



HAL
open science

Regard sur des formes singulières d'externalisation - Parcs Industriels Fournisseurs et Crowdsourcing

Sophie Renault

► **To cite this version:**

Sophie Renault. Regard sur des formes singulières d'externalisation - Parcs Industriels Fournisseurs et Crowdsourcing. Sciences de l'Homme et Société. Dauphine recherche en Management, 2015. tel-04527892

HAL Id: tel-04527892

<https://hal.science/tel-04527892>

Submitted on 31 Mar 2024

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.

Regard sur des formes singulières d'externalisation

Parcs Industriels Fournisseurs et Crowdsourcing

Note de synthèse en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches

Sophie RENAULT

Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans

JURY

Coordinatrice

Madame Véronique PERRET

Professeur des Universités à l'Université de Paris-Dauphine

Rapporteurs

Monsieur Thomas LOILIER

Professeur des Universités à l'Institut d'Administration des Entreprises de Caen

Madame Gwenaëlle NOGATCHEWSKY

Maître de Conférences Habilitée à Diriger des Recherches à l'Université de Paris-Dauphine

Monsieur Damien TALBOT

Professeur des Universités à l'Ecole Universitaire de Management de Clermont-Ferrand

Suffragant

Monsieur Stéphane ONNEE

Professeur des Universités à l'Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans

JUIN 2015

SOMMAIRE

Introduction	4
Chapitre 1. Le récit de la trajectoire de recherche.....	9
Section 1. L’opportuniste méthodique au cœur du parcours de recherche	9
§ 1. L’entorse au projet de recherche initial : des enjeux de la certification à ceux de la création de Parcs Industriels Fournisseurs	10
§2. Entre rencontres et saisies d’opportunités : vers une recherche sur le crowdsourcing	14
§3. Le positionnement épistémologique.....	18
Section 2. L’ancrage théorique : externalisation et proximité(s)	20
§ 1. Un contexte d’externalisation des activités	21
A. Définition et caractéristiques de l’externalisation	21
B. De la sous-traitance au partenariat industriel	23
C. Externalisation fermée <i>versus</i> externalisation ouverte.....	25
§ 2. Une réflexion en termes de proximité(s).....	27
A. La proximité : un concept pluriel	28
B. Les principales facettes de la proximité	29
C. Souhaitée ou subie ? Les principaux atouts et limites de la proximité	32
Section 3. La recherche comme entreprise collective	35
§1. Une démarche de co-crédation	35
§2. Le rôle de la proximité	37
§ 3. Des modalités d’accès au réel au plus proche des situations de gestion	38
Chapitre 2. Une stratégie d’externalisation fondée sur la proximité géographique immédiate : les Parcs Industriels Fournisseurs	46
Section 1. A l’origine de la création de Parcs Industriels Fournisseurs	47
§1. Le mouvement d’externalisation croissant.....	47
§2. De la conception modulaire à « l’usine modulaire ».....	49
Section 2. Cas emblématiques et catégorisation	50
§1. Le condominium industriel : la greffe.....	51
• Renault Sandouville : un hôtel industriel.....	51
§2. Le consortium modulaire : le mécano industriel.....	53
• Volkswagen Resende : une formule pure	54
• Micro Compact Car Hambach : une formule faible.....	55
§3. Vers une catégorisation	57

Section 3. Providentielle ou conflictuelle ? Les vices et vertus de la proximité.....	59
§1. Les vertus de la proximité	59
A. Qualité, Coût et Délai.....	59
B. Connivences, partage d’informations et apprentissage	60
§2. Les travers de la proximité.....	63
Chapitre 3. Une stratégie d’externalisation fondée sur la proximité électronique : le crowdsourcing.....	68
Section 1. Les contours de l’externalisation vers la foule.....	68
§1. Définition du crowdsourcing.....	68
§2. La foule en clair-obscur.....	73
§3. Le mythe de l’amateurisme ?	75
Section 2. La taxonomie des quatre C.....	77
§1. Le crowdsourcing collaboratif : « L’union fait la force »	79
§2. Le crowdsourcing compétitif : « Que le meilleur gagne ».....	80
§3. Le crowdsourcing coopératif : « Tous pour un, un contre tous »	82
§4. Le crowdsourcing cumulatif : « Les petits ruisseaux font les grandes rivières ».....	83
Section 3. Les enjeux d’une pratique spécifique d’externalisation.....	84
§1. Les atouts potentiels	84
A. La réduction des coûts de l’activité externalisée.....	84
B. L’amélioration de la performance de l’activité externalisée	86
C. Le recentrage sur le cœur de métier de l’entreprise	86
§2. Les risques potentiels	87
A. La sous-performance	87
B. La dépendance envers le prestataire.....	88
C. Le risque social.....	88
Chapitre 4. Les projets de recherche	90
Section 1. Des pistes relatives à des aspects transversaux du crowdsourcing	90
§1. Affiner la taxonomie des quatre C	90
§2. Cerner les enjeux de la gamification des plateformes.....	91
§3. Comprendre les freins de la foule envers le crowdsourcing	92
§4. Dresser une taxonomie des formats de rémunération de la foule.....	93
§5. Identifier les pratiques de marketing des ressources humaines des plateformes	95
Section 2. Des pistes relatives au financement participatif.....	96
§1. Identifier le rôle de la proximité.....	96

§2. Comprendre le processus d'apprentissage du porteur de projet.....	98
§3. Identifier les clefs de succès de la construction d'une échelle des contreparties	99
§4. Appréhender la gestion du succès	99
Bibliographie.....	101
Annexe 1 – Notice individuelle.....	112
Annexe 2 - Publications sélectionnées	124

Figures

Figure 1 : La structure de la note de synthèse	8
Figure 2: La triangulation des données	16
Figure 3 : Une combinaison systématique	19
Figure 4 : Externalisation fermée <i>versus</i> externalisation ouverte	26
Figure 5 : Enchevêtrement des proximités comme source de l'avantage concurrentiel	34
Figure 6 : L'hôtel industriel de Renault Sandouville	53
Figure 7: Le process industriel de Volkswagen Resende.....	55
Figure 8 : Proximité et capital social.....	62
Figure 9: Les sources de motivation des participants aux démarches de crowdsourcing	72
Figure 10 : La taxonomie des quatre C du crowdsourcing	78
Figure 11: La mise en compétition de la foule.....	81
Figure 12 : Les traits saillants de l'externalisation vers la foule	89

Encadrés

Encadré 1: Présentation du programme de recherche RIPPLE.....	10
Encadré 2 : Le projet Centre Multiservices Partagés	14
Encadré 3 : Le dilemme du porc-épic	35
Encadré 4: Le rôle du sponsor.....	39
Encadré 5 : Glossaire –PIF-SAF-MAF-.....	48
Encadré 6 : Le choix d'une ligne de montage cruciforme	56
Encadré 7 : Les nombreux visages du crowdsourcing	69
Encadré 8 : Les concours publicitaires des chips Doritos.....	76

Tableaux

Tableau 1 : Les publications sur le thème des Parcs Industriels Fournisseurs.....	12
Tableau 2: Les publications sur le thème du crowdsourcing	17
Tableau 3 : Sous-traitance <i>versus</i> partenariat.....	24
Tableau 4 : Condominium industriel <i>versus</i> consortium modulaire	57
Tableau 5 : Depuis la création d'unités satellites à celle de consortiums modulaires.....	58
Tableau 6 : Principales caractéristiques du crowdsourcing collaboratif	80
Tableau 7 : Principales caractéristiques du crowdsourcing compétitif	81
Tableau 8: Principales caractéristiques du crowdsourcing coopétitif	82
Tableau 9 : Principales caractéristiques du crowdsourcing cumulatif	84

INTRODUCTION

L'habilitation à Diriger des Recherches (HDR) est l'une des étapes clefs de la carrière d'un Enseignant-chercheur. Exercice difficile, il a habité notre esprit plusieurs mois avant que les premiers mots, ces premiers mots, soient posés sur le papier. Pourquoi l'exercice est-il *a priori* délicat ? Parce qu'il s'agit tout d'abord de faire le point sur plusieurs années de recherche, de porter un regard juste, compréhensif et critique sur notre propre cheminement. La démarche qui nous anime se veut par conséquent empreinte de sincérité, de prise de recul et d'esprit critique. Ensuite, il convient d'apprendre des expériences passées, de trouver les voies de développement de nos futures recherches et ce faisant, d'appréhender comment nous pourrions accompagner de jeunes chercheurs dans leurs projets.

Depuis une quinzaine d'années, nos travaux de recherche se sont articulés autour de deux principales thématiques : celle, d'une part, de l'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles, *via* l'émergence de Parcs Industriels Fournisseurs (PIF), et celle, d'autre part, de l'externalisation d'activités vers la foule, au travers du crowdsourcing. Précisons, en préambule, les contours de ces principaux axes de recherche :

Les enjeux du rapprochement dit « immédiat » de fournisseurs du site de production de leur donneur d'ordres dans l'industrie automobile est le sujet sur lequel notre thèse portait. Le PIF constituait une modalité organisationnelle novatrice lorsque nous avons débuté notre thèse à la fin des années 1990. En France comme à l'international, dans la volonté de répondre à des contraintes économiques et logistiques, plusieurs constructeurs invitaient leurs fournisseurs à les rejoindre au cœur même de leur site productif ou bien à proximité immédiate. Pour les constructeurs, les principaux avantages du rapprochement de leurs fournisseurs sont les suivants : une diminution des coûts, une sécurisation de leurs approvisionnements, une amélioration de la qualité des prestations et un dialogue plus facile avec les membres du réseau productif. Outre de nombreux bénéfices inhérents au rapprochement géographique des parties prenantes à un processus de création de valeur, les contraintes et risques liés à la proximité immédiate d'acteurs appartenant à des organisations différentes sont prégnants. Notre travail de recherche a permis de les souligner. La question de la porosité des frontières de l'organisation s'est alors trouvée au cœur de notre réflexion. En effet, dans certains cas étudiés, la contiguïté des acteurs est telle qu'ils peuvent avoir la sensation d'appartenir à la même organisation. Typiquement, les employés des fournisseurs sollicitent des conditions d'emploi similaires à celles des salariés des constructeurs. En outre, de la proximité à la promiscuité, il n'y a que quelques pas. Lesquels ont été parfois dangereusement franchis. Nos recherches témoignent, en effet, du fait que les fournisseurs peuvent être en proie aux visites intempestives de leur donneur d'ordres. Alors que les flux productifs s'entrecroisent, chacun ne se sent plus véritablement chez soi. Dès lors, si nous avons loué à de multiples occasions les vertus du rapprochement immédiat d'acteurs participant à un même processus productif, sans doute ne faut-il pas en sous-estimer les dangers. Nous nous attacherons dans cette note de synthèse à retracer les principaux enjeux inhérents à l'ancrage des fournisseurs sur le site de production d'un constructeur automobile. Il s'agira de façon concomitante d'appréhender les incidences de la création de PIF sur les frontières de l'organisation. En effet, au sein de ce que nous avons

qualifié « d'entreprise étendue », l'on perçoit des zones où les frontières sont surveillées et d'autres où elles sont ténues, voire imperceptibles.

Le crowdsourcing est un concept qui a émergé récemment dans la littérature même si la pratique l'a précédé de quelques années. Développé par Howe en 2006 dans la revue *Wired*, le crowdsourcing fait référence à l'externalisation d'activités vers la foule *via* le média électronique. C'est à partir de 2010 que nous avons entamé une recherche sur ce sujet, lequel demeure aujourd'hui en plein devenir. La clef d'entrée était inhérente à l'opportunité qui nous avait été donnée d'être partie prenante à un Jam. Formule innovante d'idéation, le Jam est appréhendé par IBM comme une modalité de crowdsourcing. Il s'agit pour une organisation de solliciter, *via* une plateforme électronique, les idées et connaissances dont dispose la foule afin de répondre à une problématique sociétale ou managériale. Dans la continuité de l'étude de cette forme originale de crowdsourcing, nous avons étudié les contours de l'externalisation vers la foule et avons observé plusieurs pratiques. Là encore, nous avons pu appréhender les principaux rouages et enjeux de ce mode d'externalisation pour ses parties prenantes, en identifier les forces mais aussi les faiblesses. C'est ici notamment la question du brouillage des frontières de l'organisation et du travail qui s'est posée. En effet, il est difficile de caractériser l'activité de la foule. Certains l'appréhendent comme un travail, tandis que d'autres y voient un loisir... En fonction du type d'activité confié à la foule, mais également du profil et des objectifs de ses membres, la perception est sans doute fluctuante. Nous veillerons dans cette note de synthèse à appréhender les principales caractéristiques et ressorts de cette formule d'externalisation.

Bien qu'elles aient pu sembler *a priori* éloignées, ces deux thématiques de recherche ont plusieurs points communs au premier rang desquels **un contexte d'externalisation d'activités**. Parmi les questions stratégiques que se pose le dirigeant d'une organisation, celle de l'arbitrage entre l'internalisation et l'externalisation est cruciale. Si l'externalisation peut prendre des contours « classiques », elle peut aussi prendre des contours plus « atypiques ». De ce point de vue, nos recherches ont témoigné des spécificités des PIF ou du crowdsourcing :

Le déploiement de PIF dans l'industrie automobile s'inscrit dans un contexte d'externalisation classique d'un constructeur vers un fournisseur. Les pratiques d'externalisation sont en effet légion dans cette industrie. Le mouvement d'externalisation d'activités y est majeur et a suscité de nombreuses recherches. En effet, désormais plus de 80 % de la valeur d'un produit automobile est générée par les fournisseurs. Cette situation invite les principales parties prenantes à la production automobile à repenser les modes de coordination des acteurs à la création de valeur. La création de PIF compte parmi les options organisationnelles permettant de répondre à la problématique des constructeurs : améliorer le triptyque « qualité-coût-délai » dans une dynamique d'externalisation massive. La production « hors des murs » ne doit ainsi pas entraver la performance industrielle des constructeurs. L'ancrage des fournisseurs sur le site de production des constructeurs est alors un des éléments clefs de la co-production automobile. Tandis que l'externalisation revêt ici des contours *a priori* bien connus, le choix de la proximité impacte inéluctablement la façon dont les acteurs se coordonnent. En effet, comme l'indiquent Gorgeu & Mathieu (2009, p. 116) « avec les PIF, les constructeurs cumulent les bienfaits de l'intégration fonctionnelle (c'est-à-dire de la fabrication en interne) et ceux de

l'externalisation juridique et sociale, puisqu'ils n'ont pas à gérer la main d'œuvre travaillant chez ces fournisseurs ». Précisons que dans certaines situations, afin de préserver une forme d'harmonie d'ensemble, le constructeur n'hésite toutefois pas à interférer dans les choix en matière de gestion des ressources humaines de ses fournisseurs immédiats. Il n'empêche que l'ancrage des fournisseurs sur le site de production de leur donneur d'ordres permet, en quelque sorte, aux constructeurs d'intégrer des fonctions externalisées.

Concernant le crowdsourcing, l'externalisation s'opère *via* le média électronique. *A fortiori*, cette modalité d'externalisation sollicite des fournisseurs qui ne sont pas sélectionnés en amont par le client, qualifié de *crowdsourcer*. Il s'agit donc de coordonner l'activité « d'inconnus », quel que soit le lieu où ils se situent. C'est le plus souvent par l'intermédiaire d'une plateforme de crowdsourcing que s'opère la « rencontre » entre le *crowdsourcer* et la foule des fournisseurs. La forte incertitude *ex ante* quant à la qualité et l'implication effective¹ des fournisseurs est emblématique et marque la différence entre le crowdsourcing et un mode d'externalisation « classique ». L'externalisation d'activités vers une foule *a priori* anonyme requiert par conséquent de s'interroger sur la façon dont la création de valeur s'orchestre.

En filigrane, **la question de la proximité** opère également la jonction entre ces deux thèmes de recherche. Concernant les PIF, nos travaux de recherche se sont efforcés d'appréhender les enjeux du rapprochement géographique immédiat du donneur d'ordres de ses principaux fournisseurs. C'est donc la question de la proximité géographique qui se pose, mais au-delà de celle-ci c'est une dynamique de proximité(s) qui s'opère entre les acteurs d'un site productif étendu. Quant au crowdsourcing, il est le fruit de l'ère numérique et du déploiement d'une forme de « proximité électronique » (Loilier & Tellier, 2000). En effet, comme l'indiquent Lauriol & *al.* (2008a, p. 182) : « Certains blocages inhérents aux distances sont [...] modifiés puisqu'il devient possible d'échanger, de communiquer, et de concevoir dans des lieux différents ». Le crowdsourcing se fonde donc sur une proximité de nature virtuelle rendue possible par les Technologies de l'Information et de la Communication. Ainsi, les multiples ressources et compétences dont dispose la foule peuvent être sollicitées *via* la sphère électronique. Ici encore, plusieurs des terrains de recherche que nous avons étudiés peuvent nous conduire à percevoir le rôle de la proximité, notamment géographique ou relationnelle, dans la réussite de la démarche d'externalisation vers la foule.

Via ces deux axes de recherche, nous avons eu l'opportunité d'étudier plusieurs situations de gestion. Rappelons que selon Girin (1990), une situation peut se définir à partir de trois données : des participants, une extension spatiale et une extension temporelle. A l'auteur d'en préciser les contours typiques : « Ce sont des gens rassemblés quelque part pour une durée déterminée, mais ils peuvent être rassemblés autrement que dans un lieu commun, pourvu qu'ils aient la possibilité d'interagir, et, plutôt que d'une durée déterminée, il peut s'agir d'une périodicité » (Girin, 1990, p. 59). Nous avons eu à cœur d'étudier ces situations de gestion marquées par des lieux physiques et virtuels d'interaction entre les parties prenantes à un processus de création de valeur. Nous nous sommes imprégnés des terrains sur lesquels nos

¹ Nous faisons ici écho à la loi des 1 pour cent (également appelée règle de 1 % ou principe des 1/10/100). Cette loi reflète le fait que la participation est extrêmement inégale entre les membres d'une communauté en ligne.

recherches portaient. Afin d'être au plus près de ceux-ci, le recours à une méthodologie qualitative par études de cas est un élément caractérisant la constance de nos travaux de recherche. En effet, il s'agit d'une méthode d'accès au réel à laquelle nous avons, dans la grande majorité de nos recherches, eu recours. En fonction des cas et des opportunités du terrain, les modalités ont toutefois différencié. Dès que cela était possible, nous avons privilégié une interaction physique et sollicité des entretiens auprès des parties prenantes aux phénomènes étudiés. Nous nous sommes également impliqués sur les terrains de recherche *via* une démarche netnographique, privilégiant alors la voie de la « proximité électronique ». Du financement du « slip qui sent bon » lancé par Guillaume Gibault à celui de la « salade de pommes de terre » de Zack Danger Brown, nous avons suivi activement l'évolution de projets de financement participatif. En matière de créativité, notre implication dans certaines sessions de Jam nous a également permis de nous investir dans une démarche d'observation participante et ce faisant d'avoir le sentiment d'être au cœur des phénomènes étudiés... L'ancrage qualitatif de nos recherches s'inscrit dans cette perspective proxémique sur laquelle nous ne manquerons pas de revenir. Nous avons avancé en étant proches, de multiples façons, des situations de gestion étudiées.

Le premier chapitre de cette note de synthèse d'HDR s'attache à exposer plus en détail notre trajectoire de recherche ainsi que l'ancrage théorique et le positionnement méthodologique privilégiés dans nos travaux. Le deuxième chapitre explore la thématique de l'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles. Nous synthétisons les enjeux du rapprochement immédiat des fournisseurs et les impacts de la porosité des frontières de l'organisation et du travail. Le troisième chapitre appréhende les facettes et rouages du crowdsourcing ainsi que ses enjeux. En écho avec le deuxième chapitre, nous nous attachons à traiter des avantages et limites de cette modalité particulière d'externalisation. Enfin, nous exposons dans un chapitre conclusif plusieurs des projets de recherche susceptibles de nous animer à court et moyen terme. La figure 1 synthétise ce cheminement.

Figure 1 : La structure de la note de synthèse

CHAPITRE 1.		
Le récit de la trajectoire de recherche		
Section 1. L'opportuniste méthodique au cœur du parcours de recherche	Section 2. L'ancrage théorique : externalisation et proximité(s)	Section 3. La recherche comme entreprise collective
↓		
CHAPITRE 2.		
Une stratégie d'externalisation fondée sur la proximité géographique immédiate : les Parcs Industriels Fournisseurs		
Section 1. A l'origine de la création de Parcs Industriels Fournisseurs	Section 2. Cas emblématiques et catégorisation	Section 3. Providentielle ou conflictuelle ? Les vices et vertus de la proximité
↓		
CHAPITRE 3.		
Une stratégie d'externalisation fondée sur la proximité électronique : le crowdsourcing		
Section 1. Les contours de l'externalisation vers la foule	Section 2. La taxonomie des quatre C	Section 3. Les enjeux d'une pratique spécifique d'externalisation
↓		
CHAPITRE 4.		
Les projets de recherche		
Section 1. Des pistes relatives à des aspects transversaux du crowdsourcing	Section 2. Des pistes relatives au financement participatif	

CHAPITRE 1. LE RECIT DE LA TRAJECTOIRE DE RECHERCHE

« *Le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent.* » Girin, 1989

Le cheminement d'un chercheur est intimement lié aux affinités qu'il a avec des hommes, des terrains, des méthodes et thématiques de recherche. Outre ces affinités ou proximités, de nombreuses rencontres et le contexte dans lequel elles se sont produites ont influé sur nos orientations. Bien sûr, si certaines rencontres sont fortuites, elles n'en demeurent pas moins « agies ». Libre au chercheur de passer son chemin mais aussi et surtout de provoquer le destin.

Ce chapitre préliminaire a pour objectif de retracer notre trajectoire de recherche, d'expliquer ses aléas, ses chemins de traverse et plus fondamentalement ce qui nous a animés ces quinze dernières années. Dans une première section, nous développons l'opportunisme méthodique ou ce que l'on pourrait aussi qualifier de « sérendipité méthodique » comme art de trouver ce que l'on ne cherchait pas mais aussi d'aller vers des chemins *a priori* non anticipés, sans pour autant se perdre. Nous exposons également notre cheminement scientifique ayant pour caractéristique de privilégier une démarche interprétative associée à un raisonnement abductif. Dans une deuxième section, l'ancrage théorique au sein duquel s'inscrivent nos recherches est précisé. Il s'agit, dans un premier temps, d'appréhender le contexte d'externalisation fermé ou ouvert faisant écho à l'étude des parcs industriels fournisseurs, d'une part, et du crowdsourcing, d'autre part. Dans un second temps, les contours et enjeux de la proximité sont traités. Au sein de la troisième section, nous appréhendons les affinités humaines ayant marqué nos recherches. Plusieurs collaborations scientifiques se sont nouées au fil des années, elles ont participé à la construction de notre processus de recherche. Nous identifions alors le rôle de la proximité dans nos choix. Nous proposons enfin d'appréhender les méthodes de recueil de données qualitatives privilégiées ainsi que leur complémentarité.

SECTION 1. L'OPPORTUNISME METHODIQUE AU CŒUR DU PARCOURS DE RECHERCHE

L'exposé de notre trajectoire de recherche témoigne du fait que notre parcours est empreint d'opportunisme. Girin (1989) rappelle l'étymologie de ce mot qui provient du latin *opportunus* : qui conduit au port². Pour un marin, il s'agit d'adapter sa trajectoire afin de parvenir au port dans les meilleures conditions possibles. Dans cette perspective, à l'instar du marin, le chercheur ne prend pas toujours le chemin qu'il escomptait, pas toujours dans le temps espéré. Enfin, il n'arrive pas forcément dans le port où il pensait se rendre. La recherche serait alors

² L'opportunisme n'est pas ici entendu dans le sens commun, le plus souvent péjoratif, qui lui est prêté tant sur un plan individuel qu'organisationnel, à savoir une conduite guidée par son propre intérêt impliquant de ne pas hésiter à tromper ses partenaires pour en tirer un avantage (cf. Fulconis & Paché -2008- pour une analyse critique du concept).

une question de navigation. C'est en ce sens que nos horizons de recherche ont à plusieurs reprises pris des chemins qui se présentaient comme les meilleurs, ceux vers lesquels nous souhaitions avec le plus de certitude et d'intérêt nous diriger. Comme l'indique Girin (1989, p. 1), « dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances ». Nous avons ainsi emprunté des chemins fortuits, saisi les opportunités que nous croisions. Dans le processus de recherche, selon le principe de sérendipité (Dew, 2009 ; Germain, 2010), des opportunités inopinées se sont présentées et nous nous sommes, chemin faisant, dirigés vers des problématiques de recherche et parvenus à des résultats que nous n'avions *a priori* pas envisagés.

Les paragraphes qui suivent témoignent du « hasard » des rencontres et de leurs influences multiples sur notre trajectoire de recherche. Dans un premier temps, nous relatons nos débuts de chercheur et ce comment nous avons choisi d'étudier les enjeux entourant la création de Parcs Industriels Fournisseurs (PIF) dans l'industrie automobile. Dans un deuxième temps, nous appréhendons comment et pourquoi nous nous sommes depuis 2010 investis sur le thème du crowdsourcing. Enfin, notre positionnement épistémologique est précisé.

§ 1. L'entorse au projet de recherche initial : des enjeux de la certification à ceux de la création de Parcs Industriels Fournisseurs

Après le Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) de Sciences de Gestion, nous avons choisi en cohésion avec notre directeur de thèse, Jack Chen, d'orienter notre thèse sur la thématique de la certification qualité et de l'analyse de ses enjeux sur la relation client-fournisseur. En effet, le thème de la qualité nous était précieux car nous avons réalisé notre mémoire de DEA sur celui-ci. Par ailleurs, nous travaillions alors comme chargée de recherche pour le programme européen « RIPPLE » : Regional Image and Promotion of quality Products and services in Lagging regions of Europe (encadré 1). Le sujet de l'ancrage territorial et de la qualité étant au cœur de ce programme de recherche, nous souhaitions poursuivre notre implication sur une thématique en lien avec la qualité afin de bénéficier de potentiels effets de synergie.

Encadré 1: Présentation du programme de recherche RIPPLE

Le programme RIPPLE (Regional Image and Promotion of quality Products and services in Lagging regions of Europe) est un contrat de recherche initié par trois directions générales de Bruxelles : la DG6 qui a pour objet l'agriculture, la DG12 les sciences, la recherche et le développement et la DG14, les industries de la pêche. Plusieurs laboratoires de recherche ou universités sont intervenus conjointement sur ce projet : le laboratoire d'agriculture de l'Université d'Edimbourg, l'Université d'Aberystwyth, l'Université de Galway, le Food Center de Dublin, l'Université de Patras, l'Université de Valence, l'Université d'Helsinki, le Cemagref de Clermont-Ferrand, l'Université de Caen avec une intervention conjointe du Centre de Recherche sur les Espaces et les Sociétés (CRESO) et de l'Institut d'Administration des Entreprises (Centre de Recherche en Gestion). Débuté en mars 1997, ce programme de recherche s'est achevé en mai 1999.

Le programme visait à « aider les institutions publiques et privées à développer des stratégies, des politiques et des structures d'aide pour le marketing et la promotion des produits et des services de qualité dans les régions défavorisées de l'Union Européenne ». L'objectif était de mettre en exergue les enjeux marketing de l'utilisation d'images régionales afin de valoriser les produits et services dits de qualité. En Basse-Normandie, les produits et services au cœur de l'étude étaient les fromages, les cidres et alcools ainsi que le tourisme équestre.

Pour la région bas-normande, l'étude s'est nourrie d'un investissement terrain conséquent *via* la réalisation d'enquêtes auprès de 20 institutions, 40 producteurs et 203 consommateurs. Entre les images traditionnelles évoquant les activités florissantes du passé et les images d'une région tournée vers la haute technologie, les acteurs institutionnels ont révélé la difficulté de trouver une image forte et homogène pour caractériser la qualité des produits bas-normands. L'enquête menée auprès des producteurs a quant à elle permis de mettre en avant des hypothèses liées au rôle de l'image régionale dans la promotion des produits et services de qualité. Enfin, l'enquête menée auprès d'un échantillon de 203 consommateurs a permis de relever plusieurs facteurs influençant leur comportement d'achat, de percevoir leurs attentes mais également d'explorer leurs perceptions de la région. *In fine*, nos recherches ont notamment permis de souligner le fait que la relation entre région d'origine et qualité nécessite non seulement un travail d'amélioration de la qualité intrinsèque des produits mais aussi de concevoir une qualité externe au sein de laquelle la promotion de l'image régionale apparaît comme primordiale.

Sources : *working papers* rédigés entre 1997 et 1999 en collaboration avec Allix-Desfautaux C., Méchin A. (Centre de Recherche en Gestion - IAE de Caen) & Madeline P. (CRESO, Université de Caen).

S'agissant de notre projet de thèse, après quelques mois de réflexion sur le sujet de la certification qualité et de ses enjeux, nous avons eu l'opportunité de rencontrer l'un des principaux dirigeants du site de Renault Véhicules Industriels³ (Renault V.I.) à Blainville-sur-Orne en Basse-Normandie, Alain Thérèse. Au détour de nos interrogations sur les enjeux de la politique de certification sur les relations entretenues entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs, notre interlocuteur nous exposa l'un des projets majeurs de Renault V.I. : l'implantation de plusieurs fournisseurs sur le site de production des véhicules industriels. En effet, dans une quête d'amélioration de la qualité et au regard de fortes contraintes logistiques, plusieurs des fournisseurs du constructeur étaient conduits à s'installer sur son site de production. Le sujet était passionnant et nous saisissons alors, en accord avec Jack Chen, ce nouveau chemin près d'un an après avoir commencé notre thèse. Alain Thérèse, interlocuteur enthousiaste pouvait nous ouvrir les portes de ce terrain de recherche. L'ensemble des fournisseurs s'installant sur le site de Renault V.I. acceptèrent, sous cette même impulsion, de nous rencontrer. Par-delà les enjeux en termes de qualité, coûts et délai, de nombreux bénéfices relationnels apparaissaient pour les acteurs, mais également de nombreux risques. Les attermoissements d'un modèle en construction laissèrent apparaître, après quelques mois

³ Depuis 2002, Renault Véhicules Industriels a pris la dénomination commerciale de Renault Trucks. Ce changement de nom fait suite à l'intégration de Renault V.I. au groupe Volvo.

d'observation, comme sujet de recherche central les enjeux de l'hyper-proximité des acteurs de « l'entreprise étendue ».

En Haute-Normandie, le site de Renault Sandouville préparait dans le même temps l'ouverture d'un « hôtel industriel », ou Parc Industriel Fournisseur. Roger Ringot, Chef de Projet du PIF de Renault Sandouville, acceptait également de nous ouvrir les portes de ce projet et nous donnait accès à son carnet d'adresses dans lequel figurait notamment l'ensemble des responsables de sites avancés fournisseurs (SAF) représentés dans le parc. De surcroît, la signature d'une convention de stage couvrant une période de deux ans avec Renault permettait un accès à des documents confidentiels, parmi lesquels protocoles logistiques, contrats-cadres... D'autres terrains furent ensuite explorés. Confrontés à un éloignement géographique et aux difficultés inhérentes aux accès terrain, le site de Micro Compact Car d'Hambach (Lorraine) fut traité de manière plus distanciée. Il nous fût néanmoins possible de nous rendre sur place pour visiter l'infrastructure industrielle et de réaliser quelques entretiens. Par ailleurs, d'autres cas furent étudiés au travers de la littérature et de la documentation s'y référant : Renault sur les sites français de Douai et de Flins, sur le site brésilien de Curitiba ainsi que Volkswagen sur le site de Resende (Brésil).

Une méthodologie qualitative nourrie de plusieurs entretiens, d'observations terrain et de la mise en place d'un groupe de travail à l'appui des nouveaux outils de la qualité déboucha sur une thèse dédiée à l'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles. Au cœur du sujet, la question de la gestion de la proximité était posée.

Sur la base d'un matériau de recherche particulièrement dense (observations relevées sur les terrains, 75 entretiens formels avec les parties prenantes, discussions informelles avec de nombreux interlocuteurs, collecte de données internes...), dont la richesse n'avait pu être entièrement exploitée, plusieurs des sillons abordés dans la thèse furent creusés au cours de recherches ultérieures. Comme l'observe Dumez (2013, p. 27), la recherche qualitative se matérialise par un matériau « souvent rapidement très riche, voire trop ». C'est donc avec les potentialités offertes par les collectes de données passées, mais aussi par le recueil de nouvelles informations que nous avons poursuivi nos recherches sur les PIF. C'est, pour l'essentiel, en collaboration avec Sonia Adam-Ledunois (Université de Rouen) que plusieurs articles furent rédigés sur la base d'un matériau de recherche que nous avons communément enrichi par l'accès à un nouveau terrain d'études : celui de Peugeot S.A. (PSA) sur le site de Rennes La Janais (Bretagne). Cette note de synthèse s'appuie sur plusieurs des recherches dédiées à ce thème, dont les plus significatives sont listées dans le tableau qui suit :

Tableau 1 : Les publications sur le thème des Parcs Industriels Fournisseurs

Publications généralistes relatives aux enjeux stratégiques de la création de PIF

- *L'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles : gestion de la proximité*, sous la direction du Professeur Jack Chen – Thèse soutenue le 11 décembre 2001 à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Caen.

- « Les enjeux stratégiques de la création de parcs de fournisseurs dans l'industrie automobile », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2001, vol. 20, n° 1, p. 5-15.
- « Les parcs fournisseurs : entre marché et hiérarchie », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Marché(s) et Hiérarchie(s)*, collection Histoire, Gestion, Organisation, coordonné par Saboly M. & Cailluet L., Presse de l'Université de Toulouse 1 Sciences Sociales (PUSS), 2002, p. 359-369.

Zoom sur la proximité et l'ancrage territorial

- « Les réseaux industriels de proximité », en collaboration avec Chen J., *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, collection Recherche en Gestion, 2004, p. 229-240.
- « La création de parcs industriels fournisseurs – un projet commun territoire/constructeur et équipementiers automobiles », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *De nouvelles figures du projet en management*, Editions Management et Société, 2006, p. 229-246.
- « Les parcs industriels fournisseurs ou le choix de la proximité géographique », en collaboration avec Adam-Ledunois S. & Guedon J., *Organisations et Territoires*, été 2008, vol. 17, n° 2, p. 5-13.
- « La coordination spatiale des parcs industriels fournisseurs », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Revue Française de Gestion*, n° spécial « Stratégies, espaces et territoires », 2008, n° 184, p. 167-180.

Incidences de la proximité sur des aspects humains

- « Les parcs industriels fournisseurs : incubateurs de communautés de pratique », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Gestion 2000*, septembre-octobre 2007, p. 181-194.
- « Proximité et capital social : le cas des parcs industriels fournisseurs », en collaboration avec Adam-Ledunois S. & Baudassé T., *Management & Avenir*, 2010, n° 33, p. 14-34.
- « Pour aller plus près il faut aller plus loin ou la nécessaire intégration des politiques de GRH dans les parcs industriels fournisseurs », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Management & Avenir*, 2013, n° 59, p. 76- 97.

En synthèse, nos premiers pas en tant que chercheur ont donc été marqués par notre implication au sein du programme de recherche Ripple pendant deux années⁴ et par notre investissement sur le sujet des PIF. C'est l'exploration de ce sujet qui nous a permis de nous « confronter » aux premiers colloques et publications. A titre anecdotique, la jeune thésarde que nous étions a répondu sans sourciller à la question rétrospectivement très sérieuse : « Le PIF est-il un gadget ? ».

⁴ Notons qu'à l'issue de ces deux années de travail sur le programme européen RIPPLE, nos premières armes de chercheur se sont aussi exercées en tant que chargée de recherche au sein de l'École de Management de Normandie, sur le site du Havre. Nous nous sommes alors investis sur deux thématiques : celle de la consommation écologiquement responsable et celle du management des ressources humaines dans les start-ups. Ce dernier sujet nous a particulièrement séduits, notamment la phase d'entretiens avec plusieurs jeunes entrepreneurs dont la presse se faisait alors beaucoup l'écho au début des années 2000 – nous avons notamment eu l'opportunité d'interviewer le directeur des ressources humaines de iBazar (société rachetée depuis par eBay).

§2. Entre rencontres et saisies d'opportunités : vers une recherche sur le crowdsourcing

Si le sujet des PIF demeure très fécond et conserve notre « enthousiasme scientifique », nous avons souhaité donner un nouveau souffle à nos travaux de recherche. Cette volonté s'intégrait au projet naissant dès 2009 de présenter à moyen terme l'HDR. Le regard porté sur nos travaux de recherche témoignait alors du fait que ceux-ci étaient concentrés sur le sujet des PIF. Il nous semblait alors important de nous ouvrir à d'autres thématiques, d'explorer de nouvelles contrées et ce faisant d'appréhender d'autres collaborations scientifiques. En outre, un éloignement géographique des sites de production des constructeurs automobiles (recrutement en qualité de Maître de Conférences au sein de l'Université d'Orléans) s'était accompagné d'un délitement de la proximité relationnelle qui s'était instaurée avec les acteurs terrain⁵. Il était devenu plus difficile de nous rendre sur place pour des visites de courtoisie ou bien pour des entrevues plus formelles. Nous souhaitions alors saisir d'autres opportunités de recherche nous permettant d'être au plus près des situations de gestion étudiées. De nouveaux projets de recherche se sont alors présentés, nous les exposons dans les propos qui suivent.

En 2009, naissait en région Centre le cluster Nekoé dédié à l'innovation par les services. Implanté à quelques pas de l'Université d'Orléans, le directeur du cluster entendait collaborer avec des membres de notre laboratoire de recherche. Lors d'une réunion du laboratoire, Paul Pietyra, directeur de Nekoé évoqua les projets du cluster parmi lesquels l'implantation d'un Centre Multiservices Partagés (CMP) au cœur d'un parc d'activités de la région orléanaise. Ce projet avait une résonance particulière avec les thèmes de la proximité et de l'ancrage territorial sur lesquels nous nous étions précédemment investis. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes rapidement positionnés parmi les chercheurs susceptibles de mener une réflexion à ce propos. Plusieurs mois furent nécessaires à la structuration du projet. C'est notamment en réponse à un appel d'offre émis par la Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services⁶ (DGCIS) qu'un groupe constitué d'entreprises, d'institutionnels et de chercheurs se structura. Nous avons alors, en parallèle avec d'autres enseignants-chercheurs, accompagné le projet qui vit le jour au premier semestre 2012. C'est avec Dominique Phanuel (Université d'Orléans) que nous avons constitué un binôme de recherche sur ce sujet. L'encadré 2 présente le projet CMP ainsi que les éléments saillants de notre recherche commune.

Encadré 2 : Le projet Centre Multiservices Partagés

Initié par Nekoé en 2009, le projet CMP a pour objectif de proposer une offre de services de proximité aux 200 entreprises et 6.500 employés du parc d'activités Pôle 45 situé dans l'agglomération orléanaise. En harmonie avec les préoccupations des acteurs territoriaux, le déploiement du projet a vite obtenu le soutien des institutions régionales. A partir d'octobre 2010, le projet a bénéficié d'un

⁵ Nous avons cependant noué des relations pérennes avec plusieurs acteurs terrain avec lesquels nous continuons d'échanger. Néanmoins, la plupart de ces interlocuteurs privilégiés ont depuis ces dix dernières années pris de nouvelles directions (retraite, changement de postes...).

⁶ La Direction Générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services a vu le jour en 2009. Elle entend accorder une place importante aux services, secteur dynamique créateur d'emplois et de valeur. Parmi les ambitions de la DGCIS apparaît distinctement la volonté de développer des dispositifs afin de faciliter les processus d'innovation dans ce vaste secteur.

élan conséquent grâce au soutien de la DGCIS. En effet, le projet a rencontré un écho favorable à l'appel à propositions « Centres Multiservices Partagés » auquel 15 organisations autour du pilote Nekoé avaient répondu mi-juillet 2010. Cet appel à propositions avait pour objet de faciliter la création de plateformes pour permettre aux TPE/PME d'être plus visibles, de mutualiser leurs ressources afin d'offrir des bouquets de services à des grands donneurs d'ordres et à des groupements d'entreprises.

C'est dans ce contexte que notre laboratoire de recherche (Vallorem) s'est investi sur ce projet. La recherche que nous avons menée en collaboration avec Dominique Phanuel a permis d'identifier une dynamique de proximité propre au déploiement de ce projet. L'essor du projet CMP a en effet permis d'initier une proximité organisationnelle de ses parties prenantes. Il s'agissait parallèlement d'observer le processus de construction et de renforcement de la proximité au sein du territoire. Tandis qu'elle est souvent appréhendée de manière statique, cette recherche nous a permis d'appréhender la proximité dans son caractère mouvant et vivant.

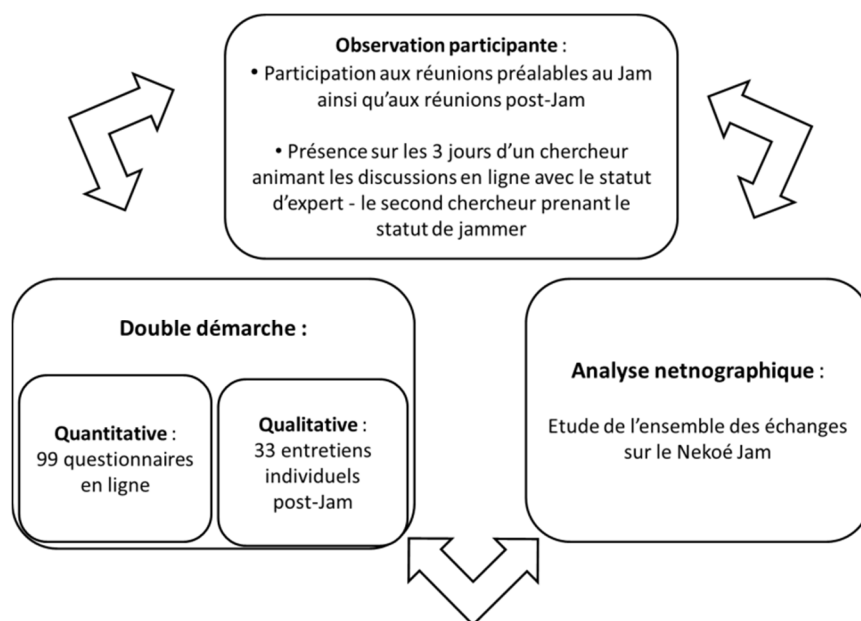
Par ailleurs, dans une démarche d'observation participante mobilisant la méthode des « Souhaitables – Possibles – Impossibles – Non Souhaitables » (S.P.I.N.S) développée par Dominique Phanuel (2007), notre recherche a fait émerger les points de convergence et de divergence entre les visions des parties prenantes au projet. Cela a permis aux acteurs de confronter leurs points de vue et de les faire évoluer. Plus encore, le chef de projet a œuvré afin de résoudre ou tout du moins d'amoinrir certains conflits sous-jacents. Sur le plan méthodologique, les « S.P.I.N.S », comme outil de management de projet, ont montré leur pertinence en tant que moyen d'accès à la vision des acteurs. Ils ont permis de découvrir, de comprendre et de structurer la vision des parties prenantes au projet mais également de la confronter.

Sources : articles co-rédigés avec Dominique Phanuel, « Vers une dynamique de proximité – Le cas du projet d'un Centre Multiservices Partagés », en cours d'évaluation par la *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* & « Le partage de vision des acteurs : un enjeu majeur du management de projet », *Management & Avenir* (2015).

Associés aux événements initiés par Nekoé, nous avons en 2010 eu l'opportunité de participer au premier Jam ouvert à tous les acteurs du territoire français. Nommés « expert » sur le Jam, nous comptons parmi les animateurs du brainstorming en ligne sur la thématique de l'innovation par les services. Sur un espace-temps de 72 heures, les parties prenantes avaient l'opportunité d'échanger sur l'un des cinq forums parallèles de discussion parmi lesquels : la transformation de l'industrie, le développement durable, l'avenir de la relation client, la dynamisation du territoire et la révolution numérique.

Cette modalité originale de crowdsourcing, développée par IBM, attira aussitôt notre attention et nous projetâmes de réaliser une recherche sur ce sujet. En association avec Erwan Boutigny (Université du Havre), nous avons alors étudié le Jam en tant qu'outil collaboratif d'idéation. Une démarche d'observation participante était alors privilégiée. Elle fut associée à la réalisation d'une enquête en ligne *via* le logiciel Lime Survey (99 répondants) et de 33 entretiens rétrospectifs auprès des parties prenantes à l'évènement. L'ensemble des interactions des jammers sur la plateforme en ligne fut également étudié dans une perspective netnographique. Notre investissement sur le Nekoé Jam illustre comment nous avons articulé plusieurs approches afin d'avancer dans nos recherches (figure 2).

Figure 2: La triangulation des données



Source : recherches menées en collaboration avec Erwan Boutigny sur la thématique du Nekoé Jam (2013).

Forts de cette première expérience, c'est également grâce à l'initiative de Nekoé que nous avons eu l'opportunité d'accéder à un nouveau terrain de recherche : le Global Service Jam. Cette recherche s'est également basée sur une démarche d'observation participante, de réalisation d'entretiens et d'étude netnographique. Nous avons ainsi participé aux sessions créatives deux années consécutives en 2011 et 2012 et réalisé ensuite plusieurs entretiens auprès des parties prenantes à l'évènement (Renault, 2012).

Ayant ainsi exploré deux modalités originales de créativité surfant sur la vague du crowdsourcing, notre intérêt pour le sujet de l'externalisation vers la foule se confirma et plusieurs autres recherches furent menées. Tandis que les deux types de Jam appréhendés se nourrissaient de la collaboration des participants, nos recherches se dirigèrent également vers des modalités de crowdsourcing fondées sur la compétition des internautes. C'est ainsi que nous avons étudié les rouages du fonctionnement de plusieurs plateformes de crowdsourcing sollicitant, dans un esprit compétitif, la créativité de leurs communautés parmi lesquelles eYeka, Creads ou bien encore Wilogo.

Identifié comme l'un des quatre types de crowdsourcing par Howe (2008), le crowdfunding ou financement participatif a le plus récemment fait l'objet de recherches notamment menées en collaboration avec Stéphane Onnée (Université d'Orléans). Si plusieurs plateformes de crowdfunding ont été observées, ce sont celles fondées sur le modèle de la contrepartie qui ont capté notre attention. Un zoom a en particulier été réalisé sur trois plateformes françaises : Ulule, MyMajorCompany et KissKissBankBank. Il convient de noter que cette récente orientation ainsi que d'autres projets ont pu se concrétiser ou du moins s'épanouir grâce à

l'obtention d'un congé recherche d'une année en 2012⁷. Ce congé avait pour objectif de donner un « nouveau souffle » à nos recherches, de consolider et d'accompagner l'évolution de certains projets alors « en chrysalide ». En vue de l'HDR, il s'agissait de donner l'impulsion nécessaire à la consolidation de notre dossier recherche.

Le tableau 2 expose les principales publications autour du crowdsourcing sur lesquelles cette note de synthèse se fonde. Certaines d'entre elles sont assez transversales, d'autres font montre d'un intérêt plus prégnant pour l'une des facettes de la taxonomie du crowdsourcing que nous avons proposée (Renault, 2014a). En effet, forts de l'observation de multiples pratiques de crowdsourcing, nous avons perçu que la création de valeur externalisée vers la foule s'orchestre de quatre façons emblématiques. Nous distinguons alors les formules collaborative, compétitive, coopérative⁸ et cumulative. Le chapitre 3 reviendra sur cette catégorisation.

Tableau 2: Les publications sur le thème du crowdsourcing

<p>Le crowdsourcing : aspects transversaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • « Crowdsourcing : les enjeux de la sagesse des foules », <i>Revue Management des Technologies Organisationnelles</i>, 2013, vol. 3, Presses des Mines, p. 12-25. • « Crowdsourcing : la nébuleuse des frontières de l'organisation et du travail », <i>Rimhe</i>, 2014, n° 11, p. 23-40. • « Comment orchestrer la participation de la foule à une activité de crowdsourcing? La taxonomie des 4 C », <i>Systèmes d'Information et Management</i>, 2014, vol. 19, n° 1, p. 76-105. • « Le crowdsourcing citoyen : définition et enjeux pour les villes », en collaboration avec Boutigny E., <i>Politiques et Management Public</i>, 2014, vol. 31, n° 2, p. 215-237. • « Combiner crowdsourcing & gamification : contours d'une innovation managériale », <i>Revue Management des Technologies Organisationnelles</i>, 2014, vol. 4, Presses des Mines, p. 222-234.
<p>Formules collaboratives : le Jam</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le Global Service Jam <ul style="list-style-type: none"> • « Du club de Jazz à l'entreprise : quels sont les enjeux du recours au Jam – le cas du Global Service Jam », <i>Recherches en Sciences de Gestion</i>, 2012, n° 91, p. 39-58. 2. Le Jam d'IBM <ul style="list-style-type: none"> • « Le Jam : analyse et enjeux de l'outil crowdsourcing d'IBM - Le cas du Nekoé Jam », en collaboration avec Boutigny E., <i>Revue Française de Gestion</i>, 2013, vol. 39, n° 236, p. 49-66. • « Le partage ponctuel d'idées en ligne par la pratique du Jam : atouts et limites », en collaboration avec Boutigny E., <i>Gestion Revue Internationale de Gestion</i>, n° spécial Gestion de la créativité, 2013, vol. 38, n° 3, p. 35-44.

⁷ Nous avons fait le choix de répartir ce congé sur deux années universitaires : 2012/2013 et 2013/2014, ce afin de poursuivre notre implication pédagogique et administrative au sein de notre Faculté.

⁸ Nos recherches laissent émerger des formules « coopératives » qui n'ont pas à ce jour fait l'objet de publications dédiées.

Formules compétitives

- « Travailler pour des fèves de cacao. Crowdsourcing ou pourquoi les organisations jouissent de la contribution des "Oompa-Loompas ?" », *Gestion 2000*, 2013, vol. 31, n° 4, p. 67- 85.
- « Crowdsourcing compétitif : ressorts et enjeux », revue *Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 2014, n° 101, p. 59-80.
- « Perception des participants à un concours créatif – Le cas Kinder Maxi », à paraître en 2015 dans *La Revue des Sciences de Gestion*.
- « Quand les créatifs contestent le crowdsourcing – une approche netnographique », à paraître en 2015 dans la revue *Décisions Marketing*.

Formules cumulatives : zoom sur le financement participatif

- « Le financement participatif: atouts, risques et conditions de succès », en collaboration avec Onnée S., *Gestion Revue Internationale de Gestion*, n° spécial Gestion de la créativité, 2013, vol. 38, n° 3, p. 54-65.
- « Le crowdfunding : quels enjeux pour la construction d'un réseau communautaire ? », en collaboration avec Onnée S., *Sciences de la Société*, n° 91, Mille réseaux – Réticularité et société, 2014, n° 91, p. 117-133.
- « Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule », en collaboration avec Onnée S., *Management & Avenir*, 2014, n° 74, p. 117-133.

Mettre l'opportunisme au cœur de notre cheminement de recherche ne signifie en rien que celui-ci a été soumis à la force des vents et des courants ou que nous avons cherché à saisir toute opportunité. Certes, des concours de circonstances, des rencontres nous ont permis d'orienter nos recherches vers des chemins *a priori* non anticipés mais, le chercheur reste libre des orientations qu'il choisit. Au fil des années, ce sont le plaisir et l'envie d'investir certains terrains de recherche qui nous ont guidés. Nos choix épistémologiques sont en harmonie avec notre cheminement, le paragraphe suivant les synthétise.

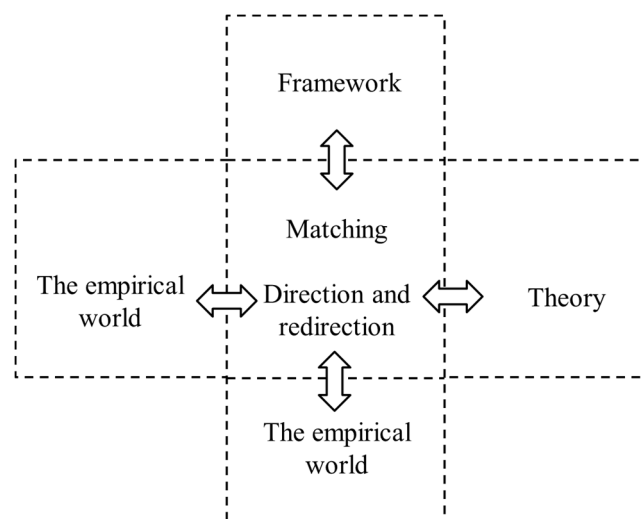
§3. Le positionnement épistémologique

Nos choix épistémologiques comptent parmi les « invariants » de notre démarche de recherche. Ce sont un raisonnement abductif et un positionnement interprétativiste que nous avons régulièrement privilégiés. Ancrées dans une démarche qualitative, nos recherches n'empruntent pas un processus séquentiel de type : question de recherche ⇒ revue de la littérature ⇒ choix méthodologique ⇒ recueil et mise en forme des données ⇒ traitement des données ⇒ discussion des résultats. Comme le souligne Dumez (2013), ce processus ne correspond pas à la dynamique de la recherche qualitative, laquelle est impactée par les différentes opportunités rencontrées par le chercheur. En effet, la recherche qualitative « est souvent liée à des approches des terrains qui s'ouvrent ou ne s'ouvrent pas. Les commencements sont aventureux, chaotiques, aléatoires. La question de recherche est au départ très floue, mais reliée au terrain ou au domaine d'investigation empirique. Les cadres théoriques sont mal fixés [...] et ne donnent que de grandes orientations. Un certain flottement conceptuel est accepté et même volontairement recherché » (Dumez, 2013, p. 25). Les fluctuations « opportunistes » du

chercheur qualitatif peuvent alors conduire à privilégier un raisonnement abductif. En outre, nous ne nous sommes pas enfermés dans un cadre théorique contraint ou contraignant.

Nous avons le plus souvent travaillé sur des sujets « jeunes ». Concernant celui des PIF, très peu de travaux s’y intéressaient lorsque nous avons débuté notre thèse⁹. S’agissant du crowdsourcing, le champ d’exploration est bien plus foisonnant, mais là encore le sujet d’étude reste jeune. L’abduction était le type de raisonnement privilégié eu égard à la complexité et au caractère nouveau des objets de recherche étudiés. Les propos de Charreire & Durieux (1999, p. 60) confortent cette vision : « En management (...), il est fréquent que le chercheur explore un contexte complexe, empreint d’observations nombreuses de différentes natures et au premier abord ambiguës. Il va tenter alors de structurer son système d’observation pour produire du sens. [...] On dit alors que le chercheur procède par abduction (Eco, 1990) ou adduction (Blaug, 1982) ». Dans nos travaux de recherche, nous avons ainsi privilégié une démarche fondée sur la confrontation permanente entre théorie et terrain. Dubois & Gadde (2002, p. 559) indiquent que dans les recherches basées sur l’abduction « le cadre original est successivement modifié, en partie à cause de résultats empiriques imprévus, mais aussi des idées théoriques acquises au cours du processus. Cette approche crée un métissage fécond où les nouvelles combinaisons sont développées à travers un mélange de modèles théoriques établis et de nouveaux concepts dérivés de la confrontation avec la réalité ». L’abduction permet dès lors la fertilisation croisée de fondements théoriques avec la réalité du terrain (figure 3).

Figure 3 : Une combinaison systématique



Source : Dubois & Gadde, 2002, p. 555.

Le choix d’un raisonnement abductif implique la mobilisation de théories utiles à la compréhension des phénomènes étudiés. Dans notre analyse, nous confrontons donc les apports théoriques aux résultats obtenus sur le terrain de recherche. Concernant la relation entre la théorie et les observations empiriques, l’abduction est le type de raisonnement privilégié dans une démarche interprétativiste (Carontini, 1990). En outre, l’interprétativisme laisse davantage de flexibilité quant à la définition de la démarche de recherche. Cette dernière est alors

⁹ Aujourd’hui encore, c’est un cercle restreint de chercheurs qui s’impliquent sur ce sujet.

émergente, par analogie à l'opportunisme méthodique évoqué par Girin (1989). Quant à la nature des connaissances et au statut de la réalité, la démarche interprétativiste est proche du constructivisme. Dans une optique interprétative, la généralisation n'est pas l'objectif recherché, cependant, le chercheur doit préciser les situations dans lesquelles ses résultats peuvent être entendus. En outre, les données recueillies sont des interprétations de la réalité, elles sont donc de nature subjective. La sensibilité du chercheur, sa façon de concevoir la réalité, renforce la subjectivité de l'interprétation et de l'analyse des données recueillies. Le chercheur est donc conduit à interpréter des données issues de représentations subjectives des acteurs qui interprètent eux-mêmes les données. Afin de se préserver d'une trop forte subjectivité, il convient notamment d'effectuer une comparaison des informations sur chacune des thématiques appréhendées afin d'analyser les coïncidences ou divergences de points de vue. En outre, nous avons souvent privilégié une démarche de triangulation des données en proposant, dans une approche interprétative, une explication de la réalité à l'appui de données venant de plusieurs sources (cf. figure 2).

SECTION 2. L'ANCRAGE THEORIQUE : EXTERNALISATION ET PROXIMITE(S)

L'externalisation des activités constitue le contexte global dans lequel s'inscrivent nos recherches. Dans l'industrie automobile, tout d'abord, une part croissante de la valeur ajoutée est confiée à des fournisseurs dont certains accèdent au statut privilégié de « partenaires ». Nos recherches se sont alors portées sur ceux d'entre eux qui s'implantent à proximité immédiate de leur donneur d'ordres au sein de Parcs Industriels Fournisseurs. *Via* la sphère électronique ensuite, des activités dont les contours sont multiples sont externalisées vers « la foule ». Il est question de crowdsourcing. Nous avons alors affaire à deux modalités d'externalisation singulières :

- La première s'opère avec un ensemble restreint de fournisseurs, sélectionnés en amont sur des critères de performance très stricts. En écho aux travaux de Lebraty (2009), il s'agit d'un mode « d'externalisation fermé » ou « classique ». Concernant la création de PIF, l'originalité est inhérente au choix du donneur d'ordres de faire venir aux portes de son usine, voire dans ses propres locaux, les fournisseurs auprès desquels il a externalisé des activités stratégiques.
- La seconde s'exerce auprès d'un ensemble *a priori* infini de fournisseurs, dont l'éventuelle sélection s'effectue en aval de leur participation *via* le média électronique. Ici, il s'agit « d'externalisation ouverte » (Lebraty, 2009).

La singularité de ces terrains interroge et renouvelle ainsi la question de l'externalisation. Par ailleurs, l'étude de la proximité s'est également rapidement révélée importante à la conduite de nos recherches. En effet, le sujet des PIF impliquait de questionner les enjeux de l'hyperproximité des acteurs participant à une même démarche de création de valeur. De plus, la recherche que nous menions dans le cadre du contrat européen Ripple (encadré 1), mettait aussi en exergue l'importance de la dimension spatiale dans l'appréhension des produits et services issus d'un territoire particulier. Dans le contexte de la recherche menée sur la création d'un Centre Multi Partagés au sein du pôle d'activité P45 (encadré 2), nous avons également cherché,

dans une perspective processuelle, à rendre compte du chemin suivi par les acteurs d'un projet ayant abouti au renforcement et à la valorisation de leurs proximités. Concernant le crowdsourcing, il est le fruit du web 2.0 permettant aux organisations de rencontrer leurs fournisseurs parmi la foule *via* la proximité électronique.

Les paragraphes qui suivent rendent compte, de manière synthétique, du socle théorique sur lequel se fondent nos recherches. Le premier paragraphe est dédié à l'externalisation, quant au second, il appréhende les contours de la proximité.

§ 1. Un contexte d'externalisation des activités

A. Définition et caractéristiques de l'externalisation

Barthélémy définit l'externalisation « comme le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne » (2007, p. 11-12). Dans une même lignée, Quélin (2003) souligne plusieurs des caractéristiques de l'externalisation. Une première caractéristique fait écho à la définition de Barthélémy. Elle est en effet inhérente au fait que « l'externalisation peut être définie comme le recours à un prestataire externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise » (Quélin, 2003, p. 16). Par extension, et compte tenu d'un mouvement d'externalisation qui se veut croissant depuis plusieurs décennies, sans doute faut-il considérer que l'externalisation concerne ce qui a été à un moment *t* réalisé en interne et désormais confié à un fournisseur ou prestataire. Une deuxième caractéristique est inhérente au fait que l'externalisation « s'accompagne souvent d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines » (Quélin, 2003, p. 16). Barthélémy (2004) conforte également cette perspective et précise que « dans certains cas, les contrats de travail des employés et les droits de propriété sur les équipements sont transférés dans une entité indépendante en attendant que le prestataire en prenne définitivement le contrôle ». Une troisième caractéristique implique une certaine longévité de la relation instaurée entre l'entité externalisatrice et son prestataire. Quélin (2003) indique que le fait de confier une activité à un prestataire s'inscrit dans la durée. Barthélémy (2004, p. 10) énonce également que l'externalisation « implique souvent la mise en place d'une relation durable et étroite entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire ». En s'inscrivant dans la durée, cette relation conduit probablement à entreprendre des relations dites « partenariales » avec son prestataire. Barthélémy (2004) précise que « des durées supérieures ou égales à cinq ans sont généralement nécessaires pour que les prestataires puissent amortir le transfert initial de l'activité externalisée et investir dans du personnel et des équipements propres à chaque client » (Barthélémy, 2004, p. 10-11). Une quatrième caractéristique soulevée par Quélin (2003) fait montre que l'externalisation requiert un cadre contractuel. Enfin, Barthélémy (2004) souligne la dimension organisationnelle significative au sein de laquelle s'inscrit la démarche d'externalisation. Le prestataire se substitue aux services internes et peut réorganiser les activités qui lui sont confiées.

Barthélémy (2007, p. 25) synthétise les bénéfices attendus de l'externalisation autour de quatre axes : la réduction des coûts de l'activité externalisée, l'amélioration de la performance de l'activité externalisée, le recentrage sur le « cœur de métier » de l'entreprise et l'amélioration de la gestion de l'activité externalisée. Quant aux risques, l'auteur en considère également quatre : la sous-performance, la dépendance envers le prestataire, la perte de savoir-faire et des

compétences et le risque social. La quête de certains de ces avantages mais aussi la tentative d'échapper à certains de ces risques peut justifier la mise en œuvre de stratégies d'externalisation aux contours singuliers. Il nous apparaît en première lecture, que la création de PIF dans l'industrie automobile fait parfaitement écho aux catégories identifiées par Barthélémy (2007), voire exacerbe les incidences de certaines d'entre elles. C'est notamment le cas du risque social sur lequel nos recherches se sont penchées. Concernant le crowdsourcing, il s'agit d'une modalité plus atypique encore d'externalisation. En effet, la démarche ne semble pas s'inscrire dans les contours usuels de l'externalisation, telle qu'elle est définie par les auteurs préalablement cités. La relation entre le *crowdsourcer* et la foule de ses fournisseurs est le plus souvent ponctuelle. La démarche d'externalisation vers la foule ne s'accompagne pas d'un transfert de ressources matérielles ou humaines. Quant au cadre contractuel, il est régulièrement inexistant... Sans doute que le choix du recours à la foule, fournisseur atypique, influe sur les caractéristiques de cette modalité d'externalisation ouverte. Nous proposons dans le troisième chapitre d'interroger les incidences, en écho avec les avantages et inconvénients présumés d'une forme d'externalisation dite « classique » ou « fermée », du recours au crowdsourcing.

Parmi les outils théoriques permettant de traiter la question de l'externalisation, la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources sont les plus usuellement mobilisées. La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985, 1996) a plus particulièrement retenu notre attention pendant nos travaux doctoraux. Elle constitue l'un des paradigmes dominant de l'arbitrage « faire ou faire faire ». Les recherches de Williamson invitent en effet à mener une réflexion sur les déterminants d'une opération d'externalisation (Barthélémy, 2004). A la lumière de la théorie des coûts de transaction, le choix de l'externalisation est une source de risques contractuels. Sur la base des travaux de Williamson, Barthélémy (2004, p. 12) indique que ces risques sont moindres lorsque l'activité externalisée ne repose pas sur des actifs trop spécifiques¹⁰, n'est pas entourée d'une incertitude trop élevée et n'est pas utilisée trop fréquemment. La théorie des coûts de transaction nous a donc semblé une clef de lecture opportune dans l'analyse des modalités d'externalisation étudiées. Concernant les PIF, il s'agit notamment de nous interroger sur l'opportunité des acteurs de l'industrie automobile d'adopter une configuration industrielle les plaçant dans une situation de co-dépendance excessive. En effet, l'une des caractéristiques de la création d'unités de proximité est relative à des investissements hautement spécifiques. Au sein de l'entreprise étendue, la spécificité de site est marquante. Cependant, nous sommes conscients des nombreuses critiques dont ce courant théorique a fait l'objet, notamment quant à sa portée opérationnelle. Envisageant les formes hybrides, certains auteurs (Dyer, 1997 ; Boissin, 1999...) ont remis en cause la pertinence d'une analyse reposant essentiellement sur le degré de spécificité des actifs (degré mesuré de surcroît *a priori*) et sur le contrat comme principal mode de coordination. C'est ainsi que nous avons été amenés à observer, dans une optique dynamique, des phénomènes d'apprentissage qui cimentent les relations entre les membres du site étendu. Nos recherches ont ainsi été à l'intersection des fondements théoriques mettant en relief les problèmes liés au contrôle formel,

¹⁰ Williamson (1991) décline la spécificité des actifs en cinq catégories : le capital marque, les actifs dédiés, la spécificité temporelle, la spécificité de site et la spécificité des actifs humains.

à la spécificité des actifs et de l'autre la volonté de responsabiliser les acteurs faisant référence aux liens informels, aux notions de confiance et de proximité.

S'agissant du crowdsourcing, cette modalité d'externalisation ouverte semble offrir une réponse à deux niveaux d'opportunisme dont il convient de se prémunir : un opportunisme *ex ante* relatif à une situation de sélection adverse et un opportunisme *ex post* correspondant au risque moral (Williamson, 1985). En outre, si l'on étudie la spécificité des actifs faisant l'objet de la transaction, le caractère ponctuel de la relation entre le *crowdsourcer* et ses fournisseurs parmi la foule laisse suggérer que les actifs faisant l'objet de la transaction sont communs, voire aisément substituables. Cette substituabilité est duale, elle peut être d'une part inhérente à la faible spécificité des ressources et compétences sollicitées. En effet dans certains cas, chacun est susceptible d'apporter une réponse idoine à la problématique rencontrée par une organisation : il est, par exemple, à la portée de la plupart des individus de saisir un code reCAPTCHA. Cette substituabilité peut d'autre part, se lire au travers de ce que l'on estime comme pléthorique : la foule. Or, lorsque les demandes du *crowdsourcer* sont pointues ou complexes, un nombre moindre d'individus est susceptible d'apporter une réponse pertinente à la problématique rencontrée.

Au terme de cette approche, le crowdsourcing pourrait alors *a priori* davantage s'inscrire dans le contexte d'une relation de sous-traitance, correspondant alors à une pratique d'externalisation entendue dans son acception élargie au sens de Lehmann-Ortega & al. (2013). Quant à la création de PIF, elle s'inscrit de manière plus assurée dans une démarche partenariale. Dans la continuité de notre réflexion, la section suivante apporte un éclairage sur les contours de la sous-traitance et du partenariat.

B. De la sous-traitance au partenariat industriel

Altersohn (1997) souligne le goût des français pour la sémantique. Très prononcé, il engendre « une sorte d'insatisfaction chronique vis-à-vis de leur propre langage et les incite facilement à jeter aux orties quantité de mots ou d'expressions qui avaient eu momentanément leurs faveurs » (Altersohn, 1997, p. 15). C'est ainsi que le terme de sous-traitance s'est « ringardisé » au profit de celui de partenariat. Or l'auteur s'interroge en ces termes : « A quoi bon masquer le fait que la sous-traitance est congénitalement et irrémédiablement porteuse de rapports déséquilibrés en faveur des donneurs d'ordres dans la très grande majorité des cas ? » (Altersohn, 1997, p. 15). Selon lui, c'est la position d'infériorité que laisse entrevoir le vocable de « sous-traitance » qui a conduit à un renouvellement du champ lexical. De manière plus « politiquement correcte », le partenariat aurait ainsi succédé à la sous-traitance. C'est pourtant également un environnement et des relations qui diffèrent qui ont conduit à dénommer différemment ce qui se révélait être une nouvelle réalité¹¹.

¹¹ Soulignons en outre le fait que l'asymétrie dans une relation client-fournisseur ne s'exerce pas toujours au bénéfice du premier. Donada & Nogatchewsky (2008) portent notamment leur regard sur la configuration dite de « vassalité » au sein de laquelle la dépendance asymétrique est défavorable au client.

Qu'est-ce que la sous-traitance ? L'INSEE (2014)¹² donne une définition générale du concept : dans le domaine industriel, la sous-traitance « consiste, pour une entreprise dite « donneur d'ordres », à confier la réalisation à une entreprise, dite « sous-traitant » (ou « preneur d'ordres »), d'une ou de plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit. Ces opérations concernent un cycle de production déterminé. Le sous-traitant est tenu de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques (ou encore « cahier des charges ») que le donneur d'ordres arrête en dernier ressort ». Quant au partenariat, il est une émanation du mouvement d'externalisation qui est d'une ampleur considérable dans de nombreuses industries, lequel a fait évoluer en profondeur le rapport entre les parties prenantes d'un système de création de valeur. Dans un esprit de synthèse, Altersohn (1997) souligne les caractéristiques spécifiques de la sous-traitance, entendue comme une formule étendue d'externalisation, d'une part, et du partenariat qui se réfère aux pratiques d'externalisation dans une acception plus restreinte, d'autre part.

Tableau 3 : Sous-traitance versus partenariat

Sous-traitance traditionnelle	Partenariat
<ul style="list-style-type: none"> • Taylorisme • Morcellement des tâches • Confinement dans des travaux d'exécution • Contrôles effectués <i>a posteriori</i> chez le donneur d'ordres • Peu de rapports entre les divers sous-traitants • Nombreux sous-traitants directs • Choix tendant à favoriser: <ol style="list-style-type: none"> 1. L'intégration 2. Le recours aux « moins-disants » • Logique : échange marchand ou transactionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveau système de production • Regroupement au niveau du sous-assemblage • Implication dès le début de la conception du produit final • Auto-contrôle sur base assurance qualité • Réseau pyramidal • Peu de partenaires de 1^{er} rang • Choix visant: <ol style="list-style-type: none"> 1. Permettre de recentrer le donneur d'ordres sur ses métiers de base 2. Déléguer des fonctions non essentielles aux « mieux-servants » • Logique relationnelle

Source : Altersohn, 1997, p. 65.

Telle qu'elle a pris corps dans les années 1980, la logique de partenariat « s'est efforcée [...] de donner à l'approvisionnement extérieur une signification hautement stratégique. Dans un premier temps pour mettre à profit tous les avantages de la création de relations durables et notamment les effets d'apprentissage » (Altersohn, 1997, p. 67). Il s'agissait parallèlement pour les donneurs d'ordres de mener à bien des stratégies de recentrage sur leur cœur de métier. Selon Donada & Garette (1997, p. 5), une relation de partenariat s'instaure « lorsqu'un client et un fournisseur acceptent de partager des risques et des responsabilités pour concevoir et réaliser une fonction ou un sous-ensemble d'un produit complexe, en coordonnant leurs compétences et leurs ressources ». Le partenariat est une option stratégique permettant de se diriger vers un partage équitable de la création de valeur générée par une relation durable. Il

¹²¹² Selon le site de l'Institut National des Statistiques et Etudes Economiques – consulté en novembre 2014 - <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/sous-traitance-industrielle.htm>

procède d'une relation fondée sur le partage, la confiance et la dépendance réciproque : le gagnant-gagnant.

Selon Barthélémy (2007), la distinction principale entre externalisation et sous-traitance réside dans les obligations du prestataire. Pour l'auteur, « la sous-traitance implique une obligation de moyens. Le prestataire apporte des ressources alors que le client conserve le management de l'activité sous-traitée » (Barthélémy, 2007, p. 12). L'externalisation, implique quant à elle une obligation de résultat dans la mesure où « le prestataire apporte des ressources et assure également le management de l'activité externalisée ». Dans cette perspective, il ressort qu'externalisation stratégique, c'est-à-dire l'externalisation dans une acception restreinte, et partenariat s'inscrivent dans une logique similaire. Au regard de la réflexion de Barthélémy (2007), il nous semble que dans le contexte du crowdsourcing, la foule en tant que fournisseur atypique n'a *ex ante* ni obligation de résultats ni de moyens. En effet, elle est un fournisseur dont on ignore *a priori* l'identité et dont on ne saurait par conséquent pas imposer *ex ante* ni de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires ni d'être à la hauteur des résultats espérés. De ce point de vue, la question de la qualification de l'activité exercée par la foule est importante : s'agit-il ou non d'une forme de travail ? (Favreau & *al.*, 2014).

Tandis que sur le thème des Parcs Industriels Fournisseurs, force est de constater que l'on est dans une situation qui relève du partenariat industriel, comment caractériser la relation d'externalisation dans le champ du crowdsourcing ? En fonction des situations et des critères d'appréciation, le curseur est instable mais se dirige davantage vers le concept de sous-traitance. En effet, dans le champ du crowdsourcing, il est souvent possible d'observer un morcellement des tâches s'inscrivant dans un souci d'organisation scientifique du travail. C'est en particulier le cas concernant le crowdsourcing d'activités routinières et le crowdsourcing de contenu pour lesquels les individus peuvent apporter leur concours indépendamment les uns des autres (Burger-Helmchen & Pénin, 2011). En matière de crowdsourcing, nous sommes également dans un système où le contrôle de la production ne revient pas au fournisseur (la foule) mais au *crowdsourcer*. Ce dernier vérifie l'adéquation du fruit de l'activité de la foule à ses desideratas. Dans certaines situations cependant, ce sont les membres de la foule qui exercent une forme de contrôle de leurs contributions respectives. Tandis que le partenariat s'inscrit dans un format de coopération durable, le crowdsourcing s'appréhende davantage comme une transaction ponctuelle. Les propos qui suivent permettent d'appréhender comment le caractère fermé ou ouvert de ces pratiques d'externalisation impacte également leur appréhension.

C. Externalisation fermée versus externalisation ouverte

De manière classique, les auteurs francophones se penchant sur la question du crowdsourcing le traduisent par externalisation vers la foule. Par commodité, beaucoup y préfèrent néanmoins le néologisme de crowdsourcing désormais popularisé (Schenk & Guittard, 2009). S'il privilégie également l'usage du terme crowdsourcing dans la plupart de ses écrits, Lebraty (2009) en propose une traduction qui retient notre attention : « externalisation ouverte ». L'auteur pose alors l'opposition frontale entre le qualificatif « d'ouvert » et celui de « fermé ». L'externalisation au sens classique, telle que nous l'avons présentée au travers des recherches de Barthélémy (2004, 2007) ou Quélin (2003), est une externalisation fermée. Il s'agit de

confier des activités préalablement intégrées à un prestataire clairement identifié. Ainsi, dans le registre des Parcs Industriels Fournisseurs, le donneur d'ordres externalise vers un ensemble restreint de fournisseurs qui ont fait l'objet d'une sélection drastique au préalable. Dès lors, « une fois la relation contractuelle mise en place entre l'entreprise et son fournisseur, l'externalisation devient fermée » (Lebraty, 2009, p. 154). Concernant le crowdsourcing, l'auteur indique que « l'externalisation est "ouverte" à la foule des "amateurs passionnés" qui sont sans cesse renouvelés » (Lebraty, 2009, p. 154). Dans un même élan, les recherches portées par Schenk & Guittard (2009) et par Pénin & al. (2013) confortent cette vision, laquelle est parfaitement représentée graphiquement par les auteurs (cf. figure 4).

Figure 4 : Externalisation fermée versus externalisation ouverte



Source : à partir de Guittard & Schenk (2011) p. 28, amendé par Pénin & al. (2013) p. 61.

Le haut de la figure représente un mode d'externalisation classique ou fermée. Concernant une prestation spécifique, le client sélectionne un fournisseur avec lequel il contractualisera. Le fournisseur sera rétribué sur la base de la négociation contractuelle préalable. Les relations établies entre un constructeur automobile et ses fournisseurs s'inscrivent dans ce registre. Dans le contexte spécifique des PIF, les fournisseurs dits « immédiats » sont de véritables partenaires stratégiques qui font l'objet d'une sélection drastique. Ils coopèrent sur les étapes amont de la production automobile au sein de plateaux projets, puis ils s'investissent dans la phase de production dans un périmètre géographique immédiat.

Le bas de la figure représente le crowdsourcing en tant que modalité d'externalisation ouverte. En l'espèce, l'externalisation ne s'adresse pas à d'autres entreprises mais à la foule, c'est-à-dire

à un ensemble de personnes privées (Schenk & Guittard, 2009). Il s'agit là d'un constat peut-être flagrant mais sur lequel paradoxalement on ne met probablement qu'insuffisamment l'accent. Schenk & Guittard (2009, p. 3) précisent que « la particularité du fonctionnement du crowdsourcing est que plusieurs individus/communautés peuvent travailler simultanément sur un même projet, l'entreprise choisissant à la fin qui correspond le mieux à ses besoins »¹³. Les auteurs soulignent alors l'avantage que peut en tirer l'entreprise cliente. En effet, l'éventuelle rétribution ne s'opère que sur les produits et services en adéquation avec ses attentes – ce qui tend à minorer le risque inhérent à la transaction (Schenk & Guittard, 2009).

Confier à un prestataire une partie de sa création de valeur dans le cadre d'une opération d'externalisation implique de nouer une relation entre les deux parties prenantes. Cette relation peut se nouer après une ou plusieurs interactions en face-à-face ou *via* des dispositifs médiatisés. L'évolution de cette relation sera inhérente à la proximité entre l'entité externalisatrice et le prestataire. Comme l'indique Quélin (2007, p. 127) « l'innovation technologique ou organisationnelle sera conditionnée par la proximité, voire l'intimité, créée entre le client et le prestataire. Le partage d'une vision, la proximité des cultures de groupe, et le tissu des relations interpersonnelles seront des facteurs décisifs du passage du profil contractuel au profil partenarial ». La création de PIF se fonde sur la volonté d'un constructeur automobile de nouer des relations stables avec ses fournisseurs immédiats. Parce qu'elle facilite la circulation du flux de marchandises et de connaissances, la proximité géographique est privilégiée dans ce modèle et participe à la construction d'une relation partenariale. C'est au contraire dans un profil contractuel et plus globalement de marché que s'inscrit l'externalisation ouverte. Sous certains angles, parmi la foule les fournisseurs *lambda* peuvent davantage être considérés comme des sous-traitants. Ces prestataires peuvent alors être volontairement tenus à distance. Pourtant, le *crowdsourcer* souhaite aussi les attirer, susciter leur engouement, afin qu'ils offrent leurs ressources et compétences. Il revient d'ailleurs souvent à la plateforme de crowdsourcing de rapprocher *crowdsourcers*, d'une part, et *crowdworkers*, d'autre part. La proximité s'est alors également révélée un cadre de réflexion passionnant, les propos qui suivent en dressent les principaux contours.

§ 2. Une réflexion en termes de proximité(s)

En Sciences de Gestion, la proximité constitue un axe de recherche fécond, qui touche moult disciplines et thématiques. Les chercheurs dans le champ du marketing (Damperat, 2006 ; Filser & Vernet, 2010), de la PME-PMI (Torres, 2003) ou du management des ressources humaines (Boukar & Sandjeu Ngassam, 2011) en ont fait un axe de recherche privilégié. En management stratégique, sous l'impulsion de Lauriol, Perret & Tannery (2008), la proximité est appréhendée dans le cadre de recherches sur l'espace et les territoires, en particulier au cœur d'un atelier dédié de l'Association Internationale de Management Stratégique. Fondé en 2005, cet atelier est une réponse à la « faiblesse relative, dans les travaux académiques, du recours à la dimension spatiale pour appréhender et analyser les objets et les problématiques propres aux Sciences de Gestion en général et au management stratégique en particulier » (Lauriol & *al.*, 2008b, p. 91).

¹³ Les auteurs placent ici le crowdsourcing dans une perspective sélective. Nous proposerons par la suite une vision plus large au travers du modèle des 4 C.

C'est également au sein de l'école de la proximité et en particulier du groupe « dynamiques de proximité » que se réunissent plusieurs chercheurs en Sciences Economiques (économie industrielle et économie spatiale en particulier) et de Gestion qui ont à cœur d'enrichir les débats théoriques et les analyses empiriques. Dans le contexte de nos recherches, nous nous sommes attachés à cerner les aspérités et contours de la proximité et de manière très pragmatique de répondre aux questions : qu'est-ce que la proximité ? En quoi, sous ses multiples facettes, influe-t-elle sur les situations de gestion que nous avons étudiées ? Plus encore, quel a été son rôle sur le cheminement de notre recherche ? C'est en particulier à la première question que nous cherchons dans ce paragraphe à répondre¹⁴.

Nous appréhendons dans un premier temps la proximité comme un phénomène pluriel. Dans un deuxième temps, nous mettons l'accent sur les dimensions mobilisées dans nos recherches. Enfin, nous appréhendons les effets positifs et négatifs inhérents à la proximité dont nous verrons qu'elle n'est pas toujours agie mais aussi subie.

A. La proximité : un concept pluriel

La proximité est au cœur de multiples questions de société : police de proximité, commerce de proximité, médecine de proximité, juge de proximité, service de proximité, manager de proximité... Selon Talbot (2008), ce plaidoyer s'inscrit dans une quête de rapprochement des relations sociales, lesquelles sont souvent considérées dans nos sociétés comme trop distendues. De façon tacite, « l'hypothèse est faite que la proximité présenterait des caractéristiques favorisant le maintien, voire le renforcement de relations, quel que soit le domaine d'activité » (Talbot, 2008, p. 2). Alors que la relation est au centre d'une réflexion en termes de proximité, l'essence du concept n'en demeure pas moins polysémique. Comme le rappellent Kirat & Lung (1995), un concept est toujours spécifique à la problématique théorique qui en sous-tend l'élaboration théorique et l'usage.

Si l'on s'en réfère au dictionnaire Larousse (2014), la proximité est inhérente à « la situation de quelqu'un, de quelque chose qui se trouve à peu de distance de quelqu'un, de quelque chose d'autre, d'un lieu ». Elle exprime aussi le « caractère de ce qui est proche dans le temps ». La proximité renvoie ainsi dans une acception classique à ce qui est proche dans l'espace ou le temps. Bellet & Kirat (1998) enrichissent cette première approche. Les auteurs soulignent que, de façon générale, « l'usage du terme *proximité* traduit l'importance générale accordée aux interactions tout en intégrant les phénomènes spatiaux sous une autre forme qu'au travers de la notion de distance telle qu'elle s'est constituée. En tant que tel, il repose sur l'hypothèse indissociable de séparation des individus et des activités et en même temps de leur lien social ». Cette notion « suppose enfin son contraire, à savoir l'éloignement en tant que non-relation (séparation) » (Bellet & Kirat, 1998, p. 30).

Le concept de proximité ne se réduit pas à sa dimension géographique ou temporaire. Dans le vocabulaire usuel, « être proche » n'implique en rien d'être dans un horizon géographique circonscrit. Un proche est ainsi un parent ou bien un ami intime lequel peut être distant physiquement. Parallèlement, appartenir à un horizon géographique circonscrit n'implique pas

¹⁴ Les autres questions seront appréhendées dans la suite du manuscrit.

de nourrir d'autres formes de proximité, relationnelle notamment *via* une entente mutuelle ; les querelles de voisinage l'illustrent vaillamment. Dans de nombreuses situations, distance et proximité peuvent se côtoyer, voire influencer l'une sur l'autre : « La proximité installe, à la longue, une étrange distance » (Petrowski, 1990, p. 151). En outre, la proximité peut évoquer une certaine ressemblance ou une certaine affinité entre des individus ou des situations. La proximité se fonde alors sur l'existence de points communs, lesquels peuvent être générateurs de sens pour ceux qui les partagent. Ainsi, la proximité peut alors être à l'origine de la formation de « communautés ». Celles d'entre elles qui se tissent sur des espaces physiques ou virtuels réunissent des individus qui ont une ou plusieurs similitudes ou tout du moins centres d'intérêt partagés.

Ces propos liminaires témoignent du fait que la proximité ne saurait se limiter à la distance euclidienne. De nombreuses autres acceptions de la proximité sont ainsi envisagées, notamment par les théoriciens de l'école de la proximité parmi lesquels Kirat & Lung (1995), Bellet & Kirat (1998), Gilly & Torre (2000), Rallet & Torre (2007)... Face au caractère polymorphe de la notion de proximité, nous avons choisi de mettre en exergue les dimensions mobilisées dans nos recherches : proximités géographique, organisée, électronique, organisationnelle, institutionnelle et circulatoire.

B. Les principales facettes de la proximité

1. **De la proximité géographique à la proximité organisée**

Intuitivement, la proximité géographique est l'acceptation la plus répandue du concept de proximité. Au sens strict, la proximité géographique se réfère « à l'espace physique pris dans l'absolu de la distance euclidienne la plus banale, ou modulé par les moyens de transport ou de communication » (Grosseti, 1998, p. 88). Il s'agit dès lors d'appréhender la proximité sous un angle matériel ou physique. Or, tandis que ce type de proximité est un facilitateur de liens sociaux en permettant la récurrence des interactions en face-à-face, elle ne saurait seule créer la relation. Celle-ci naît la plupart du temps dans un contexte d'activités organisées. C'est ainsi qu'au sens large, la notion de proximité géographique s'entrecroise avec celle de proximité organisée. Comme l'indique Rallet (1993, p. 367), « la proximité géographique favorise certes les contacts mais ne met en relation les agents économiques qu'au travers de médiations organisationnelles dont la base n'est pas nécessairement territoriale ». Bellet & Kirat (1998), confortent cette approche. Pour les auteurs, « la proximité géographique renvoie à la localisation des interactions dans un espace plan déterminé. Cette proximité n'est pas "naturelle", ni strictement "spatiale", ni purement "physique", dans la mesure où elle est aussi construite dans des interactions sociales » (Bellet & Kirat, 1998, p. 31). La proximité géographique exprime dès lors la possibilité offerte à différents individus d'avoir des contacts fréquents au sein de dispositifs organisés. Les interactions facilitent alors l'expérimentation et la mise en place de procédures de transferts personnalisés de connaissance (Loilier & Tellier, 2001). Ainsi, « de façon générale, toute définition de la proximité donne une place centrale aux interactions entre les acteurs [...] déplaçant la focale de l'individu vers l'interaction » (Talbot, 2010, p. 128). Cette proximité est d'essence relationnelle dans la mesure où elle se nourrit des interactions des parties, c'est pourquoi le vocable de proximité relationnelle est appréhendé par

la littérature en écho avec celui de la proximité dite organisée. Chevallier & al. (2014, p. 342) mettent en relief le fait que la proximité relationnelle implique que « des individus entretiennent déjà des relations ou entretiennent des relations avec des tiers communs ». Les auteurs précisent que la relation peut prendre des formes et des niveaux d'intensité distincts. Ils considèrent que tandis que le capital social concerne les interactions passées, la proximité relationnelle concerne les connexions présentes et potentielles. Le présent s'alimente toutefois du passé et nous considérons dès lors que la proximité relationnelle est un construit, un capital social acquis ou potentiel. La proximité relationnelle implique des acteurs qu'ils soient en capacité de rentrer en contact et de nouer une relation dont l'intensité est variable. En ce sens, proximités géographique et électronique constituent le substrat de la proximité organisée. Ces deux proximités rendent possibles des interactions fréquentes entre les acteurs. Ces rencontres et interactions, qu'elles se situent dans un espace physique ou virtuel, « facilitent une coordination émergente ou improvisée en réponse à des situations spécifiques, nouvelles, non anticipées » (Raulet-Croset & al., 2010, p. 265).

2. Les proximités organisationnelle et institutionnelle

La dimension organisationnelle de la proximité exprime le lien existant entre des agents qui participent à une activité finalisée dans le cadre d'une structure particulière (Kirat & Lung, 1995). Ce type de proximité s'appuie sur la cohérence dans la configuration des relations entre agents, reposant sur un cadre cognitif commun. La proximité organisationnelle est inhérente à l'apprentissage et à la construction de routines permettant aux agents de se coordonner. Quant à la dimension institutionnelle de la proximité, elle exprime « l'adhésion d'agents à un espace commun de représentation, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action » (Kirat & Lung, 1995, p. 212). La proximité institutionnelle se réfère donc au fait que les agents partagent un même espace de références et de savoirs. Tandis que la proximité se construit par apprentissage de routines générées par l'interaction entre les acteurs, les proximités organisationnelle et institutionnelle s'entrecroisent. En effet, cet apprentissage interactif est lui-même affecté par le cadre institutionnel dans lequel il s'inscrit.

3. La proximité électronique

La proximité s'exprime sous d'autres facettes que la proximité géographique : « Puisque l'on peut être présent "ici" et "ailleurs", c'est-à-dire interagir à distance, la proximité s'est vue dotée d'une dimension non spatiale » (Talbot, 2010, p. 126). L'interaction « à distance » s'opère notamment *via* les TIC et laisse émerger ce que Loilier & Tellier (2000) qualifient de proximité électronique. Cette dernière se réfère à la possibilité conférée aux membres d'un réseau ou d'une communauté de consulter, élaborer et échanger des données informatisées. Cet échange d'information peut être réalisé en flux synchrone (dispositifs de visio-conférences) ou en flux asynchrone (courrier électronique).

A l'origine d'une modification profonde des relations inter-organisationnelles, les TIC sont ainsi « une source d'amélioration de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et de sa performance globale grâce à la réduction des coûts de transaction qu'elles apportent et à l'accroissement de la réactivité des différents collectifs impliqués dans la chaîne de valeur » (Matmati, 1999, p. 56). En participant à la modification des processus de création de valeur, le

développement des TIC peut dès lors être appréhendé comme un moyen de minorer la contrainte de proximité physique des acteurs (Lundvall, 1988 ; Torre, 1993). Dès lors, tandis que l'on assiste au développement des TIC, les phénomènes d'agglomération pourraient de prime abord apparaître comme une tendance contradictoire. Or, la proximité électronique montre naturellement ses limites. De plus, les échanges en face-à-face témoignent souvent de leur supériorité quant à la diffusion de connaissances tacites et de création de liens... Ainsi, dans de nombreux contextes, une forte proximité électronique ne saurait suppléer un éloignement géographique des acteurs. Loilier & Tellier (2000) soulignent d'ailleurs l'indépendance et la faible substituabilité des proximités géographique et électronique. Une étude menée par les auteurs sur 77 réseaux d'innovation fait montre que le relâchement de la contrainte de proximité géographique par un fort degré de proximité électronique n'est que partiel. Leurs travaux soulignent, en outre, l'intérêt du mixage des deux formes de proximité dans la performance du réseau d'innovation. Dans un même esprit, Malmberg & Maskell (2006) explorent les apports respectifs des TIC et de la proximité géographique sur le partage de connaissances tacites. Selon eux : « The more tacit the knowledge involved, the greater the dependence of spatial proximity between those taking part in its creation or exchange; the more codified the knowledge, the easier to communicate across spatial distance » (Malmberg & Maskell, 2006, p. 4). Plusieurs recherches renforcent ainsi le fait que la connaissance codifiée est aisément transférable *via* des moyens médiatisés alors que la connaissance tacite nécessite le face-à-face. Cependant, Loilier (2010, p. 21) souligne que « l'évolution technologique des TIC offre de plus en plus la place à des communications plus informelles [...] et plus riches [...] qui facilitent le partage de ces compétences tacites ».

4. La proximité circulatoire

La distance ou la proximité entre deux points est une notion doublement relative. Ce caractère relatif est tout d'abord inhérent au fait que « la distance qui sépare des individus, des organisations ou des villes est [...] une représentation, un jugement conduisant à se situer de façon binaire "près de" ou "loin de" » (Talbot, 2008, p. 5). Il est ensuite propre au fait que « la distance est pondérée par le temps et les coûts de transports, du fait de la structuration matérielle de l'espace » (Talbot, 2008, p. 4). A ce dernier égard, il est opportun de mener une réflexion en termes d'espace-temps. Frigant (1996) fait référence à la proximité circulatoire concernant les stratégies de réduction de l'espace-temps. La proximité circulatoire « correspond à l'aptitude des entreprises à mettre en place des échanges physiques de biens coordonnés et efficaces, ce qui renvoie à leur capacité à gérer les distances techniques, communicationnelles, temporelles, qui les séparent » (Frigant, 1996, p. 779). L'enjeu de la proximité circulatoire est d'imbriquer les flux de marchandises au sein des processus productifs, tout en respectant les contraintes liées à la production en juste-à-temps (Frigant, 1996). La proximité circulatoire ne doit pas uniquement être appréhendée par rapport à la position de l'entreprise vis-à-vis des différents réseaux, mais par rapport à la notion d'accessibilité. Ainsi, en sus de l'accès à un réseau d'infrastructures performant, il nous semble que les proximités géographique et électronique sont des facilitatrices de la proximité circulatoire. En effet, cette dernière fait référence à « la capacité qu'offre le réseau sur lequel se trouve l'entreprise, à assurer une fluidité dans la circulation de ses produits (rapidité et fiabilité) et la facilité à assurer des connexions avec

d'autres modes et réseaux » (Frigant, 1996, p. 785). A l'instar des autres formes de proximité, la proximité circulaire n'existe pas en soi, elle fait l'objet d'une co-construction entre les partenaires à l'échange.

C. Souhaitée ou subie ? Les principaux atouts et limites de la proximité

La proximité revêt deux facettes opposées : une première met en relief ses vertus, une seconde considère son côté obscur. Appréhendons tout d'abord cette première facette. Comme l'énonce Loilier (2010, p. 17) « la majorité de la littérature en sciences humaines [...] pare la proximité géographique de deux vertus majeures qui la rendent quasi incontournable dans la réalisation d'une innovation collective : la proximité géographique permet une meilleure transmission des connaissances et elle facilite la confiance ». En outre, la proximité permet une diminution des coûts de transaction.

- Transmission des connaissances et apprentissage

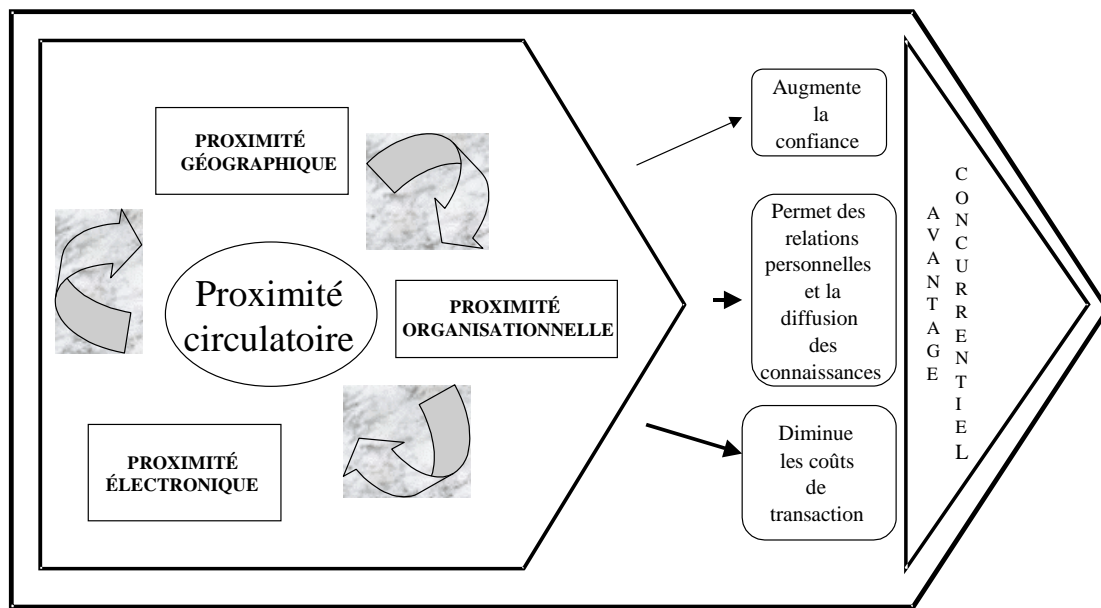
La proximité permet une meilleure transmission des connaissances. Glaeser & al. (1992, p. 1126) observent ainsi que « le savoir traverse plus facilement les couloirs et les rues que les océans et les continents ». Feldman (1994a & 1994b) conforte cette perception. L'auteur a notamment développé une théorie selon laquelle la localisation diminue l'incertitude inhérente à l'activité d'innovation. Selon lui, la proximité géographique améliore la capacité des entreprises à échanger des idées et à faire émerger de nouvelles connaissances. L'auteur considère également que les entreprises innovantes sont situées dans des zones où elles disposent des ressources disponibles à leur activité, ces zones étant le réceptacle d'innovation portées par le passé (Feldman, 1994a). Comme le rappellent Loilier (2010, p. 18), l'exigence de proximité est d'autant plus forte « que les connaissances à échanger s'avèrent tacites donc difficiles à transmettre en face-à-face ». Dans une même mouvance, Malmberg & Maskell (2006) identifient trois modes d'apprentissage à proximité. Le premier, l'apprentissage par interaction, s'exerce dans une dimension verticale. Dans cette perspective, la complémentarité des connaissances est la source la plus importante du lien. Les entreprises spécialisées dans différentes étapes d'un processus de production requièrent des modes de coordination des activités. Cela nécessite l'échange de connaissances et d'expériences. Les contacts sont alors utiles pour entreprendre des activités différentes mais complémentaires. Le deuxième, l'apprentissage par monitoring, revêt une dimension horizontale. En l'espèce, les entreprises sont concurrentes sur le marché des produits finis. La proximité spatiale les aide à identifier et initier des solutions supérieures en les combinant avec leurs propres idées. Enfin, l'apprentissage par effet voisinage explore la dimension sociale de la proximité. Au-delà des effets traditionnels de la proximité qui se manifestent par les interactions d'entités proches géographiquement, il existe un processus d'apprentissage localisé inhérent à la vie quotidienne des individus, quelle que soit la situation. Il est par exemple possible d'identifier des processus de diffusion des informations qui ne sont initialement pas souhaités par les entreprises. Dès lors, comme le synthétisent Rallet & Torre (2007a, p. 8) : « La proximité géographique entre les entreprises innovantes, ou avec les laboratoires de recherche, est favorable à la mise en œuvre de synergies et à la transmission de connaissances relatives à l'activité d'innovation ». Dans le même esprit Loilier (2010, p. 18) considère que « l'émergence d'idées nouvelles par la

confrontation des points de vue et la divulgation d'informations parfois stratégiques ne peuvent se faire que par des interactions fréquentes, des relations de face-à-face permettant des discussions fluides et véritablement interactives ». Parce qu'elle facilite quantitativement et qualitativement les interactions entre les membres d'un réseau, la proximité géographique est le substrat d'un processus innovant (Loilier, 2010).

- Confiance et coûts de transaction

La proximité géographique est propice à la création d'un sentiment d'identité, de nature collective. Ce faisant elle « agit [...] comme un véritable "incitateur à la confiance" » (Loilier, 2010, p. 19). Dès lors, la propension à l'opportunisme serait plus faible entre organisations proches géographiquement qu'entre unités plus éloignées (Berger & al., 1996). Les proximités organisationnelle et géographique entre deux entreprises pourraient donc se traduire par une confiance accrue et, par conséquent, par la minoration des garanties exigées inhérentes à la spécificité des actifs. C'est notamment dans le cadre des districts industriels ou aires-systèmes que ces phénomènes sont envisagés par la littérature. Pour Joffre & Koenig (1992), la proximité entre les acteurs y appartenant implique réciprocité, respect des normes professionnelles et conséquemment confiance mutuelle. Au sein d'une même sphère géographique, la crainte d'être exclu prémunit les partenaires de dérives opportunistes et favorise *de facto* la confiance. Le sentiment d'appartenance à une communauté régie par des valeurs partagées fait ainsi office d'otage réciproque (Williamson, 1985). Dès lors, les facteurs humains et environnementaux à l'origine des coûts de transaction peuvent être directement influencés par la proximité géographique des partenaires. En facilitant le développement de similitudes ainsi qu'une meilleure connaissance réciproque, la proximité réduit l'incertitude et la complexité de la transaction. Ainsi, selon L'Harmet (1995, p. 129) : « Pour une spécificité des actifs identique, les coûts de transaction peuvent varier suivant la localisation des partenaires (à distance ou à proximité) et les caractéristiques de l'espace d'accueil ». Notons cependant que pour la théorie des coûts de transaction, la présence d'une forte spécificité de site implique l'intégration verticale : « La propriété unifiée est la réponse prépondérante à une condition de spécificité des actifs qui émerge lorsque les stades successifs sont étroitement localisés à proximité les uns des autres » (Williamson, 1985, p. 95). Dès lors, l'inséparabilité technologique qui émerge entre les membres d'un réseau d'acteurs de proximité suppose l'apparition de comportements opportunistes *ex post*. Pourtant, la proximité géographique en favorisant la communication entre des partenaires à un échange permet de développer le sentiment de confiance et de minorer les risques inhérents aux comportements opportunistes... Comme le suggère L'Harmet (1995), la proximité géographique s'accompagne d'une facilité de communication entre partenaires, d'une réduction de la complexité de l'échange inhérente à un apprentissage interactif et conséquemment d'une moindre présence de comportements opportunistes. Issue de notre recherche doctorale, la figure suivante synthétise nos propos :

Figure 5 : Enchevêtrement des proximités comme source de l'avantage concurrentiel



Source : Renault, 2001, p. 203.

Alors que nous venons d'appréhender les atouts inhérents à la proximité, une seconde facette met en exergue sa part d'ombre. A propos des réseaux technologiques, Assens (2013, p. 46-47) indique que la « proximité géographique peut contribuer à mieux fédérer les échanges, par un sentiment d'appartenance au même territoire. Néanmoins, dans certaines situations, la proximité géographique peut introduire de la défiance et nuire aux échanges d'informations stratégiques ». A propos de la relation entre territoire et innovation, Loilier (2010, p. 17) estime également que le rôle de la proximité ne doit pas être surestimé. En s'appuyant notamment sur les travaux de Boschma & al. (2002), l'auteur indique l'effet positif de situations d'encastrement jusqu'à un seuil au-delà duquel il y a surencastement¹⁵.

La proximité n'est ainsi pas la panacée. Pour Talbot (2010, p. 129), « il ne faut pas réduire les phénomènes de proximité à des liens sociaux apaisés et sans conflits, convergeant quasi naturellement vers une vision partagée du monde, à la poursuite d'objectifs communs acceptés et rarement remis en cause ». Ainsi, « les phénomènes de proximité, comme tous liens sociaux, incorporent des conflits d'intérêts, des remises en cause des objectifs, des affrontements quant au sens de l'action collective » (Talbot, 2010, p. 129). Les acteurs peuvent par conséquent osciller entre une proximité agie et subie, les invitant à trouver la juste distance. Lorsque la proximité géographique est souhaitée, « on constate l'existence d'un accord collectif sur les fonctions à lui attribuer, ce qui suppose un profond travail politique des acteurs pour atteindre cet accord » (Talbot, 2010, p. 136). *A contrario*, lorsque la proximité géographique est subie « les acteurs sont en conflit sur les fonctions à attribuer à une faible distance physique, dont ils subissent la réalité du fait brut » (Talbot, 2010, p. 137). La proximité est donc duale, elle peut être désirée et néanmoins subie. On ne peut parfois que difficilement se soustraire à une

¹⁵ Cette situation fait notamment écho à nos observations en matière de PIF.

proximité que l'on a *a priori* choisie. Entre besoin de distance et besoin de proximité, le curseur est parfois difficile à placer. De ce point de vue, l'apologue des porcs-épics de Schopenhauer (1891) nous semble parfaitement illustrer ces propos (encadré 3).

Encadré 3 : Le dilemme du porc-épic

« Par une froide journée d'hiver, un troupeau de porcs-épics s'était mis en groupe serré pour se garantir mutuellement contre la gelée par leur propre chaleur. Mais tout aussitôt ils ressentirent les atteintes de leurs piquants, ce qui les fait s'éloigner les uns des autres. Quand le besoin de se chauffer les eut rapprochés de nouveau, le même inconvénient se renouvela, de façon qu'ils étaient ballotés de çà et de là entre les deux souffrances, jusqu'à ce qu'ils eussent fini par trouver une distance moyenne qui leur rendît la situation supportable. Ainsi, le besoin de société, né du vide de la monotonie de leur propre intérieur, pousse les hommes les uns vers les autres ; mais leurs nombreuses qualités repoussantes et leurs insupportables défauts les dispersent de nouveau. La distance moyenne qu'ils finissent par découvrir et à laquelle la vie en commun devient possible, c'est la *politesse* et les *belles manières*. En Angleterre, on crie à celui qui ne se tient pas à cette distance : *Keep your distance !* – Par ce moyen, le besoin de chauffage mutuel n'est, à la vérité, satisfait qu'à moitié, mais en revanche on ne ressent pas la blessure des piquants. – Celui-là cependant qui possède beaucoup de calorique propre préfère rester en dehors de la société pour n'éprouver ni ne causer de peine ».

Source : Schopenhauer, 1851 - p. 137 de l'édition PUF 2012.

Entreprise collective, la recherche implique aussi une réflexion en termes de proximité, laquelle est appréhendée dans la section suivante.

SECTION 3. LA RECHERCHE COMME ENTREPRISE COLLECTIVE

Sonia Adam-Ledunois, Erwan Boutigny, Eline Nicolas, Stéphane Onnée ou bien encore Dominique Phanuel (...) comptent parmi les chercheurs qui se sont investis à nos côtés dans des projets de recherche. Les paragraphes qui suivent témoignent des enjeux associés à la collaboration en matière de recherche ainsi que le rôle de la proximité sur cette dernière. Il s'agit enfin de rendre compte de ce comment notre démarche méthodologique s'inscrit dans le souci de nous rapprocher des situations de gestion étudiées.

§1. Une démarche de co-création

Beaucoup d'auteurs rendent hommage à leurs prédécesseurs et reconnaissent la dimension cumulative du savoir. Au-delà de son caractère cumulatif, le savoir est collectif. Ces deux aspects s'entrecroisent. Selon Surowiecki (2008, p. 216), dans la mesure où « la science est plus pointue que jamais et que le nombre de sous-champs dans chaque discipline a proliféré, il est devenu difficile pour une seule personne de savoir tout ce qu'elle doit savoir ». Stephan (1996) considère ainsi que les chercheurs qui collaborent sont plus productifs, produisent souvent « une meilleure science » que ceux qui mènent leur recherche de manière individuelle. Wenger & al. (2002) concluent également que ce sont des perspectives multiples qui permettent désormais de résoudre des problèmes de plus en plus complexes – c'est d'ailleurs dans ce même contexte que

s'inscrivent certaines démarches d'*open innovation* mais aussi de crowdsourcing¹⁶. Plusieurs de nos travaux de recherche sont ainsi le fruit de collaborations, lesquelles ont alimenté notre réflexion relative à certaines questions de recherche posées dans nos travaux : quels sont les enjeux de la collaboration ? La proximité en est-elle l'un des moteurs ? Quelles formes de proximité sont nécessaires à la création et à la diffusion de connaissances ? [...].

La réflexion relative aux enjeux de la collaboration scientifique s'est en filigrane posée au regard de notre projet d'HDR, en particulier à ses prémices. Comme nous l'indiquions précédemment, le regard porté sur notre dossier de recherche suggérait alors certaines faiblesses. Parmi celles-ci, était notamment pointé le fait que la plupart de nos travaux de recherche avaient été conduits en collaboration. Cette « stratégie de recherche » a ainsi ses revers. Elle ne permet pas d'évaluer, pour l'observateur extérieur, la contribution respective de chacun des co-auteurs, ni même de juger de la capacité à mener un projet de recherche en autonomie. Elle devient, de ce point de vue, « suspecte ». La coopération en matière de recherche est ainsi soumise à une controverse parfois discutable. Elle serait pour certains de ses promoteurs et/ou détracteurs source d'économie de temps et de moyens. Or, si la « division des tâches » est dans certains registres effective, force est de constater que la discussion des résultats, les débats sur les questions de forme à l'instar de l'architecture de la recherche ou les questions de fond sur l'analyse et la mise en perspective des principaux résultats sont particulièrement délicats et chronophages. Les coûts de coordination nous semblent ainsi conséquents et la collaboration scientifique ne permet pas nécessairement de « gagner du temps ». Si l'on considère les difficultés liées à la gestion de l'éloignement de co-auteurs et la délicate coordination du travail de chacun, on va bien au-delà des attermoissements du jeu initié par les surréalistes du cadavre exquis. La co-écriture est une question de coordination, or comme le suggère Talbot (2010, p. 130) sous un angle plus générique : « Les acteurs, pour se coordonner, s'opposent autant qu'ils s'associent ». De la confrontation des savoirs, des analyses mais aussi des tempéraments et égos de chacun des co-auteurs émerge une architecture et du sens. Chacun participe à la construction collective, le fruit de la collaboration, quel qu'en soit l'équilibre, implique une évolution du cheminement individuel.

A l'image des certaines formules de crowdsourcing ou de l'ancrage des fournisseurs sur le site des constructeurs automobiles, travailler ensemble permet d'accéder à une forme d'intelligence collective. Il s'agit d'additionner les ressources et compétences de chacun des acteurs investis dans un projet afin de générer de la valeur. Dans une démarche de co-création, il convient de s'enrichir de la diversité des points de vue. Le choix du « collectif » dans nos démarches de recherche s'est ainsi avéré stimulant et enrichissant. A l'issue de notre thèse, nous avons posé les jalons d'une collaboration qui s'est pérennisée sur le sujet des PIF avec Sonia Adam-Ledunois. Depuis 2010, nous avons abordé de nouveaux terrains de recherche et renouvelé de ce fait les coopérations en fonction des affinités avec nos co-auteurs et bien évidemment des affinités de ces derniers avec les sujets traités. Dans cette dynamique, des coopérations avec Erwan Boutigny, Paul Pietyra et Pierre Chapignac ont été opérées sur la thématique du Nekoé

¹⁶ Précisons, comme le rappellent Duval & Speidel (2014, p. 20), que « le crowdsourcing peut être considéré comme l'une des composantes de l'*open innovation*, mais chacune des deux démarches peut par ailleurs viser des objectifs étrangers à l'autre ».

Jam. C'est avec Dominique Phanuel que nous avons travaillé sur le projet CMP. Avec Stéphane Onnée, une recherche a été entreprise sur le sujet du financement participatif. Une collaboration s'est aussi plus récemment développée avec Eline Nicolas sur le sujet du Marketing des Ressources Humaines¹⁷. Ces différentes collaborations témoignent de l'intérêt de la complémentarité et de la réciprocité des échanges de perception. La recherche est de ce point de vue une démarche syncrétique marquée par un mélange d'influences entre co-auteurs. Enfin, plusieurs travaux ont été menés de manière indépendante, en particulier sur la thématique du crowdsourcing. Ils sont aussi le fruit d'influences multiples, de rencontres et de partage avec des individus de tous horizons. La problématique d'une recherche et « l'idée créative » qui la fonde naît de la conjonction des recherches passées, d'échanges informels, d'observations et d'un certain état de « veille ». L'une de nos récentes recherches ayant débouché sur la proposition d'une taxonomie des modalités de crowdsourcing s'inscrit dans cette perspective. Ce sont la réalisation de recherches sur différents aspects de l'externalisation vers la foule et les questions récurrentes qu'elles suscitaient parmi la communauté scientifique qui nous ont permis d'entrevoir les bribes de cette catégorisation. C'est enfin l'une des questions qui nous a été posée par une étudiante de l'école des mines de Nîmes à l'occasion d'un déjeuner lors d'un colloque qui nous a permis de mieux poser les pièces de ce puzzle.

§2. Le rôle de la proximité

Choisir la voie de la collaboration scientifique révèle non seulement une certaine proximité relationnelle avec les chercheurs auprès desquels nous nous engageons mais aussi d'autres formes de proximité, au premier rang desquelles la proximité géographique. Quelle est la place de cette dernière dans la conduite de nos projets de recherche ? La plupart de nos co-auteurs étaient dans un horizon géographique proche qui nous a permis de tisser une proximité relationnelle et l'envie d'entamer à leurs côtés une collaboration scientifique. C'est dans cet esprit que plusieurs recherches ont été menées en collaboration avec Sonia Adam-Ledunois. Nos proximités géographique et institutionnelle initiales (membres du même laboratoire lors de notre thèse) se sont transformées en proximité relationnelle. Notre amitié a alors facilité l'aboutissement de projets de recherche. Un éloignement géographique, dans une seconde phase de notre collaboration, a laissé entrevoir les difficultés d'un travail à distance physique – ce sont ici nos proximités relationnelle et électronique qui ont permis d'y suppléer. L'interaction numérique ne saurait, de notre point de vue, suffire à la création de sens et de valeur en matière de recherche, il convient de trouver le juste dosage entre rencontres physiques et interactions en ligne.

La proximité a un ainsi un rôle indéniable dans le développement de coopérations en matière de recherche. Surowiecki (2008) indique notamment le fait qu'en dépit de la nature globale de la communauté scientifique, les collaborations se déroulent encore aujourd'hui dans le

¹⁷ Nous avons eu l'opportunité avec Eline Nicolas (Université d'Orléans) de suivre des salariés de McDonald's participant à un processus de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) impulsé par leur enseigne. Nos observations nous ont conduites à rédiger une étude de cas pédagogique sur la communication institutionnelle de la marque de restauration rapide parue en 2014 dans la *Revue des Cas en Gestion*. Nous avons en outre mené une étude sur les enjeux en termes de marketing des ressources humaines de ce processus de VAE (Nicolas & Renault, 2015).

voisinage immédiat du chercheur. Ses propos s'appuient sur les travaux de Bozeman & Lee (2003) selon lesquels les universitaires passent seulement un tiers de leur temps à travailler avec des personnes qui n'appartiennent pas à leur groupe de travail et seulement un quart avec des personnes issues d'autres universités. Les auteurs l'expliquent par un double impact de la proximité : elle serait réductrice des coûts de transaction d'une part, et d'autre part, certaines recherches peuvent être entravées par une communication distante des chercheurs qui s'y investissent. En matière de collaboration scientifique, cela nous permet de nuancer les vertus présumées de la proximité électronique, la proximité géographique supplantant indéniablement les choix collaboratifs. C'est également une autre forme de proximité, en termes d'intérêts partagés pour une thématique, qui influe sur la collaboration des chercheurs : « Les gens ne s'impliquent pas dans un dessein commun par le fruit du hasard. Ils travaillent de concert, parce qu'entre autres facteurs, ils partagent des intérêts similaires ou tout du moins compatibles » (Bozeman & Lee, 2003, p. 37). Les auteurs (2003, p. 37) considèrent néanmoins que la contiguïté n'est pas la clef de la productivité des chercheurs : « Il semble peu probable qu'un système à ce point dicté par la proximité (avec plus de la moitié des collaborateurs au sein d'un même groupe de travail) soit le plus efficace ».

De surcroît, une confiance¹⁸ solide est l'un des fondements d'une collaboration scientifique en matière de recherche. L'évolution d'un projet est empreinte d'incertitudes sur l'implication et la contribution de chacune des parties. Plusieurs divergences de fond, des écarts de perception peuvent venir perturber l'avancée d'une recherche, si ce n'est l'interrompre. Le conflit n'est pas toujours « constructif » au sens de Follett (1925)... Or, la proximité influe sur la confiance, elle permet de mieux gérer des situations potentiellement explosives. La collaboration requiert une parfaite entente laquelle est inhérente à une bonne connaissance des parties. L'instauration de relations de confiance passe par une démarche d'apprentissage permettant aux parties en présence de se connaître. Ces propos sont valables dans plusieurs des situations de gestion que nous avons observées, à l'instar du rapprochement des fournisseurs dans un horizon immédiat de leur donneur d'ordres. L'étude de ces paramètres, concernant les recherches en Sciences de Gestion, pourrait se révéler très stimulante.

§ 3. Des modalités d'accès au réel au plus proche des situations de gestion

La proximité a non seulement compté parmi les objets de notre recherche mais elle a également été au cœur de nos choix méthodologiques. Comme l'indique Dumez (2013, p. 9), la recherche qualitative implique d'être à proximité de la situation de travail et d'action des acteurs. Si les méthodologies qualitatives peuvent envisager plusieurs chemins, tous impliquent de venir au contact de la réalité du terrain. Selon Dumez, « soit que vous les observiez en interagissant avec eux (observation participante), que vous les aidiez dans leurs projets (recherche action) ou que

¹⁸ Guibert (1999) caractérise la confiance dans l'échange comme un état psychologique plus ou moins prégnant, assimilable à un sentiment de sécurité, soit individuel, soit perceptible globalement dans un climat organisationnel et ressenti, consciemment ou non, vis-à-vis d'un partenaire dans une situation d'échange en dépit des risques actuels et potentiels susceptibles d'en découler. Dans le champ du management, plusieurs recherches concluent sur le fait que la proximité facilite l'instauration d'une relation de confiance réciproque.

vous les interrogez dans leur environnement (entretiens). Ou même que vous les étudiez au travers des archives qu'ils ont laissées à la manière d'un historien. En deux mots vous avez décidé, plutôt que de rester dans votre bureau pour traiter des données ou élaborer un modèle, ou de mettre au point un programme expérimental dans un laboratoire, de mener une recherche qualitative » (2013, p. 9). Paillé (2007) inscrit la recherche qualitative selon une même perspective proxémique. Pour l'auteur, la recherche qualitative permet de se rapprocher de l'expérience des acteurs telle qu'elle peut être observée directement, de la vie des organisations étudiées, du vécu et de la parole des personnes interrogées ou bien encore du contexte dans lequel se situent les expériences étudiées... Le choix de la méthodologie qualitative est selon nous celui de l'ancrage du chercheur dans les situations de gestion qu'il étudie. Notre recherche s'est ainsi appuyée sur plusieurs des facettes de la méthodologie qualitative : entretiens, observation participante et netnographie.

A. Les entretiens

A l'occasion de chacune de nos recherches, les entretiens ont constitué un moyen privilégié d'accès « aux faits, aux représentations et aux interprétations sur des situations connues par les acteurs » (Wacheux, 1996, p. 203). Pendant les phases préliminaires d'accès aux terrains, les premiers entretiens nous ont souvent permis d'identifier les futurs « sponsors » de notre recherche (encadré 4).

Encadré 4: Le rôle du sponsor

Le sponsor est une personnalité majeure dans l'accès au terrain. Il s'agit d'un interlocuteur de bonne volonté, intéressé par le sujet de la recherche. Celui-ci doit accepter de consacrer du temps et de l'énergie pour faciliter le processus de la recherche et l'accès au terrain (Josserand, 1998). Lorsque nous avons mené notre thèse, nos interlocuteurs clefs sur les sites de Renault Sandouville ou de Renault V.I. Blainville-sur-Orne étaient les responsables de projet à l'origine du rapprochement immédiat des fournisseurs. Par la suite, l'accès à d'autres terrains a été facilité par notre immersion sur ces deux sites de production. Par effet « boule de neige », nous avons pu tisser un réseau relationnel dense, chacun de nos interlocuteurs privilégiés étant des relais les uns des autres. C'est dans une même énergie que nous avons noué de nombreux liens sur les thématiques sur lesquelles nous nous sommes le plus récemment investis. Paul Pietyra, directeur de Nekoé, nous a ouvert les portes de son cluster et ce faisant celles de plusieurs situations de gestion : le Nekoé Jam, le Global Service Jam et le CMP. Un paradoxe émerge cependant : tandis que nos sponsors nous permettaient un accès plus facile à certains contacts, leur image restant attachée à notre étude, il a parfois été plus délicat d'acquiescer la confiance de quelques interlocuteurs. Nous avons notamment rencontré cette difficulté dans les entretiens avec des responsables de sites avancés fournisseurs qui nous voyaient comme l'envoyée de leur client. Il en a été de même au regard de certains projets portés par Nekoé. Un investissement durable sur les terrains et la confiance qui s'instaurait au regard de notre démarche de recherche ont pu lever cette difficulté.

Concernant l'accès à d'autres terrains de recherche pour lesquels nous n'étions pas « sponsorisés », nous avons souvent opté pour des premiers contacts sous forme de messages électroniques sollicitant un entretien téléphonique. C'est également à l'occasion de rencontres professionnelles que nous avons eu l'opportunité d'avoir des discussions informelles avec des personnes qui par la suite ont accepté de nous accorder des entretiens.

Pris isolément, un entretien n'a guère de signification. La multiplication des rencontres permet d'accéder à différentes « réalités ». Il nous fallait ainsi pouvoir prendre du recul quant à l'interprétation des événements selon les acteurs. Tandis que notre propre sensibilité pouvait nous conduire à privilégier certaines « versions des faits », il convient de conserver à l'esprit que le discours n'est toujours qu'une interprétation de la réalité. Comme l'indique Wacheux : « Le discours de l'acteur n'est jamais, *a priori*, la réalité, mais la manière dont il a perçu les événements. Il restitue les éléments présents dans sa mémoire au moment de la rencontre, ou livre son analyse sur une situation précise » (1996, p. 204). Ainsi, lorsque cela était possible, nous avons eu à cœur de réaliser des entretiens avec des acteurs dont les profils étaient variés. Typiquement, à l'occasion de notre recherche sur les Parcs Industriels Fournisseurs nous avons eu ou provoqué, l'opportunité de rencontrer de multiples interlocuteurs : opérateurs, caristes, responsables de sites avancés, responsables qualité... En écho aux préconisations de Miles & Huberman (1991, p. 71), il nous a également semblé important de travailler un peu à la périphérie « de s'entretenir avec des personnes qui ne sont pas au centre du phénomène mais en sont proches, des personnes qui n'ont plus de rôle déterminant à jouer, des dissidents, des renégats, des excentriques ». Ainsi, des entretiens informels menés auprès de représentants syndicaux ont été particulièrement éclairants. Relayés par le discours de responsables de sites avancés fournisseurs ou de constructeurs qui percevaient les difficultés en termes de management des ressources humaines de la dilution des frontières organisationnelles, ces entretiens nous ont conduits à nous pencher plus ardemment dans nos recherches sur ces aspects. Concernant le crowdsourcing, nous avons eu notamment l'opportunité d'échanger avec des créatifs témoignant de leur forte aversion à l'égard des plateformes. De là est née l'ambition d'étudier plus profondément la gronde de ceux qui s'opposent à l'externalisation vers la foule.

Si les entretiens nous apparaissent comme un élément clef à la construction d'une démarche qualitative, nous avons régulièrement privilégié de combiner plusieurs sources d'accès au réel. Ce faisant, nous nous sommes rapprochés des acteurs et de leur réalité. Dans ce registre, la section suivante retrace la démarche dite « d'observation participante » dans laquelle nous nous sommes à plusieurs reprises impliqués.

B. L'observation participante

L'observation participante « permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodologies empiriques » (Soulé, 2007, p. 128). Cette modalité d'accès au réel a été privilégiée dans l'étude de plusieurs situations de gestion ; les propos qui suivent visent à présenter brièvement plusieurs de nos expériences.

1. L'utilisation des outils de la qualité totale pendant la thèse

Ancrée dans une démarche qualitative fondée sur des études de cas, notre thèse s'est essentiellement nourrie d'entretiens auprès des parties prenantes aux PIF. Cependant, nous avons également eu l'opportunité de mettre en place une méthodologie fondée sur l'utilisation des outils de la qualité totale. En effet, les premiers résultats du rapprochement des fournisseurs

n'étant pas nécessairement à la hauteur des attentes des acteurs terrain, nous avons entrepris de mobiliser les outils de la qualité totale sur le site de Renault V.I. afin d'offrir une méthode de résolution des difficultés rencontrées. En co-animation avec Jack Chen, nous avons pu réunir plusieurs des interlocuteurs stratégiques du rapprochement des fournisseurs de Renault V.I. ainsi que les responsables des sites avancés fournisseurs. Notre approche s'est décomposée en trois phases principales correspondant chacune à une demi-journée de travail:

- Dans un premier temps, il s'agissait de mettre en évidence les situations difficiles en se basant sur des faits : apporter une réponse à la question « quoi ? ». En l'espèce, nous avons interpellé les acteurs sur la problématique suivante : « Que manque-t-il aux sites avancés fournisseurs pour être une solution robuste ? ». Plusieurs groupes de difficultés ont pu être identifiés et hiérarchisés. Par exemple, les participants ont mis en exergue le fait que le climat relationnel était perfectible ou bien encore que les maisons mères n'allouaient pas suffisamment de moyens aux sites avancés. L'expression des différents points de vue a permis d'élaborer un *diagramme des affinités*. Il s'agissait de structurer les *verbatim* pour en extraire des conclusions plus générales.
- Dans un deuxième temps, un *diagramme des inter-relations* a permis à partir des composantes fortes d'un problème d'en identifier les différentes causes. Ce diagramme est utilisé lorsque les situations sont trop complexes pour utiliser le diagramme d'Ishikawa. Il s'agissait alors de répondre à la question « pourquoi ? ». Un diagramme a été réalisé pour mettre en exergue les causes de chacun des grands problèmes soulevés en amont.
- Enfin, la réalisation d'un *diagramme en arbre* a apporté une réponse aux fondements des problèmes considérés. Cet outil est utilisé pour relier les moyens aux fins, lesquelles sont à leur tour les moyens de fins plus générales. Il s'agissait de trouver des solutions actionnables aux problèmes préalablement considérés.

Lors de chacune de ces phases, la façon d'opérer est une variante de *brainstorming* où chaque individu se sent libre de s'exprimer, notamment sur un support papier. L'expression des différents acteurs est donc facilitée. Ils sont conduits à formuler une vision consensuelle des faits. Leur participation active était donc garante de l'appropriation et de la validation des solutions aux problèmes évoqués. La mise en place d'un groupe de résolution de problèmes sur le site de Renault V.I. nous a permis d'identifier des difficultés liées à la mise en place et à la gestion des fournisseurs de proximité. En outre, cela nous a permis de découvrir des pistes prescriptives permettant aux acteurs de s'en affranchir. Notre thèse a ainsi témoigné du fait que la mise en application des nouveaux outils de la qualité totale ne constitue pas seulement un intérêt pour les praticiens. Elle se présente également comme un outil pertinent pour les chercheurs optant pour une démarche qualitative.

2. Le recours à la méthodologie des « S.P.I.N.S » pour le projet CMP

Notre observation-participante au projet CMP (encadré 2) s'est matérialisée par la mise en place d'un travail collaboratif visant à souligner les convergences et divergences des acteurs dans la vision du projet. Il s'agissait de rendre compte des attentes des différentes parties prenantes de l'offre de service. Nous avons, dans ce contexte, eu recours à la méthode des « S.P.I.N.S »

développée par Dominique Phanuel (2007). Les recherches de ce dernier ont en effet permis de proposer une grille d'analyse permettant d'appréhender la vision stratégique du dirigeant d'une entreprise. Il s'agit de croiser les éléments souhaitables et non-souhaitables avec leur faisabilité présumée : sont-ils *a priori* possibles ou impossibles ? En outre, parmi les « souhaitables possibles » des incontournables émergent. Il s'agit « des évidences qui s'imposent, des nécessités absolues auxquelles l'individu ne peut échapper » (Phanuel, 2007, p. 19). A propos des « S.P.I.N.S », l'auteur s'interrogeait en ces termes : « A quoi serviraient-ils à un dirigeant s'ils n'étaient pas partagés par ses parties prenantes ? Les dirigeants et les managers peuvent reconstruire leurs SPINS, s'en construire de nouveaux, s'ouvrir à ceux des autres » (Phanuel, 2007, p. 31). Phanuel (2007) insiste alors sur les enjeux du partage de visions de différentes parties prenantes à un projet. C'est ainsi dans la mise en œuvre du projet CMP que nous avons eu l'opportunité de recourir aux SPINS et ce faisant de croiser les perceptions de plusieurs parties prenantes à un projet.

A l'occasion du comité de pilotage du projet CMP de mars 2011, chacun des membres du projet a été invité à exprimer de manière individuelle sa vision du projet sous les traits d'un tableau à quatre cases : les souhaitables et non souhaitables étant croisés avec leur caractère *a priori* possible ou impossible. Dès lors, nous avons analysé la production du groupe, élaboré des cartographies, puis rendu-compte lors du comité de pilotage d'avril 2011 de la vision partagée de l'ensemble des acteurs. Ce travail collaboratif a mis en évidence les éléments participant à une proximité (convergence) ou une distance (divergence) dans la vision des membres du projet. Ainsi, cette réflexion commune a non seulement permis de renforcer la proximité organisationnelle des acteurs du groupe mais également leur proximité cognitive concernant la vision du projet (Phanuel & Renault, 2015). Ce croisement de visions a alors été considéré par le chef de projet comme un outil utile à son management.

3. L'exercice créatif : du Nekoé Jam à Quirky

Nos premiers pas sur le sujet du crowdsourcing se sont également matérialisés par une démarche d'observation participante.

- Le Nekoé Jam

En 2010, nous participions au premier Jam -mode IBM- mis en place sur le territoire français. Dans sa première année d'exercice, le cluster Nekoé souhaitait, *via* le recours au Jam, constituer une communauté autour de l'innovation par les services et susciter des pistes innovantes. Sur une Jam session, les organisateurs et les jammers qualifiés au rang d'experts ou de facilitateurs lancent les échanges en envoyant des messages sur le forum interactif. Les experts thématiques étaient recrutés parmi le réseau de Nekoé. Il s'agissait de chefs d'entreprises, d'institutionnels ou d'universitaires identifiés pour leur expertise sur l'une des thématiques du Jam. Quant aux facilitateurs, ils avaient pour rôle d'assister les experts thématiques pour élargir et relancer les débats. Il s'agissait d'animer les discussions, de poser des questions d'approfondissement, de rebondir pour creuser les bonnes idées et de collaborer avec l'équipe centrale pour recommander de nouvelles discussions. En qualité « d'expert », nous avons suivi la session de formation organisée par IBM et avons par la suite été conduits à interagir avec les autres

participants de ce brainstorming en ligne. Au cœur de la Jam Room¹⁹, nous avons pu sentir davantage le pouls de la formule d'idéation sur laquelle plusieurs de nos recherches porteraient par la suite.

- Le Global Service Jam

Institué par Markus Hormess et Adam Lawrence de Work Play Experience, une agence de Design de services allemande, le Global Service Jam (GSJ) se présente comme une opportunité pour chaque personne ou entreprise de créer et expérimenter un service innovant, dans un cadre de saine compétition. Tandis que les Jams d'IBM s'appuient principalement sur l'interaction *via* une plateforme électronique, le GSJ se fonde davantage sur la rencontre physique de groupes d'individus plus restreints. Une contrainte de temps nécessite de travailler et de fédérer les forces en présence pour obtenir le résultat souhaité. En effet, les participants n'ont que 48 heures pour développer leur projet avec un thème dévoilé le premier jour. Innovation, temps restreint et esprit d'équipe sont alors les maîtres mots de la formule (Renault, 2012).

Depuis 2011, cette manifestation réunit des profils très variés de participants parmi lesquels chercheurs, designers, ergonomes, chefs d'entreprise... Ces individus partagent le goût pour la conception de services ou du moins pour le mode créatif mis en œuvre. En France, le pôle Nekoé relaie chaque année l'évènement et propose à des équipes de jammers de se réunir pour développer un service sur une thématique dévoilée au dernier moment. Ainsi en 2011, nous nous trouvâmes emportés dans le design d'un service sur le thème des « supers héros ». L'année suivante, il nous fallait prototyper un service sur le sujet du « trésor caché ». Parmi les types d'observations participantes identifiés par David (1999), il s'agissait ici de suivre la même démarche que l'ensemble des participants du GSJ français. Nous avons ainsi vécu une situation identique à celle d'un groupe de jammers. Ces derniers avaient connaissance de notre statut d'enseignant-chercheur. Des sessions d'échanges croisés avec les autres équipes nous ont également permis d'observer les autres groupes d'idéation. Quant aux éditions 2013 et 2014 de l'évènement, nous les avons suivies de manière plus distancée, sans donc collaborer au sein d'une équipe. A l'occasion des trois premières éditions, nous avons réalisé des entretiens auprès des parties prenantes du Global Service Jam.

- Et bien d'autres expériences créatives sur les plateformes de crowdsourcing

Afin d'observer les rouages des plateformes de crowdsourcing, nous nous sommes inscrits sur plusieurs d'entre elles. Si dans plusieurs cas, nous nous sommes contentés d'une simple observation silencieuse, nous avons aussi eu à cœur de nous engager davantage dans plusieurs démarches de crowdsourcing pour mieux nous imprégner des phénomènes étudiés. C'est ainsi que sur les plateformes de crowdfunding, nous avons notamment eu à cœur de soutenir, même modestement, la plupart des porteurs de projets dont nous avons suivi la trajectoire. Outre notre affinité effective pour les projets qu'ils portaient, cela présentait notamment l'avantage d'être

¹⁹ La Jam Room est un lieu physique au sein duquel les organisateurs, experts et facilitateurs sont présents pour animer les débats de la Jam session depuis une plateforme informatique.

considéré comme un financeur *lambda* et de bénéficiaire de l'ensemble des interactions avec les porteurs de projet.

Sur les plateformes créatives comme Creads ou eYeka nous avons également soumis des projets. Sur Creads, nous avons, par exemple, participé à des concours de création de nom. S'agissant de la plateforme eYeka, nous avons encadré des groupes d'étudiants qui ont soumis des projets. C'est notamment le cas pour le projet Kinder Maxi posté en décembre 2013 sur la plateforme. Ce projet nous a permis d'étudier les incidences sur l'image de marque de Kinder de la participation au concours. Nous avons également participé à des challenges à titre individuel. En novembre 2014 par exemple, notre proposition pour le challenge McDonald's sur eYeka comptait parmi les 217 médias présélectionnés par la plateforme. Nous nous sommes globalement investis sur de nombreux projets, en particulier dans le champ de la créativité. Il s'agissait *a minima* de compter parmi les membres des plateformes afin de bénéficier des messages envoyés à horizon régulier. Au-delà, nous avons donné notre avis, concouru, imaginé de nouvelles recettes pour McDonalds ou soumis de nouveaux concepts sur la plateforme Quirky... Ces démarches se sont réalisées *via* la sphère électronique, elles appellent dès lors le recours à une approche netnographique que nous présentons ci-après.

C. La netnographie

La sphère électronique est le point caractéristique du recours au crowdsourcing. C'est donc fort naturellement que nous avons adopté une approche netnographique afin d'observer plusieurs plateformes sur lesquelles portaient nos recherches. La netnographie est une méthode qualitative s'appuyant sur Internet comme source de données (Kozinets, 2002 ; 2009). C'est à l'origine sur l'étude de communautés virtuelles que se porte la netnographie. Selon Benghozi & Bergadaà (2012, p. 60), « loin de constituer seulement une nouvelle méthodologie applicable de manière indifférenciée à des objets nouveaux et différents, la netnographie est [...] devenue une véritable méthode ethnographique adaptée à l'analyse des communautés virtuelles. Elle permet de repérer des traces de comportements pour en comprendre la symbolique, mais aussi de détecter les tendances d'évolution de groupes sociaux et de communautés virtuelles sur le net ». Ce sont également des communautés, dans une acception large du concept, qui ont fait l'objet de nos recherches sur le crowdsourcing. En effet, une ambition et une envie partagées fondent le lien entre les membres de la foule qui s'engagent dans une activité de crowdsourcing : apprendre une nouvelle langue sur la plateforme Duolingo, participer à un concours créatif sur eYeka ou bien encore financer un projet sur une plateforme de crowdfunding... Il s'agit dans le contexte de nos recherches d'observer les plateformes et d'en extraire une somme de données. En effet, sur les sites et autres réseaux sociaux sur lesquels elles communiquent, de précieuses sources d'information sont à la disposition du chercheur. C'est ainsi que notre recherche s'est enrichie de textes publiquement accessibles. La netnographie s'est révélée un moyen incontournable de collecte de multiples données, lesquelles complétées par d'autres matériaux ont permis d'éclairer notre analyse (Renault, 2014a).

Notre approche netnographique nous a alors conduits à réaliser un suivi régulier de plusieurs plateformes de crowdsourcing parmi lesquelles eYeka, Creads, Wilogo, IBM Jam, Global Service Jam, Studyka, Duolingo... Le crowdfunding se présente également comme l'une des

branches du crowdsourcing (Howe, 2008). Dès lors, nous avons dans le cadre de nos recherches étudié plusieurs plateformes, en particulier celles qui se fondent sur le modèle de la récompense. MyMajorCompany, Ulule, KissKissBankBank et plus récemment Offbeatr ont compté parmi nos terrains d'observation privilégiés.

Qu'il s'agisse de plateformes de financement participatif ou de crowdsourcing créatif (...), à chaque fois que le cas étudié le permettait, nous nous sommes placés dans une situation d'observateur participant (Soulé, 2007) ce qui nous a permis d'avoir une meilleure visibilité des pratiques. Nous avons donc étudié les plateformes sous le kaléidoscope du participant, individu *lambda* susceptible de soumettre une proposition. Nous avons d'ailleurs, comme nous l'avons précisé dans la section précédente, émis des propositions créatives (du design d'une boîte de thé en passant par le nom d'un cabinet d'expertise comptable), interagi avec les participants, soutenu financièrement plusieurs projets...

Enfin, dans une recherche plus récente, la netnographie a été utilisée non seulement pour comprendre les rouages des plateformes et mieux cerner les motivations des communautés qui y concourent mais également pour comprendre l'aversion de certains créatifs envers le crowdsourcing. Nous nous sommes alors intéressés à leurs interactions en ligne suite à la publication d'un billet du blog « les graphisteries » très critique à l'égard des plateformes de crowdsourcing. A l'appui de ces actes de communication en ligne, nous avons mis en relief les principaux éléments suscitant le rejet des démarches de crowdsourcing compétitif. Comme l'indiquent Benghozi & Bergadaà (2012, p. 60-61), « la netnographie permet [...] d'aborder des sujets délicats plus facilement que dans le cadre de l'observation sur le terrain ». En l'espèce, il s'agissait donc d'une méthodologie idoine.

Alors qu'elles sont présentées de façon successive, chacune de ces modalités d'accès au réel a pu être mixée dans la plupart de nos recherches. Il nous a ainsi semblé pertinent à de multiples occasions de combiner plusieurs familles de données afin de compenser les biais potentiels de chacune d'entre elles. La triangulation des données est une méthode idoine dans la stratégie de recherche par étude de cas où l'on cherche à se nourrir de multiples sources de données. La méthode de la triangulation a non seulement permis de faire varier les modes d'accès au réel (entretien, observation participante, netnographie...) mais également les sources. Elle permet de consolider les résultats de la recherche en montrant que les mesures indépendantes réalisées vont dans le même sens ou tout au moins ne les contredisent pas : « Si le chercheur entreprend consciemment de recueillir et de vérifier les résultats, en utilisant une multiplicité de sources et de modes de confirmation, le processus de vérification sera largement intégré dans le processus de recueil de données et il ne lui restera pratiquement plus qu'à rendre compte de ses procédures » (Miles & Huberman, 1991, p. 427-428). C'est dans cette perspective que nos deux principaux axes de recherche ont été étudiés. Le chapitre qui suit aborde le premier d'entre eux : les Parcs Industriels Fournisseurs.

CHAPITRE 2. UNE STRATEGIE D'EXTERNALISATION FONDEE SUR LA PROXIMITE GEOGRAPHIQUE IMMEDIATE : LES PARCS INDUSTRIELS FOURNISSEURS

« Chacun devait rester chez soi tout en se rapprochant de l'autre, et bien veiller à respecter la frontière, souvent virtuelle, et pas toujours bien définie. » Alain Thérèse, 2001

Nous avons débuté une thèse sur la thématique des parcs industriels fournisseurs (PIF) à la fin des années 1990. C'est pendant cette décennie que le mouvement de rapprochement des fournisseurs du site de production de leur donneur d'ordres s'est développé. Sur le continent sud-américain, nous pouvons citer le cas emblématique de Volkswagen sur le site de Resende ou bien encore de Renault à Curitiba (Brésil). En Amérique du Nord, Ford, BMW ou encore Chrysler ont sollicité le rapprochement immédiat de leurs fournisseurs (Maurer & al., 2004 ; Morris & al., 2004). En Europe, le mouvement se propage également dans les années 1990 (Larsson, 2002 ; Pfohl & Gareis, 2005). Les premiers constructeurs à expérimenter ces modèles productifs sont Fiat à Melfi en Italie et Ford sur le site de Valence en Espagne (Reichhart & Holweg, 2006). En 1997, la production de la Smart par MCC introduit cette innovation organisationnelle en France. En 1998, Renault Trucks à Blainville-sur-Orne demande à plusieurs de ses fournisseurs de le rejoindre au cœur même de son site productif, au sein de locaux laissés vacants suite à plusieurs vagues d'externalisation. Renault implante un premier PIF pour son usine de Sandouville en 2000 puis pour celle de Douai en 2002 ; PSA Rennes a dans le même espace-temps suivi la tendance sur le site dit de La Janais. Depuis lors, le mouvement semble se poursuivre²⁰...

La création de PIF se situe dans la spirale d'externalisation croissante de l'industrie automobile. L'époque où l'ensemble de la chaîne de valeur d'un constructeur automobile était maîtrisé en interne est bel et bien révolue. Certains considèrent toutefois que l'intégration des fournisseurs sur le site de leur donneur d'ordres marquerait en quelque sorte un retour en arrière vers le modèle de l'entreprise intégrée d'Henri Ford à Détroit sur les rives de la Rivière Rouge. A propos du parc industriel de Ford à Chicago, Kachadourian (2001) titrait « Ford's Chicago park has echoes of Rouge ». Les différentes unités formant les contours d'une « entreprise étendue » (Renault, 2001) sont néanmoins détenues par des parties différentes. Ainsi, l'enjeu stratégique des organisations « consiste aujourd'hui à partager des tâches entre plusieurs entreprises indépendantes, qui ne sont pas soumises à la même hiérarchie » (Assens, 2013, p. 14). Or, le partage et la coordination de ces tâches dans un contexte d'hyper proximité impactent les modes de gouvernance de la structure organisationnelle aux contours flous, entre marché et hiérarchie (Adam-Ledunois & Renault, 2002). En l'espèce, le constructeur cherche en quelque sorte à

²⁰ Hyundai a notamment installé un PIF à Saint-Pétersbourg en 2010.

internaliser sur un espace physique qui lui est contigu les éléments préalablement externalisés. La question de la proximité et de ses enjeux se trouve alors au cœur de notre réflexion.

Dans une première section, nous revenons sur les facteurs déterminants du mouvement de création de PIF. Nous mettons alors en perspective l'externalisation croissante des constructeurs vers les fournisseurs automobiles et l'un de ses corollaires : la modularisation. Dans la deuxième section, nous mettons en relief plusieurs des cas sur lesquels nos recherches se sont penchées. Ce faisant, nous tentons d'en extraire les points distinctifs et de les catégoriser. Dans la troisième section, nous soulignons les enjeux et incidences de l'hyper proximité des acteurs dans un contexte d'externalisation.

SECTION 1. A L'ORIGINE DE LA CREATION DE PARCS INDUSTRIELS FOURNISSEURS

Dans un mouvement d'externalisation croissant, l'industrie automobile s'est profondément reconfigurée. Les fournisseurs de premier rang tiennent une part majeure dans la filière automobile. Partenaires industriels des constructeurs, leur engagement se concrétise notamment par un enrichissement des fonctions qu'ils livrent à leur donneur d'ordres. Production modulaire et architecture industrielle influent alors l'une sur l'autre.

§1. Le mouvement d'externalisation croissant

L'externalisation d'activités de production est un phénomène « classique » (Barthélémy, 2007, p.1). De nombreuses industries y ont recours dont l'informatique et l'automobile qui font figure d'emblèmes. C'est sur l'exemple des constructeurs japonais qui ont reconstruit leur modèle productif au lendemain de la seconde guerre mondiale que l'industrie automobile américaine et européenne s'est reconfigurée (Barthélémy, 2007). Les constructeurs automobiles ont alors massivement externalisé leurs activités de fabrication. Dans un contexte de mondialisation des échanges, une concurrence accrue entre les principaux constructeurs les a conduits à baisser leurs coûts et à opérer un recentrage sur ce qui fonde le cœur de leur métier. C'est ainsi qu'ils se recentrent sur la conception, le marketing, la distribution, le financement des ventes et l'assemblage (Renault, 2000). La fabrication occupe désormais une place mineure au sein de leur chaîne de valeur. Les constructeurs ont ainsi admis la moindre importance en termes de valeur ajoutée de cette étape du cycle industriel (Reinaud, 1998).

Sous l'impulsion des constructeurs, l'activité des fournisseurs automobiles a considérablement évolué. Pour certains, leur statut est passé de sous-traitant à « systémier ». Ils ont alors un poids croissant dans la filière tant en termes quantitatif (augmentation de leurs effectifs) que qualitatif (enrichissement de leurs fonctions). Tandis que le nombre d'emplois ne cesse de diminuer chez les constructeurs, les équipementiers connaissent une tendance inverse. S'appuyant sur les études de la Fédération des Industries des Équipements pour Véhicules (la FIEV), le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA, 2013, p. 55) indique que « ces dernières années, le processus d'externalisation s'est traduit par un recours encore plus important aux fournisseurs dont les prestations représentent une part élevée et en croissance du coût global de la fabrication d'un véhicule (environ les trois quarts) ». Aussi sommes-nous passés en quelques

années de l'externalisation des seules fonctions périphériques à une externalisation des fonctions stratégiques, à l'instar de la production ou de la Recherche & Développement. Les fournisseurs sont devenus de véritables partenaires industriels investis auprès des constructeurs depuis les plateaux projets jusqu'aux sites de production. La co-dépendance des acteurs est alors flagrante : « Le petit nombre de constructeurs et de fournisseurs de premier rang ainsi que la nécessaire collaboration entre tous les acteurs d'un projet de véhicule dès ses premières phases de conception créent une très forte interdépendance client-fournisseur » (Donada & Nogatchewsky, 2008, p. 153).

Pour accéder au statut de « systémier », les équipementiers ont été contraints de consentir à des investissements spécifiques pour leurs clients. Certaines de leurs unités leur sont même dédiées : magasins avancés fournisseurs ou sites avancés fournisseurs. Ces derniers peuvent être situés au sein d'espaces réservés qualifiés de PIF. Comme l'indiquent Frigant & Talbot (2007, p. 54) : « Il faut voir là moins une volonté des fournisseurs d'envoyer un signal sur leur degré d'engagement envers leurs clients, qu'une exigence des constructeurs qui incluent dans leur critère de sélection des premiers la faculté à s'implanter à proximité ». Ainsi, une étape supplémentaire est franchie dans l'évolution du partenariat industriel par la création d'unités de proximité immédiate. Au sein de ce que nous qualifions d'entreprise étendue, les équipementiers vont parfois jusqu'à assembler eux-mêmes leurs pièces sur les chaînes de montage des constructeurs. Tandis que le vocable générique de PIF est le plus souvent privilégié, l'encadré 5 exprime avec davantage de précision les figures pouvant être prises par les unités de proximité.

Encadré 5 : Glossaire –PIF-SAF-MAF-

Un Parc Industriel Fournisseurs (PIF) est une zone autour de l'usine du constructeur où sont regroupés plusieurs équipementiers qui livrent des pièces (le plus souvent volumineuses, à l'image des réservoirs à carburant, ou bien fortement diversifiées, à l'instar des systèmes de câblage) ou des modules en kanban et/ou flux synchrone. Le PIF regroupe dans un espace physique clairement délimité plusieurs Sites Avancés Fournisseurs et/ou Magasins Avancés Fournisseurs. Les unités peuvent alors être localisées dans des espaces dédiés à distance les unes des autres (cas de PSA à Rennes La Janais) ou bien être concentrées au sein d'un même bâtiment industriel, qualifié alors d'hôtel industriel (cas de Renault sur le site de Sandouville).

Un Site Avancé Fournisseur (SAF) est une unité de production d'un fournisseur dédiée à un constructeur automobile. Situé à proximité du donneur d'ordres, le SAF est responsable de la livraison de pièces et modules. En fonction de la distance et des contraintes logistiques, la livraison peut être opérée par différents moyens (véhicule industriel, chariot-élévateur, convoyeur terrestre ou aérien). L'intervention d'un SAF en termes de création de valeur est plus ou moins forte : elle oscille entre production/livraison, assemblage/livraison et finition/livraison. Le SAF peut se situer à l'intérieur d'un PIF ou bien en être indépendant. Il se localise alors dans un espace dédié au sein du site industriel du constructeur automobile ou bien à proximité géographique immédiate.

Un Magasin Avancé Fournisseur (MAF) permet au fournisseur de servir son client depuis un stock situé à proximité du lieu de destination des produits. Assurant une fonction logistique, le MAF exerce une activité d'encyclage et de livraison. Le MAF est ainsi dédié à l'entreposage au plus près du donneur d'ordres de l'ensemble des matières premières, composants ou sous-systèmes nécessaires à

l'activité. Il approvisionne au fur et à mesure les chaînes de fabrication du constructeur. L'activité peut être gérée par le fournisseur lui-même ou par un prestataire logistique.

La création d'unités de proximité est donc associée à une relation partenariale entre donneurs d'ordres et fournisseurs et, conséquemment, à un nouvel équilibre des relations entre ces deux parties. Le constat de Frigant & Jullien (2014, p. 31) est adéquat : qu'il s'agisse de conception ou de production « la désintégration (capitalistique) verticale empruntée par l'externalisation semble posséder sa propre limite : les firmes doivent créer de nouveaux dispositifs pour pallier les risques d'incohérence dans les flux productifs ou cognitifs ». Pour les auteurs, l'ancrage des fournisseurs tant sur les plateformes de Recherche & Développement que sur les sites de production des constructeurs automobiles implique « une forme de réintégration concrète entre des personnels relevant désormais d'employeurs différents, mais qui sont condamnés à travailler de conserve et dont l'efficacité commande qu'ils adoptent des modes de fonctionnement partagés » (Frigant & Jullien, 2014, p. 32). Sur les plateaux projets ou à proximité des sites productifs, les équipementiers s'impliquent dans la conception et la production de systèmes complets, appelés modules ; la section suivante s'y consacre.

§2. De la conception modulaire à « l'usine modulaire »

C'est dans un espace-temps similaire à celui de la création de PIF que l'industrie automobile s'est engagée dans un processus de mise en modularité de ses produits (Frigant & Jullien, 2014). La modularité vise à imaginer une architecture permettant aux différents composants physiques ou sous-systèmes de s'emboîter. Dans une approche globale, Frigant & Jullien (2014, p. 19-20) indiquent que la « modularité relève d'une règle de conception (design) visant à concevoir l'architecture d'un produit en série de sous-systèmes hiérarchiquement emboîtés, reliés les uns aux autres par des interfaces physiques et informationnelles, stabilisées et le moins nombreuses possibles ».

Dans le secteur automobile, la modularisation du produit reste plus délicate et moins poussée que dans l'industrie informatique. Il est en effet souvent difficile de mettre en œuvre une réflexion globale et particulière à chaque système. Ainsi, la nature profondément systémique du produit automobile rend délicate l'exacerbation de la logique modulaire (Lung, 2000). Comme le rappellent Frigant & Jullien (2014, p. 27), « du point de vue de l'architecture produit, l'automobile est imparfaitement modulaire à cause d'un fort degré d'interdépendance systémique ». L'automobile peut néanmoins être appréhendée comme un produit-système composé de plusieurs modules, c'est-à-dire de plusieurs ensembles complets d'éléments regroupant plusieurs fonctions. La modularité impacte alors l'organisation industrielle. C'est d'ailleurs peut-être davantage au regard de la volonté d'optimiser le process industriel que la modularité s'est développée (MacDuffie, 2013). En effet, l'architecture du produit et celle de l'organisation sont étroitement liées. C'est la raison pour laquelle la reconfiguration de l'industrie automobile est impactée par l'architecture du produit final. Murray et Sako (1999) suggèrent ainsi que le développement d'une architecture modulaire entraîne un mouvement de désintégration verticale. Ainsi, plusieurs des équipementiers implantés sur le site de production

des constructeurs automobiles fournissent des modules. Ces partenaires systèmes sont eux-mêmes approvisionnés par leurs maisons mères et leurs propres sous-traitants. Au sein de SAF, ils assemblent les modules²¹ qu'ils livrent directement sur les chaînes de montage. La modularisation présente un avantage économique indéniable. Cet avantage repose notamment sur la diminution du nombre de partenaires directs que le constructeur automobile doit gérer. De surcroît, comme l'indiquent Kechidi & Talbot (2013, p. 86), « plus la taille des ensembles et sous-ensembles confiés s'accroît et moins grande est la charge de coordination de l'architecte, le nombre d'interfaces à contrôler se réduisant avec le nombre de modules à recomposer ».

Le développement d'unités situées à proximité immédiate est intimement lié à l'externalisation croissante des productions traditionnellement effectuées par un constructeur vers ses fournisseurs partenaires. Ces derniers sont responsables des étapes allant de la conception à la livraison de systèmes complets ou modules destinés à leurs donneurs d'ordres. C'est avec des contraintes logistiques fortes, que ces livraisons s'opèrent. Ainsi, nous avons pu observer que la modularisation du produit automobile entraîne une reconfiguration de l'organisation industrielle. Dans cette perspective, la section suivante s'attache à présenter plusieurs des configurations industrielles induites par ces évolutions.

SECTION 2. CAS EMBLEMATIQUES ET CATEGORISATION

Externalisation et production modulaire impactent la gestion du système industriel global de l'industrie automobile. La configuration de la chaîne d'approvisionnement doit prendre en considération les contraintes liées aux flux entrants des principaux fournisseurs. C'est ainsi que les relations établies entre les donneurs d'ordres et leurs principaux fournisseurs se sont considérablement enrichies. Le concours des équipementiers à la chaîne de valeur globale du produit automobile est ainsi étendu : ils s'impliquent depuis les étapes de développement, en passant par l'industrialisation jusqu'à parfois l'assemblage de modules sur les lignes de montage des constructeurs automobiles. Une des évolutions marquantes liées au couple externalisation/modularisation est l'agglomération spatiale des activités des donneurs d'ordres et de leurs fournisseurs. En effet, au regard de contraintes logistiques globales s'exprimant en termes de « qualité-coût-délai », il est préférable de fabriquer ou tout du moins d'assembler les sous-systèmes ou modules à proximité de leur point de livraison²². Dans un contexte de production et d'approvisionnement modulaire, nos recherches distinguent deux formes d'organisations : le condominium industriel et le consortium modulaire. Le premier correspond au rapprochement des fournisseurs à « proximité immédiate » (rayon d'environ deux kilomètres) d'un constructeur automobile. Le second implique l'édification d'un ensemble industriel imbriquant encore plus étroitement l'activité de chacune des unités industrielles.

²¹ Parmi les principaux sous-systèmes et modules, nous pouvons citer le tableau de bord (dont la climatisation et les airbags), le cockpit (tableau de bord + pédaliers et colonne de direction), les faces avant et arrière, les portes ou hayons, les sièges, l'ensemble moteur/boîte de vitesses ou moteur/boîte de vitesses/suspension et le châssis.

²² Notons cependant que certaines recherches arguent du fait que plus la distance physique entre l'unité d'assemblage et ses fournisseurs de premier rang augmente, plus le juste-à-temps est implanté avec réussite (Wafa & al., 1996 ; Giard & Mendy, 2004).

§1. Le condominium industriel : la greffe

Dans un mouvement d'externalisation croissant, un constructeur peut solliciter certains de ses fournisseurs afin qu'ils s'installent au sein d'unités dédiées à proximité immédiate de son usine d'assemblage. Le condominium industriel se réfère alors à l'unité d'assemblage traditionnelle d'un constructeur automobile à laquelle se greffent SAF ou MAF. En l'espèce, le constructeur délègue la préparation et la livraison de sous-ensembles à ses fournisseurs. Il conserve le contrôle de l'assemblage final. En dépit d'une contiguïté géographique et logistique des activités, la séparation physique et institutionnelle des entreprises demeure. Le constructeur est le principal garant des risques liés aux projets industriels, il prend notamment à sa charge les investissements immobiliers. A ce propos, les équipementiers sont locataires des bâtiments qu'ils occupent. A l'occasion de notre thèse et des recherches qui ont suivi, nous avons eu l'opportunité d'étudier en profondeur trois condominiums industriels : Renault Trucks à Blainville-sur-Orne, Renault Sandouville et PSA Rennes La Janais. Tandis que ces cas présentent indéniablement des spécificités inhérentes à l'histoire industrielle de chacun des sites productifs, l'esprit dans lequel se sont implantées les unités de proximité est similaire. Il s'agit en effet de préserver certaines frontières parmi lesquelles la séparation physique et managériale des employés des constructeurs, d'une part, et des fournisseurs, d'autre part. Nous présentons ci-après le cas du PIF de Renault Sandouville et la réflexion stratégique ayant accompagné son déploiement.

- Renault Sandouville : un hôtel industriel

C'est en mai 1998 que Carlos Ghosn décide, en comité de politique industrielle, de la mise en place de SAF pour le groupe Renault. En fonction des évolutions inhérentes à la stratégie produit et des opportunités et choix relatifs à la stratégie industrielle, le constructeur envisage l'implantation de fournisseurs de proximité. Le rapprochement des fournisseurs des sites de production du constructeur s'inscrit alors dans une démarche de benchmarking concurrentiel. En effet, les études préalables font montre du mouvement significatif de constitution de parcs fournisseurs à proximité des usines des concurrents du constructeur depuis le début des années 1990. Au regard de l'étude de la stratégie industrielle des concurrents, il semble alors qu'il soit plus pertinent de solliciter le rapprochement de fournisseurs de pièces, sous-systèmes ou modules spécifiques. C'est en particulier pour l'assemblage et l'encyclage de pièces et sous-systèmes diversifiés, lourds ou bien encore volumineux que le rapprochement est envisagé. Le groupe Renault considère que les fournisseurs privilégiés devront être engagés dans une politique partenariale en matière de conception et de fabrication. La modularisation et la constitution de sous-ensembles préparés permettraient de confier l'assemblage de ces modules à des fournisseurs extérieurs. Si les temps de réquisition le permettent, les fournisseurs pourront livrer leurs sous-systèmes ou modules en flux synchrone. Par conséquent, le rapprochement des fournisseurs est considéré comme un moyen de diminuer les stocks et la longueur des lignes principales. Le groupe envisage par ailleurs que ce mouvement puisse également concerner des activités du périmètre de la tôlerie, du montage, de la peinture ainsi que les opérateurs logistiques.

La réflexion menée en amont par le constructeur laisse de surcroît envisager plusieurs sources d'économie. Corolaire à l'implantation de proximité, le développement d'un partenariat de

conception et de fabrication laisse espérer pour le constructeur une diminution des coûts de l'ordre de 30 %. En termes de process, la proximité permet une plus grande réactivité des fournisseurs et conséquemment une réduction des activités de retouches. En outre, elle facilite la diversification au plus tard, laquelle est également source d'économie. Renault envisage de surcroît la réduction des coûts liés à son effectif salarié. En proie à un vieillissement de son personnel et à plusieurs difficultés en termes de gestion de l'emploi, l'externalisation est une façon de réduire les coûts. La solution de proximité est par ailleurs envisagée comme réductrice de coût d'approvisionnement. Il s'agit notamment d'externaliser les coûts de manutention interne, de diminuer les coûts de transports en amont et de réduire le stockage, notamment en bord de chaîne. Enfin, le groupe Renault envisage une rationalisation de ses actifs immobiliers. Il s'agit de réduire les surfaces occupées par le constructeur du fait du compactage des principaux process. Il est envisagé de redéployer ces surfaces inoccupées, notamment en vue de l'installation de fournisseurs. Comme l'indiquent Frigant & Jullien (2014, p. 31), « la réduction de la taille des usines s'effectue en trompe-l'œil ». D'un côté, l'externalisation et la pression importante sur les flux logistiques libèrent de la surface. D'un autre côté, les fournisseurs s'implantent au cœur même ou à proximité immédiate du site du constructeur.

Des études préalables ont alors été menées par Renault. Il s'agissait d'identifier quels sites industriels pouvaient davantage se prêter à cette configuration stratégique. L'opportunité de créer un PIF pour le site de Renault Sandouville a alors été étudiée. Installée depuis 1964 dans l'estuaire de la Seine, cette usine tient un rôle clef dans l'économie de la Haute-Normandie. Au moment du projet, Renault Sandouville est l'un des principaux employeurs de la région avec un peu plus de 6.500 salariés²³ et de nombreux emplois indirects. Usine de carrosserie montage, Renault Sandouville est édifiée sur un terrain de 152 hectares (dont 54 de surface construite). Depuis sa création, l'usine assemble des véhicules haut de gamme de Renault²⁴.

Concernant Sandouville, les études préalables à l'installation des unités de proximité ont souligné le caractère tardif de la démarche et l'absence de prédispositions du site industriel au regard de sa structure et de son environnement. En outre, la réflexion amont relève alors une absence de « réel partenariat » tant du point de vue de la conception que de la fabrication. C'est alors un retard conséquent qui est observé en ce qui concerne cette usine. *A fortiori*, le groupe de réflexion met en relief l'absence de structure d'accompagnement susceptible de faciliter l'intégration de fournisseurs de proximité. Pourtant, pas à pas et fort d'une réflexion stratégique et industrielle d'envergure, le projet d'implantation d'un parc industriel a rapidement pu voir le jour.

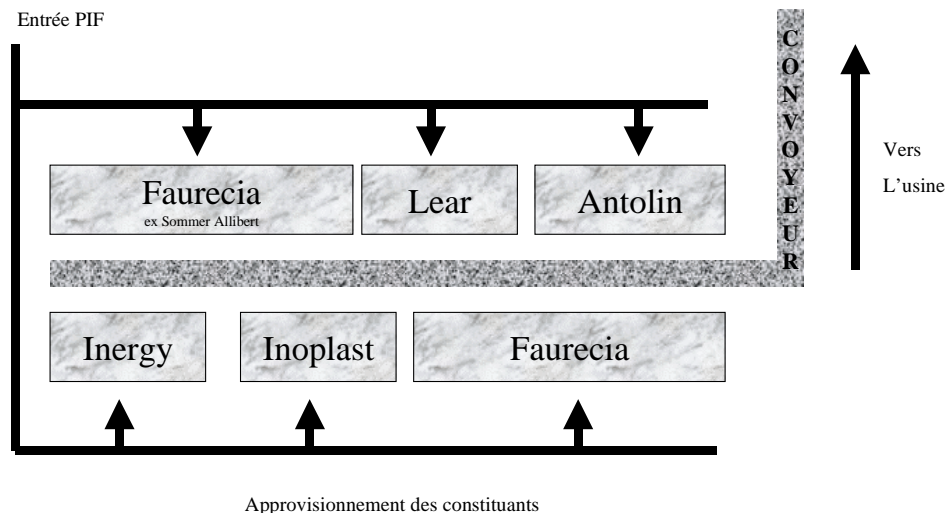
C'est en 2000, à l'occasion du programme baptisé « M2S » que le déploiement du PIF se concrétise. Dans un environnement concurrentiel ouvert et complexe, le groupe Renault s'est engagé avec ses fournisseurs partenaires dans le renouvellement des véhicules des segments de moyenne et haut de gamme. Les enjeux de ce programme sont très importants tant sur les plans commerciaux (déploiement de trois modèles de véhicules), financiers (investissement d'1.2

²³ L'effectif de Renault Sandouville n'a cessé de fondre depuis lors. En 2014, il avoisine les 2.000 salariés.

²⁴ Face à de lourdes difficultés, l'usine de Sandouville a entamé une reconfiguration depuis 2010 afin d'accueillir la fabrication d'un véhicule utilitaire. Le Renault Trafic y est effectivement produit depuis le milieu de l'année 2014. Cette production marque un virage avec la stratégie haut de gamme jusqu'alors portée par le site industriel.

milliard d'euros, dont la moitié pour le site de Sandouville), industriels (rationalisation du schéma industriel avec spécialisation des sites d'assemblage par plateforme) et sociaux (passage de deux à trois équipes sur cinq jours, mise en place du Programme de Développement Industriel du Havre -PDIH- afin d'accompagner le recrutement chez Renault et chez ses fournisseurs de proximité immédiate). Le projet M2S s'accompagne du déploiement d'une nouvelle politique en matière de distribution et de logistique. Concernant ce dernier volet, les fournisseurs livrant les pièces dont le volume et la diversité sont les plus importants sont installés à proximité des lignes de carrosserie-montage du constructeur. Ces fournisseurs livrent des fonctions complètes en mode synchrone. Ainsi, sept fournisseurs se sont implantés à proximité immédiate du site de Renault Sandouville. L'un d'entre eux s'est installé au cœur même du site productif, au sein d'un bâtiment industriel laissé inoccupé suite à l'externalisation de l'activité siège du constructeur. Les six autres fournisseurs sont regroupés au cœur d'un même bâtiment qualifié « d'hôtel industriel » (figure 6).

Figure 6 : L'hôtel industriel de Renault Sandouville



Source : Renault (2001), p. 69.

D'une superficie de 36.000 m², le PIF de Sandouville représente un investissement de 13 millions d'euros. Les six fournisseurs sont locataires de leur surface. Ils assurent une production synchrone avec Sandouville. Ils engagent la fabrication de leurs produits simultanément avec l'entrée des véhicules sur les lignes de montage. Un convoyeur aérien, trait d'union entre l'usine et son parc d'équipementiers, achemine les pièces. Il n'y a dès lors pas de rupture de charge entre les ateliers des fournisseurs et les postes de montage.

§2. Le consortium modulaire : le mécano industriel

Tandis que sur les sites de Renault Sandouville, PSA Rennes La Janais ou bien encore Renault Truck Blainville-sur-Orne, il a fallu conjuguer avec une structure industrielle existante depuis de longues décennies afin d'accueillir dans l'enceinte des sites productifs ou à proximité immédiate les fournisseurs, l'édification de sites comme celui de Micro Compact Car (MCC)

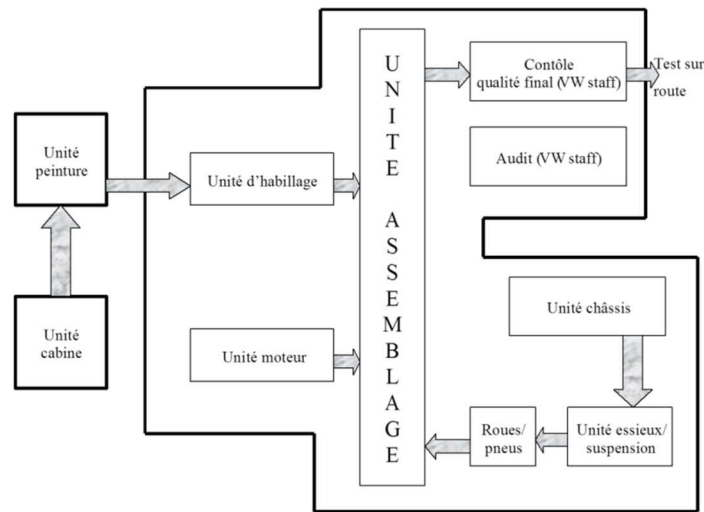
ou de Volkswagen Resende a pu prendre en considération la volonté de les intégrer au plus près. En effet, les ensembles productifs ont été conçus et réalisés dans le même espace-temps. Nous revenons ci-après sur ces deux sites auxquels nous avons à plusieurs reprises fait référence à l'occasion de nos recherches.

- Volkswagen Resende : une formule pure

Le consortium modulaire de Volkswagen se situe à Resende dans l'état de Rio de Janeiro au Brésil. Edifié sur ce qui était auparavant un champ de cannes à sucre d'un million de mètres carrés, le site productif a été inauguré en 1996. Ce site industriel qui produit bus et camions constitue un consortium modulaire dans sa forme « pure ». Dans l'industrie automobile, il fait figure d'emblème. Ce consortium est basé sur le transfert de toutes les opérations d'assemblage réalisées traditionnellement par le constructeur vers les fournisseurs qui sont localisés autour de son usine principale. Ainsi, les employés des principaux fournisseurs de Volkswagen assemblent directement leurs modules sur les lignes de montage du constructeur. Ce dernier se présente alors comme un intégrateur de systèmes ou modules : il s'agit d'un « Original Equipment Manufacturer » (OEM). Terminologie empruntée à l'industrie informatique, l'OEM désigne un constructeur qui appose sa marque sur un produit qu'il ne fabrique pas lui-même. Dans l'industrie informatique, l'OEM dicte l'architecture finale du produit ainsi que les standards de qualité. Il se procure disques durs, moniteurs, claviers (...) auprès d'autres industriels. Une fois prêt à l'emploi, l'ensemble est vendu sous sa propre marque. Volkswagen est ainsi le premier constructeur automobile à déléguer l'assemblage, ultime phase du processus industriel, faisant encore figure d'incontournable pour la majorité des constructeurs automobiles mondiaux.

La multinationale allemande se concentre sur les fonctions stratégiques à l'instar de la conception et du design des véhicules, de la communication, de la distribution et de la satisfaction globale du client. Les fournisseurs endossent la responsabilité de la fabrication des sous-systèmes et prennent en charge leur assemblage. Volkswagen a également délégué la responsabilité de la gestion quotidienne des procédés de production impliquant l'organisation du travail, la logistique et la maintenance. Un principe de production simultané est institué : c'est le début de la production des châssis qui marque le commencement de la production des autres modules. Le process industriel est coordonné par sept partenaires. Nieuwoudt (2012) en rappelle les principales étapes: tout d'abord, les panneaux de carrosserie sont soudés par Delga, qui les confie ensuite à Careise, pour la peinture. Quant à Maxion, il assemble le châssis sur le premier point de la ligne d'assemblage. Ensuite, Remon fixe les pneus et roues sur le châssis. Powertrain gère les moteurs et les transmissions qu'il fixe sur la ligne d'assemblage final. Les sièges et les postes de pilotage sont installés à l'intérieur de la cabine par Siemens / VDO. L'audit qualité final est réalisé par Volkswagen. Les fournisseurs sont réglés seulement lorsque les camions sont exempts de tout défaut. Chacun d'entre eux est solidaire en cas de non-qualité. La figure 7 donne un aperçu de la configuration de ce site.

Figure 7: Le process industriel de Volkswagen Resende



Source: Lung Y., Salerno M.S., Zilbovicius M. & Carneiro Dias A.V. (1999)

Dans le cadre du consortium modulaire, les OEM demandent le plus souvent à leurs partenaires fournisseurs de s'engager financièrement non seulement dans la conception et le développement de leurs produits mais également dans les infrastructures nécessaires à leur industrialisation. Des montages financiers et juridiques leur permettent cependant, le plus souvent, de garder la propriété des actifs spécifiques en cas de rupture de leur relation contractuelle. En l'espèce, Volkswagen a réalisé un investissement initial de 250 millions de dollars en 1996. Le constructeur allemand possède et contrôle dès lors la majorité des facteurs de production. Il est propriétaire du terrain, des machines et équipements, des installations communes, des stocks de matières et de composants. Tandis que les fournisseurs détiennent les rennes du facteur humain, Volkswagen en assure également la gouvernance. Rémunération et conditions d'emploi sont similaires à l'ensemble des salariés du consortium modulaire. Volkswagen a notamment exigé que l'ensemble des sociétés ait une grille salariale commune. Par ailleurs, afin de développer un sentiment d'appartenance entre les différents employés du consortium modulaire, un uniforme commun a été adopté : une marguerite sur la poche gauche de la chemise. La seule caractéristique distinctive est le logo de la société, porté sur la poche droite de la chemise (Adam-Ledunois & Renault, 2013).

- Micro Compact Car Hambach : une formule faible

Inauguré en octobre 1997, le site de MCC est implanté en Lorraine dans le parc industriel « Europôle de Sarreguemines » à Hambach, à proximité de la frontière allemande. Il s'étend sur une superficie de 70 hectares, dont 130.000 m² sont bâtis. Ce sont 427 millions d'euros qui ont été nécessaires à la construction et à l'aménagement du site industriel dénommé « Smartville » en écho avec le nom du véhicule qui y est produit : la Smart. MCC a investi 53 % de la somme nécessaire et ses partenaires industriels le solde.

Smartville se caractérise par une structure industrielle en parfaite harmonie avec l'architecture modulaire du véhicule. L'édification de ce site industriel a nécessité la mise en concurrence de plusieurs architectes. L'agence Sexer Loyrette & Associés l'emporta. Il s'agissait pour le

cabinet d'architectes d'intégrer les multiples contraintes²⁵ inhérentes à un process industriel dont il fallait assurer la parfaite coordination. MCC a pu être conçu afin de tenir compte de l'intensité du flux logistique : la livraison de modules par les fournisseurs immédiats devait s'opérer sans entraver la parfaite conduite du montage. L'encadré qui suit relate les principaux éléments de la réflexion qui déboucha sur le choix d'une structure en forme de croix.

Encadré 6 : Le choix d'une ligne de montage cruciforme

Plusieurs solutions furent étudiées afin de répondre aux multiples exigences de la ligne de montage. Parmi celles-ci, il était nécessaire de prendre en considération le rôle prégnant des fournisseurs ou partenaires industriels de MCC. Au regard de la faible valeur ajoutée de l'OEM (estimée à 8%), il fallait considérer que de multiples livraisons de pièces et de modules s'opéreraient, lesquelles ne devaient pas entraver la bonne avancée du flux. Par ailleurs, il était nécessaire d'optimiser le flux de circulation vers l'extérieur. Ensuite, les quais de déchargement devaient être souples afin de s'adapter à la variabilité de la séquence de montage. Enfin, il fallait éviter de ramener les convoyeurs en début de chaîne à vide et anticiper l'éventuelle extension des bâtiments tout en préservant les conditions logistiques de base.

La solution dite « spaghetti » a la première été envisagée par les ingénieurs en charge du dossier. Classique, cette solution linéaire remplissait les objectifs cités en amont. En revanche, elle requiert une surface très importante et rend plus difficile la communication d'une extrémité à l'autre de la chaîne. Ensuite, les solutions en « U » ou en « L » ont été étudiées. En cohérence avec les contraintes évoquées en amont, elles prennent moins de place que la solution « spaghetti » mais ne solutionnent pas les difficultés de communication d'un bout à l'autre de la chaîne.

Après avoir ainsi exploré les différentes formes qui pouvaient être prises par la ligne de montage et leurs avantages et inconvénients respectifs, il a été décidé de la découper en quatre principaux sous-ensembles : le travail en dessous du véhicule, le travail dans sa dimension technique à l'intérieur, le travail d'habillage à l'intérieur et le travail à l'extérieur. Afin de faciliter la communication entre ces quatre sous-ensembles, c'est une forme en croix qui a été privilégiée au regard de sa performance présumée. La forme en croix est en effet celle qui occupe le moins d'espace. Ici, le flux de circulation permet de minimiser la distance entre quai de déchargement et chaîne de montage ; les livraisons de matériel des fournisseurs directs peuvent passer n'importe où « par la façade ». Le flux d'information est optimisé dans la mesure où les différentes sections de la chaîne, bien qu'indépendantes les unes des autres, peuvent communiquer de manière satisfaisante. Enfin, la disposition des différentes unités fournisseurs autour de la croix est cohérente avec leur point de montage sur la chaîne.

Source : à partir de Micro Compact Car (1997)

Smartville est comparé à un système vivant : « A la périphérie de ce noyau, les bâtiments des fournisseurs, dans le prolongement de la croix, véritables organes vitaux, sont chargés de l'approvisionnement par des passerelles et des sas qui dessinent un réseau de communication permettant aux fournisseurs de répondre instantanément aux besoins de la chaîne de montage »

²⁵ L'aménagement du site devait permettre d'assurer la bonne marche du processus industriel en harmonie avec chaque type de programme. L'intégration de chacun des fournisseurs partenaires au sein du site devait être pensée dans le respect du code du travail.

(Micro Compact Car, 1997, p. 123). Dans le cas de MCC, le constructeur garde la maîtrise de l'assemblage final ce qui n'est pas le cas dans l'acception pure du consortium. MCC est en outre une forme plus souple de consortium dans la mesure où il n'exacerbe pas la codépendance des partenaires à l'échange ; les fournisseurs ne sont, par exemple, pas solidaires des défaillances qualité. Afin de minorer les risques sociaux, un forum social a été mis en place. Il s'agit de coordonner harmonieusement les pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines de chacune des unités du consortium.

§3. Vers une catégorisation

Forts de l'analyse de plusieurs sites industriels fondés sur une proximité immédiate entre constructeurs et fournisseurs, nos recherches ont permis d'en identifier les traits saillants. Le tableau suivant permet de synthétiser les spécificités des modèles du condominium industriel et du consortium modulaire.

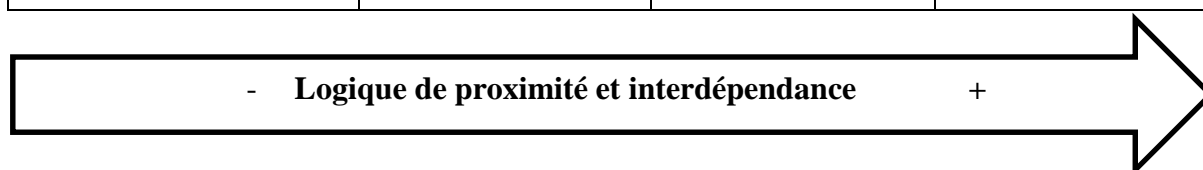
Tableau 4 : Condominium industriel *versus* consortium modulaire

Engagement financier	Dans le cadre du consortium modulaire, les fournisseurs s'engagent financièrement plus fortement que dans celui du condominium industriel. Les risques et gains générés par le projet semblent à ce titre faire l'objet d'un partage plus équitable.
Performance de la solution logistique globale	L'édification d'un consortium modulaire est non seulement liée à une innovation produit, mais aussi à la création d'une nouvelle usine. Les possibilités d'innovation architecturale sont alors nombreuses. <i>A contrario</i> , dans le contexte des condominiums industriels, le rapprochement des fournisseurs est postérieur à l'implantation des usines des constructeurs. L'aménagement des sites est moins performant en termes de délais de livraison.
Répartition de la création de valeur	Dans la formule pure des consortiums modulaires, les fournisseurs partenaires peuvent prendre en charge l'assemblage du véhicule, traditionnellement réservé aux constructeurs automobiles. Les effectifs employés par les fournisseurs présents sur les consortiums peuvent alors être plus importants que ceux de l'OEM. Dans les condominiums industriels, le constructeur conserve cette phase ultime de la création de valeur. Notons cependant que la législation du travail impacte ces choix industriels.
Management des Ressources Humaines	Dans le cas des consortiums modulaires, le management des ressources humaines est pensé de conserve entre chacune des unités industrielles. Une harmonisation des pratiques est privilégiée. Cela est facilité par le fait que les différentes parties prenantes s'installent sur le site de production dans un espace-temps similaire. Dans les condominiums industriels, le management de chacune des unités est distinct. Cela génère alors des disparités de traitement entre les salariés et de potentiels mouvements sociaux. Ces disparités sont amplifiées par des pyramides des âges distinctes.

Tandis que les deux modèles industriels nécessitent d’être distingués, il convient de souligner que plusieurs formes d’arrangements organisationnels se situent entre les deux alternatives. En effet, le modèle du consortium pur se réfère au cas de VW Resende, ce site étant précurseur de l’initialisation de ce type de schéma industriel. Ce site produit des bus et camions, or l’architecture des véhicules utilitaires est plus distinctement constituée de modules qu’une automobile. Ainsi, beaucoup de sites présentent des caractères hybrides par rapport aux deux formes identifiées. A la périphérie, d’autres formules présentent un intérêt certain en termes de performance industrielle. Citons notamment le cas du parc de fournisseurs de Rosslyn situé près de Pretoria en Afrique du Sud (Nieuwoudt, 2012). C’est sous l’impulsion des autorités publiques territoriales que ce parc industriel dédié aux fournisseurs automobiles s’est implanté. La spécificité est ici que les fournisseurs présents dans le parc ne sont pas contraints de dédier leur activité à un seul constructeur automobile. Il s’agit finalement de regrouper plusieurs unités satellites au sein d’un même espace industriel. En l’espèce, les fournisseurs, locataires de leurs espaces peuvent travailler pour plusieurs des constructeurs situés à proximité²⁶. Pour les fournisseurs, cette solution serait réductrice de coûts (estimée à 3%). Elle présente également l’avantage de mieux marquer les frontières des organisations. Les unités industrielles sont ici liées sans être enchaînées. Le tableau 5 met en perspective les différentes formules fondées sur une proximité et un encastrement plus ou moins forts des parties prenantes à la production automobile.

Tableau 5 : Depuis la création d’unités satellites à celle de consortiums modulaires

Unités satellites	Zone industrielle de fournisseurs	Condominium Industriel	Consortium modulaire
Dans un rayon d’une cinquantaine de kilomètres d’une usine de carrosserie/montage, les unités satellites assurent la production/livraison de pièces ou sous-systèmes dont elles ont la responsabilité. Ex : Plastic Omnium à St-Romain-de-Colbosc situé à 7 kms du site de Renault Sandouville - France	Zone dédiée aux fournisseurs. Des usines satellites sont ainsi regroupées au sein d’un même espace industriel depuis lequel les fournisseurs peuvent livrer plusieurs donneurs d’ordres. Ex : Automotive supplier park Rosslyn - Afrique du Sud	Rapprochement des fournisseurs à proximité immédiate d’un constructeur automobile. Au sein de ces unités, les fournisseurs dédient leur activité au constructeur. Ex : Renault Sandouville - France	Déploiement d’un ensemble industriel coordonnant de manière étroite l’activité d’un OEM avec celle de ses principaux fournisseurs de modules. Ex : Volkswagen Resende – Brésil



²⁶ En effet, Nieuwoudt (2012) rappelle que le site se situe à 0,5 km de Tata, 1,3 km de Nissan/Renault, 3,3 kms de BMW et 35 de Ford.

SECTION 3. PROVIDENTIELLE OU CONFLICTUELLE ? LES VICES ET VERTUS DE LA PROXIMITÉ

Les contraintes de logistique ne suffisent pas toujours à expliquer l'agglomération géographique des activités. Kirat & Lung (1995, p. 214) rappellent ainsi l'illusion d'une concentration des activités inhérente à la production en flux tendus : « L'un des grands mythes aura été celui d'une inévitable concentration spatiale associée à la production en JAT, hypothèse qui a été contredite par la variété des géographies résultant de la diffusion de nouvelles méthodes ». Or, la proximité ne présente pas seulement des atouts en termes de performance logistique et économique, elle contribue également à mieux fédérer les échanges (Assens, 2013). Fondamentalement, la proximité présente des atouts, mais exacerbée elle revêt ses facettes plus sombres notamment celle de la promiscuité. Frigant & Talbot (2007, p. 55) considèrent eux-aussi que la proximité géographique ne doit pas être idéalisée : « Porteuse d'opportunités, elle est également porteuse de difficultés, à l'instar de la réduction des économies d'échelles résultant de la multiplication des implantations, de l'impossibilité pour les équipementiers d'amortir les investissements liés à l'implantation sur un seul programme sans assurance d'être sélectionné pour le suivant ou encore du côtoiement de salariés aux statuts différents ». Afin de mettre en perspective plusieurs de nos recherches, nous proposons dans les sections qui suivent de revenir sur les atouts de l'ancrage des fournisseurs à proximité de leur donneur d'ordres mais également d'en identifier les principales limites et contraintes.

§1. Les vertus de la proximité

La tension du flux industriel est un élément déterminant du choix de la proximité géographique. Après avoir concentré notre attention sur l'incontournable triangle d'or « qualité coût délai », nos recherches se sont également penchées sur des effets inhérents au registre des relations humaines qui n'avaient pas toujours de prime abord été envisagés par les acteurs impliqués dans les projets d'implantation d'unités de proximité. Chemin faisant et au fur et à mesure de l'instauration d'une forme de capital social entre les acteurs frontaliers, nos recherches ont fait montre de ces aspects.

A. Qualité, Coût et Délai

En termes de performance industrielle, l'ancrage des fournisseurs à proximité immédiate de leur donneur d'ordres permet de diminuer les coûts et de raccourcir les circuits d'approvisionnement par l'harmonisation en temps réel des flux productifs. La qualité de la prestation globale se trouve conséquemment améliorée. Revenons plus en détail sur ces différents aspects :

Un premier avantage induit par la création d'unités de proximité s'exprime en termes de coûts, en particulier les coûts de transport. Par exemple, les réservoirs à carburant sont extrêmement volumineux, leur transport est très coûteux. Le fait de véhiculer seulement la matière plastique chez un fournisseur immédiat qui fabriquera sur place les réservoirs est donc moins onéreux. Citons un cas similaire : MCC (1997) estime que le transport des bodys panels nécessiterait un convoi de cinquante camions, alors que le transport de la matière première (les granulés) n'en requiert qu'un seul. Pour d'autres pièces, à l'instar des planches de bord, il est possible de

réaliser des économies de transport très importantes en assemblant les éléments plus fragiles au dernier moment. Ces économies inhérentes aux coûts logistiques impactent favorablement les incidences environnementales de la production automobile. Les constructeurs se targuent ainsi du caractère écologique de ce système : moins de consommation de carburant, moins de circulation, moins de pollution et de consommation de ressources naturelles.

Un deuxième avantage est inhérent à la création de la variété au plus tard. C'est le plus souvent un système d'approvisionnement en flux synchrone qui permet à l'usine du constructeur de recevoir les sous-ensembles correspondant à chaque véhicule au moment précis de leur montage. La mise en œuvre du flux synchrone est facilitée par la proximité des fournisseurs. La livraison synchrone supprime les stocks de produits encombrants chez le constructeur, assure la diversité de fabrication et augmente la flexibilité de la ligne. Sur le site de Blainville-sur-Orne par exemple, l'installation de cabines de peinture pour les matériaux plastiques dans l'un des sites avancés permet d'obtenir une diversité de couleur très large concernant certains produits. Ainsi, l'un des fournisseurs étudiés livre en moins de deux heures des pièces plastiques (ailes, coins ronds) dans une variété de 600 couleurs. Il est évident que le constructeur ne pourrait stocker une telle variété de produits sans risquer de les détériorer. Ce faisant, les unités de proximité permettent au constructeur de libérer une surface de stockage énorme. Les fournisseurs assument qui plus est les contraintes financières liées au stockage.

Enfin, la proximité permet aux fournisseurs d'être plus réactifs et ainsi de combler l'attente de qualité de leur donneur d'ordres. A la moindre alerte sur chaîne, ils sont susceptibles d'entamer une action corrective dans les quelques minutes. Cela minore conséquemment les coûts inhérents aux défaillances qualité. Si une pièce est défectueuse, elle peut être remplacée en quelques minutes à moindre coût. Par ailleurs, les unités de proximité ayant un effectif moindre par rapport au constructeur, elles sont beaucoup plus flexibles et peuvent s'adapter plus promptement à tout aléa de production. Elles assument ainsi un rôle de régulateur des flux de production de l'usine du constructeur ; elles ajustent leur programme productif en fonction de ce que leur dicte le donneur d'ordres. Leur flexibilité organisationnelle est donc importante. De plus, la réactivité des fournisseurs n'est pas seulement une « réactivité pompier » qui consisterait à régler de façon rapide un incident. Du fait de leur meilleure connaissance du client, les fournisseurs font également preuve de proactivité dans la mesure où ils peuvent proposer des améliorations aux sous-systèmes dont ils ont la responsabilité. Ainsi, les fournisseurs immédiats ne livrent pas seulement leurs modules au bon moment, au bon endroit et dans le bon ordre de réquisition, leur rapprochement permet également un enrichissement de leur fonction les inscrivant dans une prestation de service élargie.

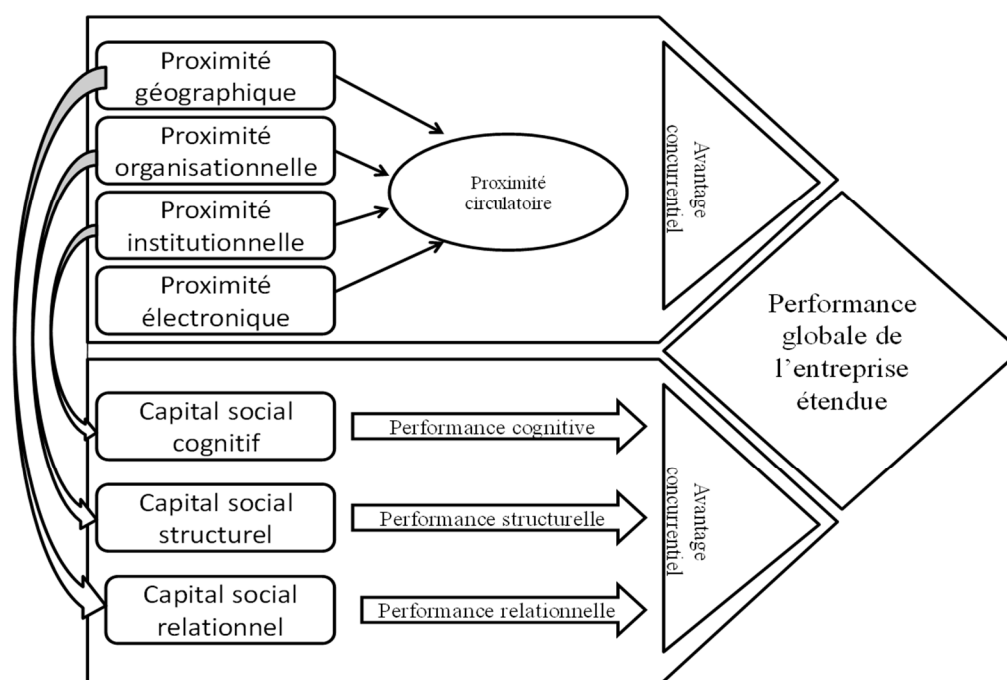
De fait, plus la création de valeur est importante au sein des unités de proximité plus le système semble permettre d'économiser sur plusieurs facteurs de performance industrielle.

B. Connivences, partage d'informations et apprentissage

La création de PIF implique une perméabilité des frontières organisationnelles. Outre un flux logistique incessant, des flux relationnels permettent de partager bonnes pratiques, astuces et connaissances. Ces flux s'opèrent entre fournisseurs eux-mêmes mais également entre constructeur et fournisseurs. Sur un registre humain, la proximité géographique favorise

indubitablement les échanges entre acteurs du réseau productif et développe « l'apprentissage par interaction » (Malmberg & Maskell, 2006). La qualité et densité des échanges qui s'instaurent entre les employés de l'entreprise étendue impactent la performance du système. Nos recherches ont pu mettre en valeur la création d'une forme de capital social entre les parties prenantes à la chaîne de valeur de l'entreprise étendue. Notre implication auprès des acteurs terrain, au travers de multiples rencontres et entretiens, nous a permis de mettre en relief des solidarités *a priori* invisibles. Comme l'indique Assens (2013, p. 18) « la solidarité au sein d'un réseau repose sur des liens de connivence, en dehors des contrats juridiques ». La proximité favorise également la circulation de connaissances non codifiables. Elle permet l'émergence de conventions entre acteurs. A ce propos, nos recherches ont notamment souligné le rôle prédominant d'agents frontaliers à l'image des caristes. Ces derniers transportent les produits depuis les fournisseurs immédiats jusqu'aux lignes de montage du constructeur, mais ils véhiculent également de nombreuses informations. Ils doivent ainsi se montrer particulièrement attentifs à tout ce qui se passe de part et d'autre de l'entreprise étendue. Ils sont en effet susceptibles de détecter certains dysfonctionnements survenus chez le client, ils peuvent alors en informer leur entreprise. L'analyse des entretiens informels avec certains d'entre eux nous a permis de souligner, au regard de la variété de leurs expériences professionnelles, que la mission de cariste en lien « frontal » avec le client avait fait évoluer considérablement le regard qu'ils portent sur leur métier. Leur mission s'enrichit d'une forte dimension relationnelle. Selon les termes de certains de nos interlocuteurs, le client est devenu « quelqu'un de concret ». Là où il y a connivence, c'est dans la mesure où les acteurs frontaliers peuvent faciliter la transmission d'informations entre acteurs terrain. Ils peuvent promptement rapporter une pièce considérée comme défectueuse sans que l'enregistrement du défaut qualité n'ait été opéré. Si cela est considéré par certains acteurs comme un élément de fragilisation du système, cela témoigne aussi de l'instauration d'un réseau de solidarités. Dans cette lignée, nos recherches ont témoigné des effets positifs du déploiement du capital social sur la performance globale du PIF.

Figure 8 : Proximité et capital social



Source : à partir d'Adam-Ledunois, Baudassé & Renault (2010).

L'étude de l'entreprise étendue témoigne des interactions entre des considérations logistiques et sociales au travers les différentes formes de proximité. Initialement, l'ancrage des fournisseurs sur le site de production des constructeurs est pensé afin d'accroître la performance en termes de qualité, coût et délai à travers des dispositifs de coordination rendus possibles par les proximités géographique et institutionnelle. L'incidence de la proximité physique entre les fournisseurs et le constructeur au sein du PIF ne se limite pourtant pas à un pur effet mécanique lié aux arguments traditionnels tournant autour des questions de délais de livraison, de coûts de transport et de stockage, d'amélioration de la logistique et de réactivité en cas d'incidents qualité. L'étude menée avec Sonia Adam-Ledunois et Thierry Baudassé (2010) a permis de souligner l'existence et l'effet du capital social : ce sont des réseaux sociaux (capital social structurel), des effets de confiance et de réputation (capital social relationnel) et le partage de valeurs et de représentations communes, ainsi que la transmission de savoirs et savoir-faire non codifiables (capital social cognitif) qui s'observent sur les parcs industriels. Ces manifestations du capital social viennent renforcer la performance du PIF au-delà de l'effet classique de la proximité (figure 8). Le PIF, créé à l'origine avec une vision essentiellement logistique, est finalement d'autant plus performant que ces effets « sociologiques » viennent en renforcer les bénéfices économique et logistique. Néanmoins, sans doute convient-il de nuancer cette vision angélique, la proximité revêt aussi un visage plus sombre que nous appréhendons dans le paragraphe qui suit.

§2. Les travers de la proximité

« Trop de proximité tue la proximité. » Assens, 2013

En amont du projet d'implantation d'unités de proximité pour Renault, plusieurs questionnements se posaient en ces termes : « L'évolution des mentalités est-elle suffisamment avancée pour mettre en œuvre des schémas d'exploitation et de fonctionnement relativement ouverts et mixés ? Peut-on imaginer que, dans les faits, la nécessité de collaboration et de réactivité n'aboutisse pas à ce que les échanges ne soient constants ? La crainte de problèmes sociaux fonde une certaine réticence à la mise en œuvre de tels schémas. La comparaison des salariés et statuts entre les personnels employés par les fournisseurs et personnels employés par Renault aura-t-il un effet bloquant ou *a contrario* stimulant ? ». L'étude menée par le constructeur concluait sur le fait que des expériences devaient être menées afin de mieux apprécier le sens et la nature des réactions éventuelles. Depuis lors, nos recherches ont témoigné que le déploiement d'unités de proximité pose la question des frontières de l'organisation et des externalités négatives de la proximité. Comme l'illustre le dilemme du porc-épic (encadré 3), il est difficile de trouver la juste distance.

Plusieurs de nos recherches ont abordé les risques humains inhérents au rapprochement des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles. C'est en particulier dans un article publié en 2013, co-rédigé avec Sonia Adam-Ledunois, que nous avons eu à cœur de souligner les difficultés sociales suscitées par la création d'unités de proximité. Intitulé « pour aller plus près il faut aller plus loin », l'article témoigne de la nécessaire intégration des politiques de management des ressources humaines dans le contexte de l'entreprise étendue. Les difficultés d'articulation, dans une situation de proximité géographique immédiate, d'un processus de travail qui intègre étroitement, sur un même site, les employés d'un constructeur et ceux des équipementiers étaient ainsi au cœur de notre problématique. Tandis que les modalités organisationnelles de type consortium modulaire tendent à intégrer le management des ressources humaines, cela n'est pas le cas en ce qui concerne les expériences de condominiums industriels que nous avons pu étudier. Revenons ci-après sur les principaux risques que nos recherches ont appréhendés :

- La vigilance en matière de préservation de l'emploi salarié

La création de PIF est corrélée au mouvement d'externalisation croissant connu par l'industrie automobile. Or, les employés des constructeurs automobiles ne peuvent que douloureusement constater la baisse de leurs effectifs salariés. En dépit de l'accompagnement apporté à ceux qui perdent leur emploi, il a été sur les condominiums étudiés possible de matérialiser, *via* la création de sites avancés, le transfert de l'emploi vers les fournisseurs. La création d'unités de proximité engendre alors un surcroît de vigilance des syndicats. Dans le cas de Sandouville, les syndicats ont notamment déploré n'avoir été consultés sur le projet de développement du parc industriel qu'après le début de la construction de ce dernier. Une latitude moindre aurait alors été laissée à la négociation. Plus fréquemment, les syndicats regrettent les différences de rétribution globale entre les employés des constructeurs et ceux des fournisseurs de proximité. Ils considèrent – à juste titre – que la volonté de diminuer les coûts humains est à l'origine de l'externalisation. Comme l'indique Barthelemy (2007, p. 47), « les prestataires proposent

généralement à leurs employés des conditions moins intéressantes que les grandes entreprises. C'est l'un des facteurs essentiels de leur avantage de coût ».

A propos du projet de création d'un parc industriel sur le site de Ford en Grande-Bretagne, Lutte Ouvrière réagissait en janvier 2006 de la façon suivante : « Depuis un an, Ford cherche à obtenir des financements gouvernementaux et européens [...] pour la construction d'un parc de fournisseurs sur le site de Dagenham. Si ce plan voit le jour, toutes les fabrications passeraient en sous-traitance sur site, tandis que Ford ne garderait plus qu'un service "études et méthodes" assurant la coordination entre les différents sous-traitants. Inutile de dire que les ouvriers des sous-traitants en question ne bénéficieraient pas, et de loin, des salaires et des conditions de travail en vigueur actuellement chez Ford »²⁷. Lorsque les projets de déploiement d'unités de proximité se concrétisent, force est ainsi de constater les différences en termes de rémunération et de conditions d'emploi²⁸. La section suivante s'y consacre.

- L'iniquité de la rétribution globale

Dans le contexte des condominiums industriels, les employés du constructeur et ceux des équipementiers de proximité ne partagent pas les mêmes conditions d'emploi et de rémunération. En effet, au sein des SAF ou MAF, le niveau de rétribution globale est souvent moins élevé que celui du constructeur. Unifier les conditions d'emploi conduirait à rompre partiellement l'avantage en termes de coût de l'externalisation. Cette situation engendre un sentiment d'iniquité et de privation relative. La situation des employés du constructeur automobile est enviée par ceux des fournisseurs. Qu'ils soient intérimaires, en contrat à durée déterminée ou indéterminée, les employés des fournisseurs souhaiteraient bénéficier de conditions d'emploi similaires à leurs homologues qui travaillent pour le constructeur. Bien qu'il puisse de prime abord sembler anecdotique, l'exemple des tarifs préférentiels pour l'achat de véhicules dont bénéficient les employés des constructeurs fait de notre point de vue figure d'emblème. Au sein d'une organisation dont les contours sont devenus flous du fait de la contiguïté des espaces physiques et de l'interaction régulière des acteurs industriels, beaucoup d'employés des fournisseurs ont sollicité des tarifs privilégiés en ce qui concerne l'achat d'automobiles. Or, ces tarifs préférentiels sont dédiés aux salariés de leurs donneurs d'ordres. Sur l'un des cas étudiés, un équipementier dans le secteur de la plasturgie disposait d'une unité satellite située à sept kilomètres du constructeur mais également d'un SAF à proximité immédiate de la ligne de montage²⁹. Or le responsable de SAF, dont l'expérience était significative sur les deux unités, nous indiquait que ses employés ne comprenaient pas la différence en matière de rétribution ou de conditions de travail. A l'instar de leurs homologues, salariés du constructeur travaillant sur chaîne à seulement quelques mètres de distance, les employés des fournisseurs souhaitaient notamment pouvoir écouter de la musique sur leur lieu de travail... Les exemples sont légions et c'est ici la proximité géographique qui extrapole ce sentiment d'iniquité. En effet, selon les termes de notre interlocuteur, les salariés de l'unité satellite située à une dizaine de kilomètres n'avaient pas les mêmes prétentions. Le défaut d'équité salariale est, par ailleurs, à l'origine d'un manque d'implication du personnel et donc

²⁷ Rouleau F. (2006), « Grande-Bretagne : licenciements dans l'automobile » - Site Internet de Lutte Ouvrière.

²⁸ Nous nous situons ici dans le contexte des condominiums industriels.

²⁹ Une dizaine de mètres séparait le bâtiment occupé par le fournisseur des lignes de montage.

d'une difficulté à le fidéliser. L'iniquité de rétribution globale d'employés travaillant à la lisière les uns des autres se présente alors comme un facteur à l'origine de revendications sociales et de potentiels conflits sociaux.

- Le risque de contamination des mouvements sociaux

La proximité physique entre un constructeur et ses fournisseurs laisse augurer une possible propagation des mouvements sociaux et donc la paralysie de l'entreprise étendue. En effet, les unités de proximité dédient l'ensemble de leur production à un unique constructeur. Tandis que les fournisseurs subissent les aléas inhérents au flux de production imposé par leur donneur d'ordres, réciproquement, un mouvement social chez un fournisseur de proximité paralyse immédiatement la chaîne d'assemblage du constructeur. Plusieurs conflits sociaux ont ainsi, depuis que nous observons les formules de proximité, illustré la fragilité des organisations industrielles fondées sur le flux tendu. Ce type de mouvement prend une dimension particulière au sein de l'entreprise étendue. Ce qui resterait une action isolée aux répercussions circonscrites dans un système d'approvisionnement distancié prend de l'ampleur dans une configuration de proximité géographique immédiate (Adam-Ledunois & Renault, 2013).

- La promiscuité

Poussée à son paroxysme, la proximité montre ses travers prenant les traits de la promiscuité. Cette dernière a été subie par plusieurs de nos interlocuteurs au sein des SAF. Les visites inopinées du constructeur afin d'auditer les chaînes de montage sont difficilement acceptées. Tandis qu'à distance, les employés du constructeur suivent un protocole de visite classique, ils investissent les sites de leurs fournisseurs immédiats comme s'il s'agissait des leurs. Selon les termes de plusieurs de nos interlocuteurs au sein des SAF : le constructeur se sent chez lui dans leurs locaux. Dans un cas emblématique, un fournisseur occupait un ancien bâtiment de son donneur d'ordres. Situé à proximité de l'un des principaux parkings du site, les employés du constructeur y avaient leurs habitudes, passaient à la machine à café ou bien aux « commodités »... Face à ces visites intempestives, le responsable du site avancé prit une décision pour le moins surprenante : fermer à clef l'ensemble des accès. Plus tard, l'étude d'autres sites aux configurations bien distinctes nous montra que ce cas était loin d'être isolé. Plusieurs unités de proximité eurent ainsi à cœur de diminuer la fréquence et la fougue de ces invités inopinés. Comme l'indiquent Lauriol & al. (2008b, p. 99), « les impératifs de régulation de la coprésence par les groupes humains sont à l'origine de règlements et de prescriptions en matière d'organisation et de pratiques de l'espace ». En écho aux réflexions des auteurs, force est ici de constater que la définition de « proximités acceptables » ou bien encore du « bon usage du voisinage » sont des points critiques à l'origine de tensions latentes ou éclatantes.

- Une réactivité exacerbée

Flexibilité et réactivité se reportent sur les unités de proximité qui souffrent de cette situation : « *Ah ça pour être flexible, on est flexible ! Mais il faut savoir que ça ne marche que dans un seul sens, c'est-à-dire que nous si on a un impératif qui fait que l'on doit s'arrêter, on doit livrer le client. On n'a pas les moyens de payer un arrêt de chaîne* ». Les fournisseurs de proximité souffrent de leur statut, du fait qu'ils sont pieds et mains liés à l'activité fluctuante

du constructeur. Le rapprochement est plus difficile de leur point de vue, ce que confortent les propos d'Alain Thérèse à propos de notre travail de thèse : « Les différents acteurs cherchaient, souvent sur des voies différentes, la meilleure solution au problème posé (rapprocher fournisseurs et donneur d'ordres) dans une démarche dite "gagnant-gagnant", dont on sait pertinemment qu'elle bénéficie essentiellement au donneur d'ordres ».

Malgré les difficultés, la pérennité des sites étendus ne semble pouvoir être remise en question. Nos recherches ont permis d'en souligner les facteurs de cohésion. Au regard d'une lecture en termes de coûts de transaction, la cohésion du système semble dépendre de la gestion de la dépendance *ex ante* et de la construction conjointe d'actifs spécifiques (Adam-Ledunois & Renault, 2002). Dans l'entreprise étendue, la spécificité de site est particulièrement marquante. Les parties doivent éviter une situation d'enfermement dans la relation. Plusieurs dispositifs permettent aux acteurs de se prémunir contre un tel risque. Dans le contexte des condominiums industriels, les investissements immobiliers sont le plus souvent détenus par les constructeurs. Les fournisseurs sont de simples locataires des bâtiments qu'ils occupent. Leur contrat de location est annexé au contrat de fourniture qui est le contrat principal. Si le contrat de fourniture cesse, les fournisseurs sont priés de quitter les locaux. Les constructeurs souhaitent ainsi éviter que les fournisseurs qui s'installent dans l'usine n'acquièrent la propriété commerciale des bâtiments qu'ils occupent. Par ailleurs, un échange d'otage permet d'équilibrer une relation susceptible de mener à une situation d'enfermement. Ainsi, dans un site industriel étendu, la spécificité des actifs favorise le respect des termes du contrat en plaçant les parties dans une situation de codépendance. Le redéploiement des actifs engagés est en effet très limité ou très coûteux. Les différents acteurs trouvent alors un intérêt réciproque à demeurer dans le cadre de la relation.

Un suivi longitudinal des cas nous a permis d'observer que la proximité entre les membres de l'entreprise étendue était à l'origine d'une construction conjointe d'actifs spécifiques. Nous avons notamment identifié un phénomène de transformation fondamentale. En effet, la proximité entre les membres du réseau productif entraîne une forte dépendance mutuelle. Les interactions entre un client et ses fournisseurs génèrent des effets d'apprentissage et de confiance. La multiplication des relations est donc à l'origine d'une spécificité de l'échange. Chacun subirait de lourdes pertes si la transaction venait à être rompue prématurément. Ainsi, dans une optique dynamique, on observe une mutation du jeu concurrentiel. La proximité facilite un apprentissage inter-organisationnel et inter-individuel qui lui-même conduit à une évolution de la spécificité des actifs. La proximité géographique facilite en effet la création, l'acquisition ainsi que le transfert de connaissances communes. Elle génère donc des facteurs de stabilisation de la relation entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs.

Tandis que les constructeurs engagent les fournisseurs à s'investir davantage à leurs côtés aux différentes étapes de la chaîne de valeur de la production automobile, ils n'en écartent pas pour autant la possibilité de mettre en concurrence leurs partenaires industriels. Afin que les fournisseurs demeurent à la hauteur de leurs exigences, la menace de rupture contractuelle plane. Or, comme nous l'indiquions précédemment l'ancrage des fournisseurs à proximité

immédiate ou au cœur du site productif génère un lien fort entre les parties en présence : quelle est la force de ce lien ? Dans quelle mesure et avec quels dommages collatéraux peut-il être rompu ?

Parallèlement, d'autres interrogations subsistent, notamment au regard du dilemme standardisation *versus* différenciation du management des ressources humaines des entreprises constitutives de l'entreprise étendue : faut-il ou non harmoniser le management des ressources humaines ? Nous avons avec Sonia Adam-Ledunois (2013) souligné, parmi les principales conclusions de notre recherche, le fait qu'une harmonisation des conditions d'emploi était à même de minorer plusieurs conflits sociaux. Il nous semble que le traitement de cette question mérite d'être affiné à la lumière de nouvelles investigations terrain. En effet, dans un contexte où les intérêts sont difficilement conciliables (diminuer les coûts tout en préservant la paix sociale), quel arbitrage faut-il privilégier ?

Tandis que les consortiums modulaires et condominiums industriels se fondent sur la volonté d'un donneur d'ordres de coordonner à proximité immédiate ses principaux fournisseurs, l'externalisation peut également s'opérer à distance. C'est dans ce registre une toute autre modalité d'externalisation que nous avons fait le choix d'étudier : le crowdsourcing. En effet, *via* le média électronique, un donneur d'ordres, qualifié de *crowdsourcer*, va confier à un ou des milliers de fournisseurs parmi la foule certaines étapes de la création de valeur de son organisation. Le chapitre suivant expose nos recherches sur ce sujet.

CHAPITRE 3. UNE STRATEGIE D'EXTERNALISATION FONDEE SUR LA PROXIMITE ELECTRONIQUE : LE CROWDSOURCING

Depuis 2010, nos recherches se sont orientées sur le thème du crowdsourcing. Ce sont tout d'abord des modalités de crowdsourcing ayant recours à la collaboration de la foule qui ont pu être étudiées *via* des formules de Jam. Ensuite, nous avons entrepris d'étudier des plateformes de crowdsourcing évoluant dans le champ de la créativité s'appuyant sur la mise en compétition de la foule. C'est plus récemment vers le financement participatif que nos recherches se sont orientées. Quelles que soient les pratiques étudiées, elles se caractérisent par la volonté d'un client (le *crowdsourcer*) d'externaliser une ou plusieurs activités vers un fournisseur particulier : la foule. C'est *via* le média électronique que la foule est sollicitée. Outre des focus opérés sur certaines pratiques, nous avons eu à cœur, dans le cadre de nos recherches, de définir les contours du crowdsourcing et d'en catégoriser les pratiques. Formule d'externalisation originale, nous avons en filigrane observé ses atouts mais aussi limites.

Afin de mettre en relief plusieurs de ces aspects, ce chapitre se découpe en trois sections. Dans une première section, nous revenons sur la définition du crowdsourcing au cœur de laquelle nous appréhendons les caractéristiques de son principal sujet : la foule. Dans une deuxième section, nous présentons plusieurs des pratiques de crowdsourcing que nous avons étudiées au travers la mise en perspective de la « taxonomie des 4C ». Nous mettons alors en relief les facettes collaborative, compétitive, coopérative et cumulative du crowdsourcing. Enfin, sont abordés les atouts et limites du recours à cette formule d'externalisation singulière.

SECTION 1. LES CONTOURS DE L'EXTERNALISATION VERS LA FOULE

Le crowdsourcing implique l'externalisation vers une foule anonyme d'activités traditionnellement réalisées en interne ou confiées à des prestataires identifiés. Cette première section définit plus en détail le crowdsourcing et appréhende les contours de la foule.

§1. Définition du crowdsourcing

Conjonction de deux mots « crowd » qui signifie la foule et « outsourcing » pour externalisation, c'est en 2006 sous la plume de James Howe que le concept de crowdsourcing a vu le jour (Howe, 2006a). Publié dans le magazine *Wired*, l'article intitulé « the rise of crowdsourcing » le situe dans la continuité des pratiques d'externalisation. Le crowdsourcing présente deux principales particularités. D'une part, il s'exerce *via* la sphère électronique et concerne par conséquent des engagements ou activités qui peuvent être dématérialisés. D'autre part, parmi la foule, les « fournisseurs » ne sont en amont pas connus par l'organisation qui souhaite leur confier des activités.

En France, les membres de la Commission générale de terminologie et de néologie ont proposé en août 2014³⁰ un équivalent pour le terme crowdsourcing : « production participative ». Le Journal Officiel définit alors la production participative comme « un mode de réalisation d'un projet ou d'un produit faisant appel aux contributions d'un grand nombre de personnes, généralement des internautes ». La commission considère que le terme « production collaborative » est un équivalent. Elle donne, par ailleurs, comme exemple le fait de « recourir à la production participative pour concevoir un logiciel ou pour élaborer une encyclopédie ». Le premier exemple n'est pas sans faire penser aux démarches dites d'*open source*, pour lesquelles plusieurs auteurs s'accordent sur le fait qu'elles se distinguent du crowdsourcing. En outre, le cas de l'encyclopédie laisse suggérer qu'il pourrait s'agir de Wikipédia, dont là aussi la littérature est divisée sur sa qualification en tant que formule de crowdsourcing. Nous sommes ainsi assez nuancés sur les choix de la dite-commission. Le terme « production » d'une part, même s'il est souvent appréhendé de manière générale, nous semble peu adapté à une activité de la foule qui relève bien davantage du « service ». Peut-être aurait-il fallu alors privilégier le néologisme d'Eiglier & Langeard (1987) pour parler de « servuction participative ». Ensuite, concernant l'équivalent « production collaborative », il laisse suggérer la collaboration des membres de la foule, dont nous verrons plus en aval qu'elle peut, dans certains contextes, être mise en concurrence. Malgré certains recoupements, le crowdsourcing doit être entendu indépendamment de l'économie collaborative. Compte tenu du manque de stabilisation sémantique en français, nous privilégions dans ce manuscrit l'usage du terme de crowdsourcing.

Au même titre qu'un fournisseur classique, la foule est donc susceptible d'offrir des services de nature variée à un particulier ou une organisation marchande ou non³¹. En s'appuyant sur la foule, le *crowdsourcer* souhaite obtenir une ou plusieurs solutions à la problématique qu'il rencontre. Il entend bénéficier ainsi du travail de la foule, de son expérience, de sa créativité, de sa connaissance mais aussi, dans le cas du crowdfunding, de son financement. La foule peut donc être sollicitée dans des registres très étendus et par de multiples « donneurs d'ordres » dont il est aisé de dresser un inventaire à la Prévert (encadré 7) :

Encadré 7 : Les nombreux visages du crowdsourcing

Au bénéfice de particuliers :

- En 2014, un père développait une plateforme en ligne afin que les internautes l'accompagnent dans le choix du prénom de son futur enfant.
- Chacun peut externaliser vers « des experts » parmi la foule la recherche d'un billet d'avion moins cher grâce à la plateforme Darjeelin.

Au bénéfice d'entreprises :

- A l'instar de Joe Mobile (filiale de SFR), des opérateurs de téléphonie mobile *low cost* s'appuient sur leurs communautés d'utilisateurs pour répondre aux questions des abonnés.

³⁰ Journal Officiel de la République Française n°0179 du 5 août 2014 page 12995, texte n° 91.

³¹ Tandis que la littérature se centre principalement sur le recours au crowdsourcing pour les entreprises, l'une de nos recherches a mis en relief les opérations de crowdsourcing initiées par les villes (Boutigny & Renault, 2014). A partir de la typologie de Howe (2008)³¹, nous avons identifié quatre formules dites de « crowdsourcing citoyen ».

- Ferrero faisait appel en 2013 à la créativité des membres de la communauté eYeka afin de trouver des idées pour un futur spot publicitaire de la marque Kinder Maxi.

Au profit d'organisations non-marchandes :

- Le programme DigiTalkoot a pour objet l'amélioration de la reconnaissance optique de caractères des collections patrimoniales de la Bibliothèque Nationale de Finlande. C'est autour d'un jeu mettant en scène une petite taupe que 110.000 personnes se sont réunies entre février 2011 et novembre 2012, permettant alors de corriger 8 millions de mots.
- Développée par des chercheurs américains de l'Université de Washington, la plateforme Foldit a permis de découvrir la structure d'une enzyme qui jouerait un rôle clef dans la propagation du virus du Sida. Conçue de manière ludique, il s'agissait pour les internautes de réaliser des pliages de protéines afin d'en optimiser la forme. 57.000 joueurs en ligne ont résolu en trois semaines ce qui avait bloqué les scientifiques pendant 10 ans (Savage, 2012).

☞Dont les villes :

- « Adopt-a-Hydrant » est une application de la ville de Boston sollicitant l'entretien par les citoyens de bouches incendies.
- Les habitants d'un quartier de la ville de Rotterdam se sont cotisés *via* une plateforme de crowdfunding pour construire un pont aérien les reliant au centre-ville.

Les exemples sont légion et le crowdsourcing revêt ainsi de multiples visages. Dans une volonté de synthèse d'une littérature en ébullition, Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara (2012) ont mené un important travail de synthèse afin d'en proposer une définition. En effet, dans la mesure où le crowdsourcing recouvre de nombreuses pratiques, ses contours peuvent sembler confus. Il est alors possible d'identifier plusieurs contradictions. Exemples caractéristiques, Buecheler & al. (2010) ou bien encore Lebraty & Lobre (2013) considèrent Wikipédia comme un cas de crowdsourcing, il en est de même pour Huberman & al. (2009) s'agissant de YouTube. Or Kleeman & al. (2008) prônent le contraire dans les deux cas... Pour Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara (2012), cette diversité de points de vue concourt à la confusion autour du concept de crowdsourcing. Pour y pallier, les auteurs en proposent une définition intégrée. Ils définissent le crowdsourcing comme « une activité participative en ligne par laquelle une personne, une institution, une organisation à but non lucratif ou une entreprise propose *via* un appel d'offres ouvert à un groupe d'individus dont les connaissances sont hétérogènes de s'engager volontairement dans une tâche dont la nature est très variable. Les activités externalisées présentent un niveau de complexité et de modularité fluctuant. La foule peut s'investir en apportant son travail, son argent, ses connaissances et son expérience. Des avantages mutuels se dégagent : la foule se satisfait de son engagement lui permettant d'accéder à une récompense économique ou sociale, à une meilleure estime de soi ou au développement de ses compétences individuelles. Du côté du *crowdsourcer*, il pourra utiliser à son profit ce que la foule aura apporté à son organisation, dont la forme dépendra du type d'activité réalisée » (Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara, 2012, p. 197). Cette définition se présente comme la synthèse des réponses apportées par les auteurs à plusieurs questions. Nous proposons de discuter et d'approfondir certaines d'entre elles :

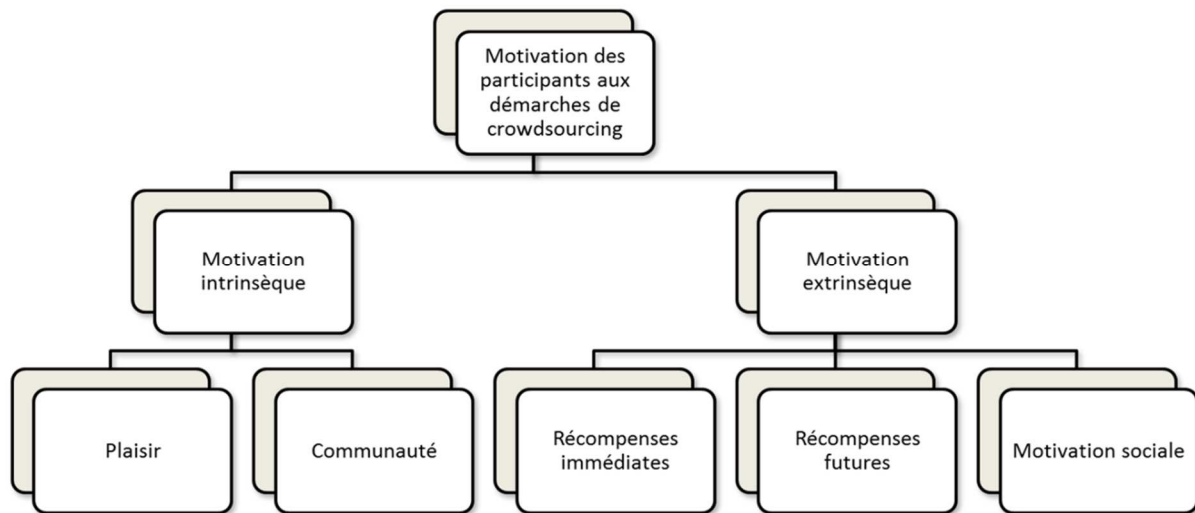
Que fait la foule ? A l'instar d'un fournisseur *lambda*, la foule résout des problèmes de natures et niveaux de complexité variés. Selon Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara (2012), elle agit de son plein gré afin de proposer son argent, son temps, son énergie, sa connaissance ou bien encore son expertise. Nous considérons que ce point de vue est discutable. En effet, certaines modalités de crowdsourcing comme le reCAPTCHA³² sont contraintes. Par ailleurs, il nous semble opportun de noter que les participants aux démarches de crowdsourcing sont loin d'être tous informés ou conscients de la façon dont les ressources qu'ils mettront à disposition de l'organisation seront utilisées. En ce sens, il ne s'agit pas toujours de fournisseurs « avertis » ou « éclairés ». Notre observation de la plateforme Duolingo et des échanges informels avec certains apprentis linguistes nous conduisent à considérer que tous n'ont pas conscience du fait que les exercices qu'ils pratiquent permettent d'aider à la traduction de textes³³. Autre exemple caractéristique : la contestation de créatifs à l'égard de plateformes d'activités créatives témoigne qu'ils sont nombreux à considérer que leur « travail » équivaut à celui d'une agence professionnelle. Or, en passant par une plateforme de contenu créatif comme eYeka, le *crowdsourcer* est plutôt à la recherche de pistes créatives qui seront par la suite retravaillées en interne ou par des prestataires dédiés.

Qu'est-ce que la foule obtient en retour ? Les contreparties à l'engagement de la foule peuvent prendre des formes très variées soulignant alors différents leviers de motivation économiques, psychologiques ou sociaux. Alors que la motivation économique est centrale chez un fournisseur classique, la foule agit souvent bénévolement (figure 4). En s'appuyant sur les travaux de Deci & Ryan (1985, 2000), enrichis par une revue de la littérature sur la motivation des participants aux démarches d'*open source*, Kaufmann & al. (2011) distinguent alors les éléments concourant à la motivation intrinsèque et à la motivation extrinsèque (figure 9). Nous avons pris appui sur les travaux des auteurs afin d'étudier la motivation des participants aux challenges eYeka (Renault, 2013).

³² La saisie de codes CAPTCHA est obligatoire afin d'opérer des transactions sur certains sites Internet. Elle permet de différencier un être humain d'un système informatique potentiellement malveillant. Le reCAPTCHA consiste à présenter deux mots pour la saisie, l'un connu de l'ordinateur, l'autre non. Le système se fonde sur l'hypothèse selon laquelle l'internaute ayant identifié avec succès le premier mot, résoudra probablement la seconde énigme. Le mot n'est toutefois définitivement enregistré que lorsque plusieurs utilisateurs le saisissent (Ahn & al., 2008). Racheté par Google en 2009, ce système est utilisé pour identifier les mots scannés que les logiciels de reconnaissance optique de caractères n'ont pas pu lire.

³³ La plateforme est néanmoins transparente sur les fondements de son *business model*.

Figure 9: Les sources de motivation des participants aux démarches de crowdsourcing



Source : Kaufman & al. (2011), p. 4.

Parmi les facteurs de motivation intrinsèque, deux catégories sont différenciées : le plaisir d'une part et l'attachement à la communauté d'autre part. La catégorie « plaisir » renvoie à cinq axes identifiés dans la littérature. Les quatre premiers sont présentés dans les travaux de Hackman & Oldham (1980) dans leur modèle du Potentiel de Motivation d'un Emploi. Parmi les cinq caractéristiques du travail identifiées par les auteurs, quatre sont retenues par Kaufmann & al. (2011) : la variété des compétences nécessaires pour exercer l'activité, l'identité de la tâche, l'autonomie et le *feed-back* ou sens attribué à l'activité. Le parallèle entre la motivation au travail et la motivation à réaliser une activité de crowdsourcing est par conséquent fort de sens. Par ailleurs, les travaux de Brabham (2008) ou Ipeirotis (2010) soulignent parmi les facteurs liés au plaisir le fait que l'activité puisse être considérée comme un passe-temps. Cela témoigne selon nous du flou entourant la perception du crowdsourcing : s'agit-il d'un travail ou d'un loisir ? Cette question, à laquelle nous n'avons pas de réponse tranchée, a été posée dans plusieurs de nos recherches. Elle constitue donc une piste de recherche que nous souhaiterions explorer plus en détail (cf. chapitre 4). Quant à la catégorie « communauté », elle rend compte de l'identification des participants aux normes et valeurs d'un groupe (Lindenberg, 2001 ; Lakhani & Wolf, 2005) d'une part, et à la possibilité de bénéficier de contacts sociaux dans l'exercice de l'activité, d'autre part (Brabham, 2008, 2010).

Parmi les facteurs de motivation extrinsèque, trois catégories sont identifiées : les récompenses immédiates, les récompenses futures et les motivations sociales. La première catégorie considère les récompenses immédiates perçues sous forme de rémunération (Lakhani & Wolf, 2005). La deuxième catégorie renvoie aux récompenses ou avantages attendus (Weiss, 1995 ; Lakhani & Wolf, 2005). L'activité de crowdsourcing peut notamment être considérée comme un signal émis auprès de tiers. Dans cette perspective, la plateforme Studyka indique aux étudiants qu'ils sont susceptibles de décrocher stages ou emplois s'ils se démarquent. Par ailleurs, il est question d'avancement du capital humain dans la mesure où l'on peut parfaire ou acquérir des compétences en participant à une activité de crowdsourcing. C'est pourquoi, de nombreuses plateformes créatives proposent des tutoriels afin d'accompagner leur communauté

dans le renforcement de leurs compétences. Enfin, la catégorie liée aux motivations sociales recouvre la réponse à des valeurs, des normes et des obligations issues de l'extérieur (Hackman & Oldham, 1980 ; Deci & Ryan, 1985, 2000) ou bien encore l'attente d'un *feed-back* indirect (Hackman & Oldham, 1980). Nos recherches sur le crowdsourcing suggèrent qu'en fonction du type d'activités externalisées, le poids de chacun des éléments ayant une incidence sur la motivation diffère. En outre, dans le contexte d'activités créatives sur des plateformes fonctionnant sur le modèle compétitif, nous avons pu mettre en perspective d'autres éléments concourant à la motivation des participants dont l'attrait pour la marque et le goût du challenge. Les facteurs influençant la motivation des individus à s'impliquer dans une démarche de crowdsourcing sont contingents au type d'activité proposé et aux caractéristiques personnelles. Ces aspects nécessitent d'être approfondis dans de futures recherches (cf. chapitre 4).

§2. La foule en clair-obscur

« Dans une foule, l'intelligence des hommes ne s'additionne pas, elle se divise. »

Pierre Desproges

Emotive, capricieuse, lunatique, volage, passive, soumise telles sont les « qualités » prêtées par Moscovici à la femme³⁴, mais également à la foule (1985, p. 153). D'autres diront que la foule est manipulable, irresponsable, indomptable... Ces qualificatifs témoignent du fait que la face obscure de la foule est souvent mise en relief. Ses qualités sont néanmoins recherchées par le *crowdsourcer*. Tel qu'elle est souvent décrite dans la littérature qui s'y consacre, la foule est tout aussi attractive qu'effrayante. Comme le rappellent Pénin & al. : « L'image de la foule nous renvoie plus facilement à un imaginaire fait de suivisme moutonnier, d'absence de créativité, voire de violence de groupe. L'image de la foule mise en scène par tous les régimes totalitaires vient parasiter tout discours sur l'intelligence de la foule » (2013, p. 50-51). Cependant, c'est notamment sur la croyance en la sagesse de la foule (Surowiecki, 2008) que se développe le crowdsourcing. Loin de mettre en avant ses seules qualités, Howe (2006b) décrit la foule en soulignant cinq de ses caractéristiques que nous proposons d'enrichir et de discuter ci-après :

(1) La foule est dispersée : la foule est constituée de personnes issues du monde entier qui peuvent s'investir dans une série de tâches de la plus commune à la plus spécifique. La sphère électronique permet, en effet, une forte dispersion de la foule. Les frontières géographiques seraient ainsi diluées. Certaines recherches suggèrent néanmoins le rôle de la proximité géographique dans l'implication des internautes, ce qui constitue, par ailleurs, une piste de recherche que nous souhaitons développer (cf. chapitre 4). Outre la proximité géographique, ce sont aussi d'autres formes de proximités qui tiennent un rôle dans le cadre du crowdsourcing. Des communautés spécifiques, liées par un champ d'intérêt particulier, se croisent sur les plateformes de crowdsourcing. Dans le contexte du financement participatif, le porteur de projet

³⁴ Précisons que dans une approche critique, l'auteur cherche à interpellier les écrits de ceux qui se sont penchés sur ce sujet, d'où le propos particulièrement ironique.

fonde sa réussite sur le déploiement d'un capital social relationnel, lequel se nourrit d'une dynamique proxémique.

(2) La foule dispose de peu de temps pour réaliser une activité: selon Howe (2006b), les « nouveaux travailleurs du web » consacrent peu de temps aux activités crowdsourcées. Pour l'auteur, la foule s'implique après diner ou bien encore le week-end. Howe (2006b) appuie notamment son propos sur le cas de la plateforme Amazon Mechanical Turk, nécessitant un investissement individuel de 30 minutes en moyenne. Tandis qu'une activité crowdsourcée peut effectivement être réalisée en quelques secondes ou minutes : reconnaître une image³⁵, saisir un reCAPTCHA, investir dans un projet (...) d'autres activités sont bien plus chronophages. Plusieurs de nos recherches témoignent du fait que dans le contexte de certaines modalités de crowdsourcing, la foule peut être conduite à s'investir de longues heures durant³⁶.

(3) La foule est pleine de spécialistes³⁷ : au-delà du *quidam*, la foule comprend également des individus dont le *crowdsourcer* souhaite bénéficier de l'expertise. Howe (2006b) s'appuie alors sur des témoignages de *crowdsourcers* dont la multinationale Procter & Gamble selon laquelle la foule serait la communauté scientifique du monde. Amateur, *pro-ams* ou experts, les profils de contributeurs parmi la foule sont épars. Les activités crowdsourcées requièrent des compétences très variées : depuis la création d'une vidéo publicitaire à la reconnaissance d'un reCAPTCHA, des niveaux d'expertises hétérogènes sont requis. Certaines activités peuvent être réalisées par le plus grand nombre tandis que d'autres sont réservées à une communauté bénéficiant de compétences particulières. Précisons néanmoins que « la chance d'avoir du succès dans un concours de résolution de problèmes serait d'autant plus grande que la distance entre l'origine du problème et le secteur de la personne qui propose une solution est importante » (Duval & Speidel, 2014 p. 23-24). Dès lors, détenir une expertise spécifique à un domaine d'activité n'est pas toujours primordial. Les recherches de Lakhani & *al.* sur la plateforme innoCentive montrent que les *solvers* « augmentent de 10 % leurs chances de compter parmi les gagnants si la problématique traitée est complètement en dehors de leur champ d'expertise » (2006, p. 10).

(4) La foule produit de la mauvaise qualité : les plateformes d'intermédiation comme InnoCentive, Mechanical Turk ou iStockphoto permettent de trouver et de tirer parti du talent de la foule. Toutefois, cela n'augmente pas intrinsèquement la qualité de la production. Dès lors, toute opération de crowdsourcing, quelle qu'en soit la finalité (solution scientifique, conception de nouveaux produits, création média...) engendrera un flot de contributions de qualité médiocre. Howe (2006b) invite alors les entreprises à mettre en place des systèmes de filtrage et de sélection permettant efficacement de « séparer le bon grain de l'ivraie ». C'est ainsi que de nombreuses plateformes de crowdsourcing privilégient la mise en compétition de

³⁵ L'ESP est un jeu où deux individus reliés au hasard voient simultanément la même image. Sans aucun moyen de communiquer, ils doivent en donner un descriptif similaire pour gagner. Chacun énumère donc un certain nombre de mots permettant de décrire l'image dans un délai circonscrit. Ce jeu permet d'obtenir une description précise de l'image pouvant être utilisée dans une base de données.

³⁶ C'est, par exemple, le cas dans le contexte du Global Service Jam où les individus s'impliquent 48 heures au service d'un projet. Dans un tout autre registre, répondre à un problème scientifique sur la plateforme innoCentive requiert de la part des *solvers* un investissement de longue haleine.

³⁷ Nous développerons plus en détail cet aspect dans le §3.

la foule. Ce choix contrecarre toutefois plusieurs des bénéfices attendus de la sagesse de la foule au sens de collectif tels que développés dans les travaux de Surowiecki (2008). Il n'empêche que la production de la foule entraîne des coûts de non-qualité. La thèse rédigée par Iren (2014) est de ce point de vue éclairante. L'évaluation de la non-qualité des activités réalisées par la foule constitue ici encore une piste féconde de réflexion.

(5) La foule est astucieuse : tandis qu'elle ne produit pas toujours de la bonne qualité, Howe (2006b) reconnaît le talent dont dispose la foule pour corriger des erreurs et dénicher des produits innovants. L'auteur illustre son propos avec le cas de Wikipédia. Les inexactitudes figurant sur l'encyclopédie en ligne sont selon lui très rapidement corrigées. Là encore, l'auteur surestime sans aucun doute le potentiel de la foule. Une étude menée par Hasty & al. (2014) fait montre que 90 % des articles concernant la santé sur la dite encyclopédie contiendraient des inexactitudes. A propos de YouTube, Howe (2006b) indique que les internautes savent rapidement trouver une vidéo amusante parmi un flot insipide³⁸. Nombreux sont toutefois ceux qui s'insurgent contre la sagacité présumée de la foule. Parmi les détracteurs, Ettighoffer (2008) considère que « les foules numériques » sont similaires à de « grands bancs de poissons argentés qu'on voit fluctuer dans l'océan au gré de mouvements erratiques destinés à tromper un prédateur ». Parler d'intelligence collective des foules numériques serait un raccourci discutable car elles ne seraient pas moins dangereuses, ni plus aseptisées, perspicaces, créatives ou intelligentes que les foules décriées par Le Bon (1895) ou bien encore Freud (1921).

La foule se réfère ainsi à un groupe d'individus dont les caractéristiques comme le nombre, l'hétérogénéité et le niveau de connaissance sont déterminées par l'exigence de l'organisation à l'initiative du crowdsourcing (Estellés-Arolas & González-Ladrón-de-Guevara, 2012). On observe ainsi une forte diversité et une large ouverture quant aux qualités de ce fournisseur particulier. Les contours de la foule sont d'autant plus flous que le niveau de compétence de chacun de ses membres est hétérogène. Raillée pour son amateurisme, de nombreuses voix questionnent l'opportunité de la préférer à des professionnels. L'amateurisme inhérent au crowdsourcing pourrait cependant n'être qu'un mythe selon Brabham (2013). Le paragraphe suivant fait le point sur cette question.

§3. Le mythe de l'amateurisme ?

Dès les premiers écrits relatifs au concept de crowdsourcing et bien sûr ceux de Howe (2006a, 2006b) en particulier, l'amateurisme des foules est mis en exergue. Selon Brabham (2013), Howe aurait d'ailleurs envisagé d'intituler son article fondateur « Crowdsourcing : Tracking the Rise of the Amateur » associant alors l'amateurisme à ce néologisme. Il développa plus tard, en 2008, le fait que ceux qui s'investissent dans une démarche de crowdsourcing sont majoritairement des « artistes » qui exercent leur activité de manière libérale. Pour l'auteur, des individus talentueux se retrouvent confrontés à un monde du travail de plus en plus spécialisé et cherchent au travers du crowdsourcing à exercer certaines de leurs compétences inexploitées. Ainsi, leur activité salariée ou celle à laquelle ils s'adonnent la majeure partie de leur temps ne

³⁸ Force est ici de constater le flou entourant la qualification de certaines pratiques à l'instar de Wikipédia ou de YouTube dont nous indiquions précédemment que le débat s'opérait. Tandis que Howe détient la « paternité » du concept, sa définition et ses contours précis sont débattus.

correspond pas à l'activité pour laquelle ils s'investissent en ligne. Il s'agirait alors de *pro-ams*. Concept introduit par Leadbeater & Miller (2004) dans leur ouvrage intitulé « The Pro-Am revolution - How enthusiasts are changing our economy and society », les *pro-ams* désignent ceux qui exercent leur activité en amateur selon les standards et exigences professionnels. Brabham (2013) va plus loin et identifie de nombreux professionnels qui s'investissent dans les activités de crowdsourcing. Loin d'être anecdotique, le cas sur lequel il appuie son argumentation est celui de Billy Federighi et Brett Snider qui étaient les finalistes en 2007 du concours de publicité « Crash the Super Bowl » organisé par la marque de chips Doritos (encadré 8).

Encadré 8 : Les concours publicitaires des chips Doritos

Le Super Bowl est l'évènement sportif le plus regardé aux États-Unis. Il présente des interludes publicitaires qui bénéficient d'une large exposition. Depuis 2007, la marque de chips Doritos déploie son concours publicitaire sur l'ensemble du globe. En 2014, les créateurs du spot le plus regardé pouvaient bénéficier d'une dotation d'un million de dollars. Pour la marque, il s'agit d'une façon habile d'impliquer les consommateurs dans son discours. En outre, c'est un moyen de faire valider par le public les spots publicitaires en fonction de leur audience. Les productions sont très nombreuses sur la toile et d'un niveau très hétérogène. Or en 2007, ce sont Billy Federighi et Brett Snider qui ont emporté le challenge avec leur spot intitulé « Monsetrap ». Ils étaient alors étudiants en cinématographie à Hollywood et bénéficiaient non seulement de la formation mais également de l'accès aux équipements requis pour faire un film publicitaire de qualité professionnelle. Ils avaient déjà réalisé une publicité pour la marque « Converse » en 2006. En 2009, les frères Herbert étaient les gagnants du concours Doritos. Alors que dans le magazine *Usa Today*, ils se qualifiaient comme étant les « deux inconnus venant de nulle part », leur spot intitulé « free doritos » fut développé avec la collaboration d'une douzaine de personnes parmi lesquelles figuraient des professionnels des médias.

Source : à partir de Brabham 2013

Brabham (2013) appuie également son argumentation sur une étude menée sur des plateformes comme iStockphoto ou Threadless, qui sont caractéristiques des cas pour lesquels il est question d'amateurs. Il signifie ainsi que ces plateformes sont majoritairement investies par des individus jouissant d'une bonne maîtrise de la photo ou du design créatif parce qu'ils ont reçu une formation dans ce registre ou y exercent leur principale activité. Concernant la plateforme InnoCentive, les recherches menées par Lhakani & al. (2006) abondent dans ce sens. Leur enquête menée auprès de 320 « solvers » de la communauté InnoCentive témoigne de leur très haut niveau de qualification. En effet 65 % des *solvers* sont titulaires d'un doctorat et 20 % sont titulaires d'un diplôme d'études supérieures, principalement dans le domaine scientifique. Brabham (2013) fustige par conséquent le rôle de la presse dans le déploiement de l'idée selon laquelle la foule serait constituée d'amateurs. En ayant étudié les articles parus mentionnant les mots « crowdsourcing » et « amateurs », l'auteur témoigne du fait que la presse s'est montrée particulièrement méfiante, méprisante ou bien encore condescendante à l'égard de la foule. Cette dernière serait alors associée à la moindre qualité. Or la foule va bien au-delà d'une palette d'amateurs. Nos recherches témoignent qu'elle est aussi constituée de professionnels ou

d'experts qui témoignent d'un vif intérêt pour l'activité dans laquelle ils s'investissent. L'un des responsables de plateforme de crowdsourcing que nous avons interviewé a d'ailleurs témoigné de son désamour envers le terme de crowdsourcing et plus encore envers le fait qu'il puisse être considéré que le *quidam* s'investissait à leur service : « *Nous on a un peu arrêté d'utiliser le terme crowdsourcing, parce qu'on s'est très vite rendu compte que ça n'avait rien de "crowd". Ce n'est pas une foule d'amateurs, ce n'est pas madame Michu qui va faire des logos. Nous on a une plateformes de pros, un amateur, à moins qu'il ne soit vraiment un super autodidacte ne concourt pas* »³⁹. De fait, comme le suggère Howe (2008) le crowdsourcing implique de repenser les notions d'amateurisme et de professionnalisme. Ainsi, une précédente recherche (Renault, 2014b) nous a notamment permis de souligner le fait que le crowdsourcing permettrait d'estomper plusieurs frontières :

- Les frontières statutaires d'une part, puisque les amateurs ou *pro-ams* se disputent aux côtés de professionnels aguerris la victoire à certains concours créatifs. Dans un contexte collaboratif, nous avons observé des experts métiers qui s'impliquaient sans la moindre contrepartie financière dans une démarche d'idéation. Dans la mouvance des travaux de Surowiecki (2008), le crowdsourcing repose sur l'idée selon laquelle chacun des membres de la foule, indépendamment de ses compétences présumées et de son statut, peut apporter son appui à la création de valeur.
- Les frontières géographiques d'autre part, parce que les TIC rendent possibles de nouvelles pratiques managériales nécessitant l'interaction, la collaboration ou bien encore la mise en compétition d'une multitude d'individus aux quatre coins de la planète.

Les propos de Tapscott & Williams (2010, p. 13) appuient ce constat : « Maintenant vous pouvez travailler pour P&G sans pour autant figurer dans leur masse salariale. Il suffit de s'inscrire sur le réseau InnoCentive où vous et deux cent mille autres scientifiques du monde entier pourrez contribuer à la résolution de problématiques R&D particulièrement délicates en échange d'une récompense financière ». Ainsi, le crowdsourcing permet à des individus aux profils de compétences et horizons géographiques différents de participer à la création de valeur d'une organisation sans toutefois compter parmi ses salariés ou prestataires contractuellement liés. Cela n'est d'ailleurs pas sans poser des questions éthiques et sociales sur lesquelles nous reviendrons dans la troisième section.

SECTION 2. LA TAXONOMIE DES QUATRE C

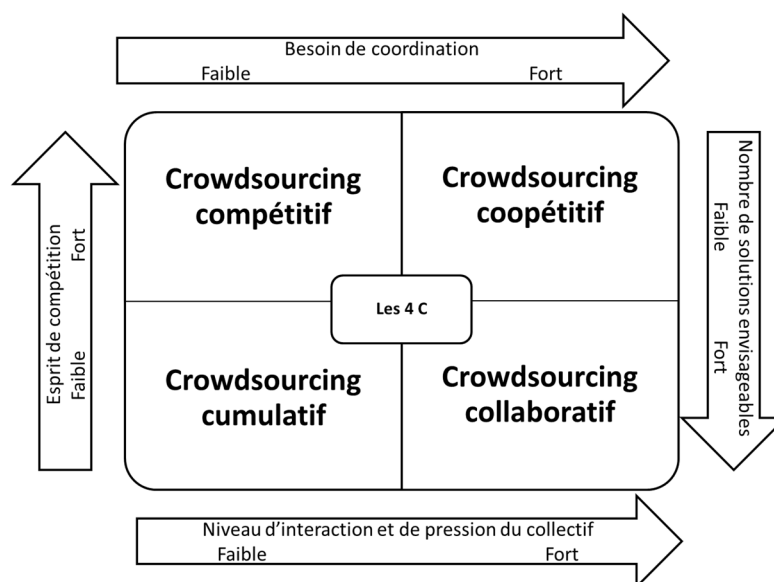
Nous avons eu depuis ces cinq dernières années de recherche l'opportunité d'étudier des pratiques de crowdsourcing assez disparates. De l'observation de ces pratiques est née l'ambition d'en opérer une classification originale que nous avons qualifiée de « taxonomie des 4 C » mettant en relief quatre façons d'orchestrer l'activité de la foule (figure 10). Nous distinguons ainsi les formules collaborative, compétitive, coopétitive et cumulative. La taxonomie des 4 C s'articule autour de deux principaux axes. Le premier met en relief le niveau

³⁹ Extrait d'entretien accordé par Jérôme Bazin, Directeur général de Wilogo, mars 2013.

de concurrence des membres de la foule. Nous soulignons le fait qu'une forme de sélectivité peut être requise afin d'extraire les éléments correspondant le mieux à la demande du *crowdsourcer*. Le deuxième axe rend compte du niveau d'interaction entre les participants à la démarche de crowdsourcing. Dans certains contextes, le *crowdsourcer* cherche à mixer les compétences individuelles, la valeur naît de l'interaction des membres de la foule. Dans d'autres contextes, il est au contraire souhaitable que chacun agisse de façon indépendante. Nous pouvons alors mettre en perspective le recours à deux types de foule :

- **Une foule constituée d'agents indépendants les uns des autres** : dans cette foule, les individus n'exercent pas d'influence frontale les uns sur les autres. Cette situation est caractéristique du crowdsourcing que nous qualifions de cumulatif (juxtaposition des ressources et compétences individuelles) ou compétitif (mise en concurrence d'individus agissant individuellement).
- **Une foule où les individus interagissent** : dans cette foule les agents s'influencent mutuellement. Le crowdsourcing coopératif (mixage de la collaboration et de la compétition) et, plus encore, collaboratif s'inscrivent dans cette mouvance. Il s'agit d'une foule où les agents vibrent ensemble, en parfait écho avec la définition originelle de la foule telle que l'entendent Le Bon (1895) ou Freud (1921). Dans une vision holistique, cette foule dispose d'une conscience collective, laquelle fait pression sur l'individu isolé⁴⁰. En ce sens, le collectif façonne, influence l'individu et l'individu contribue au collectif.

Figure 10 : La taxonomie des quatre C du crowdsourcing



Source : à partir de Renault, 2014a

Nous proposons ci-après de revenir sur plusieurs des cas que nous avons étudiés s'inscrivant de manière emblématique dans l'un des axes de la taxonomie des 4 C. Notons que tandis que nous

⁴⁰ La pression du collectif est bien sûr d'autant plus forte que le nombre d'individus impliqués est important.

avons circonscrit notre taxonomie aux activités créatives (Renault, 2014a), il nous paraît opportun, dans le cadre de cette note de synthèse, de l'ouvrir à l'ensemble des modalités de crowdsourcing que nous avons eu l'opportunité d'observer.

§1. Le crowdsourcing collaboratif : « L'union fait la force »

Le crowdsourcing collaboratif s'appuie sur le croisement de contributions individuelles. Dans cette perspective, les internautes sont amenés à échanger dans une optique de co-construction. Les formules de Jam, dont celui développé par IBM, nous semblent emblématiques de ce phénomène. En s'inspirant de la Jam musicale qui implique l'interaction de musiciens afin de développer pas à pas de nouvelles mélodies, IBM a déployé une formule d'idéation originale. Il s'agit sur une plateforme virtuelle de faciliter l'interaction d'individus autour d'une même problématique. A l'origine, IBM a testé l'outil en interne. Sur un espace-temps limité⁴¹, faisant du Jam un évènement, les Ibmers ont interagi sur des problématiques au cœur des réflexions stratégiques et managériales de Big Blue. Il a s'agit ainsi de déterminer les valeurs du groupe ou bien encore de déceler des pistes d'innovation. Le Jam se présentait alors comme une démarche « d'open innovation en interne », laquelle consiste selon Duval & Speidel (2014, p. 11) « à ouvrir des canaux qui permettent une meilleure circulation des idées, techniques et solutions en interne et implique un plus grand nombre d'acteurs ». Jam après Jam, la pratique s'est épanouie et s'est ouverte au-delà des frontières de l'organisation. Ce qui ressemblait alors à un réseau social d'entreprise utilisé en interne de manière événementielle a muté en véritable outil de crowdsourcing. Ainsi, après avoir pensé l'ouverture en interne, le Jam a aussi conquis ses jalons de démarche d'*open innovation* en privilégiant une ouverture en externe. Ce n'étaient plus les seuls employés qui étaient invités mais aussi leurs conjoints, les fournisseurs et d'autres parties prenantes à l'organisation. Puis, l'outil a été déployé au profit d'autres profils d'organisations. C'est ainsi qu'en 2007 l'Original Equipment Supplier Association (OESA) a invité les parties prenantes à l'industrie automobile à dessiner ses futurs contours ou bien encore que Barack Obama a, en 2010, mobilisé le Jam afin de convier les citoyens américains à échanger sur des questions sociétales.

Tandis que les participants aux interactions en ligne, qualifiés de jammers, peuvent être disséminés aux quatre coins de la planète, les discussions sont impulsées par les experts et facilitateurs réunis dans un lieu physique qualifié de *Jam Room*. La proximité entre ces acteurs semble déterminante afin de donner l'impulsion nécessaire à la pratique et permet de prendre le pouls du Jam en temps réel. En effet, une parfaite coordination est requise à la réussite de l'évènement. La valeur est extraite des discussions entre des individus aux profils de compétences très variés. Ils sont conduits à confronter leurs points de vue et partager leurs connaissances et intuitions. Le *crowdsourcer* s'inscrit ainsi dans une démarche intégrative parallèle aux préceptes « follettiens ». Adam-Ledunois & Damart (2014, p. 5) rappellent la vision holistique de Follet : « Dans un groupe, l'idée collective est le fruit d'un processus créatif selon lequel deux idées différentes donnent naissance à une idée entièrement nouvelle qui n'est ni un compromis des deux idées, ni la domination de l'une sur l'autre ». Dans une formule de

⁴¹ Le Jam se déroule sur une période de deux à cinq jours au cours de laquelle chacun se connecte et échange selon ses envies et possibilités.

créativité comme le Jam, le management de la foule se fait par sa coordination. C'est une forme de leadership diffus (Follett, 1928) ou de communityship (Mintzberg, 2008) qui est privilégié dans le crowdsourcing collaboratif. Ce style de management met en relation, fait coopérer et donne du sens à l'ensemble (Groutel & al., 2010). Cela s'inscrit dans un esprit de confiance et de liberté de chacun d'être force de proposition. La mise en synergie des apports respectifs permet alors d'extraire des réponses aux problématiques rencontrées. De fait, il est nécessaire que le niveau d'interaction soit conséquent. Les réponses à la problématique soumise par le *crowdsourcer* sont le fruit de la mutualisation des compétences de la foule. A l'image d'un lego, dans un processus intégratif, il s'agit de construire avec les briques soumises par chacun des participants. Le tableau 6 synthétise les principales caractéristiques du crowdsourcing collaboratif.

Tableau 6 : Principales caractéristiques du crowdsourcing collaboratif

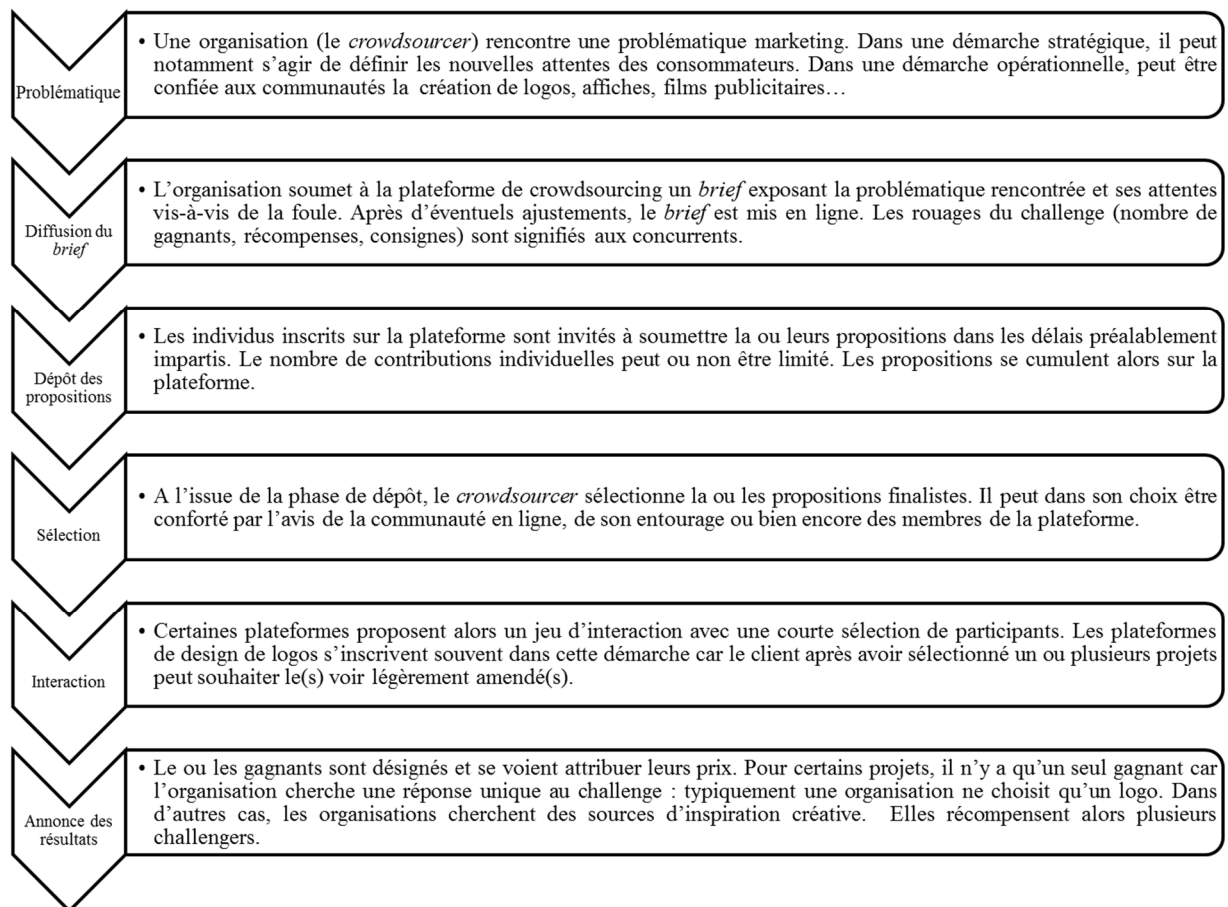
Adage	L'union fait la force
Type de mission	La foule apporte une réponse à une problématique complexe nécessitant le mixage de compétences variées.
Interaction entre les membres de la foule	La problématique soumise par le <i>crowdsourcer</i> nécessite de pouvoir croiser chacune des perspectives individuelles. Le recours à des dispositifs d'interactions médiatisés est alors encouragé au même titre que les rencontres physiques.
Rôle joué par le <i>crowdsourcer</i> et/ou par la plateforme de crowdsourcing	Le <i>crowdsourcer</i> et/ou la plateforme d'intermédiation a un rôle de chef d'orchestre qui veille à proposer des dispositifs d'interaction (médiatisés ou non) facilitant l'interaction des individus tout en évitant la cacophonie. La principale difficulté est de parvenir à coordonner une foule en interaction. En outre, le <i>crowdsourcer</i> peut être confronté à une forme de « complexité d'abondance » et rencontrer des difficultés à extraire de la somme des contributions les réponses les plus opportunes.
Rémunération	Compte tenu du grand nombre d'individus joignant leurs forces dans le cadre des formules de crowdsourcing collaboratif, nous n'avons pas observé de rémunération des parties en présence.
Exemples	Jam d'IBM, Global Service Jam...

§2. Le crowdsourcing compétitif : « Que le meilleur gagne »

Le crowdsourcing compétitif permet de séparer « le bon grain de l'ivraie », ce à l'instar des préconisations de Howe (2006b). En effet, le *crowdsourcer* sélectionne parmi les contributions de la foule celle qui lui sied le mieux. Chacun est donc conduit à donner le meilleur de lui-même pour emporter un challenge. Ce type de crowdsourcing s'inscrit dans une démarche individuelle et n'implique pas d'interaction entre les membres de la foule. Chacun est en concurrence et tente de tirer son épingle du jeu pour remporter le défi et la dotation financière ou matérielle qui y sont associés. Dans le contexte des plateformes de contenu créatif dans le

champ du marketing, la figure 11 illustre les étapes marquantes de la mise en concurrence de la foule.

Figure 11: La mise en compétition de la foule



Source : Renault (2015 – à paraître).

Du point de vue du *crowdsourcer*, cette démarche est profitable. En effet, de multiples réponses sont apportées à la problématique qu'il rencontre. Il est alors confronté à une forme de « paradoxe du choix » (Schwartz, 2006). Au regard des multiples propositions reçues, il peut être considéré que la formule est assez économique ; c'est peut-être sans compter sur le coût inhérent à la sélection. En outre, le temps de réponse peut être assez restreint. Le tableau 7 résume les traits saillants du crowdsourcing compétitif que nos recherches ont permis de mettre en relief.

Tableau 7 : Principales caractéristiques du crowdsourcing compétitif

Adage	Que le meilleur gagne
Type de mission	Des problématiques pouvant être résolues en autonomie sont présentées sous forme de challenge. Elles nécessitent des compétences spécifiques pouvant être détenues par un individu isolé. Rien n'empêche cependant un

	collectif de s’y atteler même si la plupart des plateformes ne l’anticipe pas <i>a priori</i> .
Interaction entre les membres de la foule	Les contributeurs agissent isolément dans la perspective de remporter le challenge.
Rôle joué par le <i>crowdsourcer</i> et/ou par la plateforme de crowdsourcing	Le <i>crowdsourcer</i> a un rôle de juge arbitre. Il organise la compétition et sélectionne <i>in fine</i> la ou les meilleures contributions.
Rémunération	Les gagnants des challenges emportent une dotation financière ou une autre forme de dotation (bien matériel ou immatériel) préalablement fixée.
Exemples	Wilogo, Creads, eYeka, InnoCentive...

§3. Le crowdsourcing coopératif : « Tous pour un, un contre tous »

Le crowdsourcing coopératif repose sur le mixage ou l’alternance des démarches collaboratives et compétitives. Avant que son modèle évolue vers une formule dont le principal ressort est la compétition, la plateforme Wilogo cherchait à obtenir l’entraide des compétiteurs. En effet, la communauté était susceptible d’interagir afin de conseiller ceux qui avaient soumis un design. Or sur fond de compétition, générer une saine émulation n’est pas si évident. Travailler ensemble avec des intérêts individuels distincts est éminemment délicat. Le mixage des deux formules a alors montré ses limites conduisant la plateforme à privilégier une modalité purement compétitive. La plateforme Studyka valorise quant à elle la collaboration de groupes serrés d’étudiants, lesquels sont en compétition avec d’autres groupes. Ainsi collaboration et compétition peuvent ici plus aisément entrer en harmonie. De plus, les *crowdsourcers* jouissent également de la force du collectif et de sa diversité. En effet, la plateforme encourage la composition de groupes aux profils de compétence hétérogènes. Il s’agit de bénéficier d’effets de synergie propres au mode collaboratif sans un inconvénient majeur qui est celui de la délicate coordination d’une communauté aux frontières trop larges. En effet, les groupes sont constitués d’environ cinq étudiants qui coordonnent leurs actions. C’est d’ailleurs *via* la plateforme que les étudiants peuvent faire connaissance et décider d’unir leurs forces. Le tableau 8 appréhende les principales caractéristiques du crowdsourcing coopératif.

Tableau 8: Principales caractéristiques du crowdsourcing coopératif

Adage	Tous pour un, un contre tous.
Type de mission	Ce sont des missions complexes qui sont confiées, nécessitant le recours à des compétences hétérogènes. Un degré élevé d’innovation est attendu.
Interaction entre les membres de la foule	Les phases de coopération et de compétition s’alternent ou coexistent. Elles sont portées par des collectifs ou des individus isolés.
Rôle joué par le <i>crowdsourcer</i> et/ou par	Le <i>crowdsourcer</i> a un double rôle : chef d’orchestre veillant à ce que chaque « instrumentiste » puisse exprimer ses talents en harmonie avec

la plateforme de crowdsourcing	ceux d'autres acteurs, mais également arbitre qui sélectionne <i>in fine</i> la ou les meilleures contributions.
Rémunération	A l'instar de la formule compétitive, les individus peuvent bénéficier de récompenses financières ou d'autres formes de dotations.
Exemples	Studyka – Wilogo avant 2010...

§4. Le crowdsourcing cumulatif : « Les petits ruisseaux font les grandes rivières »

De nombreuses pratiques de crowdsourcing se fondent sur la juxtaposition des participations individuelles. De reCAPTCHA à Duolingo, plusieurs formules de crowdsourcing développées par Louis Von Ahn s'inscrivent dans ce registre. Il s'agit notamment de mobiliser l'intelligence humaine afin de résoudre des problèmes plus facilement qu'un système informatique. Comme l'indique Vincent : « Dans le *Human computation*, l'homme est au service d'un processus qui le dépasse, dont il n'a pas forcément conscience et dont il n'est pas toujours le bénéficiaire » (2013, p. 13). C'est ainsi qu'avec le reCAPTCHA, l'internaute opérant une transaction sur un site en ligne est contraint de saisir deux codes. Son opération est utile à la numérisation de livres. Même si, d'un simple clic, il est possible d'obtenir des informations sur la finalité du reCAPTCHA, de nombreux individus l'ignorent. C'est donc ici le cumul de participations individuelles qui permet au système de traduire de vieux manuscrits. Dans un registre similaire, l'intelligence humaine est mise au service de la traduction de textes sur Duolingo. Alors qu'ils opèrent des exercices de traduction, les internautes participent à la démarche de création de valeur qui leur bénéficie aussi. Ainsi, tandis qu'avec reCAPTCHA l'approche est contrainte et bénéficie principalement au système racheté par Google, avec Duolingo la participation des apprentis linguistes s'opère volontairement et de manière ludique dans un esprit de réciprocité.

Quelle que soit la nature de la démarche, volontaire ou contrainte, le crowdsourcing cumulatif se caractérise par la volonté du *crowdsourcer* d'accumuler des participations individuelles. Le crowdfunding ou financement participatif s'inscrit aussi dans cette perspective. Il s'agit dans un processus de collecte d'accumuler les sommes d'argent afin de rendre possible la réalisation d'un projet.

Dans les démarches cumulatives, l'interaction de la foule n'est donc pas essentielle. Il est même parfois préférable de garder une certaine indépendance afin qu'elle ne soit pas victime de subjectivité. En outre, la foule n'est pas en concurrence, chacune des participations individuelles est essentielle afin de répondre à la problématique rencontrée par le *crowdsourcer*. Typiquement tous les financements sont les bienvenus en matière de financement participatif. De façon générale, le crowdsourcing cumulatif ne fait pas nécessairement appel à des compétences pointues, c'est essentiellement l'accumulation des participations individuelles qui est source de création de valeur. Le tableau 9 identifie les propriétés du crowdsourcing cumulatif.

Tableau 9 : Principales caractéristiques du crowdsourcing cumulatif

Adage	Les petits ruisseaux font les grandes rivières.
Type de mission	La foule s'implique dans des tâches simples ne nécessitant pas de compétences pointues.
Interaction entre les membres de la foule	Les contributeurs agissent de manière isolée. Chacun apporte sa pierre à l'édifice.
Rôle joué par le <i>crowdsourcer</i> et/ou par la plateforme de crowdsourcing	Le <i>crowdsourcer</i> a un rôle d'intégrateur ou d'agrégateur des contributions individuelles de la foule. Ces contributions peuvent nécessiter un traitement statistique afin d'extraire celles qui sont pertinentes. C'est le cas par exemple en ce qui concerne les formes d' <i>human computation</i> .
Rémunération	Elle prend plusieurs contours : inexistante (ex : ReCAPTCHA, Duolingo), micro-paiement (iStockphoto), contrepartie (dans le cas du financement participatif dans une perspective de don contre don).
Exemples	Duolingo, reCAPTCHA, ESP, plateformes de financement participatif...

SECTION 3. LES ENJEUX D'UNE PRATIQUE SPECIFIQUE D'EXTERNALISATION

En tant que pratique d'externalisation, il semble opportun d'interroger les atouts et limites spécifiques de crowdsourcing. Ce faisant, nous proposons de mettre en relief plusieurs des facettes de notre travail de recherche.

§1. Les atouts potentiels

Le crowdsourcing est souvent montré comme un mode d'externalisation avantageux. Comme l'indiquent Duval & Speidel (2014, p. 17) : « Dans beaucoup de cas, le mode crowdsourcing aura un impact positif sur la vitesse de développement, mettra à jour des solutions surprenantes et innovantes et sera moins cher que les méthodes traditionnelles ». Il semble alors intéressant de confronter cette modalité atypique d'externalisation avec des formules « classiques » d'externalisation. C'est à l'appui d'une grille de lecture fondée sur les travaux sur l'externalisation de Barthélemy (2007) que nous appuyons notre analyse.

A. La réduction des coûts de l'activité externalisée

Les motivations qui sous-tendent les opérations d'externalisation sont souvent appréhendées en termes de coût. Du point de vue de certaines organisations, recourir à une prestation extérieure pourrait dans plusieurs registres s'avérer moins coûteux que la réalisation en interne. Barthélemy (2007) indique que cette réduction des coûts repose sur trois grands mécanismes : les économies d'échelle des prestataires spécialisés, la flexibilisation des dépenses et les conditions moins avantageuses pour les salariés. Confrontons ces trois composantes au contexte d'externalisation vers la foule :

Concernant **les économies d'échelle**, elles sont notamment réalisées par un prestataire qui s'investit simultanément pour plusieurs donneurs d'ordres. Il est délicat d'apprécier cet élément dans le contexte du crowdsourcing. En effet, la foule se singularise par son anonymat. Si certains s'investissent sur les plateformes de manière régulière, l'activité d'autres individus semble *a priori* très ponctuelle. En effet, le crowdsourcing ne saurait être considéré comme une activité professionnelle à part entière. Dès lors, s'il y a économies d'échelle, elles sont inhérentes à la multiplication des participations individuelles, quand bien même chacune d'entre elles n'apporterait qu'un grain de sable à l'édifice final.

La flexibilisation des dépenses permet au *crowdsourcer* de diminuer ses frais fixes. En effet, il s'agit de rémunérer la foule à la hauteur des seules prestations réalisées et conséquemment de ne supporter que des charges variables. Sous cet angle, le crowdsourcing pourrait donc être considéré comme un moyen de palier aux aléas d'une activité et éviter d'embaucher du personnel supplémentaire. Des plateformes comme Amazon Mechanical Turk permettent en effet d'externaliser des activités simples pouvant s'avérer relativement chronophages. Sur le site Web de la plateforme est indiqué : « *Mechanical Turk permet aux entreprises d'atteindre leurs objectifs plus rapidement et à un coût moindre qu'il ne le leur était possible auparavant* ». Obtenir une prestation rapidement et à moindre coût compte donc parmi les bénéfices associés au recours à certaines plateformes de crowdsourcing.

Les conditions de travail moins avantageuses pour les salariés apparaissent comme l'un des facteurs clefs du recours à l'externalisation. Or dans le contexte du crowdsourcing, il n'est pas question d'activité salariée à proprement parler. Ce qui est qualifié de « travail spéculatif » est cependant emblématique. Il s'agit du « talon d'Achille » du crowdsourcing. En effet, dans le cas du crowdsourcing compétitif, les individus s'investissent sans assurance d'emporter un challenge et la dotation s'y rapportant. Plus généralement, c'est notamment en termes de « recrutement » que l'organisation peut réaliser une économie. Selon Lebraty (2009, p. 153), « tout individu disposant d'une connexion et comprenant la langue de l'interface web peut [potentiellement] proposer ses services. Ceci implique que le principal critère qui sera retenu pour nouer un contrat sera celui des compétences présentées par l'individu. Un système de notation, par la communauté, peut ensuite être mis en place [...]. Le coût de recrutement d'un individu apparaît donc relativement faible ». Il en est de même, selon l'auteur, du coût de recherche d'un spécialiste (Lebraty, 2009, p. 154). Ces aspects sont cependant nuancés eu égard au fait que la foule ne produit pas toujours de la qualité. En ce sens, Lebraty (2009) indique qu'il est la plupart du temps nécessaire de filtrer la production de la foule ce qui indéniablement engendre un coût. Il n'en demeure pas moins que l'étude de Lebraty témoigne du fait que les *crowdsourcers* sont essentiellement motivés par cette formule d'externalisation dont ils considèrent que le coût est « faible et maîtrisé » (2009, p. 159). Nos recherches sur les formes compétitives de crowdsourcing abondent dans ce sens. En effet, sur des plateformes créatives comme eYeka ou Wilogo, de nombreuses propositions sont soumises tandis que le *crowdsourcer* s'engage pour une enveloppe globale. Enfin, concernant les formules compétitives, certains auteurs signifient qu'elles constituent une façon de partager le risque et par conséquent le coût de la résolution d'un problème. Duval & Speidel (2014, p. 24) considèrent ainsi que le *crowdsourcer* distribue « le risque de la recherche parmi ceux qui

participent au concours. Par le temps qu'ils passent, qu'ils investissent à chercher des solutions, ces *solvers* prennent le risque qui aurait été porté par l'entreprise dans une démarche traditionnelle ». Ces propos sont extensibles à d'autres modalités de crowdsourcing. En effet, qu'il s'agisse de formules compétitive, cumulative ou collaborative, le *crowdworker* investit son énergie sans nécessairement obtenir une compensation tangible.

B. L'amélioration de la performance de l'activité externalisée

Pour Barthelemy (2007), un autre atout de l'externalisation réside dans l'amélioration de la performance de l'activité externalisée. Les fournisseurs sont considérés comme des spécialistes dont la supériorité repose sur trois principales compétences : une bonne gestion des carrières et de la relation client et le déploiement de « *best practices* ». Ces aspects semblent de prime abord inopérants dans le contexte du crowdsourcing. Néanmoins, le *crowdsourcer* peut chercher à accéder à des compétences de haut niveau. En matière d'externalisation, parce que certains prestataires peuvent être spécialisés dans un domaine d'activité, ils seraient susceptibles d'offrir à leurs clients des compétences d'un niveau meilleur que celles détenues par les services internes. Recourir à des prestataires extérieurs peut être une réponse à un défaut de compétences en interne. Or, la foule est pleine d'experts dont Surowiecki considère par ailleurs qu'ils « ressemblent beaucoup aux gens normaux » (2008, p. 70). L'offre de plateformes de contenus créatifs comme Wilogo se fonde sur cette philosophie. Il s'agit de permettre à des entreprises qui ne disposent pas de compétences graphistes en interne de s'en remettre à l'expertise et à la créativité des contributeurs de cette plateforme. En ce sens, la plateforme joue le rôle d'un intermédiaire déployant les compétences d'une communauté sur laquelle elle fonde ses pratiques. Certaines plateformes accompagnent de surcroît leur communauté afin qu'elles accèdent à de nouvelles compétences.

C. Le recentrage sur le cœur de métier de l'entreprise

Selon Barthélemy (2007), la réduction des coûts n'est plus l'objectif premier d'une démarche d'externalisation. Pour l'auteur, « la nécessité de créer de la valeur pour l'actionnaire incite les entreprises à transférer hommes et équipements vers des prestataires spécialisés afin d'alléger leur bilan et d'accroître leur rentabilité. En d'autres termes, l'externalisation fermée est utilisée pour permettre aux entreprises de concentrer leurs ressources financières et managériales sur les activités créatrices de valeur : "le cœur de métier" » (Barthélemy, 2007, p. 5). Il pourrait s'agir alors de libérer des ressources pour d'autres utilisations : « l'externalisation d'activités non stratégiques permet de libérer ces ressources et de les réaffecter à des activités qui contribuent à la formation de l'avantage concurrentiel » (Barthélemy, 2007, p. 43). En matière de crowdsourcing en tant que formule d'externalisation ouverte, il n'est pas question de transférer hommes et équipements vers la foule, fournisseur dont les contours sont particulièrement singuliers. Néanmoins, des activités stratégiques ou non peuvent être confiées à la foule. Ainsi, si le crowdsourcing peut impliquer le transfert de tâches simples ou routinières au sens de Pénin & al. (2013), c'est également autour de missions plus complexes et stratégiques qu'il est susceptible de s'articuler. Force est ainsi de constater que des plateformes comme innoCentive permettent à des organisations de renom de s'en remettre aux *solvers* pour résoudre des problématiques majeures. Dans un esprit d'*open innovation*, le recours à la foule vient ici renforcer les équipes internes. Ce faisant, le recours au crowdsourcing peut permettre

d'améliorer la gestion de l'activité externalisée. En effet, l'absence de mise en concurrence de certaines fonctions réalisées en interne est susceptible d'impliquer des dysfonctionnements et un défaut de performance. Le recours au crowdsourcing notamment compétitif est la façon idoine de mettre en concurrence les acteurs du marché et pour une direction générale de reprendre le pouvoir au regard du choix qui sera émis. Cependant, concernant l'externalisation d'activités stratégiques, il est sans doute regrettable que la relation entre le *crowdsourcer* et le *crowdworker* soit distendue. Dans le cadre d'activités complexes et stratégiques, la plateforme forme un écran qu'il semble opportun de lever.

§2. Les risques potentiels

Si les atouts de l'externalisation sont indéniables pour les organisations, elles se heurtent également à plusieurs de ses limites. Le crowdsourcing étant une formule « singulière » d'externalisation, il convient une nouvelle fois de faire le point sur ce sujet. Ici encore, nous appuyons notre propos sur la grille de lecture de Barthélémy (2007).

A. La sous-performance

Selon Barthélémy (2007), il est question de sous-performance lorsque le prestataire n'atteint pas les objectifs fixés par le contrat. Concernant le crowdsourcing, le traitement de la question de la sous-performance est particulièrement intéressant. En effet, selon les formules de crowdsourcing telles que nous les appréhendons dans le modèle des 4 C, les contributions de la foule ne seront pas nécessairement retenues. Les modes compétitif ou coopétitif du crowdsourcing impliquent notamment que très peu de contributions soient sélectionnées. Ainsi, dans une démarche de crowdsourcing, des filtres permettent au *crowdsourcer* de lutter contre la sélection adverse et le risque moral identifiés par Williamson (1985). En effet, dans la contractualisation avec un fournisseur classique le client peut avoir des difficultés à évaluer le niveau de compétences de son fournisseur et plus globalement la qualité de la prestation qui lui sera dédiée. En outre, il n'est pas toujours en mesure d'évaluer le niveau d'effort de son fournisseur dans l'exécution de la prestation. Or, dans le contexte de la mise en compétition de la foule dans le cadre d'activités créatives, le *crowdsourcer* semble pouvoir s'affranchir de ces deux risques puisque la contractualisation n'est opérée qu'*ex post*, sur la base du « travail » réalisé (Renault, 2014b). S'agissant du crowdsourcing cumulatif, le *crowdsourcer* externalise vers la foule des missions simples pour lesquelles peu de compétences sont nécessaires. La foule peut néanmoins échouer dans la réalisation de telles missions, impliquant alors un coût de traitement de la production. Concernant le crowdsourcing collaboratif, c'est à partir du traitement et de l'analyse des participations croisées que le *crowdsourcer* pourra extraire la valeur. Là encore, face à l'abondance des interactions dont le niveau de qualité peut être fluctuant, la quête d'une réponse intégrative à la problématique posée est des plus complexes. Elle requiert également d'extraire parmi les contributions respectives, les éléments sources de création de valeur.

B. La dépendance envers le prestataire

Barthélémy (2007, p. 63) rappelle que « lorsqu'une entreprise externalise une activité, ses besoins en la matière ne disparaissent pas pour autant. On se retrouve dans le cas où une entreprise a fait le choix d'être (plus ou moins) dépendante d'un prestataire extérieur ». Dans le cas du crowdsourcing, le client n'est pas dépendant d'un fournisseur mais d'une pléthore potentielle de fournisseurs. Or la dépendance est fonction du degré de concentration du marché des fournisseurs. Il semble dès lors que l'on se situe dans une situation de « marché » avec interdépendance faible entre client et fournisseurs⁴². Typiquement, parmi la foule les fournisseurs sont *a priori* très nombreux, jusqu'alors non organisés collectivement et répartis aux quatre coins du monde. Dans ce contexte, on aurait pu considérer de prime abord que la situation est extrêmement favorable aux *crowdsourcers* qui disposeraient d'un pouvoir de négociation fort sur ces fournisseurs. Or les fournisseurs ne sont pas seulement motivés par des questions financières, des facteurs de motivation intrinsèques sont prégnants. En outre, ces fournisseurs, non contractuellement engagés, sont libres de leurs agissements. Le plus souvent, la foule a également en face d'elle de nombreuses problématiques issues de multiples *crowdsourcers*. Les internautes peuvent dès lors choisir les missions pour lesquelles ils désirent s'investir. Il est alors opportun de noter que plusieurs plateformes encourent le risque d'éparpiller leur communauté lorsqu'elles leur proposent un large éventail de missions.

C. Le risque social

Le risque social peut être considéré sous deux angles distincts : celui des salariés de l'entreprise externalisatrice d'une part, et celui des salariés du prestataire, d'autre part. Une opération d'externalisation suscite tout d'abord le rejet ouvert ou larvé de ceux qui considèrent qu'on leur retire un travail. Dans le cas du crowdsourcing, la réaction des salariés du *crowdsourcer* a été peu étudiée par la littérature et nos propres recherches ne sont d'ailleurs pas penchées sur cette question. Il nous semble dès lors assez délicat de la traiter.

Du côté de la foule, nos recherches ont souligné des risques sociaux. En effet, plusieurs voix se lèvent pour critiquer le modèle d'affaires sur lequel repose le crowdsourcing. C'est en particulier le cas, lorsque ce sont des compétences pointues qui sont requises de la part du *crowdsourcer*. Dans ce cas, deux types d'acteurs mettent à mal ce mode d'externalisation :

- ceux d'une part, qui voient dans la pratique une concurrence à l'exercice de leur profession. Dans le domaine du design et plus globalement de la créativité, de nombreux professionnels s'insurgent contre la pratique.
- ceux d'autre part, participants, qu'ils soient amateurs, *pro-ams* ou professionnels qui déplorent des récompenses qui ne seraient pas à la hauteur. S'agissant du crowdsourcing compétitif, plusieurs individus s'impliquent sans la moindre garantie d'obtenir une récompense.

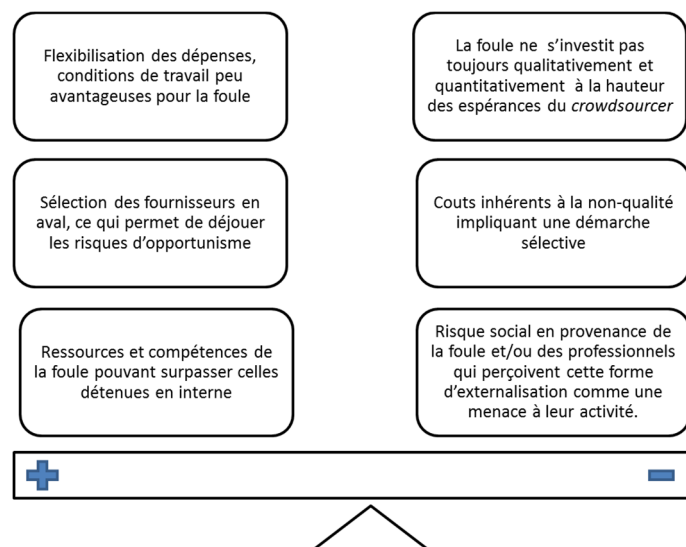
La formule de sélectivité en aval est ainsi décriée et fait alors figure de travail spéculatif. La question du travail dissimulé est également latente. En effet, le crowdsourcing n'entre pas dans

⁴² Voir à ce propos les principales configurations de la relation client-fournisseur appréhendées par Donada & Nogatchewsky, 2008.

le registre d'une activité professionnelle. S'investir dans une démarche de crowdsourcing ne permet pas d'obtenir rémunération et droits propres à l'activité salariée. Tandis que le législateur français ne s'est, à notre connaissance, pas penché sur cette question, il n'est pas improbable que dans certains contextes, il soit possible de requalifier l'activité de la foule⁴³. Cette question suscite notre intérêt et pourrait à moyen terme faire l'objet d'une recherche. Le chapitre 4 développe cette perspective.

Au cours de ces cinq dernières années, nos travaux de recherche se sont orientés sur une modalité originale d'externalisation : le crowdsourcing. La rédaction de ce chapitre d'HDR nous a donné l'opportunité de faire le point sur les éléments centraux de nos recherches. Ces dernières ont notamment permis d'aboutir à une catégorisation des pratiques de crowdsourcing, laquelle nécessite sans nul doute d'être affinée. A plusieurs reprises, nous avons appréhendé les principaux atouts et faiblesses du recours au crowdsourcing. S'il est probablement nécessaire d'affiner ces perspectives en fonction du contexte et des modalités privilégiées, la rédaction de cette note de synthèse nous a donné l'opportunité de poser la question en de nouveaux termes. Il s'agit en particulier de confronter les atouts et les faiblesses présumées de l'externalisation classique vers un fournisseur *lambda* à celle de l'externalisation ouverte vers un fournisseur atypique : la foule. Notre analyse permet alors de mettre en relief les traits saillants du crowdsourcing (figure 12).

Figure 12 : Les traits saillants de l'externalisation vers la foule



Au terme de cette réflexion, de nombreuses interrogations demeurent et nous souhaiterions approfondir plusieurs d'entre elles. Le prochain chapitre rend alors compte de nos projets de recherche.

⁴³ Nous pouvons faire un parallèle avec les candidats des émissions de télé-réalité qui ont vu leur statut évoluer. En février 2008, la cour d'appel de Paris faisait jurisprudence en jugeant que les candidats de l'émission l'Ile de la Tentation avaient bien accompli « un travail » et auraient dû à ce titre être rémunérés. Dans un arrêt d'avril 2012, la Cour de cassation confirmait cette jurisprudence sur la qualification de la relation contractuelle entre les candidats et la société de production.

CHAPITRE 4. LES PROJETS DE RECHERCHE

Ce chapitre conclusif a pour objectif de présenter les pistes de recherche vers lesquelles nous souhaiterions nous investir et pourquoi pas accompagner, s'ils sont séduits, de jeunes chercheurs. Ces orientations sont le fruit d'observations et d'intuitions que nous n'avons jusqu'alors eu le temps d'investir davantage. Nos perspectives de recherche sont fortement ancrées sur la thématique du crowdsourcing. C'est en effet seulement depuis 2010 que nous orientons nos recherches sur ce sujet qui capte depuis lors une majeure partie de notre attention. Nous sommes en veille sur cette thématique pour laquelle l'observation des pratiques suscite un bouillonnement d'idées et de pistes de recherche. De plus, plusieurs terrains nous semblent facilement accessibles, des affinités se sont d'ores et déjà nouées avec certains interlocuteurs et notre envie de nous y investir est intacte. De futures recherches nous permettront ainsi d'affiner les contours du crowdsourcing en tant que modalité d'externalisation singulière. Il s'agira également d'étudier les incidences des dimensions de la proximité sur la réussite d'une opération de crowdsourcing.

Dans une première section, nous présentons les pistes liées au crowdsourcing appréhendé de manière générale (au sens de Howe, 2008). Dans une seconde section, nous présentons des pistes de recherche en lien avec le financement participatif, axe de recherche sur lequel nous sommes le plus récemment investis. C'est plus précisément vers les plateformes sur le modèle de la contrepartie (à l'instar de MyMajorCompany ou Ulule) que nous avons à cœur de consolider notre investissement.

SECTION 1. DES PISTES RELATIVES A DES ASPECTS TRANSVERSAUX DU CROWDSOURCING

C'est autour de cinq principaux axes que notre agenda de recherche sur la thématique du crowdsourcing pourrait s'articuler. Nous présentons chacun d'entre eux succinctement dans les propos qui suivent.

§1. Affiner la taxonomie des quatre C

De nombreux auteurs se sont attachés à classifier les formes de crowdsourcing. Nous ne faisons pas exception et avons proposé la taxonomie des 4C dont nous souhaiterions affiner les contours. En effet, l'observation de nouveaux cas nous conduit à envisager des formules juxtaposant ou combinant, selon les étapes de la création de valeur, les formules collaborative, compétitive et cumulative. Nous sommes notamment inscrits en juin 2014 sur la plateforme Quirky⁴⁴ qui nous semble emblématique de cet aspect. Cette plateforme sollicite la créativité de la foule dans une finalité sélective. Il s'agit en effet d'extraire des participations individuelles les meilleurs projets qui pourraient être par la suite développés par des équipes dédiées. Ce

⁴⁴ Notre réflexion se fondait jusqu'alors sur le suivi de la version française de Quirky en partenariat avec Auchan. La plateforme française ayant annoncé sa clôture aux membres de sa communauté le 1^{er} janvier 2015, nos recherches se tourneront désormais vers sa version américaine.

faisant, la communauté réunie autour de la plateforme est conduite à interagir avec celui qui soumet un projet. En synthèse, la communauté exprime son intérêt à l'égard du projet présenté, se prononce sur son succès probable ou sa faisabilité présumée. Il s'agit ainsi d'un processus collaboratif qui permet au porteur de projet d'être confronté à l'avis de ses pairs et pourquoi pas de faire évoluer à terme son idée. Ce faisant, la communauté est dans un processus dont on perçoit le double caractère cumulatif et sélectif. Elle est invitée à voter pour les projets : les aime-t-elle ou non ? Forte de ces échanges et du signal envoyé par le vote de la communauté, la plateforme se réserve la possibilité de sélectionner les meilleurs d'entre eux. Les idées sélectionnées par la plateforme bénéficient alors d'un nouveau processus d'interaction décomposé en plusieurs phases : chacune d'elles a vocation à rassembler les idées, suggestions et contributions de la communauté en ce qui concerne un aspect particulier du développement de l'idée de produit (choix du nom par exemple). Ici la sélectivité ne s'intègre pas dans un processus compétitif à proprement parler, du moins pas tel que nous en avons perçu jusqu'alors les contours. En effet, les projets sur Quirky sont très différents les uns des autres et chacun peut *a priori* tirer son épingle du jeu. De ce point de vue, le « crowdsourcing compétitif » diffère d'un « crowdsourcing sélectif », lequel serait plus englobant. De futures recherches pourraient s'attacher à préciser ces aspects.

L'observation de la plateforme Quirky nous invite donc à affiner les contours de notre taxonomie pour envisager une modalité de crowdsourcing « combinatoire » qui ferait donc l'objet d'un cinquième C. Dans le champ de la créativité l'observation d'autres cas, parmi lesquels la mise en place d'un conte participatif sur la page Facebook de Disney en 2013, illustre notre propos. Dans ce contexte, les internautes ont été mis en compétition chaque jour pour l'écriture d'un nouveau chapitre d'une même histoire. Chacun soumet son idée et l'histoire se construit ainsi pas à pas. Nous sommes dans une formule de « cadavre exquis » où les auteurs sont mis en concurrence. Sont ainsi juxtaposées la formule compétitive et la formule cumulative. De fait, nous souhaitons étudier les procédés de crowdsourcing fondés sur la juxtaposition ou l'enchevêtrement de plusieurs modes d'orchestration de la foule. Dans ce registre, nous n'avons encore que trop peu exploré les formules dites coopératives et souhaitons dès lors davantage nous y investir. La plateforme Studyka pourrait constituer un terrain de recherche privilégié.

Enfin, comprendre les rouages de la motivation de ceux qui s'impliquent dans une activité crowdsourcée compte parmi les pistes de recherche que nous souhaitons privilégier. Il s'agirait, plus précisément, d'identifier les leviers de motivation propres à chacun des types de crowdsourcing. Parmi ces leviers, il nous semble que la gamification a un rôle privilégié sur lequel nous pourrions mettre l'accent. La section qui suit met en relief cette piste.

§2. Cerner les enjeux de la gamification des plateformes

Une recherche exploratoire sur le sujet du recours à la gamification par les plateformes de crowdsourcing appelle de nombreux prolongements (Renault, 2014c). La gamification ou ludification s'appuie sur les mécanismes du jeu pour renforcer la volonté de l'individu de participer à des expériences de prime abord non ludiques. Entremêlant deux sujets de recherche encore jeunes, celui du crowdsourcing d'une part, et celui de la gamification d'autre part, cette

thématique de recherche est jusqu'alors peu explorée par la littérature. Il s'agirait de mieux comprendre les rouages et enjeux associés à la gamification des plateformes de crowdsourcing et d'évaluer l'attrait pour ce mécanisme.

Afin d'explorer ce sujet, plusieurs terrains de recherche se présentent, lesquels nécessitent d'être appréhendés en fonction du contexte dans lequel ils se situent (s'agit-il de financement participatif, de plateformes créatives fondées sur la compétition (...)?). L'un des terrains emblématiques et n'étant jusqu'alors abordé à notre connaissance qu'en filigrane est celui de la plateforme Duolingo. A l'occasion d'une recherche exploratoire, nous nous sommes inscrits en tant qu'apprenti linguiste sur la plateforme et en avons observé les mécanismes qui n'ont depuis lors cessé d'évoluer. Ce sont en particulier les outils de gamification qui se perfectionnent et s'enrichissent. Si Duolingo nous semble particulièrement à la pointe en matière de ludification, de nombreuses autres plateformes s'inspirent des mécanismes du jeu pour séduire et fidéliser leur communauté (Foldit, DigitalKoot...). Plusieurs terrains de recherche pourraient dans ce registre être investis, en particulier dans le champ de la créativité.

§3. Comprendre les freins de la foule envers le crowdsourcing

Sous ses multiples facettes, le crowdsourcing fait l'objet d'une aversion croissante en provenance de certaines communautés. Une récente recherche (Renault, 2015) aborde notamment la fronde des créatifs à l'égard des plateformes fondées sur leur mise en compétition. En France, ce sont par exemple Creads, Wilogo ou eYeka qui incarnent ce type de plateforme. Notre recherche fondée sur l'étude de billets contestataires publiés sur le site « les graphisteries » nous a permis d'entrevoir les éléments suscitant la fronde des créatifs. C'est en particulier ce qui est qualifié de « travail spéculatif » qui cristallise leur mécontentement. Alors qu'une large palette d'individus est susceptible d'investir ses ressources et compétences afin de répondre à un appel à projet, seule une sélection très serrée de contributeurs sera récompensée pour son investissement. Les autres auront, bon gré mal gré, travaillé « gratuitement » ou « bénévolement ». Alors que les plateformes soulignent qu'il s'agit de concours et que nul n'est contraint de s'y investir, il semble néanmoins pertinent d'approfondir les recherches à ce propos et de proposer des solutions à cette gronde latente. Au cœur de celle-ci, la question de la qualification de l'activité de la foule est cruciale : s'agit-il d'un travail ou d'un loisir ? Peut-on considérer que la foule s'investit de manière bénévole ?

Le parallèle avec le bénévolat constitue selon nous une piste féconde de réflexion. Le travail bénévole implique de celui qui l'exerce la mise à disposition de ses compétences et de son temps au profit d'une organisation. Dans le contexte du crowdsourcing, le travail de la foule constitue une ressource productive conséquente. Le travail du *crowdworker* est valorisé monétairement par les plateformes de crowdsourcing d'une part, et par les *crowdsourcers*, d'autre part. Si sous certains de ces aspects, l'on considère l'activité *crowdsourcée* comme une démarche bénévole cela nous invite à explorer davantage les fondements de l'implication et de l'engagement dans ce type d'activité.

Sur la question du travail, il nous semble par ailleurs opportun d'interroger la mesurabilité de la création de valeur de la foule. Un investissement dans ce registre est délicat tant l'efficacité

productive de la foule n'équivaut *a priori* pas à celle d'un salarié. Ici également, il semble opportun de creuser le parallèle avec l'activité bénévole : « L'existence de situations dans lesquelles le bénévole représente un apport très limité voire négatif pour son association n'est guère contestable » (Archambault & Prouteau, 2010, p. 61). Or comme le mentionnent les auteurs, certaines tâches peuvent également être exercées par le bénévole dans une condition qualitative comparable voire supérieure. Il semble qu'il en soit de même concernant le *crowdworker*.

Le crowdsourcing est-il ou non un travail ? Sur le plan juridique trois aspects permettent d'en juger : l'existence d'un lien de subordination, la fourniture d'un travail et sa contrepartie (la rémunération). Concernant le lien de subordination, il comprend le pouvoir de donner des directives, le pouvoir d'en contrôler l'exécution et celui d'en sanctionner la mauvaise exécution. Nous avons observé à de nombreux égards le pouvoir de donner des directives et celui d'en contrôler *in fine* l'exécution (dans une phase sélective notamment). Toutefois, la capacité de sanction du *crowdsourcer* est réduite à néant dans la mesure où la foule agit de son propre gré, à sa propre initiative. Il arrive néanmoins que certains internautes soient exclus des plateformes de crowdsourcing parce qu'ils n'en respectent pas les règles. Il semble par ailleurs que l'activité de la foule est susceptible d'entraîner une forme de contrepartie qualifiable, de façon générique, de rémunération. Une recherche menée de concert avec un juriste nous permettrait sans doute de préciser ces aspects. Sur un plan managérial peut-être est-il ici utile d'appliquer le critère de la tierce personne d'Hawrylyshyn (1977) : le *crowdworker* peut-il ou non être remplacé par un salarié ? Si la réponse est oui, or tel est nous semble-t-il parfois le cas, il s'agit d'un travailleur. L'étude du flou entourant les frontières de l'organisation et du travail mérite ainsi une attention plus importante des chercheurs.

§4. Dresser une taxonomie des formats de rémunération de la foule

Alors que nous avons débuté dans le paragraphe précédent une discussion relative au statut de l'activité réalisée par un *crowdworker* et mis en exergue les trois éléments juridiques permettant de conclure qu'une activité peut être portée au « rang » de travail, nous revenons ici sur l'un d'entre eux : la rémunération. Il nous semble intéressant de dresser une taxonomie des formats de rémunération proposés par les plateformes. De prime abord, nos observations permettent de distinguer plusieurs formes de rémunération :

- (1) Une « rémunération à la tâche » concerne certains modes de crowdsourcing de nature cumulative pour lesquels on demande aux contributeurs de réaliser des micro-tâches. *Via* la plateforme Amazon Mechanical Turk, les internautes, répondant à certaines conditions et s'investissant dans des missions de faible envergure, perçoivent une rémunération pour chacune de leur réalisation. Par exemple, s'agissant du projet « the Sheep Market », chaque internaute ayant accepté de dessiner un mouton de profil gauche a perçu 0,02 dollar. La réalisation de cette « micro-tâche » peut donner lieu à une rémunération unique mais aussi multiple. Nous avons ainsi observé un format de rémunération fluctuant en fonction du succès de la réalisation du *crowdworker*. A l'image d'IstockPhoto, certaines plateformes proposent aux internautes de déposer du contenu. Les internautes sont par la suite rémunérés proportionnellement au nombre de

ventes. Le dépositaire multiplie donc sa rémunération en fonction du nombre de téléchargements.

- (2) Une « prime au gagnant » se rencontre dès lors que certains contributeurs sont rémunérés s'ils remportent ce qui est présenté sous forme de compétition. Dans le crowdsourcing compétitif, seuls certains membres de la foule seront rémunérés pour leur démarche. Ainsi, des plateformes proposant aux internautes de développer un contenu créatif telles eYeka ou Creads fonctionnent selon ce principe.
- (3) Une « prime à la sagacité » constitue un autre mode de rémunération qui n'est cette fois pas lié au choix émis par le *crowdsourcer* mais à une forme de hasard heureux. Pour l'empocher, il convient de participer à l'activité de crowdsourcing au moment idoine et avec une certaine perspicacité. La plateforme Internet Eyes s'inscrivait dans cette dynamique : depuis leur domicile, les internautes assuraient le rôle d'un vigile observant des caméras de surveillance – ils n'étaient rémunérés que s'ils repéraient un délit et que celui-ci était avéré.
- (4) Un « intéressement au résultat » est proposé afin de récompenser l'investissement du *crowdsourcer* dans un processus créatif. La plateforme Quirky s'inscrit dans ce registre avec la distribution d'une partie des revenus générés par la vente de la version commercialisée de l'idée de produit sélectionnée et développée par l'intermédiaire du site. Il est prévu que tous les utilisateurs ayant participé au développement de l'idée de produit, à proportion de leur niveau d'influence, soient ainsi récompensés. Le calcul du montant de cette dotation demeure assez obscur, car selon les termes de la plateforme, il est « déterminé par des algorithmes confidentiels qui sont la propriété de Quirky ».

Tandis que d'autres modalités de rémunération nous échappent probablement, c'est peut-être également la question de la rétribution du *crowdworker* qu'il convient de poser. La rétribution globale se caractérise par sa double nature : intrinsèque et extrinsèque. La première est composée des éléments se rattachant au contenu de l'emploi, il s'agit de la prise en considération de variables non financières parmi lesquelles les opportunités de carrière, le statut social en termes d'image valorisante de l'organisation et de la fonction occupée ainsi que l'intérêt au travail. Ces éléments peuvent apparaître de prime abord opportuns dans l'étude du crowdsourcing. La seconde, la rétribution extrinsèque, est composée de variables indépendantes du contenu de l'activité, fruit de conventions collectives et d'accords, des résultats de l'entreprise et de l'évaluation des salariés. Brillet (1998) rappelle qu'elle est constituée de huit variables : la rémunération fixe, la rémunération du mérite individuel, la rémunération du mérite collectif, le partage du profit, la participation au capital, les avantages en nature et aides diverses, les compléments de retraite et la prévoyance. Si plusieurs de ces éléments ne sont pas opportuns dans le contexte du crowdsourcing (les compléments de retraite typiquement), certains demeurent pertinents. La récompense dédiée aux gagnants des concours créatifs fait figure de prime individuelle. Sur certaines plateformes des récompenses sont attribuées à un collectif – tel est le cas de la plateforme Studyka qui encourage la participation de groupes d'étudiants. Nous observons aussi un partage du profit sur la plateforme Quirky... Ces premiers éléments de réflexion méritent indéniablement d'être affinés. Il s'agira dans un même élan de mieux comprendre les leviers de la motivation de la foule et ce faisant de nous diriger vers une réflexion en termes de marketing des ressources humaines.

§5. Identifier les pratiques de marketing des ressources humaines des plateformes

Attirer et fidéliser les *crowdworkers* est un enjeu crucial pour les plateformes. S'en dégage une démarche de marketing de ressources humaines (marketing RH) définie par Panczuk & Point (2008, p. 4) comme « un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux RH pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler ». Selon Liger (2007), il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour d'une part, attirer des candidats, les recruter et les intégrer et d'autre part, fidéliser des collaborateurs impliqués. Dans le contexte qui nous anime, il ne s'agit pas de recruter à proprement parler des salariés mais les membres d'une « communauté », laquelle œuvrera plus ou moins activement au profit d'un ou plusieurs *crowdsourcers*. En outre, le marketing RH ne vise pas seulement les actuelles ou futures recrues de l'organisation. Il a également pour objet de séduire la cible des clients externes. Il consiste donc d'une part, à attirer et fidéliser la foule de ceux qui sont susceptibles de s'impliquer dans une activité de crowdsourcing et d'autre part, à attirer et fidéliser la cible des *crowdworkers*. Ainsi, le déploiement d'une stratégie de marketing RH permet d'appuyer l'image de marque externe de la plateforme et l'envie des *crowdworkers* de s'y impliquer. La plateforme se présente ainsi comme une marque qu'il convient de valoriser auprès de la communauté des *crowdworkers* d'une part, et des *crowdsourcers*, d'autre part.

Attirer et fidéliser sont certes au cœur de la stratégie de marketing RH des plateformes, mais plus encore il s'agit d'obtenir l'implication et l'engagement effectif des membres des communautés qu'elles réunissent. En effet, comme le souligne Cardon (2010, p. 19), « alors que, dans la vie réelle, tout groupe de travail supporte mal l'inégale participation de ses membres, les coopérations bénévoles en ligne se caractérisent par une très grande hétérogénéité des engagements. La participation se répartit systématiquement selon une « loi de puissance » (parfois appelée loi des 1/10/100) qui voit une fraction minime de contributeurs être très active, une petite minorité participer régulièrement et la masse bénéficier des ressources de la communauté sans y apporter de contribution décisive ». Les Jams sont significatifs de ce phénomène. Nous avons pu y observer des profils « d'hyper-producteurs » d'une part, et « d'hyper-spectateurs » d'autre part. Les plateformes de crowdsourcing compétitif dans le registre de la créativité ne semblent pas faire exception à cette règle. Or, n'est-il pas « mensonger » d'afficher des milliers de créatifs inscrits sur une plateforme si au final seule une infime partie d'entre eux s'implique dans un processus de création auprès du client ? Tandis que le silence de certains n'est pas de nature à perturber les plus actifs, il demeure crucial pour le *crowdsourcer* et les plateformes de favoriser la participation de chacun. Il faut donc favoriser et valoriser la participation, aussi menue soit-elle. A ce propos, Cardon (2010, p. 19) s'appuie sur le cas Wikipédia : « Les participations minimales, comme la correction de fautes d'orthographe sur Wikipédia, la notation de la qualité des articles, voire la présence silencieuse d'utilisateurs inactifs, sont indispensables à la motivation des plus actifs dans le monde bénévole où la gratification est essentiellement symbolique ». Ainsi, appréhender les stratégies de marketing RH des plateformes de crowdsourcing nous semble particulièrement intéressant concernant les modalités compétitives. En effet, le *crowdsourcer* sélectionne la plateforme en fonction de sa capacité à réunir une communauté dense et qualitative de *crowdworkers*. Quant à ces derniers, ils sont attirés par les plateformes leur proposant une rétribution globale

opportune... Les *crowdworkers* sont également séduits par la capacité de la plateforme à attirer certains profils de clients. La recherche que nous avons menée sur le discours des participants de la plateforme eYeka témoigne notamment de l'attrait envers certaines marques (Renault, 2013). La poursuite de nos observations à ce propos pourrait permettre de proposer une modélisation originale de la démarche de marketing RH des plateformes. En effet, il est assez singulier d'adapter cette démarche dans le contexte d'une relation d'emploi dont les contours sont flous. Qui plus est, il y a une co-dépendance prégnante entre l'attrait des *crowdsourcers* et des *crowdworkers* pour une plateforme.

Dans ce cadre, la plateforme Creads pourrait constituer un terrain privilégié de recherche. Initiative originale, la plateforme a en 2014 présenté à ses parties prenantes une charte visant à contrer le « *perverted crowdsourcing* » qu'elle considère comme nuisible aux métiers de la création. La plateforme entend ainsi offrir une réponse à la critique subie par les plateformes de crowdsourcing compétitif. Sur son site, est ainsi indiqué : « Nous avons initié de nombreuses actions pour créer une déontologie autour du design participatif. Aujourd'hui, face aux questionnements qui subsistent envers un modèle disruptif, nous souhaitons aller plus loin et créer notre propre charte ». Cette dernière semble alors s'inscrire en parfaite cohésion avec une démarche de marketing RH.

SECTION 2. DES PISTES RELATIVES AU FINANCEMENT PARTICIPATIF

Nous avons depuis 2012 entrepris une recherche sur le sujet du crowdfunding. En collaboration avec Stéphane Onnée, nous avons en particulier défini les contours du financement participatif. En nous appuyant sur la typologie de Howe (2008), nous avons souligné la porosité du concept de crowdfunding avec les autres aspects du recours à la foule (Onnée & Renault, 2014). En outre, dans une perspective managériale, nos recherches ont permis de souligner plusieurs bonnes pratiques permettant d'aider le porteur de projet dans son processus de levée de fonds (Onnée & Renault, 2013). Le champ de recherche inhérent au financement participatif étant foisonnant, ce sont plusieurs pistes que nous espérons pouvoir investir, elles sont exposées dans les paragraphes qui suivent.

§1. Identifier le rôle de la proximité

Fort naturellement, nous souhaiterions étudier le financement participatif sous le prisme de la proximité. Selon Cardon (2010, p. 29) : « On assiste à une "revanche de la géographie" en constatant que les communautés virtuelles, loin de rassembler des inconnus à travers le monde, réunissent surtout des internautes vivant à proximité les uns des autres ». A l'auteur d'ajouter qu'alors « que les pionniers rêvaient d'un monde réunifié par une circulation plus fluide, plus ouverte et plus tolérante, la massification d'Internet a inévitablement conduit à la multiplication des enclaves communautaires regroupant, sur la base de la proximité sociale, géographique et culturelle, des individus partageant des traits communs » (Cardon, 2010, p. 31). Dans le même élan, Rallet & Torre (2007b, p. 8) indiquent qu'Internet « agrandit certes l'échelle géographique des interactions socio-économiques mais il permet aussi d'intensifier les relations locales ». Concernant les plateformes de financement participatif, tandis qu'elles permettent de séduire

des financeurs par-delà certaines frontières géographiques, de multiples formes de proximités semblent impacter la réussite d'une collecte. Nous souhaitons plus particulièrement prendre en considération le rôle de la proximité géographique dans la stratégie des plateformes de financement participatif. Plusieurs éléments témoignent de l'intérêt d'un travail de recherche à ce propos. Des rencontres et entretiens avec les acteurs de la finance participative d'une part, l'observation des orientations privilégiées par les plateformes d'autre part, et une littérature qui commence à esquisser les enjeux liés à la proximité dans le contexte du financement participatif nous confortent dans cette perspective⁴⁵. Dans ce registre, Mollick (2014) cherche notamment à identifier une géographie des porteurs de projet. Avec une base de données de plus de 48.500 projets portés sur Kickstarter, l'auteur dresse deux principaux constats : tout d'abord, la répartition géographique des projets présents sur la plateforme est inégale. Ensuite, les projets portés font écho aux produits culturels des villes au sein desquelles les porteurs sont basés. L'auteur donne notamment l'exemple de Nashville qui présente un nombre démesuré de projets pour sa population, dont la majorité se porte sur la musique. Quant à Los Angeles, la ville serait dominée par le film, tandis que San Francisco a beaucoup plus de projets liés aux nouvelles technologies et au jeu. Les résultats de la recherche menée par Mollick (2014) s'inscrivent alors dans la parfaite lignée de travaux conduits en géographie économique qui avancent que le succès sous-jacent de projets créatifs dépend des caractéristiques de l'emplacement des fondateurs (Knudsen & al., 2007). Un autre effet géographique théorisé par des chercheurs, en particulier Florida (2002), est que le talent de la population d'une région peut affecter la productivité créative relative d'une zone géographique. Mollick (2014) suggère également le rôle moteur de la géographie dans le succès des collectes.

Tandis que certaines plateformes ont construit d'emblée leur positionnement stratégique sur un fort ancrage territorial, d'autres n'ont identifié cet enjeu stratégique qu'après plusieurs mois d'activités. Ainsi, l'essence de certaines plateformes réside dans un ancrage territorial fort et la valorisation d'une dynamique de proximité géographique. C'est le cas de « La Ruche ». Cette plateforme de financement participatif se présente comme « exclusive à la région de Québec ». Elle a ainsi pour objectif de contribuer au rayonnement de la ville et de sa région. Il s'agit dès lors de participer à la dynamisation de l'économie locale en valorisant l'initiative individuelle et l'implication citoyenne. S'agissant de la plateforme française Bulb in Town, elle propose aux porteurs de projet de valoriser leurs démarches auprès des habitants d'une ville. Les financeurs seraient à la recherche de « projets en bas de chez eux ». S'adressant aux porteurs de projet, la plateforme argue : « Votre projet est réellement mis en avant auprès des habitants de votre ville et vous n'êtes pas noyés parmi des projets de tous pays et toutes catégories (cinéma, musique, jeux,...) ». S'il limite les types de projets, ce positionnement comporte l'avantage de valoriser les petits commerces et associations de proximité. D'autres plateformes conçues sur un modèle généraliste *a priori* ont rapidement compris l'intérêt d'une orientation locale. C'est ainsi que MyMajorCompany offre depuis 2013 un outil de recherche des projets basé sur la localisation.

⁴⁵ En 2014, un appel à propositions pour la *California Management Review* posait notamment la question de la géographie du crowdfunding : “Do CF participants exhibit a “home bias” in their funding choices? Does geographic proximity influence investment performance? What regions have the most CF? What regions have the most successful CF? What can explain these patterns and do they differ from those of more conventional sources of entrepreneurial finance?”.

Après avoir autorisé la plateforme à les géolocaliser ou après avoir renseigné la localisation qui intéresse les *backers*, apparaissent les projets en cours de financement qu'ils sont susceptibles de soutenir. Le « rapprochement » de la plateforme Ulule de la plateforme Octopousse coïncide avec le lancement sur Ulule de pages Régions, et montre l'ambition d'accélérer le développement du financement participatif au niveau local et régional. Enfin, certaines régions telles l'Auvergne ont mis en place un dispositif original de financement participatif visant à accompagner l'émergence de nouveaux projets (Boutigny & Renault, 2014). Ancrage territorial et proximité géographique semblent pouvoir jouer un rôle majeur que nous souhaiterions étudier. En outre, l'analyse des relations entretenues entre le porteur de projet et ses soutiens témoigne des enjeux liés à d'autres formes de proximité dans la réussite d'un projet. C'est le cas de la proximité relationnelle, dans la mesure où le premier cercle de financement est constitué de la famille et/ou des amis. La proximité dans plusieurs de ses dimensions tient une place indéniable dans les recherches sur la finance participative. De futures recherches permettront d'explorer ces aspects.

§2. Comprendre le processus d'apprentissage du porteur de projet

Depuis 2012, nous opérons le suivi longitudinal des projets portés par Nicolas Forsans et sa société d'édition Muttpop sur la plateforme de financement participatif Ulule. En trois ans, le porteur de projet a présenté sept projets. Dans une démarche d'observation participante, nous avons financé cinq de ces projets et avons eu ainsi un meilleur accès à l'ensemble du flux de communication du porteur de projet vers la communauté qui le soutient. Nous avons également interviewé Nicolas Forsans à trois reprises. Au fil du temps, nous avons pu observer un processus d'apprentissage inhérent aux interactions entre le porteur de projet et ses *backers*. Dès lors, il nous semble opportun de suivre plusieurs porteurs de projets ayant de manière successive eu recours au financement participatif et d'analyser la façon dont ils font évoluer leur processus de collecte. Il nous semble que nous avons affaire à une forme d'organisation apprenante dans la mesure où chacune des interactions avec la communauté permet au porteur de projet de faire évoluer son management. Afin de rester en phase avec son écosystème, le porteur de projet fait évoluer ses pratiques. Les financeurs deviennent ici des acteurs de l'efficacité des projets – interagir avec eux permet au porteur de projet d'apprendre de ses erreurs.

Si chacun des projets a jusqu'alors été entièrement financé, nous avons pu observer les difficultés auxquelles Nicolas Forsans a néanmoins été confronté : caractère chronophage de la gestion d'un projet sur une plateforme, allongement de la durée de financement afin de boucler le projet de financement « la vie en rose Kitty », protestation d'internautes considérant que l'arrivée de leur contrepartie était trop tardive... Comment ces événements ont-ils été appréhendés et managés ? Il semble pertinent de se pencher sur ces questions afin d'envisager la façon dont le porteur de projet gère ces différents impondérables ayant impacté l'évolution d'une collecte. Aussi, les aspects positifs ou négatifs inhérents à la conduite de projet peuvent-ils être considérés comme des opportunités d'apprentissage. Au-delà d'un apprentissage en simple boucle où le porteur de projet identifie puis corrige ses erreurs, il nous semble envisageable d'observer chez les porteurs de projets un processus d'apprentissage en double

boucle. Le porteur de projet est alors conduit à faire évoluer sa façon de penser et d'agir. Le suivi de ces collectes et nos interactions avec Nicolas Forsans renforcent cette perspective.

§3. Identifier les clefs de succès de la construction d'une échelle des contreparties

La question de la construction d'une échelle des contreparties s'est posée lors d'une recherche exploratoire sur le sujet du financement participatif (Onnée & Renault, 2013). Or, si nous avons interrogé nos interlocuteurs porteurs de projets sur ce sujet – les questions y afférant n'étaient pas centrales à notre analyse. Nous avons donc à cœur de creuser des premières intuitions. A l'occasion de cette recherche, nous avons proposé une règle dite des « trois niveaux de paliers ». Au regard des projets observés, il est en effet apparu qu'un premier niveau de contrepartie permet au plus grand nombre d'investir modestement dans un projet sans pour autant accéder à la contrepartie principale. Nous entendons par contrepartie principale celle qui fait l'objet du projet porté sur la plateforme. Dès lors, un investissement modeste peut appeler comme contrepartie les seuls remerciements ou la réception d'une contrepartie dont la valeur est bien évidemment plus modeste financièrement que l'engagement du *backer*. Dans un deuxième niveau, la contrepartie principale est proposée. Quant au dernier niveau, il se caractérise par un investissement financier conséquent de la part du *backer* qui offre en retour une dotation d'une « valeur » plus importante. Par ailleurs, il faut que le financeur ait la sensation de bénéficier de privilèges. Dès lors, éditions limitées et distribution en avant-première comptent parmi les éléments susceptibles de le séduire. Par conséquent, la construction d'une échelle des contreparties s'inscrit dans une démarche de don contre don. Il s'agit de déterminer les bases de la réciprocité. Le mécanisme du don s'articule en trois parties : donner, recevoir puis rendre. Dans cette perspective, le *backer* donne au porteur de projet une certaine somme d'argent. Le porteur de projet la reçoit et lui remet alors une contrepartie. De nombreuses questions se posent et des recherches pourraient apporter un éclairage fécond aux porteurs de projet : comment pousser les contributeurs à investir dans un palier supérieur ? Combien de paliers sont nécessaires à la performance d'une collecte ? Comment le contributeur opère-t-il un arbitrage entre les différents niveaux de contreparties ? (...)

§4. Appréhender la gestion du succès

Parmi les axes de recherche que nous envisageons au regard du champ des plateformes de financement participatif, il nous semble pertinent de nous pencher sur une thématique *a priori* surprenante : celle de la gestion du succès d'une collecte de fonds. La puissance de la foule conduit le porteur de projet à bénéficier ponctuellement de dotations largement au-delà de ses espérances. Aussi curieux que cela puisse paraître, il peut être difficile pour le porteur de projet de faire face à une très large victoire de sa collecte. Encore faut-il définir ce qu'est une très large victoire : doubler, quintupler les attentes ou plus encore ? Citons des projets pour lesquels nous avons opéré un suivi : « Noob » et « Potato Salad ». C'est *via* la plateforme Ulule que le projet de film à partir de la web série Noob a été financée à hauteur de 1945 % en juillet 2013. Ainsi, tandis que le porteur du projet sollicitait sa communauté pour un montant global de 35.000 euros, la somme collectée au final est de 681.046 euros. Nous avons suivi l'évolution du discours du porteur de projet et ce comment, surfant sur la vague, il s'est attaché au fur et à mesure de la collecte à apporter une réponse à la question des internautes laquelle était

probablement également sienne : « Que faire de l'argent supplémentaire ? ». Plus récemment, en juillet 2014 la presse internationale se faisait l'écho du projet présenté sur la plateforme Kickstarter : « Potato Salad ». Comment son porteur aurait-il pu prévoir qu'il obtiendrait bien plus que les dix dollars initialement sollicités⁴⁶ ? Comment a-t-il géré le succès ? Comment les *backers* vivent-ils le succès du projet qu'ils supportent ? En quoi cela est-il susceptible de freiner ou bien au contraire de renforcer leur soutien ?

Au terme de cette note de synthèse, de nombreuses pistes de réflexion se présentent. En effet, par « effet tiroir » chacun des thèmes précédemment abordés ouvre de nombreuses perspectives de recherche. Au fur et à mesure que nous tirons sur un fil, se dégagent plusieurs pistes de recherche témoignant d'une tension latente entre savoir et non-savoir. Notre agenda de recherche est ainsi porteur de multiples perspectives, lesquelles ne sont pas circonscrites à la thématique générale du crowdsourcing. Des lectures, des rencontres (...), une somme d'opportunités pourraient nous mener à moyen ou long terme vers d'autres chemins. En particulier, l'encadrement de jeunes chercheurs sur des thématiques qui nous sont chères pourrait bien évidemment impliquer d'ouvrir encore ces perspectives. Nous appréhendons ainsi l'encadrement d'un travail de recherche dans une démarche collaborative permettant l'enrichissement mutuel du binôme thésard/encadrant.

La survie et l'évolution d'une organisation dépendent de sa capacité à impliquer des acteurs externes à son propre processus de création de valeur. Au travers de la création de PIF ou bien de différentes modalités de crowdsourcing, nous avons appréhendé les rouages et enjeux du management d'acteurs externes à un processus d'idéation, de production ou bien encore de financement de projet... Entreprise collective, la recherche est également un processus de création de valeur nécessitant de construire, de penser, d'agir avec de nombreuses parties prenantes parmi lesquelles acteurs terrain, étudiants et communauté scientifique.

⁴⁶ Le porteur de projet a obtenu la somme de 55.492 dollars.

BIBLIOGRAPHIE

A

Adam-Ledunois S. & Damart S. (2014), « Mobilisation des acteurs, décider ensemble et management intégratif : le cas de deux établissements de santé », *Colloque OPDE*, Yverdon-les-Bains, Suisse.

Adam-Ledunois S. & Renault S. (2013), « Pour aller plus près il faut aller plus loin ou la nécessaire intégration des politiques de GRH dans les parcs industriels fournisseurs », *Management & Avenir*, n° 59, p. 76-97.

Adam-Ledunois S. & Renault S. (2002), « Les parcs fournisseurs : entre marché et hiérarchie », in *Marché(s) et Hiérarchie(s)*, collection Histoire, Gestion, Organisation, coordonné par Saboly M. & Cailluet L., Presse de l'Université de Toulouse 1 Sciences Sociales (PUSS), p. 359-369.

Adam-Ledunois S., Baudassé T. & Renault S. (2010), « Proximité et capital social : le cas des parcs industriels fournisseurs », *Management & Avenir*, n° 33, p. 14-34.

Ahn L., Maurer B., McMillen C., Abraham D. & Blum M. (2008), “reCAPTCHA: Human-Based Character Recognition via Web Security Measures”, *Science*, vol. 321, n° 5895, p. 1465-1468.

Altersohn C. (1997), *La sous-traitance à l'aube du XXI^e siècle*, Dynamiques d'entreprises, L'Harmattan.

Archambault E. & Prouteau L. (2010), « Un travail qui ne compte pas ? La valorisation monétaire du bénévolat », *Travail et Emploi*, n° 124, octobre-décembre, Varia associatif.

Assens C. (2013), *Le management des réseaux : Tisser du lien social pour le bien-être économique*, collection Méthodes et Recherche, De Boeck.

B

Barthélémy J. (2004), « Comment réussir une opération d'externalisation ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 151, p. 9-30.

Barthélémy J. (2007), *Stratégies d'externalisation, Préparer, décider et mettre en œuvre l'externalisation d'activités stratégiques*, Dunod.

Bellet M. & Kirat T. (1998), « La proximité, entre espace et coordination », in Bellet M., Kirat T. & LARGERON C., *Approches multiformes de la proximité*, Hermes, avril, p. 23-40.

Benghozi P.J. & Bergadaà M. (2012), « Métier de chercheur en gestion et Web : risques et questionnements éthiques », *Revue Française de Gestion*, n° 220, p. 51-69.

Berger H., Noorderhaven N.G. & Nooteboom B. (1996), “Exploring determinants of perceived interfirm dependence in industrial supplier relations”, *Working Paper*, Le Tilburg.

Blaug M. (1982), « Des idées reçues aux idées de Popper », in *La méthodologie économique*, Paris, Economica, p. 4-25.

- Boissin O. (1999), « La construction des actifs spécifiques : une analyse critique de la théorie des coûts de transaction », *Revue d'économie industrielle*, 4^{ème} trimestre, n° 90, p. 7-24.
- Boschma R., Lambooy J.G. & Schutjens V. (2002), “Embeddedness and innovation”, *Embedded enterprise and social capital. International perspectives*, Taylor M. & Leonard S. (Eds.), Aldershot, Ashgate, p. 19-35.
- Boukar M. & Sandieu Ngassam A. (2011), « Vers une approche proxémique de la GRH au sein des petites entreprises camerounaises », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 85, p. 91-106.
- Boutigny E. & Renault S. (2014), « Le crowdsourcing citoyen : définition et enjeux pour les villes », *Politiques et Management Public*, vol. 31, n° 2, p. 215-237.
- Bozeman B. & Lee S. (2003), “The Impact of Research Collaboration on Scientific Productivity”, *Social Studies of Science*, October, vol. 35, n° 5, p. 673-702.
- Brabham D.C. (2008), “Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application”, *First Monday*, vol. 13, n° 6, p. 1-22.
- Brabham D.C. (2010), “Moving the crowd at Threadless: Motivations for participation in a crowdsourcing application”, *Information, Communication & Society*, vol. 13, n° 8, p. 1122-1145.
- Brabham D.C. (2013), *Crowdsourcing*, The MIT Press Essential Knowledge Series.
- Brillet F. (1998), « Performance globale et rétribution globale : des liens affirmés pour des concepts liés », *Cahier de Recherche du Cermat*, 98-69, 28 p.
- Buecheler T., Sieg J.H., Füchslin R.M. & Pfeifer R. (2010), “Crowdsourcing, open innovation and collective intelligence in the scientific method: a research agenda and operational framework”, in Fellerman H. & al. (eds), *Artificial life XII, Proceedings of the twelfth international conference on the synthesis and simulation of living systems*, Odense, Denmark, 19-23 August, p. 679–686.
- Burger-Helmchen T. & Pénin J. (2011), « Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie » *Management & Avenir*, n° 41, janvier-février, p. 254-269.

C

- Cardon D. (2010), *La démocratie Internet – Promesses et limites*, Seuil.
- Carontini E. (1990), « Le rôle de l'abduction dans le processus d'interprétation », in *Colloque Technologies et symboliques de la communication*, sous la direction de Sfez et Colulee, Presses Universitaires de Grenoble, p. 216-227.
- CCFA (2013), *L'industrie automobile française, analyse et statistiques 2013*, téléchargeable sur le site du CCFA, 88 p.
- Charreire S. & Durieux F. (1999), « Explorer et tester », in *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de Thiétart, Paris, Dunod, p. 57-80.

Chevallier M., Dellier J., Plumecocq G. & Richard F. (2014), « Dynamiques et structuration des circuits courts agroalimentaires en Limousin : distance institutionnelle, proximités spatiale et relationnelle », *Géographie, économie, société*, vol. 16, p. 339-362.

Coase R. (1937), “*The Nature of the Firm*”, *Economica*, vol. 4, n° 16, p. 386-405.

D

Damperat M. (2006), « Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue Française de Gestion*, vol. 32, n° 162, p. 115-125.

David A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en Sciences de Gestion », *Conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique*, mai.

Deci E.L. & Ryan R.M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, Springer.

Deci E.L. & Ryan R.M. (2000), “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions”, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, n° 1, p. 54-67.

Dew N. (2009), “Serendipity in entrepreneurship”, *Organization Studies*, vol. 30, n° 7, p. 735-753.

Donada C. & Garette B. (1997), « Quelles stratégies pour les fournisseurs partenaires ? », *Actes de la conférence de l'Association Internationale du Management Stratégique*, Montréal.

Donada C. & Nogatchewsky G. (2008), « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Tome 14, p. 145-168.

Dubois A. & Gadde L.E. (2002), “Systematic combining: an abductive approach to case research”, *Journal of Business Research*, vol. 55, n° 7, p. 553-560.

Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative – Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.

Duval M. & Speidel K. (2014), *Open Innovation – Développez une culture ouverte et collaborative pour mieux innover*, Dunod.

Dyer J.H. (1997), « Effective interfirm collaboration : how firms minimize transaction costs and maximize transaction value », *Strategic Management Journal*, XXVIII, p. 535-556.

E

Eco U. (1990), *Les limites de l'interprétation*, Paris, Grasset, traduit de *Limiti dell'Interpretazione*, Milan, Gruppo Editoriale Fabbri, Bompiani, Sonzogno.

Eiglier P. & Langeard E. (1987), *Servuction, Le marketing des services*, Edisciences International, Paris.

Estellés-Arolas E. & González-Ladrón-de-Guevara F. (2012), “Towards an integrated crowdsourcing definition”, *Journal of Information Science*, vol. 38, n° 2, p. 189-200.

Ettighoffer D. (2008), « La folie douce des foules numériques intelligentes », Juillet <http://www.ettighoffer.fr/62/la-folie-douce-des-foules-numeriques-intelligentes>.

F

Favreau E., Lemoine J.F. & Roth Y. (2014), « Travail ou pas? L'autonomie des participants au crowdsourcing et ses implications juridiques », *7^{es} journées d'études TIC - Information et Stratégies*, 2 et 3 octobre, Ecole des mines d'Alès - site de Nîmes.

Feldman M.P. (1994a), *The geography of Innovation*, Kluwer Academic Publishers, Boston.

Feldman M.P. (1994b), "Knowledge complementary and innovations", *Small Business Economics*, vol. 6, n° 3, p. 363-372.

Filser M. & Vernet M. (2010), « La proximité est-elle seulement une nouvelle mode du marketing ? », *Décisions Marketing*, n° 57, Janvier-Mars, p. 5-6.

Florida R. (2002), "The economic geography of talent", *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 92, n° 4, p. 743-755.

Follett M.P. (1925), "The psychological foundations: constructive conflict", in E.M. Fox & L. Urwick (Eds.), *Dynamic Administration, The collected papers of Mary Parker Follett*, London and Southampton: Pitman Paperbacks.

Follett M.P. (1928), "The teacher-student Relation", published in 1970 by *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, n° 1, p. 137-148.

Freud S. (1921), *Psychologie des foules et analyse du moi*, petite bibliothèque Payot, édition 2012, n° 834.

Frigant V. & Jullien B. (2014), « Comment la production modulaire transforme l'industrie automobile », *Revue d'économie industrielle*, n° 148, 1^{er} trimestre, p. 19-52.

Frigant V. & Talbot D. (2007), « Proximités et logique modulaire dans l'automobile et l'aéronautique : vers une dualisation des espaces d'approvisionnement », in A. Rallet & A. Torre, *La proximité à l'épreuve des technologies de communication*, L'Harmattan, Paris, p. 39-62.

Frigant V. (1996), « Les espaces du juste à temps : une approche en termes de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 4, p. 777-794.

Fulconis F. & Paché G. (2008), « Et si les comportements opportunistes amélioraient la performance des relations au sein des réseaux d'affaires ? », *Gestion 2000*, vol. 25, n° 4, Juillet-Août, p. 19-46.

G

Germain O. (2010), « Quand l'opportunité rencontre la stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 206, p. 171-187.

Giard V. & Mendy G. (2004), « Le passage de l'approvisionnement synchrone à la production synchrone dans la chaîne logistique », *Les Annales du Lamsade*, n° 2, p. 257-276.

Gilly J.P. & Torre A. (2000), *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris.

Girin J. (1989), « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la *Journée d'étude la recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 10 mars.

Girin J. (1990), « Problèmes du langage dans les organisations », *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Chanlat J.F. (Éd.), Québec, Éditions Eska, p. 37-77.

Glaeser E., Kallal H., Scheinkman J. & Shleifer A. (1992), « Growth of cities », *Journal of Political Economy*, n°100, p. 1126-1152.

Gorgeu A. & Mathieu R. (2009), « Les enjeux de la proximité des fournisseurs dans la filière automobile en France », *Espace géographique*, vol. 2, n° 38, p. 110-123.

Grosseti M. (1998), « La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation », in Bellet M., Kirat T. & LARGERON C., *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, p. 83-100.

Groutel E., Carluier F. & Le Vigoureux F. (2010), « Le leadership follettien : un modèle pour demain ? », *Management & Avenir*, vol. 6, n° 36, p. 284-297.

Guibert N. (1999), *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information – Le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse ès Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

Guittard C. & Schenk E. (2011), « Le crowdsourcing : typologie et enjeux d'une externalisation vers la foule », *Document de travail du bureau d'économie théorique et appliquée*, 2011-02, janvier, 30 p.

H

Hackman J. & Oldham G. R. (1980), *Work redesign*, Addison-Wesley, Reading Mass.

Hasty R.T., Garbalosa R.C., Barbato V.A, Valdes P.J Jr, Powers D.W., Hernandez E., John J.S., Suci G., Qureshi F., Popa-Radu M., San Jose S., Drexler N., Patankar R., Paz J.R., King C.W., Gerber H.N., Valladares M.G. & Smoji A.A. (2014), "Wikipedia vs peer-reviewed medical literature for information about the 10 most costly medical conditions", *The Journal of the American Osteopathic Association*, May, vol. 114, n° 5, p. 368-373.

Hawrylyshyn O. (1977), "Towards a Definition of Non-Market Activities", *The Review of Income and Wealth*, vol. 23, p. 79-96.

Howe J. (2006a), "The rise of crowdsourcing", *Wired*.

Howe J. (2006b), "5 Rules of the New Labor Pool", *Wired*.

Howe J. (2008), *Crowdsourcing, Why the power of the crowd is driving the future of business?*, Three Rivers Press, New York.

Huberman B.A., Romero D.M. & Wu F. (2009), "Crowdsourcing, attention and productivity", *Journal of Information Science*, vol. 35, n° 6, p. 758-765.

I

Ipeirotis P.G. (2010), "Demographics of Mechanical Turk", *Working Paper of Leonard N. Stern School of Business*, New York University, 14 p.

Iren D. (2014), *Cost of quality for crowdsourcing management*, Thesis submitted to the graduate school of informatics of Middle East technical University, 104 p.

J

Joffre P. & Kœnig G. (1992), *Gestion stratégique*, Litec, Paris.

Josserand E. (1998), *L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau*, Thèse en Sciences de Gestion, Université Paris IX Dauphine.

K

Kachadourian G. (2001), "Ford's Chicago park has echoes of Rouge", *Automotive News*, 9 avril.

Kaufmann N., Schulze T. & Veit, D. (2011), "More than fun and money. Worker Motivation in Crowdsourcing – A study on Mechanical Turk", *AMCIS Proceedings*.

Kechidi M. & Talbot D. (2013), « Les mutations de l'industrie aéronautique civile française : concentration, externalisation et firme-pivot », *Entreprises et histoire*, n° 73, p. 75-88.

Kirat T. & Lung Y. (1995), « Innovations et proximités : le territoire lieu de déploiement des processus d'apprentissage », in Lazaric N., Monnier J.M., *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris, p. 206-227.

Kleeman F., Voss G.G. & Rieder K. (2008), "Un(der)paid innovators: the commercial utilization of consumer work through crowdsourcing", *Science, Technology and Innovation Studies*, vol. 4, n° 1, p. 5–26.

Knudsen B., Florida R., Gates G. & Stolarick K. (2007), *Urban Density, Creativity, and Innovation*, May.

Kozinets R.V. (2002), "The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities", *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n° 1, p. 61-72.

Kozinets R.V. (2009), *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Sage Publication, Thousand Oaks.

L

L'Harmet C. (1995), *Organisation de l'industrie et espace, Eléments pour une analyse économique de l'agglomération d'entreprises*, Thèse de doctorat ès Sciences Economiques, Université Jean Monnet, Saint-Etienne.

Lakhani K. R. & Wolf R. G. (2005), "Why hackers do what they do: Understanding motivation and effort in free/open source software projects", in *Perspectives on free and open source software*, MIT Press.

Lakhani K.R., Jeppesen L.B., Lohse P.A. & Panetta J.A. (2006), "The Value of Openness in Scientific Problem Solving", *HBS Working Paper*, WP 07-05, 57 p.

Larsson A. (2002), "The development and regional significance of the automotive industry: supplier parks in Western Europe", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 26, n° 4, p. 767-784.

Lauriol J., Perret V. & Tannery F. (2008a), « L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 184, p. 181-198.

Lauriol J., Perret V. & Tannery F. (2008b), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, vol. 4, n° 184, p. 91-103.

Le Bon G. (1895), *Psychologie des foules*, Édition Félix Alcan, 9e édition, 192 p.

Leadbeater C. & Miller P. (2004), *The Pro-Am revolution - How enthusiasts are changing our economy and society*, Demos.

Lebraty J.F. & Lobre K. (2013), *Crowdsourcing, One Step Beyond*, Wiley.

Lebraty J.F. (2009), « Externalisation ouverte et pérennité, une nouvelle étape de la vie des organisations », *Revue Française de Gestion*, n° 192, p. 151-165.

Lehmann-Ortega L., Leroy F., Garette B., Dussauge P. & Durand R. (2013), *Strategor*, 6^{ème} édition, Dunod.

Liger P. (2007), *Le marketing des Ressources Humaines, Attirer, Intégrer et fidéliser les salariés*, 2^{ème} édition, Dunod, mai.

Lindenberg S. (2001), “Intrinsic Motivation in a New Light”, *Kyklos*, vol. 54, n° 2&3, p. 317-342.

Loilier T. & Tellier A. (2000), « Les réseaux d’innovation : proximités et performances », 15^{èmes} *Journées Nationales des IAE*, Bayonne - Biarritz, 6-8 septembre.

Loilier T. & Tellier A. (2001), « Configurations et modes de gouvernance des réseaux d’innovation », in Joffre P., Germain O., *La théorie des coûts de transaction, regard et analyse du management stratégique*, Vuibert, p. 185-201.

Loilier T. (2010), « Innovation et territoire - Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, n° 200, p. 15-35.

Lundvall B.A. (1988), « Innovation as an interactive process : from user-producer interaction to the national system of innovation », in Dosi G. & al., *Technical change and economic theory*, Pinter Publishers, p. 349-369.

Lung Y. (2000), « La recomposition des systèmes automobiles régionaux », *La Lettre du Gerpisa*, n° 147, décembre.

Lung Y., Salerno M.S., Zilbovicius M. & Carneiro Dias A.V. (1999), “Flexibility through modularity : experimentation with fractal production in Brazil and in Europe”, in Chanaron J.J., Fujimoto T., Lung Y. & Raff D., *Coping with Variety : flexible productive systems for product variety in the auto industry*.

M

MacDuffie J.P. (2013), “Modularity-as-Property, Modularization-as-Process, and ‘Modularity’-as-Frame: Product Architecture Initiatives in the Global Auto Industry”, *Global Strategy Journal*, n° 3, p. 8-40.

Malmberg A. & Maskell P. (2006), “Localized Learning Revisited”, *Growth and Change*, vol. 37, n° 1, p. 1-18.

Matmati M. (1999), « Apport des technologies de l'information et de la communication à la gestion des ressources humaines », *Cahier du Management Technologique*, septembre-décembre, vol. 9, n° 3, p. 47-57.

Maurer A., Dietz F. & Lang N. (2004), *Beyond cost reduction, reinventing the automotive OEM- supplier Interface*, BCG Report.

Micro Compact Car France SAS (1997), *Parc Industriel Smartville*, éditions Pierron.

Miles M.B. & Huberman A.M. (1991), *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université.

Mintzberg H. (2008), « Leadership et communityship », *Gestion*, vol. 33, n° 3, p. 16-17.

Mollick E. (2014), “The dynamics of crowdfunding: An exploratory study”, *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n° 1, p. 1-16.

Morris D., Donnelly T., Donnelly T. (2004), “Supplier parks in the automotive industry”, *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 9, n° 2, p. 129-133.

Moscovici S. (1985), *L'âge des foules – un traité historique de psychologie des masses*, Les classiques des sciences sociales.

Murray F. & Sako M. (1999), “Modules in design, production and use: implications for the global automotive industry”, *International Motor Vehicle Program (IMVP)*, Annual Sponsors Meeting, 5-7 octobre, Cambridge, Massachusetts, USA.

N

Nicolas E. & Renault S (2014), « La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines. Le cas McDonald's », *@GRH*, vol. 3, n° 12, p. 103-126.

Nieuwoudt A.C. (2012), *An analysis of south African automotive supplier parks from a supply chain perspective with specific reference to the Rosslyn automotive supplier park*, Dissertation in Logistics Management in the Faculty of Management at the University of Johannesburg, October.

O

Onnée S. & Renault S. (2013), « Le financement participatif: atouts, risques et conditions de succès », *Gestion Revue Internationale de Gestion*, n° spécial Gestion de la créativité, vol. 38, n° 3, p. 54-65.

Onnée S. & Renault S. (2014), « Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir*, n° 74, p. 117-133.

P

Paillé P. (2007) « La recherche qualitative : une méthodologie de la proximité » in H. Dorvil (dir.), *Problèmes sociaux. Tome III. Théories et méthodologies de la recherche*, Presses de l'Université du Québec, p. 409-443.

Panczuk S. & Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH, promouvoir et vendre les ressources humaines*, Eyroles, Editions d'Organisation.

Pénin J., Burger-Helmchen T., Dintrich A., Guittard C. & Schenk E. (2013), *L'innovation ouverte – Définition, pratiques et perspectives*, Prospective et Entreprise, CCI Paris Ile-de-France.

Petrowski N. (1990), *Il restera toujours le Nebraska*, Les éditions du Boréal.

Pfohl H.C. & Gareis K. (2005), "Supplier parks in the German automotive industry: a critical comparison with similar concepts", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 35, n° 5, p. 302-317.

Phanuel D. & Renault S. (2015), « Le partage de vision des acteurs : un enjeu majeur du management de projet », *Management & Avenir*, n° 75, p. 129-145.

Phanuel D. (2007), « Manager par les « SPINS » : quelques pistes de réflexion pour une meilleure entreprise », *Revue Internationale sur le Travail et la Société*, vol. 5, n° 1, p. 16-33.

Q

Quélin B. (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue Française de Gestion*, n° 243, p. 13-26.

R

Rallet A. & Torre A. (2007a), « Introduction – Faut-il être proche pour innover ensemble ? », in A. Rallet & A. Torre, *Quelles proximités pour innover ?*, L'Harmattan, Paris, p. 7-16.

Rallet A. & Torre A. (2007b), « Introduction – Etre proche est-il encore nécessaire à l'heure d'Internet ? », in A. Rallet & A. Torre, *La proximité à l'épreuve des technologies de la communication*, L'Harmattan, Paris, p. 7-18.

Rallet A. (1993), « Choix de proximité et processus d'innovation technologique », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 365-386.

Raulet-Croset N., Amar L., Charue-Duboc F. & Kogan A-F. (2010), « La structuration de l'offre de téléassistance pour les personnes âgées : créer la proximité à distance », *Management & Avenir*, n° 35, p. 254-272.

Reichhart A. & Holweg M. (2006), "What Is the Right Supplier Park for Your Supply Chain?", *Supply Chain Forum An International Journal*, vol. 7, n° 1.

Reinaud G. (1998), « L'automobile désintégrée », *conjoncture-Paribas*, décembre.

Renault S. (2000), « Devenir Automobile », in *Le marché demain*, deuxième édition, édition EMS, décembre 2000, p. 157-170.

Renault S. (2001), *L'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles : gestion de la proximité*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Caen, Décembre.

Renault S. (2012), « Du club de Jazz à l'entreprise : Quels sont les enjeux du recours au Jam ? le cas du Global Service Jam », *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 91, p. 39-58.

Renault S. (2013), « Travailler pour des fèves de cacao. Crowdsourcing ou pourquoi les organisations jouissent de la contribution des "Oompa-Loompas ?" », *Gestion 2000*, vol. 31, n° 4, p. 67- 85.

Renault S. (2014a), « Comment orchestrer la participation de la foule à une activité de crowdsourcing – La taxonomie des 4 C », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 19, n°1, p. 77-105.

Renault S. (2014b), « Crowdsourcing : la nébuleuse des frontières de l'organisation et du travail », *Rimhe*, n° 11, p. 23-40.

Renault S. (2014c), « Combiner crowdsourcing & gamification : contours d'une innovation managériale », *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, vol. 4, Presses des Mines, p. 222-234.

Renault S. (2015), « Quand les créatifs contestent le crowdsourcing – une approche netnographique », à paraître dans la revue *Décisions Marketing*.

S

Savage N. (2012), "Gaining wisdom from crowds", *Communication of the ACM*, vol. 55, n° 3, p. 13-15.

Schenk E. & Guittard C. (2009), « Le crowdsourcing : modalités et raisons d'un recours à la foule », *Réseaux numériques et nouvelles frontières organisationnelles*, Frontières numériques, Brest, 3 & 4 décembre 2009.

Schopenhauer A. (1851), *Aphorisme sur la sagesse dans la vie*, Presses Universitaires de France, 9^e édition – octobre 2012.

Schwartz B. (2006), *Le paradoxe du choix : Comment la culture de l'abondance éloigne du bonheur*, Michel Lafon, 331 p.

Soulé B. (2007), « Observation participante ou participation observante ? Usage et justification de la notion de participation observante en Sciences Sociales », *Recherches Qualitatives*, vol. 27, n° 1, p. 127-140.

Stephan P.E. (1996), "The economics of science", *Journal of Economic Literature*, vol. 34, p. 1199-1235.

Surowiecki J. (2008), *La sagesse des foules*, Éditions Jean-Claude Lattès, traduit de *The Wisdom of Crowds* (2004), Anchor Books.

T

Talbot D. (2008), « Les institutions créatrices de proximités – Institutions as creators of proximities », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 289-310.

Talbot D. (2010), « La dimension politique dans l'approche de la proximité », *Géographie, Economie, Société*, vol. 12, n° 2, p. 125-144.

Tapscoot D. & Williams A.D. (2010), *Wikinomics, How mass collaboration changes everything*, Portfolio Penguin.

Torre A. (1993), « Proximité géographique et dynamiques industrielles », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 431-448.

Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n° 144, p. 119-138.

V

Vincent A. (2013), *Human computation appliqué au trading algorithmique*, Thèse de l'école nationale supérieure des mines de Paris, novembre.

W

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Economica.

Wafa M., Yasin M. & Swinnehart K. (1996), "The impact of supplier proximity on JIT success: an informational perspective", *International Journal of Physical Distribution & Logistics management*, vol. 26, n° 4, p. 23-34.

Weiss A. (1995), "Human Capital vs. Signalling Explanations of Wages", *Journal of Economic Perspectives*, vol. 9, n° 4, p. 133-154.

Wenger E., McDermott R & Snyder W.M. (2002), *Cultivating communities of practice*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Williamson O. E. (1975), *Market and hierarchies: analysis and antitrust implications*, Free Press, New York.

Williamson O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York.

Williamson O. E. (1996), *The mechanisms of governance*, Oxford University Press, Oxford.

Williamson O.E. (1991), « Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives », *Administration Science Quarterly*, june, XXXVI-2, p. 269-296.

ANNEXE 1 – NOTICE INDIVIDUELLE

RENAULT Sophie
Université d'Orléans
Faculté de Droit, Economie et Gestion
Institut d'Administration des Entreprises
Vallorem
Rue de Blois, BP 26739
45067 ORLEANS Cedex 2

06.24.76.06.02
sophie.renault@univ-orleans.fr

née le 23 octobre 1974

FORMATION

- 2001 : Doctorat de Sciences de Gestion obtenu avec la mention très honorable et les félicitations du jury - *L'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles : gestion de la proximité*, sous la direction du Professeur Jack CHEN – Thèse soutenue le 11 décembre 2001 à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Caen.
Membres du Jury : Monsieur le Professeur Pierre BARANGER (Rapporteur), Monsieur le Professeur Alain DESREUMAUX (Rapporteur), Monsieur le Professeur Patrick JOFFRE (Président du jury) et Monsieur Alain THERESE (Chef de projet sites avancés fournisseurs de Renault Véhicules Industriels).
- 1997 : Diplôme d'Etudes Approfondies de Sciences de Gestion,
Mention Assez Bien, Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Caen.
- 1996 : Maîtrise d'Administration Economique et Sociale,
Mention Assez Bien, Université de Caen.

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

- Depuis 2002 : Maître de Conférences à la Faculté de Droit Economie et Gestion d'Orléans, Institut d'Administration des Entreprises.
- 2000-2002 : Attachée Temporaire d'Enseignement et de Recherche, Institut Universitaire de Technologie de Rouen, Département Techniques de Commercialisation.
- 1999-2000 : Assistante de Recherche, Ecole Supérieure de Commerce du Havre, Groupe ESC Normandie.
- 1997-1999 : Chargée d'études, projet européen RIPPLE (FAIR3 CT96 1827), *Regional Image and the Promotion of quality Products and services in the Lagging regions of the European union.*

ACTIVITES ADMINISTRATIVES EN MATIERE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT

Depuis 2004 : **Responsable de la Licence Sciences de Gestion de l'IAE d'Orléans**

- Développement de la communication du diplôme ;
- Sélection des candidatures et coordination des entretiens de sélection ;
- Coordination du suivi des stages et des soutenances ;
- Définition des maquettes d'enseignement et recherche des intervenants ;
- Correspondante score IAE Message.

Depuis 2009 : Membre du Comité d'Experts disciplinaires 6ème section de l'Université d'Orléans

2011-2013 : **Correspondante Handicap** pour la Faculté de Droit Economie et Gestion de l'Université d'Orléans

- Liaison entre la Faculté et la Passerelle Handicap afin d'optimiser les aménagements d'études et d'examens ;
- Intermédiaire entre la Passerelle Handicap, les étudiants en situation de handicap de la Faculté et les équipes de formation des étudiants ;
- Participation à la mise en œuvre de la politique de l'Université visant à favoriser l'accès aux savoirs et à l'insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap.

2006-2013 : **Chargée de mission Vie Etudiante à la Faculté de Droit, Economie et Gestion de l'Université d'Orléans**

- Interlocutrice des élus étudiants au Conseil de Gestion et des délégués de filières ;
- Soutien et suivi des associations de la Faculté (gestion des locaux attribués, étude des demandes de subventions...);
- Développement de la rubrique Internet « vie étudiante » de la Faculté ;
- Membre au titre de cette mission de l'équipe de direction de la Faculté (participation aux réunions du comité de pilotage et aux Conseils de Gestion).

2006-2008 : Membre élue du Conseil des Etudes et de la Vie Etudiante de l'Université d'Orléans

2006-2008 : Membre de la commission de Remboursement des Droits Universitaires de l'Université d'Orléans

2004-2008 : **Directrice Adjointe de l'Institut d'Administration des Entreprises d'Orléans**

- 650 étudiants, 22 personnels enseignants et 3 personnels administratifs ;
- Soutien à la préparation du contrat quadriennal ;
- Développement de la communication ;
- Participation aux réunions bihebdomadaires autour du Doyen ;
- Coordination des projets collectifs des étudiants de l'IAE.

PUBLICATIONS

- **THESE**

- (1) *L'ancrage des fournisseurs sur les sites de production des constructeurs automobiles : gestion de la proximité*, Thèse ès Sciences de Gestion sous la direction du Professeur Jack CHEN, Institut d'Administration des Entreprises de Caen, décembre 2001, 368 p.

- **ARTICLES PUBLIES DANS DES REVUES A COMITE DE LECTURE**

NB : Les articles mis à disposition du lecteur dans cette note de synthèse sont marqués d'un astérisque.

- (24)* « Quand les créatifs contestent le crowdsourcing – une approche netnographique », *Décisions Marketing* – accepté – à paraître.
- (23) « Perception des participants à un concours créatif – Le cas Kinder Maxi », *Revue des Sciences de Gestion* – accepté – à paraître.
- (22) « Le partage de vision des acteurs : un enjeu majeur du management de projet », en collaboration avec Phanuel D., *Management & Avenir*, 2015, n° 75, p. 129-145.
- (21) « La Validation des Acquis de l'Expérience comme outil de Marketing des Ressources Humaines Le cas McDonald's » en collaboration avec Nicolas E., *@GRH*, 2014, vol. 3, n° 12, p. 103-126.
- (20) « Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule », en collaboration avec Onnée S., *Management & Avenir*, 2014, n° 74, p. 117-133.
- (19) « Le crowdfunding : quels enjeux pour la construction d'un réseau communautaire ? », en collaboration avec Onnée S., *Sciences de la Société*, n° 91, Mille réseaux – Réticularité et société, 2014, n° 91, p. 117-133.
- (18) « Combiner gamification et crowdsourcing: contours d'une innovation managériale », *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, Presses des Mines, 2014, vol. 4, p. 222-234.
- (17)* « Crowdsourcing compétitif : ressorts et enjeux », *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, 2014, n° 101, p. 59-80.
- (16) « Crowdsourcing citoyen, définition et enjeux pour les villes », en collaboration avec Boutigny E., *Revue Politiques et Management Public*, 2014, vol. 31, n° 2, p. 215-237.
- (15) « Comment orchestrer la participation de la foule à une activité de crowdsourcing – La taxonomie des 4 C », *Systèmes d'Information et Management*, 2014, vol. 19, n° 1, p. 76-105.
↳ Cet article a été présélectionné par le Prix académique de la Recherche en Management dans la catégorie « Systèmes d'Information et Technologie » - la cérémonie se déroulera le 9 avril 2015 à Paris.
- (14) « Crowdsourcing : la nébuleuse des frontières de l'organisation et du travail », *Rimhe*, mars-avril 2014, n° 11, p. 23-40.

↳ Cet article a été sélectionné par le comité de rédaction de la revue *Rhime* pour être intégré, après plusieurs modifications et traduction en anglais, dans le volume annuel de la *Rhime International* qui sera daté de novembre/décembre 2015.

- (13)* « Le Jam : analyse et enjeux de l’outil crowdsourcing d’IBM - Le cas du Nekoé Jam », en collaboration avec Boutigny E., *Revue Française de Gestion*, 2013, vol. 39, n° 236, p. 49-66.
- (12) « Travailler pour des fèves de cacao. Crowdsourcing ou pourquoi les organisations jouissent de la contribution des « Oompa-Loompas ? » », *Gestion 2000*, 2013, vol. 31, n° 4, p. 67- 85.
- (11) « Le partage ponctuel d’idées en ligne par la pratique du Jam : atouts et limites », en collaboration avec Boutigny E., *Gestion Revue Internationale de Gestion*, n° spécial Gestion de la créativité, 2013, vol. 38, n° 3, p. 35-44.
- (10)* « Le financement participatif: atouts, risques et conditions de succès », en collaboration avec Onnée S., *Gestion Revue Internationale de Gestion*, n° spécial Gestion de la créativité, 2013, vol. 38, n° 3, p. 54-65.
- (9) « Crowdsourcing : les enjeux de la sagesse des foules », *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, Presses des Mines, 2013, vol. 3, p. 12-25.
- (8) « Le Jam : la machine collaborative d’IBM » en collaboration avec Boutigny E. & Chapignac P., *Revue Management des Technologies Organisationnelles*, vol. 3, Presses des Mines, 2013, p. 139-148.
- (7)* « Pour aller plus près il faut aller plus loin ou la nécessaire intégration des politiques de GRH dans les parcs industriels fournisseurs », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Management & Avenir*, 2013, n° 59, p. 76- 97.
- (6) « Du club de Jazz à l’entreprise : Quels sont les enjeux du recours au Jam – le cas du Global Service Jam », *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, 2012, n° 91, p. 39-58.
- (5) « Proximité et capital social : le cas des parcs industriels fournisseurs », en collaboration avec Adam-Ledunois S. & Baudassé T., *Management & Avenir*, 2010, n° 33, p. 14-34.
- (4)* « La coordination spatiale des parcs industriels fournisseurs », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Revue Française de Gestion*, n° spécial « Stratégies, espaces et territoires », 2008, vol. 34, n°184, p. 167-180.
- (3) « Les parcs industriels fournisseurs ou le choix de la proximité géographique », en collaboration avec Adam-Ledunois S. & Guedon J., *Organisations et Territoires*, 2008, vol. 17, n° 2, p. 5-13.
- (2) « Les parcs industriels fournisseurs : incubateurs de communautés de pratique », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Gestion 2000*, septembre-octobre 2007, p. 181-194.

- (1bis) « Les enjeux stratégiques de la création de parcs de fournisseurs dans l'industrie automobile », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *La Revue Française de Gestion industrielle* a cédé les droits de reproduction de cet article à la revue *Logistique & Management*, 2001, vol. 9, n° 1, p. 33-39.
- (1) « Les enjeux stratégiques de la création de parcs de fournisseurs dans l'industrie automobile », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Revue Française de Gestion Industrielle*, 2001, vol. 20, n°1, p. 5-15.

- **ARTICLES EN COURS D'ÉVALUATION**

- (3) « Le crowdsourcing : une pratique singulière d'externalisation », soumis à la revue *Recherches en Sciences de Gestion*.
- (2) « Crowdpractices : de quelle(s) foule(s) parle-t-on ? », soumis au numéro spécial « La foule : levier de gestion, projet de société ou idéologie » de la *Revue Française de Gestion*.
- (1) « Vers une dynamique de proximité - Le cas du projet d'un Centre Multiservices Partagés », en collaboration avec Phaniel D, soumis à la *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*.

- **CONTRIBUTIONS A DES OUVRAGES COLLECTIFS**

- [En cours de rédaction – sous réserve de validation finale : " From little acorns grow huge oak trees - Regards on crowdfunding outlines and issues" en collaboration avec Onnée S., *Research handbook on digital transformations*, coordonné par Xavier Olleros et Majlinda Zhegu (ESG UQAM), à paraître en 2016 aux éditions Edward Elgar].
- (5) « Le Jam : un outil d'e-collaboration », en collaboration avec Boutigny E. *in La communication numérique demain – Quels impacts sur la stratégie, le management et les ressources humaines ?*, Editions EMS, 2013, p. 219-234.
- (4) « La création de parcs industriels fournisseurs – un projet commun territoire/constructeur et équipementiers automobiles », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *in De nouvelles figures du projet en management*, Editions Management et Société, 2006, p. 229-246.
- (3) « Les réseaux industriels de proximité », en collaboration avec Chen J., *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Economica, collection Recherche en Gestion, 2004, p. 229-240.
- (2) « Les parcs fournisseurs : entre marché et hiérarchie », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *in Marché(s) et Hiérarchie(s)*, collection Histoire, Gestion, Organisation, coordonné par Saboly M. & Cailluet L., Presse de l'Université de Toulouse 1 Sciences Sociales (PUSS), 2002, p. 359-369.
- (1) « Devenir Automobile », *in Le marché demain*, deuxième édition, édition EMS, décembre 2000, p. 157-170.

- **COMMUNICATIONS DANS DES COLLOQUES AVEC COMITES DE LECTURE**

- (27) « Le crowdfunding : un levier de financement de projets « marginalisés » - le cas de l'industrie pornographique », en collaboration avec Boutigny E., *6ème édition du colloque Management des Technologies Organisationnelles, MTO'2014, Réseaux numériques et performance des entreprises ?*, Nîmes, 2 & 3 octobre 2014.
- (26) « La gamification : un mode de management des clickworkers », *5ème édition du Colloque Management des Technologies Organisationnelles, MTO'2013 - De l'innovation technologique à l'innovation managériale*, Montpellier, 3 & 4 octobre 2013.
- (25) « Le crowdsourcing citoyen : vers des villes plus intelligentes ? », en collaboration avec Boutigny E., *13mes rencontres sur la prospective des métiers, Prospective des Métiers de la Ville de Demain*, Deauville, 1er juillet 2013.
- (24) « Crowdfunding : les enjeux de la construction d'un réseau communautaire », en collaboration avec Onnée S., *6e journées d'études TIC.IS, TIC-Information et stratégies, Réseaux non sociaux ?*, Toulouse, 27 & 28 juin 2013.
- (23) « Les plateformes de crowdfunding : un levier d'externalisation et de co-création », en collaboration avec Onnée S., *Journées TICIS – TIC Informations et Stratégies*, Bruxelles, 16 novembre 2012.
- (22) « Voyage au cœur d'une machine collaborative géante : le Jam », en collaboration avec Boutigny E. & Chapignac P., *4ème édition du Colloque Management des Technologies Organisationnelles, Impact des réseaux numériques dans les organisations?*, Nîmes, 4 & 5 octobre 2012.
- (21) « Les petits ruisseaux font les grandes rivières ou comment, via le crowdsourcing, tirer profit de la sagesse de la foule », *4ème édition du Colloque Management des Technologies Organisationnelles, Impact des réseaux numériques dans les organisations?*, Nîmes, 4 & 5 octobre 2012.
- (20) « Les enjeux de la création d'une communauté de savoirs : le cas du Jam », en collaboration avec Boutigny E., *Colloque « IT & Culture » Culture numérique et organisation - EM Strasbourg – 22 juin 2012*.
- (19) « Le Global Service Jam : Une formule collaborative originale d'innovation par les services », *ISMD International Congress*, Lille, 20 octobre 2011.
- (18) « Le Jam : un espace de brainstorming collaboratif version 2.0 », en collaboration avec Boutigny E., *ISMD International Congress*, Lille, 20 octobre 2011.
- (17) « Crowdsourcing innovant et partage de connaissances : le cas du Jam », en collaboration avec Boutigny E. & Pietyra P., *Journées thématique « Innovation » de l'AIMS : « Innovation et Connaissances »*, Université de Versailles Saint Quentin en Yvelines, 16 septembre 2011.
- (16) « L'émergence d'une communauté virtuelle de savoir : regards croisés entre praticiens et chercheurs sur le Jam », en collaboration avec Boutigny E. & Pietyra P., *Colloque La*

communication numérique demain ? Quels métiers, quelles compétences, quels managements, quelles organisations du travail et quelles formations ? ESSEC La Défense, 18 mai 2011.

- (15) « La coordination des Parcs Industriels Fournisseurs : l'art de l'équilibre », en collaboration avec Adam-Ledunois S., Colloque : *Loin proche, la dimension spatiale dans le management des organisations*, Orléans, 22 novembre 2007.
- (14) « Parcs industriels fournisseurs - l'incontournable menace sociale », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Congrès AGRH*, Reims, 16 & 17 novembre 2006.
- (13) « Les Parcs Industriels fournisseurs : au-delà de la proximité géographique », en collaboration avec Adam-Ledunois S. & Guedon J., AIMS, *Stratégie, Espace et Territoires*, Rouen, 16 novembre 2006.
- (12) « Les parcs industriels fournisseurs : incubateurs de communautés de pratique », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *TIC, actifs d'apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations*, IPAG/IAE de Nice, 23 juin 2006.
- (11) « Les Parcs Industriels Fournisseurs : des Communautés de Pratique qui s'ignorent ? », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Journées Nationales des IAE*, 3 & 4 avril 2006, Montpellier.
- (10) « De la proximité à l'intégration des fournisseurs, le cas de l'industrie automobile », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *XVII Journées Nationales des IAE*, Lyon, 13 & 14 septembre 2004.
- (9) « Forces, enjeux et faiblesses des réseaux de proximité : le cas des sites industriels étendus », en collaboration avec Chen J., *Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles*, Faculté Jean Monnet, P.E.S.O.R, Paris, 26 & 27 septembre 2002.
- (8) « Les parcs fournisseurs : entre marché et hiérarchie », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Colloque Marché (s) et Hiérarchie (s)*, Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse, 29 & 30 novembre 2001.
- (7) « Mouvement de création de parcs fournisseurs : le cas de Renault Sandouville », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *The changing geography of automotive systems*, séminaire de travail organisé par le GERPISA dans le cadre du projet européen COCKEAS, Bordeaux, 30 & 31 mars 2001.
- (6) « Le management des ressources humaines dans les start-up : quelles priorités ? Quels enjeux ? », en collaboration avec Veniard A., 4^{ème} colloque CIMRE, *Réseaux et compétences*, colloque organisé par l'AGRH et l'AIM, IAE de Corte, 21 & 22 septembre 2000.
- (5) « La certification dans l'entreprise relationnelle : entre soumission et coproduction », *XV^e Journées Nationales des IAE*, Bayonne-Biarritz, septembre 2000.
- (4) « Les districts industriels : faisons le point », en collaboration avec Méchin A., *Faisons le point*, Congrès conjoint ASAC-IFSAM, Montréal, 8-11 juillet 2000.

- (3) « L'entreprise étendue ou les bénéficiaires d'un partenariat de proximité », en collaboration avec Morisse B., 3^{èmes} *Rencontres Internationales de Recherche en Logistique (RIRL)*, Trois Rivières, 9-11 mai 2000.
- (2) « Signes de qualité et relation au terroir : modalités de la promotion des produits des PME rurales », en collaboration avec Méchin A., *Séminaire UTC PME innovation*, Compiègne, 24-27 janvier 2000.
- (1) « Analyse stratégique de la qualité dans l'entreprise en réseau », Colloque *Coproduction de la Qualité : Quelles approches ? Quelles démarches ?*, LERASS, Toulouse, 12 & 13 novembre 1998.

• CAHIERS DE RECHERCHE DANS LE CADRE DU PROGRAMME EUROPEEN RIPPLE

Le programme RIPPLE est un contrat de recherche initié par trois directions générales de Bruxelles, la DG 6 qui a pour objet l'agriculture, la DG 12 les sciences, la recherche et le développement et la DG 14, les industries de la pêche. Il visait à « aider les institutions publiques et privées à développer des stratégies, des politiques et des structures d'aide pour le marketing et la promotion des produits et des services de qualité dans les régions défavorisées de l'Union Européenne ». Dans ce contexte, j'ai participé à la rédaction de plusieurs cahiers de recherche en collaboration avec Allix-Desfautaux C. (IAE de Caen), Méchin A. (IAE de Caen) et Madeline P. (CRESO, Université de Caen) :

- (8) *Final Regional Report : France*, RIPPLE, Commission Européenne, juin 1999, 163 p.
- (7) « Integrating case and model-based reasoning for thinking about the future: results from France », *Working Paper 12, RIPPLE*, Commission Européenne, juillet 1999, 88 p.
- (6) « Evaluating the combined responses of the producer, consumer and institutional surveys : France », *Working Paper 11, RIPPLE*, Commission Européenne, juin 1999, 45 p.
- (5) « Institutional Survey Results and Analysis: France », *Working Paper 10, RIPPLE*, Commission Européenne, mars 1999, 51 p.
- (4) « Consumer Survey Results and Analysis: France », *Working Paper 9, RIPPLE*, Commission Européenne, janvier 1999, 55 p.
- (3) « Producer Survey Results and Analysis: France », *Working Paper 8, RIPPLE*, Commission Européenne, juin 1998, 33 p.
- (2) « Marketing Structures in the Study Regions: France », *Working Paper 5, RIPPLE*, Commission Européenne, novembre 1997, 107 p.
- (1) « Regional Images, Quality Products and Rural Development: France », *Working Paper 2, RIPPLE*, Commission Européenne, septembre 1997, 90 p.

- **EVALUATION ET EXPERTISE**

- Evalueur *ad hoc* en 2014 pour la revue *Innovation - Journal of Innovation Economics*.
- Evalueur pour les 5èmes journées Georges Doriot « entrepreneuriat et sociétés : de nouveaux enjeux » - 2014 – Rabat.
- Evalueur pour l'AIM 2012, « Systèmes d'information, Culture et Mondialisation », Strasbourg.
- Expertise Scientifique d'un dossier Cifre pour l'ANRT en janvier 2012.
- Evalueur pour la conférence de l'AIMS 2011.
- Expert thématique pour la mise en place du premier Jam Français sur les thématiques : « Inventons l'avenir de la relation clients », « Transformons l'industrie » et « Dynamisons notre territoire » les 27, 28 et 29 avril 2010.
- Evalueur pour les XIIIe Journées d'Histoire de la Comptabilité et du Management en 2008 à Orléans.
- Evalueur pour le Colloque « Loin proche, la dimension spatiale dans le management des organisations », Orléans, 2006.

- **ENCADREMENT ET ANIMATION DE LA RECHERCHE**

- Co-organisatrice des 7es journées d'études T.I.C. Information et Stratégies : « Les enjeux du recours à la foule – Information, intelligence, création et financement » – 2 & 3 Octobre 2014 – Ecole des mines de Nîmes.
- Suivi d'un mémoire de recherche en Master 2 CCA – année universitaire 2010-2011 « Les enjeux de l'implantation des PME dans un parc d'activité ».
- Participation à une table ronde sur le Jam, « Nekoé Jam, l'aventure commence » au forum de l'innovation pour les services « Serv'Innov », 22 et 23 septembre 2010 au Centre de Conférences d'Orléans.
- Présidence de la session d'Atelier « Mise en perspective des pôles de compétitivité », Congrès du Réseau des IAE, Lille, 10, 11 & 12 septembre 2008.
- Tutorat - Depuis 2003 est organisé le tutorat collectif du Laboratoire Orléanais de Gestion - l'opportunité m'est ainsi donnée de conseiller des thésards sur la base de leurs documents de recherche. Depuis 2009, ce tutorat est commun avec le Cermat de l'IAE de Tours. Notons que Vallorem est le fruit de la fusion en 2012 de ces deux laboratoires de recherche.
- Membre du comité d'organisation du 25ème Congrès de l'Association francophone de comptabilité portant sur le thème « Normes et mondialisation » qui s'est déroulé les 12, 13 et 14 mai 2004 à l'IAE d'Orléans.

- Membre du comité d'organisation des Premières Journées Normandes des Recherche sur la Consommation qui se sont déroulées les 26 et 27 mars 2002 à la Faculté de Droit, de Sciences Economiques et de Gestion de Rouen.
- Participation aux travaux du groupe de recherche du Groupe Vision de Prospective Industrielle (GVPI) de l'IAE de Caen sur la prospective automobile normande en 1999-2000

ACTIVITES PEDAGOGIQUES

Etudes de cas pédagogiques

- « Communication corporate : la recette de McDonald's pour retrouver la frite », en collaboration avec Nicolas E., *Revue des cas en Gestion*, Les parties prenantes : du conflit à la coopération, n° 11, 2014.
- « Made in France, crowdfunding et animation des réseaux sociaux : les recettes gagnantes du Slip Français », Centrale des Cas et Médias Pédagogiques, 2013.

Enseignements de niveau Master 2 :

- *Modalités et enjeux du recours à la foule : du crowdsourcing au financement participatif*, Master recherche, séminaire thématique, 3 heures [depuis 2014].
- *Crowdsourcing et financement participatif*, Master Management de l'Evènementiel Sportif et Culturel, 8 heures, [depuis 2013].
- *Marketing Appliqué*, Master Administration des Entreprises de l'IAE d'Orléans, 20 heures [depuis 2003].
- *Stratégie*, Master Management des Organisations des Services et de l'Evènement Sportifs, 24 heures [2003-2006].
- *Stratégie*, Master Administration des Entreprises, 24 heures [2003-2006].
- *Management de la qualité* – cours intégré au module Contrôle de Gestion et Audit Opérationnel, Master Finances Comptabilité Contrôle et Audit, 4 heures [2002-2004].

Enseignements de niveau Master 1 :

- *Gestion de la marque*, Master Marketing, 20 heures [depuis 2015].
- *Management stratégique*, Master Management des Organisation, Spécialité Marketing du Produit et Management de l'évènementiel, 24 heures [2008-2012].
- *Structures et Stratégie*, Master Sciences du Management, 24 heures [2004-2008].
- *Développement des territoires et localisation des activités*, 9 heures, Master Développement des Organisations, des Territoires et de l'Emploi, [depuis 2008].

Enseignements de niveau Licence 3 :

- *Gestion et Contrôle de la Qualité*, Licence Professionnelle négociateur achats, 12 heures [2004].
- *Marketing opérationnel*, Licence Management des Entreprises et des Administrations, 24 à 36 heures [depuis 2002].
- *Etudes de marché*, Licence Sciences de Gestion, 18 heures, [depuis 2008].
- *Fondements du Marketing*, Licence Economie et Gestion, 24 heures [depuis 2004].

Enseignements de niveau Licence 2 :

- *Marketing Stratégique*, Licence 2 Management des Entreprises et des Administrations (ex Licence Administration et Gestion, AES), 24 à 36 heures [depuis 2002].

Enseignements de niveau Licence 1 :

- *Introduction à la Gestion*, Licence 1 Economie et Gestion, 6 heures [2003 à 2011].

Enseignements de niveau DUT :

- *Qualité*, DUT Techniques de commercialisation, Formation initiale et formation par alternance, 24 heures, [1999 à 2002].

Enseignement de niveau DU Capacité en Gestion des Entreprises:

- *Les outils de la Qualité*, 10 heures et rédaction avec Jack Chen du support du cours en ligne pour étudiants à distance [2000 à 2003].

Autres activités pédagogiques :

- Membre de groupe de réflexion sur le développement de la pédagogie à l'Université d'Orléans 2011-2012.
- Rédaction du guide des stages de l'IAE d'Orléans & du guide des projets associatifs et professionnels de l'IAE d'Orléans.
- Encadrement de stages de niveaux DUT à Master 2.
- Encadrement de projets associatifs et collectifs : groupe communication de l'IAE, projet performance globale, concours création d'entreprise...
- Relecteur pour l'ouvrage pédagogique *le Marketeur*, 2ème édition, Pearson education, mai 2006.

ANNEXE 2 - PUBLICATIONS SELECTIONNEES

① « La coordination spatiale des parcs industriels fournisseurs », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Revue Française de Gestion*, n° spécial « Stratégies, espaces et territoires », 2008, vol. 34, n° 184, p. 167-180.

② « Pour aller plus près il faut aller plus loin ou la nécessaire intégration des politiques de GRH dans les parcs industriels fournisseurs », en collaboration avec Adam-Ledunois S., *Management & Avenir*, 2013, n° 59, p. 76- 97.

③ « Le financement participatif: atouts, risques et conditions de succès », en collaboration avec Onnée S., *Gestion Revue Internationale de Gestion*, n° spécial Gestion de la créativité, 2013, vol. 38, n° 3, p. 54-65.

④ « Le Jam : analyse et enjeux de l’outil crowdsourcing d’IBM - Le cas du Nekoé Jam », en collaboration avec Boutigny E., *Revue Française de Gestion*, 2013, vol. 39, n° 236, p. 49-66.

⑤ « Crowdsourcing compétitif : ressorts et enjeux », *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 2014, n° 101, p. 59-80.

⑥ « Quand les créatifs contestent le crowdsourcing – une approche netnotraphique », *Décisions Marketing* – à paraître en 2015 – manuscrit auteur.