

Contrôle de l'information et crowdsourcing

Jean-Fabrice Lebraty, Katia Lobre

▶ **To cite this version:**

Jean-Fabrice Lebraty, Katia Lobre. Contrôle de l'information et crowdsourcing. 2ème Etats Généraux du Management, Oct 2010, Paris, France. pp.1-11. halshs-00545788

HAL Id: halshs-00545788
https://shs.hal.science/halshs-00545788

Submitted on 13 Dec 2010

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.

Etats généraux du Management 22 octobre 2010

Contrôle de l'information et crowdsourcing

Jean-Fabrice LEBRATY
Professeur des Universités, GREDEG, UMR CNRS 6227 - IUT de Nice dép. TC- Université de Nice Sophia Antipolis.
lebraty@unice.fr
Katia LOBRE
Maître de Conférences, GREDEG, UMR CNRS 6227 - IUT de Nice dép. TC - Université de Nice Sophia Antipolis
katia.lobre@unice.fr

Résumé : Fondé sur deux études de cas, cette communication vise à déterminer si le crowdsourcing exerce une influence sur la manière avec laquelle les organisations contrôlent l'information qu'elles diffusent. Le résultat est paradoxal puisque, le crowdsourcing conduit à augmenter l'efficacité de la communication mais tout en réduisant le contrôle sur le contenu de l'information qui circule.
Mots-clés : crowdsourcing – contrôle – information

Abstract: Based upon two case studies, this communication aims to determine if crowdsourcing impacts the way organizations control their communication. Result is a paradox because it shows that crowdsourcing improves communication efficiency but reduces the control on the information.
Key words: crowdsourcing – control - information

Contrôle de l'information et crowdsourcing

1 Introduction

6 avril 2010, Monique Dagnaud, Directrice de recherche au CNRS[1] déclarait au journal le Monde[2] « *s'inquiéter de la montée en puissance de l'information collaborative* », c'est-à-dire, de l'information créée par une foule d'amateurs. Avec un nombre toujours plus grand d'internautes impliqués, qu'ils soient consommateurs créatifs ou clients coproducteurs, 2010 s'inscrit indiscutablement sous le signe du participatif. Qu'il s'agisse de la recherche d'informations dans des images, de la découverte de nouvelles formules chimiques, ou encore de la création de messages publicitaires, de très nombreuses activités sont aujourd'hui déléguées par les organisations à la foule des internautes. Ces exemples illustrent une nouvelle forme d'externalisation promise à un bel avenir : le crowdsourcing -CS-.

De plus en plus impliqués dans les organisations, consommateurs, clients et autres usagers en deviennent de véritables acteurs. Dès lors, comment les organisations intègrent-elles ces nouveaux acteurs ? Le métier de ces organisations évolue-t-il et de quelle manière ? Comment les organisations contrôlent-elles les tâches ou activités ainsi externalisées ? Cette dernière question se pose avec d'autant plus d'acuité lorsque les tâches ou activités externalisées concernent l'information et sa diffusion, c'est-à-dire, la communication. Loin d'être en retrait en matière de CS, les entreprises de communication ont bien saisi la mesure du phénomène participatif et commencent à y recourir largement. Cependant quelles sont les modalités de contrôle de l'information mises en œuvre ? Autrement dit, quels rapports s'établissent entre CS et contrôle de l'information ? Ou de manière plus précise :

Dans le cadre d'une opération de crowdsourcing, une organisation conserve-t-elle la maîtrise du sens du message qu'elle souhaite adresser à son public ?

A la problématique retenue est attaché au moins un triple enjeu :

[1] Institut Marcel Rauss - UMR 8178 CNRS/EHESS

[2] Le monde, 6 avril 2010, « L'information en autogestion, rêve ou chaos ».

- Le premier est d'ordre managérial. Il s'agit d'aider les managers à réussir leurs opérations de CS, qui lorsqu'elles touchent à l'information et à sa diffusion, consiste en particulier dans le maintien d'un certain contrôle de cette information.
- Le second est d'ordre théorique. Il concerne d'abord l'actualisation des recherches portant sur les rapports cybernétique – management, en faisant du Web non plus un simple instrument de connaissance, mais également un partenaire potentiel du système de décision. L'enjeu théorique est relatif ensuite aux références possibles et aux liens avec les travaux sur la confiance et le contrôle ; il y a en effet dans le CS un changement d'échelle marqué par le passage d'un niveau individuel (contrôle d'une organisation par une autre organisation) à un niveau collectif (contrôle d'une foule d'individus par une organisation).
- Le troisième enjeu est d'ordre « sociétal » : l'évolution du contrôle organisationnel sur l'information renvoie en effet sur un plan plus général, à des interrogations relatives à la manipulation de l'information (Joule & Beauvois, 2002) et à la désinformation (Volkoff, 1999).

Dans un premier temps, nous exposerons trois concepts clés constituant le référentiel de cette communication : le CS, le contrôle et la confiance. Dans un second temps nous expliciterons la méthodologie de recherche retenue. Enfin nous illustrerons à partir de deux exemples, les évolutions à l'œuvre en matière de contrôle de l'information par les entreprises, ce qui nous permettra d'esquisser quelques pistes d'action.

2 Ancrage théorique

Il concerne donc les trois concepts clés de cette communication : le CS, le contrôle et la confiance.

Le terme de crowdsourcing a été créé pour désigner une nouvelle forme d'externalisation utilisée par différentes entreprises. L'émergence du concept de CS se situe dans un article de juin 2006 (Howe, 2006) dans le magazine *Wired*. Lebraty (2007) le définit de la manière suivante : « *le crowdsourcing signifie l'externalisation par une organisation, via un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre (foule) d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme* ». A partir de cette définition, c'est le recours à une foule anonyme plutôt qu'à un fournisseur préalablement sélectionné qui différencie le plus fondamentalement le crowdsourcing de l'outsourcing (Lobre, 2007). D'ailleurs Lebraty propose l'expression « externalisation ouverte » pour traduire le nouveau concept par opposition à « externalisation fermée » pour l'outsourcing. En outre, dans le cas du CS, la dimension électronique est

primordiale. Deux types de site Web peuvent supporter une opération de CS, ils constituent des portails d'accès à une place de marché électronique (Albrecht, Dean & Hansen, 2005). Dans un premier cas, le site appartient à l'organisation qui externalise son activité, dans le second cas l'entreprise externalise non seulement une activité, mais également sa gestion administrative à un prestataire. Ce dernier cas explique l'apparition ces dernières années de nombreux intermédiaires supportant les opérations de CS pour le compte d'organisations de toutes sortes.

Le thème du contrôle constitue un vaste champ d'étude en sciences de gestion. Aussi, il convient d'opérer des choix concernant l'approche que nous souhaitons retenir. Dans cette communication, nous considèrerons le concept de contrôle sous l'angle du traitement de système. La cybernétique est un champ de recherche fondé notamment par Wiener McCulloch, et Ashby. Elle peut être considérée comme une science visant à comprendre comment se régulent et se contrôlent les systèmes (Mingers & White, 2010). Plus précisément, la cybernétique étudie les flux d'information à travers un système et la manière avec laquelle cette information est utilisée par le système comme moyen de se contrôler. Dans ce cadre, W.R. Ashby (Ashby, 1956) a proposé sa célèbre loi dite de la variété requise. Par variété, il convient d'entendre le dénombrement de la quantité de comportements et d'états différents proposés par un système. Le principe de la variété requise énonce que le pilotage d'un système exige que le système qui dirige, puisse mettre en œuvre une plus grande variété de comportements que le système dirigé (Bourion, 2008). Il s'ensuit une inversion du contrôle lorsque la variété du système subalterne augmente et dépasse celle du supérieur.

Le concept de confiance constitue un objet d'étude maintes fois sollicité en sciences de gestion. Plusieurs visions de la confiance cohabitent mais toutes partent du postulat que la confiance émerge de situations incertaines et risquées. Ainsi, par exemple, M. Deutsch dès 1958 le montre en présentant la confiance comme : «*le fait de s'en remettre aux caractéristiques d'un objet, à la probabilité d'un événement, ou au comportement d'une personne, dans le but d'atteindre un objectif désiré mais incertain, dans le cadre d'une situation risquée* » (Deutsch, 1958). La confiance peut se décrire selon deux postures épistémologiques (Smyth, Gustafsson & Ganskau, 2010). Premièrement une approche positiviste qui stipule que la confiance est un élément important de toute relation. Dans ce cas, la confiance constitue un facteur, important mais parmi d'autres, à prendre en compte et que l'on peut mesurer. Deuxièmement, dans une vision plus interprétative, la confiance constitue le fondement même de la relation et donc va se construire et évoluer à la manière de la

relation elle-même. En accord avec Rousseau et al., (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998) Edkinks et Smyth proposent alors la définition suivante : « *Trust is a disposition and attitude concerning the willingness to rely upon the actions of or be vulnerable towards another party, under circumstances of contractual and social obligations, with the potential for collaboration.* » (Edkins & Smyth, 2006). Ajoutons qu'il existe un lien fort entre la confiance et la véracité du message (Rode, 2010).

3 Méthodologie

Nous avons mené une étude de cas conforme à la définition qu'en donne R.K. Yin : « la recherche d'un phénomène contemporain dans son contexte réel et particulièrement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement tracées » (Yin, 2003) p. 13. La situation étudiée ici est donc celle d'entreprises ayant recours à cette forme d'externalisation que constitue le CS, pour des activités relatives à l'information et à sa diffusion.

De manière plus précise, afin de conduire l'étude de cas, nous avons mené une analyse qualitative de deux entreprises dont la diffusion d'information constitue le cœur de métier : France 24, entreprise du service public d'information d'actualité d'une part, et MK1[3], plate-forme en ligne permettant aux marques de solliciter les contributions participatives des internautes concernant leurs opérations de marketing et de communication, d'autre part. Il est à souligner que MK1 constitue une entreprise privée d'information à vocation commerciale. Ces deux entreprises, avec leurs spécificités respectives, nous ont semblé particulièrement représentatives du phénomène étudié.

Le tableau ci-dessous explicite brièvement le mode de collecte et le processus d'analyse des données utilisés pour chacune des deux entreprises

	France 24[4]	MK1
Collecte des données	Site Web et les commentaires des blogs en relation avec ce site	Site Web et entretien avec les dirigeants et clients de l'entreprise
Analyse du contenu des données	Analyse de contenu thématique	

Tableau 1 : collecte et analyse des données sur les deux cas

[3] Pour des raisons de confidentialité, et à la demande expresse de l'entreprise, son identité a été rendue anonyme.

[4] http://observers.france24.com/fr

A partir des résultats des analyses de contenu, nous nous proposons maintenant de nous appuyer sur ces deux exemples pour illustrer les réponses que nous suggérons à la problématique posée.

4 Crowdsourcing et nouveaux processus de contrôle de l'information

Décrivons schématiquement deux processus clés en matière d'information : création d'un message publicitaire et diffusion d'un reportage, en les positionnant par rapport à la question du contrôle de l'information. Représentons pour plus de clarté le déroulement de ces processus dans deux contextes différents : le premier « traditionnel » sans utilisation du CS, le second « actuel » recourant au CS.

Le tableau suivant illustre le processus de création d'un message publicitaire selon qu'il soit ou non fondé sur une opération de crowdsourcing.

Processus clé retenu :	le processus de création d'un message publicitaire	
Contexte et acteurs concernés	« traditionnel », sans recours au CS Salariés de l'organisation ou agences de communication traditionnelles	« actuel » avec recours au CS Prestataire supportant les opérations de CS en matière de communication commerciales d'organisations clientes. Exemple : MK1, plate forme en ligne permettant aux marques de solliciter les contributions participatives des internautes.
Description du processus	1. une organisation A demande à une organisation B la création d'un message à destination de sa clientèle (actuelle ou potentielle) C. 2. l'organisation B crée un message en se fondant sur son expertise et le brief établi avec l'organisation A. 3. l'organisation B teste le	1. une organisation A demande à une organisation B la création d'un message à destination de sa clientèle (actuelle ou potentielle) C. 2. l'organisation B, dans le cadre d'un challenge, demande à sa communauté D de créer un message selon un brief établi avec l'organisation A. 3. B reçoit un grand nombre de

	message sur un échantillon jugé représentatif de C. 4. si le test s'avère positif, le message est diffusé à l'ensemble de C	messages créés par D. 4. B et A sélectionnent le message parmi l'ensemble des messages créés par D. 5. Ce message après test éventuel est diffusé à C
Systèmes et modalités de contrôle de l'information	On observe deux systèmes : A et B (B incluant une simplification de C) A choisissant les axes de la campagne parmi une palette de directions potentielles conserve une variété supérieure à celle de B, donc A dans le cadre d'un processus de création descendant contrôle le message diffusé à ses clients	On observe deux systèmes : A et B+D (D étant considéré représentatif de C) B+D possèdent plus de variétés que A ne serait-ce que par la taille de la communauté D. Ainsi, selon la loi de la variété requise on observe une inversion dans le contrôle. Dans le cadre d'un processus de création ascendant, A ne contrôle plus totalement le message diffusé à ses clients.

Tableau 2 : Comparaison des processus de création d'un message publicitaire sans et avec recours au CS

Le tableau ci-après illustre le processus de création d'un reportage d'actualités selon qu'il soit ou non fondé sur une opération de crowdsourcing.

Processus clé retenu :	Processus de création d'un reportage	
Contexte et acteurs concernés	« traditionnel », sans recours au CS Reporters salariés de la chaine de TV ou free lance	« actuel », avec recours au CS Les téléspectateurs adressent à la chaine via son site web leurs reportages amateurs.
Description du processus	1. La chaine de TV commande à ses reporters ou à des reporters en free lance, via son comité de rédaction, des reportages sur des thèmes donnés en fonction	1. La chaine TV demande à ses téléspectateurs de lui adresser leurs reportages amateurs en précisant ou non des thèmes selon les cas. 2. La chaine reçoit un grand nombre de

	de l'actualité 2. Les journalistes réalisent ces reportages 3. Les reportages sont montés selon les directives du comité de rédaction de la chaine puis diffusés.	reportages et sélectionne ceux qui seront diffusées
Systèmes et modalités de contrôle de l'information	On observe deux systèmes, la chaine à travers son comité de rédaction, d'une part et les reporters salariés de la chaine ou indépendants, d'autre part. Le comité de rédaction définissant les reportages à réaliser et maîtrisant le montage des reportages possède une variété supérieure à celle des reporters. La chaine contrôle l'information qu'elle diffuse.	On observe deux systèmes la chaine d'une part et les téléspectateurs reporters amateurs d'autre part. Ces derniers possèdent plus de variété que la chaine ne serait-ce que par leur nombre. Ainsi, selon la loi de la variété requise on observe une inversion dans le contrôle Dans le cadre d'un processus de création ascendant, la chaine ne contrôle plus totalement le message diffusé à ses téléspectateurs, elle perd donc un certain contrôle sur l'information qu'elle diffuse.

Tableau 3 : Comparaison des processus de création d'un reportage sans et avec recours au CS

Les deux cas retenus indiquent clairement une nouveauté dans le mécanisme de contrôle : selon la loi de la variété requise, le recours au crowdsourcing conduit à une inversion du contrôle concernant le contenu de l'information diffusée.

On pourrait supposer que les organisations externalisatrices puissent tout de même conserver leur contrôle sur l'information ; il leur suffirait pour cela d'ignorer ou de remanier les messages ou reportages issus des internautes quand ils ne correspondant à leurs propres représentations des situations concernées. Une telle possibilité doit toutefois être écartée. En effet ce type de comportement entrainerait rapidement une rupture de confiance de la part des communautés d'internautes, téléspectateurs de France 24 ou créatifs de MK1. Le ou les membres de la communauté concernés par le dévoiement du message auraient, et useraient à n'en point douter, de la possibilité d'organiser facilement et rapidement le buzz à travers différents blogs, afin d'exprimer leur déception, leur mécontentement, leurs griefs à l'égard de

l'organisation à qui ils ont confié leurs créations. C'est dire si le choix du CS par une organisation, pour des activités liées à l'information ou à sa diffusion est délicat. S'accompagnant d'une perte de contrôle informationnel pour l'entreprise externalisatrice, associé à un retour en arrière délicat, l'engagement dans le CS doit être bien pesé. Faut-il pour autant conclure à « l'inconscience ou l'inconsistance » des entreprises qui s'engagent dans cette voie et qui sont tous les jours plus nombreuses ? Nous ne le croyons pas, car la perte de contrôle sur le contenu de l'information diffusée s'accompagne d'une plus grande maîtrise de l'impact de cette même information. En effet, issu des communautés et fruit d'un processus ascendant, le message contenu dans l'information, par une plus grande authenticité, a toutes les chances d'être mieux saisi par les destinataires cibles.

C'est là l'un des paradoxes du crowdsourcing qui conduit à augmenter l'efficacité de la communication tout en réduisant le contrôle sur le contenu de l'information qui circule.

5 Conclusion

Le CS peut se concevoir comme une technique de contrôle de l'information au second degré, aboutissant à une meilleure maîtrise de l'impact du message grâce à un processus de création ascendant (du bas vers le haut). Ce processus de création du message favorise en effet la réduction de la distorsion entre émetteur et récepteurs de l'information, malgré la perte de contrôle paradoxale sur le contenu du message. Par ailleurs, une trop grande distorsion du fait d'entreprises ne jouant pas convenablement le jeu du CS après s'y être engagées conduirait à une perte de confiance de la foule cessant sa participation et bloquant ainsi le processus de remontée d'information.

Ces résultats autorisent au moins deux propositions, au plan managérial d'une part et au plan plus général de la société d'autre part.

Au niveau managérial : l'usage du CS en matière d'information et de communication suppose l'acceptation par les organisations d'une certaine perte de contrôle sur le contenu même de cette information, dans le but d'améliorer l'efficacité de leur communication. Cette acceptation ne va pas de soi car elle touche à l'autonomie des organisations. C'est ainsi que l'on peut expliquer la frilosité de France 24, qui à ce jour, reste en phase d'expérimentation en matière de CS. En effet les reportages diffusés ne décrivent que des contextes locaux avec peu d'implications pour le public français. Pourtant le recours à cette technique semble constituer une condition de conservation de l'adhésion de son public. Il faut en effet rappeler le contexte dans lequel se trouvent actuellement les chaines de TV traditionnelles : concurrence accrue liée à l'émergence des programmes à la demande et interactivité dans le cadre de la TV 2.0.

En revanche, la perte de maîtrise sur le contenu du message n'a pas arrêté une grande marque de prêt à porter féminin, qui, sous l'influence de la communauté de MK1, est passée d'une image « girly tendre et sucrée » à une image construite autour de trois nouveaux axes structurants : « hommes-objet, sexe avec humour et compétition entre filles ».

Au niveau sociétal : l'usage du CS en matière d'information et de communication pourrait conduire à la réduction des risques de manipulation de l'information et de désinformation, dans la mesure où le contenu de l'information reste en partie au moins sous contrôle de la foule. Le revers de la médaille est que, dans l'hypothèse où des voies indirectes de manipulation puissent tout de même être trouvées, alors celles-ci se révéleraient d'autant plus marquantes que l'efficacité de la communication, du fait du CS, s'est fortement accrue. En d'autres termes et du point de vue global, les effets du CS demeurent en question ce qui ne manquera pas d'intéresser le domaine de la communication politique.

Bibliographie

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

Ashby, W. R. 1956. *An Introduction to Cybernetics*. New York: John Wiley and Sons.

Bourion, C. 2008. Les représentations créatives dans la maitrîse de la destinée humaine. *Comment les représentations créatives, en accroissant la variété requise de ses comportements, permettent-elles à l'homme augmenté d'accomplir son destin post-moderne ?, XIV(1)*: 45-66.

Csikszentmihalyi, M. 1996. *Creativity : flow and the psychology of discovery and invention.* New-York: Harper Collins.

Deutsch, M. 1958. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution, 2(4)*: 265-279.

Edkins, A. J., & Smyth, H. J. 2006. Contractual Management in PPP Projects: Evaluation of Legal versus Relational Contracting for Service Delivery. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, 132(1)*: 82-93.

Howe, J. 2006. The Rise of Crowdsourcing. *Wired, 14(6)*: 134-145.

Joule, R. V., & Beauvois, J. L. 2002. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

Lebraty, J. F. 2007. Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing. *12ème conférence de l'AIM*. Lausanne - Suisse: AIM.

Lobre, K. 2007. Crowdsourcing : une nouvelle forme de création de valeur ? - Stratégie d'externalisation et innovation. *journée A.I.M.S. Nouvelles Perspectives en Management Stratégique*. Nice.

Mingers, J., & White, L. 2010. A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science. *European Journal of Operational Research, In Press, Accepted Manuscript*.

Rode, J. 2010. Truth and trust in communication: Experiments on the effect of a competitive context. *Games and Economic Behavior, 68(1)*: 325-338.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review, 23(3)*: 393-404.

Smyth, H., Gustafsson, M., & Ganskau, E. 2010. The value of trust in project business. *International Journal of Project Management, 28(2)*: 117-129.

Volkoff, V. 1999. *Petite histoire de la désinformation : du cheval de Troie à Internet*. Monaco: Editions du Rocher.

Yin, R. K. 2003. *Case study research : design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.