
Introduction

Cet ouvrage se situe dans le domaine des sciences de gestion, c'est-à-dire des sciences qui cherchent à comprendre et à améliorer le fonctionnement des organisations. Comme le rappelait un estimé collègue, le professeur François-Xavier de Vaujany lors d'une soutenance d'habilitation à diriger des recherches¹, les sciences de gestion et la sociologie, même si elles présentent des points communs, diffèrent fondamentalement à propos de leur objet. La sociologie traite du « comment vivre ensemble » et les sciences de gestion du « comment agir ensemble ». Nous nous situons donc clairement dans le domaine de l'action organisée.

Prenons deux exemples. Le premier concerne Airbus. Le 14 juillet 2014, l'avionneur annonce le lancement de son nouvel avion l'A330 Neo en précisant qu'il sera disponible dans trois ans et que l'objectif est d'en vendre 1 000 exemplaires sur les vingt prochaines années. Derrière ces annonces, il faut voir tout un ensemble d'actions organisées. Mais il n'y a pas que les grands groupes qui méritent notre attention. Le second exemple est de taille modeste mais relève de modalités comparables. Ainsi lorsque la société Squadron Systems annonce qu'en mai 2015, son drone dédié aux sportifs de l'extrême et baptisé Hexo+², sera commercialisé, tout un ensemble d'actions organisées doit être mis en place en moins d'un an.

Toutes ces actions constituent ce que l'on appelle des situations de gestion que Girin (1990) définit ainsi : « Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe » (p. 142). Une situation de gestion comprend des actions individuelles s'agrégeant et donnant corps à l'organisation en mouvement. Bien évidemment, de ce processus, un résultat est

1. 31 janvier 2013 dans les locaux de l'Université Lyon 3.

2. <http://hexoplus.com/>.

attendu. Il sera apprécié par différents acteurs et parties prenantes de cette organisation (Tullberg, 2013).

Il existe des situations de gestion de types différents, marquées notamment par les évolutions du monde économique au sein duquel évoluent les organisations. Soulignons en particulier les boucles de « crises-opportunités-crisis » qui façonnent depuis 40 ans maintenant le monde économique. En effet, le premier choc pétrolier de 1973 a nettement marqué la fin des Trente Glorieuses et depuis, les cycles alternant espoirs et désespoirs économiques ne font que se raccourcir. A la crise financière de 2008-2009 succède aujourd'hui un regain d'espoir dans de nombreux pays, et dont le témoin le plus visible est le récent record de l'indice Dow Jones : 16 903 au 28 juillet 2014.

Une typologie des situations de gestion

Une typologie distinguant quatre situations de gestion en fonction de deux dimensions permet de mieux appréhender ce concept central pour les gestionnaires, notamment en termes d'outils et de méthodes mobilisables. La première dimension spécifie les conditions dans lesquelles se déroule la situation de gestion. Ces conditions peuvent être de deux types : des conditions normales ou des conditions extrêmes. Trois critères caractérisent le type de situation : l'évolutivité, l'incertitude et les risques pour les acteurs. Ainsi, une situation stable, avec peu d'incertitude et de risques pour les acteurs est considérée comme une situation normale. La deuxième dimension a trait au niveau de contrôle perçu par celui ou ceux qui sont en charge de la situation. Ainsi, ils peuvent être serein ou en situation de crise. Le croisement de ces deux dimensions (type de situation – niveau de contrôle perçu) permet donc d'identifier quatre situations de gestion, dont il convient premièrement de souligner la perméabilité des frontières. Cette perméabilité autorise le passage d'une situation de gestion à une autre, comme l'illustrent les flèches sur la figure 1. Deuxièmement, il convient d'observer la fréquence accrue des passages d'une situation de gestion vers une autre, fréquence liée notamment à l'accélération des cycles économiques actuels.

Les quatre situations de gestion types peuvent être décrites comme suit :

– la première situation est la situation dite normale dans laquelle il est possible d'appliquer les méthodes classiques de management des années 1960-1980 (optimisation des processus et planification à long terme). Dans ce type de situation, illustrée par le cas du restaurant d'une chaîne implanté dans un lieu touristique fréquenté, qui ne connaît pas de problème spécifique, la survenance d'un incident mineur (un client mécontent d'un plat par exemple), n'aura que peu d'impact sur le fonctionnement global de la chaîne de restaurant. La situation est normale et le restaurateur serein ;

– la seconde situation est la situation dite de crise. Elle survient lorsqu'un événement inhabituel se manifeste, et que le dirigeant estime ne pas avoir les moyens de gérer de manière routinière cet événement. Par exemple : une pollution forte conduit les touristes à désertier la zone d'implantation du restaurant, ou encore : la presse révèle un scandale alimentaire qui implique directement la chaîne de restaurant (ces deux niveaux de crise sont certes différents mais sont tous deux des crises pour le restaurateur). Cette situation de crise peut alors être régie par des approches de gestion des crises classiques comme les proposent notamment Lagadec (1991) ou encore Wybo (2004) ;

– la troisième situation peut être appelée « situation extrême de gestion ». Nous considérons qu'une situation de gestion est extrême lorsqu'elle se déroule dans un environnement marqué de façon continue et permanente par : une forte évolutivité, de l'incertitude, et des risques importants pour les participants qu'ils soient directs (concernant leur intégrité physique) ou indirects (si leur organisation s'affaiblit, ils pourraient perdre leur travail) (Bouty *et al.*, 2012 ; Weick & Sutcliffe, 2007). Une salle des marchés dans une banque d'affaires, ou encore une compagnie aérienne qui effectue des essais en vol sur des prototypes d'avions, travaillent en permanence en situations extrêmes. Ce type d'organisation emploie des personnes expertes ayant généralement de fortes capacités de résilience. Il n'en reste pas moins que le moindre grain de sable peut faire dériver rapidement cette situation de fonctionnement « routinier³ » vers une situation de crise. La différence majeure entre la crise qui survient dans un environnement « normal » et celle qui survient en « situation extrême » réside dans le fait que les acteurs directement concernés n'ont pas les mêmes niveaux de compétences. Cependant, dans ce troisième type de situation, les acteurs restent sereins à l'image du pilote d'essai effectuant un test concluant ;

– enfin, la dernière situation est la situation de crise survenant dans un environnement extrême. « Houston, we have a problem⁴ » résume parfaitement cette situation. Là, seules compteront la qualité des hommes (en particulier leur degré d'expertise et leurs capacités de résilience), et la qualité de l'organisation au sein de laquelle ils agissent. Dans l'exemple d'Apollo 13, la capacité de l'équipage à conserver une compréhension de la situation et à ne pas se laisser déborder par leurs propres émotions a été exemplaire. Au sol, la capacité à imaginer de nouvelles stratégies et à les tester rapidement a été également remarquable. La confiance liant l'équipage aux équipes au sol constitue aussi un facteur décisif. En revanche, dans ce cadre, il ne peut y avoir de méthodes préprogrammées, ou de plans à suivre. Les acteurs de ces situations devront faire face. On parle de stratégies de *coping* comme

3. Pour le pilote d'essai, effectuer un vol est une routine. Ce terme de routine n'a d'ailleurs rien de péjoratif.

4. Apollo 13, le 13 avril 1970 à 03 : 07 : 53 quand un réservoir d'oxygène explose à 321 860 km de la Terre.

l'a illustré Lazarus (2000) et seules leurs qualités et compétences intrinsèques pourront augmenter leurs chances de survie, mais en aucun cas les garantir.

La figure 1 résume ces quatre situations.

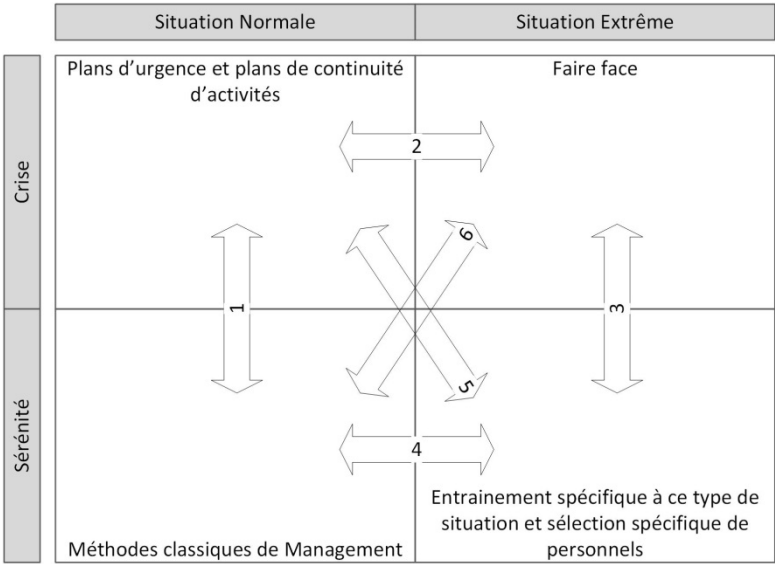


Figure 1. *Les situations de management*

Le crowdsourcing, un concept aux multiples facettes

Comme nous le verrons, le crowdsourcing, objet d'analyse de cet ouvrage, peut participer à la bonne marche de l'organisation dans chacune des situations de gestion décrites ci-dessus. Il peut parfois même en constituer LA solution innovante. Dans cette perspective, un premier exemple peut être présenté ici : celui de la disparition du Boeing 777-200ER de la compagnie Malaysia Airlines. Le 8 mars 2014, 38 minutes après son décollage, le pilote du MH370 envoie son dernier message puis coupe son transpondeur et l'avion disparaît sans laisser de traces avec 239 personnes à son bord. Cet événement inédit dans l'histoire de l'aviation aurait pu sembler loin du propos de cet ouvrage. Cependant, deux éléments ont conduit à ce que le concept de crowdsourcing soit employé dans ce cadre : la qualité du réseau internet et l'engouement mondial de la population pour cette mystérieuse disparition. En effet, des équipes spécialisées de plusieurs pays se sont immédiatement mises à la recherche de l'avion. Ces experts (et le terme a son importance) ont commencé à sillonner les airs, les mers et à analyser des données satellites. Mais, la surface à couvrir était

immense. Aussi, le fournisseur d'images satellites, Digital global, a utilisé son site appelé Tomnod⁵ pour délivrer à la sagacité des internautes des images hautes définitions de zones potentielles du crash de l'avion. En peu de temps trois millions d'internautes ont scruté des bandes de mer bleue à la recherche de débris. Certes, la recherche a été infructueuse, comme celle des experts d'ailleurs. Il faut pourtant en tirer la conclusion que la foule a permis, en toute complémentarité avec les experts, de traiter de grands volumes de données et ce très rapidement, et pour un coût modique. Le crowdsourcing est un moyen de trouver une aiguille dans une botte de foin. Dans le cas présent, il fallait au préalable trouver cette botte de foin, c'est peut-être pourquoi la recherche n'a pas abouti.

Qu'en conclure pour l'heure ? Il s'agit là d'une situation extrême de gestion (marquée par l'évolutivité, l'incertitude et les risques) qui concerne une zone étendue (près de seize fois la taille de la France) et le crowdsourcing constitue une solution pertinente s'inscrivant dans l'ensemble des modes d'actions d'une organisation.

Comme en témoigne l'exemple précédent, le crowdsourcing ne concerne donc pas uniquement le monde des entreprises, son spectre d'application est nettement plus large. L'un des objectifs de cet ouvrage consiste dès lors à exposer la diversité du crowdsourcing, en tentant une récapitulation exhaustive de l'ensemble de ses formes⁶, et en en précisant les spécificités. Le cas Innocentive illustre à lui seul une part de la confusion qui règne autour du crowdsourcing et de certaines des formes qu'il peut revêtir en matière de R&D (recherche & développement). Ainsi, souvent on a pu lire que la plate-forme Innocentive constituait un moyen pour une entreprise d'externaliser son service de R&D. Ceci n'est pas totalement vrai ; pour autant, Innocentive permet d'externaliser une petite partie des activités de R&D d'une organisation, en particulier celles qui peuvent être formalisées avec précision. En effet ne peuvent être soumis à la foule *via* Innocentive que des problèmes clairement identifiés et formalisés. Ce processus de formalisation est d'ailleurs si délicat qu'un ou plusieurs experts d'Innocentive vont aider l'organisation qui souhaite proposer un « challenge » à mieux expliciter son problème et à définir des critères d'évaluation de la solution. Le métier d'Innocentive relève donc d'une forme spécifique de crowdsourcing, le *crowdsourcing and innovation*, qui permet à une organisation de bénéficier de l'expertise pointue de plus de 300 000 individus disséminés sur l'ensemble du globe pour la résolution de problèmes identifiés et ponctuels. La

5. Cela signifie « gros œil » en mongol. Ce site existe toujours et propose depuis des recherches sur d'autres thèmes, comme la détection d'incendies de forêt.

6. Soulignons toutefois le caractère audacieux de l'objectif, dans la mesure où le crowdsourcing est un phénomène en pleine expansion, dont les limites, se rapportant à la puissance combinée du *web* et de la foule, sont difficiles à cerner *a priori*. Il y a donc fort à parier que de nouvelles formes de crowdsourcing auront vu le jour entre le moment où cet ouvrage sera déposé auprès de l'éditeur et celui où il sera disponible en librairie !

mission d'un service de R&D ne se limite pas à cette seule problématique, elle consiste également par exemple à identifier ces mêmes problèmes, ou encore à créer/imaginer, en accord avec l'environnement de l'entreprise, de nouveaux biens et services. Dès lors, ce sont d'autres formes de crowdsourcing qui peuvent être mobilisées comme le *crowdauditing*, le *crowd and forecasting* ou encore le *crowdsourcing et authenticité*. Il apparaît ainsi que seule l'utilisation combinée de différentes formes de crowdsourcing pourrait permettre à une organisation d'externaliser en grande partie son service de R&D.

Cependant, tenter de recenser de manière exhaustive l'ensemble des formes du crowdsourcing (chapitre 4) suppose au préalable de dresser le portrait de l'environnement au sein duquel il a vu le jour (chapitre 1), de définir et de positionner le concept relativement à d'autres concepts proches (chapitre 2), et de montrer comment il est possible de créer de la valeur dans le cadre du crowdsourcing (chapitre 3). Dès lors le chapitre 5 pourra être consacré aux dangers du crowdsourcing et le chapitre 6 à son futur.

Pour l'heure revenons sur une page de l'histoire du monde des organisations en esquisant le contexte et particulièrement deux grandes tendances au sein desquelles a émergé le crowdsourcing. Depuis 1995, année de l'IPO de Netscape⁷ et de la diffusion massive de l'Internet, deux grands paradoxes caractérisant l'environnement des organisations sont à l'œuvre : celui de la coexistence de la rareté et de l'abondance d'une part, et celui de la simultanéité de situations extrêmes et d'immobilisme d'autre part.

7. *Initial Public Offer* : autrement dit, date de l'introduction en bourse de Netscape.