



## **Mémoire de fin d'études**

### **L'intelligence Collaborative: Le moteur de l'innovation en entreprise**

**Aurélien RENAUDIN**

**Promotion 2013**

**Professeur-suiveur : Jean-Louis MAGAKIAN**

**Date de dépôt du document : 3 juin 2013**

#### **Statut de diffusion du mémoire :**

Diffusion libre via l'infomédiathèque

*Rappel : seuls les mémoires classés « Diffusion libre » ou « Communicable avec accord de l'entreprise » sont archivés et mis à disposition par l'infomédiathèque.*

**Indiquez les mots-clés qualifiant au mieux votre mémoire (10 maximum) :**

Interactivité, Web 2.0, open innovation, co-création, communauté, intelligence collaborative, cognition, économie numérique, organisation

**Résumez très succinctement le propos de votre mémoire, incluant vos conclusions principales.**

Les nouvelles pratiques dans les entreprises et l'accès quasi instantané à l'information permettent aux individus d'échanger et de produire des interactions entre eux, ce qui bouleverse les économies traditionnelles et crée de la valeur pour les entreprises qui savent les prendre en compte.

Une entreprise capable d'interagir et d'exploiter son environnement, c'est une entreprise compétitive qui mesure tout l'enjeu de la stratégie de croissance durable.

L'intelligence collaborative dans les entreprises nécessite l'adhésion de tous et doit être initiée dès le centre névralgique. Une culture requiert un apprentissage durable et permet de créer de la valeur.

Or, peu d'entreprises franchissent le pas par peur de perdre le contrôle de leurs organisations.

Toutes organisations qui ne s'inscrivent pas dans une dynamique créative est vouées à disparaître. Créer les conditions d'une entreprise intelligente en valorisant en permanence son écosystème est la réponse à la pérennité d'une organisation.

Ce résumé apparaîtra dans le catalogue en ligne BRISE (<http://bossa-univ-st-etienne.fr>).

# Remerciements

---

Je tiens personnellement à remercier Mr Jean-Louis MAGAKIAN pour nos qualités de réflexions lors des séances de travail et pour son accompagnement tout au long de la production de mon mémoire.

Je remercie Mme Isabelle HORVATH pour les séances de méthodologie de mémoire.

Mr Franck TEYSSONNEYRE pour m'avoir mis en contact avec l'équipe SOSH de chez Orange.

L'équipe SOSH et notamment Guillaume PETILLAT, chef de produit expérience client SOSH, qui a répondu durant un entretien à mes questions.

Ma famille qui a accepté de relire le document.

Et toutes les autres personnes avec qui j'ai eu un échange de manière co-constructive et qui m'ont apporté un regard autocritique sur mon sujet.

Merci à vous tous.

# Résumé

---

Les entreprises expriment sans cesse ce besoin de créer pour perdurer sur un marché. Créer un produit ou un service le plus rapidement possible en anticipant les besoins futurs pour obtenir un avantage compétitif sur un marché constitue la raison d'être d'une entreprise.

La globalisation, la libéralisation des marchés, internet, la révolution du digital par le développement technologique, les comportements des consommateurs ont profondément transformé l'innovation dans les entreprises et le jeu compétitif.

La pression concurrentielle est aujourd'hui tellement intense qu'elle nécessite une grande réactivité de la part des entreprises. L'innovation est donc le moyen pour une entreprise de croître durablement en se remettant en cause perpétuellement. Pour cela, elles ne peuvent plus se permettre de se contenter de leurs propres ressources en interne mais au contraire promouvoir un environnement collaboratif générateur d'idées, d'innovations. Ce mode d'innovation ouverte, impose une nouvelle organisation, un management participatif créant une nouvelle dimension que l'on nomme l'intelligence collaborative. Elle soulève également le problème de la propriété industrielle, jusqu'où une entreprise peut-elle se dévoiler.

Cette démarche dépend des gênes de l'entreprise mais aussi de sa volonté à s'exposer sur la scène publique pour mieux tirer la valeur du marché.

# Abstract

---

Every day, companies express the need to create, to carry on a market. Create a product or a service as fast as possible by anticipating the future needs and get a competitive advantage on a establish market are the reason to be for a company.

The globalization, the liberalization of markets, internet, the revolution of the digital by technology development, the behavior of the consumers profoundly changed the innovation in companies and the competitive game.

The intensive competitive pressure involves a big reactivity from companies. Innovation is the way for a company to grow up durably by challenging perpetually. Opposite to use only their own in-house resources, companies have to promote a generative collaborative environment of ideas and innovations. This mode of open innovation, imposes a new organization, a participative management creating a new dimension which we name the collaborative intelligence. It also raises the issue of industrial property, how far a company can reveal itself.

This approach depends on the genes of the company but also its willingness to expose themselves in the public arena to make better market value.

# SOMMAIRE

---

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUME .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>6</b>
INTRODUCTION.....	8
<b>PARTIE THEORIQUE.....</b>	<b>11</b>
LES FACTEURS QUI DETERMINENT UNE INTELLIGENCE COLLABORATIVE .....	11
<i>L'émergence d'une nouvelle forme d'intelligence collaborative.....</i>	<i>11</i>
D'un environnement à la notion d'écosystème collaboratif .....	13
Des connaissances démultipliées .....	14
Une coopération intellectuelle.....	15
<i>L'EMERGENCE DU WEB 2.0 .....</i>	<i>16</i>
<i>L'Interactif.....</i>	<i>16</i>
<i>La connexion portative .....</i>	<i>16</i>
<i>Collaboratif .....</i>	<i>17</i>
DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION SE DESSINENT .....	18
<i>Les moteurs de recherche du type Google ou Facebook : modèle économique collaboratif.....</i>	<i>18</i>
<i>Wikinomics .....</i>	<i>19</i>
<i>Le cyberespace comme objet .....</i>	<i>20</i>
DEVELOPPEMENT D'UNE CULTURE COLLABORATIVE .....	21
<i>Comment évaluer la valeur d'une plateforme collaborative.....</i>	<i>21</i>
<i>Développement d'une culture collaborative.....</i>	<i>22</i>
THEORIE DE L'ORDRE VERSUS DU CHAOS .....	23
UNE CREATION DE VALEUR HOMOGENE .....	24
SYNTHESE DE LA PARTIE THEORIQUE .....	28
<b>PARTIE TERRAIN.....</b>	<b>30</b>
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	30
<i>La pratique des réseaux en entreprise .....</i>	<i>32</i>
<i>Orange .....</i>	<i>37</i>
L'innovation chez Orange .....	37
Interne .....	37
Externe .....	37
<i>SOSH .....</i>	<i>38</i>
<i>Concept .....</i>	<i>38</i>
<i>Signification .....</i>	<i>38</i>
<i>Une marque communautaire .....</i>	<i>39</i>
<i>Son histoire .....</i>	<i>40</i>
ENTRETIEN AVEC SOSH.....	41
<i>L'organisation de la communauté .....</i>	<i>42</i>
<i>Le traitement des flux d'informations .....</i>	<i>43</i>
<i>La création de valeur par la co-création .....</i>	<i>44</i>
<i>La valeur des échanges, le lien et la confiance .....</i>	<i>45</i>
<i>Culture collaborative .....</i>	<i>46</i>
<i>Les clés de réussite de Sosh et ses axes de progrès .....</i>	<i>46</i>
SYNTHESE DE LA PARTIE TERRAIN .....	47
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>48</b>
<b>ANNEXE : .....</b>	<b>51</b>

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>56</b>
---------------------------	-----------

## Introduction

La mise en commun des ressources pour se permettre d'atteindre un but n'est pas nouvelle en soi. Chaque humain au cours de l'histoire aspire à évoluer au sein de son groupe d'appartenance. Pour cela il s'entoure et se développe par les échanges mutuels qu'il entretient avec son environnement. Tout comme Albert Einstein le définit, l'environnement est tout ce qui se trouve autour de nous :

« The environment is everything that isn't me » Albert Einstein

La notion de collaboration n'est donc pas un mouvement contemporain. Réunir des individus pour atteindre un intérêt commun dans le but de réaliser une tâche complexe est le fondement du marxiste, de l'organisation du travail.

En revanche le développement technologique et l'accès au plus grand nombre d'outils collaboratifs ont profondément bousculé l'ordre et les modes d'organisation traditionnelle des individus. L'accès à l'information circulant sur le web a complètement changé le décor et autorise des dimensions collaboratives à des échelles qui auparavant nous étaient inenvisageables. Cette opportunité qui s'offre à l'humanité, nous permet de créer de la valeur inégalable et des externalités qui dépassent les intérêts propres à chacun.

L'esprit collaboratif est au centre de nos sociétés modernes et de toutes décisions managériales en entreprise. Il est formé par l'imbrication d'individus mis en interaction autour d'un objet, un but commun. Son prérequis et sa valeur n'ont de sens que si le résultat dépasse l'effet que seul l'individu aurait pu créer.

L'apparition et par la suite la démocratisation des outils d'information et de communication rendue possible par le développement du digital ont provoqué l'accélération des interactions et la transformation de la perception temporelle et spatiale en entreprise. Ce qui transforme notre façon de percevoir la réalité.

Les individus utilisent de plus en plus les nouvelles technologies qui prennent une place grandissante dans nos habitudes et changent nos comportements et notre environnement. Beaucoup d'articles sur les sites internet et dans la presse relatent de cette montée en puissance de l'information, enjeu capital dans nos prises de décision.

Ce n'est pas tant l'information qui est produite l'enjeu principal mais sa rapidité d'échange (due à l'accès facile des nouvelles technologies de plus en plus mobiles) et ses interactions entre les informations qui créent un sens, une valeur.



### Les interactions du web 2.0 en 60 secondes

Chaque seconde, nous sommes 20 millions d'utilisateurs sur Google et près de 29 000 Go d'informations sont publiées soit l'équivalent en moyenne de 16 211 000 livres de trois cents pages.

Nous constatons au quotidien des groupes d'individus, dispersés aux quatre coins du monde, se réunir et se mobiliser autour d'un projet commun pour construire ensemble le fruit de leurs collaborations.

Internet devient un canal à fort potentiel, et « le cyber espace en voie de constitution autorise une communication non médiatique à grande échelle qui, à notre sens, constitue une avancée décisive vers des formes nouvelles et plus évoluées d'intelligence collective » (Pierre Levy, 1998, p.111).

La frontière entre l'individu et la sphère économique se sont amoindries et deviennent perméables. Désormais il devient presque utopique de vouloir distinguer l'un et l'autre de son environnement tel les influences réciproques tendent à s'équilibrer.

L'émergence du nouveau modèle économique qui s'ajuste à son environnement et non le contraire transforme l'organisation des entreprises qui dans sa course à la démarcation devient un élément de performance.

Il devient donc essentiel voire vital pour une entreprise de prendre en compte les évolutions contextuelles de l'environnement pour pouvoir se permettre de rester dans le paysage et être acteur de son environnement.

Dans un contexte où l'exposition des entreprises face au marché global s'est accrue, il devient nettement plus difficile pour une entreprise de créer de la valeur. Le modèle collaboratif est-il une réponse viable à la pérennité de l'innovation dans les entreprises ?

Afin de pouvoir dessiner les contours d'une forme d'intelligence collective au travers des nouvelles technologies de l'information et de la communication, il est nécessaire d'adopter une posture systémique par une méthode inductive

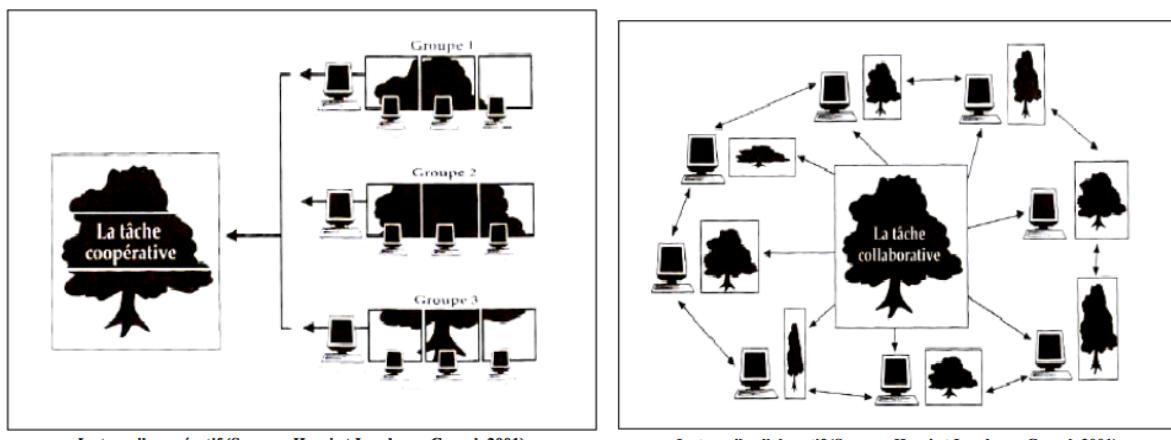
Pour cela nous allons explorer le modèle collaboratif depuis sa formation puis nous allons décrypter la composition d'une forme d'intelligence collaborative pour ensuite y décrire ses principaux leviers.

Pour donner du sens et du pragmatisme à cette recherche, j'ai grâce à mon stage chez Orange pu observer la mise en place d'un modèle collaboratif au sein d'une entreprise. Plus précisément je me suis intéressé à la marque Sosh, produit, porteur et acteur d'un modèle co-créatif.

# Partie théorique

## Les facteurs qui déterminent une intelligence collaborative

Tout d'abord, il faut bien faire le distinguo entre le coopératif et le collaboratif. Pour étayer ces deux notions, prenons l'exemple d'un arbre.



A notre gauche, on peut voir que dans le cadre d'un travail coopératif la tâche peut être fractionnée en sous-tâches juxtaposées dépendant les unes des autres. Alors que dans le cadre d'une tâche collaborative (image de droite), la tâche est collective et chacun vient enrichir l'arbre selon son degré d'interaction pour atteindre un but commun.

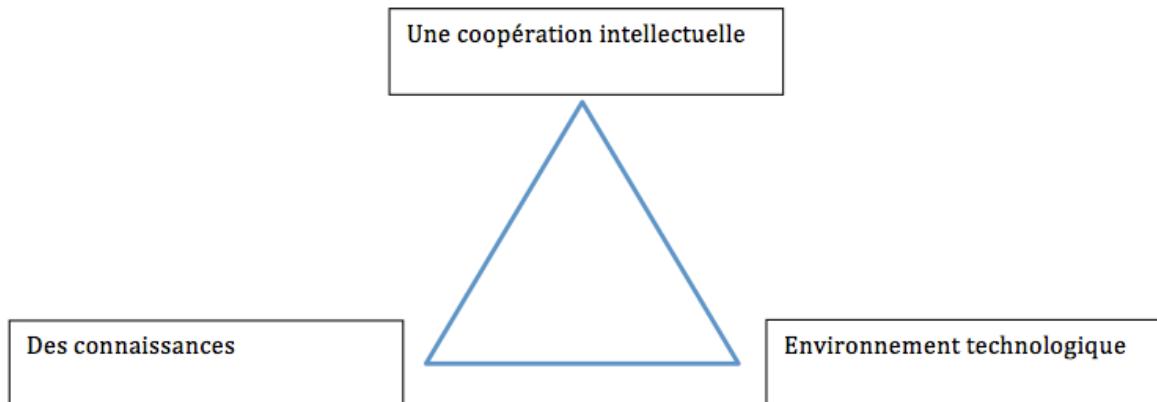
Toute démarche nécessite avant tout de définir les contours du concept, c'est pourquoi nous allons d'abord dresser un état des lieux du modèle collaboratif et de ses différents composants pour ensuite nous permettre d'étudier les aboutissants d'une telle démarche.

## L'émergence d'une nouvelle forme d'intelligence collaborative

L'intelligence collaborative va au delà d'un travail coopératif. En quelques mots, l'intelligence collaborative met en commun des ressources cognitives (connaissances, compétences) afin de contribuer à un projet collectif. L'évolution à laquelle nous participons est l'élargissement de notre écosystème permis par l'environnement technologique.

L'accès à l'information devient de plus en plus facile et la technologie facilite le partage de connaissances. Le web 2.0, qui consiste non plus à rester passif face à l'information mais au contraire nous invite à interagir, constitue le débridement de l'intelligence collaborative telle qu'on l'a connue auparavant. En effet, il y a quelque temps, la production de connaissance et d'information n'était réservée qu'à une minorité de la population triée selon une classe, une hiérarchie spécifique. Aujourd'hui tout le monde peut intervenir sur tout dès qu'il devient légitime.

Schématiquement et simplement, une intelligence collaborative repose sur trois axes:



*Figure d'un écosystème*

Cette pierre triangulaire est le socle d'une forme d'intelligence collective et ces éléments qui l'a composent sont interdépendants de son écosystème.

Au sens de Pierre Levy, une intelligence collaborative, c'est avant tout « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. »(1997, p.29).

Comme l'on peut le constater, une intelligence collaborative est une forme mouvante appartenant à tous et à personne à la fois. Mais comme tout projet collectif elle se construit et se met en forme par la friction d'échanges mutuels entre individus.

Selon Manfred Mack, c'est aussi « une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu. ». Ce n'est donc pas la somme des intelligences individuelles qui forment l'intelligence collective mais la somme des interactions dans le groupe, ce que l'on nomme les interrelations.

### **Formule mathématique : A+B+ X= C**

L'objet C est essentiel dans la démarche, c'est le dénominateur commun à l'ensemble, qui mis en mouvement le façonne, le module dans une démarche co-constructive.

Nous pouvons facilement identifier ce qui a fait basculer d'une intelligence collaborative élitisme à une intelligence collaborative sociale, l'élargissement de l'environnement en est la principale des causes.

### **D'un environnement à la notion d'écosystème collaboratif**

Afin de lever toutes ambiguïtés dès le départ, l'environnement dans lequel nous nous trouvons se définit comme une représentation du milieu dans lequel nous sommes immergés contenant un ensemble de ressources. Ce que l'on nomme des aménités, autrement dit des ressources naturellement présentes dans l'environnement. Notre environnement n'est pas figé dans le temps, des lois naturelles ou provoquées par l'homme viennent interférer son évolution. C'est ainsi que le terme écosystème a fait son apparition. La notion d'écosystème approfondit le concept dans le sens où elle donne une dimension connective à l'environnement. En effet, l'environnement nous détermine notre façon d'agir et en retour nous influençons et organisons notre milieu pour mieux le valoriser. Ce paradigme fait ressortir un jeu de pouvoir entre un principe d'identification des ressources endogènes et un système exogène qui s'auto-organise pour orchestrer et optimiser ces ressources.

Ces acteurs ont la particularité d'être en interaction conjointe exerçant leurs influences dans un environnement économique. C'est la vision moderne du monde économique centré sur l'organisation en tant que performance.

L'accès croissant aux nouvelles technologies et notamment celles permettant de participer à la construction d'un produit, d'une idée ont fait basculer l'environnement. L'écosystème a été impacté dans la mesure où il permet à quiconque, et quelque soit son statut dans la société, de pouvoir donner sa contribution à l'émergence d'un projet collectif.

### Des connaissances démultipliées

L'accès aux nouvelles technologies permet à un grand nombre de pouvoir accéder à un grand nombre d'informations quasi instantanément. Cette démocratisation de l'information rendue possible par la quasi gratuité du savoir permet l'enrichissement et une coopération intellectuelle accrue.

Puisque nous devenons plus intelligents en nous informant et en mettant en exergue notre capacité de réflexivité, nos interconnexions cérébrales (les synapses) sont en alerte permanente, et nous sommes plus dans la capacité de fournir du savoir à la communauté.

Le web 2.0 a permis d'accélérer le processus collaboratif et de le rendre compétitif. Puisque nous sommes d'avantage à contribuer à l'enrichissement des connaissances, nous rentrons dans un processus cognitif riche d'une grande ampleur créant de multiples externalités.

Pour éclairer ces propos, nous allons introduire le phénomène défendu par Sue Thomas, la translittératie comme « l'habileté à lire, écrire et interagir par le biais d'une variété de plateformes, d'outils et de moyens de communication, de l'iconographie à l'oralité en passant par l'écriture manuscrite, l'édition, la télé, la radio et le cinéma, jusqu'aux réseaux sociaux ». Cette habileté décrite par Sue Thomas est en phase de devenir une véritable compétence que l'on nomme la littératie, comme l'aptitude à ingérer une quantité d'informations afin de l'exploiter et de se co-construire.

Pour appuyer ces théories, reprenons l'ouvrage de Pierre Levy, il y décrit le phénomène d'innovation ordinaire par un processus continu entre des acteurs faisant émerger une idée qui par la rencontre avec des passeurs s'enrichit et aboutit à une innovation. En d'autres termes nous sommes tous de potentiels propulseurs d'innovation. Dans cette approche, on constate l'importance du fil conducteur menant à l'enrichissement du savoir et des compétences. Tout l'intérêt est de faciliter l'accès à la connaissance sur les réseaux en vue dans le troisième volet d'amener à une coopération intellectuelle.

## Une coopération intellectuelle

Afin d'apporter de la richesse à la construction collective, il requiert avant tout l'adhésion des individus dans cette démarche, ce que l'on caractérise par la coopération. Cette coopération passe par le lien social qui lie les individus au travers d'un réseau. Il fait appel au management de la connaissance et comment trouver le moyen de mobiliser des individus dans l'effort collectif. Il est basé sur des valeurs de partage, et de co-création où la somme des efforts individuels résulte d'un but.

Ce besoin d'appartenance à un groupe est chez les individus une construction sociale dépendant en grande partie de l'écosystème dans lequel il se trouve. Le partage et la contribution sociale caractérise la génération Y (agir et donner du sens) qui a une perception développée du digital et a appris avec les agrégateurs.

Pour reprendre la vision imagée d'un professeur à Science Po, «Pour les jeunes, la technologie est devenue un disque dur supplémentaire en plus de leur cerveau, une seconde peau. » (Scherer, La vie connectée, 2011)

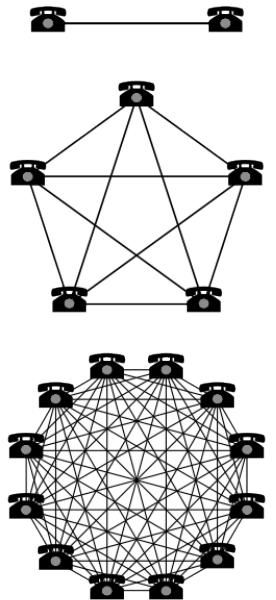
Cette participation créatrice de valeur peut-être active (bloggeur, commentaire) ou passive (consultation de page, clic). La qualité d'une coopération collective réside dans l'hétérogénéité des participants et dans la fréquence des échanges. C'est donc tout le sens de placer au cœur de l'énergie collaborative l'action individuelle comme moteur productif.

## L'émergence du web 2.0

### L'Interactif

On assiste aujourd'hui à la montée en puissance de l'interactivité qui nous permet sur les réseaux sociaux de réagir, d'échanger des informations avec notre cercle et même de livrer nos émotions à propos d'un sujet. Internet a permis d'élargir notre portée en donnant le pouvoir d'interagir avec le monde entier sans limite. L'accès à une requête devient décloisonné et direct. Elle nous permet de rentrer en contact avec une entreprise, sans passer par un cheminement long et rempli d'épreuves. Le développement technologique et l'élargissement des appareils connectés donnent des possibilités interactives infinies.

On peut nettement constater grâce à la loi au carré de Metcalfe le potentiel infini de liens, d'interaction entre les utilisateurs. Elle nous montre que plus il y a d'utilisateurs et plus le réseau a de la valeur.



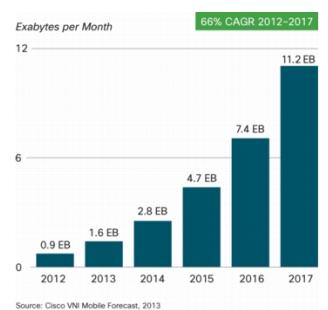
Elle s'applique à n'importe quel réseau connecté:

- Social
- Collaboratif

### La connexion portative

Grâce au progrès fulgurant des appareils et notamment des Smartphones capables de relier des terminaux sans fil à un réseau haut débit, les individus deviennent hyper connectés quelque soit le lieu où ils se trouvent.

Aujourd'hui, un français est équipé de 1,6 appareil (ordinateur fixe ou portable, tablette ou Smartphone) et, selon Cisco, d'ici 2017 le trafic des données sur les Smartphones devrait être multiplié par 30. Grâce notamment au développement des tablettes (350 millions de tablettes vendues d'ici 2017, d'après Strategy analytics). Une nouvelle réalité se dessine, plus intelligente et capable de donner une réponse dans l'instant.



## Collaboratif

La combinaison des interactions et du nombre de connexions exponentielles favorisent la création de communautés autour d'intérêts communs. Chaque contributeur agit sur la création de valeur en y apportant son savoir, ses compétences propres, ses ressources. Cette forme organisationnelle s'étend bien au delà d'intérêts économiques. Cela se transpose sur les réseaux sociaux (Facebook, Google), sur des plateformes collaboratives du type Wikipédia mais encore des logiciels libres comme Linux.

Le collaboratif n'a de sens que s'il produit au delà de la contribution individuelle. Il trouve son intérêt dans la construction d'un projet, le partage d'information, une innovation, une coproduction.

Dans le tableau ci-dessous, on catégorise différents types de réseaux qui dépendent de la nature des individus et du degré d'engagement envers la communauté :

Engagement	Definition	Frequency	Participants	Social asset
Ideation	Enabling any visitor to contribute ideas and comment or vote on others' ideas	Anytime	Anybody, My Customers, Hyper-Engaged Customers	Corporate site, Facebook, Twitter, unique ideation site
Crowdsourcing	Leveraging the wisdom of the crowd by posing questions in a public forum	Anytime	Anybody, any unique group (like My Customers)	Public community, company blog, Facebook, LinkedIn, Twitter
Contest	Requesting solutions to a posed call to action, often involving incentives	Infrequent	Hyper-Engaged Customers, Creatives, Experts	Vendor platform
Private community	Interacting with an active, engaged, small audience in a private forum	Frequent interactions during a predetermined time frame	Any unique group, Hyper-Engaged Customers	Private community site
Customization	Enabling the consumer to influence the final look, feel, and feature set of the product/service	Anytime	Buyers	eCommerce channel
In-person engagement	In-person interactions between external participants, internal stakeholders, and sometimes experts to educate, brainstorm, and extract ideas	Infrequent	My Customers, Hyper-Engaged Customers	Not applicable

Selon une étude parue dans business and technologies, à présent 26% des entreprises ont recourt aux innovations externes, elles seront 45% dans 5 ans. Nous pouvons citer Orange qui par l'intermédiaire de sa plateforme OSCR, lance des concours ouverts dont le but est d'apporter des idées à ses problématiques. Le gagnant de ces concours reçoit en échange une rétribution.

Ce nouveau modèle d'organisation est l'innovation majeure de l'ère internet en passe de devenir selon la théorie schumpétérienne un standard.

Nous pouvons alors distinguer deux seuils collaboratifs celui du lien (partage d'information) et celui du contenu (création).

## **De nouvelles formes d'organisation se dessinent**

Pour introduire cette partie, citons Pierre Levy qui nous livre sa vision : « les changements de technologies intellectuelles ou de médias peuvent avoir indirectement de profondes répercussions sur l'intelligence collective » (1998, p.98).

### **Les moteurs de recherche du type Google ou Facebook : modèle économique collaboratif**

Cet amas de données et d'inter-connectivités entre elles donne naissance à une nouvelle forme d'intelligence que l'on nomme cognitive représentée par des moteurs de recherche et relayée par les NTIC. Ses méga bases de données sont capables de vous livrer puis de trier une masse d'informations pour répondre à votre requête en une fraction de seconde.

Qu'en est-il pour son évolution ?

Le web 3.0 sera sémantique, il est désormais possible de relier les informations et de les structurer entre elles afin de donner du sens contextuel. Comme le souligne le PDG de Google, Eric Schmidt, lors d'une conférence, « Ces moteurs de recherche autonomes sauront ce que vous voulez, avant même de les avoir consultés ! »(février 2011, conférence « Mobile World Congress » à Barcelonne).

Google comme d'autres plateformes, a pour valeur de classer l'information en fonction de sa pertinence. Ce sont nous et nos 3 milliards de clics journaliers qui assurons ce travail collectif et font émerger une nouvelle science cognitive.

Dans un podcast sur France Culture avec pour invités deux chercheurs. Yann Moulier et Antonio Casilli décrivent comment ces modèles collaboratifs créent de la valeur et comment elle est accaparée gratuitement par les géants du web (Google et Facebook). Ils nous interpellent dans ce discours en nous évoquant le développement du « Digital Labour » comme une forme de marxiste déguisé. Sans que l'on ne le soupçonne, chaque clic de la part des internautes, classifie l'information, et constitue une forme de dotation intellectuelle. Nos recherches et nos partages (nos interrelations) sur les réseaux sociaux créent du contenu interactif. Le cœur du business modèle de ces précurseurs du web 2.0 permet de mieux nous cibler.

Ces données de navigation sont liées et analysées en temps réel selon un algorithme donné et peuvent faire l'objet d'une économie du trafic numérique. Cette forme de capitalisme cognitif (Data meaning) utilisant le lien comme valeur est dénoncée par ces deux chercheurs comme une forme d'aliénation de l'intelligence collective. Comme ils nous le rappellent :

« Quand vous ne voyez pas le service, c'est que vous êtes le produit »

## Wikinomics

Un autre modèle caractérise l'apparition de l'intelligence collaborative plus évoluée ou non seulement le trafic contribue au collectif, mais il apporte du contenu à la communauté. Pour donner un sens, citons le livre « Wikinomics: Wikipédia, Linux, You Tube... comment l'intelligence collective collaborative bouleverse l'économie » qui présente la manière dont des plateformes créent et inventent leurs propres règles.

« Quand les personnes s'organisent sur une échelle de masse pour créer des biens, des services, et des divertissements, elles lancent de nouveaux défis et opèrent de nouvelles ouvertures » (Tapscott, Williams, 2007, p.18) capables de s'autogérer de manière indépendante et Co-constructive. Seulement 6% des membres sur You Tube postent 90% des vidéos et moins de 3% des utilisateurs de Wikipédia sont contributeurs de 60% des articles.

Chaque mois, nous sommes 480 millions à consulter Wikipédia lorsque l'on veut faire une recherche, mais moins nombreux à modifier son contenu. Cette possibilité de contribuer à l'enrichissement mutuel des connaissances collectives est un projet né de l'intelligence collective autour du savoir.

L'ambition de cette plateforme collaborative est de donner accès au savoir au plus grand nombre sans que des notions monétaires deviennent un frein. Cette bibliothèque collective qui a débuté en 2001 est alimentée chaque jour par près de cent mille contributeurs à travers le monde. Elle est totalement libre d'accès et modifiable par tous (8 000 articles sont créés par jour).

Comme tout projet collectif, il demande un certain niveau de coordination. Wikipédia a sa propre chartre d'utilisation avec un cadre défini. Dans cette organisation, on peut y trouver le rôle de chaque contributeur (Par exemple un : « Sourceur : ajoute des informations aux articles en s'appuyant sur des ouvrages, sites Internet, journaux et autres sources fiables. »).

### **Le cyberespace comme objet**

Pour élargir nos propos à partir des exemples communautaires cités précédemment, on va élargir notre point de vue pour avoir un regard macro à notre raisonnement.

A partir de cet exemple, on peut extraire un dénominateur commun à l'intelligence collaborative qui est l'objet de la coopération collective. Ce qui nous amène à nous rassembler sur une plateforme, c'est l'intérêt que chacun porte pour cet échange, l'objet.

Afin d'éclaircir cette thèse, nous allons nous arrêter sur la théorie de Marc Levy. Il prend comme représentation de l'objet collectif un ballon de foot qui sur un terrain de foot prend tout son sens car le ballon s'enrichit à mesure de ses interactions entre les joueurs dans un jeu de construction collective. La forme de l'objet en question dépend de la stratégie mise en place par les joueurs, de la prise de risque dont ils font preuve. Cette situation incertaine mêlée à la synergie du groupe créé de la valeur à l'objet/lien. Cet exemple peut être transposé à tout objet catalyseur de l'intelligence collective.

Ce niveau participatif permet de distribuer le pouvoir entre chaque individu et de se faire parler d'une seule voix l'action collective. Comme Pierre Levy le rappelle « ils devront surtout impliquer chacun, prendre en compte chaque localité singulière dans l'intotalisable dynamique de l'ensemble » (2010, p.129). Ici, le ballon apporte une coopération au sein de l'équipe et une compétition vis à vis de l'équipe adverse, puisque durant l'espace temps du match, il n'appartient à personne ; il évolue dans un désordre organisé et dépend des échanges entre les joueurs. La valeur commune à tous c'est le ballon, la variable c'est l'effet singulier que chaque joueur produit sur le ballon qui façonne le jeu, l'objet.

Ainsi internet constitue l'objet de toutes les attentions et les individus des sujets cognitifs de l'intelligence collaborative. Il appartient à tous et chacun peut y contribuer à sa manière en y apportant sa valeur dans un jeu de rôle alternatif et collaboratif.

« Le cyberespace en voie de constitution autorise une communication non médiatique à grande échelle qui, à notre sens constitue une avancée décisive vers des formes nouvelles et plus évoluées d 'intelligence collective » (Levy, 2010, p.111)

## Développement d'une culture Collaborative

### Comment évaluer la valeur d'une plateforme collaborative

Le principe d'auto gestion doit reposer sur le partage et l'ouverture des données. Pourtant il soulève le problème de la confiance d'une plateforme collaborative et de son contenu. Dans le but d'améliorer l'objet, il est important qu'il fasse l'objet d'un contrôle.

Pour garantir la confiance envers l'information, elle doit reposer sur des objectifs transparents et structurés. Comme nous l'avons remarqué, la taille de la structure est garante de la qualité de l'information. Plus il y a d'intelligences diversifiées et de concertations mobilisées, plus le degré de fiabilité devient fort. Il est primordial de reconnaître les compétences et connaissances de chacun afin de lui définir un rôle au sein de la communauté. Il est essentiel de pouvoir promouvoir et évaluer l'information pour mesurer la confiance vis à vis d'une information.

Nous sommes davantage sollicités par une quantité d'informations, comme le souligne l'ouvrage d'Alexandre Serre « Dans le labyrinthe », la notion de translittératie est importante car elle permet de construire une compétence à pouvoir remettre en cause une source d'une autre. Cette capacité à penser par soi-même, à distinguer le vrai du faux en ayant sans cesse une démarche contestataire (basée sur un jugement factuel) permet de développer une autonomie et une forte culture de l'information.

Pour cela il est nécessaire d'évaluer la crédibilité de la source, mesurer sa traçabilité et adopter une culture de la critique.

« La liberté d'expression deviendra un cheval de bataille des pionniers de l'internet : sur le réseau tout doit pouvoir se dire, il est « interdit, d'interdire » ; à chacun de faire montre d'esprit critique, de filtrer et de recouper l'information » (Elie, 2009).

Les valeur sociale du web et outils de jugement au travers de la popularité, le buzz, la notoriété construisent la e-réputation d'une source.

Le réseau par le biais du lien constitue le garde fou et nous protège d'une information décontextualisée et « l'autorité cognitive est donc la confiance accordée par une personne à un autre en raison de son degré d'expertise dans un domaine donné » (Serres, 2012, p126).

Selon une étude de l'université de Stanford, la crédibilité et le jugement d'une information diffèrent d'un public averti ou non. Ainsi, il devient nécessaire dans le cadre d'une intelligence collaborative d'accompagner l'usager pour qu'il acquière des compétences numériques, informationnelles et critiques.

## Développement d'une culture collaborative

La culture passe par l'information et de son jugement que l'on en fait et vice versa, on ne peut avoir d'information sans culture.

Comme toutes activités sociétales, la culture collaborative n'est pas innée, elle s'acquiert et se cultive le long d'un apprentissage continu et se distingue par un groupe d'individus ayant des similitudes. La structure du message diffère d'une culture à l'autre. Selon Philip Baumard (« The intelligence Dead end : How present it »), l'environnement conditionne cette culture. Une culture latine s'attardera plus à la forme du message alors qu'une culture Anglo-Saxonne privilégiera le résultat. La culture collaborative se rapproche davantage d'une culture anglo-saxonne, avec un discours plus direct.

Cette organisation nécessite de promouvoir cette culture afin d'appréhender cette science et d'accoutumer nos comportements.

Nous ne sommes pas tous sur le même piédestal, car comme nous le savons, une culture s'apprend et se cultive. Différents facteurs rentrent en jeu, en voici les principaux :

- Age
- Niveau Socioculturel (corrélé aux études)
- Situation à l'instant T
- Le degré et le type d'expertise
- Les représentations
- Les facteurs cognitifs et psychologiques

Pour donner une réponse à cet obstacle et insuffler cette culture auprès d'un grand nombre, il faudrait dans un premier temps repérer les ambassadeurs d'un groupe afin qu'ils soient porte parole et puissent promouvoir à l'ensemble ces bonnes pratiques.

Plusieurs presses révèlent qu'il manque un apprentissage de la culture collaborative dans nos sociétés. C'est donc un enjeu capital de favoriser les conditions de la mise en marche d'une collaboration au sein des entreprises afin de lever les freins qui parasitent l'instauration d'une organisation collaborative.

## Théorie de l'ordre versus du chaos

« Une entreprise dans laquelle il n'y a pas d'ordre est incapable de survivre mais une entreprise sans désordre est incapable d'évoluer » (Bernard Nadoulek, consultant en stratégie).

L'intelligence collaborative nécessite l'introduction d'un chaos comme un exhibitoire de l'intelligence humaine et de sa capacité à co-créer conjointement dans un système organisé et coordonné. Un système dont nous sommes acteurs obéit à des règles pour exister mais à aussi besoin d'évènements imprévisibles pour évoluer. Pour cela, il faut accepter de perdre le contrôle sur la situation pour se permettre de créer de nouvelles choses.

L'ordre est à l'action ce que le désordre est à l'agilité, en d'autres termes le chaos dans l'ordre.

Dee Hock, fondateur et directeur des cartes VISA définit le chaos comme une possibilité qui s'offre de créer, d'innover, et d'initier au sein d'une organisation. L'individu de part sa nature imprévisible a toutes les capacités de créer.

Edward Lorenz, célèbre physicien a découvert et théorisé cet effet naturel qui a été ensuite popularisé par l'effet papillon. Toutes organisations subissent de près ou de loin une part

variable d'aléas externes. Tout l'intérêt de mettre en place un système collaboratif, c'est de pouvoir catalyser cette énergie humaine dans une organisation du paradoxe.

« Pour être performante, une entreprise doit organiser le « chaos » pour contrebalancer les effets pervers d'une entreprise trop centrée sur l'ordre et qui perd donc de facto son agilité. », d'après une intervention d'Olivier Zara à HEC Paris en 2011

Intégrer un processus d'intelligence collective au sein de son entreprise, c'est devoir articuler entre l'ordre et pouvoir organiser le chaos (éléments variables et asynchrones). Cette coexistence nécessite de savoir gérer ce paradoxe pour pouvoir au mieux intégrer la valeur des externalités positives. Elles s'inscrivent dans une démarche collaborative dans le sens où les activités humaines produites sur le web engendrent une coproduction organisée sur les plateformes collaboratives.

## Une création de valeur homogène

Cette nouvelle forme d'organisation basée sur l'accélération des connaissances en continu et l'accroissement de l'interdépendance fait jaillir de nouveaux modèles d'organisation.

Le contexte actuel impose aux entreprises de mobiliser un grand nombre de facteurs cognitifs car l'accès à l'information est indispensable à la prise rationnelle d'une bonne décision.

Pour nous aider à décrypter cette notion de valeur, nous allons introduire l'analyse de Paul S. Adler & Charles Heckscher dont l'ouvrage s'intitule « Towards Collaborative Community ». Au travers de cet essai, il nous décrit comment est t'on passé d'une organisation paternaliste puis bureaucratique vers une organisation collaborative

**Table 1.2. Three Forms of Community**

	<i>Gemeinschaft</i> community in the shadow of hierarchy	<i>Gesellschaft</i> community in the shadow of market	<i>Collaborative</i> community as the dominant principle
Values	<p><i>Trust based on:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• loyalty</li> <li>• honor</li> <li>• duty</li> <li>• status deference</li> </ul> <p><i>Legitimate authority based on:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tradition or charisma</li> </ul> <p><i>Values:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• collectivism</li> </ul> <p><i>Orientation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• particularism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• integrity</li> <li>• competence</li> <li>• conscientiousness</li> <li>• integrity</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rational-legal justifications</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• consistent rational individualism</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• universalism</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• contribution</li> <li>• concern</li> <li>• honesty,</li> <li>• collegiality</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• value-rationality</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• simultaneously high collectivism and individualism</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• simultaneously high particularism and universalism</li> </ul>
Organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mechanical division of labor coordinated by common norms</li> <li>• organization through vertical dependence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organic division of labor coordinated by price and/or authority</li> <li>• organization through horizontal independence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organic division of labor coordinated by conscious collaboration</li> <li>• enabling (horizontal and vertical) interdependence</li> <li>• 'glocalization'</li> </ul>
Identities	<ul style="list-style-type: none"> <li>• the structure is local, closed</li> <li>• status-dependent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• global, open</li> <li>• independent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interdependent self-construal interactive social character</li> </ul>

Ce tableau résume comment les valeurs sociétales impactent l'organisation du travail et les comportements des individus. Il impose donc aux entreprises de faire évoluer l'organisation aux changements de son écosystème.

« The key requirement for effectiveness in complex knowledge work is the combining of different kinds of expertise and information in both the generation and dissemination processes. » (2005, p.30).

« La condition de l'efficacité dans le travail intellectuel complexe est la combinaison de différents types d'expertise et d'information à la fois dans la production et dans les processus de diffusion » (2005, p.30).

Dans cette nébuleuse d'information et d'individu hyper-relié, les outils collaboratifs sont une promesse de créer une liaison de partage commun.

Le postulat sur laquelle repose l'intelligence collaborative, c'est qu'il ne peut y avoir de partage sans confiance. Nos sociétés modernes et toute l'économie qui s'est construite au fil des siècles, s'appuient sur des activités humaines et s'articulent sur des liaisons de confiance.

La confiance repose sur le degré de croyance en la richesse de la contribution communautaire : « The basis of trust is the degree to which members of the community believe that others have contributions to make towards this shared creation. » (Adler, Heckscher, 2005, p.21)

Durkheim enrichit le propos en introduisant le concept de la solidarité organique qui caractérise nos sociétés modernes et fait apparaître une conscience collective où l'intérêt individuel s'éclipse face à l'intérêt de l'organisation. La valeur rationnelle est le fruit de l'organisation organique et la racine des communautés collaboratives: « Value-rationality is the core value base, and organic solidarity the core organizing principle, of the emerging collaborative community » (Adler, Heckscher, 2005, p.24).

La notion de loyauté est primordiale dans ces modèles d'organisation. L'individu en quête d'une confiance cognitive aspire à intégrer un degré de moralité dans ses actes, qui au vu de la pression sociale exercée par sa communauté constitue autant de valeur partagée que de contrôle.

Ce changement d'organisation fait basculer la valeur économique basée uniquement sur le capitalisme à une dimension plus sociale où le lien entre les individus constitue autant de valeurs que la valeur seulement pécuniaire. Cette humanisation de la valeur fait admettre le fait que l'on ne parle plus qu'une valeur mais de plusieurs valeurs.

La conception antagoniste de la valeur basée sur l'exploitation des ressources ne peut être un modèle viable dans la création cognitive qui nécessite un enrichissement continu de la connaissance et une solide confiance.

« Although trust and community are, as we have argued, vital to the organization of knowledge work, the form they have traditionally taken in corporations of the industrial era is inadequate to the task. The first and most obvious problem is that the foundation of this kind of collaboration is the expectation of long-term employment. This expectation creates both emotional and self-interested bases for trust: the emotional base is a widely shared sense of loyalty; the self-interested base is that one's dealings with fellow employees are likely to be repeated, so good and bad acts will not be forgotten » (Adler, Heckscher, 2005, p.33).

« Bien que la confiance et la communauté soient, comme nous l'avons soutenu, vitales pour l'organisation des travaux de connaissance, la forme qu'elles ont traditionnellement prise dans les sociétés de l'ère industrielle sont inadéquates à leurs tâches. Le premier et le plus évident problème est que la fondation de ce genre de collaboration est l'attente d'un emploi à long terme. Cette attente crée deux bases pour la confiance, l'émotionnel et l'intérêt propre : la base émotionnelle est largement partagée à travers la loyauté ; la base de l'intérêt personnel est que les relations entre collègues de travail sont souvent répétées, les bons comme les mauvais actes ne seront pas oubliés » (Adler, Heckscher, 2005, p.33).

La notion de confiance dans une communauté est vitale et cet espoir de pouvoir conjuguer loyauté et intérêt individuel autour d'un but commun constitue une avancée majeure dans l'organisation d'un travail collectif. Une organisation collaborative où il existe un manquement de confiance constitue un véritable fléau pour l'objet propre de la communauté.

## Synthèse de la partie théorique

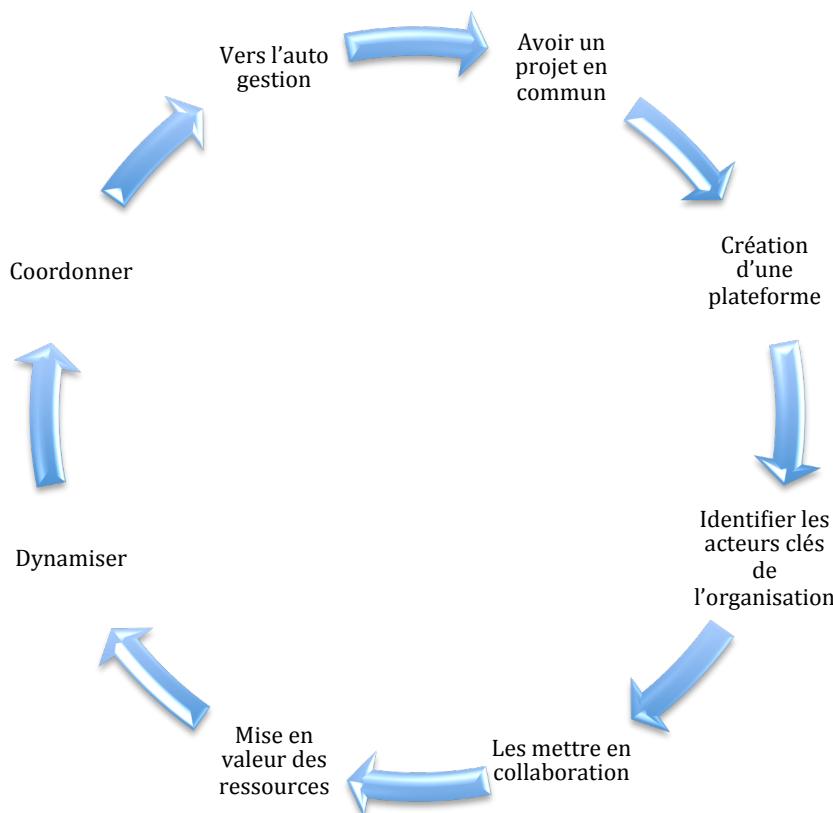
Le web 2.0 et bientôt le web 3.0 permet d'accélérer le travail collaboratif et de le rendre productif et compétitif. Pour que ce type d'organisation existe il faut créer un intérêt commun à vouloir échanger, cela repose sur la confiance et la diversité des acteurs.

L'efficacité d'une organisation collaborative autour d'un projet commun a été démontrée par l'exemple d'entreprises qui ont fait le pas (exemple : Procter and Gamble, Airbus, Orange).

Cette nouvelle science qui repose sur une distribution horizontale du pouvoir impose des changements dans l'organisation vers une culture collaborative.

Nous avons pu mettre en lumière différentes étapes dans le processus de gestion d'un écosystème :

### *Processus de l'intelligence collaborative :*



Nous avons les moyens technologiques de créer du lien social mais celui-ci demande de modifier nos comportements et d'apprendre à utiliser ces nouvelles possibilités.

Pierre Levy nous parle d'effet möbius comme d'une boucle circulaire sans fin qui prend son sens dans l'intelligence collective avec le mélange des genres et des rôles tant parfois acteur que spectateur.

Pour poursuivre notre exploration, citons le livre « Wikinomics... » :

« Apprendre à interagir, à co-créer avec un groupe informel de partenaires auto-organisés, est en passe de devenir une compétence fondamentale. »

Même si ce type d'organisation tend à se diffuser dans certaines entreprises créatrices, il reste encore marginalisé dans d'autres. Et pourtant nous sommes unanimes sur le fait que ce type d'organisation mobilisant l'intelligence, capte et créé plus de valeurs pour les entreprises qu'un modèle traditionnel. Pour appuyer ces propos, reprenons le discours de John Seely Brown, ancien directeur de la R&D à Xerox PARC :

“The collaborative peer production achieved through pull platforms can be radically more efficient than classically structured corporations.”

« Les organisations collaboratives sont bien plus efficaces que les organisations classiques »

Dans cet environnement qui se complexifie, le besoin de mobiliser un grand nombre d'esprit cognitif pour résoudre des problématiques devient indispensable pour être acteur du marché.

Cette démocratisation de la cognition sur le web a fait évoluer le consommateur dans une logique « d'open innovation » où la création est co-produite par le consommateur et l'entreprise.

Cette naissance où l'internaute à la fois « consom'auteur et consom'acteur» (Alloing, Fayon, 2012, p.7), donne lieu à de nouveaux paradigmes pour l'entreprise. Celle de redéfinir le rôle du consommateur dans la chaîne de valeur et d'inventer de nouveaux espaces de création autour d'un projet commun dont le but est d'interagir et de co-créer conjointement.

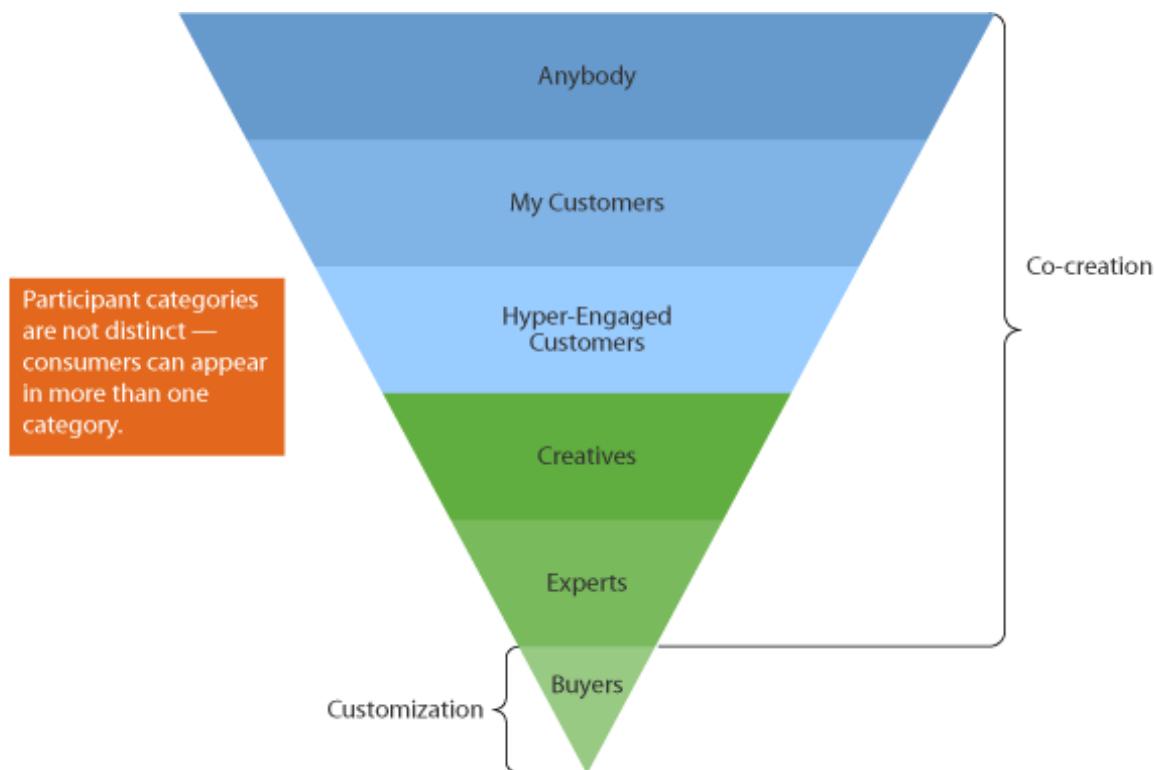
# Partie Terrain

## Méthodologie de la recherche

La première partie a consisté à livrer l’arborescence de l’intelligence collaborative de façon systémique.

Nous avons pu mesurer l’impact de ce type d’organisation sur l’environnement et la difficulté pour une entreprise de changer sa culture et ses habitudes. Nous sommes rentrés dans une nouvelle culture cognitive où les objets technologiques fusionnent avec l’individu. Cette combinaison fait naître un consommateur social à la fois agile et à même d’affecter son environnement

Le consommateur n’est plus perçu comme un acheteur mais comme un être social à multiples facettes :

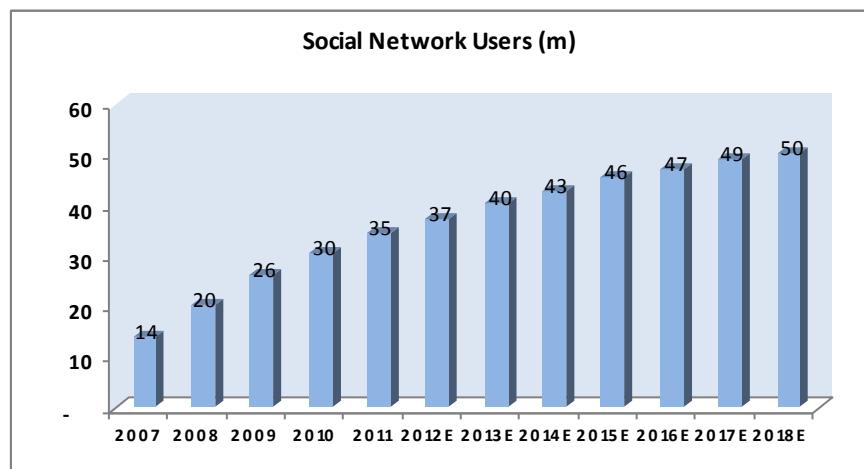


Cette multitude de facettes change la vision du consommateur, il est désormais pro actif de sa consommation. Cette représentation inversée de la pyramide nous montre la nouvelle perception du consommateur.

Cette seconde partie va se déployer en deux approches l'une macro et l'autre micro environnement.

Dans un premier temps, nous allons dresser un état des lieux de la relation client via internet, nous permettant de quantifier les pratiques en entreprise au sujet de la promotion d'une culture collaborative. Ensuite nous allons nous intéresser à une communauté collaborative existante, qui prône une culture collaborative. Cela aura pour étude la marque Sosh d'Orange.

Avant tout, rappelons la montée en puissance du nombre d'utilisateurs (qui peuvent être à la fois des passeurs mais aussi des bâtisseurs) et des données qui y circulent.



(Source : Strategy Analytics - Digital Media Strategies (DMS) 2013 Social Network Market and Forecast)

Ce tableau nous permet de constater cette tendance de l'individu à utiliser les réseaux comme lien social avec son environnement, que l'on nomme graphe social.

Selon ce cabinet d'étude, il projette que nous serons 50 millions de français en 2018 à être sur les réseaux sociaux.

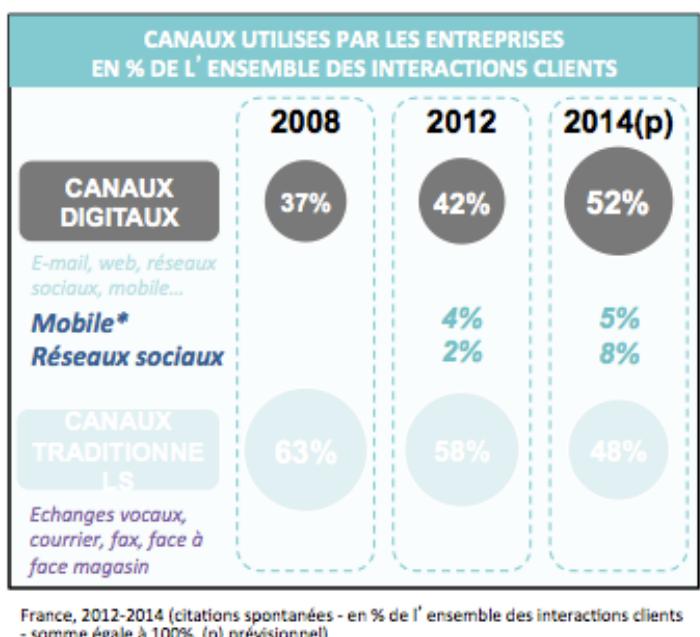
En revanche, dans la pratique il est encore rare, les entreprises qui intègrent des plateformes collaboratives pour leurs employés ou pour les clients malgré un engouement de la part des consommateurs.

Les causes peuvent provenir de la peur de perdre le contrôle des flux dans l'entreprise mais dans la majeure partie des entreprises, c'est dû au manque de compétence à développer ces pratiques.

## La pratique des réseaux en entreprise

Afin de pouvoir estimer les interactions entre les clients et les entreprises sur les canaux digitaux, nous allons nous appuyer sur une étude faite par le cabinet MARKESS spécialisé dans l'analyse de la modernisation des organisations avec les technologies du numérique.

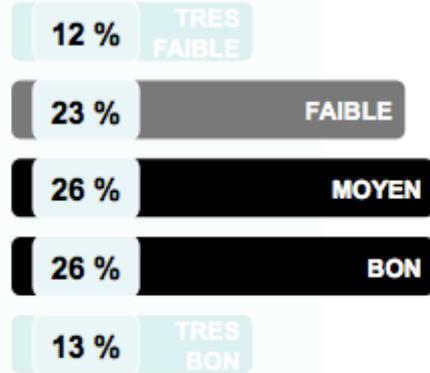
Cette enquête publiée en mars 2012, se base auprès de 140 décisionnaires (privé et publique), 50 prestataires et complétée et relayée par d'autres canaux. Le but de cette étude était de connaître les pratiques des entreprises en matière d'interaction avec leurs clients.



« Quels canaux privilégiiez-vous aujourd'hui pour interagir avec vos clients ? Qu'en sera-t-il en 2014 ? »

Il révèle la progression du digital au dépit des canaux traditionnels dans la relation avec les consommateurs. D'ici 2014, le web et le mobile devraient prendre une place plus importante dans la relation avec le consommateur. Même si les interactions sur les réseaux sociaux continuent de se déployer, elles restent encore peu utilisées par les entreprises.

### NIVEAU DE PARTAGE EN INTERNE DES INFORMATIONS



France, 2012 (liste suggérée, une seule réponse possible, hors « ne sait pas », en % de décideurs interrogés)

Echantillon : 140 décideurs

de moyen à très bon.

Les grandes entreprises (+de 5000 salariés) ont globalement un plus mauvais niveau de partage d'informations que les autres, 20% d'entre elles indiquent avoir un niveau très faible avec une organisation en silos et 60% de très faible à moyen. Ce sont les entreprises entre 50 et 250 salariés qui ont le meilleur partage des informations entre services internes.

« Les informations sur vos clients sont-elles disponibles à l'ensemble des services internes impliqués dans la relation client ou votre entreprise est-elle plutôt organisée en silos dans ce domaine ? »

Le niveau de partage des informations entre services internes d'une entreprise est variable d'une entreprise à l'autre. Environ la moitié des décideurs estime avoir un niveau très faible à moyen de partage des informations, autant jugent le partage



“Acteurs extérieurs partageant des informations clients avec l'entreprise”

On peut voir que la moitié des interrogés estime qu'aucune information

n'est transmise à des acteurs externes, plus ou moins directement dans la relation client. Ainsi l'information n'est pas partagée, elle reste cloisonnée en interne.



France, 2012 (liste suggérée, multi-réponses, en % de décideurs interrogés)

Echantillon : 140 décideurs

*“Quelles informations consolidez-vous pour avoir une à vue à 360° de vos clients?”*

Encore peu d'entre elles développent des interactions sociales avec leurs clients.

Ce sont principalement les petites structures (-

de 49 employés) qui utilisent les informations issues des réseaux sociaux pour avoir une vue à 360° de leurs clients (environ 18% des répondants avec cet effectif). L'optimisation des interactions figure parmi un des principaux leviers de la relation client.

*“Sur le web, quelles fonctionnalités activez-vous pour optimiser vos interactions avec vos clients ?”*

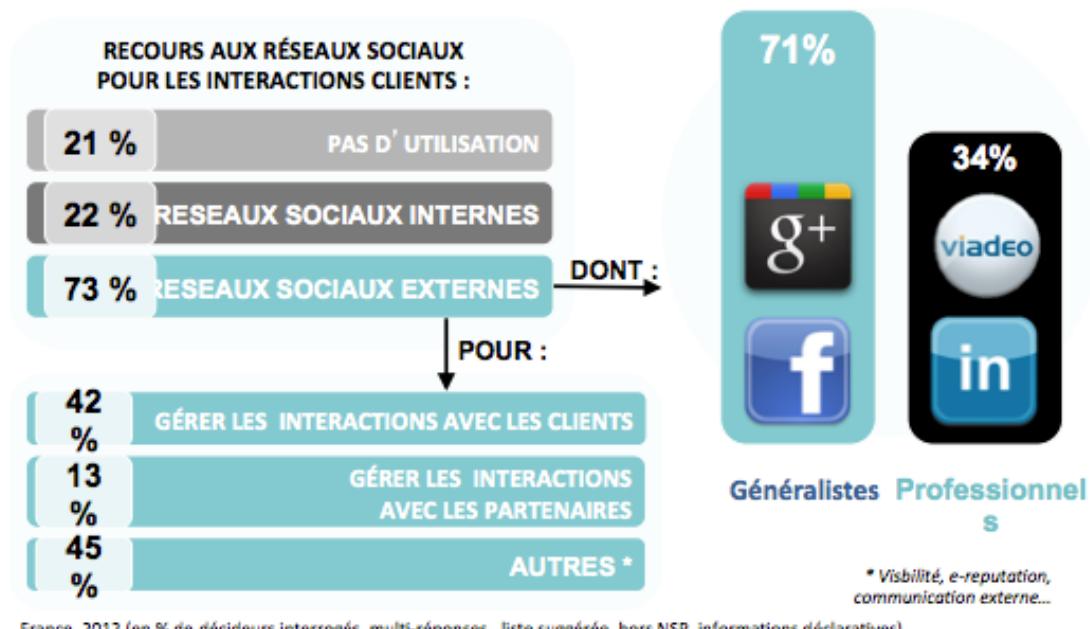
France, 2012 (multi-réponses, liste suggérée, en % de décideurs interrogés)



Echantillon : 140 décideurs

On remarque que le partage d'informations avec les clients reste majoritairement unilatéral. Seuls 11% ont intégré une communauté dans leur optimisation de la relation client.

“Si vous avez recours ou comptez recourir aux réseaux sociaux pour vos interactions clients, de quels réseaux sociaux s’agit-il? “



A travers cette question, on remarque que ce sont plutôt les grandes entreprises qui utilisent le plus les réseaux sociaux internes et les moyennes entreprises qui utilisent les réseaux sociaux externes.

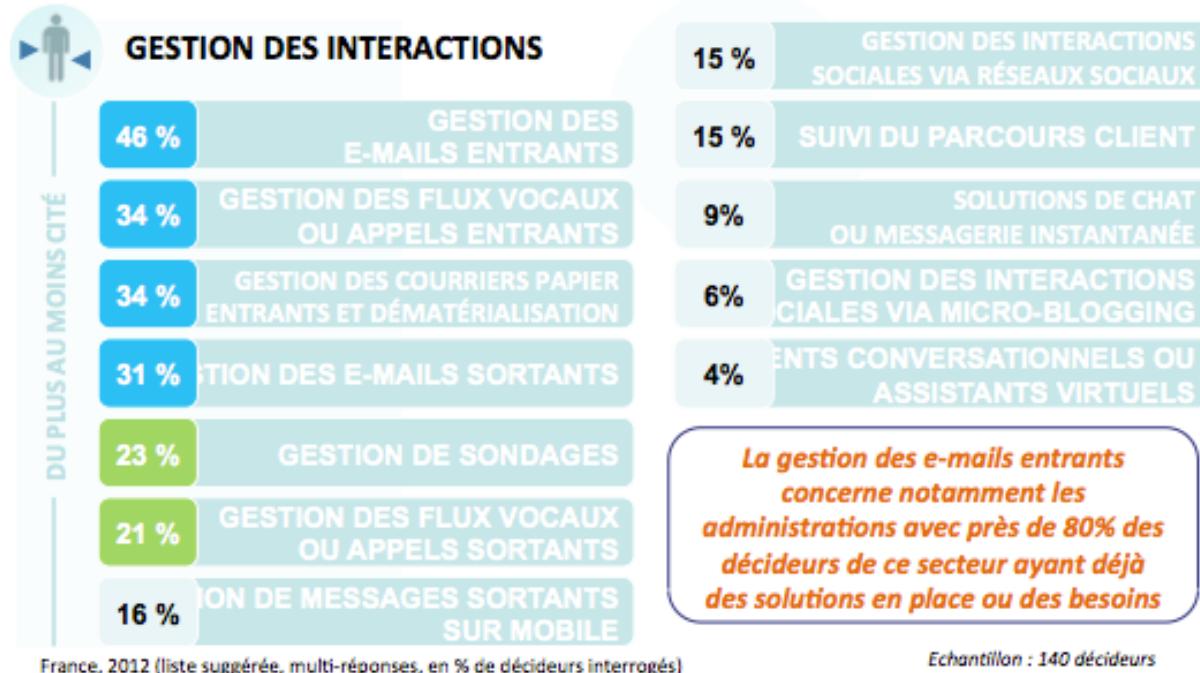
“Quels usages en faites-vous ou en ferez-vous ?”



Echantillon : 140 décideurs

Ce tableau nous permet de soulever une tendance des entreprises à mettre ou à vouloir mettre en place des outils pour pouvoir interagir avec le client de manière instantanée.

“Si vous avez mis en place des solutions de gestion des interactions clients, quelles sont-elles?”



Cette étude nous permet de donner une représentation des pratiques dans les entreprises.

Ce que l'on peut en tirer de cette étude, c'est que le défi aujourd'hui des entreprises est d'adopter une relation transversale afin de pouvoir interagir avec le client et de pouvoir construire une relation de confiance durable.

Pour cela, il reste à optimiser la relation client au travers d'une stratégie multicanale et d'intégrer des outils collaboratifs pour créer de la valeur. L'intégration de ces outils en réseau issue du web reste encore peu courante en entreprise mais tend à se diffuser progressivement. Grâce à ces données, on peut mettre en hypothèses le fait d'une réelle volonté et attente de pouvoir agir dans le virtuel mais peut être des pratiques encore mineures dues probablement à un déficit de la culture collaborative et une crainte de l'inconnue.

## Orange

### L'innovation chez Orange

Orange est une entreprise de télécommunication du CAC 40, qui par l'appui de son objectif 2015 a entrepris de mettre le collaboratif et l'humain au centre de son business model et de sa stratégie. Son ambition est d'être l'acteur majeur dans le paysage du digital français. Au delà d'avoir mis en place en interne des outils collaboratifs pour produire à distance, elle a décidé de lier et valoriser l'intelligence collective de son écosystème. Pour cela, elle s'appuie sur ses soutiens internes mais également sur ses fournisseurs et ses clients pour co-construire de la valeur pour le groupe.

« L'Open Innovation, c'est aussi faire mieux et plus vite parce qu'on est ensemble, c'est partager les idées, sélectionner les bonnes idées, transformer l'échelle de valeur, pour que chacun in fine trouve son compte. » (Interview d'un collaborateur d'Orange).

### Interne

Il existe Idclic, où sous forme d'idéagoras, chaque collaborateur d'orange a la possibilité de pouvoir apporter une idée à un domaine dans l'entreprise. A ce jour, près de 100 000 idées ont été proposées sur le portail. Le principe est que chaque collaborateur a la possibilité de déposer une idée afin qu'elle soit étudiée et portée par un travail de groupe. Après étude, 7.500 projets ont été déployés avec l'auteur des idées et ont permis à Orange d'économiser plus de 600 millions d'euros.

### Externe

Le collectif est un blog participatif qui publie quotidiennement des articles sur la vie du numérique et réunit autour du digital des passionnés. Le but de cette communauté est de pouvoir partager son savoir et de s'informer sur les évolutions du digital sur une unique plateforme.

OSCR ( Orange Service Call Reward) est une plateforme partenaire d'orange permettant de mettre en relation Orange et des start up afin de résoudre des problèmes et apporter des solutions.

Orange Labs mis en place il y a 7 ans, repose sur une communauté de 38 000 Lab Explorers (clients) dont le but est de co-innover sur les produits ou offres d'Orange. En ligne ou en test les clients sont invités à donner leurs avis avant la mise sur le marché de nouveaux produits ou services futurs de la marque. Cette contribution objective et ces interactions lors des échanges permettent à Orange d'apporter des modifications sur les services et à co-construire l'offre en amont de sa sortie officielle.

## Sosh

Apparue fin 2011 en plein boom des réseaux sociaux, cette marque d'orange a su se faire une place dans le marché des forfaits téléphoniques français. Sa particularité est d'être sur un marché concurrentiel plutôt agressif jouant sur les prix.

Composée d'une équipe de 30 personnes et des milliers de contributeurs (que l'on nomme les Soshers), elle porte une image jeune et collaborative au travers d'une stratégie mettant en avant une identité communautaire.

A travers cette étude, nous allons pouvoir comprendre pourquoi cette marque a intégré une organisation collaborative et comment elle a pu développer une culture autour de la marque et développer de nouveaux services avec la communauté.

Pour cela j'ai pu rencontrer l'équipe Sosh et plus particulièrement Guillaume PETILLAT, chef de produit expérience client Sosh.

## Concept

Son slogan : « Vibrez sans engagement »

L'idée de la marque Sosh c'est de pouvoir faire converger un maximum d'esprit cognitif sur différents canaux et de co-construire autour d'un produit dont le but est de pouvoir faire évoluer la marque. Elle s'est donc lancée naturellement sur internet et a ouvert plusieurs lieux de partage.

## Signification

La marque Sosh est une abréviation du mot « Social média », utilisée à l'international et sur le web. Sosh fait donc référence à la dimension « communautaire » comme représentation de sa marque.

## Une marque communautaire

Sosh est une marque communautaire dans le sens où c'est une marque participative qui incite la communauté à donner son avis et partager ses idées.

Sosh est 100% digitale, communautaire et participative conçue pour répondre aux attentes spécifiques des 18-35 ans ultra-connectés, actifs sur le web et les médias sociaux. La participation des clients à la communauté est le cœur et le moteur de la marque Sosh. Ils proposent leurs idées pour améliorer l'offre et définir les prochaines orientations de la marque et du site.

Ainsi Sosh est présent sur de nombreux réseaux sociaux (Facebook, Tweeter, Instagram, Pinterest, Dailymotion, You tube, Flickr) et a développé sa propre plateforme collaborative où l'idée est de pouvoir parler des produits Sosh et d'inviter les Soshers à co-construire la marque.

Pour donner un aperçu de la communauté Sosh, en quelques chiffres, c'est:



### SOSH EN CHIFFRES (fin 2012)

Une population cible un public ultra connecté qui représente 18% des français. Ils sont 4 millions actifs sur les réseaux, dont 20% partagent du contenu avec la communauté et 28% des 20% qui pensent convaincre sur la plateforme.



## Son histoire

Pour comprendre comment la marque Sosh s'est construite autour de sa communauté, cette infographie de 2012 reprenant un an d'échanges nous montre comment les Soshers s'impliquent à la marque.

Adoptant une stratégie multicanale, avec trois espaces d'échanges dédiés à la communauté :

- Facebook
- Twitter
- Sosh.fr

Chaque jour, un flux d'interactions se crée entre les Soshers.

Sur le site internet, on retrouve quatre catégories qui s'interagissent ensemble :

- Sosh conseil
- Sosh Ideas
- Sosh News
- Vos trucs et astuces

On peut se rendre compte comment la communauté influe et co-construit avec la marque Sosh.

Une forte communauté de soshers s'est formée autour d'une marque formant ainsi une Soshiety.

## Entretien avec Sosh

Pour approfondir la recherche, je suis allé à la rencontre de Guillaume PETILLAT qui pendant ce moment d'échange m'a expliqué comment fonctionnait la communauté Sosh. Guillaume PETILLAT a 6 ans d'expérience marketing chez Orange et a intégré dès 2011, la marque Sosh.

Pour cela je lui ai posé un ensemble de questions afin de décoder le fonctionnement de la communauté et la valeur qu'elle crée pour la marque. Ces questions ont été construites en fonction des réflexions menées dans la partie théorique. Le but de cet entretien est de retranscrire les lectures faites des auteurs à la réalité d'une organisation.

Cet entretien a duré une heure déclinée sous sept questions autour de trois points clés qui sont :

- L'organisation de la communauté
- Le traitement des informations
- La création de valeur par la co-création

Ensuite, nous regarderons comment, la marque fidélise ces contributeurs et crée une culture collaborative.

Le contexte de l'entretien :

Caractéristiques	Information
Temps d'interview	60 minutes
Type d'entretien	Semi-directif
Données	Qualitatif
Lieu	Arcueil : Direction du Groupe Orange (Sosh)
Personne interrogée	Guillaume PETILLAT
Fonction	Chef de produit expérience client Sosh

A la suite de cet entretien, le principe est de mettre en parallèle les réponses transmises avec les concepts décrits d'une intelligence collaborative et de pouvoir apporter des compléments. Pour structurer les informations, nous allons reprendre le plan de l'interview décliné sous trois items.

## L'organisation de la communauté

Cette partie est réservée à comprendre comment des individus peuvent s'organiser autour d'une marque en l'occurrence Sosh et développer des interactions pour créer de la valeur.

Comme Alexandre nous le rappelle, il existe deux types communautaires, spontanés ou organisés. Ici, Sosh a voulu dès le départ organiser sa communauté autour du service proposé. Pour cela la question est de savoir quels outils Sosh a mis en place et comment il met en interactions les Soshers.

Sosh a différentes plateformes qui forment une communauté hétérogène dans le sens où la population n'a pas les mêmes types d'interactions sur les différents espaces.

Sosh a ainsi adopté une stratégie multicanale où chaque plateforme s'imbrique les unes dans les autres.

Sosh.fr est utilisée pour sa contribution technique alors que Facebook est du domaine du participatif social. Quand à Twitter c'est un vecteur de communication mais il peut aussi servir à répondre à un problème technique d'un client. L'intensité de la relation n'est pas la même sur tous les canaux et dépend du degré d'interaction avec la communauté.

Devenir Sosher, c'est se créer une identité sociale sous couvert de son pseudo mais c'est aussi adhérer et accepter le règlement d'utilisation de la plate-forme. En effet, la communauté est encadrée par un code de bonne conduite afin de garantir un bon usage collaboratif et présenter les objectifs de la communauté. Chaque Sosher s'engage à respecter ce guide des bonnes pratiques. Cependant, étant une plateforme libre, tout internaute a la possibilité de s'inscrire, et cela n'assure pas la confiance envers une information.

## Le traitement des flux d'informations

Afin de mieux traiter le flux d'informations qui circule au sein de la communauté, Sosh a créé des statuts Sosher qui selon un algorithme déterminent la crédibilité d'une information. En effet, dès son inscription, le Sosher reçoit un badge de « New-Sosher » jusqu'à possibilité de devenir « Boos-Sosher ». Ainsi le jugement d'une information est garanti par le rôle que joue le Sosher dans la communauté et son degré d'apprentissage. Ce type de caractérisation est évalué et classé selon la participation, le nombre de fois connecté, le temps passé dans la communauté.

Il est important de faire remarquer que l'œil communautaire s'exerce sur la production de connaissance, la qualification d'une information dépend également du nombre d'interaction qu'il suscite. Plus une information est enrichie par les commentaires, les likes et plus sa valeur prend de l'importance. De même qu'une information décontextualisée et avec peu de valeurs sera sanctionnée par le groupe qui auto-modère de manière systémique une déviance.

Dans le cadre de Sosh ideas, où le contributeur a la possibilité d'apporter une amélioration à l'offre Sosh, le contexte d'une idée est important. Il permet de classifier une information en suivant une sémantique donnée (idées récentes, idées fraîches, idées au top), et permet d'être suivie et analysée par le marketing

Sosh s'est dotée d'une grille de réponse dont voici les clefs :

- Nouvelle idée
- Idée déjà proposée
- Idée non retenue, pour le moment
- On a pris note
- On y travaille
- Déjà en place
- On l'a fait, avec vous

Cette méthode permet une nouvelle fois de pouvoir instaurer un lien de confiance en étant transparent dans le traitement de l'information et garantir la construction d'une idée. Cependant elle a des limites, car tout ne peut être mis en place uniquement en prenant compte les avis des Soshers.

En effet, ce type d'organisation nécessite l'intervention d'une autorité chargée d'arbitrer la création collective. En effet, d'une part certaines données dites sensibles ne sont pas consultables par les Sosher et, d'autre part dans le cadre d'une innovation, Sosh doit consulter l'ensemble de son écosystème pour prendre des décisions viables pour son entité économique. Mais cela n'enlève pas le fait que la communauté Sosh a un réel pouvoir consultatif qui impacte sur le développement de la marque.

### La création de valeur par la co-création

En ayant posé la valeur du crowdsourcing dans une organisation, celle-ci dépend du secteur d'activité de l'entreprise. Dans le cadre d'une entreprise de service comme Orange, l'innovation par ce biais permet de mobiliser un maximum de contributeurs. Ainsi les nouvelles technologies ont permis de décloisonner le centre décisionnaire et écouter les avis de son écosystème. Dans un business où l'information est un enjeu capital, les remontées terrains permettent de mesurer la température du marché quasi instantanément.

« Avoir les retours le jour même de ce que l'on sort, et pouvoir se pencher tout de suite sur l'évolution, c'est du gain de temps »

Outre la rapidité, le canal de communication permet d'éviter une perdition de l'information et d'avoir une information contextualisée

Le rôle de Sosh dans la communauté est présenté comme un facilitateur de la relation dans un service client 2.0. Prenons l'exemple de l'onglet « Trucs et astuces », sorte de wiki, qui permet de trouver un tutoriel pas à pas ou bien encore des « FAQ » qui répondent aux problèmes les plus récurrents. Ce partage de connaissances est entièrement « co-créer par les clients pour les clients » (Guillaume PETILLAT). Les Soshers s'entraident en apportant un rôle d'expert pour la communauté dans une solidarité organique.

Cet échange de savoir créé un lien de confiance plus fort au sein de la communauté car il est dénaturé de toutes intentions économiques et permet de faire évoluer la communauté.

D'autre part, Sosh peut-être pro-active en laissant décider la communauté à des questions qu'elle se pose. Par exemple, en lançant une option internationale, Sosh a proposé de voter pour les destinations que les Soshers voulaient inclure dans cette offre.

Autre fait récent, c'est l'apparition d'un forfait à 4,90 € pour répondre à la pression concurrentielle. Ce nouveau forfait a animé beaucoup de débats dans le sens où Sosh veut maintenir par soucis de simplicité pas plus de quatre forfaits. Or, il fallait dans la logique que

le forfait fétiche des Soshers à 14,90 € disparaîsse. L'équipe Sosh a dû trouver une solution et convaincre la direction pour satisfaire l'ensemble. Ainsi elle a fait un compromis entre les enjeux du marché et la volonté de la communauté de maintenir le forfait à 14,90 €.

### **La valeur des échanges, le lien et la confiance.**

L'intérêt du Sosh est avant tout le fait d'appartenir à un groupe social et de contribuer à son développement. La plupart sont des passionnés de nouvelles technologies qui croient à l'esprit de la communauté.

Pour cela Sosh a mis un programme qui permet de récompenser la fidélité. Les contributeurs les plus actifs sont invités aux évènements organisés par Sosh (concerts, spectacles,...). Et pour les plus fidèles d'entre eux, ils ont la possibilité de rencontrer l'équipe Sosh à des « meet up ». Ce sont des journées où certains Soshers sont conviés le temps d'une journée à découvrir l'univers Sosh et partager des informations informelles à la co-construction de la marque. Ce sont des moments uniques d'échanger physiquement sur des ateliers et de créer du lien dans la communauté.

En plus de ce dispositif favorisant la loyauté, il existe un programme « Top contributeur ». Le but est d'identifier ce qui contribue le plus à la communauté et lui permet de participer d'avantage. Ces individus sont des personnes influentes qui agissent en véritables ambassadeurs de la marque. Sosh a identifié 28 « top contributeur », ils ont plus de droits. Outre le fait d'être invités à tous les évènements, ils disposent de plus de moyens et ont la possibilité par exemple de modifier la structure de la communauté, c'est à dire de pouvoir ajouter les liens et de bénéficier en exclusivité des informations avant la sortie officielle.

Ce sont de réels vecteurs de communication informelle, qui par exemple, dans le cas de l'envoi par erreur de carte Sim 4G, ont été les premiers à alerter l'équipe sur les réseaux. Cette synergie communautaire permet d'entretenir un lien de confiance entre les Soshers et la marque. Il n'y a pas d'actions isolées, mais un mouvement collectif d'individus interdépendants.

## Culture collaborative

Cette culture collaborative instaurée par la marque Sosh, dépasse l'action propre de l'entreprise. Des communautés dans la communauté se créent sans l'intervention de Sosh, comme le blog Soshz ou d'autres sites qui relatent de toutes les actualités de la marque.

Cet entretien m'a permis de comprendre comment intégrer une organisation du paradoxe dans le sens où le chaos est coordonné, et facilite les interactions dans la prise de décisions communautaires. J'ai pu mesurer le fait que la confiance en une communauté est inhérente à l'échange constructif.

Avoir accès à l'information immédiate et entretenir un lien social entre les individus est la valeur principale d'une organisation communautaire. Malgré que Sosh soit une marque d'Orange, elle s'organise de façon originale. En effet, toute l'équipe qui participe à la marque Sosh est sur le même plateau et dépasse l'entité personnelle des collaborateurs. Cette logique de raisonner en réseaux et non en silos permet la circulation dynamique de l'information entre les individus chargés d'une entité (marketing, relation client, SI, communication) et constitue pour Guillaume une vrai « équipe ».

Sosh permet de construire et de fédérer une action collective et développe un esprit communautaire. Pour caractériser ces propos, Sosh a reçu un trophée du « low cost » et a voulu célébrer sa victoire en se rassemblant autour d'une photo comme une équipe sportive l'aurait fait. Cela nous permet de mettre en parallèle l'exemple de Pierre Levy qui caractérise l'objet collectif autour d'un ballon de foot.

Pour conclure cet échange, je lui ai demandé comment ce type d'organisation va se développer. Selon Guillaume PETILLAT, c'est une évidence que cette organisation va s'étendre dans les entreprises et cela sera un impensable de voir une entreprise qui se prive d'une mine d'information potentielle indispensable à la création de valeur.

## Les clés de réussite de Sosh et ses axes de progrès

Au travers de cet entretien, nous pouvons dégager le fait que ce qui fait que la communauté fonctionne et co-produit une plateforme de type Sosh, c'est avant tout dû à son organisation propre à Sosh. Malgré le fait que Sosh appartient à Orange, elle base son organisation sur la proximité entre la communauté et l'équipe Sosh d'Orange et cela pour favoriser la circulation d'informations. Ce qui fait la force de Sosh c'est de pouvoir entretenir

un lien de confiance fort avec sa communauté et donc les utilisateurs de la marque. Ce lien continu qu'entretiennent les Soshers avec la marque permet de faire évoluer la marque dans la mesure où des espaces de libre échange sont mis en place. Ces espaces sont le moyen à tous de pouvoir s'exprimer et de participer librement à la construction de Sosh. Certes, cela s'apparente à du chaos mais en revanche ce chaos obéit à des règles de bonne conduite.

En effet cet écosystème pour se permettre d'évoluer a besoin de souplesse mais nécessite qu'il soit organisé pour créer de la valeur sociale. C'est pourquoi, la communauté Sosh agit comme une société civile où les Soshers sont invités à tenir des rôles. Et comme toute société, elle a établi des règles pour se permettre d'agir et de créer un climat de confiance dans la communauté. Sans ce climat de confiance, la plateforme perdrat sa raison d'être et serait vouée à être un reflet communautaire illusoire.

Ainsi la marque Sosh doit veiller à être en accord avec les principes qu'elle s'est elle-même donnés pour pouvoir inspirer la confiance de ses contributeurs et créer de la valeur. Ce modèle cognitif est voué à être amélioré et renforcé selon la volonté et l'apprentissage des contributeurs.

## Synthèse de la partie terrain

Au travers de cette ébauche dressant le fait d'une part des pratiques collaboratives qui restent encore peu décloisonnées au niveau organisationnelle. L'information qui circule obéit encore à une logique de silo et les interactions restent mal exploitées. En revanche, l'on observe une réelle volonté à vouloir intégrer une organisation collaborative mais elle nécessite de profondes évolutions organisationnelles et une acculturation sociale.

L'exemple Sosh que l'on a décrypté nous apprend qu'une intelligence collaborative n'a de sens que si elle est initiée par une démarche commune. En effet, l'objet est le centre des interactions et se façonne en fonction de ceux qui le créent. C'est pourquoi, il doit être pensé et réalisé avec les individus qui d'une manière ou d'une autre entretiennent un lien avec cet objet, ce produit. Les interconnexions que ce produit créé doivent en permanence être entretenues.

Ce type de plateforme collaborative est une démarche encore naissante dans la genèse de l'innovation des entreprises mais tend à se développer.

# Conclusion générale

---

L'intelligence collaborative et les bouleversements produits sur les réseaux ont autorisé à de profondes restructurations de l'information. Les externalités dues aux nouvelles technologies introduites dans nos comportements bousculent nos façons de concevoir une tâche collective. De nouvelles organisations apparaissent et rendent obsolètes d'anciennes conceptions du travail hérité du post industriel.

Ces mutations font évoluer la manière dont on interagit avec notre environnement et comment on le modélise. Des comportements sociaux en renouvellement, on consulte, partage, crée du contenu sur des plateformes web 2.0 de manière sans limite spatiale et temporelle. A l'image de Wikipédia ou des entreprises collaboratives, l'innovation web 2.0 s'organise en Open source et crée de nouveaux modèles économiques ; notamment celui du Peer to Peer.

L'échange entre les individus fait naître de nouveaux canaux de diffusion et multiplie de façon exponentielle la quantité d'informations, d'objets en circulation. Cette association collective et sa capacité cognitive à co-créer fait émerger une solidarité organique au sens décrit par Durkheim. Ces modèles économiques créent de la valeur pour les entreprises qui savent transformer ces informations à leur avantage.

L'évolution du contexte socio-économique favorise ce type d'organisation dans la mesure où nos activités sociales dépendent largement du degré de confiance accordée envers une entité. Dans le principe même, on fait plus confiance à une communauté partageant les mêmes valeurs qu'à une institution tournée vers son intérêt propre.

L'intelligence collaborative à l'échelle d'internet bouscule et remet en cause les économies établies. Les rôles des individus et les réseaux transforment les innovations garanties par une neutralité des réseaux où chacun peut apporter sa pierre à l'édifice.

Ces changements sont une nouvelle forme démocratique, où la liberté d'expression est garantie à chaque extrémité du réseau. Cependant cette décentralisation du pouvoir peut s'apparenter à une perte de contrôle sur la circulation des informations échangées. Les entités (gouvernement, entreprise) peuvent faire l'objet d'une remise en cause de leurs pouvoirs puisque sur internet l'objet circule sans entrave et la distribution du pouvoir est horizontale.

L'enjeu pour les entreprises est d'accepter de perdre le contrôle pour pouvoir générer de nouvelles idées

Au travers de nos recherches terrain, l'intelligence collaborative n'est pas une zone de non droit mais au contraire, elle agit sur les membres qui sont vecteurs de création mais également d'autorégulation. Les interactions sociales agissent comme une autorité où la communauté régule l'information et sanctionne les déviances.

Sosh, la marque d'Orange nous a montré l'efficacité de cet outil dans l'évolution de la marque et l'importance du lien. Au delà de l'image communautaire, les plateformes collaboratives sont un outil pour les entreprises de fédérer et d'innover pour créer de la valeur sur le marché.

Nous sommes dans une période transitionnelle où se mêle une culture marquée par la possession, et l'émergence d'une l'intelligence collaborative prônant une culture du partage. Cette acculturation demande un niveau d'apprentissage qui n'est pas spontané et engendre de la méfiance chez certains. Ce contre pouvoir doit être organisé mais doit accepter de perdre le contrôle pour pouvoir évoluer.

« Il n'est plus temps d'apprendre à nos enfants à surfer, il est important de leur apprendre à créer des vagues » (Ben Shneiderman, Scientific american, 1999)

Nous parlons d'individus connectés mais qu'en sera t'il quand tous les objets seront mis en réseau et communiqueront sans l'énergie des hommes. Il est donc essentiel de valoriser la capacité à créer dans une communauté et placer l'individu comme moteur de l'innovation. Dans un système où il y a bien plus d'idées ou d'objets en circulation sur la toile que d'êtres humains sur la terre, CISCO (Internet Business Solution Group) estime qu'il y aura 25 milliards d'appareils connectés en 2015 et le double en 2020, il est essentiel de créer les conditions pour envisager des alternatives et remettre en cause les postulats.

L'intelligence collaborative sur les réseaux offre une dimension élargie des écosystèmes, démultiplie le nombre d'interrelation et permet de mobiliser de la valeur cognitive bien plus riche et hétérogène qu'un modèle traditionnel.

Reprendons une phrase de Darwin disant « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements. ».

Nous sommes à la porte d'une nouvelle révolution industrielle celle du NBIC qui désigne des nanotechnologies (N), des biotechnologies (B), de l'intelligence artificielle (I) et des sciences cognitives (C). Ce nouveau paradigme impose des changements dans la structure même des entreprises. Le modèle collaboratif est une réponse à ces nouveaux enjeux des organisations en mutation. La standardisation est la toxine de l'innovation, et la création son moteur.

Comme disait l'illustre Albert Einstein, « We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them » (« On ne peut pas résoudre nos problèmes avec les mêmes idées que l'on a utilisé pour les créer »)

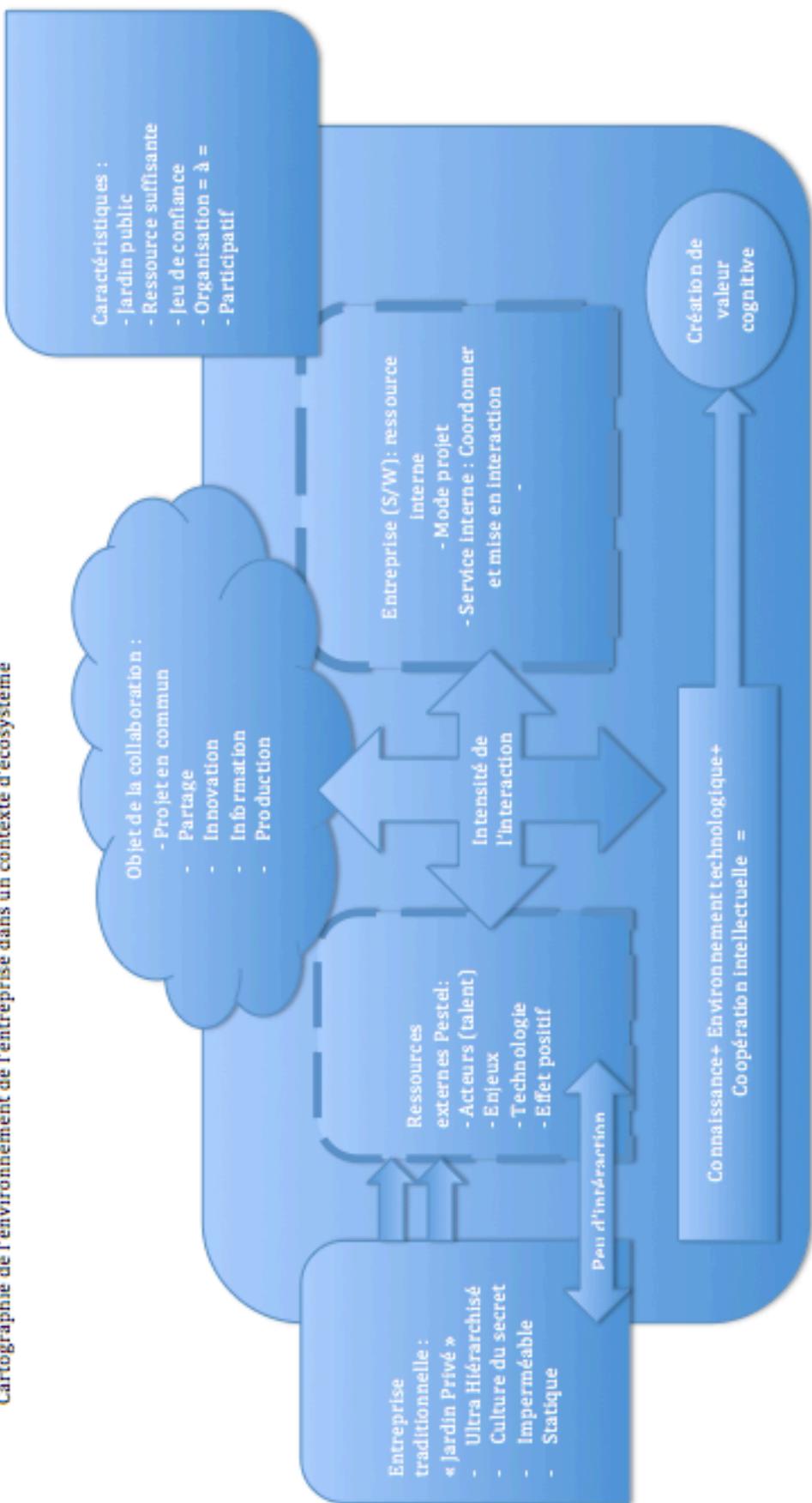
Demain, c'est à l'entreprise de créer un terreau fertile pour développer de nouveaux savoirs et enrichir son écosystème en créant de la valeur. L'environnement sera plus interconnecté et le réseau collaboratif au cœur de la stratégie des économies. Est-ce alors utopique de dire que l'économie de demain se fera dans une démocratie collaborative ? Avec l'introduction des technologies d'imprimantes 3D qui permettent de produire soi-même depuis sa maison des objets, le doute est rendu possible.

Il nous faut cependant mettre en garde des dérives d'un tel système où l'objet de la collaboration remettrait en cause les droits fondateurs de l'humanité.

Pour cela il faut dessiner les contours d'une organisation et non ses limites... sommes-nous capables de remettre en cause notre autorité pour créer ?

## Annexe :

Cartographie de l'environnement de l'entreprise dans un contexte d'écosystème



Questionnaire soumis à l'équipe Sosh : Etude de leur plateforme collaborative

**Dans le cadre d'un mémoire de fin d'études concernant l'intelligence collaborative\* et la manière d'innover au travers d'une plateforme, je souhaiterais connaître comment vous organisez-vous au sein de la plateforme Sosh ?**

*\*Web collaboratif*

**1. Est-ce que le Crowdsourcing\*\* peut être utilisé pour stimuler l'innovation ?**

*\*\* C'est le fait d'utiliser la créativité, l'intelligence et le savoir-faire d'un grand nombre de personnes (des internautes en général), en sous-traitance, pour réaliser certaines tâches traditionnellement effectuées par un employé ou un entrepreneur. Le travail est éventuellement rémunéré. Il peut s'agir de simplement externaliser des tâches ne relevant pas du métier fondamental de l'entreprise, ou de démarches plus innovantes.*

2. Selon vous quel est l'intérêt pour le Sosh d'avoir une Plateforme collaborative?

3. Comment intégrez-vous les Soshers dans la création d'une idée ?

4. Comment jugez-vous une bonne idée ? Critères de confiance

5. Avez-vous défini le rôle de vos contributeurs dans la communauté ?

6. Quel degré d'information donnez-vous aux Soshers?

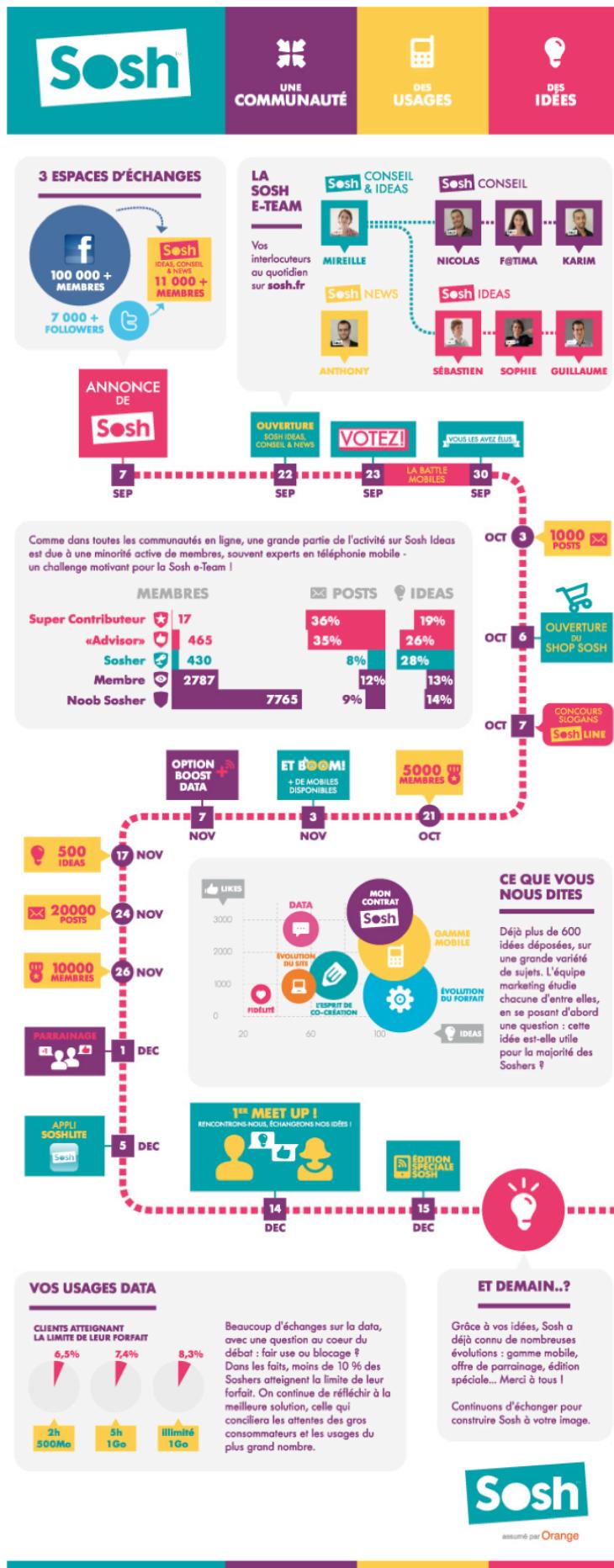
7. Comment motivez-vous votre communauté ?

8. Vous avez lancé une nouvelle offre à 4,9, dans quelle mesure le client a participé à son élaboration ?

9. Comment projetez-vous le modèle Sosh dans 5 ans ?



*Processus co-créatif à la passation de commandes d'un forfait Sosh*



**L'INTELLIGENCE COLLECTIVE AU COEUR DE VOTRE COMPÉTITIVITÉ**

Key concepts illustrated in the top section:

- Globalisation (cloud with globe)
- Crise financière (cloud with line graph)
- Démographie (cloud with people icons)
- Technologie (cloud with circuit board)

Central theme: **Repensez la performance** (Re-think performance)

Icons and text in the middle section:

- Le capital Humain comme carburant** (Human Capital as fuel)
- L'innovation comme moteur** (Innovation as a motor)
- Arrêtez de croire aux boîtes à outils, au prêt à penser !** (Stop believing in tool boxes, in ready-made thinking!)

**Le développement des savoirs est au cœur de votre compétitivité** (The development of knowledge is at the heart of your competitiveness)

**Le seul métier durable du 21<sup>ème</sup> siècle: apprendre en partageant les savoirs** (The only durable profession in the 21<sup>st</sup> century: learning by sharing knowledge)

**70 % des apprentissages de votre entreprise sont informels** (70% of your company's learning is informal)

Diagram illustrating the 3 dimensions of informal learning:

- IDENTIFIEZ - LE** (Identify - it): **Créez un écosystème fertile pour qu'ils s'épanouissent** (Create a fertile ecosystem for them to flourish)
- DEVELOPPEZ - LE** (Develop - it): **Activez les bons leviers** (Activate the right levers)

Icons and text in the bottom section:

- Diagnostic Stratégie AMOA**
- SOCIALEARNING**
- www.sociallearning.fr**
- contact@sociallearning.fr**

Attribution: Ce document est sous licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification

# Bibliographie

---

- Don Tapscott, A. D. (2007). *Wikinomics: Wikipédia, Linux, YouTube... comment l'intelligence collective collaborative bouleverse l'économie*. Paris: Pearson.
- Zara Olivier. (2008). *Le management de l'intelligence collective: Vers une nouvelle gouvernance*. M2 édition.
- Philippe Baumard. (1994). The intelligence Dead end : How present it.
- Alexandre Serres. (2012). Dans le labyrinthe Évaluer l'information sur internet. C&f Editions.
- Pierre Levy. (1998). Qu'est-ce que le virtuel ?. La decouverte.
- Paul S. Adler, Charles Heckscher. ( 2005). Towards Collaborative Community.
- Rambonilaza, C. B. (2012, avril). Dispositifs formels et collaborations interindividuelles autour des aménités environnementales . *N°53 Revue management et avenir* , 72.
- Frédéric, Simottel. ( 2012, octobre). Propriété intellectuelle, point sensible de l'innovation ouverte. *N°2146 01 Business et technologique*, 34.
- Gilles Fontaine. (2013, janvier). Open innovation 2.0 Co-creating with users. No. 89 *Communication and strategies*.

## Sitographie

- Wikipédia, Définition d'un Écosystème d'affaires  
[http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cosyst%C3%A8me\\_d'affaires](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cosyst%C3%A8me_d'affaires)
- Le dialogisme  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Dialogic\\_\(de Bakhtine\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Dialogic_(de_Bakhtine))
- Evolution de la data mobile  
[http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white\\_paper\\_c11-520862.html](http://www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns341/ns525/ns537/ns705/ns827/white_paper_c11-520862.html)

- Règlement de Wikipédia  
[https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ef/Welcome2WP\\_French\\_WEB.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/ef/Welcome2WP_French_WEB.pdf)
- Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration (Alexandre PIQUET)  
[http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide\\_pratique\\_du\\_travail\\_collaboratif.pdf](http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf)
- Les Français sont les moins connectés d'Europe ( Le Monde)  
[http://www.lemonde.fr/technologies/article/2013/04/11/les-francais-sont-les-moins-connectes-d-europe\\_3158214\\_651865.html?utm\\_source=twitterfeed&utm\\_medium=twitter](http://www.lemonde.fr/technologies/article/2013/04/11/les-francais-sont-les-moins-connectes-d-europe_3158214_651865.html?utm_source=twitterfeed&utm_medium=twitter)
- Intelligence collective et le management paradoxal (intervention d'Olivier Zara à HEC Paris en 2011)  
[http://www.rous-roy.com/intelligence-collective/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=9&Itemid=78](http://www.rous-roy.com/intelligence-collective/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=9&Itemid=78)
- Synthetic overview of the collaborative economy  
<http://www.orange.com/fr/actualites/2012/septembre/quand-l-economie-devient-collaborative>
- Utiliser un Wiki  
<http://www.travail-collaboratif.info/?ArticleWiki.fr>
- La virtualisation de l'intelligence ou la constitution de l'objet (Pierre Levy)  
<http://hypermedia.univ-paris8.fr/pierre/virtuel/virt8.htm#q>

## Autres

- Digital labor : portrait de l'internaute en travailleur exploité (Yann Moulier-Boutang, Antonio Casilli)  
<http://www.franceculture.fr/emission-place-de-la-toile-digital-labor-portrait-de-l-internaute-en-travailleur-exploite-2012-12-08>