contenu, identifiée par le fait d'agir soit par la création, soit par la participation (commentaires, votes, etc.) sur le contenu. Un processus collaboratif, spécifique au monde de l'internet, que l'on peut caractériser par la notion « *d'auteur en collectif* » (Weissberg, 2001). Cette notion d'auteur *en collectif* englobe une contribution distribuée de l'internaute, portée par la participation en réseau des auteurs.

Le processus d'innovation du crowdsourcing est un processus collaboratif. Il se confronte à la figure du *créateur-entrepreneur schumpétérien* qui lutte contre l'organisation en place pour imposer son idée. Dans les principes du crowdsourcing, c'est à partir du collectif au contraire que l'innovation se crée et surtout se développe. La force créatrice pour Schumpeter va à l'encontre du courant de masse, celui de la foule justement. Il rompt avec l'image du marché où les firmes traqueraient les besoins non satisfaits des consommateurs, processus dont les plates-formes de crowdsourcing s'inspirent. Il faut cependant nuancer l'antagonisme apparent de ces dynamiques de l'innovation. L'entrepreneur-agent peut être considéré comme un ensemble d'individus non homogènes, des pionniers qui bousculent une routine dont la nouveauté peut s'étendre en étant copiée par le reste de la foule. Ainsi, de par les dispositifs internet, les processus d'innovation se démocratisent en donnant un possible accès à la création pour tous et remettent en cause la figure de l'entrepreneur schumpétérien, noyé dans la foule du web, celles des communautés d'innovation en ligne.

Une nouvelle mobilisation de coopération, utilisant les communautés d'internautes dans le but d'innover, de produire, de les faire travailler, crée cependant de nouvelles tensions à celles déjà existantes. De part la multitude des mondes sociaux en présence dans cette collaboration, due à la convergence de multiples et différentes communautés, le processus est encore en « chantier ». Ce « chantier de l'innovation » (Boullier, 2007) s'articule autour de la coordination entre les différents mondes et dynamiques adjointes, et fait émerger de nouveaux acteurs : les intermédiaires entre entreprises et communautés. Des intermédiaires conceptualisés notamment sous la forme de plate-forme de *crowdsourcing*. Après avoir défini les plates-formes de crowdsourcing, en s'appuyant sur le fonctionnement de deux d'entre elles, nous verrons comment les caractériser en tant qu'intermédiaires de marché. Pour cela, nous développeront les processus d'interfaces possibles entre les communautés et les entreprises clientes des plates-formes, les tensions qu'elles peuvent révéler par l'introduction de logiques industrielles dans des mouvements communautaires, et enfin comment ces plates-formes articulent ces dynamiques *ennemies*, au-delà de leur simples rôles d'intermédiaires, en proposant des modes de coordination, de transaction et de gouvernance hybrides.

1. Méthodes et matériaux empiriques mobilisés

1.1. « L'ethnographie virtuelle », une approche multi-située, distante et hybride

L'approche de ce terrain, nouveau par sa matérialité, demande des tours de mains, des innovations en méthodologie. Une des tentatives nouvelles d'approches méthodologiques, formalisée par C. Hine (2000) est celle de « l'ethnographie virtuelle », une proposition, ou plutôt un questionnement dans l'étude des pratiques et des comportements des internautes. Notre terrain interroge à la fois un nouvel espace, internet, caractérisé par une distance spatiale et temporelle, ainsi que le rapport à la technologie. Il demande d'étudier les interactions *virtuelles* – que l'on peut définir par une distance à la fois spatiale et temporelle dans l'échange – mais également une culture technologique de cet univers. Le passage de l'ethnographie traditionnelle à l'ethnographie virtuelle demande l'emploi d'outils spécifiques et de leur apprentissage. Cette adaptation nécessaire se traduit sur le terrain par des postures et méthodologies employées notamment dans le marketing, et appelées « *netnography* » (R.V. Kozinets, 2002). Cet ajustement de l'ethnographie au monde du net a le mérite de rendre compte de la matière de cette virtualité, celle d'un monde existant, d'un monde en ligne. La *netnography* garde les traits fondateurs de l'ethnographie plus traditionnelle, fondée sur la

flexibilité et capable de s'adapter à tous les terrains, y compris en ligne. L'observation « traditionnelle » doit « *s'équiper d'un œil numérique* ». Pour cela, nous avons du mobiliser un certain nombre d'outils permettant de mesurer le trafic web en utilisant des logiciels comme *Google Analytics* ou encore *Technorati*, un site de référence de la blogosphère. La différence dans cette nouvelle approche se situe alors sur un plan éthique : qu'est-ce qui appartient à la sphère privée ou publique sur la toile ?

1.2. Etudes de terrain : les « crowdsourcers », des intermédiaires de marché

Pour mener cette étude, dans le cadre d'une thèse, nous avons dans un premier temps effectué une phase exploratoire consistant à une comparaison de plus de 20 sites de crowdsourcing ou référencés dans le monde web comme proche de ces principes (Kluster, Cambrianhouse, LaFraise, Innocentive, Sellaband, etc.). L'objectif est d'identifier les propriétés communes de ces différents sites et éventuellement de les catégoriser en fonction des régimes de coordination mis en œuvre. Puis nous nous sommes appuyé sur le suivi longitudinal de deux études de cas, décrits ci-dessous (encadrés). Un dernier corpus de terrain est une étude comparative de 8 sites¹ proches des thématiques du bricolage, effectuée dans le cadre d'un contrat de recherche avec Edf. Lors de cette étude, nous nous sommes focalisés principalement sur les trajectoires professionnelles de ces amateurs passionnés participant aux plates-formes. Ces trois sources de terrain différentes répondent à des questionnements propres de notre analyse : la phase exploratoire permet de modéliser dans un premier temps les différentes plates-formes de crowdsourcing et les formes d'intermédiations qui émergent, l'étude longitudinale est le support de l'analyse principale que le modèle d'intermédiaire qui nous intéresse, et enfin l'étude des trajectoires des individus nous renseignement sur les processus de professionnalisation repérés.

CrowdSpirit, l'internaute devient créateur de produits électroniques

CrowdSpirit est une startup dont le démarrage a été lancé en septembre 2007. Le projet consiste en l'externalisation de processus complets de R&D à une communauté de « geeks » ou amateurs de technologies pour la conception de nouveaux produits dans le domaine de

¹ Liste des sites : Cyberbricoleur, Kazanostra, Deco.fr, Leroymerlin , Noé, l'écologie participative, Green Wikia, Le blog de la conscience énergétique et de l'innovation, Ecocompare.

l'électronique grand public avec la conception de produits personnalisés (type Mp3, téléphone, etc.). La plate-forme prenait en charge l'ensemble du processus de conception, depuis la génération d'idées jusqu'à la définition de spécifications pour les nouveaux produits. La plate-forme prévoyait de développer, produire et commercialiser les meilleurs concepts. Le cas de CrowdSpirit nous semblait particulièrement intéressant dans la mesure où il visait à appliquer le principe de crowdsourcing à un développement de produits tangibles, de haute technologie, alors que la grande majorité des innovations ascendantes concernent plutôt des biens « immatériels » (logiciels, biens culturels). L'expérimentation de cette première version a conduit le fondateur, Lionel David à reconstruire son business model autour de la mise en relation des communautés d'innovation avec les R&D dans les secteurs de produits. Cette seconde plate-forme reste basée sur l'incubation de concepts innovants mais les champs explorés sont déterminés par les entreprises qui la sollicitent. Parallèlement, les innovateurs peuvent porter des idées – concepts qu'ils souhaiteraient eux-mêmes développer.

Wilogo, création de logo pour les entreprises

Wilogo est une startup « crowdsourcée » créée en mars 2006. Le concept de Wilogo est de mettre en compétition des graphistes (amateurs ou professionnels) dans un concours de création de logos pour une société (la cible principale étant les PME). Cette plate-forme communautaire tire son inspiration du site *LaFraise* mais ses clients sont des sociétés. Wilogo est donc une place de marché qui met en relation des PME-PMI, qui n'ont pas souvent les moyens d'investir dans une recherche traditionnelle de logo, avec une communauté de graphistes (professionnels, amateurs, débutants, étudiants, etc.). La plate-forme fonctionne comme suit : Wilogo organise un concours, répondant à un ordre de l'entreprise cliente, menant à au moins 50 propositions, logos, parmi lesquels un seul sera choisi par le client. La compétition a lieu au cours d'une période courte (une semaine environ). Elle inclut une première phase privée de créativité (72 heures) pendant laquelle les graphistes soumettent leurs logos (un ou plusieurs). Dans une deuxième phase publique, chaque membre peut faire des commentaires, remarques sur le travail d'autres membres et voter par un système de préférences personnelles appelé « coup de cœur » pour mettre en lumière les logos les plus appropriés. Le client peut alors faire un choix de 3 logos (phase de shortlist) et demander des ajustements sur ces logos aux 3 graphistes sélectionnés. Au final, un seul logo gagne la compétition. Il y a une récompense financière pour le graphiste gagnant (60% du prix de

vente du logo, en moyenne 300 euros) et une prime pour les deux finalistes de 50 euros. Wilogo taxe le prix de vente de 40%. On demande ensuite au graphiste récompensé de renoncer à son droit d'auteur. N'importe quelle forme de contribution des graphistes est comptabilisée par un système de points, appelé « Karma ». Le *Karma* est un index de l'activité des membres de la communauté. Il permet à chaque contributeur de capitaliser sa participation dans l'activité de la plate-forme, par sa créativité et son possible succès, mais aussi par la simplicité des contributions (votes, commentaires) et son réseau social (parrainages).

2. Le crowdsourcing, à la croisée des logiques d'innovation collective

Les plates-formes de crowdsourcing prennent donc le pari d'articuler des logiques pourtant opposées ou déclarées comme telles. Celle des entreprises et leur logique marchande, et celle des communautés web, avec une logique non marchande par opposition. En effet, ces communautés se sont souvent construites par opposition au monde industriel, celui des entreprises et des professionnels. L'exemple du logiciel libre en est l'épouvantail, mais on retrouve cette même démarche dans de nombreux domaines, comme celui du bricolage ou encore de la musique. Ces différentes logiques conduisent également à d'autres contradictions, plus opératoires, au sein de ces plates-formes. Nos intermédiaires font donc figure d'interfaces entre différents mondes aux propriétés distinctes. Ce sont les mécanismes de cet interface qui nous intéressent et dont nous relevons dans un premier temps les tensions qui peuvent naître. Introduire des logiques industrielles dans des processus collaboratifs ouverts comme ceux présents dans les communautés crowdsourcées nécessite des ajustements. Les plates-formes doivent composer avec des dynamiques plus ou moins émergentes.

2.1. Entre bazar et cathédrale

Une de ces fortes tensions présentes au sein des plates-formes de crowdsourcing reste l'antagonisme des processus d'activité des entreprises à ceux des communautés. D'un côté, une forte prescription hiérarchique de l'entreprise, une coordination verticale de son organisation. Cette verticalité est caractérisée par des *proces* rigides, formalisés et hiérarchisés. En face, les communautés web revendiquent une organisation plus libre, moins ordonnée, sans hiérarchie formelle. Une organisation plus horizontale laissant l'activité des

internautes libres. Le *bazar* (Raymond, 1999) est une manière de développer des logiciels libres, par la coopération d'une multitude d'individus, de façon flexible et adaptable. Des modes d'actions impossibles à reproduire dans une organisation hiérarchisée. Un concept de bazar opposé à celui de *cathédrale*, symbolisant lui une organisation plus hiérarchisée, nécessaire dans l'élaboration des logiciels propriétaires. Deux modes d'organisation cependant nécessaire dans un processus de collaboration de crowdsourcing. Le site CrowdSpirit a lancé un projet sur « le vélo du futur » en partenariat avec le CEA. Au cours de ce projet, une des grandes tensions entre communauté et l'institution CEA a été ce contraste entre des phases ouvertes, nécessaire pour l'émulation de la communauté, et des phases plus fermées, règles de confidentialités édictées par le CEA. Des incompréhensions naissent entre les deux groupes d'acteurs, frein de la coopération, que la startup doit alors résoudre.

2.2. Entre individualité et collectif

Autre tension, celle entre l'activité collective et la récompense individuelle. On navigue en effet dans une activité collective, communautaire, à dimension non marchande, militante, et des redistributions plus individuelles. Sur la plate-forme Wilogo, des « amateurs graphistes », proposent des logos, commentent et votent ces différents logos. Une activité collégiale qui leur permet de retoucher leurs logos, améliorer leurs propositions. Mais au final, l'entreprise, cliente de la plate-forme, ne choisit qu'un seul logo, qu'un seul graphiste, et ne récompense que le vainqueur. Les autres graphistes, participants au projet, mais non sélectionnés par le client, ont travaillé « gratuitement ». Cette polémique sur le site a amené les animateurs de la plate-forme à proposer, petit à petit, à l'entreprise à récompenser les trois premiers graphistes.

2.3. Entre amateurisme et professionnalisme

Dans ce processus de collaboration émerge une dernière dimension, la frontière entre l'amateur et le professionnel. Le modèle de crowdsourcing s'appuie sur la participation d'une communauté « d'amateurs » travaillant gratuitement ou peu cher pour une tâche définie. Les individus de ces communautés, les *crowdsourcés*, sont englobés sous cette bannière d'amateurs, dans le sens où l'activité qu'ils exercent sur ces plates-formes, est une activité annexe, ne prenant par principe que peu de temps, et peu ou pas rémunérée. Les sites s'adressent à des communautés de « passionnées », pour une activité de loisir. Les communautés rencontrées sont des passionnés de nouvelles technologies, des bricoleurs, des

retraités, ou ne demandent que peu de temps de coopération (une phrase, un slogan, un vote, etc.). Le succès que peut rencontrer ce mode de fonctionnement a pour effet de développer également les compétences, ou du moins la reconnaissance de ces amateurs, alors concurrents directs du monde professionnel. Prenons l'exemple de la startup Wilogo, qui au travers d'une controverse sur la blogosphère représente cette tension et cette porosité entre amateurs et professionnels dans ces processus collaboratifs. La controverse qui a opposé le monde professionnel des graphistes à la startup s'est focalisée sur le développement de logos peu chers à l'ensemble du marché, et non plus seulement pour les Pme-Pmi, initialement visée. Une concurrence forte entre les amateurs de Wilogo et les graphistes professionnels, que l'on peut retrouver dans la photographie et la concurrence de Istockphoto, véritable place de marchés. Les photographes passionnés vendent leurs œuvres directement sur le site à des prix extrêmement réduit (1 dollar étant un prix récurrent).

Dans ce chantier de l'innovation, encore instable, les formes de relations sont encore à inventer. Les individus des plates-formes naviguent dans des dynamiques multiplies et encore mouvantes. La rencontre de ces différentes dynamiques fait émerger de nouveaux acteurs, des intermédiaires [Gille, Mathonnet, 1994] qui ont différents rôles. Après avoir géré des fichiers, exploité et coordonné des informations, ils doivent dans le cadre du crowdsourcing combiner et articuler ces différents mondes sociaux. L'enjeu est ici de voir quels sont les différents modes d'articulation, de combinaisons qui existent et quels dispositifs techniques les accompagnent.

3. Modèles d'intermédiation du crowdsourcing

Les principaux résultats de l'analyse comparée des sites mettent en évidence trois principaux modèles qui renvoient à un mode de gouvernance et de coordination dominant. Ces trois modèles sont caractérisés par un processus d'intermédiation qui leur est propre. L'intermédiation entre les clients et les communautés se construit autour des variances de gouvernance, de coordination et de transaction que choisit chaque modèle. Les frontières sont poreuses entre les modèles, ce sont plus des tendances qui se dessinent suivant le choix des intermédiaires. On peut cependant identifier trois modèles d'intermédiation.

Les différentes formes d'intermédiation identifiées du crowdsourcing

Le modèle <i>Outil de co-conception</i>	Le modèle <i>Sous-traitance à des experts</i>	Le modèle <i>Démocratie d'opinion des consommateurs</i>
<i>CrowdSpirit, CambrianHouse, Kluster, Wilogo...</i>	<i>Innocentive, Spigit, YourEncore, NineSigma, Amazon Mechanical Turk...</i>	<i>Lafraise, Threadless, Sellaband, Istockphoto...</i>
Les biens produits		
Biens de qualité Biens immatériels : logiciel, concept, idée, protocole... Biens matériels : CrowdSpirit ?	Biens de qualité Biens immatériels : concept, idée, protocole, cahier des charges...	Biens standards + personnalisés <i>Custom massification</i> Biens physiques : T-shirt, CD, photos, etc.
Formes de participation		
- Coopération / Collaboration - Participation à 1 projet - Commentaires, votes, concours... - Espace public / privé - Les sites propose des outils de collaboration complexes	- Propositions /réponses - Travail individuel - Commentaires, Concours - Espace privé - <i>Travail chez soi</i> pour les internautes.	- Propositions /réponses - Vote/ Popularité - Commentaires - Espace public - Vote/coup de cœur/ activité plus que réel travail.
Formes de rétribution		
Multiplés formes : monétaires, statutaires... - Rémunération monétaire par pourcentage. - Points de participation - Statut dans la communauté - Economie sociale	Principalement monétaire - Rémunération monétaire à la tâche : au produit sélectionné et vendu - Valorisation de l'expert, du professionnel	Modèle Personnalisation de masse - Avoir le produit en avant-première et édition limitée. - Pourcentage sur la vente du produit vendu. - Offre/ demande directe
Echanges communautaires		
- Experts diversifiés/profanes - Communauté se sélectionne elle-même - Potentiel de la foule par la sélection - Communauté hiérarchisée : statuts, rôles, points, social networking.	- Base de données d'experts. - Sélectionné par les clients/concours. - Relation / partenariat : entreprise et experts. Peu d'espace communautaire.	- Communauté large/ amateur/ - Communauté de biens de consommation - Pas de sélection - Potentiel de la foule - Communauté ouverte, de masse, centrée sur un produit, peu hiérarchisée. Libre.
Gouvernance / Business model		
- Modèle ouvert et fermé - Modèle mixte : co-conception/place de marché - Nouveau marché => Communauté partie prenante dans la gouvernance	- Modèle fermé. - Intermédiaire du marché, entre client et communauté. - Marché traditionnel => Entreprise cliente gouverne	- Modèle ouvert - Place de marché - Nouveau marché => Start-up gouverne seule

3.1. Trois idéaux-types d'intermédiation des communautés virtuelles

L'intermédiation comme outil de co-conception. Dans ce modèle de co-conception, l'intelligence collaborative est valorisée. Les sites s'appuient sur des communautés, se positionnent comme des incubateurs de projets pour des « entrepreneurships » et cherchent ensuite des acheteurs potentiels ou proposent de faire passerelle entre des entreprises et communautés. CambrianHouse, Wilogo, Kluster et CrowdSpirit sont des exemples de ce type d'intermédiation. Quelques caractéristiques déterminantes et significatives de ce modèle : la jeunesse des startups, des communautés fortes d'amateurs, d'étudiants, d'experts éventuellement en voie de professionnalisation. Elles s'appuient sur des outils collaboratifs du web 2.0, comme les wikis, forums, diggs, etc. Les biens produits sont plutôt de qualité (biens uniques) et immatériels. La communauté est partie prenante de la gouvernance du site (forum actif), de la sélection des idées, parfois des prix du produit.

L'intermédiation comme sous-traitance à des experts externes. L'intermédiation est plus proche ici de la définition du crowdsourcing qu'en fait John Howe. Dans le prolongement de l'outsourcing, le phénomène est suscité par de grandes firmes dès sa genèse (Procter & Gamble, Ducati). Les sites équipent un appel d'offre public d'une entreprise par un concours en ligne autour d'une problématique à résoudre afin d'inciter une communauté d'experts. Le modèle propose une communauté d'experts d'un domaine comme base de données à solliciter pour résoudre un problème. Innocentive, FellowForce, YourEncore, Spigit, s'inscrivent dans ce modèle d'intermédiation. Quelques caractéristiques déterminantes et significatives de ce modèle : un gouvernement par les grandes entreprises, clientes, qui organisent l'appel d'offre et surtout la sélection des réponses et le prix. La coordination est fondée sur le concours mais il n'y a pas vraiment d'espace collaboratif. Il en est de même pour l'espace communautaire où on note une absence d'échanges entre les membres (pas de forum, de blog).

L'intermédiation comme démocratie d'opinion des consommateurs. Les sites composés d'éléments de cette intermédiation valorisent la publication des productions originales par des créateurs de tous bords et leur sélection est faite par la « masse », basée sur l'importance du flux et l'appariement direct avec le pari, la mise, le vote, les opinions favorables, les commentaires. Des sites comme LaFraise, Sellaband, Istockphoto, en sont des exemples. Quelques caractéristiques déterminantes et significatives de ce modèle : une place de marché où sont vendus des produits issus de la « personnalisation de masse » ou des biens

reproductibles (photos, morceaux de musique). Il n'y a pas ou peu d'espace collaboratif, les échanges sont rares entre les membres mais le poids des votes de la communauté est significatif.

L'intérêt de ces premiers résultats n'est pas de trouver des modèles purs mais au contraire de s'intéresser à la façon dont ces sites combinent ces dynamiques institutionnelles, ces normes et les hybrident. En effet, la volonté et la difficulté de ces sites est dans la quête de cette hybridation entre les différentes dynamiques (communauté, entreprises, gratuité, marchandisation, projet ouvert, fermé, coopération forte, faible, etc.) qui implique de nouvelles formes d'instrumentation, d'organisation et de nouveaux business model à construire. Les sites tel que Wilogo ou CrowdSpirit, intermédiaires et co-producteurs de l'innovation, sont les modèles qui combinent et nécessitent la plus forte hybridation. Ces sites doivent articuler à la fois une recherche de partenaires pour le développement et la commercialisation des produits (une place de marché) avec comme double entrée : firme et communauté ; et la mobilisation de l'opinion sur tout ou une partie du projet, pour valider la pertinence d'un projet, hiérarchiser les projets, trouver la bonne idée (votes), etc. Les sites du deuxième modèle (Innocentive) cherchent plus à atteindre ou créer des communautés, expertes dans un domaine défini, afin de pouvoir répondre à un appel d'offre d'une entreprise. Le but étant de proposer une communauté adéquate à la demande, constituer une base de données et la proposer aux clients. Le dernier modèle combine avec une création d'espace permettant la rencontre de l'amateur avec le marché professionnel. Ces sites, par leur place de marché, offrent la possibilité aux amateurs (photo, design, musique) de proposer leur création dans un marché nouveau, parallèle, qui concurrence plus ou moins celui des professionnels.

3.2. L'hybridation comme modèle organisationnel des plates-formes de crowdsourcing

L'articulation de ces dimensions n'a rien d'évident. Des tensions apparaissent dans ces combinaisons de dynamiques. L'intermédiation peut se heurter à des obstacles majeurs : des projets innovants qui ne trouvent pas d'acheteurs, des compagnies qui ne savent pas comment atteindre des communautés, ou encore la personnalisation de masse qui dévalorise le travail des créateurs. De nombreuses tensions sont maximisées dans le modèle d'intermédiation comme co-concepteur de l'innovation. Deux niveaux de tension sont mis en évidence, celle du mode de gouvernance et celle du mode de coordination. En analysant le fonctionnement de ces sites, il est intéressant alors de voir quelles sont les tensions qui émergent, celles qui

résistent, celles qui se régulent et comment le site intègre et combine ces dimensions dans son processus d'activité.

Les intermédiaires s'appuient sur la structure de la plate-forme, flexible et hybride, pour coordonner et composer avec les multiples logiques et engagements des individus. L'intérêt de modéliser les plates-formes web (des communautés virtuelles), dans une perspective socio-économique, nous permet de faire émerger des formes hybrides de structures sociales. Les modèles présentés, centrés autour de la coopération et des échanges, aux formes évolutives, offrent des alternatives efficaces aux organisations traditionnelles (Benghozi, 2006). Une hybridation qui se focalise sur les modes d'engagements à la communauté, qui sont multiples. Des logiques d'actions diverses qui correspondent à des situations toutes aussi diverses. En effet, avant d'analyser les combinaisons et articulations possibles des processus d'intermédiation des plates-formes, il est nécessaire de revenir sur les sources de cette hybridation présente dans les communautés de crowdsourcing.

Des mondes imbriqués. Que ce soit les dispositifs en réseau ou les formes sociales communautaires, ils se constituent de manières différenciées, multiples, et ont la capacité à correspondre aux engagements des individus. Les plates-formes proposent un « produit » multiple, composé, correspondant à des mondes sociaux différents, imbriqués les uns aux autres. La notion de « mondes imbriqués » correspond à « des mondes à la fois rituellement séparés et socialement connectés » (Weber, Dufy, 2007). Les individus naviguent entre plusieurs mondes d'appartenances qu'ils mobilisent selon la situation (Strauss, 1992). Les engagements sont différents selon les situations. La confrontation entre les mondes procure également des tensions, des *combats*. De nombreuses divergences existent dans les processus de construction des dispositifs web et de son univers, les dispositifs internet doivent prendre en compte ces diversités, ce qui en fait encore un monde instable (Clark & Al., 2002). Une diversité des mondes où les relations entre les individus et l'activité sont issues d'engagements multiples pour des situations multiples. Des « engagements situationnels finalisés » (Hannerz, 1983) rendant compte de l'activité comprise dans une situation, pendant laquelle « plusieurs identités sont mobilisées » (Boullier, 1997).

L'analyse faite de la pluralité des actions et des engagements se focalise plutôt sur le passage entre les mondes et sur des intermédiaires qui émergent, propre à ce monde de l'internet. Dans une orientation sur l'activité, la plate-forme doit donner du sens à l'individu dans une

situation précise. Un contexte situationnel où les formes de relations ne sont pas encore stabilisées, la multiplication des startups – épiphénomènes pour les citriques – peuvent être aussi ces nouvelles formes de relations, plus personnalisées et rendues possibles par l’outil web. Une rencontre des « multiples » (mondes, individus, engagements, etc.) qui fait émerger de nouveaux acteurs : les intermédiaires. Deux fonctions sont affectées aux intermédiaires, celle d’innover dans les formes de relations en proposant une nouvelle coordination, dans le but de combiner les multiples modes d’engagements, et celle de composer avec des acteurs pluriels en proposant des appareillages en adéquation aux *goûts* de chacun.

Les plates-formes s’organisent de manière hybride afin de répondre aux goûts de chacun, en innovant sur les formes d’échanges (de transaction) et en s’équipant. Le crowdsourcing promet une nouvelle organisation innovante pour un nouvel espace économique. Les combinaisons que font les intermédiaires de marché pour faire coopérer des communautés épistémiques, de pratiques, etc. qui évoluent dans un univers web de « gratuité » (libre, sans contrat, gratuit) avec des firmes, ont pour finalité de les intégrer dans un même processus de marchandisation. Les plates-formes sont aussi des plates-formes de transaction (Stanoevska-Slabeva, Schmid, 2001), lieux où offre et demande se rencontre pour échanger des informations sur les biens. Pour cela, les crowdsourcers stimulent des interactions autour d’échanges d’informations sur le contenu et les pratiques. Une marchandisation sous tension qui reste possible, A. Bonaccorsi et Al. (2004) ont démontré que des modèles d’affaires hybrides pouvaient exister, en conciliant des logiciels commerciaux et des logiciels libres, issus de l’open source. Un modèle d’affaire qui s’articule autour de l’ouverture de l’entreprise laissée à l’espace open source, en l’occurrence.

C’est dans cette veine que les intermédiaires de marché que sont les plates-formes de crowdsourcing réunissent des échanges de travail et de gratuité. L’hypothèse que nous proposons est de considérer ces plates-formes comme des produits à multiples *faces* et de voir quels équipements proposent-elles pour correspondre aux goûts des internautes passionnés. Les plates-formes sont vues comme des dispositifs de calcul (Callon, Muniesa, 2003) qui entrecroisent : des processus de rémunération, d’apprentissage, de reconnaissance, etc. L’hybridation demande à la plate-forme d’être multi-faces, afin de répondre aux juxtapositions des multiples logiques des acteurs. Une plate-forme qui doit s’équiper, s’appareiller, s’agencer. La collaboration demande des phases individuelles et collectives, des variations identitaires, et suppose des appareillages très différents. L’agencement des

différentes faces, de coordination et de transaction, renvoie aux modèles proposés auparavant de crowdsourcing. Les plates-formes étudiées, celles de co-conception, développent plusieurs faces de coordination – mode de collaboration et de gouvernance – et de transaction – espace de marché économique innovant et mode de rétribution – avec pour but d’intégrer les différentes dynamiques dans un même processus.

4. Les intermédiaires du crowdsourcing, « la fabrique d’équivalence »

Les plates-formes, dans leur rôle d’interface entre les entreprises et les communautés virtuelles, introduisent des processus marchands et des logiques industrielles dans un univers communautaire marqué par des échanges égaux et horizontaux. L’univers communautaire s’est construit contre les logiques marchandes, hiérarchisées et marquées par la propriété (PI vs open source). Les dynamiques des différents mondes, imbriquées dans un même processus, s’affrontent et révèlent des tensions auxquelles les plates-formes doivent faire face en les articulant. Le rôle des intermédiaires est alors d’hybrider ces forces dans une forme sociale particulière, afin de canaliser les tensions émergentes entre marchand, non marche, mais aussi récompenses individuelles et collectives, amateurs et professionnels, etc.

4.1 Don calculé et rétribution sociale

Les intermédiaires de marché peuvent être vus comme des agences de calculs (Callon, Muniesa, 2003), proposant des produits selon les situations. Les plates-formes de crowdsourcing peuvent être analysées ainsi, mais elles proposent d’offrir en plus à l’usager-consommateur des modalités de reconnaissances professionnelles, d’apprentissage, de rémunération, de lien social, etc. et de le faire travailler. La gratuité s’inverse, ce n’est pas seulement le produit qui est gratuit, mais aussi le travail ou la participation de l’internaute. Un mode de rétribution du travail des internautes d’une apparente gratuité pour la plupart des participants prend une forme elle aussi hybride. En effet, au-delà des rétributions monétaires traditionnelles du travail, celle de reconnaissances et symboliques souvent évoquées, nous voyons ici, dans le modèle du crowdsourcing, un travail de gratuité apparente. La participation des membres de la communauté est issue d’un calcul plus complexe entre les éléments déjà cités et d’autres, tel la passion. Une gratuité calculée se réalisant dans des concepts indigènes, comme le *Karma*. Le Karma répercute à la fois la réputation, la compétition, le prestige, les intérêts, etc., mis en jeu sur les sites. Wilogo, le nomme le Karma

(que nous reprenons pour la sémantique), pour Kluster se sera les Watts par exemple. Le Karma est à distinguer d'une monnaie locale. Le concept de Karma est une rétribution sociale personnelle, gratifiant de multiples dimensions (professionnelles, relationnelles, etc.), nous le distinguons d'un processus de rémunération sociale, qui serait une monnaie locale, échangeable et transférable. Le Karma est une mesurabilité des internautes (Vatin, 2009). C'est un algorithme mystérieux dont le calcul des dirigeants est tenu secret par stratégie, récompense sous forme de points, autant les activités de travail (projets, commentaires, idées) que les activités de contributions (forum, parrainage, blogs). Ce Karma permet ainsi une compétitivité entre les participants. Cette compétition est aussi un moyen de jeu, de comparaison (logique épistémique), d'apprentissage et de formation (chaque interaction est rémunérée). Pour les plus experts, cela permet d'être reconnus, pour les profanes, une première galerie de leurs travaux, une possible mobilité professionnelle et un moyen pour ces deux sphères de se rencontrer. Avec la dimension du jeu englobant les cadres de l'action, la gratuité conserve une dimension légitimée par les acteurs.

4.2. Un « travail à côté » pour une économie « à côté »

Autre tension en jeu et à enjeux, celle de la place du crowdsourcing par rapport au marché traditionnel. La gratuité des activités, la concurrence entre amateurs et professionnels sont tolérées et gérées par des processus d'auto-gouvernance, lancé sur les forums (débat et négociations). Néanmoins, les acteurs jouent le jeu tant que l'activité du crowdsourcing rentre dans la définition et l'orientation voulue par les « indigènes » eux-mêmes, c'est-à-dire destiné aux retraités, aux amateurs, aux jeunes étudiants, à des niches d'experts pour des marchés de niches. Des marchés à priori hors de portée du marché traditionnel. Un exemple avec une controverse sur Wilogo. Wilogo s'est destiné à proposer des logos aux PME/PMI uniquement. Un marché hors d'atteinte pour les graphistes professionnels, qui ont des coûts de production trop élevés pour ces petites entreprises qui n'ont pas la capacité financière d'investir dans un logo. En proposant ce service, Wilogo ouvre un nouveau marché de niche qui permet aux amateurs de se tester mais également aux professionnels d'atteindre des cibles qu'ils n'avaient pas encore atteintes. Dans sa croissante et explosive évolution Wilogo n'a pu empêcher l'intérêt porté sur eux par de grandes multinationales et aujourd'hui concurrence le marché traditionnel avec des logos 10 fois moins chers. Le *travail à côté* (F. Weber) de la foule peut concurrencer les marchés traditionnels. Cette économie concurrentielle révèle les tensions

amateurs/professionnels et remet en cause les principes – qui ont orienté les participants – communautaires du crowdsourcing qui sont de produire de la force de travail à côté.

4.3. Une collaboration du clic

Les intermédiaires de marché que sont ces startups doivent organiser une collaboration basée sur le principe de l'open source, avec des innovateurs-moteurs (lead users) et le reste des internautes formant un nuage de participants à la coopération faible (Cardon, 2006). Ce modèle de *coopération du clic*, caractérisée par une participation à *distance* (Demazière) demande à la plate-forme de combiner avec des dynamiques hétérogènes parfois antagonistes, liées au monde marchand et celui de l'open source, nécessitant de la part de ces intermédiaires l'élaboration de modèles d'organisation et de régulation composites. La tension entre les phases individuelles et collectives et leur rétribution renvoie à la question de comment récompenser la *collaboration du clic*. Une collaboration désignée ainsi, qui regroupe à la fois les internautes piliers de la collaboration (noyau dur) mais aussi le nuage de contributeurs, qui ne fait qu'émettre des commentaires ou simplement des votes, des appréciations, dont l'agrégat pèse dans le choix des projets. Des phases individuelles et collectives qui s'entremêlent.

Exemple du processus de travail de Wilogo.



Source site *Wilogo.com*

Un travail reconnu et récompensé seulement pour quelques uns et non pour l'ensemble. Une tension que certaines plates-formes tentent d'articuler notamment par l'instauration de la

rétribution sociale qu'est le Karma. La cohabitation cependant entre experts et profanes est en tension constante. Par le Karma, la start-up doit articuler ces deux dimensions dont elle a besoin, une coopération faible et une coopération forte. Le noyau dur est indispensable à la vie du site, mais la nébuleuse de contributions l'est aussi, surtout dans la première phase du processus. C'est de plus par cette intermédiation que la start-up vend sa plus-value ; cette communauté dont elle n'a pas le contrôle. Le principe de ces sites, pour réguler cette tension entre les participations et les contributions, une coopération faible et une coopération forte, noyau dur et nébuleuse, gratuité et marchandisation, passe par de multiples valorisations concentrées dans ce Karma.

Conclusion

La plate-forme de crowdsourcing est donc un intermédiaire de marché, elle doit engendrer de la participation, de l'activité quasi gratuite, de la collaboration entre profane et expert, de la concurrence envers les marchés économiques traditionnels, etc. Des dimensions génératrices de tensions que notre intermédiaire, plus que d'agencer sa plate-forme commun un produit, doit « fabriquer des équivalences » qui compensent les tensions, en proposant un algorithme de la mesurabilité de qualité de l'individu. La conception des équivalences ne peut se construire que par la participation de tous les acteurs, et surtout ceux de la communauté. Le mode de gouvernance est le dernier élément qui compose la plate-forme et dont elle doit agencer. Le forum en est lieu de représentation. Dans cette participation au forum, la communauté est partie prenante des processus de décision. En effet, tout comme dans un modèle de gouvernance d'entreprise, l'ensemble des processus, des réglementations, des lois sont décentralisées entre les dirigeants et les « *stakeholders* » (noyau dur et communauté au sens large). Ce mode de gouvernance, introduisant les *stakeholders* n'est possible que grâce aux nombreux espaces d'échanges ouverts, principalement le forum. Le forum est un espace qui permet de composer et de cadrer les échanges des membres dans un univers Web caractérisé par une distance temporelle (offline), géographique et même communautaire. Les parties prenantes que sont les membres de la communauté interpellent et négocient avec les dirigeants et le reste de la communauté dans cet espace ouvert. Une nouvelle forme de « gouvernance professionnelle » se crée et pose également des questions sur la capacité évolutive et de durabilité du crowdsourcing.

Bibliographie

- ALTER, N. (2003), *L'innovation ordinaire*, Paris, Puf.
- BECK, U. (2008), *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion.
- BENGHOZI, P-J. (2006), « Les communautés virtuelles : structuration sociale ou outil de gestion ? », *Entreprises et histoire*, vol 43, n°2.
- BONACCORSI, A., ROSSI, C., GIANNANGELI, S. (2004), « Adaptive Entry Strategies Under Dominant Standards - Hybrid Business Models in the Open Source Software Industry », *SSRN eLibrary*, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=519842.
- BOULLIER, D. (1997). *Les usages comme ajustements : services propriétaires, moteurs de recherche et agents intelligents sur Internet*, colloque Penser les usages, Bordeaux.
- BOULLIER, D. (2000). *La connaissance stratégique des usages*, Conseil scientifique de France Telecom.
- CALLON M. (1994), "L'innovation technologique et ses mythes," *Gérer & Comprendre*, no. 34.
- CALLON M. et MUNIES, F. (2003), "Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul," *Réseaux* 122, no. 6.
- CARDON, D. (2006). *La trajectoire des innovations ascendantes: inventivité, coproduction et collectifs sur Internet*, Actes du Colloque « Innovations, Usages, Réseaux ».
- CARDON, D., AGUITON, C. (2007). *The Strength of Weak Cooperation: an Attempt to Understand the Meaning of Web 2.0*, *International Journal of Digital Economics*, v.65, p. 51-65.
- CARDON, D., DELAUNAY-TETEREL H. (2006). *La production de soi comme technique relationnelle. Un essai de typologie des blogs par leurs publics*, v.4, n°138, p. 15-71.
- CLARK, D., & AL (2002), « Tussle in cyberspace : defining tomorrow's internet », *ACM SIGCOMM Computer Communication Review*, vol 32, n°4, pp 347-356.
- CHESBROUGH, H. et AL. (2008), *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (Oxford University Press, USA).
- DEMAZIERES, D. et AL. (2008), "Les mondes de la gratuité à l'ère du numérique: une convergence problématique sur les logiciels libres," *Revue Française de Socio-Économie* 1, no. 1, pp 47-65.
- DEMAZIERES, D. et AL. (2005), « Le travail des développeurs de logiciels libres. La mobilisation dans des "communautés distantes" », *Cahiers lillois d'économie et de sociologie* 46, 2e semestre, 46, 171-194.
- DUBET, F. (2009). *Travail des sociétés*, Seuil, Paris.
- GENSOLLEN, M. (2006). Les communautés en ligne, *Esprit*, n°324.
- GILLE, L., MATHONNET, P. (1994). *L'intermédiation électronique*, Sirius - Commissariat au Plan et Ministère des Entreprises, Paris.
- HANNERZ, U. (1983), *Explorer la ville*, Paris, Editions de Minuit.

- HATCHUEL, A., WEIL, B. (2003). *A new approach of innovative design: an introduction to C-K theory*, International Conference of Engineering Design, Stockholm.
- HIMANEN, P. (2001). *L'Ethique hacker et l'esprit de l'ère de l'information*, Exils, Paris.
- HINE, C. (2000). *Virtual Ethnography*, Sage.
- HOWE, J. (2008). *Crowdsourcing : Why the power of the crowd is driving the future of business*, Crown Business, New-York.
- KOZINETS, R.V. (2002). *The field behind the screen : using netnography for marketing research in online communities*, Journal of marketing research 39, n°1, p. 61-72.
- LATOUR, B. (2003), "L'impossible métier de l'innovation technique," dans *Encyclopédie de l'innovation*.
- LATOUR, B. (1989). *La science en action*, La découverte, Paris.
- PELISSIER, C., TROMPETTE, P. (2008). *Les communautés d'innovation au cœur du marché. Les plates-formes comme nouveaux intermédiaires de l'innovation*, XVIIème Congrès de l' AISLF, Istanbul.
- PETERSON, G. (2000). *Free software and the market*, EGOS Conference.
- RAYMOND, E. (1999). *The Cathedral and the Bazaar: Musings on Linux and Open Source by an Accidental Revolutionary*, Sebastopol, CA: O'Reilly.
- REBILLARD, F. (2007). *Le web 2.0 en perspective : Une analyse socio-économique de l'internet*, Paris, L'Harmattan.
- RHEINGOLD, H. (2000). *The Virtual Community : Homesteading on the Electronic Frontier*, 2éd, MIT Press.
- SCHUMPETER, J. (2002), et Perroux F., *Théorie de l'évolution économique* (Chicoutimi: J.-M. Tremblay).
- STANOEVSKA-SLABEVA, K., SCHIMD, BF. (2001), « A typology of online communities and community supporting platforms », *System Sciences*, Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on.
- STRAUSS, A. (1992), *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan.
- TROMPETTE, P., CHANAL, V., PELISSIER, C. (2008). *Crowdsourcing as a way to access external knowledge for innovation. Control, incentive and coordination in hybrid forms of innovation*, EGOS Conference, Amsterdam.
- VATIN, F. (2009), *Évaluer et valoriser: une sociologie économique de la mesure* (Presses Univ. du Mirail).
- VON HIPPEL, E. (2005). *Democratizing Innovation*, MIT Press, Cambridge.
- VON HIPPEL, E. (2007). *Horizontal innovation networks—by and for users*, Industrial and Corporate Change, v.16, p. 293-315.
- VON HIPPEL, E., VON KROGH, V. (2006). *Free revealing and the private-collective model for innovation incentives*, R&D Management, v.36, n°3, p. 295-306.
- VON HIPPEL, E., VON KROGH, G. (2003). *Open Source Software and the "Private-Collective Innovation Model: Issues for Organization Science*, Organization Science, v.14, n°2, p. 209-223.
- WEBER, F., DUFY, C. (2007), *L'ethnographie économique*, Paris, La découverte.

WEISSBERG, JL. (2001). *Auteur, nomination individuelle et coopération productive*, Revue Solaris.