

Le travail de la foule, une pratique ambivalente

Jean-François Lemoine*

* Jean-François Lemoine est professeur à l'université Paris 1 (Prism Sorbonne) et à l'Essca School of Management, et directeur de l'École doctorale de management Panthéon-Sorbonne.

P ARMI LES RÉCENTES TECHNIQUES D'INNOVATION APPARUES dans les organisations au cours des années 2000, il en est une qui se nomme le *crowdsourcing*. Jeff Howe [2006] le définit comme « *le fait de faire exécuter une tâche spécifique par une foule d'internautes plutôt que par des individus sollicités de manière traditionnelle, comme les employés des entreprises ou les entrepreneurs* ». Les entreprises y ont de plus en plus souvent recours dans le cadre de leur stratégie marketing afin de définir de nouvelles propositions marchandes. A titre d'exemple, McDonald's a eu recours à cette méthode pour imaginer de nouveaux axes de communication autour du positionnement plus « vert » de la marque. La marque Dragibus d'Haribo l'a également utilisée pour déterminer quelle couleur de bonbon les consommateurs aimaient le moins (en l'occurrence l'orange) et la supprimer de ses paquets. Enfin, Starbucks a sollicité les internautes pour qu'ils proposent des idées de nouveaux services à mettre en place au sein de ses cafés, ce qui a conduit à la création de la carte de paiement Starbucks.

Considéré par beaucoup comme une nouvelle façon d'apporter du « sang neuf » dans l'entreprise, le travail de la foule (*crowd* en anglais) ne fait pourtant pas l'unanimité parmi les différents acteurs économiques censés y recourir (consommateurs, contri-

buteurs, internautes, organisations, plates-formes). Alors que cette pratique est fréquemment présentée comme une nouvelle forme d'innovation pertinente et efficace, quels sont les risques qui lui sont associés ? Après avoir précisé en quoi le *crowdsourcing* peut constituer une source d'innovation pour les organisations, nous montrerons en quoi il transforme le rapport au travail et la relation entre les contributeurs et les plates-formes.

Une nouvelle forme d'innovation

Si les entreprises se sont traditionnellement ouvertes à leurs environnements pour y capter des ressources externes, elles peuvent dorénavant le faire par l'intermédiaire des technologies d'Internet dont le développement et la démocratisation ne cessent de croître. C'est ce qui constitue l'originalité des opérations de *crowdsourcing* qui mettent immédiatement à la disposition des organisations une multitude de contributeurs dont l'intelligence collective permet un renouvellement rapide des idées, des informations et des connaissances. A la différence des pratiques classiques d'externalisation, le *crowdsourcing* se caractérise par l'immédiateté, l'instantanéité, la courte durée de la relation (de quelques minutes à quelques jours). Il ne s'agit plus de construire une relation durable avec une organisation ou un individu mais de favoriser une rencontre entre une demande et une réponse, un problème et une solution [Dietrich et Weppe, 2016].

**A LA DIFFÉRENCE DES PRATIQUES CLASSIQUES
D'EXTERNALISATION, LE CROWDSOURCING
SE CARACTÉRISE PAR L'IMMÉDIATÉTÉ,
L'INSTANTANÉITÉ, LA COURTE DURÉE
DE LA RELATION**

Lancer une opération de *crowdsourcing* suppose l'intervention de trois différentes parties prenantes que sont les internautes (encore dénommés les contributeurs), l'entreprise qui est à la recherche de solutions innovantes et la plate-forme dont le rôle est de mettre en relation les premiers avec les seconds.

Les contributeurs sont extérieurs à l'organisation demandeuse de solutions innovantes. Ils constituent une population hétérogène pouvant être composée de clients (ou de non-clients) de l'entreprise qui est à la recherche d'idées nouvelles, de consommateurs (ou de non-consommateurs) des produits de cette société, d'experts en diverses disciplines, de fans ou de simples internautes souhaitant mettre à disposition leur créativité ou partager leurs connaissances. C'est cette multiplicité de profils que



recherchent les entreprises recourant au *crowdsourcing* tant elle est synonyme d'innovation potentielle, de diversité et d'originalité de points de vue, de connaissances variées et complémentaires, de compétences techniques multiples. Par ailleurs, le fait que ces individus n'appartiennent pas à l'entreprise demandeuse leur évite d'avoir à supporter les contraintes de cette dernière et leur permet donc de pouvoir proposer des alternatives en toute liberté, contrairement aux acteurs appartenant à cette organisation. Ils ne sont pas non plus dépendants des routines organisationnelles, des schémas de pensée inhérents à l'entreprise. Le *crowdsourcing* est traditionnellement présenté dans la littérature comme une forme d'externalisation, par une organisation, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme [Chua, Roth et Lemoine, 2015].

Le deuxième acteur incontournable dans toute opération de *crowdsourcing* est la plate-forme dont la principale fonction est de mettre en relation les attentes de l'entreprise et les projets des internautes. En s'appropriant les potentialités du Web (vitesse, portée, flexibilité, interactivité, capacité à transmettre tout type de contenu), elle développe son usage avec une offre de service élargie tout en captant une partie de la valeur créée

**CLICKWORKER DEMANDE À SES PARTICIPANTS
DE FAIRE DES RELEVÉS DE PRIX PAR
SMARTPHONE DANS LES POINTS DE VENTE
OU DE PHOTOGRAPHER LES LINÉAIRES
QUI NE SONT PAS APPROVISIONNÉS**

par les contributeurs. C'est sur la plate-forme que sont précisés les objectifs de l'organisation (lancement d'un nouveau produit ou service, évolution d'un *packaging*, modification du positionnement d'une marque, etc.) et les modalités

de réponse des contributeurs (forme que doivent prendre les propositions des individus, délai à respecter, gains associés à l'opération, etc.). Une fois les projets déposés par les contributeurs sur la plate-forme, celle-ci invite les internautes à voter pour la proposition qu'ils préfèrent. La plate-forme communique ensuite à l'entreprise celle qui a remporté le plus de suffrages (en termes de *likes*). A charge pour l'organisation de récompenser le vainqueur (parfois sous forme monétaire, mais pas systématiquement) et de décider (ou non) d'utiliser la proposition gagnante dans le cadre de ses activités commerciales.

Il existe différentes typologies de *crowdsourcing*. Certaines sont fondées sur le mode d'exécution des tâches déléguées à la foule [Brabham, 2011, 2013], d'autres sur les activités deman-

dées aux internautes [Burger-Helmchen et Pénin, 2011] ou sur le mode d'agrégation de ce que produisent les contributeurs [Schenk et Guittard, 2012]. Dans tous les cas, elles permettent de distinguer quatre grands types de recours à la foule : le *crowdsourcing* de microtâches (ou d'activités routinières), le *crowdsourcing* d'activités créatives, le *crowdsourcing* d'activités complexes et le *crowdsourcing* d'informations (ou de contenu) .

Le *crowdsourcing* de microtâches consiste à décomposer une activité complexe en une somme de petites tâches simples et répétitives à réaliser qui vont être externalisées à une foule d'internautes moyennant parfois une rémunération (de quelques centimes à quelques dollars ou euros). Parmi les principales plates-formes spécialisées dans ce type de *crowdsourcing*, on peut citer Clickworker qui demande à ses participants de faire des relevés de prix par *smartphone* dans les points de vente ou de photographier les linéaires qui ne sont pas approvisionnés. Amazon Mechanical Turk, pour sa part, invite les internautes à traduire des textes, à rédiger des commentaires favorables (avis, critiques, évaluations) pour le compte d'organisations clientes, à classer des fichiers audio ou des vidéos, à modérer des contenus pour des forums ou des sites Web.

Le *crowdsourcing* d'activités créatives est l'occasion de solliciter les internautes afin de résoudre des problèmes intellectuels qui nécessitent de faire preuve de créativité. En France, les principales plates-formes spécialisées dans les opérations de *crowdsourcing* d'activités créatives sont Creads et eÿeka. Creads dispose d'une communauté en ligne de 50 000 designers free-lance susceptibles de répondre rapidement aux besoins des entreprises en matière de communication (création d'un logo, d'une vidéo, d'une bannière Web, etc.). Les designers déposent leurs propositions sur la plate-forme qui sélectionne ensuite le meilleur projet et le présente à la société demandeuse. Chez eÿeka, la sollicitation des internautes prend la forme de concours dont les caractéristiques sont présentées dans un *brief*. Dans les six semaines qui suivent le dépôt des propositions, les entreprises examinent chaque création et choisissent le ou les projets gagnants auxquels des récompenses financières sont attribuées.

Le *crowdsourcing* de problèmes complexes consiste à externaliser la résolution de problèmes techniques pointus relevant de champs divers tels que la recherche et développement,



les sciences, l'énergie, la finance, le commerce. Ces missions prennent la forme de concours en ligne centralisés par la plateforme et s'adressent la plupart du temps à des scientifiques de haut niveau (mathématiciens, statisticiens, ingénieurs, experts, etc.). Ce qui est attendu en priorité par les entreprises dans ce type de *crowdsourcing* relève plus de la technicité, de l'innovation que de la créativité, contrairement au cas précédent. C'est ainsi qu'il peut être demandé aux contributeurs de réfléchir, par exemple, à la façon d'améliorer la gestion des approvisionnements et des stocks du magasin. Les récompenses attribuées aux gagnants de ces concours sont élevées et atteignent souvent plusieurs dizaines de milliers d'euros.

Le *crowdsourcing* d'informations (ou de contenu) offre la possibilité à tout individu, par le biais d'un site Internet, une application ou toute autre solution technique, de déposer des informations ou des données dans un format prédéterminé. Les contributeurs à ce type d'opération sont essentiellement animés par une volonté de partage, de collaboration avec autrui. Ils cherchent à rendre service au plus grand nombre et leurs activités ne sont pas rémunérées. En France, l'application la plus connue de *crowdsourcing* d'informations se nomme Waze. Elle permet à des communautés locales de conducteurs de signaler les accidents de la route, les travaux, les embouteillages, le prix du carburant dans chaque station service. Dans le domaine du commerce et de la distribution, Migipedia, qui travaille pour le compte de Migros, invite ses 35 000 contributeurs à faire part de leurs avis à la suite de la suppression d'une marque ou au réaménagement d'un rayon et à réagir face aux ruptures de stocks.

Une pratique porteuse de risques

Si les opérations de *crowdsourcing* semblent répondre aux attentes des entreprises en matière d'innovation, force est de constater que leur mise en œuvre s'accompagne de risques qui fragilisent le statut du travail dans une société et une économie numérisées. Le premier risque a trait à la remise en cause du travail demandé. Le second, d'ordre juridique, porte sur les demandes potentielles de requalification en contrat de travail des relations que les contributeurs entretiennent avec les plates-formes.

Afin de pouvoir proposer durablement leurs services aux entreprises, les plates-formes de *crowdsourcing* se doivent de fidéliser leurs contributeurs. Elles prouvent ainsi qu'elles ont en

permanence à leur disposition toute une équipe de participants compétents et motivés et qu'elles sont donc dignes de confiance sur le plan des prestations offertes.

Les plates-formes connaissent bien les raisons de la participation de leurs contributeurs. Celles-ci varient bien sûr selon la nature des tâches. Il peut s'agir de motivations intrinsèques (développement et apprentissage personnel, expression de soi, plaisir à participer, sentiment d'agir pour le bien de la société et des autres, opportunité de faire des choses nouvelles, etc.) ou, en particulier pour les activités les plus élaborées, de motivations extrinsèques (faire ses preuves auprès de ses pairs, se faire connaître, entrer en relation avec d'autres contributeurs, être reconnu et récompensé, décrocher un emploi, etc.) [Brabham, 2013 ; Innocent *et al.*, 2017 ; Lebraty et Lobre, 2015]. Malgré ces motivations nombreuses et variées, de multiples facteurs d'insatisfaction se font jour de plus en plus fréquemment quand on interroge les internautes ou lorsque l'on lit leurs retours d'expérience sur leurs blogs. En 2014 une lettre a été adressée à la secrétaire d'Etat chargée du numérique, à la ministre de la Culture et au ministre du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social par des professionnels de la communication pour dénoncer les dérives liées au travail de la foule. Prenant l'exemple des opérations de *crowdsourcing* de microtâches, d'informations ou d'activités créatives, Dietrich et Weppe [2016] pointent le sentiment des internautes d'être considérés comme une main-d'œuvre gratuite ou bon marché que l'on exploite sans limite et sans la moindre reconnaissance. Un tel ressenti se traduit actuellement, d'une part, par une augmentation des taux d'abandon des activités chez les internautes et, d'autre part, par l'expression très forte, sur les réseaux sociaux, d'un bouche-à-oreille négatif vis-à-vis des plates-formes qui vient considérablement entacher leur réputation.

Ces sentiments négatifs risquent d'être amplifiés quand les missions à mener sont très émiettées et qu'il est difficile pour le contributeur de clairement distinguer la finalité de son activité. Dans ce cas, il peut progressivement s'en désimpliquer. L'internaute peut également, une fois sa mission réalisée, se sentir dépossédé de son travail dans la mesure où celui-ci va

**LES INTERNAUTES SE SENTENT CONSIDÉRÉS
COMME UNE MAIN-D'ŒUVRE GRATUITE
OU BON MARCHÉ QUE L'ON EXPLOITE
SANS LIMITE ET SANS LA MOINDRE
RECONNAISSANCE**



être exploité au sein d'un plan plus vaste par quelqu'un qu'il ne connaît pas et dont les objectifs lui échappent [Dietrich et Weppe, 2016]. Selon Fuchs et Sevignani [2013] et Scholz [2013], le travail de la foule s'accompagne donc d'un retour brutal à un « travail en miettes » que les contributeurs jugent aliénant et déshumanisant. Gomez [2013], pour sa part, résume le *crowdsourcing* à une multitude de dénis : déni de l'activité dont le participant ne perçoit pas l'objectif final, déni de toute singularité de l'internaute, déni de l'action collective du fait de l'absence de lien social avec autrui.

Du fait de l'ambiguïté de la relation contractuelle unissant les internautes aux plates-formes de *crowdsourcing*, les contentieux entre ces deux parties prenantes se font plus fréquents. Plus précisément, les plates-formes sont dorénavant confrontées à des demandes régulières de requalification en contrat de travail des relations qu'elles entretiennent avec leurs contributeurs. Dans le cas où ces requêtes sont validées par les prud'hommes, les plates-formes se doivent de reconnaître le statut de salarié aux participants et, en conséquence, de leur verser un salaire minimum ou des indemnités de licenciement à la fin du contrat. De telles revendications sont à l'origine de tensions entre les acteurs et entachent la réputation des plates-formes, et donc la fidélisation de leurs contributeurs.

Pour qu'une relation entre partenaires soit assimilable à un contrat de travail, il faut être en mesure de démontrer l'existence des trois éléments suivants : une prestation de travail, une rémunération et un lien de subordination. Si les deux premiers facteurs se retrouvent la plupart du temps dans les actions de *crowdsourcing*, la présence du dernier est moins systématique et elle doit donc être prouvée. Pour ce faire, il convient de mettre en évidence un faible niveau d'autonomie de l'internaute dans la réalisation de sa mission. Il en est ainsi lorsque le donneur d'ordre impose, par exemple, un temps limité pour mener une opération, un matériel précis pour exécuter le travail, un lieu spécifique pour effectuer la tâche.

Dans la mesure où le *crowdsourcing* d'informations se caractérise par une participation libre, sans contrainte de temps et de format, et non rémunérée des contributeurs, le risque de demande de requalification de la relation en contrat de travail est inexistant. En revanche, il n'en est pas de même pour les

opérations de *crowdsourcing* de microtâches où la foule est sollicitée pour sa disponibilité, son aptitude à exécuter la mission de manière conforme aux volontés de l'organisation, dans un délai précis (cas d'un individu devant confirmer ou infirmer la validité de la traduction d'un texte) et pour une faible rémunération. Dans ce cas, le niveau d'autonomie de la foule est faible et le risque de requalification juridique fort. Pour ce qui est enfin du *crowdsourcing* d'activités créatives et de problèmes complexes, l'autonomie du contributeur est plutôt élevée, même si elle est naturellement encadrée par le *brief* du donneur d'ordre qui précise les éventuelles contraintes de format à respecter pour la présentation des idées et les conditions générales du concours (dates de début et de fin, critères d'évaluation des contributions, etc.). D'une manière générale, il n'y a pas dans ce type d'appel à la foule de pouvoir de contrôle et de pouvoir disciplinaire de la part de la plateforme. Les participants agissent en tant que fournisseurs indépendants de contenus et le risque de requalification est donc limité [Lemoine *et al.*, 2017]. Il peut, en revanche, augmenter si l'opération de *crowdsourcing* s'apparente à une action de cocréation où le contributeur et le donneur d'ordre agissent de pair et dans la durée pour élaborer un produit.

**LES PLATES-FORMES SONT DORÉNAVANT
CONFRONTÉES À DES DEMANDES RÉGULIÈRES
DE REQUALIFICATION EN CONTRAT DE TRAVAIL
DES RELATIONS QU'ELLES ENTRETIENNENT
AVEC LEURS CONTRIBUTEURS**

Enfin, quand un participant ne fait pas partie des gagnants à un concours, il peut légitimement se demander si, malgré tout, ses idées ne risquent pas d'être exploitées à un moment ou un autre par la plateforme et/ou l'entreprise qui est à l'origine de l'opération de *crowdsourcing*. En effet, dans la mesure où tous les projets déposés par les contributeurs sont évalués, la question de la confidentialité de ces données mérite d'être soulevée.

Le travail fragilisé

Qualifié d'externalisation ouverte, d'innovation ouverte ou encore d'innovation collaborative, le *crowdsourcing* est indéniablement une nouvelle façon de faire entrer et circuler des idées nouvelles dans les organisations. En s'appuyant sur les contributions d'acteurs extérieurs à l'entreprise, le recours au travail de la foule permet de renouveler les points de vue, les représentations et les modèles de pensée dominants dans les entreprises.



Si les recherches dédiées au *crowdsourcing* depuis 2006 ont clairement permis de définir cette pratique, de présenter les différentes formes qu'elle peut prendre ainsi que les avantages qu'elle offre aux organisations, plus rares sont celles qui portent un regard critique sur le travail de la foule et qui le questionnent d'un point de vue éthique [Dietrich et Weppe, 2016]. Pourtant, comme nous l'avons vu, les risques d'abandon des contributeurs sont bien réels et les contentieux entre participants et plates-formes ne cessent de se développer. D'une manière générale, le *crowdsourcing* remet en cause les traditionnelles dichotomies entre amateurs ou professionnels et entre travail indépendant ou dépendant (salaire). Il transforme le rapport au travail et la relation des contributeurs aux plates-formes. Tout ceci ne peut donc qu'encourager le développement de travaux critiques sur cette pratique. ■

Bibliographie

- Brabham D. C., 2011,** « Crowdsourcing : a model for leveraging online communities », *The Routledge handbook of participatory cultures*, Routledge.
- Brabham D. C., 2013,** *Crowdsourcing*, MIT Press.
- Burger-Helmchen T. et Pénin J., 2011,** « Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie », *Management & Avenir* n° 41, pp. 254-269.
- Chua R. Y. J., Roth Y. et Lemoine J.-F., 2015,** « The impact of culture on creativity : how cultural tightness and cultural distance affect global innovation crowdsourcing work », *Administrative Science Quarterly* vol. 60, n° 2, pp. 189-227.
- Dietrich A. et Weppe X., 2016,** « Crowdsourcing et GRH », *Revue française de gestion* vol. 42, n° 258, pp. 123-139.
- Fuchs C. et Sevignani S., 2013,** « What is digital labour ? What is digital work ? What's their difference ? And why do these questions matter for understanding social media ? », *Triple C* vol. 11, n° 2, pp. 237-293.
- Gomez P.-Y., 2013,** *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Editions François Bourin.
- Howe J., 2006,** « The rise of crowdsourcing », *Wired Magazine* vol. 14, n° 6, pp. 1-4.
- Innocent M., Gabriel P. et Divard R., 2017,** « Comprendre l'expérience de participation des meilleurs contributeurs dans un contexte de crowdsourcing d'activités inventives », *Recherche et applications en marketing* vol. 32, n° 1, pp. 3-21.
- Lebraty J.-F. et Lobre K., 2015,** *Crowdsourcing, porté par la foule*, ISTE Editions, Paris.
- Lemoine J.-F., Roth Y. et Favreau E., 2017,** « Le crowdsourcing : travail ou pas ? Eclaircissement des pratiques et implications juridiques », *Management & Avenir* n° 97, pp. 81-96.
- 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 Review* vol. 16, pp. 89-100.
- Scholz T. [Ed.], 2013,** *Digital labour. The Internet as playground and factory*, Routledge.