ERWAN BOUTIGNY*Université du Havre, Nimec Le Havre***SOPHIE RENAULT***IAE d'Orléans, université d'Orléans*

Le Jam : analyse et enjeux de l'outil crowdsourcing d'IBM

Le cas du Nekoé Jam

En avril 2010, un outil collaboratif développé par IBM, le Jam, a été utilisé par le cluster Nekoé. Tel qu'il a été pensé par IBM, le Jam est une modalité d'échanges à grande échelle. Le Jam s'inspire des formats de communication de type « tchat », c'est-à-dire, un forum ouvert sur lequel les acteurs inscrits peuvent échanger et diffuser des connaissances sur une période délimitée. Le Jam permet de mobiliser un grand nombre d'acteurs autour d'une problématique commune et donc de bénéficier de l'intelligence collective. Ainsi, la diversité des acteurs réunis sur une Jam session constitue un important potentiel d'innovation. À l'appui de l'étude de cas du Nekoé Jam, cette recherche¹ a pour objectif de mettre en perspective les enjeux de la pratique du Jam comme modalité de crowdsourcing.

DOI:10.3166/RFG.236.49-66 © 2013 Lavoisier

1. Les auteurs remercient les deux évaluateurs anonymes pour leurs précieux conseils. Ils remercient également l'ensemble des parties prenantes au Nekoé Jam de leur avoir permis d'accéder à l'ensemble des sources d'informations nécessaires à leur démarche de recherche.

« Jams have helped change our culture
and the fundamental way we collaborate
across our business. »

S.J. Palmisano

PDG et président

du conseil d'administration d'IBM.

Dans une logique d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003, 2006, 2007), de nombreuses organisations cherchent à bénéficier des connaissances produites par un collectif. Avoir recours à des équipes collaboratives n'est pas un phénomène nouveau en tant que tel : le management de projet, les groupes de travail ou de résolution de problèmes sont autant de pratiques déployées dans les organisations depuis plusieurs décennies. Ce phénomène est cependant amplifié par le développement des technologies de l'information et de la communication et la prolifération de réseaux ou communautés créatrices de savoirs qui permettent d'envisager la création de valeur collective en ligne, à une échelle beaucoup plus importante.

Dans cette perspective, IBM a développé un outil collaboratif, le Jam, permettant de tirer profit de la puissance d'une communauté en ligne (Birkinshaw et Crainer, 2007 ; Renault et Boutigny, 2012). IBM définit le Jam comme¹ « an Internet-based platform for conducting conversations through brainstorming – connecting diverse populations of individuals – to gain new perspectives on problems and challenges, and develop actionable ideas centered around business-critical or urgent societal issues. Jams are grounded in crowdsourcing, also

known as “wisdom of crowd” ». Ainsi, le Jam se présente comme une modalité de *crowdsourcing* (CS par la suite) reposant sur l'idée forte selon laquelle les sources d'innovation et d'évolution des questions sociétales reposent sur la sagesse populaire (Surowiecki, 2008). Dans l'esprit d'un « cyberessaim » (de Rosnay, 2008), des acteurs venant d'horizons différents partagent des informations et des connaissances. Dans une démarche exploratoire, cet article repose sur l'étude du Nekoé Jam : si IBM a développé depuis une dizaine d'années une quarantaine de Jams (certains en interne, d'autres sous l'impulsion de grands groupes industriels ou d'administrations), c'est pour la première fois en 2010 que la pratique a été organisée en France par Nekoé, *cluster* dédié à l'innovation par les services situé en région Centre. Le Jam utilise les technologies du web 2.0 pour créer un environnement propice à l'idéation. Réunis sur une plateforme en ligne, les participants qualifiés de « jammers » échangent leurs connaissances et leurs idées autour d'une thématique décidée par celui que l'on qualifie de « sponsor ». Il s'agissait dès lors pour le sponsor Nekoé de faciliter, grâce au Jam, le processus permettant de générer des idées sur la thématique de l'innovation par les services. Ainsi, ce sont 571 jammers qui se sont connectés entre le 27 et le 29 avril 2010 sur le Nekoé Jam.

En dépit des discours très optimistes³ qui les accompagnent, les démarches de CS à grande échelle restent peu étudiées dans la littérature. Notre article se propose alors de dresser les principaux contours d'une

2. <https://www.collaborationjam.com/>

3. Précurseur de l'utilisation du terme de *crowdsourcing*, Howe (2008) sous-titre son ouvrage dédié au *crowdsourcing* par la phrase prophétique suivante : « Why the power of the crowd is driving the future of business ? »

pratique encore relativement méconnue : le Jam. Nous cherchons en particulier à répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce que le Jam ? Où puise-t-il ses origines ? Quelles sont les particularités du mode de CS que constitue le Jam ? Comment le Jam fonctionne-t-il ? Quelles sont les principales forces mais aussi contraintes de cette modalité de CS ?

Sur le plan méthodologique, nous adoptons une démarche interprétativiste à visée exploratoire. Sous l'angle d'une méthodologie qualitative, nous cherchons à enrichir l'analyse du Jam en tant que pratique de CS. La première partie de l'article est consacrée à la définition de cette modalité d'innovation ouverte⁴ ; nous appuyons nos propos sur une taxonomie des pratiques observées. Nous développons, dans la deuxième partie, le cas du Jam depuis son emprunt au contexte des clubs de jazz au champ particulier de l'innovation par les services. Enfin, la troisième partie présente les principales forces mais aussi faiblesses de cette démarche originale de CS.

I – LE *CROWDSOURCING* : UNE MODALITÉ D'INNOVATION OUVERTE

1. Caractéristiques du *crowdsourcing*

Dans une logique d'innovation ouverte, le CS est l'une des voies d'accès à des connaissances externes pour les organisations. Howe (2006) définit le CS comme la démarche d'une entreprise ou d'une organisation, en quête d'accès à la performance, s'appuyant sur un réseau important d'individus *via* un appel ouvert à un public large.

Selon Lebraty (2009, p. 151), le CS signifie « l'externalisation par une organisation, *via* un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme. »

Notre revue de la littérature nous permet d'extraire trois principes communs aux démarches de CS :

- Le CS permet l'externalisation vers une foule anonyme d'activités réalisées traditionnellement en interne ou par un prestataire identifié (Lebraty, 2009 ; Lebraty et Lobre, 2010).

- Si le principe de non-sélectivité de la foule prévaut dans de nombreuses formules de CS, force est de constater que dans certaines situations des filtres apparaissent. Ainsi, certaines plateformes de CS fonctionnent sur un principe de cooptation.

- La foule est le fruit du déploiement des technologies de l'innovation et de la communication, fluidifiant et enrichissant la communication entre les individus (Evans et Wurster, 2000). La foule est donc la somme des individus surfant sur le web 2.0, lesquels sont réunis autour d'innombrables communautés.

Par ailleurs, nous pouvons souligner quatre caractéristiques importantes :

- le CS se caractérise par l'existence d'une *stratégie d'affaires* et d'une intention stratégique. Comme le rappellent Burger-Helmchen et Pénin (2011, p. 256), le CS « repose sur un modèle d'affaires explicite pensé le plus souvent par une entreprise. On ne parle donc pas ici de communautés d'individus s'échangeant des informations, mais d'une entreprise qui décide de

4. Pour davantage d'approfondissements, nous conseillons au lecteur le cahier spécial de la Revue française de gestion sur l'innovation ouverte, dirigé par Loilier et Tellier (2011).

s'appuyer stratégiquement sur une foule pour réaliser une tâche dans une logique de production et de création de richesse ».

– La démarche de CS s'enrichit de la diversité des communautés en ligne pouvant s'y inscrire. À cet égard, un *fort niveau d'ouverture* est requis.

– La stratégie d'affaire implique l'existence de *règles de fonctionnement spécifiques*. Dans certaines situations, les contributeurs sont invités à accepter un règlement et des règles du jeu propres à encadrer leur production.

– Une *gestion spécifique du temps* compte parmi les facteurs susceptibles de caractériser une démarche de CS.

Après avoir défini les principaux contours du CS, la section suivante en propose une taxonomie.

2. Taxonomie de *crowdsourcing*

Plusieurs typologies du CS sont proposées par la littérature (Howe, 2008 ; Burger-Helmchen et Pénin, 2011 ; Schenk et Guittard, 2011 ; 2012). En fonction des dimensions et du cadre d'analyse retenus par leurs auteurs, le nombre de catégories et leur constitution sont incontestablement amenés à différer (Pénin et Burger-Helmchen, 2012). Parce qu'ils sont au croisement de caractéristiques identifiées par la littérature, les quatre types de CS identifiés par Brabham (2010) ont retenu notre attention. Ils nous ont semblé pertinents comme base d'élaboration de la taxonomie suivante.

La mise en perspective et coordination de la connaissance

Cette approche se justifie lorsque la connaissance existe dans un réseau et qu'il est nécessaire de la rassembler et de la coordonner. L'organisateur charge alors les

communautés de trouver cette connaissance. Il fournit un cadre au sein duquel les individus de la communauté peuvent se réunir et coordonner la connaissance. Ce premier axe identifié par Brabham (2010) se rapproche du CS de contenu au sens de Burger-Helmchen et Pénin (2010). Il s'agit essentiellement d'alimenter un stock de données ou d'informations. Dans ce contexte, la taille et la diversité de la foule sont des facteurs importants. Il est ainsi pertinent d'avoir recours à une foule hétérogène pour aboutir à une complétude des informations collectées. L'exemple emblématique et largement traité par la littérature est celui de Wikipédia (Levrel, 2006 ; Auray, 2009), où les contributeurs fournissent leurs connaissances de manière bénévole. Ainsi, ce type de CS se caractérise par une rémunération faible ou inexistante des contributeurs.

La recherche de la perle rare

Brabham (2010) explique qu'il s'agit de chercher une aiguille dans une botte de foin. On ouvre un filet large pour trouver la perle rare, si tant est qu'un expert donné est susceptible d'apporter une clé à la résolution d'un problème déterminé. L'appel à la foule permettra peut-être de mobiliser l'une des compétences spécifiques susceptibles de répondre à la problématique posée. Schenk et Guittard (2011) parlent quant à eux de « *crowdsourcing of complex tasks* ». La taille de la foule joue ici un rôle moindre puisqu'on recherche essentiellement la qualité des intervenants. Selon Pisano et Verganti (2008), il importe davantage d'avoir un petit nombre d'experts qui s'attèle à la résolution du problème qu'un grand nombre de profanes. Nous pouvons à ce propos donner l'exemple d'*Innocentive*

Tableau 1 – Taxonomie du *crowdsourcing*

Type de crowdsourcing	Objectif	Caractéristiques			
		Taille de la foule	Diversité de la foule	Compétence déployée	Rémunération
(1) La mise en perspective et coordination de la connaissance. <i>The knowledge discovery and management approach</i>	Rassembler et coordonner la connaissance de la foule	Importante	Importante	Moyenne à forte	Inexistante ou faible
		Exemple : Wikipédia			
(2) La recherche de la perle rare. <i>The broadcast search approach</i>	Rechercher un expert susceptible d’apporter une réponse à une problématique pointue	Peu importante	Très importante	Très forte	Moyenne à forte
		Exemple : Innocentive			
(3) La coproduction par une communauté d’utilisateurs. <i>The peer-vetted creative production approach</i>	Demander à une communauté d’intérêt de développer un projet ou d’être force de proposition	Importante	Importante	Moyenne à forte	Inexistante à moyenne
		Exemple : Global Service Jam			
(4) La distribution de micro-tâches. <i>Distributed human intelligence tasking</i>	Distribuer l’exécution de tâches simples à une communauté d’individus sensibilisés à une démarche	Importante	Peu importante	Faible	Inexistante à faible
		Exemple : Jaccede.com			

Source : à partir de Brabham (2009, 2010) et de Burger-Helmchen et Pénin (2011).

(Chanal et Caron-Fasan, 2010 ; Liotard, 2011, 2012) : développé par le groupe pharmaceutique Eli Lilly, ce mode de CS repose sur une plateforme qui permet à des entreprises de soumettre un problème de

R&D à une communauté de chercheurs. Dans ce cas, une rémunération aussi conséquente qu’incitative est proposée *ex ante* aux individus qui trouveront la meilleure réponse au défi posé (Liotard et Revest, 2012).

La coproduction par une communauté d'utilisateurs

Cette approche correspond à la situation dans laquelle il n'y a pas de réponse empirique au problème posé mais la bonne réponse est l'une de celles que le marché est susceptible d'apporter. On rejoint la notion de « crowdsourcing de productions créatives » identifiée par Schenk et Guittard (2011, 2012). En d'autres termes, quand la « bonne » réponse est le fruit du choix des consommateurs ou de leurs préférences, cette approche est susceptible de générer des idées originales faisant émerger le meilleur choix. Dans le domaine de la créativité, le *Global Service Jam* permet à des équipes d'individus de développer un service en 48 heures (Römer *et al.*, 2011). Dans ce cas, les participants sont tous bénévoles et très motivés comme en témoignent les observations de Renault (2012a). Dans d'autres cas, comme celui de la communauté créative Eyeka (Renault, 2012b), des récompenses financières peuvent être attribuées aux concourants distingués.

La distribution de microtâches

Brabham (2010) expose que cette dernière catégorie s'exprime lorsque l'intelligence humaine est requise dans l'exploitation d'un nombre conséquent de données. On rejoint l'idée du CS d'activités routinières proposées par Burger-Helmchen et Pénin (2010, 2011) ou de CS de tâches simples de Schenk et Guittard (2011, 2012). Il s'agit ici de diminuer les coûts tout en augmentant la vitesse de réalisation de la tâche. Les activités concernées sont celles qui ne requièrent pas de compétences spécifiques de la part de la foule. Cette dernière apporte son temps à la réalisation de la tâche. C'est surtout le nombre de contributeurs qui

détermine la réussite de l'opération. Nous pouvons illustrer nos propos par l'exemple du site *Jaccede.com*, dédié aux personnes à mobilité réduite. Son but est de faciliter le quotidien des handicapés en mettant à leur disposition un guide des adresses accessibles. Chacun peut devenir contributeur de l'application en l'enrichissant de nouveaux lieux. En l'espèce, les contributeurs sont bénévoles. Toutefois, des systèmes de rémunération existent pour cette famille de CS. Ainsi, en Grande Bretagne, *Internet Eyes* propose aux internautes de réaliser depuis leur domicile une tâche similaire à celle d'un employé de télésurveillance ; la somme de mille livres peut être gagnée chaque mois par celui qui sera désigné comme le meilleur guetteur.

Les atouts du CS sont nombreux. Ils sont notamment mis en évidence par Lebraty (2009). Selon l'auteur, il s'agit tout d'abord d'une pratique d'externalisation dont le coût est faible et maîtrisé. Ensuite, le CS permet d'accéder à un grand volume d'avis. La diversité des participants permet en outre aux organisations d'accéder à l'excellence (Lebraty, 2009). En effet, comme l'indique l'auteur (*ibid.*, p. 159) « il s'agit d'utiliser la foule pour trouver la personne qui aura l'idée géniale ». Enfin, nous pouvons souligner la rapidité et la flexibilité des méthodes de CS (Felstiner, 2011). Cependant, plusieurs freins existent parmi lesquels : les problèmes de coopération et de coordination d'un grand nombre de contributeurs (Surowiecki, 2008), le manque de qualité des contributions (Dujarier, 2008), la sécurisation de l'information ou bien encore la difficulté d'exposition de la tâche à accomplir (Lebraty, 2009) et la difficulté à déce-

ler les informations les plus pertinentes face à l'abondance des données recueillies (Schenk et Guittard, 2011).

Après avoir défini le cadre théorique de cette recherche, la partie suivante présente une forme originale de CS développée par IBM : le Jam.

II – LE JAM : UNE MODALITÉ ORIGINALE DE CROWDSOURCING

1. Le Jam : depuis le club de jazz à IBM

Le Jam, version IBM, trouve son origine dans le développement de la jam vocale ou instrumentale. Cette dernière « ouvre la scène aux amateurs désireux de chanter en public, mêlant dans une ambiance festive chanteurs amateurs et professionnels du jazz, touristes curieux et copains admirateurs, habitués de la nuit et passionnés du jazz » (Buscatto, 2003, p. 689). Cette pratique musicale, conjuguant amateurisme et professionnalisme, se caractérise par l'amour de la musique, le plaisir d'échanger et de pratiquer avec d'autres musiciens. Revu et corrigé par IBM, le Jam désigne un *brainstorming* en ligne rassemblant un cyber essaim de spécialistes d'un sujet ou de parfaits néophytes. La pratique s'appuie sur un forum de discussion (une *Jam session*) ouvert un temps limité sur une ou plusieurs thématiques spécifiques ayant pour objectif de mettre à profit la créativité des échanges du groupe de jammers pour faire germer des idées. Cette forme de CS facilite donc le partage d'informations et de connaissances en vue de l'émergence de sources d'innovation.

Le Jam revêt parfaitement les caractéristiques fondamentales du CS appréhendées dans la première partie de l'article. Il s'agit d'externaliser la recherche d'une réponse à

une problématique rencontrée par l'organisation vers une foule anonyme ou préalablement identifiée. Par ailleurs, le Jam se caractérise par une stratégie d'affaires, un fort niveau d'ouverture, des règles spécifiques ainsi qu'une gestion particulière du temps.

La stratégie d'affaires est ainsi clairement identifiée : en 2006, IBM développait l'*Innovation Jam*, lequel a permis un échange entre des *Ibmers*, des acteurs extérieurs à l'entreprise, ainsi que des représentants d'une soixantaine de clients partenaires. Plus de 150 000 personnes issues de 104 pays et de 67 entreprises ont ainsi participé à ce *brainstorming* planétaire. Sur les 46 000 idées ou commentaires récoltés, une dizaine a été retenue par IBM, qui a investi une centaine de millions de dollars pour leur réalisation (Bjelland et Chapman Wood, 2008). Ensuite, *le fort niveau d'ouverture* du Jam compte également parmi les éléments importants puisque l'outil est susceptible de faire interagir une vaste communauté d'individus. Comme Evans et Wurster (2000, p. 27) le soulignent : « jusqu'à une époque récente, il était possible de partager une information extrêmement riche avec un nombre de personnes très restreint, mais si l'on souhaitait communiquer à une audience large, il fallait considérablement réduire la richesse du message ». Aujourd'hui, cet arbitrage n'est plus d'actualité (Evans et Wurster, 2000). Le Jam en est une parfaite illustration puisqu'il conjugue richesse de l'information et ouverture des discussions à une large audience. Toutefois, le niveau d'ouverture peut varier : tandis que certains Jams sont accessibles à tous (à condition de s'y pré-inscrire et d'accepter les règles figurant sur

la plateforme) d'autres sont limités à un public préalablement identifié, les employés d'une organisation par exemple.

Sur une Jam session, des *règles spécifiques* sont générées. Les organisateurs et les jammers qualifiés au rang d'Experts ou de Facilitateurs lancent les opérations en envoyant des messages sur le forum interactif. L'ensemble des participants doit être préalablement inscrit auprès de l'organisateur de l'évènement. Le ou les jours de l'évène-

ment, chacun est libre ou non de se connecter au gré de ses envies, humeurs, disponibilités et niveaux d'implication ou d'intérêt dans les sujets traités. Les échanges réunissent de nombreux acteurs exprimant leurs connaissances et laissant libre cours à leur imagination. Ainsi, les discussions en ligne offrent l'opportunité d'échanger avec tous et de creuser les idées des uns des autres.

Enfin, nous pouvons souligner que l'une des spécificités du Jam réside dans la ges-

LES QUATRE CARACTÉRISTIQUES DU JAM

Stratégie d'affaires. Une organisation (qualifiée de sponsor) mobilise une communauté d'individus (« jammers ») autour d'une Jam session afin d'apporter une réponse à une problématique sociétale ou managériale. L'évènement est donc orchestré par l'organisation avec une intention stratégique clairement définie.

Niveau d'ouverture. Les sessions de Jam se caractérisent par des niveaux d'ouverture différents en fonction de la stratégie de l'organisation. Dans certaines situations, le Jam est délimité à une communauté clairement identifiée : les salariés d'IBM par exemple. Dans ce cas, la force invitante peut être considérée comme contraignante. Dans la situation opposée, le niveau d'ouverture peut être très élevé, invitant toutes les personnes susceptibles d'être intéressées à y participer. Le seul filtre réside alors dans la nécessité de se préinscrire et d'accepter les règles du Jam.

Règles. Les participants à une Jam session doivent se préinscrire et en accepter les principales règles :

- les informations transmises à l'occasion d'un Jam sont à caractère public. Les participants sont donc explicitement invités à ne pas dévoiler d'informations confidentielles. En effet, tous les participants sont libres d'utiliser et de divulguer les informations et les idées postées sur le forum sans droits ni restrictions. Cette « licence libre » ne s'applique toutefois pas aux droits de protection de la propriété intellectuelle déposés en amont du Jam.
- les attaques personnelles contre d'autres participants, la publication d'informations personnelles sur autrui, les injures ou autres formes de langage inappropriées ne sont pas acceptées. Il convient ainsi d'éviter les discussions provocatrices sous peine d'être exclu.

Gestion du temps. Une Jam session est un évènement ponctuel qui se déroule sur une période de temps concentrée. Dans de nombreux cas, le Jam se déroule sur trois jours. Toutefois, les besoins spécifiques de l'évènement et les contraintes rencontrées par les principales parties prenantes peuvent conduire à une extension de cette durée. L'idée est toutefois de pouvoir concentrer l'ensemble des énergies sur une durée assez courte.

tion du temps. En effet, contrairement à un réseau social, un blog ou un forum, qui s'inscrivent dans la durée, le Jam est un événement ponctuel qui se déroule sur un format classique de trois jours⁵. À l'instar de la Jam instrumentale, tout « amateur », quels que soient son niveau de connaissances, son statut, son insertion dans le lieu, peut accéder à la scène ou au forum par une simple inscription. L'encadré précédent synthétise les quatre principales caractéristiques de cette modalité de CS.

2. Le cas du Nekoé Jam

Né en 2009 de la collaboration entre entreprises, monde de la recherche et collectivité

tés territoriales de la région Centre, Nekoé, *cluster* dédié à l'innovation par les services, a pour mission principale de permettre aux entreprises de tous secteurs de trouver de nouveaux champs de croissance par le développement de services innovants. Dans le même esprit que Chesbrough (2011a, 2011b) selon lequel les modèles d'innovation ouverte sont pertinents pour développer les services, Nekoé s'est appuyé sur le Jam afin de bénéficier de la force d'une communauté de service en construction⁶. Sur le Nekoé Jam, les jammers étaient invités à échanger autour des cinq thématiques suivantes : la transformation de l'industrie, le développement durable et les services,

Figure 1 – Articulation des échanges sur le Nekoé Jam

5. Certains Jams ont des formats plus longs à l'instar du Security Jam qui s'est tenu sur une période de cinq jours du 19 au 23 mars 2012.

6. Il est intéressant de noter que Nekoé concourt également à la mise en place du *Global Service Jam* depuis 2001 (Renault, 2012a).

l'avenir de la relation client, la révolution des services et la révolution numérique, la dynamisation du territoire. Une Jam session s'organise ainsi le plus souvent autour de plusieurs grandes thématiques, lesquelles sont ensuite déclinées en de nombreux fils de discussions. L'articulation des discussions sur le Nekoé Jam est illustrée par la figure 1.

Les discussions étaient animées par des experts thématiques associés à des facilitateurs réunis au sein de la Jam room⁷. Les experts thématiques étaient recrutés parmi le réseau de Nekoé. Il s'agissait de chefs d'entreprises, d'institutionnels ou d'univer-

sitaires identifiés pour leur bonne maîtrise de l'une ou de plusieurs des cinq thématiques. La présence de certains d'entre eux était signifiée explicitement sur la page d'accueil du Jam, invitant donc les jammers à rejoindre les fils de discussion de ces « VIP ». 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, poser des questions d'approfondissement, rebondir pour creuser les bonnes idées et de collaborer avec l'équipe centrale pour recommander de nouvelles discussions. Les facilitateurs avaient aussi un rôle de modérateurs.

CARACTÉRISTIQUES DU NEKOÉ JAM

Taille de la foule : sur les 679 inscrits au Nekoé Jam, 571 se sont effectivement connectés entre le 27 et le 29 avril 2010. Parmi ceux qui se sont connectés, 242 ont laissé au moins un message. Les personnes actives ont envoyé en moyenne 10,8 messages avec un temps de connexion moyen sur la plateforme d'une durée de 3 h 30 sur les trois jours. Le nombre de messages total est de 2 606. Parmi les participants, on compte 43 experts et 20 facilitateurs.

Diversité de la foule : un appel très large à la foule avait été émis *via* différents médias. Si les données qui nous ont été confiées permettent d'identifier que des acteurs évoluant autour du réseau immédiat de Nekoé se sont fortement mobilisés, on peut s'apercevoir que de nombreux participants « lambda » étaient également présents en ligne. Chef d'entreprises, salariés, institutionnels, enseignants, étudiants, chercheurs d'emplois (...) : une diversité des profils est constatée.

Compétence déployée : experts ou parfaits néophytes ont échangé sur les fils de discussions qui captaient leur attention. Dans la mouvance des travaux de Surowiecki (2008), de la mixité et du croisement des connaissances est née une forme d'énergie porteuse d'innovations servicielles.

Rémunération : quels que soient leurs statuts (experts, facilitateurs ou jammers), les participants n'étaient pas rémunérés.

7. 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.

Ils devaient aider à débrider l'imagination des participants et ne pas sanctionner les mauvaises idées. Les facilitateurs pouvaient enfin faire le lien entre les fils de discussion, invitant ainsi à davantage de transversalités des débats. C'est ainsi qu'organisateur, experts, facilitateurs, participants alliant enjeux personnels et collectifs, ont construit de nouvelles sociabilités basées sur le désir de l'échange et l'apprentissage communs. L'encadré (p. 58) rappelle les caractéristiques du Nekoé Jam.

Dans le contexte du Nekoé Jam, nous sommes sur une forme médiane de CS entre « la mise en perspective et la coordination des connaissances » et la quête de pistes innovantes par une communauté en interaction (« The peer-vetted creative production approach »). Selon Howe (2008), les formes hybrides de CS sont souvent considérées comme les plus fécondes. Ainsi, si l'idée-clé des porteurs du projet résidait dans l'ambition de générer de nouvelles sources d'innovation par les services, cela participait également à un échange de connaissances conséquent. Cela nous permet dès lors d'entrevoir l'émergence d'un cinquième type de « crowdsourcing fondé sur une démarche d'idéation collaborative ». La source de création de valeur réside ici dans l'interaction des participants. L'échange de connaissances et d'idées de chacune des parties prenantes au Jam est source d'inspiration collective et d'enrichissement mutuel. Si l'organisateur est l'un des principaux bénéficiaires des résultats qui pourront émerger du Jam, chacun des jammers peut aussi trouver des réponses à des questionnements ainsi que des pistes d'innovation.

3. Méthodologie de la recherche

Dans cette recherche, nous avons opté pour une stratégie d'observation participante renforcée par une démarche mixte d'accès au réel combinant collecte de données qualitatives et quantitatives.

Considérant le Nekoé Jam comme un cas exemplaire au sens de Yin (2003), de par sa singularité et son caractère novateur, nous avons choisi de nous inscrire dans une démarche d'observation participante (Soulé, 2007). Le Jam étant une modalité de CS encore récente et très peu traitée dans la littérature, notre immersion sur la Jam session a permis d'en saisir le maximum de caractéristiques en multipliant nos interactions avec le terrain. Dans cette perspective, il s'agit d'avoir accès à des éléments de recherche difficilement perceptibles sans vivre la réalité des faits. Le corpus des données de terrain a donc été construit à partir d'une participation active (1). Cependant, ce rapprochement opéré entre le chercheur et l'objet étudié n'est pas sans poser des limites d'ordre méthodologique. En effet, comment concilier discernement face à l'objet étudié et participation active, laquelle, par essence, supprime toute distance entre le chercheur et son objet d'étude, au risque de soulever un phénomène de subjectivation (Bourdieu, 1978) ? Pour pallier cela, des observations *in situ* (2), l'administration d'un questionnaire (3) et des entretiens semi-directifs (4) ont complété le design de la recherche.

1) La participation active : l'un des deux chercheurs a participé aux réunions préparatoires et a été nommé au rang d'expert lors du Jam. Depuis la Jam room, salle

commune où experts et facilitateurs animaient les débats, l'un des deux auteurs a donc concouru aux interactions sur la plateforme.

2) L'observation participante a été réalisée par le deuxième chercheur qui avait le statut de jammer « lambda » et a pu observer la dynamique des échanges en temps réel.

3) Afin de limiter les risques de biais et pour conserver une certaine distance avec l'objet étudié, une phase analytique a eu lieu *a posteriori* de l'évènement. Ainsi, un questionnaire a été envoyé aux 679 inscrits à la Jam Session. Nous avons obtenu un taux de retour de 14 % (99 questionnaires).

4) Ces questionnaires ont été enrichis de 33 entretiens individuels administrés en face-à-face ou par téléphone auprès des parties prenantes du Nekoé Jam (directeur de Nekoé, membres d'IBM, experts, facilitateurs et jammers). Nous avons atteint une saturation sémantique satisfaisante.

Ainsi, notre méthodologie se caractérise par une stratégie de triangulation facilitée par notre démarche collaborative avec le pôle Nekoé. La triangulation nous a permis de combiner plusieurs techniques de recueil de données afin de compenser le biais inhérent à chacune d'entre elles (Wacheux, 1996). Il s'agit de parvenir à une explication et une représentation de la réalité à l'appui de données venant de plusieurs sources. La triangulation a été utilisée de deux façons, en faisant varier non seulement les techniques (observation participante, recueil et analyse de l'ensemble des échanges électroniques sur le Jam, enquête en ligne, entretiens approfondis) mais également les sources. Ainsi, les entretiens ont été réalisés avec de multiples acteurs : initiateurs du Nekoé Jam, experts, facilitateurs, simples contributeurs. Le processus de triangulation s'est

alors trouvé enrichi par un mécanisme de cristallisation (Richardson, 2000), puisque nous avons pu observer une même réalité sous des angles différents.

III – LES ENJEUX DU RECOURS AU JAM COMME MODE D'ACCÈS À L'INNOVATION

1. Les atouts d'une modalité originale de *crowdsourcing*

Le Jam est une formule originale de CS facilitant le partage de connaissances et d'idées. Le *cluster* Nekoé poursuivait, *via* la mobilisation du Jam, deux objectifs : il s'agissait d'une part de faire émerger une discussion fructueuse autour de l'innovation par les services. D'autre part, il était important de poser les premiers jalons de la constitution d'une communauté autour du design de services.

Il s'agissait alors de tirer profit des principaux avantages d'une modalité originale de CS. Parmi les avantages de CS, *le coût faible et maîtrisé* est un argument de poids (Lebraty, 2009). Concernant le Nekoé Jam, nos observations nous conduisent à nuancer cet atout présumé. Si les contributeurs (experts, facilitateurs, jammers) participent de manière totalement bénévole, l'investissement dans la démarche semble toutefois conséquent du côté du sponsor. En effet, selon le directeur du *cluster*, il a fallu mobiliser plus de 120 « jours/homme » côté Nekoé et le travail de plusieurs consultants côté IBM. Qui plus est, la plupart des experts et facilitateurs ont bénéficié d'une formation en amont assurée par IBM. Ainsi, l'investissement *ex ante* nous apparaît particulièrement conséquent tandis que le retour sur investissement nous semble *ex post* assez difficilement mesurable.

Le deuxième avantage est inhérent à la *recherche de l'excellence*. Le recours à la foule constitue un incontournable gisement de connaissances (Surowiecki, 2008 ; Lebraty, 2009 ; Burger-Helmchen et Pénin, 2011). Burger-Helmchen et Pénin (2011) soulignent que le CS implique un dépassement de soi des contributeurs : répondre à une problématique donnée est considéré comme un défi auquel une communauté de passionnés essaie d'apporter une réponse. À ce propos, nous avons effectivement observé que certains contributeurs étaient très investis et particulièrement prolixes. 81 % des répondants se disaient disposés à mettre leur savoir à disposition du Jam. Toutefois, 329 personnes se sont connectées sur la plateforme sans apporter la moindre contribution⁸. Le directeur de Nekoé nous a ainsi rendu compte d'une forme de dualité entre « hyper producteurs », d'une part et « hyper spectateurs », d'autre part.

Un troisième avantage relève du *grand volume d'avis mobilisé* (Lebraty, 2009). Ce sont par exemple 150 000 jammers qui participaient bénévolement à l'Innovation Jam d'IBM en 2006 (Bjelland et Chapman Wood, 2008). S'il est tout à fait honorable, le niveau de participation au Nekoé Jam (571 personnes se sont connectées) est bien plus modeste mais reste empreint de diversité. En effet, les données dont nous disposons nous ont permis de percevoir la variété des interlocuteurs au regard de plusieurs critères parmi lesquels : la région d'appartenance, le type de structure, le secteur d'activité, la fonction, ou bien encore l'âge... Cette diversité est source de valeur selon Surowiecki (2008, p. 64),

elle « est une aide au sens où elle accroît les perspectives, et qu'elle annule, ou du moins affaiblit, certaines des caractéristiques destructives de la prise de décision en groupe ». Pourtant, cette diversité a été remise en question lors des entretiens par plusieurs de nos interlocuteurs dont certains ont estimé qu'ils auraient préféré une réunion entre experts thématiques. Ce point de vue rejoint les propos de Pisano et Verganti (2008) lorsqu'ils indiquent qu'un petit nombre d'experts peut s'avérer plus perspicace qu'un grand nombre de néophytes. Le CS s'appuyant sur des espaces numériques, la *flexibilité de l'outil électronique* constitue un avantage (Felstiner, 2011). À cet égard, les jammers jouissent d'une forme de don d'ubiquité dont il est souvent question dans la littérature sur les impacts des TIC (Besseyre des Horts et Isaac, 2006). En effet, le Jam concilie deux types de logiques participant à la richesse de ce média (Daft et Lengel, 1984 ; 1986) :

- une logique asynchrone : la connaissance se construit ici à travers la non-simultanéité des questions/réponses des participants, pouvant laisser le temps et l'opportunité de ne pas réagir à chaud à une idée. Cet asynchronisme permet aussi aux participants de pouvoir consulter des thématiques et les échanges qui s'y rapportent quand ils le souhaitent.

- une logique synchrone : le Jam fait également office de lieu de discussion en temps réel où une dynamique d'échange émerge des interactions des participants.

Enfin, le Jam autorise et encourage la *conversation entre inconnus en temps réel et à distance*. La Jam session est un espace

8. Notre enquête en ligne a d'ailleurs souligné que 77 % des répondants voient le Jam comme un outil de veille stratégique. Cela pourrait dès lors expliquer la présence silencieuse de nombreux jammers.

d'échanges totalement décloisonné permettant de combiner les connaissances et idées de l'ensemble des jammers. C'est en effet la forte transversalité et ouverture qui caractérisent de nombreuses démarches de CS dont le Jam. Parfaits néophytes, amateurs, experts sont largement encouragés à partager leurs points de vue. La variété et la pluralité des échanges sont alors sources de création de valeur.

En dépit de quelques nuances, nos observations confortent plusieurs des atouts du Jam en tant que modalité de CS. Le Jam souffre néanmoins de quelques limites exposées dans la section suivante.

2. Les limites d'un *brainstorming* 2.0

Gérer un large groupe de jammers qui interagissent en ligne peut poser des *problèmes de coordination et de coopération*. Au regard des travaux de Surowiecki (2008), les problèmes de coordination « imposent au groupe de trouver comment coordonner leurs comportements les uns avec les autres, en sachant que chacun essaie de faire la même chose » (Surowiecki, 2008, p. 25). Quant aux problèmes de coopération, ils rendent compte de la difficulté à travailler ensemble avec des intérêts particuliers distincts. Faciliter la coordination et la coopération des jammers est une mission délicate dont s'emparent les facilitateurs. Par ailleurs, les règles régissant le bon fonctionnement du Jam permettent d'encadrer et de faciliter la coopération des jammers⁹. Parce que l'on sollicite la foule, les contributions peuvent être minimales mais elles peuvent tout au contraire être conséquentes. Comme l'indique Lebraty (2009, p. 159), on peut être en quête « du volume infini de

la foule ». Se pose alors la question de la *complexité d'abondance*. Il peut en effet se révéler difficile de sélectionner les idées les plus fécondes dans une masse d'information colossale (Schenk et Guittard, 2011). Ce sont au total 2 606 messages qui ont été publiés par les jammers. Dès lors, la somme des contributions a été difficile à synthétiser pour Nekoé. La sélection des signaux faibles ou forts sur lesquels le *cluster* allait par la suite potentiellement s'investir a été une étape délicate. Ainsi, si le CS permet d'exprimer de nouveaux besoins et usages, il faut toutefois savoir capter les signaux pertinents – forts ou faibles – émis parmi la somme immense d'informations recueillies. Cette difficulté est prégnante dans le cas du Jam d'IBM : comment détecter les signaux créateurs de valeur parmi des milliers de contributions ?

Nous pouvons souligner également une autre limite, la *sécurité*, dans le sens où la description de l'activité ne doit pas conduire à exposer des vulnérabilités ou du moins à faire part de ses champs d'intérêt ou de recherche (Lebraty, 2009). De ce point de vue, chacune des interactions du Jam est susceptible d'exposer les préoccupations des parties prenantes. Le fort niveau d'ouverture conduit les participants à rester sur leurs gardes, les règles du Jam invitent d'ailleurs de manière très explicite à cette vigilance. La question de la confiance, posée par les travaux de Schenk et Guittard (2012) prend ici une place majeure.

La discussion en ligne engendre également plusieurs limites classiques. Ainsi, le Jam est marqué par une *incertitude concernant les contours de la discussion* et par une perte des repères traditionnels de l'échange

9. Surowiecki (2008, p. 26) indique que les groupes requièrent des lois pour préserver l'ordre et la cohérence.

physique. On peut alors relever une certaine frustration quant à l'attente de réponses d'autant que, l'opposé du *tchat* traditionnel, le départ d'un jammer n'est pas marqué par un phasage de fermeture de discussion. Toutefois, l'absence de réponse n'est dans ce cas pas le témoignage d'une forme de mépris. Cela illustre davantage la fragilité spécifique de ce type de dispositif, à savoir une absence de règles régissant de manière classique la coprésence. Le média électronique semble enfin peu compatible avec l'émergence d'une dynamique de débat ou de controverse, dans la mesure où le face-à-face permet plus facilement d'affronter les critiques et d'argumenter ses propos (Daft et Lengel, 1984 ; 1986).

CONCLUSION

La production d'informations ou de connaissances relève aujourd'hui de modes opératoires évoluant radicalement pour tendre vers une expressivité collective. Ainsi, la diffusion des TIC et surtout l'évolution de leurs domaines d'application modifient radicalement le design organisationnel des formes de coopération. Le recours aux outils de communication communautaires se développe et ouvre des perspectives intéressantes pour favoriser l'innovation et le transfert de connaissances. À cet égard, le développement des méthodes reposant sur les formes d'innovation ouverte peut s'observer dans les pratiques managériales. Dans cette perspective, notre recherche s'est centrée sur une modalité originale d'innovation ouverte : le Jam. Cette pratique managériale permet l'externalisation d'activités vers la foule en vue de diffusion

ou de création de connaissances. Le Jam apparaît comme un type singulier de *crowdsourcing* fondé sur une formule d'idéation collaborative où chacun des jammers peut bénéficier du recours à la communauté en ligne. Notre étude a permis de mieux comprendre cette modalité particulière de CS et d'en mettre en relief les principaux avantages mais également freins.

Pourtant, mieux appréhender les ressorts du Jam nécessite un approfondissement de nos travaux et une compréhension plus fine des rationalités qui sous-tendent les actions de chaque protagoniste. De fait, il nous semble pertinent de nous pencher sur les modes de régulation au sein de ces collectifs, ainsi que sur les capacités d'absorption des organisations qui initient ces échanges. Si cette recherche se fonde sur une seule observation du fait du caractère novateur de la démarche, l'étude d'autres Jams nous permettra d'affiner la compréhension des principaux enjeux entourant ce mode de CS. Quelles sont les forces et limites du recours à la sagesse des foules ? Ne s'agit-il pas d'une modalité ingénieuse de gouvernance à l'instar des formes de démocratie participative ? Comment mobiliser à plus long terme une communauté qui se croise lors d'un Jam ? Au regard de l'investissement inégal des jammers, faut-il bloquer l'accès aux « passagers clandestins » ? Parfois mise à mal, la participation des néophytes n'est-elle pas l'essence même du chemin de l'innovation comme le clame Surowieki (2008) quand il explore la puissance de la sagesse de la foule ? Force est de constater que derrière ces interrogations se présentent nombre de débats qui constituent des pistes fécondes de recherche.

BIBLIOGRAPHIE

- Auray N. (2009). « De linux à Wikipedia. Régulation dans les collectifs de travail massivement distribués » *L'évolution des usages et des pratiques numériques*, Jutand F. (dir.), FYP éditions.
- Besseyre des Horts C.H. et Isaac H. (2006). « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise », *Revue française de gestion*, vol. , n° 168-169, p. 243-263.
- Birkinshaw J. et Crainer S. (2007). "e.jamming", *Business Strategy Review*, vol. 18, n° 3, Autumn, p. 23-27.
- Bjelland O.M. et Chapman Wood R. (2008). "An Inside View of IBM's Innovation Jam", *MIT Sloan Management Review*, vol. 50, n° 1, p. 32-40.
- Bourdieu P. (1978). « Sur l'objectivation participante. Réponses à quelques objections », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 23, p. 67-69.
- Brabham D.C. (2010). *Crowdsourcing*, <http://dbrabham.wordpress.com/crowdsourcing>
- Brabham D.C. (2009). "Crowdsourcing the public participation process for planning projects", *Planning Theory*, vol. 8, n° 3, p. 242-262.
- Burger-Helmchen T. et Pénin J. (2011). « Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie », *Management & Avenir*, janvier-février, p. 254-269.
- Burger-Helmchen T. et Pénin J. (2010). « Crowdsourcing d'activités inventives : une analyse critique par les théories de l'entreprise », Actes des Ateliers AIMS, *Les modèles d'innovation ouverte : quelles pratiques pour quels enjeux ?*, 26 mars, IAE de Caen.
- Buscatto M. (2003). « La Jam vous fait chanter – Des multiples vocations d'une nouvelle pratique du jazz », *Ethnologie Française*, XXXIII, p. 689-695.
- Chanal V. et Caron-Fasan M.L. (2010). "The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of a Crowdsourcing Platform", *M@n@gement*, vol. 13, n° 4, p. 318-341.
- Chesbrough H.W. (2011a). "Bringing open innovation to services", *MIT Sloan Management Review*, winter, vol. 52, n° 2, p. 85-90.
- Chesbrough H.W. (2011b). *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Jossey Bass Wiley ed.
- Chesbrough H.W. (2007). "Why companies should have open business models?", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 2, p. 22-28.
- Chesbrough H.W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Cambridge, MA, Harvard Business School Publishing.
- Chesbrough H.W. (2003). *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Daft R.L. et Lengel R.H. (1986). "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, vol. 32, n° 5, p. 554-571.
- Daft R.L. et Lengel R.H. (1984). "Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design", *Research in organizational behavior* 6, Homewood, IL, JAI Press, p. 191-233.

- De Rosnay J. (2008). « Préface », *La Sagesse des foules*, Surowiecki J., Éditions Jean-Claude Lattès.
- Dujarier M.A. (2008). *Le travail du consommateur, De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte.
- Evans P. et Wurster T.S. (2000). *Net Stratégies*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Felstiner A. (2011). "Working the Crowd: Employment and Labor Law in the Crowdsourcing Industry", *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, vol. 32, n° 1, p. 143-203.
- Howe J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Publishing, New York.
- Howe J. (2006). *The rise of crowdsourcing*, www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html
- Lebraty J.F. et Lobre K. (2010). « Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation – Authenticité », *Système d'information et Management*, vol. 15, n° 3, p. 9-40.
- Lebraty J.F. (2009). « Externalisation ouverte et pérennité. Une nouvelle étape de la vie des organisations », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 192, p. 151-165.
- Levrel J. (2006). « Wikipedia, un dispositif médiatique de publics participants », *Réseaux*, n° 138, p. 185-218.
- Liotard I. (2012). « Les plateformes d'innovation sur Internet : arrangements contractuels, intermédiation et gestion de la propriété intellectuelle », *Management International*, numéro spécial, *Gestion des Connaissances, Société et Organisation*, vol. 16, août, p. 129-143.
- Liotard I. (2011). « Innovation et gestion de la propriété intellectuelle dans le web 2.0 : le cas d'une plateforme d'innovation (innocentive) », *colloque « Innover seul ou avec les autres » ISERAM-ISEG*, 17 mars.
- Liotard I. et Revest V. (2012). « Innovation, prime et renouveau des concours : le cas de Innocentive », *Joint Conference, AHE, FAPE, IPE Political economy and the outlook for capitalism*, Paris, 5-8 juillet.
- Loilier T. et Tellier A. (2011). « Que faire du modèle de l'innovation ouverte ? », *Revue française de gestion*, vol. 37, n° 210, p. 69-85.
- Pénin J. et Burger-Helmchen T. (2012). « Crowdsourcing d'activités inventives et frontières des organisations », *Management International*, numéro spécial, « Gestion des Connaissances, Société et Organisation », vol. 16, août, p. 101-112.
- Pisano G.P. et Verganti R. (2008). "Which kind of collaboration is right for you ?", *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 12, p. 78-86.
- Renault S. et Boutigny E. (2012). « Les enjeux de la création d'une communauté de savoirs : le cas du Jam », *Colloque « IT & Culture » Culture numérique et organisation*, EM Strasbourg, 22 juin.
- Renault S. (2012a). « 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. (2012b). « Les petits ruisseaux font les grandes rivières ou comment, via le crowdsourcing, tirer profit de la sagesse de la foule », *4^e Journée Management des*

Technologies Organisationnelles, Impact des réseaux numériques dans les organisations ?, 4 et 5 octobre.

- Richardson L. (2000). "Writing: a model of inquiry", *Handbook of qualitative research*, Denzin N.K. & Lincoln Y.S., Sage, 2nd edition.
- Römer M., Thallmaier S., Hormes M., Lawrence A. et Habicht H. (2011). "Jams as emerging practice of innovation communities: The case of the Global Service Jam", *Conference Paper, Lecture Notes in Informatics LNI 192 Proceedings of the INFORMATIK 2011*, Informatik schafft Communities.
- Schenk E. et Guittard C. (2012). « Une typologie des pratiques de crowdsourcing : l'externalisation vers la foule, au-delà du processus d'innovation », *Management International*, numéro spécial « Gestion des Connaissances, Société et Organisation », vol. 16, août, p. 89-100.
- Schenk E. et Guittard C. (2011). "Towards a characterization of crowdsourcing practices", *Journal of Innovation Economics*, vol. n° 7, issue 1, p. 93-107.
- Soulé B. (2007). « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches Qualitatives*, 27, p. 127-140.
- Surowiecki J. (2008). *La sagesse des foules*, Éditions Jean-Claude Lattès, traduit de *The Wisdom of Crowds* (2004), Anchor Books.
- Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Yin R.K. (2003). *Case study research: design and methods*, 3rd edition, Thousand Oaks, CA, Sage.