



HAL
open science

Crowdsourcing : une nouvelle forme de création de valeur ?

Katia Lobre

► **To cite this version:**

Katia Lobre. Crowdsourcing : une nouvelle forme de création de valeur ? : Stratégie d'externalisation et innovation. Nouvelles perspectives en management stratégique, Jun 2007, Nice, France. pp.187-197. halshs-00266548

HAL Id: halshs-00266548

<https://shs.hal.science/halshs-00266548>

Submitted on 24 Mar 2008

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.

**CROWDSOURCING : UNE NOUVELLE FORME
DE CREATION DE VALEUR ?**

Stratégie d'externalisation et innovation

Katia LOBRE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Nice Sophia-Antipolis

**Communication pour la journée de recherche
« Nouvelles Perspectives en Management Stratégique »
le 26 juin 2007 à Nice**

CROWDSOURCING : UNE NOUVELLE FORME DE CREATION DE VALEUR ?

Stratégie d'externalisation et innovation

1. Introduction

En juin 2006, le magazine *Wired* qui constitue une référence en matière de prospective des nouveaux usages des technologies de l'information, consacrait un long article à un concept émergent : le « *crowdsourcing* »¹(CS). Ce terme, dont nous proposerons ultérieurement une traduction, a été créé pour témoigner de processus d'externalisation mis en œuvre par différentes entreprises. Nous avons choisi comme point de départ l'un des exemples cité dans cet article. Il s'agit du cas de l'externalisation de la création de photographies autour d'une thématique prédéfinie. Plus précisément, *Claudia Menashe*, chef de projet au *National Health Museum* de Washington – DC cherchait des photos afin d'illustrer des textes relatifs aux « risques des pandémies », thème de l'exposition qu'elle organisait. Par habitude, elle fit appel à un photographe indépendant qui proposa des photographies entre 100\$ et 150\$ au lieu de 600\$ en moyenne, compte tenu du caractère « éthique » du thème. Cependant Mme *Menashe* déclina l'offre de ce photographe. La cause de ce refus résidait dans le fait qu'elle venait de découvrir le site web *istockphoto*². Ainsi, le jour même, elle acheta les droits de 56 photos au tarif de 1\$ l'unité. Examinons alors plus en détail le fonctionnement de ce site internet. Le site *istockphoto* est une place de marché pour fichiers de type photo, clipart, vidéo ou animation flash et près de 30 000 contributeurs y proposent leurs réalisations. Le prix d'un fichier varie de 1\$ à 50\$ selon la nature du fichier (photo, vidéo etc.) et selon sa définition (par exemple pour une photo, plusieurs qualités sont proposées de 300x400 pts. à 3300x4900 pts.). En 2006, 1,2 millions de clients ont acheté 11 millions d'images ou de vidéos sur ce site. Un nouveau type d'externalisation semblait sur le point de naître. En effet, Mme *Menashe* était confrontée à une première alternative : faire réaliser les photos par des personnes travaillant au musée ou les faire réaliser par une organisation extérieure. Elle a choisi cette dernière solution : c'est un cas classique d'externalisation. Une seconde alternative s'est ensuite présentée : choisir un expert identifié ou s'en remettre à une multitude d'inconnus. En choisissant cette seconde solution, Mme *Menashe* a réalisé une opération de *crowdsourcing* : une externalisation vers la foule.

Loin de se cantonner au seul aspect de la vente de fichiers, les externalisations de type « *crowdsourcing* » concernent par exemple les secteurs suivants :

- des vidéos : la chaîne de télévision VH1³ et son émission « Web Junk 20 » utilise des vidéos créées par des internautes et vient de racheter un portail (ifilm.com) afin de disposer de sa propre plateforme ;
- de la recherche & développement : l'entreprise Innocentive⁴ a pour objectif de mettre en relation des entreprises ayant un problème spécifique (parfois des entreprises illustres comme BASF ou DuPont) et près de 100 000 chercheurs. Les rémunérations pour ces derniers peuvent varier de 10 000\$ à 100 000\$. Innocentive représente ce que

¹ (Howe, 2006) <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>

² <http://www.istockphoto.com>

³ <http://www.vh1.com/>

⁴ <http://www.innocentive.com/>

K. Lakhani, chercheur à la *Harvard Business School*, appelle « Open source Science⁵ » ;

- des tâches informatiques requérant de l'intelligence humaine. Ainsi, l'entreprise Amazon construit un site, le « Mechanicalturk⁶ » sur lequel seront posés de nombreux problèmes avec un tarif pour les résoudre. Par exemple il s'agit de traiter des informations graphiques comme le repérage de certains éléments dans des photos.

D'autres cas pourraient être mis en avant (Second Life, la start-up française Crowdsprit⁷, entre autres).

Par un ensemble de réflexions exploratoires autour de cette nouvelle modalité organisationnelle notre communication vise à fournir aux praticiens un certain nombre de clefs facilitant le management de ce type d'externalisation.

Sur un plan plus théorique, cette réflexion constitue l'amorce d'un projet de recherche, visant à enrichir le corpus théorique classiquement attaché aux phénomènes d'externalisation.

Les facteurs expliquant l'essor de cette dernière peuvent être utilisés en première analyse, pour examiner le développement du CS. Ces facteurs au nombre de cinq sont les suivants : l'impératif de création de valeur, la croissance des marchés de prestation de services, le développement des TIC, le recours généralisé au benchmarking et le mimétisme (Barthélemy, 2007). Les spécificités du CS tendent toutefois à éliminer la croissance des marchés de prestation de services dans la mesure où avec le CS le développement de l'offre ne repose pas sur la croissance des marchés mais sur le recours à la foule. Concernant le développement des TIC il ne s'agit pas ici d'un facteur explicatif de l'essor du phénomène, mais d'une condition sine qua non de la mise en œuvre d'une externalisation de ce type. Enfin le rôle du mimétisme, même s'il ne peut être exclu apparaît cependant comme marginal pour expliquer le développement actuel du CS. En effet, ces formes d'imitation s'appuient en général sur des phénomènes suffisamment médiatisés pour apparaître rassurant, ce qui n'est pas encore le cas d'opérations de CS.

Ainsi, seuls l'impératif de création de valeur et le recours généralisé au benchmarking pourraient être valablement utilisés pour expliquer le développement du CS. On pourrait même ne retenir que le premier de ces facteurs dans une acception élargie du concept de création de valeur ne se centrant pas sur la seule capitalisation boursière mais intégrant l'amélioration des performances de l'entreprise (productivité et/ou compétitivité). Or le benchmarking vise bien l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise et de ce fait la création de valeur.

C'est la raison pour laquelle notre problématique se centrera sur la question suivante :

« Le développement du CS peut-il s'expliquer par sa contribution à la création de valeur pour l'organisation ? »

Encore trop récent, le phénomène du CS a fait l'objet de très peu de travaux scientifiques et exige que dans une première partie nous apportions certaines précisions sur cette nouvelle forme d'externalisation. Pour cela nous nous appuierons d'abord sur le vécu d'acteurs concernés par ce phénomène. Nous tenterons ensuite de présenter une synthèse des premiers travaux sur le CS afin d'en induire une définition détaillée. A partir de cette définition nous

⁵ <http://hbswk.hbs.edu/item/5544.html>

⁶ <http://www.mturk.com/mturk/welcome>

⁷ <http://www.crowdsprit.org>

pourrons alors tester la pertinence des théories traditionnellement utilisées pour l'étude des processus d'externalisation.

Dans une deuxième partie, nous nous attacherons à analyser le CS sous l'angle spécifique de la création de valeur. D'abord au travers de la transposition au CS des facteurs créateurs de valeur dans une relation d'externalisation traditionnelle, puis en nous fondant sur le concept de « foule » comme principale source de création de valeur par le CS

2. Une nouvelle forme d'externalisation : le crowdsourcing

Actuellement, rares sont les travaux scientifiques sur le CS. Ceux de J.F. Lebraty (2007) sont les seuls à intégrer approche empirique et théorique, c'est pourquoi cette partie s'en inspire largement. Elle présentera les principaux résultats d'une étude de cas (1), proposera une définition détaillée du CS (2) et l'examinera à travers la théorie des coûts de transaction et celle des ressources et des compétences (3).

2.1. Résultat d'une étude de cas menée sur le CS

J.F. Lebraty (2007) a réalisé une étude de cas multi sources à partir des commentaires d'acteurs du CS et d'une analyse des principales entreprises y recourant.

L'analyse des commentaires sur le crowdsourcing permet de mettre en lumière des points de convergence comme de désaccord.

Trois sentiments paraissent partagés par l'ensemble des acteurs.

Le CS est un phénomène durable, susceptible de concerner un large spectre d'activités : pour tous, le CS constitue une nouvelle modalité organisationnelle de management des activités qui va se développer aux côtés des approches traditionnelles (internalisation et externalisation classique).

Ce phénomène n'en est qu'à ses débuts et il est difficile de prévoir son évolution : les internautes estiment qu'une stabilisation va se produire, mais aucun ne formule le moindre pronostic et tous s'attendent à voir des nouvelles applications émerger.

Le CS s'inscrit dans la recherche de plus de flexibilité : la flexibilité concerne d'abord les salariés qui risquent la fragmentation de leur activité en une multitude de micro-tâches les conduisant alors à recevoir plusieurs micro-revenus. Ainsi, un individu désirant travailler dans ce cadre devra disposer en permanence d'un large portefeuille de tâches de manière à parvenir à un salaire satisfaisant. La flexibilité concerne ensuite les organisations qui ont recours au CS. En effet, il apparaît plus facile pour elle de rompre un contrat ou de trouver de nouveaux fournisseurs que de se lier à un partenaire bien identifié.

Les divergences d'opinions concernent elles, les effets potentiels du CS. Ainsi, pour certains le CS apparaît comme un phénomène ayant des implications positives. De tels commentaires évoquent le CS dans le même état d'esprit que celui prévalant dans le développement du logiciel libre. Les internautes font notamment référence aux vertus de la coopération libre qui est, selon eux, source de créativité et de qualité. Cependant, d'autres (majoritairement des internautes non identifiés) estiment qu'il s'agit d'un phénomène négatif qui tend à renforcer l'incertitude et la précarité. Trois problèmes majeurs sont mis en avant. Le premier a trait au fait de ne plus disposer d'une activité pérenne. Le deuxième concerne plus particulièrement le domaine des œuvres numérique comme les photos. Dans ce cadre, se pose la question de la gestion des droits d'auteurs et par extension celle du droit de propriété. L'internaute écrivain Thierry Maillet⁸ précise : « *Les premiers peer to peer ont élargi leur sphère d'influence et par capillarité en viennent à remettre en cause le modèle économique de toutes les activités*

⁸ <http://www.thierrymaillet.eu/>

construites à partir du droit d'auteur et de propriété ». Enfin le dernier problème concerne le risque de perte de compétences pour les organisations et même pour la société dans son ensemble. En informatique, par exemple, le développement des programmes se fonde sur l'assemblage de briques logicielles existantes. Dans ce cadre, une entreprise désirent développer un nouveau programme peut, via une externalisation ouverte, chercher la meilleure façon d'assembler ces briques. Mais comme le fait remarquer un internaute : « *Dans 10 ans, sera-t-on encore capable en France d'assembler des programmes informatiques, ou de juger de la qualité de composants outsourcés s'il n'y a plus personne qui aura été programmeurs avant ?* ».

En synthèse de ces commentaires, soulignons que les convergences concernent la nature du phénomène de CS, et que les divergences d'interprétation sont relatives à ses effets. Par ailleurs, ces interprétations apparaissent comparables à celles énoncées lors des grandes vagues d'externalisation des années 80 (Galbraith et Kay, 1986).

2.2. Proposition de définition du crowdsourcing

Après avoir étudié l'ensemble des articles disponibles sur les banques de périodiques électroniques Science Direct et EBSCO, Lebraty (2007) propose la définition suivante :

Le crowdsourcing signifie l'externalisation par une organisation, via un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme.

Reprenons alors cette définition et détaillons ses principaux termes.

Externalisation : L'externalisation est devenue un mode de réalisation majeur des activités d'une organisation. C'est un accord dans lequel une organisation fait effectuer une partie des activités dont elle assure normalement le traitement à une autre organisation. Un contrat formalise les modalités du transfert d'activité. Un chercheur (Arnold, 2000) propose un modèle s'appuyant sur quatre éléments permettant de caractériser une externalisation :

- la décision stratégique d'externalisation ;
- la nature des activités qui vont être externalisées : activités constituant le cœur de métier, activités directement liées à celles du cœur de métier, activités de soutien et activités secondaires ;
- les organisations qui vont gérer ces activités, appelées communément fournisseurs ou prestataires ;
- la forme de l'externalisation, c'est-à-dire le degré d'externalisation renvoyant au concept d'organisation hybride.

Ces quatre éléments se résument à trois questions : pourquoi ? Comment ? Et qui ?

La première concerne les raisons de la décision stratégique de CS. Il s'agit de la question principale posée dans cette communication et que nous examinerons dans notre troisième partie. Quant aux deux autres questions elles font intervenir une interface, le Web, et des acteurs nouveaux et cela mérite quelques précisions.

Site Web : Deux types de site Web sont concernés ici. Le premier cas est celui dans lequel le site constitue le portail d'accès à une place de marché électronique (Albrecht et al., 2005). Il s'agit alors généralement d'un site Web dynamique répondant aux normes du Web 2.0 (Biever, 2006). Sur ce site, des individus ou des organisations vont rechercher un travail spécifique réalisé par la foule. Le site se chargera du paiement et de la rémunération de

l'activité. Le second cas est celui dans lequel le site appartient à l'organisation qui externalise son activité. Dans cette situation, le site va juste annoncer le type d'activité que l'organisation souhaite voir être réalisé par la foule.

Un grand nombre d'individus : l'externalisation n'est pas réalisée auprès d'une organisation mais auprès d'individus ou encore d'une foule. Ce point est déterminant car il induit que seules les activités qui peuvent être réalisées par des individus et non des organisations peuvent être externalisées selon le CS. On parlera de micros-tâches dans la suite de ce texte. *Jeff Howe*, auteur de l'article précurseur sur le crowdsourcing paru dans *Wired*, énonce cinq caractéristiques de la foule, sur lesquelles nous reviendrons dans la deuxième partie de cette communication.

L'identité est le plus souvent anonyme : cet aspect est extrêmement important car il diffère nettement du cas d'une externalisation classique. En effet, pour les activités externalisées sur un site de type place de marché électronique, l'organisation qui achète le produit ne connaît généralement pas l'identité réelle de celui qui a réalisé le travail. L'organisation va-t-elle alors chercher à lever cet anonymat, par exemple, pour collaborer plus étroitement avec cette personne ? La réponse à cette question s'avère délicate et amène à réfléchir sur les liens entre CS et externalisation classique.

Afin de compléter cette définition du concept, nous retiendrons avec Lebraty (2007) le terme « externalisation ouverte » en traduction de celui de crowdsourcing afin de rendre compte de l'esprit fondant ce concept. Le terme « ouverte » s'oppose à « fermée » qui serait le terme à employer pour parler d'une externalisation classique vers une organisation clairement identifiée. Dans le cas du CS, l'externalisation est « ouverte » à la foule des « amateurs passionnés ».

Nous emploierons donc indifféremment dans la suite de cette communication les termes de CS ou d'externalisation ouverte.

Après avoir présenté ce nouveau concept, il convient maintenant de rapprocher le CS des corpus théoriques traditionnellement utilisés pour expliquer les raisons de l'externalisation d'une activité par une entreprise.

2.3. Le crowdsourcing à la lumière de la TCT et de la RBV

Comme le montre (Watjatrakul, 2005), deux approches théoriques peuvent être employées pour comprendre et expliquer les décisions d'externalisation d'activités de services.

Premièrement la théorie des coûts de transaction (TCT) qui cherche à expliquer pourquoi les organisations existent et comment leurs frontières sont déterminées (Coase, 1937), (Williamson, 1989). La TCT s'utilise pour comprendre les relations contractuelles entre les organisations et les marchés en se fondant sur le calcul des coûts affairant à la modalité retenue (internalisation ou externalisation). En choisissant un mode de gouvernance, les organisations cherchent à limiter leurs coûts de transaction. Trois dimensions permettent d'expliquer le mode de gouvernance retenu par l'organisation : la spécificité des actifs, la fréquence des transactions et l'incertitude. La spécificité des actifs renvoie à la possibilité de remplacer un actif par une transaction. Les organisations tendent à se protéger et à conserver leurs actifs spécifiques. La fréquence des transactions joue un rôle mineur par rapport aux

deux autres dimensions (Rindfleisch et Heide, 1997⁹). L'incertitude, enfin, peut être liée au comportement des acteurs comme à l'évolution de l'environnement.

La seconde théorie est celle de l'analyse fondée sur les ressources (RBV). Cette approche stipule que toutes les ressources ne sont pas homogènes et transférables (Barney, 1991), mais au contraire inégalement réparties entre les organisations et parfois non directement transférables. Sont entendues comme ressources de nombreux éléments comme les actifs, les compétences ou encore les processus organisationnels qui permettent à une organisation d'élaborer sa stratégie. Cette approche conduit les organisations à mener une réflexion sur les ressources qui leur permettent de détenir un avantage concurrentiel et à externaliser les autres.

Ainsi, chaque théorie met en avant un élément central : les actifs pour la TCT et les ressources pour la RBV. Comme le rappelle (Watjatrakul 2005, p. 393), de nombreux chercheurs estiment que ces deux éléments sont équivalents. Ainsi, un actif / ressource peut être stratégique et/ou spécifique. Un actif spécifique pour la TCT signifie qu'il ne peut être redéployé ou transféré pour une autre utilisation sans une réduction significative de sa valeur. Une ressource stratégique pour la RBV procure un avantage concurrentiel déterminant pour l'organisation. Actif spécifique ou non, ressource stratégique ou non, quatre configurations peuvent être mises en évidence. Selon ces cas, les préconisations théoriques peuvent diverger comme le montre le tableau suivant :

Caractéristiques de l'activité	Approche théorique	Incertitude faible du comportement des acteurs et/ou de l'environnement	Incertitude forte du comportement des acteurs et/ou de l'environnement
Actif non spécifique Ressource non stratégique	TCT	Externalisation	Internalisation
	RBV	Externalisation	Externalisation
Actif non spécifique Ressource stratégique	TCT	Externalisation	Internalisation
	RBV	Internalisation	Internalisation
Actif spécifique Ressource non stratégique	TCT	Internalisation	Internalisation
	RBV	Externalisation	Externalisation
Actif spécifique Ressource stratégique	TCT	Internalisation	Internalisation
	RBV	Internalisation	Internalisation

Tableau 1 : préconisation en matière de décision d'externalisation (inspiré de Watjatrakul, 2005, p. 395)

Par définition, le comportement d'un grand nombre d'individus ou encore d'une foule est relativement incertain. Les opérations de CS peuvent donc être rattachées à la dernière colonne du tableau 1. Dans cette colonne, on note que la préconisation majeure est l'internalisation de l'activité. Les recherches théoriques approfondies que nous nous proposons d'entreprendre devront, argument par argument confirmer ou infirmer la pertinence des deux théories TCT et RBV pour expliquer le CS. Pour le moment et dans le cadre de ce travail force est de reconnaître à partir d'un certain nombre d'exemples que le pouvoir explicatif de TCT et RBV nous semble être pris en défaut. Prenons par exemple, le cas d'un

⁹.

actif spécifique et d'une ressource stratégique, les deux approches théoriques conseillent de ne pas externaliser cet élément. Or, l'étude de 18 cas de CS par Lebraty (2007) permet d'observer le recours à une externalisation ouverte quelles que soient les caractéristiques de l'activité (actif spécifique ou non, ressource stratégique ou non). Plus généralement, pour chacune des configurations au moins un cas de CS a été décelé. Le tableau suivant illustre ces observations :

Caractéristiques de l'activité	Exemples de CS	Descriptif de l'élément externalisé
Actif non spécifique Ressource non stratégique	Sportingnews ¹⁰	Une émission qui montre les vidéos sportives prises par des internautes.
Actif non spécifique Ressource stratégique	John Fluevog ¹¹	La création de nouveaux modèles de chaussures destinés à la vente.
Actif spécifique Ressource non stratégique	Lego ¹²	Une nouvelle gamme de lego. Ces lego sont programmables selon un langage spécifique.
Actif spécifique Ressource stratégique	Procter & Gamble ¹³	La R&D pour la création de nouveaux produits destinés à s'intégrer aux autres produits de P&G.

Tableau 2 : Exemples d'externalisations ouvertes en fonction de la nature des actifs et des ressources

Les écarts entre observations et préconisations théoriques trouvent très probablement de multiples explications qu'il nous faudra élucider dans des travaux ultérieurs. Dès maintenant, un premier pas consiste à nous focaliser sur la création de valeur qui dans le cas spécifique du CS peut fournir des pistes intéressantes de compréhension du faible pouvoir explicatif des théories standard.

3. Le CS source de création de valeur

L'externalisation a pour principal objectif la réduction des coûts. La nécessité de créer de la valeur pour les actionnaires incite les entreprises à transférer hommes et équipements vers des prestataires spécialisés afin d'alléger leur bilan et d'accroître leur rentabilité. Dans ce contexte, il paraît opportun dans un premier temps d'examiner les principaux facteurs créateurs de valeur dans une relation d'externalisation et de réfléchir à leur « transposabilité » au CS (1), afin, dans un second temps de tenter de les dépasser en analysant le CS comme source de création de valeur (2).

3.1. Externalisation, création de valeur et crowdsourcing

Quels sont donc les liens qui peuvent être établis entre externalisation et création de valeur et quelle pertinence ont-ils dans la compréhension du CS ? Ces liens reposent essentiellement sur les bénéfices de l'externalisation, sur les risques inhérents à l'opération et enfin sur

¹⁰ <http://www.sportingnews.com/>

¹¹ http://www.fluevog.com/files_2/os-1.html

¹² <http://mindstorms.lego.com/>

¹³ <http://pg.t2h.yet2.com/t2h/page/homepage>

différents éléments intrinsèques à la relation elle-même. Pour chacun de ces trois éléments comparons, à l'aide de tableaux, externalisation traditionnelle et ouverte.

Les principaux bénéfices de l'externalisation sont les suivants (Bathélemy, 2007) : réduction des coûts, amélioration de la performance de l'activité externalisée, recentrage sur le cœur de métier. Une opération d'externalisation qui ne procurerait pas au moins partiellement un des bénéfices précités conduirait à s'interroger quant-à sa contribution à la création de valeur dans l'entreprise externalisatrice. Ainsi le tableau ci-après détaillera succinctement chacun de ces bénéfices dans le cadre de l'externalisation traditionnelle puis dans celui de l'externalisation ouverte.

Bénéfices de l'externalisation	Externalisation traditionnelle	Externalisation Ouverte (CS)
Réduction des coûts de l'activité externalisée	Repose sur : Les économies d'échelle des prestataires. La flexibilisation des dépenses de l'entreprise externalisatrice Des conditions moins avantageuses pour les salariés	Non : externalisation de micro-tâches auprès d'individus et non d'organisation donc pas d'économie d'échelle possible Oui : transformation de frais fixes en frais variables correspondant à une prestation réellement consommée Oui : l'individu auprès duquel est externalisée l'activité est rémunéré à la tâche.
Amélioration de la performance de l'activité externalisée	Repose sur les compétences développées par les prestataires en termes de : - gestion de leurs ressources humaines, - développement et utilisation de best practices, - gestion de la relation avec le client.	Oui : mais elle repose sur les compétences propres à l'individu auprès duquel est externalisée l'activité
Recentrage sur le cœur de métier	Repose sur une affectation prioritaire des ressources aux activités qui constituent le cœur de métier et qui se définissent comme les activités contribuant le plus fortement à la création de valeur dans l'entreprise.	Oui : a priori pas de différence notable avec l'externalisation classique.

Tableau 3 : Comparaison des bénéfices de l'externalisation selon sa modalité

Ce tableau comparatif met à jour la similitude des bénéfices de l'externalisation dans ses modalités traditionnelle et ouverte, tout en soulignant quelques spécificités propres au CS liées notamment à la nature du prestataire, individu et non organisation. Il permet de renforcer l'idée selon laquelle l'externalisation vers la foule peut contribuer à la création de valeur les entreprises qui y recourent. Il conduit également à s'interroger sur l'impact du prestataire « individu » sur cette création de valeur. Autrement dit, le fait de recourir à un individu et non à une organisation a-t-il un impact plutôt positif ou plutôt négatif sur la création de valeur dans l'organisation externalisatrice ?

Si l'externalisation peut être bénéfique, elle comporte également des risques non négligeables. Risques qui, s'ils s'avèrent effectifs, sont susceptibles de mettre en cause les bénéfices de l'externalisation, voir même de les supplanter en conduisant à la destruction de valeur pour l'organisation externalisatrice. Le tableau ci-après a donc pour objet de préciser les principaux risques de l'externalisation dans ses modalités traditionnelle et ouverte.

Risques de l'externalisation	Externalisation traditionnelle	Externalisation Ouverte (CS)
Sous-performance du prestataire	Repose sur la « non atteinte » des objectifs fixés par le contrat.	Oui : mais elle repose sur le fait de ne pas trouver de « prestataire » dans la foule
Dépendance envers les prestataires	Repose sur le fait que les besoins de l'acheteur ne disparaissent pas avec l'acte de vente comme dans le cas d'une cession d'activité. Dépendance exacerbée par la concentration des prestataires.	Oui : mais c'est une relation à la foule et non à un prestataire clairement identifié par un contrat de moyen ou long terme.
Pertes de savoir-faire et de compétences	Repose sur le transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire. Ce risque est limité par la conservation en interne d'un niveau de compétence suffisant, pour tirer pleinement bénéfice de l'externalisation à court terme et pour être capable de changer de prestataire ou de ré-internaliser l'activité à plus long terme.	Oui : pas de différence notable avec l'externalisation classique (c.f. résultats de l'enquête).
Risque social	Repose sur des réactions de rejet de la part des salariés de l'entreprise externalisatrice.	Oui : on note cependant que les salariés directement concernés par l'externalisation sont susceptibles de devenir

		« prestataires » de leur propre entreprise.
--	--	---

Tableau 4 : Comparaison des risques de l'externalisation selon sa modalité

Le CS apparaît donc comme une modalité d'externalisation dont la nature des risques diffère de ceux de l'outsourcing, notamment du fait d'une relation à un individu dans la foule plutôt qu'à un prestataire clairement identifié. On peut dès lors s'interroger quant à l'intensité de ces risques, qui pourrait s'avérer moindre selon la confiance que l'on peut accorder à la foule, comme on le verra ultérieurement.

L'avantage relationnel constitue une approche de la création de valeur selon laquelle « *une relation d'externalisation créera d'autant plus de valeur qu'elle repose sur les éléments suivants : les investissements dans les actifs spécifiques, le transfert et le partage des connaissances, la complémentarité des ressources et des compétences, une bonne gouvernance* » (Barthélemy, 2007). Afin de compléter notre examen des liens entre externalisation et création de valeur nous examinerons ces éléments pour les deux modalités de l'externalisation retenues.

Eléments sources de création de valeur dans une relation d'externalisation	Externalisation traditionnelle	Externalisation Ouverte (CS)
Investissements dans des actifs spécifiques	Ils sont nécessaires pour « optimiser » les relations entre clients et fournisseurs. C'est en cela qu'ils sont source de création de valeur.	Reposent sur des compétences et infrastructures technologiques.
Transferts et partages des connaissances	Les prestataires seront plus performants si le client leur transmet des connaissances. Et le client sera plus performant s'il utilise ses prestataires comme sources de connaissances nouvelles	Ils sont limités par la nature de la relation, non pas à un prestataire identifié mais à la foule.
Complémentarité des ressources et des compétences	Il s'agit des synergies procurées par la relation lorsque les ressources et les compétences des deux entreprises « <i>génèrent collectivement des rentes supérieures à la somme des rentes que chacun des partenaires pourraient obtenir en les utilisant de manière indépendante</i> » (Dyer et al, 1998)	Cette complémentarité est centrale car il s'agit pour l'entreprise externalisatrice de rechercher dans la foule l'individu qui disposera de ressources et de compétences réellement complémentaires aux siennes afin de bénéficier par exemple d'une plus grande créativité (c.f. résultat de l'enquête). Quant à l'individu auprès duquel est externalisée la tâche, il ne peut a priori, en tant qu'individu, exploiter seuls ses ressources et

		compétences relativement à ce type de tâche.
Bonne gouvernance	<p>Une bonne gouvernance favorise la mise en place de mécanismes créateurs de valeur et permet de réduire les coûts cachés de l'externalisation. Deux modes de gouvernance sont distingués :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modes de gouvernance contractuels : constitués des coûts de transaction ex ante (coût de recherche d'un fournisseur, d'établissement d'un contrat) et ex post (coût de suivi du contrat et d'éventuelles négociations). Ils sont plutôt onéreux. - Modes de gouvernance non contractuels : moins onéreux que les précédents ils sont formels (prise de participation dans le capital d'un fournisseur) ou informels (gestion de la relation par la confiance). 	<p>Nécessite l'établissement de contrats formalisés et complets.</p> <p>Limite les coûts de recherche des fournisseurs, mais peut induire des coûts de traitement des relations importants.</p> <p>Renvoient à la problématique de la confiance envers un partenaire identifié versus confiance envers la foule déjà révélée par l'examen des risques de l'externalisation.</p>

Tableau 5 : Eléments source de création de valeur dans une relation d'externalisation traditionnelle et ouverte

Ce tableau, à l'instar des deux précédents met en exergue le rapport à l'individu dans la foule pour expliquer les différences notables entre externalisation traditionnelle et ouverte au regard des principaux éléments sources de création de valeur. C'est ainsi que la partie qui suit s'appuiera sur la notion de foule pour examiner plus en détaille le CS comme source de création de valeur.

3.2. La foule : cœur de la création de valeur par le CS

Le rapport à l'individu dans la foule est apparu comme un élément central de la création de valeur par le CS. C'est ainsi que cette partie s'appuiera sur les cinq caractéristiques décrivant la « foule » que *Jeff Howe* énonce dans son article précurseur. Ces cinq caractéristiques seront

d'abord examinées séparément les unes des autres, puis conjointement. La question de l'individu sera enfin soulevée afin de clore cette partie.

La foule est dispersée : les individus, susceptibles de fournir leurs compétences, sont répartis sur l'ensemble du globe. Potentiellement, tout individu disposant d'une connexion et comprenant la langue de l'interface web peut proposer ses services. Ceci implique que le principal critère qui sera retenu sera celui des compétences présentées par l'individu. L'avantage d'une telle relation réside dans le faible coût de recrutement d'un individu. Cette première caractéristique renvoie à la « bonne gouvernance » facteur de création de valeur dans une relation d'externalisation (c.f. tableau n°5).

La foule a peu de temps à vous accorder : pour l'instant, tout du moins, les individus qui proposent leurs services ont une activité salariée principale. Pour eux le crowdsourcing est une « micro-tâche » générant un « micro-revenu » et à laquelle ils accordent une petite partie de leur temps. Cette caractéristique exerce une contrainte forte sur la nature de l'activité qui peut être externalisée. En effet, par nature, les tâches complexes, non décomposables, ne pourront être ainsi gérées. Cette seconde caractéristique participe à la réduction des coûts des activités externalisées du fait de la transformation de frais fixes en frais variables et de la rémunération des individus à la tâche (c.f. tableau n°3).

La foule est pleine de spécialistes : à l'instar des individus participant au développement des logiciels libres, la foule des individus constitue un immense réservoir de spécialistes pour un domaine donné. De plus, ce sont ces individus qui entrent en contact avec l'organisation qui n'a qu'à attendre la mise en œuvre de ces expertises. Ici aussi, le coût de recherche d'un spécialiste donné apparaît minime. Ce point est bien illustré par les propos tenus dans un numéro du magazine Business Week consacré à l'innovation, on pouvait y lire que « *le mouvement open source a introduit une nouvelle manière de développer des logiciels en intégrant le travail d'amateurs passionnés et dévoués. Le crowdsourcing innove en mettant des problèmes managériaux entre les mains d'une foule virtuelle, puis rémunère ceux qui ont les meilleures idées* »¹⁴. Cette troisième caractéristique concourt à l'amélioration des performances de l'activité externalisée du fait des compétences de l'individu sélectionné dans la foule (c.f. tableau n°3 et 5). Elle renvoie également aux résultats de l'enquête à laquelle nous nous référons au début de cette communication et qui soulignait les implications positives du CS en termes de qualité et de créativité.

La foule produit la plupart du temps de la mauvaise qualité : il y a beaucoup de spécialistes, mais, surtout beaucoup de novices, de curieux ou encore d'individus attirés par l'appât d'un gain jugé facile et anonyme. L'organisation devra donc filtrer un grand nombre d'individus, ce qui représente un coût. Cette quatrième caractéristique souligne les coûts potentiellement élevés de traitement (c.f. tableau n°5), des réponses à la forme d'appel d'offre que constitue une tâche à accomplir par la foule sur un site web, et au-delà de traitement des relations. Elle renvoie à la « bonne gouvernance » comme facteur créateur de valeur dans les relations d'externalisation.

La foule sait aussi trouver le meilleur : il s'agit ici de voir la foule comme un filtre et non plus comme une machine à produire. Au travers de votes, d'avis, de commentaires et de la création de liens, une sélection s'opère. Devant la multitude d'éléments de mauvaise qualité qui sont produits, la foule constitue le seul filtre efficace. Le postulat sous-jacent est que la qualité finit toujours pas s'imposer. On rejoint alors le mécanisme démocratique mis en œuvre en politique. Cette dernière caractéristique vient donc nuancer les risques en termes de coûts de la gestion de relations de CS. Elle renvoie également à la question de la confiance dans le

¹⁴ A. McConnon, p.40, Business Week, 25 septembre 2006.

cadre d'une relation d'externalisation ouverte¹⁵ (c.f. tableau n°5). Cette confiance, qui n'est plus une confiance envers un individu mais envers un groupe, semble reposer sur la diversité de la communauté virtuelle. Elle semble relever du même postulat qui indique que la foule sélectionnera le meilleur produit ou la meilleure idée. Ainsi, plus la communauté est grande et plus elle participe, plus grande sera la confiance dans ses choix. La confiance apparaît donc comme un mode de gouvernance adapté au CS et en cela créateur de valeur.

On vient de le voir, prises indépendamment les unes des autres, les cinq caractéristiques de la foule influencent les bénéfices de l'externalisation ouverte, ses risques ou encore les éléments facteurs de création de valeur dans ces relations. Mais considérées conjointement, ces caractéristiques de la foule permettent la mise à jour du caractère potentiellement multilatéral de la relation de CS (au sens relation d'une entreprise externalisatrice avec une multitude de « prestataires » (1,n)) par opposition au caractère le plus souvent bilatérale d'une relation d'externalisation classique (au sens relation d'une entreprise externalisatrice avec un prestataire identifié (1,1)).

En effet, via le web l'entreprise externalisatrice peut bénéficier des compétences élevées et très ciblées d'un individu pour une micro-tâche donnée et ceci à moindre coût. Dès lors, les contrats encadrant ses relations peuvent être démultipliés et très limités que ce soit dans l'espace et dans le temps. Autrement dit chaque micro-tâche externalisée vers la foule peut faire l'objet d'un contrat spécifique avec un individu spécialement sélectionné par rapport à ses compétences pour la micro-tâche en question. Il y a alors pérennité de la relation d'externalisation au sens où dans un domaine donné toutes les micro-tâches font l'objet d'une externalisation, par contre cette dernière n'a pas lieu dans le cadre d'une relation à un prestataire clairement identifié, mais dans le cadre d'une relation à une multitude d'individu, à la foule. Outre l'adéquation entre problème posé et compétences obtenues, cette relation multilatérale est susceptible de présenter un certain nombre d'avantages au regard de la création de valeur. Elle peut notamment limiter le lien de dépendance envers les individus auprès desquels sont externalisées les activités (c.f. tableau n°4). Il est raisonnable de supposer que la foule recèle une multitude d'individus potentiellement « interchangeables » au regard de la tâche à exécuter. Dès lors ces opérations d'externalisation ouvertes deviennent réversibles, ce qui limite leurs risques et représente en cela un avantage non négligeable en termes de création de valeur.

Cependant, à l'opposé, cette multi-latéralité de la relation d'externalisation ouverte, présente un certain nombre d'inconvénients au regard de la création de valeur dans la mesure où elle tend à limiter les investissements dans des actifs spécifiques ainsi que le transfert et le partage des connaissances comme nous l'avons déjà souligné précédemment (c.f. tableau n°5).

Si comme on vient de le voir le rapport à la foule s'avère déterminant concernant la création de valeur par le CS, ce dernier n'en reste pas moins au final une externalisation auprès d'un individu. Cette particularité soulève différentes questions qui doivent être posées afin de compléter notre examen de l'externalisation ouverte en termes de création de valeur.

Il s'agit en effet de s'interroger à propos de la répartition, de l'appropriation de la valeur créée par le biais de cette forme d'externalisation. En effet, lors d'une externalisation classique, l'appropriation de la valeur dépend du pouvoir de négociation et donc de la dépendance réciproque de chacun des partenaires (Bathélemy, 2006). Or dans une relation de CS la dépendance semble systématiquement pencher du côté de l'individu, dans l'incapacité en tant

¹⁵ Rappelons que lors d'une externalisation traditionnelle, la confiance envers l'organisation et son dirigeant constitue un élément fondamental (Hoecht et Trott, 2005). En effet, la confiance constitue une forme protection contre les malfaçons délibérées et les négligences du fournisseur.

que tel, d'exploiter ses connaissances et compétences relativement à la tâche concernée, en dehors de la relation d'externalisation. Autrement dit, l'entreprise externalisatrice pourrait s'approprier l'essentiel de la valeur créée par le recours au CS. Dans cette hypothèse, le CS pourrait également constituer une forme d'externalisation transitoire au sens où dans certains cas, aux spécificités à définir, les « individus prestataires » pourraient souhaiter poursuivre la relation dans sa modalité traditionnelle, ce qui les conduirait par exemple à créer leur entreprise. Enfin, si l'externalisation dans sa modalité traditionnelle pose la question bien connue des frontières de l'organisation, dans sa modalité ouverte la question de l'extérieur renvoie plutôt au contrat de travail puisque un salarié peu devenir prestataire de son entreprise par le biais du CS.

Au regard des développements précédents, les liens entre externalisation ouverte et création de valeur semblent avérés et se cristalliser autour des notions d'individu et de foule. Ils renvoient ainsi à des problématiques connues en Sciences de Gestion, mais qui pourraient être « revisités » à travers les notions spécifiques au CS d'individu et de foule. On soulignera d'ailleurs que ces notions sont à rapprocher de la troisième forme de mondialisation mise en lumière par T. Friedman (2006) qu'il caractérise par l'apparition de l'individu sur la scène internationale.

4. Conclusion

Dans cette communication, nous avons abordé la problématique suivante : « Le développement du CS peut-il s'expliquer par sa contribution à la création de valeur pour les organisations ? ». A cet effet, nous avons présenté ce nouveau mode d'externalisation que constitue le *crowdsourcing*. Ensuite, nous l'avons analysé sous l'angle de la création de valeur. Nous estimons alors, qu'en effet, le CS contribue à créer de la valeur pour l'entreprise désirant externaliser une activité de cette manière.

Afin de poursuivre cette recherche, il convient maintenant d'explorer plus en détail les modalités particulières d'une relation (1,n). Pour ce faire, il nous semble pertinent de tenir compte des travaux en système d'information et notamment ceux portant sur la diffusion de technologies, mais aussi de ceux en marketing. En effet, depuis longtemps le marketing étudie les comportements d'une organisation confrontée à une multitude de consommateurs. Il s'agira donc de fonder le socle théorique d'un nouveau mode d'externalisation. Ce projet de recherche s'avère donc ambitieux mais particulièrement important au regard du management stratégique des organisations.

Bibliographie

[Albrecht et al., 2005] Albrecht, C. C., Dean, L. D., Hansen, J. V., (2005), Marketplace and technology standards for B2B e-commerce: progress, challenges, and the state of the art, *Information & Management*, Vol., 42, n. 6, pp. 865-875.

[Arnold, 2000] Arnold, U., (2000), New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, n. 6, pp. 23-29.

[Barney, 1991] Barney, J., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *The journal of management*, Vol. 17, n. 1, pp. 99-120.

[Barthélemy, 2007] Barthélemy J., (2007), *Stratégies d'externalisation*, Dunod 3^{ème} édition, Paris.

- [Barthélemy, 2006] Barthélemy J., (2006), *Le mécanisme de création et d'appropriation de la valeur dans une relation interorganisationnelle : une analyse du cas Disney-Pixar*, XV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève.
- [Biever, 2006] Biever, C., (2006), Web 2.0 is all about the feel-good factor *The New Scientist*, Vol., 192, n. 2583-2584 p. 30.
- [Coase, 1937] Coase, R. H., (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, Vol. 16, n. 4, pp. 386-4085.
- [Dyer et al, 1998] Dyer J., Cho D.S., Chu W., (1998), *Strategic supplier segmentation : the next "best practice in supply chain management*, *California Management Review*, Vol. 40, n.2, PP. 57-77.
- [Friedman, 2006] Friedman T., (2006), *La terre est plate : une brève histoire du XXI^{ème} siècle*, Saint-Simon, Paris.
- [Galbraith et. Kay, 1986] Galbraith, C. S., Kay, N. M., (1986), Towards a theory of multinational enterprise, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 7, n. 1, pp. 3-19.
- [Howe, 2006] Howe, J., (2006), The rise of crowdsourcing, *Wired*, Vol. 14, n 6, pp. 134.145.
- [Rindfleisch et Heide, 1997] Rindfleisch, A., Heide, J. B., (1997), Transaction cost analysis: past, present, and future applications, *Journal of Marketing*, Vol. 61, n. 4, pp.30–54.
- [Lebraty, 2007] Lebraty J.F., (2007), *Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing*, XII^{ème} Conférence de l'Association Information et Management, Lausanne.
- [Watjatrakul, 2005] Watjatrakul, B., (2005) Determinants of IS sourcing Decision : A comparative Study of transaction cost theory versus the resource-based view, *Journal of strategic management*, Vol., 14, pp. 389-415.
- [Williamson, 1985] Williamson O. E., (1985), *The Economic Institution of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, NY.