

Le Jam : la machine collaborative d'IBM

Sophie Renault, Erwan Boutigny, Pierre Chapignac

▶ **To cite this version:**

Sophie Renault, Erwan Boutigny, Pierre Chapignac. Le Jam : la machine collaborative d'IBM. Management des technologies organisationnelles (2009-2013), 2013, 3. hal-02326547

HAL Id: hal-02326547

https://normandie-univ.hal.science/hal-02326547

Submitted on 22 Oct 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Sophie RENAULT, Erwan BOUTIGNY et Pierre CHAPIGNAC

Sophie Renault est Maître de Conférences à l'Institut d'Administration des Entreprises au sien de l'Université d'Orléans. Ses recherches s'inscrivent dans le cadre du laboratoire Vallorem. Après avoir travaillé une dizaine d'années sur la thématique des parcs industriels fournisseurs dans l'industrie automobile, ses recherches s'ouvrent également sur le crowdsourcing.

Erwan Boutigny est Maître de Conférences au Pôle International de Management de l'Université du Havre et membre du Nimec. Ses recherches portent sur les modalités de coopération inter et intra entreprises.

Pierre Chapignac est consultant spécialisé dans les problématiques de services, de réseaux, de territoire et d'actifs immatériels (information, connaissance, technologie, réseau, marques, relation client, services et autres formes de matière grise). Il publie également le webzine Zones Mutantes.

Le Jam : la machine collaborative d'IBM

Dans une perspective d'innovation ouverte, les Jams développés par IBM depuis 2001 apparaissent comme une modalité de crowdsourcing particulièrement prometteuse pour répondre à des problématiques sociétales ou managériales. C'est en particulier sur le cas du Nekoé Jam que notre recherche s'est appuyée. En effet, en avril 2010, à l'initiative du cluster Nekoé, ce sont plus de 500 personnes qui ont échangé pendant 72 heures sur la thématique de l'innovation par les services. A la lumière de notre observation participante du Jam, cet article expose les principaux atouts de ce crowdsourcing d'activités inventives. Tout d'abord, la formule offre un gain de temps et d'énergie aux parties prenantes à un projet. Ensuite, la pluralité et la diversité des acteurs réunis autour d'un centre d'intérêt constituent une importante source d'innovation. Il s'agit, enfin, via le développement de communautés de favoriser la mobilisation de l'intelligence collective.

Mots-clés : open innovation, crowdsourcing, Jam, services, IBM, Nekoé.

Jam: the IBM collaborative machine

In the framework of open innovation, Jam, developed by IBM in 2001 is a promising type of crowdsourcing to solve societal or managerial problems. In this research, we study the case of Nekoé Jam, in which more than 500 people exchanged for 72 hours in April 2010 on the topic of innovation in services around the Nekoé cluster. This article presents the main advantages of this crowdsourcing of inventive tasks. First, Jam would save time and energy to stakeholders in a project. Then, the plurality and diversity of actors gathered around a particular center of interest is an important source of innovation. Finally, through the development of communities it would promote the mobilization of collective intelligence.

Key words: open innovation, crowdsourcing, Jam, services, IBM, Nekoé.

Le Jam : la machine collaborative d'IBM

Sophie RENAULT, Erwan BOUTIGNY et Pierre CHAPIGNAC

Université d'Orléans, du Havre et webzine Zones Mutantes

Depuis 2001, IBM a mis en place une démarche collaborative qualifiée de Jam. Inspiré de la Jam vocale ou instrumentale qui permet la rencontre de musiciens expérimentés ou de parfaits amateurs sur la scène artistique, le Jam se présente comme une discussion en ligne sur un horizon temporel limité. Un Jam est alors une réunion ponctuelle d'individus témoignant leur intérêt envers un sujet particulier et formant de ce fait une communauté virtuelle (Renault et Boutigny, 2012). Les participants, qualifiés de jammers, sont ainsi conduits à échanger et co-construire des réponses à des problématiques sociétales ou managériales. Considéré comme un mode de crowdsourcing, le Jam peut faciliter la rencontre de milliers de personnes à travers le monde via le média électronique.

C'est tout d'abord en interne, sur des problématiques propres à IBM, que l'outil collaboratif a été testé. En 2003, toutes les forces des ibmers se sont ainsi unies afin de redéfinir les valeurs du groupe qui n'avaient pas évolué depuis près d'une centaine d'années. En 2006 s'est déroulé l'Innovation JamTM : considéré comme la plus large session de brainstorming de l'histoire du Jam, ce brainstorming a permis à plus de 150 000 personnes, depuis 104 pays et 67 entreprises, d'échanger sur les pistes d'innovation pour Big Blue. De là sont nées dix pistes d'innovation pour lesquelles IBM a investi plus de 100 millions de dollars (Bjelland et Chapman Wood, 2008).

Les Jams ne sont pas délimités aux questions managériales. La méthodologie générale et la technologie sur lesquelles ils reposent peuvent être déployées pour offrir des réponses aux questions sociétales. En 2005, par exemple, le gouvernement du Canada en partenariat avec l'ONU-Habitat et le soutien d'IBM a initié un Jam ayant pour objectif de trouver des solutions aux problèmes urbains les plus sensibles. Ce Jam qualifié d'« Habitat Jam » fut considéré comme la plus grande consultation publique jamais organisée pour répondre à la question de la durabilité urbaine.

En avril 2010 s'est tenu en France un Jam sous l'impulsion du Cluster Nekoé. Ce jeune cluster, situé dans la région Centre, se dédie à la problématique de l'innovation par les services. Avec le soutien d'IBM, le « Nekoé Jam » s'est tenu du 27 au 29 avril 2010. Il s'agissait de mettre en place un web-évènement collaboratif rassemblant des acteurs de tous secteurs autour de cinq thématiques en lien avec l'innovation par les services.

Fondée sur une démarche d'observation participante, notre recherche explore les contours du fonctionnement du cerveau collectif géant. Elle s'appuie sur la confrontation des visions de deux enseignants-chercheurs en Sciences de Gestion avec la réflexion menée par l'un des animateurs du Nekoé Jam[19]. Au travers de l'étude du Nekoé Jam, cet article expose les fondements sur lesquels repose le Jam. Comment tirer profit de la puissance de l'intelligence collective ? Comment fonctionne ce cerveau collectif ? Est-il aisé de passer de l'idée à l'action ? Autant de questions qui suscitent notre intérêt.

La première partie de cet article présentera le Jam comme un mode de crowdsourcing dont nous exposerons les principaux mécanismes. Ensuite, au sein de la deuxième partie, nous présenterons le Nekoé Jam. Afin de mieux comprendre la dynamique du brainstorming en ligne, nous centrerons alors notre attention sur une discussion des jammers relative au télétravail. Enfin, la troisième partie mettra en relief les principaux atouts du Jam.

1. LE JAM : UN OUTIL COLLABORATIF FONDE SUR LE CROWDSOURCING

1.1. Le Jam : un crowdsourcing d'activités inventives

Sur son site Internet, IBM définit le Jam comme *« an Internet-based platform for conducting conversations through brainstorming – connecting diverse populations of individuals – to gain new perspectives on problems and challenges, and develop actionable ideas centered around business-critical or urgent societal issues. Jams are grounded in crowdsourcing, also known as "wisdom of crowds" ».* Ainsi, le Jam en tant que brainstorming géant repose sur l'idée forte selon laquelle les sources d'innovation et d'évolution des questions sociétales reposent sur la sagesse populaire (Surowiecki, 2008). Le Jam est alors clairement identifié par IBM comme une modalité singulière de crowdsourcing.

Le terme de crowdsourcing est apparu en 2006 dans l'article de Howe dans le magazine Wired. *« Crowdsourcing »* est construit à partir du mot *« Crowd »* qui signifie la foule et du mot *« Outsourcing »* que l'on peut traduire par externalisation. Ainsi, selon Lebraty (2009) le crowdsourcing signifie l'externalisation par une organisation, via un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme.

Les formules de Jam qui apparaissent dans le monde managérial correspondent à cette situation : d'autres Jams, qualifiés d'Idea Jam se développent ainsi depuis les années 2000. Howe (2008) expose notamment les cas de Starbucks, Dell ou

[19] Ainsi, le propos s'appuie en partie sur la réflexion publiée dans une première forme par Pierre Chapignac dans le webzine Zones Mutantes (Chapignac, 2012).

bien encore de General Mills. En référence à la typologie proposée par Howe (2008) qui décline 4 types de crowdsourcing (crowd wisdom, crowd creation, crowd voting et crowdfunding), le Jam est le fruit de la sagesse de la foule (crowd wisdom) et de sa capacité créative (crowd creation). Il s'agit de mobiliser les compétences d'une communauté de jammers dans un contexte où il faut faire montre d'une fibre créative afin de trouver des pistes d'évolution des questions sociétales ou managériales. En référence à la typologie de Burger-Helmchen et Pénin (2011), les Jams correspondent à un crowdsourcing d'activités inventives. En effet, Burger-Helmchen et Pénin (2011) indiquent que ce type de crowdsourcing permet à la foule de solutionner des problèmes parfois complexes et/ou créatifs.

1.2. Fonctionnement du Jam

Le Jam s'articule autour de cinq principes : (1) un dialogue dense, (2) des sujets bien définis, (3) une période limitée, (4) un nombre élevé de participants, (5) une régulation et une animation par des experts et des facilitateurs formés.

En charge du Jam chez IBM pour le sud de l'Europe, Florence Tressol revient sur les grands principes du Jam dans un entretien accordé à Jean-Michel Billault en 2010 (cf. encadré 01).

Si on prend l'image d'un bœuf dans un club de Jazz, la date et l'heure sont fixées. Vous pouvez venir avant si vous le souhaitez mais les musiciens ne sont pas encore là ; bien après et ils seront déjà partis. Le thème musical est aussi fixé – typiquement les musiciens vont élaborer sur un thème qui a été fixé un peu à l'avance. Par contre, ce que personne ne sait c'est toute la magie d'un bœuf, Jam en anglais, c'est ce qui va sortir de cette intelligence commune mise au service de ce thème. Donc, IBM dès 2001, alors qu'on ne parlait pas forcément de web 2.0, a proposé de développer ce concept à des discussions. [...] Il s'agissait de développer ce concept à des discussions en ligne de courte durée, trois jours typiquement sur une plate-forme connue, avec des acteurs connus pour laisser libre cours à l'imagination, à la discussion, aux échanges pour que chacun puisse parler et creuser les idées des uns des autres.

Source : http://billaut.typepad.com/jm/2010/04/connaissezvous-florence-tressols-.html - consulté le 1er septembre 2012

Encadré 01 : du club de Jazz à IBM

Parmi les objectifs de ce brainstorming en ligne, il est question tout d'abord de faire avancer la réflexion collective afin de faire émerger des idées porteuses, point de départ de futurs projets. Il faut souligner le lien intrinsèque entre réflexion et action attaché aux objectifs du Jam. En adoptant une *« philosophie projet »*, les jammers progressent simultanément dans les deux champs. Dès lors, la proposition d'une piste d'action amène un retour au socle conceptuel pour

s'assurer de sa validité et éventuellement le consolider. Selon IBM, le Jam a permis d'initier un changement de culture d'entreprise en favorisant une culture de responsabilité individuelle, de confiance et d'innovation. Il renforce un sentiment de connexion à l'entreprise, améliore les opérations, accompagne les processus de changements et aide à transformer les pratiques.

Pour comprendre les mécanismes de cette modalité d'échanges, nous nous sommes inscrits dans une démarche d'observation participante afin d'étudier le cas du Nekoé Jam. L'architecture de la recherche se décline de la manière suivante (cf. encadré 02).

Une stratégie d'observation participante : compte tenu des spécificités du Jam, notre approche méthodologique relève de l'observation participante. Deux enseignants chercheurs ont joué des rôles distincts dans le processus : l'un d'entre eux était expert lors des discussions sur le Jam tandis que le second apparaissait comme un participant lambda. L'analyse des deux chercheurs a été croisée avec celle d'un autre expert ayant animé les fils de discussion.

Questionnaire en ligne et entretiens qualitatifs : l'inscription dans une démarche d'observation participante laisse augurer des limites d'ordre méthodologique. Ainsi, la participation active diminue la distance entre le chercheur et son objet d'étude. Pour limiter un risque de subjectivation, une phase analytique a eu lieu a posteriori de l'évènement, avec le traitement de 99 questionnaires administrés en ligne et de 33 entretiens individuels administrés en face-à-face ou par téléphone. Un niveau de saturation suffisant (Glaser et Strauss, 1967) a été obtenu lors des entretiens individuels. Par ailleurs, les entretiens ont été réalisés auprès de multiples acteurs : initiateurs du Nekoé Jam, experts, facilitateurs, jammers… Nous avons comparé les données produites par différentes catégories d'acteurs et de sources et cherché à obtenir le double caractère concordant et cohérent de nos résultats. Nous avons ainsi pu nous inscrire dans une démarche de triangulation des données en proposant, dans une approche interprétative, une explication de la réalité à l'appui de données venant de plusieurs sources.

Encadré 02 : le design de la recherche

2. LE CAS DU NEKOE JAM

2.1. Présentation du premier Jam français

Inauguré en septembre 2009, Nekoé est un cluster dédié à l'innovation par les services. Sa mission principale est de permettre aux entreprises de tous secteurs de trouver de nouveaux champs de croissance par le développement de services innovants, dans une logique de mutation d'entreprise. Nekoé est le fruit d'une collaboration entre entreprises, recherche et collectivités territoriales. Le cluster s'appuie sur l'intelligence collective et anime des réseaux collaboratifs pour

établir de nouvelles pratiques d'échanges. Le Jam s'est alors présenté comme une opportunité pour Nekoé d'avoir recours à une formule originale d'open innovation (Chesbrough, 2003) afin de bénéficier de la force d'une communauté de service en construction.

Le Jam avait donc pour objectif de permettre aux membres de Nekoé et à son réseau (parmi lesquels chefs d'entreprises, politiques, chercheurs...) d'échanger et de confronter des idées. Ainsi, 571 participants ont échangé 2 606 messages trois jours durant sur le Nekoé Jam.

Au-delà des enjeux pour Nekoé qui devait s'imposer en tant qu'acteur du design des services, chacun avait l'opportunité de transformer ses idées en début de projet. Les jammers étaient invités à échanger autour de cinq thématiques qui ont engendré une multitude de fils de discussions (cf. encadré 03).

Transformons l'industrie *: en quoi les services peuvent-ils être vecteurs de croissance pour l'industrie ? La transformation de l'industrie via les services (à l'image de Michelin) est-elle une stratégie valable pour tous ? Les secteurs industriels sont-ils destinés à aller vers une « servicialisation » ? Comment innover par les usages ?...*

Développement durable et services *: le développement durable passe-t-il par les services ? Par quels services peut-on réduire nos déplacements contraints ? Quels sont les bénéfices de l'économie de la fonctionnalité ? Les réseaux sociaux sont-ils un moyen de faire du développement durable ?...*

Inventons l'avenir de la relation client *: la relation de service est-elle l'avenir de la relation client ? Les réseaux sociaux sont-ils l'avenir de la relation client ? Comment faire de ses clients des prescripteurs ? Le co-développement constitue-t-il le début de la relation client ? Quelle est la place de la relation client dans l'entreprise ? Twitter peut-il renforcer la relation client ?...*

Révolution des services et révolution numérique *: quelle est la place des nouvelles technologies dans la révolution servicielle ? Quelle plus-value peuvent apporter les technologies 3D dans le domaine des services ? Quel est l'avenir des services numériques destinés au grand public ?…*

Dynamisons notre territoire *: Quels services et quels réseaux faut-il mettre en place pour un territoire compétitif ? Quels services développer dans un parc d'activités ? Comment développer les réseaux de services ? Comment les clusters peuvent-ils permettre le développement de réseaux de services performants pour le territoire ?...*

Encadré 03 : thèmes de discussion du Nekoé Jam

Les discussions étaient animées par des experts thématiques associés à des facilitateurs. Les experts thématiques étaient recrutés parmi le réseau de Nekoé,

il s'agissait notamment de chefs d'entreprises, d'universitaires ou d'institutionnels. La présence de certains d'entre eux était signifiée explicitement sur la page d'accueil du Jam, invitant donc les jammers à rejoindre les fils de discussion de ces « VIP ». Quant aux facilitateurs, ils avaient pour rôle d'assister des experts thématiques pour élargir et relancer les débats. Il s'agissait d'animer les discussions, de poser des questions d'approfondissement, de rebondir pour creuser les bonnes idées et de collaborer avec l'équipe centrale pour recommander de nouvelles discussions. Réunis au sein de la Jam room, experts thématiques et facilitateurs ont compté parmi les rédacteurs les plus prolixes. En effet, pendant les trois jours de Jam, ils se relayaient dans un espace dédié afin de renforcer la dynamique collective.

2.2. Le cerveau collectif géant à l'œuvre : le cas du télétravail

Parmi les centaines d'échanges électroniques du Nekoé Jam, nous avons choisi de porter notre attention sur une discussion relative au télétravail, dont on peut observer ci-après les deux premiers échanges d'un long fil de discussion (cf. encadré 04).

télétravail et mutation du territoire Tue Apr 27 12:49:53 UTC 2010
Name:
Type de structure: Université
Région: Centre Loiret
Email:

On ne parle plus autant du télétravail. Il était pourtant présenté il y a quelques années comme outil de développement des territoires de mutation des territoires. Comment a-t-il participé à cette transformation? A-t-il permis - permet-il le développement des zones rurales? Vos expériences à ce sujet?

Catégorie:

Bien peser le poids du télétravail Tue Apr 27 17:19:41 UTC 2010
Name:
Type de structure: Association
Région: Centre Loiret
Email:

De mon point de vue, le télétravail a de l'avenir mais il doit être bien dosé.
J'ai vu cela au cours de mon expérience passée dans un grand groupe à travers un grand nombre de collaborateurs (un jour / semaine). Le résultat a été tout à fait satisfaisant.
Dans le cadre de mes fonctions aujourd'hui, certains collaborateurs de la structure font du télétravail et cela se passe aussi plutôt bien. Du moment où il y a accord sur un contrat d'objectif, que le collaborateur n'est pas coupé de la structure tout le monde est gagnant. Il me semble que la bonne proportion reste 20% à 40% maximum en fonction des métiers et des individus!
Je ne sais pas s'il peut contribuer au développement des territoires mais en tous les cas il peut permettre d'asseoir une relation de confiance entre le dirigeant et l'employé.
Il ne s'applique probablement pas à tous les métiers!

Encadré 04 : premiers posts de la discussion sur le télétravail

A travers un long échange sur ce sujet, le Nekoé Jam fournit un exemple très concret de la dialectique entre action et concept qui permet une évolution progressive depuis la banalité de propos ordinaires aux prémices de projets. Ainsi, le débat a été marqué au début par des objections pouvant suggérer que les obstacles au développement du télétravail étaient pour le moins problématiques : il faut *« la confiance des managers et ce n'est pas gagné »* ; il faut *« conserver le lien social »* ; il faut *« démocratiser cette pratique qui n'est pas assez connue »*...

La phase de démarrage se caractérise également par la formulation d'avantages qui sans être totalement anecdotiques sont loin d'aller à l'essentiel : *« on produit moins de CO2 »* ; *« on peut traiter des dossiers exigeant de la concentration ce qui est très difficile sur les lieux de travail »*... Ainsi, nous avions au début le sentiment qu'il s'agissait d'un débat sans véritable ressort ou ambition. Puis, quelques idées structurantes sont apparues :

- *« Après la révolution technologique, n'est-il pas nécessaire de réaliser une mutation de nos organisations managériales pour que le télétravail se développe au quotidien ? »*. Au-delà de l'existence d'une solution technique, mettre en place le télétravail implique de repenser l'organisation du travail et le management.
- La définition de règles à suivre pour déployer efficacement le télétravail sachant que ces règles naissent de la pratique.
- Un projet de *« plateforme de télétravail mutualisée »* (inspiré d'une expérience développée dans le Cantal) qui devrait se concevoir *« plutôt (comme) un lieu de vie, (…) évolutif en fonction de la journée »* et qui pourrait *« s'organiser autour de services pour les salariés »*.

Ainsi, d'une discussion au départ assez floue et somme toute au contenu limité, il est possible de mettre en lumière des problématiques conceptuelles (repenser le travail, son organisation et son articulation avec le sociétal et le territoire), l'esquisse d'un cadre méthodologique et enfin un focus (une plate-forme de télétravail pensée comme un lieu de vie et un pôle de services) qui concrétise les échanges en ouvrant la voie à un champ d'expérimentation. Les atouts du Jam apparaissent alors…

3. LES PRINCIPAUX ATOUTS DU JAM

3.1. Gagner en temps et en énergie

La complexité de l'organisation sociale et économique rend inefficace les solutions élaborées technocratiquement par des pouvoirs centraux. Le système *« top down »* ne saurait plus intégrer l'ensemble des variables toujours plus nombreuses qui entrent en jeu. De plus, la logique hiérarchique ne peut mobiliser pleinement les acteurs. Or, l'implication de l'ensemble des parties prenantes est aujourd'hui indispensable à la conduite de projets complexes. De fait, le succès de la dynamique de tout projet repose sur la capacité d'initiative de chacun. La réussite du projet a donc pour condition nécessaire l'appropriation du projet par tous les acteurs ce qui implique le partage des orientations et des choix. Pourtant, réunir physiquement un nombre conséquent d'individus concernés par un projet est un processus long, lourd, coûteux et sans doute imparfait sur le plan qualitatif. La démarche de type Jam apparaît donc comme une solution permettant de dépasser ces limites. Elle

ouvre la voie à une grande qualité et à une forte productivité du processus de concertation. Or, l'enjeu de la concertation dépasse de beaucoup la conformité aux idéaux démocratiques. L'enjeu est celui de l'efficacité de l'action collective issue de la clarté des objectifs partagés et de la convergence des volontés.

3.2. Faire de la diversité une opportunité de créativité

Sur le chemin de l'open innovation, la démarche innovante requiert toujours plus de partage, de coopération et d'ouverture. Plusieurs entreprises doivent travailler ensemble pour élaborer de nouvelles solutions pertinentes. Des acteurs de natures différentes doivent croiser leurs regards pour produire des idées puissantes. En outre, l'offreur de produits et de services a de plus en plus besoin de collaborer avec les utilisateurs et de se nourrir des usages créatifs qu'ils déploient pour dégager une amélioration de son offre ou pour en concevoir de nouvelles. La démarche du Jam peut donc constituer un mode opératoire particulièrement efficace pour maximiser cette dynamique de co-création.

Par ailleurs, la diversité des contributeurs, la fluidité offerte par les échanges virtuels et le nombre des articles sur une courte période se combinent pour faire émerger des pistes de solution à une vitesse incroyablement supérieure au standard des méthodes de travail traditionnelles. Or, dans un contexte de time-based competition, la vitesse est aujourd'hui un facteur de compétitivité essentiel qui ne fait que refléter la contraction de la durée des cycles d'évolution et de changement. Il ne s'agit plus de savoir trouver la bonne solution. Il faut le faire le plus vite possible et creuser ainsi l'écart avec ses concurrents et/ou ses challengers.

3.3. Décupler la puissance de l'intelligence collective

Le recours aux modalités de crowdsourcing permet non pas de mobiliser la foule dans son immensité mais plus précisément des communautés qui s'expriment sur la sphère numérique (Howe, 2008). Or, savoir manager les communautés compte parmi les défis majeurs auxquels sont confrontées les entreprises. Précisons donc dans quel sens nous employons le terme de communauté : il s'agit d'un groupe de personnes partageant un intérêt pour un sujet, animé par une volonté commune de le faire progresser à travers l'échange et la collaboration et organisant le dialogue en se fondant sur un certain nombre de références communes (langage et valeur). Une communauté en ligne (Vaast, 2007) est donc une machine pour produire des solutions fondée sur un large éventail de points de vue, de cultures, d'expériences, de regards, etc. A travers la définition de thèmes et la mobilisation des participants, la phase initiale du Jam est un cristallisateur de communautés. Dans sa phase active proprement dite, le Jam opère une première structuration de communautés en dégageant des idées

porteuses et des pistes de projets ou d'action. Ces résultats constituent le point de départ de communautés plus denses qui peuvent se pérenniser à condition d'investir dans leur animation. La démarche *« Jam »* apparaît donc comme un mode opératoire pour mobiliser et consolider des communautés et donc pour construire des *« opérateurs de l'intelligence collective »* décuplant les process de production de solutions.

CONCLUSION

Cet article avait pour objectif de présenter les principaux ressorts d'une machine collaborative : le Jam. Nous avons ainsi pu mettre en perspective les enjeux pour IBM du recours à cette modalité d'innovation ouverte. Ainsi, le Jam se présente comme une forme de crowdsourcing, laquelle s'exprime depuis 2001 au profit de nombreuses organisations. A la lumière de notre observation participante du Nekoé Jam, nous avons pu exposer les principaux atouts de ce crowdsourcing. Tout d'abord, la formule offre un incontestable gain de temps et d'énergie aux parties prenantes à un projet. Ensuite, la pluralité et la diversité des acteurs réunis autour d'un centre d'intérêt est une importante source d'innovation. Il s'agit, enfin, via le développement de communautés de favoriser le déploiement de l'intelligence collective.

Au-delà de la nécessaire période d'appropriation, d'ajustement et d'apprentissage, qu'implique ce type de démarche, le Nekoé Jam marque un tournant. C'est la première expérimentation en France d'une méthode de concertation, d'échanges et de fertilisation croisée à l'échelle d'un territoire et mobilisant des centaines d'acteurs. La première phase de cette expérimentation laisse entrevoir le potentiel de ce mode de crowdsourcing. Toutefois, le Jam souffre inéluctablement d'imperfections. La méthode s'est heurtée à un *« plafond de verre »* : les tentatives pour structurer le débat grâce à des messages de synthèse ont échoué. Pourquoi ? Les intentions des participants qui étaient venus pour tester un nouveau mode d'échange dans une logique assez ludique ? Une dichotomie trop forte entre *« hyper spectateurs »* et *« hyper producteurs »* ? Une communauté trop large (en nombre et en diversité d'intentions et d'avis) ? Dès lors, les méthodes d'animation sont perfectibles. Les règles du jeu et autres codes de bonne conduite peuvent être enrichis… Le processus du Jam nécessitant l'apprentissage de nouvelles pratiques, le potentiel de bonification de la démarche est donc important. Le challenge de la consolidation des communautés reste entier et c'est là aussi l'enjeu du post Jam.

Enfin, d'autres démarches collaboratives poursuivant une finalité similaire existent et il sera indispensable de confronter ces différentes expériences afin d'enrichir notre analyse. En particulier, la problématique de l'intelligence collective se pose dans la gouvernance du territoire avec un renouvellement des problématiques de concertation, de démocratie participative, de projet

commun, etc. La complexité et l'enjeu y sont sans doute tout aussi importants qu'en entreprise. Le Nekoé Jam se rapproche de ce type de problématique en travaillant avec une communauté n'ayant aucun lien de subordination. Cette démarche ouvre alors une perspective d'innovation majeure pour les dynamiques de développement des territoires. En effet, le territoire ne peut trouver sa dynamique que dans l'organisation de la convergence d'acteurs qui sont a priori autonomes. La concertation comme instrument de la mise en cohérence volontaire des différentes familles d'acteurs est la condition à la mise en œuvre d'une concentration des forces autour d'un projet murement partagé. Cette concertation bénéficie du double effet de la proximité et de la diversité. La proximité induit la conscience de la nécessité de la convergence et la facilité de consolidation des communautés grâce au relais des rencontres en face to face plutôt qu'en screen to screen. Quant à la diversité, elle permet la fertilisation croisée entre tous les acteurs de l'ensemble socioéconomique. Loin d'avoir épuisé le débat sur les démarches collaboratives et sur le Jam en particulier, cet article invite donc à son prolongement.

BIBLIOGRAPHIE

Bjelland Osvald Magne and Chapman Wood Robert, (2008), "An Inside View of IBM's Innovation Jam", *MIT Sloan Management Review*, 50 (1), 32-40.

Burger-Helmchen Thierry et Pénin Julien, (2011), « Crowdsourcing : définition, enjeux, typologie », *Management & Avenir*, janvier-février, 41, 254-269.

Chapignac Pierre, (2012), « Les lieux créatifs virtuels, tiers lieux éphémères ? », *Zone mutante* - http://www.zonesmutantes.com.

Chesbrough Henry William, (2003), *Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Boston: Harvard Business School Press.

Glaser Barney and Strauss Anselm, (1967), *The discovery of grounded theory: strategy for qualitative research*, New York, Alding Publishin Co.

Howe James, (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired* – article en ligne : http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html

Howe James, (2008), *Crowdsourcing, Why the power of the crowd is driving the future of business?*, Three Rivers Press, New York, 311 p.

Lebraty Jean-Fabrice, (2009), « Externalisation ouverte et pérennité, une nouvelle étape de la vie des organisations », *Revue Française de Gestion*, 192, 151-165.

Renault Sophie et Boutigny Erwan, (2012), « Les enjeux de la création d'une communauté de savoirs : le cas du Jam », Colloque « IT & Culture » Culture numérique et organisation - EM Strasbourg - 22 juin.

Surowiecki James, (2008), *La Sagesse des foules*, Éditions Jean-Claude Lattès, traduit de The Wisdom of Crowds (2004), Anchor Books.

Vaast Emmanuel, (2007), "What goes online comes offline: knowledge management system use in a soft bureaucracy", *Organization Studies*, 28 (3), 283-306.