



# Comment créer de la valeur avec le « crowdsourcing » : le cas CS

Valérie Chanal  
Marie-Laurence Caron

Journée Jeunes Chercheurs GOSPI  
27 mars 2008



# Objectifs de la recherche

- Objectif empirique : accompagner la réflexion stratégique d'une start-up (CS) : comment créer de la valeur à partir d'une plateforme d'innovation ouverte sur le web.
- Objectif théorique : contribuer à la compréhension des phénomènes dits de « crowdsourcing » et des stratégies des entreprises dans ce nouveau contexte, et ainsi enrichir le cadre théorique de l'open innovation.



# Méthode de recherche

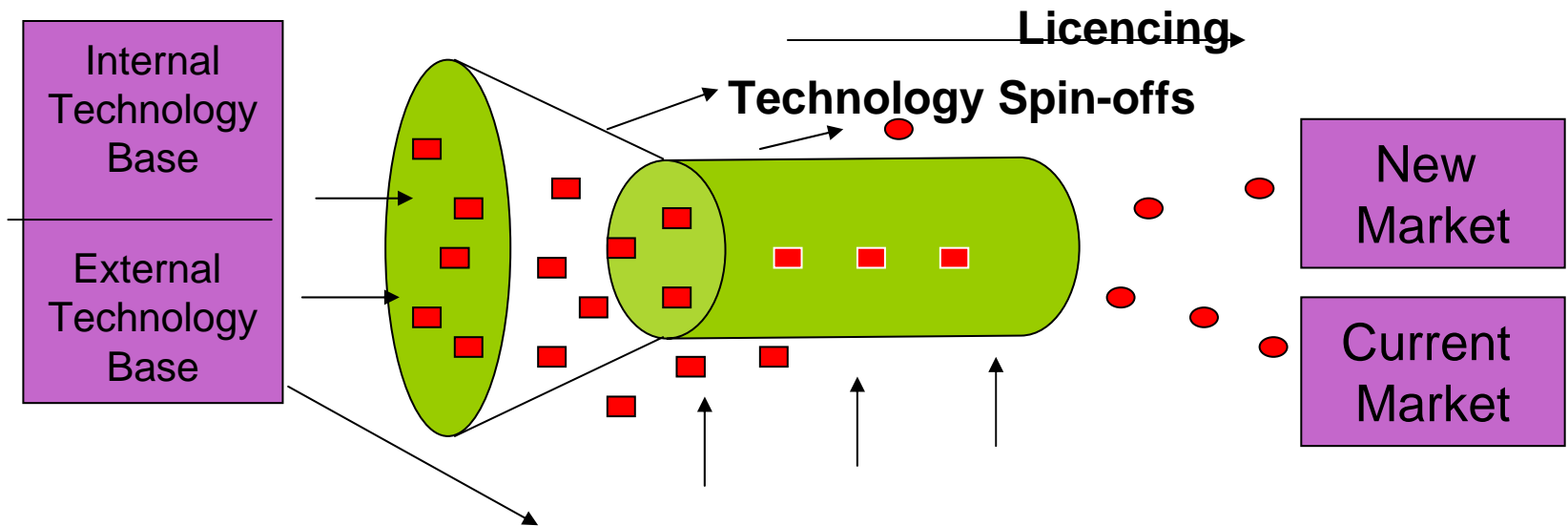
- Recherche-action : accompagnement stratégique de l'entreprise CS
- 4 ateliers stratégiques avec les deux dirigeants de mai 2007 à février 2008 permettant d'accompagner les étapes clé de l'élaboration de la stratégie, grâce à une revue de littérature ciblée sur les questions stratégiques à traiter
- Veille sur les initiatives de crowdsourcing sur le web et élaboration d'une typologie permettant de caractériser et de questionner le modèle de CS



# Le contexte et le cas

- Contexte de l'open innovation (Chesbrough 2003, 2006)

Open innovation : a new paradigm assuming that firms can and should use both external and internal ideas and internal and external paths to markets (Chesbrough, 2006)



# Le contexte et le cas

- Contexte du crowdsourcing

- Terme proposé par Jeff Howe, Wired Magazine, 2006 :

*Crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined and generally large network of people in the form of an open call.*

- Concept non présent dans la littérature en management, mais le phénomène étudié avec d'autres termes : « open innovation », « connect & develop » chez P&G (Sakkab, 2002), « The Global Brain » (Nambissan & Sawney, 2007)

**Notre définition :**

*Crowdsourcing is the opening of the innovation process of a firm to integrate numerous and disseminated outside competencies through web facilities". These competencies can be those of individuals (for example creative people, scientists, engineers) or already organized communities (for example open source software communities).*

# Le contexte et le cas

- CS :
  - Start up créée en 2007
  - Plateforme de conception collaborative sur le web visant à faire concevoir par une communauté des produits électroniques, en vue de les industrialiser et de les vendre, tout en assurant une rémunération équitable aux différents contributeurs
  - Beta test en août 2007, ouverture en septembre 2007



## Les 4 phases du questionnement stratégique

1. L'émergence d'un business model autour d'une plateforme de conception sur le web (mai 2007)
2. La construction d'un réseau de contributeurs (juillet 2007)
3. La remise en cause du business model initial et l'identification d'une alternative stratégique (novembre 2007)
4. Le repositionnement stratégique de la start-up (février 2008)



# Résultats : phase 1

- L'analyse du BM initial de CS a fait apparaître :
  1. Ambiguïté dans la présentation du concept CS : site de conception ou site de vente ?
  2. Identification de plusieurs cibles : clients finaux, mais aussi participants à la communauté (Geeks) avec des propositions de valeur différentes
  3. Manque de compétences en marketing et supply chain pour assurer l'industrialisation et la vente (BM non cohérent)

⇒ *CS doit il se positionner sur tout le processus d'innovation ou seulement sur la conception ?*

⇒ *Quel est le modèle de création de valeur et de capture de valeur associé au BM de CS ?*

# Résultats : phase 2

- L'analyse du modèle de création de valeur a fait apparaître :
    1. L'ambiguïté du modèle de rétribution des contributeurs ; modèles « collective action » et « private investment » (Von Hippel et Von Krogh, 2003, 2006) : quel modèle adopter quand on a une communauté ouverte qui produit des biens privés ?
    2. La nécessité de qualifier les profils des contributeurs et leurs rôles afin d'anticiper sur leur intérêt à participer à la plateforme => 8 profils définis, un modèle de rétribution affiné mais encore théorique (pas de retour d'expérience)
    3. L'identification du paradoxe à proposer un modèle de rétribution individuel dans le cadre d'un travail collaboratif.
- => Adoption du principe d'un modèle mixte : ouvert pour la génération d'idées et la sélection, fermé ensuite (principe d'une core-team)*

# Résultats : phase 3

- Les résultats après 3 mois de lancement de la plateforme et les phases antérieures montrent la nécessité de faire évoluer le modèle de CS
    1. Réflexion autour des deux volets : création de valeur et capture de valeur
    2. La création de valeur se fait selon un modèle open source
    3. La capture de valeur doit se faire selon un modèle open innovation, autour d'un business model d'une entreprise donnée
- => CS décide de faire évoluer son BM vers un rôle d'intermédiaire d'innovation et modifie sa plateforme en conséquence (ouverture prévue juin)

# Résultats : phase 4 (en cours)

- IL faut qualifier le modèle d'intermédiaire de l'innovation (Chesbrough 2006 ; Lichtenhaler et Ernst 2008,
    1. Réflexion autour des deux volets : création de valeur et capture de valeur
    2. La création de valeur se fait selon un modèle open source
    3. La capture de valeur doit se faire selon un modèle open innovation, autour d'un business model d'une entreprise donnée
- => Crowds spirit décide de faire évoluer son BM vers un rôle d'intermédiaire d'innovation et modifie sa plateforme en conséquence (ouverture prévue juin)**

# Discussion

- Cette étude de cas nous conduit à formuler les propositions suivantes :
  - P1 : Le recours au crowdsourcing dans la R&D conduit à distinguer dans l'élaboration du BM la **création de valeur** et la **capture de valeur**.
  - P2 : Les modèles de rémunération doivent être cohérents avec le caractère public ou privé des connaissances et des produits créés.
  - P3 : On peut concevoir un modèle hybride entre communauté (modèle ouvert) et intermédiaire (modèle fermé) en fonction des étapes du processus d'innovation
  - P4 : La création de valeur se fait par la communauté, la capture de valeur se fait par le modèle intermédiaire => cela suppose une proposition de valeur aux industriels qui intègre les aspects marché et le service de mise en relation.