

Crowdfunding, ces entrepreneurs qui attirent les foules

03

Introduction

Ces entrepreneurs qui attirent les foules

**Faten BEN SLIMANE, Evelyne ROUSSELET
et Sylvie CHEVRIER**

07

Stratégies de conquête d'un nouvel espace de
marché : la structuration du *crowdfunding*

Héloïse BERKOWITZ et Antoine SOUCHAUD

20

Financement participatif : les leçons d'une
success-story

Le cas de l'hyper-financement de la bande dessinée
« Comme convenu »

Sophie RENAULT

36

Crowdequity et *Crowdlending* : deux alternatives de
financement des TPE/PME

Le cas de l'entreprise Gifts for Change

**Imen MEJRI, Malek HAMOUDA
et Donia TRABELSI**

51

Quand un maire fait appel au financement
participatif pour reconstruire une école
Décryptage et analyse

Sophie RENAULT

HORS DOSSIER

69

Le développement du véhicule électrique en Chine :
réalités du marché et dynamiques réglementaires

Bo CHEN, Christophe MIDLER et Joël RUET

Mosaïque

80

L'intelligence du travail

À propos de l'ouvrage de Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, Desclée De Brouwer, 2016

Nicolas BERLAND

83

La blockchain déchaîne les questions !

À propos des ouvrages de William Mougayar, *The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology*, John Wiley & Sons, 2016 ; de Don Tapscott et Alex Tapscott, *Blockchain Revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world*, Penguin, 2016, et de Blockchain France, *La Blockchain décryptée – Les clefs d'une révolution*, NETEXPLO, 2016

Thierry BOUÈS

86

**La « force d'équilibre », une leçon tunisienne en
matière de gouvernance**

À propos du livre d'Héla Yousfi, *L'UGTT, une passion tunisienne, Enquête sur les syndicalistes en révolution - 2011-2014*, Karthala-IRMC, 2015

Alain HENRY

89

**Management et désobéissance peuvent-ils faire
bon ménage ?**

À propos de l'ouvrage de Frédéric Gros, *Désobéir*, Paris, Albin Michel, 2017

Antoine MASINGUE

92

Traductions des résumés

94

Biographies

Rédaction

Conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies,
Ministère de l'Économie et des Finances
120, rue de Bercy - Télédéc 797 - 75572 Paris Cedex 12
Tél : 01 53 18 52 71
http://www.annales.org
François VALERIAN
Rédacteur en chef
Gérard COMBY
Secrétaire général
Delphine MANTIENTE
Secrétaire générale adjointe
Marcel CHARBONNIER
Correcteur
Liliane CRAPANZANO
Assistante de la rédaction
Myriam MICHAUX
Webmestre

Membres du comité de rédaction

François VALERIAN
Président du Comité de rédaction,
Ministère de l'Économie et des Finances (CGE)
Rédacteur en chef des Annales des Mines
Gilles ARNAUD,
Professeur, ESCP Europe
Nicolas BERLAND,
Professeur, Université Paris IX Dauphine
Michel BERRY,
Ingénieur général des Mines honoraire, École de Paris du Management
Thierry BOURDÉS,
Professeur, ESCP Europe
Françoise CHEVALIER,
Professeur, Groupe HEC
Sylvie CHEVRIER
Directrice adjointe Institut de recherche en gestion (IRG), Université Paris-Est Marne-la-Vallée
Hervé DUMEZ,
Directeur de recherche CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Dominique JACQUET,
Professeur, Université Paris X Nanterre
Pierre MESSULAM,
SNCF
Christian MOREL,
Sociologue
Frédérique PALLEZ,
Professeur, Centre de gestion scientifique de Mines Paris-Tech
Jacques SARRAZIN,
Affilié Partner, Lindsay Goldberg
Nathalie RAULET-CROSET,
IAE de Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jérôme TUBIANA,
Directeur prospective et veille sociale, Groupe Danone
Michel VILLETTE,
Professeur, AgroParisTech
Jean-Marc WELLER,
Chargé de Recherche CNRS, LATTS - École Nationale des Ponts et Chaussées
Autres recteurs
Aurélien ACQUIER,
ESCP Europe
Franck AGGERI,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Nicole AUBERT,
ESCP Europe
Eric BALLOT
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Julie BASTIANUTTI,
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jérôme BARTHELEMY
ESSEC
Rachel BEAUJOLIN BELLET,
Professeur, Reims Management School
Nathalie BELHOSTE,
Reims Management School
Hamid BOUCHIKHI,
Professeur, Groupe Essec
Michel CAPRON,
Institut de Recherche en Gestion - Université Paris-Est
Florence CHARUE DUBOC,
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Franck CÔCHOY,
CERTOP - Université de Toulouse
Bernard COLASSE,
Professeur, Université Paris IX Dauphine
Pascal CROSET,
Praxéo Conseil
Cédric DALMASSO
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Colette DEPEYRE
Université Paris Dauphine
Christophe DESHAYES,
Tech2innovate
Carole DONADA,
Groupe ESSEC
Corine EYRAUD
Université d'Aix-Marseille
Catou FAUST
Formatrice en management interculturel et en FLÉ
Alain FAYOLLE,
EMLYON Business School
Jacqueline FENDT,
ESCP Europe
Patrice de FOURNAS,
Jouve et Associés
Sébastien GAND
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech

Gilles GAREL,
CNAM

Patrick GILBERT,
IAE Paris
Alain HENRY,
Agence Française de Développement
Isabelle HUAULT,
Université Paris Dauphine
Philippe d'IRIBARNE
Gestion et Société
Alain JEUNEMAITRE
Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Sihem JOUINI BEN MAHMOUD,
Professeur à HEC - Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique et au PESOR
Benoît JOURNÉ,
Université de Nantes
Jean-Yves KERBOURC'H,
Université de Nantes
Frédéric KLETZ,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Hervé LAROCHE,
ESCP Europe
Pascal LEFEBVRE,
Université d'Evry-Val d'Essonne
Philippe LEFEBVRE,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Yannick LEMARCHAND
Université de Nantes
Pascal LIÈVRE
Université d'Auvergne
Philippe LORINO,
Groupe ESSEC
Rémy MANIAK,
Télécom Paristech, Chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Éléonore MARBOT,
ESC Clermont
Etienne MINVIELLE,
INSERM
Yves MOLET
Mines ParisTech
Nicolas MOTTIS,
Groupe ESSEC
Thomas PARIS,
Chargé de recherche au CNRS, professeur affilié à HEC, chercheur associé au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique
Jean-Louis PEAUCELLE,
IAE - Université de la Réunion
Jérôme PÉLISSE
GESTES (Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail)
Brigitte PEREIRA
EM Normandie - IAE Caen
Xavier PHILLIPE
Neoma Business School
Grégoire POSTEL VINAY,
DGE
Gérard de POUVOURVILLE
ESSEC
Emmanuelle RIGAUD LACRESSE,
Reims Management School
Jean-Claude SARDAS,
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jérôme SAULIERE
AFD
Blanche SEGRESTIN
Centre de gestion scientifique de Mines ParisTech
Jean-Pierre SEGAL
École des Ponts ParisTech, chercheur au CNRS, Gestion et Société
Jean-Baptiste SUQUET,
Reims Management School
Thierry WEIL,
Mines ParisTech, La Fabrique de l'industrie
Photo de couverture :
Louis Boilly (1761-1845), *Réunion de trente cinq têtes d'expression*, huile sur bois. v.1825., Tourcoing, MUba Eugène Leroy.
Photo © Cheuva/
KHARBINE-TAPABOR
Iconographie : Christine de CONINCK
Abonnements et ventes
COM & COM
Bâtiment Copernic - 20, avenue Edouard Herriot
92350 LE PLESSIS ROBINSON
Alain Bruel
Tél. : 01 40 94 22 22 - Fax : 01 40 94 22 32
a.bruel@cometcom.fr
Mise en page : Myriam MICHAUX
Impression : Printcorp
Editeur Délégué :
FFE - 15 rue des Sablons
75116 PARIS - www.ffe.fr
Fabrication : Aïda PEREIRA
aida.pereira@ffe.fr
01 53 36 20 46
Régie publicitaire : Belvédère Com
Directeur de la publicité :
Bruno Slama - 01 40 09 66 17
bruno.slama@belvederecom.fr

UNE SÉRIE DES
**ANNALES
DES MINES**
FONDÉES EN 1794

GÉRER & COMPRENDRE

Le contenu des articles n'engage que la seule responsabilité de leurs auteurs

LE CHOIX DES RAPORTEURS

Chaque article est donné, selon la règle du « double aveugle », à au moins deux rapporteurs, membres du comité de rédaction. Le comité fait appel à des évaluateurs extérieurs quand l'analyse d'un article suppose de mobiliser des compétences dont il ne dispose pas.

LES DÉBATS DU COMITÉ DE RÉDACTION

Le comité se réunit huit fois par an, chaque rapporteur ayant préalablement envoyé son commentaire au président du comité de rédaction. C'est le comité de rédaction de Gérer & Comprendre, qui décide collectivement des positions à prendre sur chaque article. Chaque rapporteur développe son avis, ce qui nourrit un débat quand ces avis divergent. Après débat, une position est prise et signifiée aux auteurs. Il arrive que les désaccords gagnent à être publiquement explicités, soit parce que cela peut faire avancer la connaissance, soit parce que les divergences du comité sont irréductibles. L'article est alors publié avec la critique du rapporteur en désaccord, un droit de réponse étant donné à l'auteur. Ces débats permettent d'affiner progressivement la ligne éditoriale de la revue et d'affirmer son identité.

LES INTERACTIONS ENTRE LES AUTEURS ET LE COMITÉ

Les avis transmis aux auteurs peuvent être classés en quatre catégories :

- oui car : l'article est publié tel quel et le comité explique à l'auteur en quoi il a apprécié son travail ; il est rare que cette réponse survienne dès la première soumission ;
- oui mais : l'article sera publié sous réserve de modifications plus ou moins substantielles, soit sur le fond, soit sur la forme ;
- non, mais : l'article est refusé, mais une nouvelle version a des chances d'être acceptée moyennant des modifications substantielles ; les auteurs peuvent avoir un dialogue avec le président du comité ; cela n'implique toutefois pas une acceptation automatique ;
- non car : l'article est refusé et l'auteur doit comprendre qu'il n'a pratiquement aucune chance de convaincre le comité, même après réécriture. Gérer & Comprendre, peut aussi évaluer les articles écrits en allemand, anglais, espagnol et italien.

LES CRITÈRES DE REJET

Pour préciser quels articles la revue souhaite publier, le plus simple est d'indiquer ses critères de rejet :

DES CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES FONDÉES SUR AUCUNE OBSERVATION OU EXPÉRIMENTATION

Même si Gérer & Comprendre, déborde la seule tradition clinique et expérimentale dont elle est née, elle se méfie des considérations théoriques déployées sans confrontation avec les faits. Le plus souvent, les méthodes de validation statistiques laissent sceptique le comité, bien que plusieurs de ses membres (qui ne sont pas les moins critiques...)

aient par ailleurs une large expérience de l'enseignement des méthodes mathématiques et statistiques ;

DES DESCRIPTIONS SANS CONCEPTS

À l'opposé du cas précédent, c'est ici le défaut de la narration sans structuration théorique qui est visé ;

DES TRAVAUX SANS PRÉCISION DES SOURCES

Le fait de restituer des observations ou des expériences pose naturellement un problème : le chercheur n'étant ni un observateur invisible, ni un investigateur impassible, il importe de préciser comment ont été effectuées les observations rapportées, cela afin que le lecteur puisse juger par lui-même des perturbations qu'ont pu occasionner les interactions entre l'auteur et le milieu dans lequel il était plongé ;

UN USAGE NORMATIF DES THÉORIES ET DES IDÉES

On a longtemps rêvé de lois et de solutions générales en gestion, mais cet espoir ne résiste pas à l'observation; les articles qui proposent, soit des théories implicitement ou explicitement normatives, soit des recettes présentées comme générales, sont pratiquement toujours rejetés ;

DES ARTICLES ÉCRITS DANS UN STYLE ABSCONS

Considérer que les textes savants ne doivent s'adresser qu'aux chercheurs est un travers étrange de la recherche en gestion : c'est pourtant dans le dialogue entre théorie et pratique que naissent le plus souvent les connaissances les plus nouvelles, comme le montrent les dialogues des Lumières, dont les Annales des mines portent l'héritage ; mais il faut pour cela que le style soit suffisamment clair et vivant pour encourager la lecture de ceux qui n'ont pas d'enjeux directs de carrière pour lire ; il arrive alors que le comité aide les auteurs pour amender la forme de leurs textes. Mais nul papier n'est parfait : ainsi, certains articles publiés pèchent au regard des critères ci-dessus. Mais c'est aussi le travail du comité que de savoir de quels péchés on peut absoudre. Gérer & Comprendre est toujours attentive à favoriser les pensées vraiment originales, quand bien même elles seraient en délicatesse avec les règles énoncées ci-dessus.

INFORMATIONS PRATIQUES

La longueur des articles est généralement de l'ordre de 40 000 signes, mais des articles plus longs peuvent être publiés. Les articles doivent être précédés d'un résumé d'environ 1 000 caractères. Ils devront être adressés par Internet à l'adresse suivante :

francois.valerian@finances.gouv.fr

Merci de ne laisser dans le corps du texte (soumis au comité de façon anonyme) aucune indication concernant l'auteur. Toutes les informations nécessaires aux relations entre le secrétariat du comité et l'auteur (titre de l'article, nom et qualités de l'auteur, coordonnées postales, téléphoniques et Internet, données biographiques, etc.) seront rassemblées sur une page séparée jointe à l'envoi. Les titres, les résumés et l'iconographie sont de la seule responsabilité de la rédaction.

Introduction

Ces entrepreneurs qui attirent les foules

Par Faten BEN SLIMANE
Evelyne ROUSSELET
et Sylvie CHEVRIER

IRG (EA 2354), Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Le financement participatif ou *crowdfunding* est un moyen alternatif de financement de projets faisant appel à un grand nombre de souscripteurs – la foule – *via* Internet (BESSIÈRE et STÉPHANY, 2014-a). Apparu au début des années 1990, il s'est d'abord développé dans les industries créatives, telles que la musique, les films, la littérature indépendante, les jeux, etc. Progressivement, ce type de financement s'est étendu aux projets sociaux et sociétaux ; les investisseurs font des dons à travers Internet pour encourager des initiatives humanitaires ou sociales. Désormais, le *crowdfunding* concerne également les projets de création ou de développement d'entreprises, il intéresse un plus large public d'investisseurs.

En France, on considère que le *crowdfunding* a démarré en 2008. Il connaît depuis lors un succès grandissant et attire un grand nombre d'investisseurs. On estime à plus d'un million le nombre cumulé des investisseurs ayant soutenu ce type de financement depuis 2008. Les montants alloués au *crowdfunding* suivent également cette tendance exponentielle : au premier semestre 2017, il a permis le financement de projets à hauteur de plus de 390 millions d'euros, soit une progression de 48 % en un an. Ces projets dépassent largement le secteur culturel, qui n'a drainé que 25 % de ces capitaux. Les financements ont en effet permis la réalisation de projets dans des secteurs économiques aussi variés que l'agriculture, le commerce, la santé, l'environnement, le commerce ou les services. Et 7 % ont soutenu l'enseignement, l'humanitaire et l'univers sportif⁽¹⁾.

Le financement participatif s'opère selon deux grandes modalités : le don ou l'apport de ressources en échange d'une contrepartie. Cette contrepartie peut elle-même prendre trois formes : 1) une contrepartie en nature, 2) une participation au capital de l'entreprise contre une rémunération souvent indexée aux résultats (*equity crowdfunding*) ou 3) un prêt (*crowdlending*). Cette dernière forme de financement est très proche

du modèle bancaire traditionnel. Elle consiste en la participation de plusieurs investisseurs au financement d'un projet sous la forme d'un prêt, *via* une plateforme, sur Internet. L'emprunteur s'engage ainsi à rembourser le capital emprunté, et aussi, le plus souvent, à verser les intérêts générés par cet emprunt.

Le développement spectaculaire du *crowdfunding* est lié à plusieurs facteurs. Tout d'abord, la crise financière de 2008 qui a fragilisé le système bancaire et poussé les ménages à envisager de nouvelles sources d'investissement, de financement et d'épargne. La conjonction de la crise financière, du développement des industries créatives, de l'économie sociale et solidaire et des nouvelles technologies a nourri l'essor des plateformes de *crowdfunding*. Pour accompagner ce développement, un cadre réglementaire a été mis en place, en France, en octobre 2014, pour encadrer cette activité.

Le caractère nouveau du financement participatif et son développement rapide en font un objet de recherche très prisé (MOLLICK, 2014). Un des principaux axes de recherche s'intéresse aux motivations de la foule (CHOLAKOVA et CLARYSSE, 2015), aux facteurs susceptibles de la mobiliser ou de la rassurer (AHLERS *et al.*, 2015 ; AGRAWAL *et al.*, 2015), ainsi qu'à ses compétences en matière d'évaluation financière (ONNÉE et RENAULT, 2014 ; BESSIÈRE et STÉPHANY, 2014-b ; DARDOUR, 2015). La littérature offre un premier socle de connaissances sur les porteurs de projets et les financeurs qui se rencontrent *via* les plateformes, mais elle se concentre moins sur ces dernières. Le premier article de ce dossier spécial de *Gérer & Comprendre*, celui d'Héloïse Berkowitz et d'Antoine Souchaud, s'intéresse à l'émergence de la première plateforme de *crowdlending* française. Ils mettent en évidence les stratégies concurrentielles et coopératives du créateur astucieux et inventif de cette plateforme, et, plus précisément, les manœuvres qui lui ont permis non seulement de créer un espace de marché face aux banques qui détenaient le monopole du crédit, mais aussi d'en garder la maîtrise après l'apparition de concurrents directs.

⁽¹⁾ Baromètre du *Crowdfunding* de Financement Participatif France, pour le premier semestre 2017.



Photo © ISTOCK/GETTY IMAGES

« Le caractère nouveau du financement participatif et son développement rapide en font un objet de recherche très prisé. Un des principaux axes de recherche s'intéresse aux motivations de la foule, aux facteurs susceptibles de la mobiliser ou de la rassurer, ainsi qu'à ses compétences en matière d'évaluation financière. »

Les trois articles suivants s'intéressent aux entrepreneurs porteurs de projets de *crowdfunding*. S'appuyant chacun sur une étude cas, ils décrivent et analysent les parcours, les manœuvres, les mobilisations et les actions des demandeurs de financement. Ces articles permettent ainsi de saisir non seulement la diversité, mais aussi l'intensité des actions qu'ils ont engagées pour obtenir le financement de leurs projets par la foule. La variété des projets auxquels le financement participatif contribue est également mise en évidence ici sous un angle nouveau, celui de la diversité des porteurs de projets à la recherche d'un financement : un créateur de bandes dessinées (premier article de Sophie Renault), un chef d'entreprise (article d'Imen Mejri, Malek Hamouda et Donia Trabelsi) et la maire d'une commune (second article de Sophie Renault).

Ces trois cas contribuent à la littérature de deux manières. Tout d'abord, ils viennent conforter les travaux de recherche sur les facteurs clés de succès des campagnes de *crowdfunding* en mettant en évidence l'importance de la communication réalisée

par les porteurs de projets auprès de la foule, ainsi que les relations de proximité géographique, relationnelle ou sociale que le porteur noue au sein de ses réseaux ou de ses communautés. Le premier cas étudié par Sophie Renault apporte des facteurs explicatifs supplémentaires, comme l'approche pédagogique de l'entrepreneure qui, à travers des illustrations, a expliqué à sa communauté le fonctionnement du *crowdfunding*. L'auteure a également montré la mise en place dans la campagne de collecte d'objectifs évolutifs (*stretch goals*) qui ont permis de dépasser de manière spectaculaire le montant initialement demandé. Imen Mejri, Malek Hamouda et Donia Trabelsi, quant à elles, comparent successivement le financement participatif au financement bancaire et l'*equity crowdfunding* au *crowdlending*, qui sont deux voies alternatives s'offrant aux chefs d'entreprises désireux de recourir au *crowdfunding* pour financer leurs projets. Leur étude leur permet de détailler finement des recommandations à l'attention des dirigeants de TPE non seulement pour leur permettre de choisir entre les deux, voire les trois

types de financement précités (bancaire, *crowdlending* ou *equity crowdfunding*), mais aussi pour conduire avec succès leur campagne de financement.

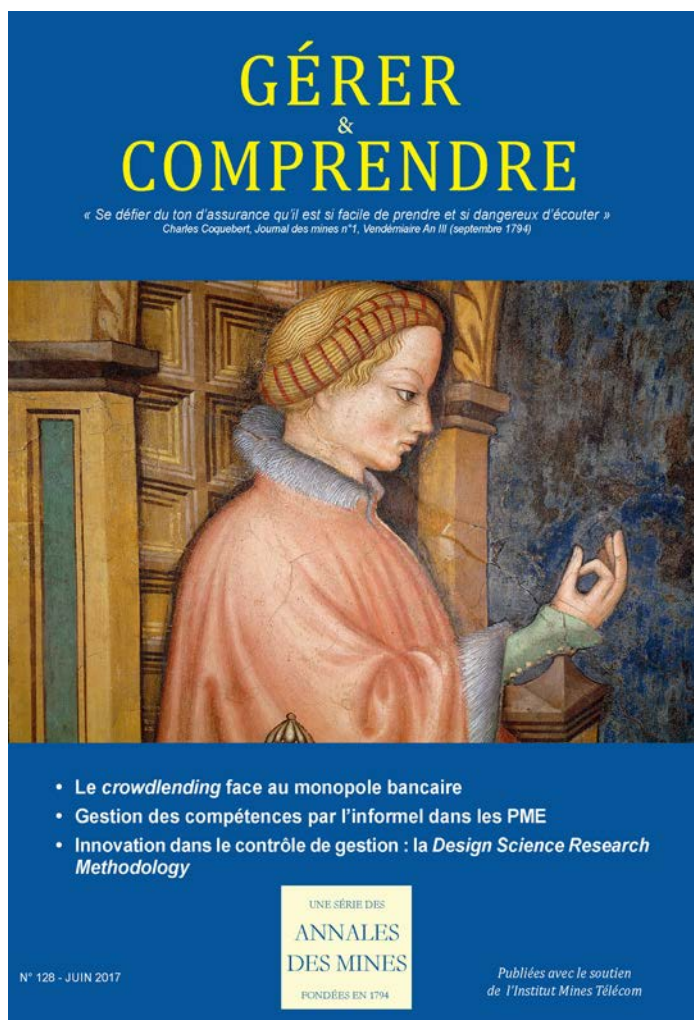
Ces trois articles se distinguent encore par le choix de cas de campagnes de financement n'ayant *a priori* peu ou pas du tout été étudiés par la littérature : un cas d'hyper-financement, c'est-à-dire un cas où le seuil de financement demandé par les porteurs est très vite et largement dépassé (premier article de Sophie Renault) ; un cas où une même entreprise mobilise successivement et de façon délibérée deux types de financement alternatif rémunéré – le *crowdlending* et le *crowdequity* (article d'Imen Mejri, de Malek Hamouda et de Donia Trabelsi) ; et, enfin, un cas de financement public dit *crowdfunding* civique ou *crowdfunding* citoyen, et, plus précisément, le premier cas, en France, d'un financement par la foule d'une école (second article de Sophie Renault).

Ce dossier spécial ne peut que nous inviter à aller collectivement plus loin. Les pistes de recherche sont variées. L'article d'Héloïse Berkowitz et d'Antoine Souchaud appelle à la poursuite de l'étude des stratégies coopératives multidimensionnelles que les plateformes pourraient mettre en œuvre pour accroître ou consolider leur développement et leur autonomie face aux banques. Le cas de financement de la rénovation d'une école primaire (second article de Sophie Renault) interroge non seulement le potentiel du financement participatif dans le contexte de défaut de financement public et de limitation des ressources publiques, mais également, comme le souligne l'auteure, ses conséquences. Enfin, les communautés qui se forment au cours d'une campagne de levée de fonds par *crowdfunding* interrogent sur l'apport de la communauté aux porteurs de projets, bien au-delà du seul financement.

Références

- AGRAWAL A., CATALINI C. & GOLDFARB A. (2015), "Crowdfunding: Geography, Social Networks, and the Timing of Investment Decisions", *Journal of Economics and Management Strategy* 24 (2), pp. 253-274.
- AHLERS G. K., CUMMING D., GÜNTHER C. & SCHWEIZER D. (2015), "Signaling in equity crowdfunding", in *Entrepreneurship Theory and Practice* 39(4), pp. 955-980.
- BESSIÈRE V. & STÉPHANY É. (2014-a), *Le Crowdfunding. Fondements et pratiques*, De Boeck, Collection « Business School ».
- BESSIÈRE V. & STÉPHANY É. (2014-b), « Le financement par *crowdfunding* », *Revue française de gestion* (5), pp. 149-161.
- CHOLAKOVA M. & CLARYSSE B. (2015), "Does the possibility to make equity investments in crowdfunding projects crowd out rewardbased investments?", in *Entrepreneurship Theory and Practice* 39(1), pp. 145-172.
- DARDOUR A. (2015), « La gestion du risque par les opérateurs de "*crowdfunding*" d'entreprise », *Recherches en sciences de gestion* (2), pp. 45-65.
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An Exploratory study", *Journal of Business Venturing* 29 (1), pp. 1-16.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2014), « *Crowdfunding* : vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir* (8), pp. 117-133.

GÉRER & COMPRENDRE



- Le *crowdfunding* face au monopole bancaire
- Gestion des compétences par l'informel dans les PME
- Innovation dans le contrôle de gestion : la *Design Science Research Methodology*

UNE SÉRIE DES
ANNALES
DES MINES
FONDÉES EN 1794

Publiées avec le soutien
de l'Institut Mines Télécom

N° 128 - JUIN 2017

n° 128 - Juin 2017

Réalités méconnues

Deus ex Machina dans l'« espace réglementaire » du crédit en France, la reconnaissance du *crowdfunding* face au monopole bancaire

Antoine SOUCHAUD

L'épreuve des faits

Du risque contrôlé au risque régulé : le cas de la médecine nucléaire

Bénédicte GEFROY, Sophie BRÉTESCHÉ et Romain LONCEINT

En quête de théorie

Une approche contextualiste des pratiques de gestion des compétences par l'informel : une enquête sur quatre PME

Dominique BESSON et Audace OLABA

Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel

Paul CROZET

TIC et/ou développement durable : le paradoxe écologique vécu par les utilisateurs

Angélique RODHAIN, Florence RODHAIN, Bernard FALLERY et Jérôme GALY

En quête de théorie

La Design Science Research Methodology au service de la recherche en contrôle de gestion : application aux recherches sur les systèmes de coûts

Pierre MÉVELLEC

L'Entreprise Sociale et Solidaire, ou la nécessité de changer de paradigme

Éric PERSAIS

Mosaïque

Peut-on faire confiance aux économistes pour résoudre le problème du changement climatique ?

À propos du livre d'Antonin Pottier, *Comment les économistes réchauffent la planète*, Éditions du Seuil, collection « Sciences humaines », 2016

Franck AGGERI

Quand le monde s'est fait nombre

À propos du livre d'Olivier Rey, *Quand le monde s'est fait nombre*, Stock, coll. « Essais – Documents », 2016, 328 p.

Nicolas BERLAND

Des artistes en ville : une réinvention des pratiques d'urbanisme ?

Commentaire de l'ouvrage de Nadia Arab, Burcu Özdirlik et Elsa Vivant, *Expérimenter l'intervention artistique en urbanisme*, Presses Universitaires de Rennes, 2016

Frédérique PALLEZ

Va-t-on devoir payer pour travailler ?

À propos du livre de Valérie Segond, *Va-t-on payer pour travailler ?*, Stock, 2016, 304 pages

Marie-Pierre VASLET

Pour plus d'informations, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.anales.org>

Stratégies de conquête d'un nouvel espace de marché : la structuration du *crowdlending*⁽¹⁾

Par Héloïse BERKOWITZ

CNRS (UMR 5303 TSM-Research)

et Antoine SOUCHAUD

ESCP Europe, Labex ReFi (ESCP Europe, ENA CNAM, La Sorbonne)

Développer en France une plateforme de financement participatif sous la forme de prêts rémunérés, ou *crowdlending*, n'était, jusqu'il y a encore quelques années, qu'une utopie. La concrétisation de cette idée semblait irréaliste, car elle remettait en cause non seulement le secteur financier traditionnel, mais aussi les cadres réglementaires qui le protégeaient contre l'émergence de toute innovation de rupture. Dans cet environnement hostile et incertain, quelles stratégies un entrepreneur peut-il mettre en œuvre pour développer un *business model* innovant vis-à-vis non seulement des acteurs installés, mais aussi de ses futurs concurrents ? Cet article explore la configuration des stratégies concurrentielles et coopératives auxquelles recourt un stratège du *crowdlending* français pour créer, faire grandir et conserver la maîtrise d'un nouvel espace de marché.

Introduction

Les entrepreneurs cherchant à développer des *business models* innovants sont confrontés à une double contrainte concurrentielle. La première de ces contraintes est celle de la résistance au changement des industries traditionnelles très installées et protégées par de lourdes barrières à l'entrée, par de puissantes associations professionnelles de *lobbying* (le secteur bancaire pour le *crowdlending*, le secteur hôtelier pour l'hébergement pair à pair, les taxis pour le transport de personnes, etc.) et par un cadre réglementaire qui a été souvent construit sur mesure pour répondre à leurs besoins et les protéger contre l'incursion de nouveaux entrants (ACQUIER, CARBONE et MASSÉ, 2017). Seconde contrainte : même dans l'hypothèse où l'entrepreneur parviendrait à contourner ces barrières à l'entrée, il devrait encore mener un combat concurrentiel incertain contre tous les autres nouveaux entrants.

Cette double contrainte est particulièrement prégnante dans l'économie collaborative, car celle-ci porte en elle la menace de disruption des industries établies. Les nouveaux espaces de marché créés par l'économie collaborative constituent en effet des océans bleus, c'est-à-dire des *business models* qui permettent de réduire les coûts tout en augmentant la valeur pour les utilisateurs (KIM et MAUBORGNE, 2004). Lorsque l'innovation entraîne de façon consubstantielle une transgression du cadre réglementaire, se pose alors

la question des outils à la disposition des entrepreneurs pour qu'ils puissent rendre légaux leurs *business models*. Les entreprises peuvent ainsi développer des stratégies politiques qualifiées de stratégies hors marché (BARON, 1995), qui peuvent être concurrentielles, c'est-à-dire que les activités politiques servent, dans ce cas, à obtenir un avantage compétitif (SCHULER, REHBEIN et CRAMER, 2002). Elles peuvent aussi être collectives (ASTLEY et FOMBRUN, 1983) permettant ainsi l'autorégulation des industries (KING et LENOX, 2000).

Mais qu'en est-il concrètement des industries que l'économie collaborative a fait surgir quasi *ex nihilo*, et qui ne sont donc ni structurées ni régulées ? La littérature s'est peu intéressée à la complexité des stratégies

⁽¹⁾ Les auteurs adressent leurs sincères remerciements aux deux relecteurs anonymes des *Annales des Mines*, ainsi qu'à Aurélien Acquier, Gurvan Branellec, Valentina Carbone, Ji-Yong Lee, David Masse, Christophe Moussu et Bertrand Valiorgue pour leurs commentaires sur une version précédente de cet article, présentée notamment lors de la conférence de l'AIMS et de la Journée Mines Télécom, en 2017. Les auteurs expriment également leur gratitude aux acteurs du secteur ayant accepté d'être interviewés. Ce travail, qui a bénéficié de la bourse Bernard Sutter de la Conférence des Grandes Écoles, a été réalisé dans le cadre du laboratoire d'excellence ReFi porté par heSam Université, portant la référence ANR-10-LABX-0095. Il a également bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence nationale de la Recherche au titre du projet Investissements d'Avenir Paris Nouveaux Mondes portant la référence ANR-11-IDEX-0006-02.

aussi bien concurrentielles que coopératives, de marché et hors marché, qui permettent à un entrepreneur de développer un *business model* innovant hors du cadre réglementaire existant. C'est l'objet de cet article.

Pour comprendre les dynamiques en jeu, nous avons mené une étude de cas dans le secteur du financement participatif sous la forme de prêts rémunérés – ou *crowdlending* –, en analysant les stratégies du président de la plateforme Unicredit⁽²⁾. Ce stratège a réussi la gageure de contourner le monopole bancaire et de s'assurer un espace de marché temporairement incontesté, tout en participant activement à l'émergence d'un autre espace que les pouvoirs publics ont voulu plus restreint pour les plateformes concurrentes.

Nous avons identifié trois séquences stratégiques successives dans la structuration du nouvel espace de marché : tout d'abord, l'émergence d'un espace de marché pour et par Unicredit, grâce au bon de caisse (un titre de créance datant des années 1930, mais tombé dans l'oubli) ; ensuite, la construction d'un cadre réglementaire plus restrictif qu'adoptent les concurrents, et qui structure, avec le bon de caisse toujours utilisé par Unicredit, un double espace de marché du *crowdlending*. Enfin, la neutralisation progressive de la stratégie du bon de caisse par les régulateurs. Notre étude montre que le président d'Unicredit a agi à un double niveau, celui de sa plateforme et celui de l'association professionnelle du *crowdfunding* – une méta-organisation. Le président d'Unicredit a combiné simultanément des stratégies concurrentielles et des stratégies coopératives, dites « coopétitives », multidimensionnelles. Ces stratégies ont abouti, pour partie de manière non intentionnelle, à la création de deux espaces de marché imbriqués : celui du bon de caisse, non régulé, dont Unicredit est parvenu à rester pendant trois ans l'unique acteur, et celui du statut d'IFP (intermédiaire en financement participatif), lequel, régulé par l'ACPR, restreint beaucoup plus le terrain de jeu des autres plateformes.

Dans la suite de cet article, nous reviendrons brièvement sur les effets disruptifs de l'économie collaborative, dont fait partie intégrante le *crowdlending*. Puis nous présenterons l'enquête qui a été menée. Ensuite, nous décrirons les séquences de la structuration du *crowdlending*, avant de discuter les stratégies coopétitives d'Unicredit et leurs implications.

Les effets disruptifs de l'économie collaborative

L'économie collaborative remet en cause les *business models* dominants des industries installées. Elle appelle donc des stratégies politiques particulières pour permettre la création de nouveaux cadres réglementaires et faire exister ces *business models* innovants.

Économie des plateformes et nouveaux business models

L'économie collaborative représente un mode de consommation, dans lequel les acteurs partagent des biens, des services ou des activités. Elle s'appuie

généralement sur des plateformes d'intermédiation entre particuliers et recoupe de façon plus ou moins exacte l'économie de plateformes, ce qui rend floue la frontière entre l'économie collaborative et l'économie de plateformes, mais aussi avec l'économie numérique dont l'essor est facilité par le développement des nouvelles technologies.

L'économie collaborative se présente comme une alternative à la société d'hyper-consommation caractérisée par une production insoutenable de déchets (BOSTMA et ROGERS, 2011). Acquier, Carbone et Massé (2016) décrivent l'économie collaborative comme un champ se situant à la frontière de plusieurs logiques et idéologies. Ces auteurs distinguent quatre idéaux types différents de démarche collaborative qui sont symptomatiques de ces tensions entre idéologies : « les rentiers », « les collectivistes », « les altruistes » et « les entremetteurs ». Ces tensions peuvent être aussi à l'origine de la grande déception que suscite chez certains une économie collaborative qui n'aurait pas tenu ses promesses (SLEE, 2016).

Les recherches portant sur l'économie collaborative montrent que les nouveaux *business models* permettent de repenser les stratégies des entreprises (BUCKLAND, VAL et MURILLO, 2016). L'économie collaborative, qui repose sur les plateformes (CIBORRA, 1996), donne également lieu à des formes hybrides d'organisation qu'étudient Battilana et Dorado (2010). L'organisation en plateforme et le pair à pair produisent de nouveaux mécanismes de gouvernance, comme c'est le cas, par exemple, des plateformes de *crowdequity* (investissement participatif en capital) (GIRARD et DEFFAINS-CRAPSKY, 2016). Le financement participatif *via* une plateforme met en relation directe des porteurs de projets et des contributeurs (BESSIÈRE et STÉPHANY, 2017). Les plateformes de *crowdlending* pourraient se substituer aux banques en assurant la liquidité et la confiance, grâce au financement par la foule (BERTRAND et JAKUBOWSKI, 2016).

Ces différentes démarches portent en elles la menace d'une disruption des industries établies (CHRISTENSEN, RAYNOR et McDONALD, 2015 ; PHILIPPON, 2016). Ces secteurs établis, comme le sont l'industrie hôtelière ou le secteur bancaire, sont souvent caractérisés par une compétition intense et des barrières à l'entrée élevées, mais aussi par des coûts importants pour les utilisateurs (PHILIPPON, 2016). En ce sens, les *business models* innovants de l'économie collaborative peuvent être compris comme étant des stratégies de rupture différentes (CHRISTENSEN *et al.*, 2015 ; FOSS et SAEBI, 2017). Ces *business models* innovants constituent des tentatives de création d'un océan bleu (KIM et MAUBORGNE, 2004, 2005), c'est-à-dire d'un nouvel espace de marché grâce à la réduction des coûts, tout en offrant plus de valeur aux clients grâce à la désintermédiation de la prise de décision qu'ils rendent possible (BOTSMAN et ROGERS, 2011 ; BUCKLAND *et al.*, 2016 ; PHILIPPON, 2016).

⁽²⁾ Le nom de la plateforme a été changé.



Photo © Christie's Images / BRIDGEMAN IMAGES

Héloïse BERKOWITZ et Antoine SOUCHAUD

Barrels of money, huile sur toile du peintre américain Victor Dubreuil (v.1880-1910).

« Les plateformes de *crowdfunding* pourraient se substituer aux banques en assurant la liquidité et la confiance, grâce au financement par la foule. »

L'émergence d'un secteur et son rapport au politique

Selon Philippon (2016), les réglementations ne sont pas adaptées à des secteurs émergents comme les *FinTech*. Lorsque l'innovation dépasse les limites du cadre officiel de la régulation, se pose alors la question des outils dont les entrepreneurs institutionnels disposent pour rendre légaux leurs *business models*. Ces stratégies politiques des entreprises, qualifiées de stratégies hors marché (BARON, 1995), peuvent être concurrentielles, c'est-à-dire que les activités politiques peuvent servir à obtenir un avantage compétitif (SCHULER *et al.*, 2002). Elles peuvent aussi être collectives (ASTLEY, 1984 ; ASTLEY et FOMBRUN, 1983) et s'appuyer sur des méta-organisations, c'est-à-dire des organisations dont les membres sont eux-mêmes des organisations (BERKOWITZ et BOR, 2017). Ces stratégies collectives visent à légitimer les industries (KING et LENOX, 2000).

Lorsque la régulation paraît inadaptée, certains acteurs se révèlent dotés d'une capacité à se libérer des institutions et des normes existantes (BECKERT, 1999) grâce à un « travail institutionnel » (LAWRENCE et SUDDABY, 2006). Ces acteurs, que l'on qualifie d'entrepreneurs institutionnels (DI MAGGIO, 1988 ; GREENWOOD et SUDDABY, 2006 ; MAGUIRE, HARDY et LAWRENCE, 2004) jouent un rôle essentiel dans les industries émergentes, car ils contribuent fortement à la restructuration et à la reconfiguration du champ des acteurs, grâce notamment à des événements, des salons ou des formations (LECA, RÜLING et PUTHOD, 2015). C'est le cas, par exemple, de ceux qu'ont organisés Ouishare et Shareable dans le domaine de l'économie collaborative (MASSÉ, CARBONE et ACQUIER, 2016). Forme extrême d'entrepreneur institutionnel, le nomothète est un individu qui crée de son propre chef ses propres règles du jeu (SOUCHAUD, 2017). Ce nomothète est bien entendu confronté aux résistances de différents types d'acteurs : les industries traditionnelles ayant mis en place des barrières à l'entrée (PORTER, 1985), les régulateurs parfois très suspicieux face à un nouveau secteur, ou bien encore les associations de consommateurs, dont le rôle consiste notamment à se méfier en première intention des innovations et des promesses qu'elles suscitent, peut-être trop belles pour être vraies (SOUCHAUD, 2017).

À notre connaissance, rares sont les études récentes à s'être intéressées à la complexité de ce jeu multi-acteurs du développement d'un *business model* innovant et de stratégies hors marché. L'objet de cet article consiste précisément à explorer les stratégies complexes qu'un entrepreneur du *crowdfunding* a mises en œuvre pour développer un espace de marché.

Une enquête sur le *crowdfunding*

Pour éclairer cette question, nous avons choisi d'étudier les stratégies mises en œuvre entre novembre 2013 et décembre 2016 par le dirigeant de la plateforme Unicredit – la première plateforme française de financement participatif sous la forme de prêts

rémunérés – ou *crowdlending* –, lequel a également présidé la principale association professionnelle du secteur, Financement participatif France (FPF). L'action du président d'Unicredit a été identifiée dans un précédent numéro de *Gérer & Comprendre* (SOUCHAUD, juin 2017) comme étant l'un des cinq éléments permettant de comprendre l'apparition d'un cadre réglementaire propre au financement participatif. Cependant, cette action y a été évoquée de façon très rapide, alors que le présent article entend analyser de façon extrêmement précise la stratégie de cet entrepreneur institutionnel.

Créée en novembre 2013, Unicredit est la première plateforme de *crowdlending* en France. Au 30 septembre 2017, elle a permis de financer 363 projets pour un total de 27,3 millions d'euros empruntés (dont 2,1 millions d'euros en défaut ou en retard de paiement). Elle dispose de la communauté de prêteurs la plus importante du secteur, avec 40 074 contributeurs enregistrés. La Banque publique d'Investissement participe à son capital. Un accord d'une durée de quatre ans passé en 2015 avec un partenaire bancaire lui garantit 100 millions d'euros de co-investissement sur des projets mis en ligne. Cette plateforme a démarré son activité grâce à la réinterprétation qu'elle a faite d'un dispositif oublié du Code monétaire et financier, le bon de caisse, qui lui a permis de contourner le monopole bancaire. Son président a aussi présidé la méta-organisation sectorielle, Financement participatif France (FPF), qui a contribué à la création du statut d'intermédiaire en financement participatif (IFP). Parce que ce statut était l'aboutissement d'un compromis qui ne semblait pas à la hauteur des ambitions du secteur, le président de FPF a continué à utiliser le bon de caisse sur sa plateforme jusqu'à ce que les pouvoirs publics interviennent et « modernisent » le bon de caisse.

Ce cas est particulièrement adapté à notre recherche, notamment parce que le président d'Unicredit a réussi non seulement à contourner le monopole bancaire grâce à un outil juridique datant de 1937, le bon de caisse, mais aussi à participer activement à la création d'un statut qui a temporairement (sans véritable volonté de sa part) limité le terrain de jeux de ses concurrents (SOUCHAUD, 2017). L'étude se centre donc sur l'utilisation stratégique de cet outil oublié et sur les stratégies développées vis-à-vis du régulateur, des banques et des concurrents directs (les plateformes de *crowdlending* en cours de création ou tout juste créées).

Le bon de caisse était à l'origine une simple reconnaissance de dettes. Tombé dans l'oubli depuis les années 1940, son utilisation était peu encadrée. Le bon de caisse a constitué le véhicule juridique utilisé dès l'ouverture de la plateforme Unicredit pour faire financer par des personnes morales et des personnes physiques sous forme de prêts rémunérés des projets, sans limitation de montant et sur une période n'excédant pas cinq ans. Aucune autorité de contrôle n'avait été officiellement chargée de sa supervision. Le recours à de ce véhicule n'a fait l'objet d'aucune poursuite pour infraction au monopole bancaire.

Notre enquête visait à analyser et à donner à voir les comportements des acteurs, leurs interactions, les obstacles auxquels ils ont été confrontés, ainsi que leurs réactions. À cette fin, nous avons conduit une quarantaine d'entretiens avec des acteurs gravitant dans le champ du *crowdfunding* en France, des interviews menées par l'un ou l'autre des deux auteurs, voire conjointement. Parmi les acteurs interviewés, nous avons rencontré des représentants de cabinets ministériels, divers experts (en droit, en régulation financière, en comptabilité...), des membres de métaorganisations sectorielles (du financement participatif aux niveaux national et européen, et du secteur bancaire), des représentants de plateformes de financement participatif (notamment cinq entretiens avec le président d'Unicrédit), des représentants du pouvoir législatif et des régulateurs (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR), Autorité des marchés financiers (AMF) et Organisme pour le registre unique des intermédiaires en assurance, banque et finance (ORIAS). Ces entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits. Les chercheurs ont également participé aux Troisièmes Assises de la Finance participative, qui se sont tenues le 29 mars 2016.

L'objectif de ces entretiens et observations non participantes était de reconstituer les séquences stratégiques (LEHIANY et CHIAMBARETTO, 2014 ; YAMI, CHAPPERT et MIONE, 2016) de la structuration du champ du *crowdfunding* en nous centrant sur le bon de caisse. L'idée était d'obtenir des témoignages sur la façon dont cet outil stratégique avait été découvert et utilisé, ainsi que sur les réactions qu'avait suscitées son utilisation aussi bien chez les régulateurs que chez les concurrents (banques ou dirigeants de plateformes). Nous avons par ailleurs analysé les textes juridiques suivants afin de mettre en évidence les éléments clés de chaque statut :

- le Code monétaire et financier,
- la loi n°2015-990 du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite loi Macron,

- l'ordonnance n°2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif,
- l'ordonnance n°2016-520 du 28 avril 2016 relative aux bons de caisse,
- le décret n°2014-1053 du 16 septembre 2014 relatif au financement participatif,
- le décret n°2016-1453 du 28 octobre 2016 relatif aux titres et aux prêts proposés dans le cadre du financement participatif.

Le cas Unicrédit : une stratégie complexe d'« océan bleu »

Unicrédit a utilisé un dispositif oublié du Code monétaire et financier, le bon de caisse, pour créer son propre marché autorégulé des prêts rémunérés, dont il a été l'unique acteur de novembre 2013 à octobre 2016. Il est ainsi parvenu à développer une stratégie dite d'« océan bleu ». Unicrédit a également contribué, *via* l'association professionnelle *ad hoc*, à créer un autre marché imbriqué dans le précédent. Sous l'action des pouvoirs publics, cet autre espace de marché, lié au statut optionnel d'intermédiaire en financement participatif (IFP), était davantage contraignant, car bien plus régulé, statut que ses concurrents directs ont tous adopté à partir d'octobre 2014. Dans cette partie, nous revenons sur les trois séquences stratégiques qui ont conduit à l'émergence de ces espaces de marché imbriqués.

Séquence 1 : la création par Unicrédit d'un nouvel espace de marché

Depuis la fermeture en 2012 de la plateforme FriendsClear, le *crowdfunding* semblait faire en France l'objet d'une interdiction par l'ACPR, qui considérait que cette activité constituait une atteinte au monopole bancaire dès lors qu'elle était assortie du paiement d'intérêts. La découverte et l'utilisation d'un outil juridique datant des années 1930 va permettre à Unicrédit de contourner le monopole bancaire, comme l'illustre la Figure ci-dessous.

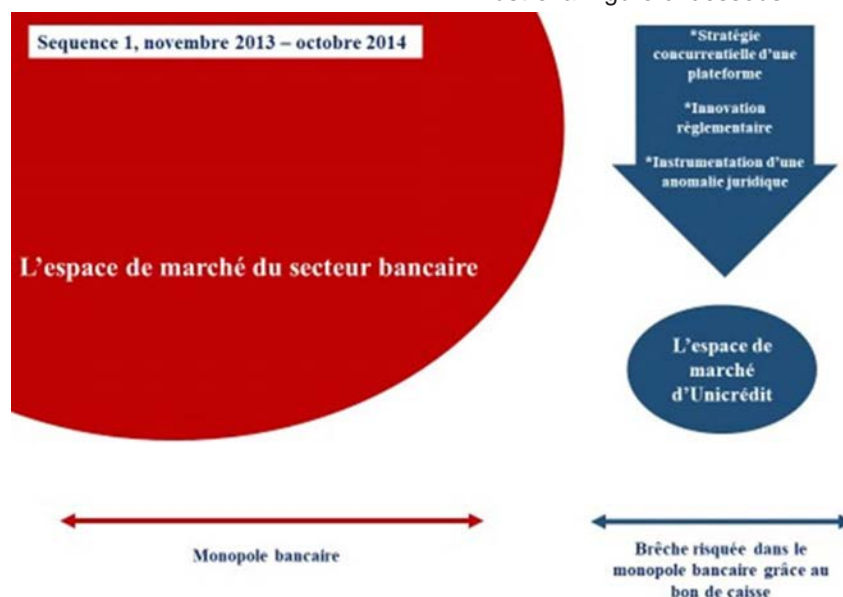


Figure 1 : Représentation de la création par Unicrédit du nouvel espace de marché (séquence 1).

L'innovation apportée par le bon de caisse

Pour les associés d'Unicrédit, il n'était pas envisageable que les prêts souscrits sur leur plateforme ne soient pas rémunérés. Ces associés ont contacté un jeune avocat de la place de Paris, qui avait déjà conseillé une plateforme de prêts sans intérêt, pour lui soumettre ce nouveau défi : trouver pour leur plateforme un moyen de contourner le monopole bancaire. Voici comment cet avocat nous décrit ses recherches et son étrange découverte :

« Je pense qu'en fait, j'ai eu une chance qui était que je ne connaissais rien au droit bancaire. [...] J'ai ouvert la boîte à outils. Et donc j'ai lu, j'ai lu, j'ai lu, j'ai lu... et à un moment donné, il y avait un paragraphe sur les bons de caisse. Au milieu du Lamy 3 du [droit] du financement ». [...] Je me suis dit : "Mais, qu'est-ce que c'est que ce truc ? Qu'est-ce que c'est que ça ? C'est très bizarre !...". Et on a creusé, creusé et recreusé..., et plus on creusait et moins on trouvait, en fait, parce qu'il n'y avait rien sur le bon de caisse » (conseil d'Unicrédit 1).

D'abord perplexes et surpris que personne n'ait pensé plus tôt à cette solution pour contourner le monopole bancaire depuis son instauration en 1945, les associés d'Unicrédit ont consulté autour d'eux, notamment l'un des auteurs de la loi bancaire de 1984 qui n'a pu que constater que leur découverte en était bien une :

« Quand on l'a vu, lui, on lui a expliqué le projet [...]. Et là, on a eu un énarque polytechnicien, avec tout le passé que vous imaginez, qui nous a regardés comme ça et qui nous a dit : "Mais vous êtes géniaux ! C'est d'une simplicité ! C'est évident ! Mais bien sûr ! Mais bon sang !" Voilà : le gars, on lui ouvrait un monde nouveau, quoi : "Il faut que je vous aide, c'est trop génial !". Voilà, c'était marrant ! » (président d'Unicrédit).

« C'est d'ailleurs pour ça que ces charmants garçons sont venus me voir, c'est qu'on leur avait dit qu'il y avait quelqu'un qui connaissait à peu près son sujet et qui pourrait, peut-être, leur dire si ça pourrait marcher. Donc, j'ai regardé leur papier, j'ai pris quelques instants de réflexion, et je leur ai dit : "Ça marche !" » (conseil d'Unicrédit 2).

La « surprise » et la validation initiale des pouvoirs publics

Les associés d'Unicrédit et leur avocat ont ensuite sollicité les régulateurs afin de leur présenter leur projet de redonner vie aux bons de caisse. Ceux-ci ont d'abord cru à une véritable farce :

« Les bons de caisse, c'est pas un titre financier, c'est un vieux machin qui date des années 1930 ! » (régulateur 5).

Mais devant l'insistance de leurs interlocuteurs et après avoir vérifié leurs curriculum et ceux de leurs conseillers, un sentiment de sidération et d'inquiétude les a parcourus :

« En fait, ça a été une très grande surprise : "Qu'est-ce que c'est que ce machin d'avant le déluge ? C'est quoi ce truc ? D'où ça sort ?". En termes de connaissances, ça m'a obligé à faire des recherches archéologiques

sur les dernières utilisations du bon de caisse... » (régulateur 4).

« Les responsables de la règle du jeu se grattent la tête et se disent : "Mais alors, sommes-nous tout nus ? Nous avons une mission de surveillance ! Qu'est-ce que c'est que ça ?!" » (conseil d'Unicrédit 2)

La stupéfaction était grande, car cet outil financier ne semblait dépendre d'aucun régulateur particulier. L'AMF et l'ACPR semblaient admettre qu'en dehors des règles explicites de l'article L. 223-1 et suivants du Code monétaire et financier, des règles d'ailleurs extrêmement légères, cet outil ne pouvait faire l'objet d'aucun contrôle particulier :

« On a fait toute une belle note, on est allé voir l'ACPR. On a vraiment justifié de ce pourquoi on demandait l'autorisation de l'ACPR pour émettre des bons de caisse, etc., pourquoi on considérait que ce n'était pas du recueil de fonds publics... Et ils nous ont dit oui ! Et ils nous ont donné raison ! Et là, c'était "Alléluia !" » (conseil d'Unicrédit 1).

La création d'un océan bleu dans le monopole bancaire

Les associés d'Unicrédit et leur avocat avaient donc trouvé un outil permettant de contourner le monopole bancaire tout en donnant à des particuliers et à des personnes morales le pouvoir de souscrire en quelques clics, sans formalisme particulier, à des instruments de dette avec intérêts, et ce, sans aucune limitation de montant.

Cet outil a permis d'ouvrir un marché jusque-là inexistant pour des projets que les banques ne finançaient que rarement et avec beaucoup de réticences : par exemple, le financement d'actifs immatériels (la création d'un site Internet), le financement de besoins en fonds de roulement (pour la production d'un prototype), ou bien encore le financement du recrutement d'un nouveau salarié.

Ces projets qui sont pourtant utiles ne trouvaient pas de financement bancaire, alors même que les porteurs de projets étaient disposés à payer des taux d'intérêt élevés. Les banques se refusent en effet, au-delà d'un certain niveau de risque perçu, à monter leur taux. Elles préfèrent ne pas prêter plutôt que de prêter à un taux élevé, considérant qu'à partir d'un certain niveau de taux d'intérêt les seules entreprises acceptant d'emprunter sont des entreprises à très hauts risques, dont les dirigeants n'auraient aucun scrupule à faire défaut. C'est un phénomène traditionnel de rationnement du crédit qui a été théorisé par le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz et l'économiste Andrew Weiss (1981).

Par ailleurs, les banques ont un *business model* présentant des coûts fixes importants et centré sur la facturation de commissions. Si bien que dans le contexte actuel d'une forte concurrence entre les banques et dans un environnement de taux d'intérêt faibles, voire négatifs, les banques ne font aucun profit sur des projets inférieurs à 200 000 euros. Il est donc difficile de financer par un prêt bancaire des projets dont le besoin en financement est inférieur à ce montant, les banques perdant de l'argent sur ce type de

prêt. À l'inverse, les plateformes de *crowdfunding* ayant des coûts de structures très faibles présentent des taux d'intérêt allant de 4 à 12 % annuels, ce qui rend ces mêmes projets rentables.

Par ailleurs, les banques sont également réticentes à financer la totalité d'un projet, même si celui-ci est particulièrement robuste et rentable. C'est là que le *crowdfunding* peut intervenir comme une option de co-financement. Les montants levés par *crowdfunding* sont en effet considérés par les banques comme des apports personnels étant donné qu'ils ne sont assortis d'aucune garantie ni d'aucune caution. Cela permet à des entrepreneurs dépourvus de biens personnels de passer par l'étape *crowdfunding* qui se caractérise par un taux d'intérêt élevé pour un montant emprunté faible ; cette étape peut servir de levier pour avoir accès plus tard à un emprunt bancaire affichant un taux faible pour un montant emprunté beaucoup plus important.

Enfin, les banques, sauf pour leurs principaux clients historiques, n'accordent pas leurs prêts aussi rapidement que ceux qui sont souscrits sur les plateformes de *crowdfunding*. Les porteurs de projets devant faire face en urgence à une échéance financière importante peuvent espérer un délai allant de 5 à 20 jours entre la date de soumission de leurs dossiers à la plateforme de *crowdfunding* et la date à laquelle les fonds empruntés sont effectivement versés sur le compte bancaire de leur entreprise.

La réinterprétation faite par Unicredit du bon de caisse a donc permis la naissance d'un nouveau marché, un océan bleu jusqu'alors inexploité. Et, pendant longtemps, seul Unicredit s'y est risqué, car une barrière à l'entrée singulière a freiné les velléités de potentiels nouveaux entrants.

Un océan bleu entouré d'une barrière à l'entrée singulière : l'insécurité juridique du bon de caisse

Si l'outil « bon de caisse » paraissait donc ouvrir un nouveau marché, son utilisation demeurerait risquée du point de vue des régulateurs et des entrepreneurs qui sollicitaient les conseils de ces derniers pour préparer leur entrée sur ce nouveau marché.

En effet, après la « surprise » initiale de sa validation que nous avons décrite plus haut, l'ACPR a changé du tout au tout sa position dans le courant de l'année 2014, suite à la transposition d'une directive européenne.

« De façon assez inexplicable, alors que pour moi les textes étaient assez clairs, ils ont rétrogradé. Ils ont dit : "à l'aune de la réforme, on considère que ce n'est plus possible". [...] On trouvait que leur raisonnement n'était pas le bon, et je pense que l'on avait raison, puisque qu'on leur a dit que l'on continuerait [quand même à utiliser les bons de caisse]. Éh bien, il ne s'est jamais rien passé !... » (conseil d'Unicredit 1).

Ce revirement de l'ACPR a créé un fort sentiment d'insécurité juridique autour du bon de caisse. Si Unicredit a continué à y recourir, ceux qui s'approprièrent

à venir le concurrencer n'ont pas osé prendre ce risque réglementaire aux conséquences potentiellement pénales.

« On a demandé à l'ACPR [si l'on pouvait ouvrir une plateforme en utilisant le bon de caisse], mais en fonction des gens à qui tu t'adressais, tu n'avais pas la même réponse. Il n'y avait pas de position unanime, officielle de l'ACPR sur le bon de caisse » (concurrent d'Unicredit 1).

Ces entrepreneurs qui préparaient leur entrée sur ce nouveau marché étaient *a fortiori* convaincus que cet usage « singulier » du bon de caisse allait être bientôt interdit, un nouveau statut d'intermédiaire financier étant en train d'être élaboré par les pouvoirs publics.

« On s'est dit pourquoi commencer avec du bon de caisse, puisque l'on sera obligé de l'enlever, de passer à un autre véhicule ? Alors qu'avec le statut, on aura bientôt [à notre disposition] des contrats de prêts plus simples... » (concurrent d'Unicredit 1).

Par ailleurs, l'avocat d'Unicredit s'est refusé à démarcher les concurrents de cette plateforme pour leur proposer ses services sur la base de la note de validation initiale émanant de l'ACPR.

« Les autres acteurs ne se sont pas mis dans la roue [d'Unicredit], parce que les gens étaient attentistes, ils voulaient savoir ce que ça allait donner... Et que moi, de mon côté, je considérais qu'il n'était pas élégant d'aller vendre cette solution à quelqu'un d'autre alors que je l'avais développée sur mesure, pour eux [Unicredit] » (conseil d'Unicredit 1).

Unicredit a donc été le seul acteur à avoir été assez informé pour accepter de prendre ce risque de l'insécurité juridique, ce qui lui a permis d'accumuler plus de 12 mois d'expérience par rapport à ses concurrents ayant une aversion au risque, et surtout moins bien informés, et qui ont choisi d'attendre octobre 2014 et la mise en place du statut d'IFP pour lancer leurs propres plateformes.

Mais même après octobre 2014, l'avantage comparatif que l'usage du bon de caisse a conféré à Unicredit a encore perduré deux années supplémentaires.

Séquence 2 : La structuration du double marché du *crowdfunding*

Unicredit a contribué à la création d'un statut réglementaire qui, à l'initiative des pouvoirs publics, a constitué un cadre plus restrictif que ce que permettait le bon de caisse. Et ce statut a été adopté dès son entrée en vigueur, en octobre 2014, par tous les concurrents d'Unicredit, tandis que ce dernier a continué pendant deux années supplémentaires à être le seul acteur à user des avantages du bon de caisse, comme le résume la Figure 2 de la page suivante. Cette stratégie répondait non seulement à sa volonté de garder un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents, mais aussi à sa volonté de continuer à faire pression sur le régulateur pour que le cadre juridique évolue dans le sens d'une plus grande flexibilité, au bénéfice de tous les acteurs du secteur.

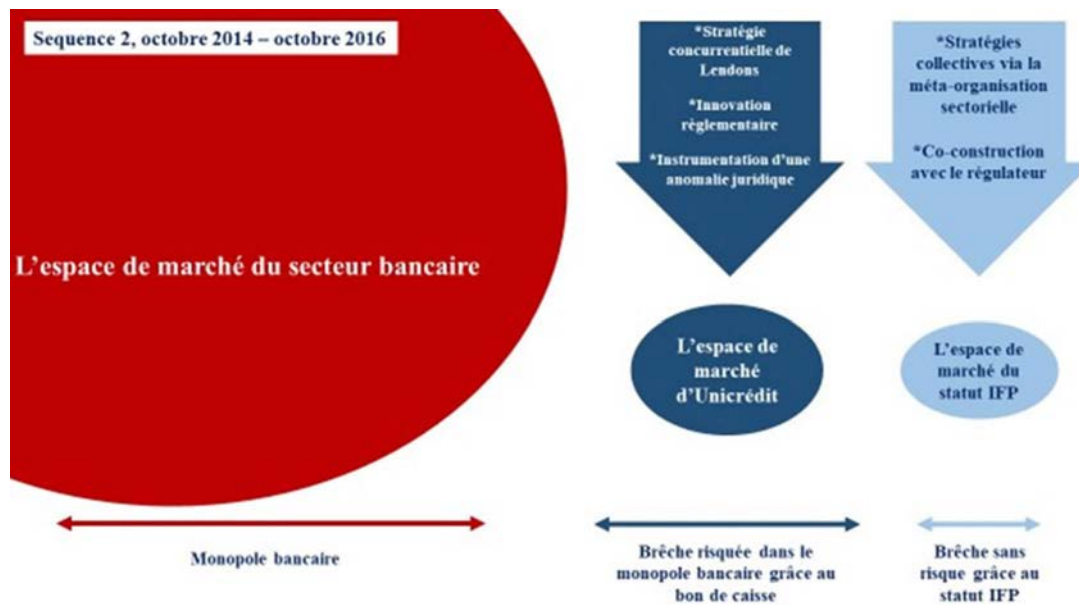


Figure 2 : Structuration du double espace de marché créé par les acteurs du *crowdlending* (séquence 2).

La définition collective du statut d'intermédiaire en financement participatif (IFP)

En parallèle à l'ouverture de la plateforme Unicredit, son président, devenu également président de FPF, la méta-organisation sectorielle, participe activement aux consultations de place, d'avril 2013 à octobre 2014, qui aboutiront à la création d'un statut d'intermédiaire en financement participatif (IFP). Cette méta-organisation sectorielle a été un acteur majeur de la co-construction du statut IFP avec le régulateur.

Ce statut présente deux caractéristiques principales qui viennent diminuer la taille du terrain de jeux des plateformes de *crowdlending* par rapport à ce que permettait le bon de caisse : il prévoit en effet une interdiction des prêts entre personnes morales et fixe, par ailleurs, des montants maximaux contraignants des prêts par projet (1 million d'euros) et par particulier (1 000 euros pour chaque projet). Ces caractéristiques résultent toutes deux d'un arbitrage des pouvoirs publics sous l'influence de certaines banques et d'associations de consommateurs.

À partir de novembre 2014, Unicredit voit apparaître ses premiers concurrents. Tous adoptent le statut relativement restrictif d'IFP, que le président d'Unicredit a contribué à créer. Pendant la co-construction du statut d'IFP, celui-ci avait, au nom du secteur, combattu les restrictions du champ des possibles par rapport à ce que permettait le bon de caisse. Et il décida, une fois le statut d'IFP en vigueur, d'entrer dans une logique de bras de fer avec les pouvoirs publics en continuant à opérer en bons de caisse sur sa plateforme.

L'instrumentation de l'« anomalie juridique »

Unicredit continue donc à opérer au moyen de l'outil « bon de caisse » sans être contraint d'interdire aux personnes morales de prêter, ni de fixer une limite aux montants des souscriptions ouvertes sur sa plateforme.

« Ils pensaient que l'on allait être raisonnables, que l'on allait passer sous le statut d'IFP. C'était l'équilibre de la

terreur avec l'ACPR. Et ils avaient vu que l'on n'avait pas fait de petits ailleurs. Et je n'arrêtais pas de dire [à Unicredit] à l'époque : "Le jour où d'autres plateformes vont l'utiliser, on sera perdu. Il faut qu'il n'y ait que nous ! Que ce soit nous contre eux. Parce que s'ils se rendent compte que ça fait tache d'huile, alors là, ils vont être obligés de réagir..." » (conseil d'Unicredit 1).

L'étonnement est grand chez les pouvoirs publics qui pensaient avoir habilement réglé le problème des bons de caisse grâce à la création de ce nouveau statut :

« C'est assez amusant parce qu'en fait, [le président d'Unicredit] qui a été très proactif dans toute la mise en place de cette réglementation, qui était très favorable à ce qu'il y ait un encadrement, [...] qui était en plus président de l'association, lui il avait une activité qui n'était pas réglementée... » (régulateur 5).

Les associations de consommateurs, qui sont directement à l'origine des seuils contraignants pour les plateformes opérant sous statut d'IFP, se sentent également flouées :

« Bon, j'aime bien [le Président d'Unicredit], mais là, il nous a quand même fait un sale coup quoi ! C'est son modèle dès l'origine, mais il aurait quand même pu rentrer dans le statut d'IFP [...] C'est vrai qu'il a lié les mains des autres sans se lier les siennes » (association de consommateurs 1).

Quant aux nouveaux entrants sur le marché, ils ne réalisent que tardivement, et avec pour certains, un agacement non dissimulé, que l'acteur historique du *crowdlending*, qui préside l'association du secteur et a participé à la rédaction du statut d'IFP, continue à exercer en dérogeant à ce cadre. Et le pire, c'est que tout ceci est parfaitement légal !...

« C'est une situation un petit peu ubuesque, où l'on se retrouve avec deux outils, l'un avec énormément de contraintes, l'autre complètement *freestyle* » (concurrent d'Unicredit 1).

Ce point de vue n'est cependant pas partagé par tous. Certains acteurs pensent qu'au contraire, le président d'Unicredit a eu une attitude allant à l'encontre des intérêts de sa plateforme en participant à la création du statut d'IFP :

« [Le président d'Unicredit] a pas mal souffert des jalousies des [acteurs sous statut d'] IFP, et des reproches qu'ils lui ont faits vis-à-vis de son utilisation du bon de caisse... Alors que, franchement, si j'avais été son investisseur, je lui aurais dit : "Tu tues l'association... Tu fais tout ce que tu peux pour la tuer. Tu continues sur ton modèle de bon de caisse, mais jamais tu ne vas te créer des concurrents en leur créant un statut !". Donc voilà, on lui a reproché des choses qui étaient complètement injustifiées » (FPF 2bis).

Le président d'Unicredit soutient lui-même qu'en agissant ainsi, il a surtout servi les intérêts du secteur dans son ensemble :

« Je n'ai jamais voulu créer un statut *light*. J'ai souhaité et j'ai défendu l'idée que le statut d'IFP aille au-delà de ce que permettait le bon de caisse. Ce n'est pas moi qui ai rendu le statut d'IFP *light*, c'est le régulateur, influencé par les banques ! Quand le statut d'IFP a démarré, si j'étais passé en IFP, si j'avais abandonné le bon de caisse, alors que l'utilisation de celui-ci était légale, jamais le secteur n'aurait eu la réforme des minibons, qui permet notamment aux personnes morales de prêter. Jamais le secteur n'aurait pu se développer ! Et il faut se resituer à l'époque. Moi, j'étais persuadé que mes concurrents allaient faire aussi du bon de caisse. Je n'ai pas compris qu'ils restent en statut d'IFP... » (président d'Unicredit).

Ainsi, Unicredit a participé, *via* la méta-organisation, à la co-construction d'un cadre réglementaire contraignant pour ses concurrents, tout en continuant à opérer sur sa propre plateforme au moyen de bons de caisse. Cette stratégie a pu choquer certains de ses

concurrents, les associations de consommateurs ainsi que les régulateurs, et elle a fini par conduire à des efforts visant à la neutralisation du bon de caisse en tant qu'outil stratégique.

Séquence 3 : La neutralisation progressive par les régulateurs de la stratégie mise en œuvre par Unicredit

Le président d'Unicredit a maintenu avec succès sa stratégie jusqu'au jour où les pouvoirs publics ont décidé de reprendre progressivement la main pour finalement neutraliser le bon de caisse en le transformant en minibon. L'avantage concurrentiel conféré par l'utilisation du bon de caisse a été de ce fait annulé, en même temps que l'insécurité juridique qui l'entourait disparaissait. La Figure 3 ci-après résume cette séquence.

La dénaturation du bon de caisse par le régulateur

Les régulateurs ont repris progressivement la main sur le bon de caisse. Tout d'abord indirectement, en mettant en place à partir du 1^{er} janvier 2016 un dispositif d'incitation fiscale propre au statut d'IFP⁽³⁾ et en excluant les prêts souscrits en bons de caisse. Puis directement, en « modernisant » le bon de caisse par une ordonnance d'avril 2016 entrée en vigueur en octobre 2016, laquelle a également « sécurisé » cet outil en le rattachant obligatoirement au statut de conseiller en investissement participatif (CIP), lequel est contrôlé par l'AMF.

Depuis cette réforme, le bon de caisse a beaucoup perdu de sa flexibilité. Son utilisation est désormais soumise notamment à des seuils maximaux d'investis-

⁽³⁾ L'article 25 de la loi de finances rectificative n°2015-1786 prévoit que, pour le calcul de l'impôt sur le revenu, la perte subie par un particulier en cas de non-remboursement d'un prêt effectué sur une plateforme ayant adopté le statut d'IFP devient imputable sur les intérêts perçus sur des prêts de même nature.

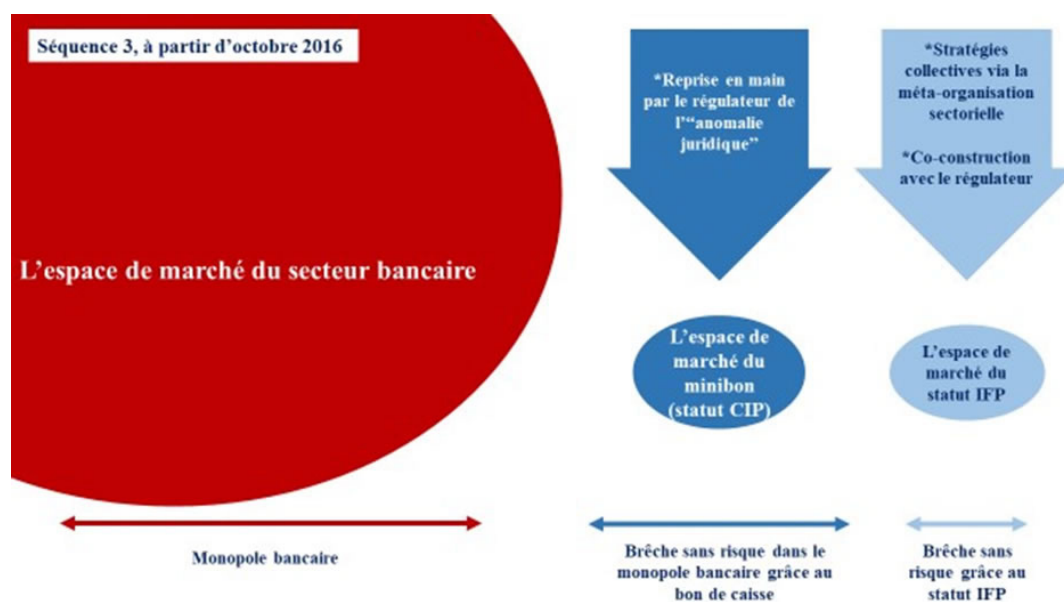


Figure 3 : Évolution des nouveaux espaces de marché (séquence 3).

sement et à des formalités importantes (voir le Tableau 1 ci-après).

« C'était un véhicule léger et ils en ont fait un camion, un 3,5 tonnes ! Alors que s'ils avaient été cohérents avec eux-mêmes soit ils auraient supprimé l'émission des bons de caisse dans le public, soit ils auraient validé le bon de caisse. Là, ils l'ont vidé de sa substance ! » (conseil d'Unicredit 1).

Les effets de la stratégie complexe d'Unicredit

D'octobre 2014 jusqu'à cette réforme d'octobre 2016, Unicredit a donc bénéficié de vingt-quatre mois supplémentaires, durant lesquels il a été le seul acteur à utiliser le bon de caisse, et donc à bénéficier de sa flexibilité. Ses concurrents ont préféré suivre les recommandations de l'ACPR en ne prenant pas le risque d'insécurité juridique que seul Unicredit était en capacité de prendre, grâce au travail de son avocat.

En définitive, pendant trois ans, Unicredit a pu exercer son activité sur un marché qu'il avait lui-même créé et dont il est demeuré l'unique acteur : le financement participatif sous forme de prêt rémunéré opéré *via* des bons de caisse. La réforme fiscale de janvier 2016 a poussé Unicredit à devenir un IFP, tout en continuant à utiliser le bon de caisse, puis, à partir d'octobre 2016, le minibon. Unicredit utilise alors :

- d'un côté, le statut d'IFP pour des emprunts inférieurs ou égaux à 1 million d'euros et des tickets individuels de moins de 2 000 euros souscrits par des particuliers,
 - et, de l'autre côté, le bon de caisse, puis le minibon dans toutes les autres configurations.
- Unicredit a pu ainsi bénéficier des aspects positifs des deux statuts, utilisant stratégiquement la réglementation au bénéfice de sa plateforme. Sa stratégie fondée sur deux piliers (le pilier IFP et le pilier minibon) sera celle suivie par ses concurrents, à partir d'octobre 2016.

Discussion

L'objectif de cet article était de mettre en évidence quelles stratégies un entrepreneur du secteur collaboratif peut mettre en œuvre afin de développer un nouvel espace de marché et de rester leader sur cet espace,

malgré l'afflux de nouveaux entrants. À cette fin, nous avons étudié les stratégies complexes de la plateforme Unicredit et le secteur du *crowdfunding*, qui nous a paru particulièrement intéressant, puisqu'il a historiquement commencé par constituer, avec FriendsClear, une activité illégale menaçant le monopole bancaire français et sanctionnée en tant que telle par l'ACPR. Le cas Unicredit est d'autant plus pertinent que son président a réussi l'exploit de contourner le monopole bancaire en créant un nouvel espace de marché pour sa plateforme et qu'il a contribué à créer un autre marché dont les pouvoirs publics ont voulu qu'il soit plus étroit et contraignant, un marché que ses concurrents directs ont adopté.

Une stratégie complexe de création d'un double marché

Nous montrons que les stratégies complexes mises en œuvre par Unicredit et permettant l'émergence d'un océan bleu avaient deux cibles principales : le monopole bancaire (l'industrie installée), d'une part, et les concurrents directs (l'industrie nouvelle du *crowdfunding*), d'autre part. Unicredit a développé un jeu complexe fondé sur la maîtrise d'une prise de risque réglementaire, celle de la légalité du bon de caisse, et sur l'ambiguïté du statut de cet outil qui a découlé de la création de celui spécifique, mais non obligatoire, d'IFP. Cette stratégie complexe a nécessité un double niveau d'actions : celui de la plateforme (niveau de la firme) et celui de la méta-organisation sectorielle (niveau collectif). Cette stratégie a engendré trois séquences stratégiques : tout d'abord, l'émergence d'un premier espace de marché pour Unicredit grâce au bon de caisse, puis la structuration d'un second espace de marché pour ses concurrents sous statut d'IFP et, enfin, la neutralisation progressive de l'intérêt du bon de caisse par le régulateur qui a remplacé le bon de caisse par un minibon au potentiel bien moins important.

Dans ce jeu de pouvoir, l'entrepreneur d'Unicredit a combiné des stratégies concurrentielles et coopératives multidimensionnelles. Afin de contourner les barrières à l'entrée du secteur bancaire, l'entrepreneur a mis en place une première stratégie concurrentielle vis-à-vis des banques, au travers de la réinterprétation du bon de caisse et des activités de *lobbying* réglementaire. Ensuite, il a développé une

Caractéristiques	Bon de caisse	Statut IFP	Minibon sous statut CIP
Autorité de contrôle	aucune	ACPR	AMF
Prêt entre personnes morales	autorisé	interdit (seuls les particuliers peuvent prêter)	autorisé
Montant global maximal pouvant être emprunté pour chaque projet	aucune limite	1 million d'€ par an (en octobre 2014)	2,5 millions d'€ par an
Montant maximal pouvant être prêté par un financeur pour un projet donné	aucune limite	1 000 € (en octobre 2014), puis 2 000 € (en octobre 2016)	aucune limite
Défiscalisation des pertes à compter du 1 ^{er} janvier 2016	non éligible	éligible	éligible

Tableau 1 : Caractéristiques juridiques du bon de caisse, du statut d'IFP et du minibon sous statut CIP.

autre stratégie concurrentielle vis-à-vis des autres plateformes de *crowdlending* en préservant, pour son usage exclusif, l'outil stratégique du bon de caisse. Cette stratégie a, à la fois, recréé des barrières à l'entrée à l'encontre de ses concurrents et maintenu les pouvoirs publics sous pression, les incitant à continuer à améliorer le cadre réglementaire. Enfin, l'entrepreneur a aussi mis en place des stratégies coopératives avec les plateformes, les régulateurs et les parties prenantes afin de co-construire progressivement une régulation spécifique qui lui permette d'accompagner le développement du secteur, tout en gardant un temps d'avance sur ses concurrents directs.

Cette stratégie complexe a permis à Unicredit de s'assurer trois ans de monopole sur l'usage du bon de caisse, un outil largement moins contraignant que le statut d'IFP, puisqu'avec le bon de caisse, les personnes morales peuvent prêter à d'autres personnes morales, qu'il n'existe aucune limite de montant pour les prêts souscrits et qu'aucun régulateur n'est habilité à contrôler une plateforme de *crowdlending*. Ces trois années ont permis à Unicredit de disposer d'un avantage concurrentiel initial majeur et durable, notamment en termes de courbe d'apprentissage du métier de gestionnaire de plateforme de *crowdlending* et de constitution d'une base de prêteurs. En parallèle, cette stratégie a aussi eu des conséquences positives pour l'ensemble du secteur : elle a en effet permis de créer le secteur proprement dit, d'en valider une reconnaissance institutionnelle *via* le statut d'IFP, puis d'obtenir que le minibon, même s'il n'offre pas tous les avantages du bon de caisse, permette aux personnes morales de prêter.

Contributions : stratégies coopératives multidimensionnelles et structuration d'un champ émergent

À travers notre étude de cas sur le *crowdlending*, l'économie collaborative apparaît comme une situation extrême où l'invention de nouveaux *business models* menace des industries installées, rencontre des résistances réglementaires et risque de profiter à ceux qui entreront sur le nouveau marché, une fois ces obstacles levés. Innover tant en matière de *business model* que de réglementation et s'assurer du *leadership* sur le marché nouvellement créé requièrent non seulement des capacités de désencastrement des modèles existants, mais aussi un sens aigu de la « navigation réglementaire ».

Dans notre cas, Unicredit apparaît comme un entrepreneur institutionnel (DiMAGGIO, 1988 ; GREENWOOD et SUDDABY, 2006 ; MAGUIRE *et al.*, 2004 ; SOUCHAUD, 2017), qui non seulement contribue à la structuration et à la configuration du champ des acteurs (LECA *et al.*, 2015), à l'instar de Ouishare et de Shareable (ACQUIER *et al.*, 2017), mais qui va même jusqu'à participer lui-même à la création et à la régulation du secteur *via* la principale méta-organisation sectorielle. En mettant l'accent sur le rôle du bon de caisse dans l'émergence d'un nouveau champ

d'acteurs, notre étude contribue à la théorie néo-institutionnelle en mettant en évidence les effets d'un instrument juridique qui se change en dispositif stratégique (AGGERI, 2014).

Nous contribuons aussi à la littérature sur l'économie collaborative en identifiant des stratégies coopératives multidimensionnelles (BRANDENBURGER et NALEBUFF, 1996 ; YAMI, CASTALDO, DAGNINO et LE ROY, 2010) structurantes pour l'institutionnalisation de ce champ. Ces stratégies coopératives multidimensionnelles reposent sur différents dispositifs à l'échelle de la firme (concurrentiel, le bon de caisse) et à l'échelle du secteur (collectif, la méta-organisation) et visent simultanément différents types de concurrents (l'industrie installée et les nouveaux entrants).

Les implications managériales

Nous avons mis l'accent sur une articulation talentueuse de stratégies coopératives, mais la dimension coopérative apparaît d'autant plus essentielle dans des industries émergentes face à des industries installées. Le rôle de l'action collective en vue de créer et de structurer un nouveau marché, de concert avec les régulateurs nationaux et, éventuellement, transnationaux, semble être un passage obligé. Le président d'Unicredit a su dépasser les intérêts de sa propre plateforme pour défendre les intérêts du secteur et favoriser le développement progressif de ses concurrents grâce à un dialogue réussi avec le régulateur. Ce diagnostic peut guider la stratégie de futurs entrepreneurs. Mais il peut aussi éclairer d'autres cas de l'économie collaborative.

Uber nous semble en ce sens constituer un contre-exemple intéressant d'une firme dont la stratégie est menacée par l'absence de volet coopératif ou par l'absence de création d'un espace de marché pour ses concurrents. L'influence politique des entreprises de taxis en France pousse en effet Uber à développer des stratégies agressives qui l'amènent à s'aliéner les pouvoirs publics et les régulateurs, tout en soulevant des controverses sur la précarisation du travail (ACQUIER *et al.*, 2017). L'analyse peut aussi être appliquée au cas d'Airbnb face à l'industrie hôtelière. La stratégie de cette entreprise consiste en effet à mobiliser les individus louant sur sa plateforme comme autant de milliers de *lobbyistes* individuels. Mais ce type de mouvement n'a pas encore fait ses preuves, contrairement aux associations professionnelles de type méta-organisation.

Cela nous permet de tirer certains enseignements pour le développement futur, en Europe ou à l'international, des plateformes du financement participatif : dans les pays où le secteur bancaire est oligopolistique et fortement concentré, où existent des méta-organisations anciennes et puissantes, il est sans doute judicieux de développer le même type de stratégie coopérative multidimensionnelle. Ces enseignements sont transférables aux autres secteurs de l'économie collaborative, mais aussi aux autres pays dans lesquels des plateformes souhaiteraient s'implanter.

Bibliographie

- ACQUIER A., CARBONE V. & MASSÉ D. (2016), « Les mondes de l'économie collaborative : une approche par les modèles économiques », PICO Working Paper, Paris, France, 48 p.
- ACQUIER A., CARBONE V. & MASSÉ D. (2017), « À quoi pensent les institutions ? Théorisation et institutionnalisation du champ de l'économie collaborative », *Revue française de gestion*, n°265.
- AGGERI F. (2014), « Qu'est-ce qu'un dispositif stratégique ? Éléments théoriques, méthodologiques et empiriques », *Le Libellio d'Aegis* 10(1), pp. 47-64.
- ASTLEY G. W. (1984), "Toward an appreciation of collective strategy", *Academy of Management Review* 9(3), pp. 526-535.
- ASTLEY G. W. & FOMBRUN C. (1983), "Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments", *Academy of Management Review* 8(4), pp. 576-587.
- BARON D. (1995), "Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components", *California Management Review* 37(2), pp. 47-65.
- BATTILANA J. & DORADO S. (2010), "Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations?", *Academy of Management Journal* 53(6), pp. 1419-1440.
- BECKERT J. (1999), "Agency, entrepreneurs and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organizations", *Organization Studies* 20(5), pp. 777-799.
- BERKOWITZ H. & BOR S. (2017), "Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman", *Journal of Management Inquiry, OnlineFirst*, <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1056492617712895>
- BERTRAND C. & JAKUBOWSKI B. (2016), « Le fric, c'est chic : panorama du crowdfunding en 2016 », *Annales des Mines, Réalités industrielles*, février 2016 (1), pp. 38-43.
- BESSIÈRE V. & STÉPHANY É. (2017), *Le Crowdfunding. Fondements et pratiques*, De Boeck Supérieur.
- BOTSMAN R. & ROGERS R. (2011), *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*, London, Collins.
- BRANDENBURGER A. & NALEBUFF B. (1996), *Co-opetition*, New York, Harper Collins Business.
- BUCKLAND H., VAL E. & MURILLO D. (2016), *We share, who wins? Unravelling the controversies of the collaborative economy*, Barcelona, ESADE-Instituto de Innovación Social.
- CHRISTENSEN C. M., RAYNOR M. E. & McDONALD R. (2015), "What is disruptive innovation", *Harvard Business Review*, December, pp. 44-53.
- CIBORRA C. U. (1996), "The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises", *Organization Science* 7(2), pp. 103-118.
- DiMAGGIO P. J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", in ZUCKER L., *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, Ballinger, pp. 3-21.
- FOSS N. J. & SAEBI T. (2017), "Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go?", *Journal of Management* 43(1), pp. 200-227, <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- GIRARD C. & DEFFAINS-CRAPSKY C. (2016), « Les mécanismes de gouvernance disciplinaires et cognitifs en Equity Crowdfunding : le cas de la France », *Finance Contrôle Stratégie* 19(3), pp. 1-20.
- GREENWOOD R. & SUDDABY R. (2006), "Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms", *Academy of Management Journal* 49(1), pp. 27-48.
- KIM W. C. & MAUBORGNE R. (2004), "Blue Ocean Strategy", *Harvard Business Review*, pp. 71-80.
- KIM W. C. & MAUBORGNE R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- KING A. A. & LENOX M. J. (2000), "Industry Self-Regulation Without Sanctions: The Chemical Industry's Responsible Care Program", *Academy of Management Journal* 43(4), pp. 698-716.
- LAWRENCE T. & SUDDABY R. (2006), "Institutions and institutional work", in CLEGG S., HARDY C., NORD W. R. & LAWRENCE T. (Eds.), *Handbook of Organizations Studies*, London, Sage, pp. 215-254.
- LECA B., RÜLING C.-C. & PUTHOD D. (2015), "Animated Times: Critical Transitions and the Maintenance of Field-Configuring Events", *Industry and Innovation* 22(3), pp. 173-192.
- LEHIANY B. & CHIAMBARETTO P. (2014), « ASMA : un dispositif d'Analyse Séquentielle et Multidimensionnelle des Alliances », *Management international/International Management/Gestión Internacional* 18, pp. 85-105.
- MAGUIRE S., HARDY C. & LAWRENCE T. B. (2004), "Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada", *Academy of Management Journal* 47(5), pp. 657-679.
- MASSÉ D., CARBONE V. & ACQUIER A. (2016), « L'Économie collaborative : fondements théoriques et agenda de recherche », Paris, France, PICO Working paper, 16 p.
- PHILIPPON T. (2016), "The FinTech Opportunity", Working Paper n°22476, National Bureau of Economic Research, <http://www.nber.org/papers/w22476.pdf>
- PORTER M. E. (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, Free Press.

SCHULER D. A., REHBEIN K. & CRAMER R. D. (2002), "Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach", *Academy of Management Journal* 45(4), pp. 659-672.

SLEE T. (2016), *What's Yours is Mine: Against the Sharing Economy*, New York and London, Or Books.

SOUCHAUD A. (2017), « Deus ex machina dans "l'espace réglementaire" du crédit en France : la reconnaissance du *crowdfunding* face au monopole bancaire », *Annales de Mines, Gérer et Comprendre*, n°128, juin, pp. 3-13.

STIGLITZ J. E. & WEISS A. (1981), "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", *The American Economic Review* 71(3), pp. 393-410.

YAMI S., CASTALDO S., DAGNINO G. B. & LE ROY F. (2010), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Cheltenham, UK; Northampton, MA, Edward Elgar.

YAMI S., CHAPPERT H. & MIONE A. (2016), « Séquences stratégiques relationnelles : le jeu coopétitif de Microsoft dans le processus de normalisation OOXML », *M@n@gement* 18(5), pp. 330-356.

ANNEXE - LISTE DES SIGLES

ACPR : Autorité de contrôle prudentiel et de résolution.

AMF : Autorité des marchés financiers.

CIP : conseiller en investissement participatif.

FPF : Financement Participatif France.

IFP : statut d'intermédiaire en financement participatif.

ORIAS : Organisme pour le registre unique des intermédiaires en assurance, banque et finance.

Financement participatif : les leçons d'une *success-story* Le cas de l'hyper-financement de la bande dessinée « Comme convenu »⁽¹⁾

Par Sophie RENAULT

Maître de conférences à l'IAE d'Orléans, membre du Laboratoire de recherche en management des Universités d'Orléans et de Tours (Vallorem)

Le *crowdfunding* constitue un mode de financement par lequel un porteur de projet s'en remet à la foule pour obtenir tout ou partie des fonds dont il a besoin. Parmi les différents types de financement participatif, cet article s'intéresse plus particulièrement au modèle du « don avec contrepartie ». Sur la base de l'étude de cas du projet d'autoédition de la bande dessinée « Comme convenu », notre recherche décrypte et analyse la situation d'hyper-financement d'une opération de *crowdfunding*. Portée en octobre 2015 sur la plateforme française Ulule, la campagne s'est révélée être une véritable *success-story*. Alors que l'auteur de la bande dessinée sollicitait la somme de 10 300 dollars, ce sont au final plus de 294 000 dollars qui ont été collectés grâce au soutien de 7 962 contributeurs. Au-delà des facteurs clés de succès d'une campagne appréhendés de manière classique par la littérature, notre recherche met en perspective des éléments additionnels. Sont ainsi soulignés le rôle de la pédagogie et celui de la gratuité dans la réussite de la collecte de fonds. Les enjeux associés à la mise en place de *stretch goals* font également l'objet d'une analyse approfondie.

Le *crowdfunding* – ou financement participatif – permet à des projets de toute nature de prendre vie grâce au soutien de la foule. Il constitue un levier permettant à un collectif d'apporter un soutien financier à un projet qui le séduit. Ce mode de financement peut s'exercer de différentes manières : coexistent le modèle basé sur le don avec ou sans contrepartie, celui du prêt rémunéré ou non et celui de la participation au capital d'une entreprise. Cette recherche s'intéresse plus particulièrement au modèle du don avec contrepartie (ou *reward-based*). Ce modèle se caractérise par le fait que le porteur de projet remercie les internautes du « don d'argent » qu'ils lui font en leur offrant une ou plusieurs récompenses matérielles et/ou immatérielles préalablement définies. En référence à Mauss (1923), il s'agit en quelque sorte d'un « don/contre-don ». De nombreuses plateformes opèrent dans ce domaine : à

l'international, nous pouvons citer les emblématiques Kickstarter et Indiegogo ; en France, ce modèle est notamment incarné par les plateformes Ulule et KissKissBankBank. Ce sont des intermédiaires permettant de mettre en relation les porteurs de projets avec des internautes qualifiés de *backers*, qui sont susceptibles de leur apporter un soutien financier.

En parfait écho à la croissance du phénomène, les recherches sur le financement participatif se sont beaucoup développées ces dernières années (AGRAWAL, CATALINI et GOLDFARB, 2011 ;

⁽¹⁾ La première campagne de financement participatif portée par Laureline Duermael (*alias* Laurel) sur la plateforme Ulule a inspiré cet article. Je la remercie infiniment d'avoir accepté que plusieurs de ses illustrations puissent être reproduites dans cet article. Pour leur concours précieux à cette recherche, que soient également remerciés ici : Élodie Gonçalves, Arnaud Burgot et Armelle Duval.

ORDANINI *et al.*, 2011 ; BESSIÈRE et STÉPHANY, 2014 ; MOLLICK, 2014). Plusieurs grandes thématiques animent les chercheurs, parmi lesquelles les facteurs de motivation des *backers* (GERBER, HUI et KUO, 2012 ; GERBER et HUI, 2013 ; MOLLICK, 2014), les enjeux du *crowdfunding* pour un porteur de projet (MITRA, 2012 ; QIU, 2013) ou bien encore le rôle de la foule dans la réussite d'un projet (BELLEFLAMME, LAMBERT et SCHWIENBACHER, 2014 ; ONNÉE et RENAULT, 2014)... De manière directe ou transversale, les facteurs clés de la réussite d'une campagne de financement participatif se trouvent régulièrement au cœur de la réflexion (MÜLLERLEILE et JOENSSEN, 2015 ; MARELLI et ORDANINI, 2016). C'est également vers cette thématique que nous souhaitons nous diriger, en adoptant un angle d'analyse atypique. En effet, parmi les campagnes de financement participatif ayant rencontré le succès, certaines se distinguent. Pourquoi ? Parce qu'elles bénéficient d'un soutien d'envergure, qui permet de dépasser rapidement le seuil de financement souhaité par leurs porteurs. Il s'agit alors d'une situation que nous proposons de qualifier d'« hyper-financement »⁽²⁾. Alors que le succès est majoritairement appréhendé de manière globale par les chercheurs, nous considérons, à l'instar de Joenssen, Michaelis et Müllerleile (2014), qu'il est intéressant de se pencher sur le sujet spécifique de l'hyper-financement. Or, la littérature a jusqu'ici délaissé ces cas extrêmes, lesquels pourtant permettent non seulement d'interroger les clés de succès d'une campagne de *crowdfunding*, mais également de comprendre comment entretenir la dynamique du financement. En nous fondant sur une

méthodologie qualitative exploratoire (voir l'Encadré ci-après), nous avons étudié un projet dont le succès a été tout aussi phénoménal que fulgurant : celui du financement du premier tome de la bande dessinée « Comme convenu », en octobre 2015.

En nous appuyant sur l'analyse du projet d'édition de « Comme convenu », nous avons pour ambition d'enrichir la littérature visant à identifier les facteurs clés de succès d'une campagne de *crowdfunding*, et ce, dans un contexte d'hyper-financement. Notre article répondra dès lors aux questions suivantes : quelles sont les clés de la réussite d'une campagne de financement participatif ? Comment expliquer l'hyper-financement du projet porté par Laurel ? Comment entretenir la dynamique de financement d'une campagne de collecte de fonds ? Afin de répondre à ces questions, notre article s'articule autour de trois parties. La première partie a pour objectif de mettre en perspective les ressorts du modèle du don avec contrepartie et les principaux facteurs clés de succès d'une campagne. Dans la deuxième partie, sont présentés le projet « Comme convenu » et son porteur, Laurel. Les principaux contours de la collecte de fonds sur la plateforme Ulule sont également exposés. Enfin, la dernière partie a pour objectif d'analyser les facteurs explicatifs de la réussite de la collecte portée par Laurel. Il s'agit de confronter les éléments clés de la réussite à ce qui est traditionnellement avancé dans la littérature. Nous soulignons les spécificités de la situation d'hyper-financement observée et mettons en lumière le rôle des *stretch goals*.

Encadré 1 : Architecture de la recherche

Notre recherche a reposé sur une méthodologie qualitative fondée sur l'étude de cas du financement du premier tome de la bande dessinée « Comme convenu ». Il s'est agi d'opérer un suivi longitudinal du projet d'autopublication porté par Laurel. La campagne a débuté le 6 octobre 2015 et s'est achevée un mois plus tard. L'attention que nous avons portée à cette opération de *crowdfunding* ne saurait se réduire à cette seule période. Elle s'est en effet exercée de façon continue depuis l'automne 2015. En effet, si la période de collecte sur la plateforme est cruciale, le sont tout autant les mois qui la précèdent, puis lui succèdent. De fait, l'observation du cas s'est poursuivie jusqu'en mai 2017.

Une approche netnographique a été au cœur de notre méthodologie. En référence à Kozinets (2002, 2009), la netnographie se définit comme l'ethnographie adaptée à l'étude de communautés qui évoluent dans la sphère électronique. Nous avons suivi la campagne portée par Laurel sur la plateforme Ulule et le flot des nombreux commentaires qu'elle a suscités. Nous avons également collecté les nouvelles (qualifiées de *news*) émanant du porteur de projet. Il s'est également agi pour nous de suivre et d'analyser les actes de communication du porteur de projet et de sa communauté sur différents réseaux sociaux (*blog*, Facebook, Twitter...).

Notre recherche s'est nourrie également d'entretiens réalisés avec Arnaud Burgot, le directeur général de la plateforme Ulule, et Élodie Gonçalves, accompagnatrice de projets d'édition chez Ulule. Compte tenu de leurs agendas chargés, Laurel et sa *community manager*, Armelle Duval⁽³⁾, ont fait le choix de répondre à nos questions par échanges électroniques. Enfin, notre participation (en mai 2017) à une session de formation sur le *crowdfunding* dispensée par les membres d'Ulule nous a permis de recueillir de manière informelle le point de vue de trois collaboratrices d'Ulule sur la campagne de Laurel.

⁽²⁾ Nous proposons de parler « d'hyper-financement » lorsque la somme collectée à l'issue de la collecte est au moins cinq fois supérieure au montant initialement souhaité. Il s'agit donc d'une situation extrême. Typiquement, lorsqu'une campagne réussit sur la plateforme Ulule, l'objectif est en moyenne dépassé à hauteur de 120 % (données collectées en 2017). L'hyper-financement se caractérise dès lors souvent par le fait que le seuil financier fixé par le porteur de projet est dépassé dès les tout premiers jours, voire dès les premières heures du lancement de la campagne de *crowdfunding*.

⁽³⁾ Précisons que c'est à l'occasion du lancement de sa campagne de *crowdfunding* en vue de financer l'édition du second tome de « Comme convenu », que Laurel a souhaité avoir recours aux services d'Armelle Duval. Laurel ne bénéficiait donc pas encore d'un soutien en termes de *community management* lorsqu'elle réalisa sa première campagne de collecte, objet de la présente recherche.

Le financement participatif

Le modèle du don avec contrepartie

Les plateformes de financement participatif fondées sur le modèle dit du « don avec contrepartie » (ou « *reward-based* ») ont pour vocation d'aider un porteur de projet à collecter des fonds afin de donner vie à son projet. En échange des fonds collectés, le porteur de projet « offre » des contreparties matérielles ou non. Des projets de toutes sortes sont susceptibles d'être présentés sur une plateforme de financement participatif. Il peut d'ailleurs s'agir de projets à des stades d'avancement divers. Il est ainsi question, selon Kappel (2008), de *crowdfunding ex post* ou *ex ante*⁽⁴⁾.

Les plateformes offrent un espace permettant aux porteurs de projets de rencontrer la foule de ceux qui sont susceptibles de leur apporter un soutien financier. En tant que service de mise en relation, elles perçoivent un pourcentage du montant de la collecte réalisée. C'est là le fondement de leur modèle d'affaires. *Via* une plateforme, un porteur de projet peut solliciter le soutien de cercles plus ou moins éloignés : amis, famille, connaissances, réseau professionnel ou parfaits inconnus. Le soutien de ces individus rend possible son action et donne une forme de légitimité à son projet, lequel peut éventuellement bénéficier, par la suite, d'autres sources de financement.

La foule a la possibilité de choisir parmi un éventail de projets présentés sur une plateforme ceux qu'elle souhaite soutenir. Les sources de motivation des *backers* sont multiples (ORDANINI *et al.*, 2011). Ils ont à cœur de faire vivre des projets qui les séduisent, qui ont du sens à leurs yeux. Le soutien qu'ils apportent au projet *via* une plateforme leur permet d'instaurer ou de conforter une relation privilégiée avec le porteur de projet, de prendre connaissance de nombreux éléments en lien avec le projet ou bien encore d'obtenir des contreparties tangibles ou non. Une opération de financement participatif permet ainsi aux *backers* de vivre plusieurs des étapes de la vie d'un projet et, ce faisant, d'en devenir de véritables parties prenantes.

Le modèle de la contrepartie peut s'exercer selon deux modalités distinctes : celle du « tout ou rien », d'une part, et celle du « tout est pris », d'autre part (CUMMING, LEBOEUF et SCHWIENBACHER, 2014). La première, le « tout ou rien », exprime le fait que si le montant sollicité par le porteur de projet n'est pas atteint au terme de la campagne, il ne recevra pas les contributions des internautes, lesquels, bien entendu, conserveront alors les fonds qu'ils étaient prêts à « donner ». La seconde modalité, celle du « tout est pris », implique que les sommes d'argent pourront être récoltées par le porteur de projet, même s'il n'atteignait pas le seuil attendu. La majorité des plateformes opèrent selon la première règle, laquelle confère un caractère d'urgence à la campagne

et augmente le partage sur les réseaux sociaux. Le « tout ou rien » ancre en quelque sorte les projets dans un processus de « *gamification* » (DETERDING *et al.*, 2011 ; RENAULT, 2014). Compte tenu de leur modèle d'affaires, les plateformes fonctionnant selon le principe du « tout ou rien » ont intérêt à ce que les porteurs de projets minorent le montant qu'ils demandent, afin que les collectes réussissent.

En amont de sa première campagne, Laurel a expliqué à sa communauté en quoi consistait le financement participatif. Cela a permis à ses soutiens potentiels de se familiariser avec ce concept avant de la soutenir dans son projet. La bande dessinée qu'elle propose illustre parfaitement le modèle de la contrepartie avec la règle du « tout ou rien » (voir l'illustration 1 de la page suivante).

Les clés du succès d'une campagne de financement participatif

De manière directe ou transversale, plusieurs recherches sur le sujet du *crowdfunding* traitent des facteurs clés de réussite d'une campagne. Müllerleile et Joenssen (2015) ont souligné l'importance de la communication du porteur de projet en direction de ses soutiens effectifs ou potentiels, notamment au travers de la diffusion régulière d'informations *via* sa page projet. Un nombre de commentaires important de la part des *backers* est positivement corrélé à la réussite d'une collecte. Le porteur de projet est ainsi invité à encourager, par ses actes de communication, le dialogue avec ses parties prenantes. En ce sens, le fait d'être coutumier de l'animation d'une communauté en ligne serait un facteur favorable à la réussite d'une campagne. Cela présagerait en effet de la capacité du porteur de projet à manager correctement son réseau. Müllerleile et Joenssen (2015) soulignent également qu'il est nécessaire de fixer de manière réaliste et mesurée l'objectif financier à atteindre. Bien sûr, minorer le montant attendu permet de parvenir plus facilement à l'objectif. Frydrych *et al.* (2014) considèrent eux aussi que des attentes modestes donnent une forme de légitimité au projet, dont les soutiens considèrent que l'objectif financier est réalisable. Cela étant, Müllerleile et Joenssen (2015) invitent à faire preuve d'esprit critique. En effet, fixer un objectif trop bas est potentiellement nuisible à la crédibilité du projet.

D'autres éléments sont également importants, parmi lesquels la durée de la campagne de financement. Selon Frydrych *et al.* (2014), il est opportun de privilégier une durée courte. Fondevila-Gascón *et al.* (2015) précisent qu'idéalement, la durée ne devrait pas excéder 40 jours. Une durée relativement courte donne un caractère d'urgence à la campagne de *crowdfunding*, favorisant une mobilisation rapide de la foule (BOEUF, DARVEAU et LEGOUX, 2014). Dans cet ordre d'idée, Mollick (2014) indique qu'étonnamment, une campagne longue diminue les chances de succès. Il considère qu'une durée étendue serait le signe d'un manque de confiance chez le porteur de projet. Privilégier une période de financement courte est également susceptible de permettre au porteur de projet de se consacrer davantage à sa campagne. Or, comme le

⁽⁴⁾ Le *crowdfunding ex post* fait référence au soutien apporté par la foule à un projet déjà finalisé. Quant au *crowdfunding ex ante*, le soutien est apporté dans la perspective d'atteindre un résultat mutuellement souhaité (KAPPEL, 2008).



© Laurel

Illustration 1 : Quand Laurel explique à sa communauté ce qu'est le financement participatif.

Source : Extrait des illustrations de Laurel « Qu'est-ce que le crowdfunding ? (ou "financement participatif") » (reproduit avec l'autorisation de l'auteure).

soulignent Onnée et Renault (2013), une campagne de *crowdfunding* mobilise l'énergie et, conséquemment, l'endurance du porteur de projet durant plusieurs semaines consécutives. Il ne doit pas relâcher ses efforts, notamment en termes de communication en direction de ses réseaux.

Parmi les gages de réussite d'une campagne, il apparaît opportun de réaliser une forme de *benchmark* afin de

s'inspirer des bonnes pratiques, mais aussi de se démarquer (ONNÉE et RENAULT, 2013). Les porteurs de projets sont, en outre, invités à s'inspirer des techniques du *storytelling* : raconter une belle histoire, mais également se raconter (ONNÉE et RENAULT, 2016). Dans cette dynamique, la présence de vidéos et de photos est appréciée par les *backers* (LAWTON et MARON, 2013 ; CROSETTO et REGNER, 2014 ; HÖRISCH, 2015).

Le porteur de projet doit également porter une attention toute particulière à la construction de l'échelle des contreparties, laquelle semble obéir à une architecture caractéristique (ONNÉE et RENAULT, 2013). Ainsi, une échelle des contreparties s'articule souvent autour de trois principaux niveaux, chacun étant constitué d'une ou de plusieurs contreparties distinctes : sur le premier niveau, le *backer* pourra apporter de petits montants, sans nécessairement obtenir la contrepartie principale : il s'agit de pouvoir séduire les plus petits budgets. Sur le deuxième niveau, c'est la contrepartie principale, celle au cœur du projet, qui est proposée. Enfin, un troisième niveau met en perspective une ou plusieurs contreparties, dont la nature est plus exceptionnelle. Ces contreparties peuvent d'ailleurs être proposées en quantités limitées, ce qui légitime, par conséquent, l'effort financier plus important consenti par le *backer*. Les recherches de Mollick et Nanda (2016) suggèrent, en outre, que la performance d'une campagne est positivement corrélée au nombre des contreparties distinctes proposées. Il serait néanmoins contreproductif d'étendre indéfiniment le nombre des contreparties proposées aux *backers* (CHEN, THOMAS et KOHLI, 2016). La nature symbolique ou matérielle des contreparties est également susceptible d'impacter la réussite d'une campagne (BALBONI, KOCOLLARI et PAIS, 2014 ; BOEUF, DARVEAU et LEGOUX, 2014). Les *backers* semblent, en outre, être attachés à l'originalité et à la qualité des contreparties qui leur sont proposées (ORDANINI *et al.*, 2011 ; PASSEBOIS-DUCROS et PULH, 2015 ; HOBBS, GRIGORE et MOLESWORTH, 2016).

La recherche de Marelli et Ordanini (2016) met en avant les facteurs prédictifs du succès d'une campagne, lesquels confortent et complètent plusieurs des éléments indiqués précédemment : la présence d'une vidéo mettant en avant les caractéristiques du projet et la proposition d'offres spéciales pour les premiers *backers* sont fortement corrélées à une plus grande probabilité de succès. En revanche, il s'avère que certains facteurs sont de nature à minorer les chances de succès, comme disposer d'un profil Facebook affichant moins de 500 amis, fixer un objectif de financement trop élevé ou opter pour une durée de collecte trop longue (MARELLI et ORDANINI, 2016). *In fine*, disposer d'une communauté susceptible d'encourager les projets est incontestablement un facteur clé de réussite. En prenant l'exemple d'un projet correspondant à un objectif de financement moyen dans la catégorie « Film », Mollick (2014) met en relief le fait qu'un porteur de projet ayant 10 amis sur le réseau social Facebook dispose de 9 % de chance de réussir sa collecte. Le taux de réussite grimpe à 20 % avec 100 amis et à 40 % pour celui qui comptabilise un millier d'amis.

Au-delà des facteurs explicatifs de la réussite d'un projet, ceux de son éventuel hyper-financement ne font que très peu l'objet d'études dédiées. Les travaux de Li et Jarvenpaa (2015) ouvrent néanmoins la voie en mettant notamment l'accent sur les enjeux associés à la détermination d'un *stretch goal*. Un *stretch goal* – ou objectif étendu – est un palier financier qui est fixé par le porteur de projet au-delà de l'objectif initial

qu'il souhaite atteindre (voir l'illustration 5 de la page 31). L'utilisation de *stretch goals* est associée à une meilleure performance du financement des projets (LI et JARVENPAA, 2015). Cet effet positif est encore plus marqué lorsque le porteur de projet bénéficie de l'engagement d'une communauté. Les auteurs relativisent ces éléments en mettant en lumière le fait que les projets pour lesquels il existe des *stretch goals* se caractérisent souvent par un retard de livraison. Peu de recherches ayant été consacrées au sujet de l'hyper-financement, nous souhaitons creuser ce sillon au travers de l'étude du cas de la bande dessinée « Comme convenu ».

Présentation du cas « Comme convenu »

Aux origines du projet

Laureline Duermael, dite Laurel, est une illustratrice et dessinatrice française de bandes dessinées. Elle a notamment publié « Le journal de Carmilla » aux Éditions Vents d'Ouest ou bien encore la série de bandes dessinées « Cerise », chez Lombard. Laurel a été révélée sur Internet au travers d'un *blog*, qu'elle alimente depuis 2003. Elle y relate son quotidien : les aspérités d'une vie de dessinatrice, de maman, de co-fondatrice d'une société... Laurel a été la créatrice, en 2010, avec son conjoint, d'un jeu pour téléphones mobiles : Doodle Grub. Ce jeu qui met en scène un ver de terre a rencontré un très fort succès, à la suite duquel le couple a rencontré Sébastien Borget et Arthur Madrid, avec lesquels ils ont cofondé la société Pixowl. Les studios Pixowl ont pour objet la création de jeux pour téléphones mobiles. Installée avec sa famille en Californie, Laurel a réalisé au sein de Pixowl les illustrations de plusieurs jeux.

En s'inspirant de son vécu, Laurel a commencé en 2014 à travailler sur la bande dessinée « Comme convenu »⁽⁵⁾. Elle en a publié régulièrement les planches sur les réseaux sociaux qu'elle anime. La bande dessinée raconte la vie d'une dessinatrice qui s'expatrie avec son conjoint en Californie afin d'y créer un studio de jeux vidéo. Les désillusions et déboires du couple malmené par leurs associés y sont relatés. Dans la vidéo de présentation de son projet sur la plateforme Ulule, Laurel explique la trajectoire l'ayant conduite à écrire cette bande dessinée (voir l'Encadré 2 de la page suivante).

Dans un esprit similaire, le personnage principal de « Comme convenu » expose, dans l'extrait qui suit (voir l'illustration 2 de la page suivante), les motivations relatives à l'écriture de cette bande dessinée.

Description et enjeux de la campagne de crowdfunding

Afin d'autoéditer le premier tome de « Comme convenu », Laurel a présenté, le 6 octobre 2015, une

⁽⁵⁾ La bande dessinée était initialement intitulée « *The Daily Struggle* » (« *Le combat quotidien*, en français).

Encadré 2 : « Comme convenu », une bande dessinée autobiographique

« Je voudrais vous parler d'un projet qui s'appelle "Comme convenu" et qui raconte en BD une histoire très inspirée des trois dernières années de ma vie, c'est-à-dire mon déménagement en Californie avec ma famille et mon travail au sein de la boîte de jeux vidéo que j'ai fondée, avec trois autres personnes. Pourquoi cette histoire ? Pourquoi ce thème en particulier ? Au départ, c'est parti du fait qu'il fallait absolument que j'extériorise ce récit. Donc, j'ai commencé à le faire sans savoir si j'irai jusqu'au bout, et d'ailleurs en me disant que je n'irai pas jusqu'au bout. Il y avait trop à raconter, mais, en fait, au fur et à mesure que je postais les pages, il y a eu des réactions. Il y a eu des gens qui m'ont dit : "Ah, vivement demain... pour la suite !". Il y a eu des personnes qui m'ont dit : "ah, le personnage, là, il me rappelle mon patron, je le déteste !" ou d'autres, qui m'ont dit : "ah, j'ai vécu la même chose, à mon boulot. J'ai fait ça, ça, et ça ; ça pourrait marcher pour toi...". Bref, il y a eu énormément d'échanges, et j'adore ces échanges. Je ne pourrais plus m'en passer, et ça m'a encouragée, et ça m'a motivée à continuer, finalement. Et, là, j'en suis déjà à 250 pages... et voilà, c'est grâce à ça ! ».

Source : transcription d'un extrait de la vidéo de présentation du projet « Comme convenu » sur la plateforme Ulule.



Illustration 2 : Aux origines de l'écriture de « Comme convenu ».

Source : Planches 398 et 399 de la bande dessinée « Comme convenu » (respectivement publiées les 4 et 7 novembre 2016) (reproduit avec l'autorisation de l'auteure).

campagne de *crowdfunding* sur la plateforme Ulule. Lancée en octobre 2010, Ulule se présente comme une interface permettant de « découvrir et de donner vie à des projets originaux ». Fondée sur la règle « du tout ou rien », Ulule ne finance les projets que « s'ils atteignent (ou dépassent !) leur objectif de collecte ». L'ambition de la plateforme est décrite en ces termes : « Donner du pouvoir aux créateurs et aux entrepreneurs, à grande échelle ». Dans cette perspective, Ulule offre aux porteurs de projets un accompagnement personnalisé. Elle se singularise aussi par le fait qu'elle dispense des formations au *crowdfunding*, lesquelles peuvent

être suivies en ligne ou en présentiel. Elle a un taux de succès de 67 %, taux record sur les plateformes de *crowdfunding* européennes généralistes. La bande dessinée est un domaine particulièrement prolifique chez Ulule, avec un taux de succès de 76 %⁽⁶⁾.

La campagne de *crowdfunding* en vue de l'édition du premier tome de « Comme convenu » s'est déroulée du 6 octobre 2015 au 5 novembre 2015. Laurel sollicitait la somme de 10 300 dollars. Dans

⁽⁶⁾ Statistiques recueillies en juin 2017 sur la plateforme Ulule.

une vidéo diffusée sur la page Web de la collecte, elle se présente à son domicile : on y voit apparaître son chat, fidèle compagnon bien connu et très apprécié de ses lecteurs. Elle y explique notamment en ces termes les raisons qui l'ont conduite à mener une campagne de financement participatif : « Le but de ce financement participatif, ce serait un peu de réaliser un rêve, qui serait d'avoir "Comme convenu" sous forme papier. J'adore le support livre... [...]. On m'a demandé aussi : pourquoi ne pas passer par un éditeur classique, comme [pour] mes autres livres ? En fait, l'autoédition, ça m'intéresse depuis pas mal de temps, et c'est vrai que, là, je me suis dit : "C'est l'occasion ou jamais de tenter le coup, d'aller jusqu'au bout, vraiment 100 % toute seule !". Je veux dire choisir le papier, choisir la couverture, être entièrement libre, j'adore cette idée et j'ai vraiment envie d'aller jusqu'au bout, toute seule ! Et aussi, ce qui m'intéresse, c'est les *stickers*, les *goodies*, les cartes postales – tout ça... J'ai envie de faire des petits colis, de vous les envoyer, [...] de rajouter des petites surprises et d'être vraiment en contact [avec vous]... ». À une autre occasion, Laurel précisera : « Il faut changer d'optique, les éditeurs, c'est du passé, les gars !... Ils scient la branche sur laquelle ils sont assis. Je n'ai contacté aucun éditeur : six sont venus vers moi. La proposition la plus haute m'a été faite par Delcourt : 8 000 euros pour 500 pages (soit trois ans de boulot, pour 220 euros par mois). Wouhou ! Impossible de faire autrement que de passer par le financement participatif. Inutile d'essayer de négocier, quand le prix proposé au départ est une insulte, à moins de n'avoir aucun respect pour son propre travail » (16 octobre 2015, *verbatim* recueilli sur le site « BD Paradiso »). Le financement participatif se présente ainsi comme une alternative à des auteurs ne souhaitant ou ne pouvant pas passer par une maison d'édition⁽⁷⁾. En dépit de l'opportunité que constitue le *crowdfunding*, Laurel est consciente des risques et des contraintes que cela génère. Aux auteurs hésitant à opter pour l'autoédition, elle indique : « Toute la partie "réalisation des pages" est à faire en avance, donc, cela reste un risque, par rapport à un éditeur classique. Gérer l'impression, la distribution, et surtout les *mails* des contributeurs, ça représente des semaines, voire des mois de travail, [et] pas seulement juste après la campagne, mais pendant une longue période, peut-être plus d'un an... ». Laurel nuance néanmoins cette difficulté : « L'avantage de l'autoédition *via* une campagne de *crowdfunding*, c'est que les livres imprimés vont directement chez le lecteur, il n'y a pas de pilon (le pilon est la destruction des invendus) ! Dans l'édition classique, beaucoup de BD sont imprimées, mais, souvent (sauf gros succès), beaucoup reviennent, aussi, et [elles] doivent être pilonnées. Ça fait du transport, ça consomme de l'énergie. Ici, il n'y a pas de livres perdus, c'est un système de pré-commandes »⁽⁸⁾.

⁽⁷⁾ Notons que certaines maisons d'édition s'en remettent d'ailleurs elles aussi au financement participatif pour porter des projets.

⁽⁸⁾ Source : *blog* de Laurel : « "Comme convenu", le compte-rendu de la première campagne Ulule ».

Soutenue par 7 962 contributeurs, la campagne portée par Laurel a rencontré un franc succès. En effet, alors que Laurel demandait 10 300 dollars, plus de 100 000 dollars furent collectés dès les premières 24 heures. Un mois plus tard, la réussite de la campagne de *crowdfunding* était indiscutable. Le projet avait en effet récolté 294 666 dollars – le plaçant alors dans le top 10 des montants collectés *via* la plateforme Ulule. Pourtant, en amont de la campagne, Laurel avait envisagé l'échec de la collecte : « Je me dis qu'au pire, si je me trompe, ça me servira d'expérience pour une éventuelle prochaine campagne. Ce qui compte à mes yeux, c'est que les contributeurs soient contents du produit fini. Et ça, je pense que ce sera le cas ! (si jamais le projet arrive à [son] terme) » (*verbatim* collecté sur le *blog* de Laurel⁽⁹⁾).

L'échelle des contreparties se découpe en neuf paliers, de 10 à 3 579 dollars. Les trois contreparties supérieures étaient disponibles en quantités limitées, ce qui donnait un caractère exceptionnel à l'offre. Cependant, la contrepartie la plus élevée, correspondant au versement d'une somme égale ou supérieure à 3 579 dollars, n'a pas rencontré le succès escompté. C'est la contrepartie à 30 dollars qui a incontestablement eu le plus de succès avec 6 372 *backers*. Cela était logique, dans la mesure où il s'agissait d'un exemplaire de la bande dessinée au cœur même du projet. Le Tableau 1 de la page suivante détaille ces différents éléments.

Le succès de la campagne a été fulgurant. Il semble de ce fait avoir autant surpris Laurel que ses soutiens, lesquels ont pu s'exprimer en ces termes : « Waouh, je suis contente de participer (à ma toute petite échelle...) à ce projet ! C'est ma première participation à un projet de ce genre... et c'est impressionnant de voir la rapidité avec laquelle les premiers objectifs ont été remplis ! 90 % au moment où je suis arrivée sur le site, et à plus de 148 % en quelques minutes, impressionnant !!! Bravo !! :-) ».

En cours de campagne, Laurel a publié 15 *news*, lesquelles mettaient notamment en avant l'évolution de son projet d'édition, la mise en œuvre de *stretch goals*, ses remerciements adressés à ses contributeurs... Ces échanges se sont poursuivis après la fin de la collecte. Ainsi, Laurel a depuis lors posté 23 *news*. Il s'est notamment agi d'informer les soutiens (*backers*) de l'évolution du projet d'édition. Depuis le début de la collecte, 1 214 commentaires⁽¹⁰⁾ ont ainsi été postés sur Ulule, lesquels témoignent de l'engouement des contributeurs. Pourtant, une partie de la communauté de Laurel s'était jusqu'alors montrée relativement silencieuse ; de fait, il était délicat de mesurer en amont la force de l'engagement de cette communauté. Dans un message laissé à ses soutiens, le 8 octobre 2015, Laurel signifiait : « Ce qui m'a étonnée, c'est que vous soyez nombreux à lire le *blog*, sans jamais commen-

⁽⁹⁾ <https://bloglaurel.com/le-financement-participatif-quest-ce-que-cest/533>

⁽¹⁰⁾ Notre collecte d'informations sur Ulule s'interrompt début juin 2017 ; d'autres commentaires ou *news* ont pu être postés depuis lors.

Pour 10 \$ ou + 280 backers	Ma reconnaissance éternelle + le fichier PDF de la bande dessinée en haute définition + une vidéo (mini-reportage sur les lieux qui ont inspiré la BD, réalisation d'une planche, réalisation d'une illustration en couleurs...) + 3 fonds d'écran pour téléphones mobiles et ordinateurs.
Pour 16 \$ ou + 136 backers	Une enveloppe de 10 <i>stickers</i> différents + le premier pack (frais de port compris dans le monde entier).
Pour 30 \$ ou + 6 372 backers	Le livre « Comme convenu » (260 pages) + 2 feuilles de 5 <i>stickers</i> + 2 marque-pages en couleurs + le premier pack (envoi partout dans le monde, frais de port compris uniquement pour la France).
Pour 54 \$ ou + 469 backers	2 livres « Comme convenu » (12 % d'économie sur le deuxième livre !) + 4 feuilles de 5 <i>stickers</i> + 4 marque-pages en couleurs + le premier pack (envoi partout dans le monde, frais de port compris pour la France).
Pour 73 \$ ou + 542 backers	Un dessin de Brume, signé, sur un exemplaire du livre + 2 feuilles de 5 <i>stickers</i> + 2 marque-pages en couleurs + 1 carte postale + 1 pochette de 10 <i>stickers</i> différents + le premier pack (envoi partout dans le monde, frais de port compris pour la France).
Pour 140 \$ ou + 54 backers	Le sac en tissu Brume + 1 grand badge + 1 dessin de Brume, signé, sur un exemplaire du livre + 2 feuilles de 5 <i>stickers</i> + 2 marque-pages en couleurs + 1 carte postale + 1 pochette de 10 <i>stickers</i> + le premier pack (envoi partout dans le monde. Frais de port compris pour la France).
Pour 276 \$ ou + 28 backers (contrepartie limitée à 77 exemplaires)	Un second livre, avec une autre Brume dessinée et signée + 1 <i>art print</i> en série limitée à 100 exemplaires, numéroté et signé + 1 autre grand badge (différent du premier) + 1 pochette de 20 <i>stickers</i> supplémentaires + 1 dessin de Brume, signé, sur un exemplaire du livre + 4 feuilles de 5 <i>stickers</i> + 4 marque-pages en couleurs + 1 carte postale + 1 pochette de 10 <i>stickers</i> + 1 sac en tissu Brume + 1 badge + le premier pack (envoi partout dans le monde, frais de port compris pour la France).
Pour 559 \$ ou + 10 backers (contrepartie limitée à 20 exemplaires)	Un portrait personnalisé (vous, votre animal, un personnage...) dessiné sur tablette, imprimé et envoyé chez vous + un petit dessin original en noir et blanc, au choix dans une liste de thèmes + toutes les contreparties précédentes.
Pour 3 579 \$ ou + Aucun backer (contrepartie limitée à 3 exemplaires)	Je dessine sur papier une planche de « Comme convenu », que vous choisissez + un séjour d'une demi-journée (valable pour deux personnes) : 1 heure dans mon atelier, où je vous explique ma façon de travailler, je réalise un dessin devant vous (le trajet jusqu'à la Californie n'est pas compris dans le pack) + une balade en décapotable (nous vous montrerons quelques lieux de la Silicon Valley qui apparaissent dans la BD). Le soir, nous mangerons chez Chapeau, l'une des meilleures tables de San Francisco (c'est un resto français, donc, d'accord, pas hyper typique de la région. Mais, en même temps, qu'y a-t-il de mieux que la cuisine française ?). Et avant de repartir, je vous dédicacerai les 3 albums de ma série « Cerise » + toutes les contreparties précédentes.

Tableau 1 : Échelle des contreparties.

Source : page Internet du projet « Comme convenu » sur la plateforme Ulule, <https://fr.ulule.com/comme-convenu/>

ter. Du coup, quand je regardais les stats de fréquentation, je croyais qu'il y avait un *bug*... Je me disais : "Non, c'est pas possible, autant de lecteurs, alors qu'il n'y a pas beaucoup de commentaires...". Mais, en fait, si ! Vous êtes nombreux à ne pas réagir, mais vous aimez mon travail, vous l'aimez... au point de me soutenir !! ». Beaucoup des lecteurs de Laurel ont confirmé cette perspective. Le *verbatim* suivant en témoigne : « Coucou Laurel, je suis tes aventures depuis déjà un petit moment (quelques années, même) sans jamais te

laisser de commentaires. Voilà donc ma petite contribution à ton projet, pour te soutenir dans cette aventure, et soutenir ton métier de dessinatrice/illustratrice qui n'est pas évident de nos jours. Le montant déjà atteint et le nombre de contributeurs te montrent à quel point tu as une influence sur la Toile ! ». Ainsi, ce n'est pas seulement la taille, mais c'est aussi et surtout la force de frappe de la communauté qui joue dans la réussite d'une campagne. En l'occurrence, la communauté de Laurel a fait montre de son engagement à ses côtés.

Alors que ces premiers propos offrent des bribes de compréhension de la réussite du projet porté par Laurel, la partie suivante de notre article s'attachera plus encore à décrypter et à analyser les facteurs explicatifs de l'hyper-financement du projet.

Emporté par la foule : décryptage et analyse de l'hyper-financement du projet

Au-delà des facteurs clés de réussite classiques

La réussite du projet porté par Laurel fait en tous points écho avec les facteurs clés de succès traditionnellement identifiés par la littérature. Laurel a mis en place une stratégie de communication intensive. Elle a relayé ses actes de communication *via* différents réseaux sociaux (*blog*, Facebook, Twitter...), sur lesquels elle dispose d'une large communauté⁽¹¹⁾. En cours de collecte, 15 nouvelles ont été postées sur la page du projet, soit approximativement une nouvelle tous les deux jours. La campagne a de ce fait suscité plus d'un millier de commentaires. L'objectif financier fixé par Laurel était raisonnable, elle indiquait d'ailleurs l'avoir de son propre chef minoré par rapport à son souhait initial : « C'est **stupéfiant !!!** Pour être tout à fait transparente, **j'espérais 14 000 euros**. Car avec 14 000, je n'y étais pas de ma poche ! 9 200, je devais mettre au bout, mais c'était possible de **faire un crédit** pour que le livre devienne réalité, au pire... 9 200 me semblaient atteignables. Alors, là... : bon sang, je n'en reviens toujours pas que vous soyez là ! Que vous participiez, comme ça, si nombreux !! C'est complètement dingue !!! » (extrait de la *news* publiée sur Ulule, le 8 octobre 2015).

Un objectif financier modéré a plus de chance d'être atteint. C'est un signal favorable qui est émis, lorsque la jauge se remplit rapidement. De façon imagée : un client aura davantage confiance dans un restaurant comble plutôt que dans un restaurant vide. Il en va de même en matière de *crowdfunding*, puisque l'on observe un effet de suivisme de la foule des internautes⁽¹²⁾. La crédibilité du projet s'améliore lorsque l'objectif est atteint. Arnaud Burgot nous parle, à ce propos, de « prophétie auto-réalisatrice », laquelle s'exprime dans une double perspective : si l'objectif fixé semble trop élevé, la foule des contributeurs potentiels ne va pas y croire et ne

contribuera donc pas au projet. *A contrario*, si l'objectif est réalisable, la foule, alors confiante dans la réussite de la campagne, sera davantage incitée à contribuer au projet. En outre, un objectif raisonnable, selon Arnaud Burgot, encourage davantage la dynamique de partage, dans la mesure où la foule préfère relayer un projet qui fonctionne bien. Le directeur d'Ulule nous indique : « Plus vite le porteur de projet va réussir à inscrire sa campagne dans une dynamique de succès, plus ça va déclencher du "*waouh effect*", du "c'est formidable, ce qui est en train de se passer !", plus les personnes vont avoir envie de le partager autour d'elles, plus ça va fonctionner, plus cela va déclencher un effet d'entraînement ». Cet « effet waouh » est ainsi propre à générer une forme d'énergie cinétique.

D'une durée d'un mois, la campagne a été relativement courte. Cela lui a conféré un caractère d'urgence propice au succès. En outre, cet aspect a été renforcé par l'exclusivité des contreparties proposées. En effet, il était clairement expliqué que la seule façon d'obtenir l'édition papier de la bande dessinée était de l'acquérir *via* Ulule. Les fans de l'auteure ne pouvaient pas ainsi programmer un achat ultérieur.

La réussite de la campagne portée par Laurel s'explique également, bien entendu, par l'importante communauté avec laquelle elle nourrit une relation de proximité sur les réseaux sociaux. La communauté des lecteurs de Laurel s'est ainsi mobilisée durant la collecte. Très investie sur différents réseaux sociaux, Laurel répond de manière régulière aux commentaires de ses *followers*. L'Encadré 3 ci-après illustre notre propos. Il met en perspective le témoignage que nous avons recueilli auprès d'Armelle Duval, *community manager* de Laurel, mais aussi, et surtout, grande fan de la dessinatrice.

⁽¹¹⁾ En date du 6 mai 2017, 22 669 personnes suivent la page Facebook de Laurel, 25 007 son compte Twitter, 6 449 son compte Instagram et 6 589 son compte Pinterest... 13 075 personnes sont abonnées à la page Facebook de « Comme convenu ».

⁽¹²⁾ Si les phénomènes de suivisme moutonnier peuvent être craints lorsqu'il est question de la foule (RENAULT, 2017), ils peuvent aussi participer à la réussite de certaines campagnes de financement participatif. Le cas de l'hyper-réussite de la collecte portée par Zack Danger Brown sur la plateforme Kickstarter, en 2014, est, de ce point de vue, emblématique. Alors que le porteur de projet sollicitait la somme de 10 dollars afin de réaliser une simple salade de pommes de terre, il a finalement réussi à lever 55 492 dollars en provenance de 6 911 *backers*.

Encadré 3 : Le témoignage d'une fan

« Je suis une très (très, très) grande fan de Laurel, depuis plusieurs années. J'avais déjà, par le passé, échangé quelques mails avec elle, que ce soit pour une commande d'illustration, un concours qu'elle organisait sur son *blog*, ou, tout simplement, pour lui faire un petit coucou ou lui dire que tel ou tel passage d'une de ses BD m'avait particulièrement touchée.

Elle a toujours répondu à tous mes *mails*, elle garde ce contact si particulier avec ses fans ; c'est ce qui me plaît énormément chez Laurel. Pour la petite histoire, lorsque je l'ai rencontrée en 2015, à Vannes, lors d'une séance de dédicaces, c'était la première fois que je la voyais, j'en tremblais d'émotion [...] (ah, j'avais prévenu : je suis une très grande fan !). Et elle se souvenait de moi, elle se souvenait que j'avais deux chats. C'est peut-être une anecdote totalement anodine, mais je sais très bien que nous sommes une grande communauté de fans de Laurel, et le fait qu'elle se soit souvenue de moi, ça m'a marquée, et ça m'a émue.

Je pense que le succès de Laurel est lié au fait qu'elle entretient depuis toujours une véritable relation avec ses fans. Puis, par la suite, le bouche-à-oreille, *via* les divers réseaux sociaux, a fait grandir cette communauté. J'ai moi-même fait découvrir le travail de Laurel à plusieurs ami-e-s, qui sont à leur tour devenus fans de son trait, de son humour, de son histoire..., et qui ont choisi de participer aux campagnes de "Comme convenu" ! ».

L'intensité et la sincérité de la relation nouée avec sa communauté comptent parmi les facteurs explicatifs majeurs du succès rencontré par Laurel. Afin d'expliquer la réussite de sa collecte, Laurel nous confie d'ailleurs : « Ce qui a le plus joué, clairement, c'est que j'avais la chance d'avoir une communauté de lecteurs déjà présente. Car je tiens mon *blog* quasi quotidiennement, depuis 2003, et j'ai des personnes qui me suivent depuis ce moment-là. Je ne l'ai pas fait exprès, ce n'était pas calculé d'entretenir une relation avec mes lecteurs depuis si longtemps, mais je pense que c'est ce qui a le plus joué. Et aussi, peut-être, le fait que je ne leur ai jamais rien demandé, jamais rien vendu. Je parlais de mes livres qui sortaient, mais sans insister. Du coup, c'était assez nouveau que je leur demande du soutien ! Et ils ont été ravis de me faire ce plaisir ! ». Ainsi, la communauté de Laurel accède gratuitement au contenu qu'elle produit. Or, dans un esprit de « don/contre-don », cette gratuité est de nature à impacter favorablement l'engagement de ses lecteurs. En effet, dans un schéma classique, c'est après avoir soutenu financièrement un projet que la contrepartie est obtenue. Dans le cas étudié, Laurel a offert à sa communauté de lire la bande dessinée gratuitement. Nous constatons ainsi que plusieurs des réussites emblématiques observées sur Ulule s'imprègnent de cette dynamique vertueuse⁽¹³⁾. Or, l'on pourrait s'étonner *a priori* que les gens souhaitent financer un produit (en l'occurrence une bande dessinée), auquel ils ont accès gratuitement. À ce propos, Élodie Gonçalves nous livre son analyse : « C'est étonnant et rassurant. On observe cela tous les jours. Même quelque chose d'accessible gratuitement sur Internet, quand ça plaît aux gens, quand ils sont impliqués, quand ils suivent un auteur, un musicien ou un YouTubeur ; voilà, n'importe quel porteur de projet [...], ils vont vouloir le suivre financièrement dans la concrétisation physique de son projet. Donc, ça, c'est hyper-rassurant, car on a tendance à dire, aujourd'hui, qu'à cause d'Internet, [...] les gens ne sont plus prêts à payer pour quoi que ce soit. Nous, chez Ulule, on se rend compte tous les jours que c'est faux, parce qu'il y a plein de projets qui ont très bien fonctionné et qui étaient totalement accessibles sur Internet ». Arnaud Burgot abonde dans ce sens : « Le jour où Laurel lance une campagne de *crowdfunding*, il y a énormément de contributeurs qui la soutiennent, pas nécessairement parce qu'ils voulaient absolument la BD papier (même s'ils sont très contents de l'avoir), mais tout simplement parce que c'est un moyen de la remercier ». Le directeur général d'Ulule nous parle de « juste retour des choses ». Selon ses propres termes, la réussite du projet Noob⁽¹⁴⁾ s'inscrit dans un esprit similaire. Le porteur de ce projet a livré gratuitement du contenu à sa communauté, laquelle l'a soutenu financièrement par la suite. De fait, nous

pouvons considérer la communauté réunie autour d'un projet comme une forme de filet de sécurité ; c'est grâce à elle que le porteur de projet obtiendra ses premiers soutiens. Cette communauté dispose aussi d'une force démultipliatrice, elle est la rampe de lancement qui permettra à une collecte de décoller.

La réussite du projet « Comme convenu » trouve également sa source dans l'empathie des lecteurs vis-à-vis de Laurel. Sa communauté a en effet parfaitement conscience du fait qu'il est compliqué pour un auteur de vivre de sa passion. Rappelons en outre que « Comme convenu » relate les difficultés auxquelles l'auteure et son conjoint font face : floués par leurs associés, leur expérience entrepreneuriale sur le sol américain vire au cauchemar. Ainsi, la communauté de Laurel a à cœur que celle-ci puisse retirer un bénéfice financier de la collecte. Ce *verbatim* appuie notre propos : « Suite à toutes les aventures contées, après avoir vécu avec vous toutes ces déconvenues [...], je fais aussi partie de ceux qui vous conseillent de garder un peu de sous pour vous, et surtout pour votre famille. Après avoir mangé tant de vache enragée [...], il me paraît aussi tout à fait normal de pouvoir profiter un peu... ».

Parmi les facteurs explicatifs de la réussite du projet, il nous semble également important de mettre en perspective la démarche pédagogique de Laurel. En effet, l'auteure a accompagné ses lecteurs dans la compréhension des ressorts d'une campagne de financement participatif en publiant des planches de bandes dessinées sur cette thématique (voir les Illustrations 1 et 5). Ces illustrations ont suscité des retours positifs du type : « C'est très clair, et j'ai hâte d'y participer ! Merci ! », ou, dans la même veine : « Merci pour l'explication, Laurel ! J'espère que nous serons assez nombreux pour ton projet. Je croise les doigts !... ».

Remercier les contributeurs est également un gage de réussite des projets. En effet, les contributeurs seront d'autant plus enclins à partager sur leurs réseaux les informations relatives à la collecte en cours et pourquoi pas à la soutenir de nouveau s'ils ressentent la gratitude du porteur de projet. Laurel a largement remercié ses contributeurs. Prenant acte de leur force démultipliatrice, elle les a encouragés à partager largement (voir l'illustration 3 de la page suivante).

Relevons également que la confiance est l'un des moteurs du succès d'une campagne. Or, en ayant noué sur les réseaux sociaux une relation pérenne avec sa communauté, Laurel a posé les fondations de la relation de confiance qu'elle entretient avec eux. Les lecteurs de « Comme convenu » ont eu l'opportunité d'éprouver leur intérêt pour cette bande dessinée. En outre, Laurel a témoigné à plusieurs reprises de son engagement à l'égard de la qualité des contreparties proposées. Ce *verbatim* illustre nos propos : « Il m'est arrivé d'être déçue d'objets reçus, suite à des achats sur Kickstarter, et il est hors de question que ça arrive avec "Comme convenu" ! » (extrait d'un message en date du 21 octobre 2015 publié sur le *blog* de Laurel). Ce type de message est tout à fait de nature à rassurer de potentiels *backers*.

⁽¹³⁾ Dans ce même registre, nous pouvons citer les réussites de Noob ou bien encore de Maliki sur la plateforme Ulule.

⁽¹⁴⁾ La Web-série Noob a été financée à hauteur de 1 945 %, en juillet 2013, sur la plateforme Ulule. Ainsi, tandis que le porteur du projet sollicitait sa communauté pour un montant global de 35 000 euros (seuil atteint en quinze heures), la somme collectée au final s'est élevée à 681 046 euros (PÉQUIGNOT, 2016).

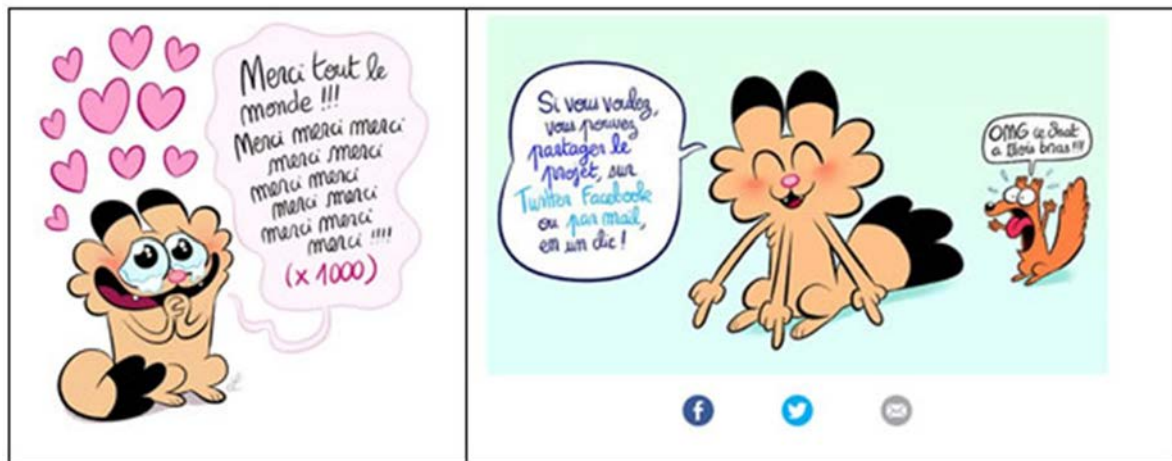


Illustration 3 : Remerciement et partage.

Source : Illustrations respectivement publiées sur la page Ulule du projet, les 8 et 14 octobre 2015 (reproduit avec l'autorisation de l'auteure).

Notons également parmi les facteurs clés de succès, l'une des spécificités inhérentes aux porteurs de projets « bande dessinée » : leurs qualités artistiques peuvent être mises à contribution. Laurel a ainsi mis en scène les personnages emblématiques de sa bande dessinée pour illustrer sa campagne. Dans l'entretien qu'il nous a accordé, Arnaud Burgot souligne également cet atout. À propos des porteurs de projets gravitant dans l'univers de la bande dessinée, il indique : « Ce sont des personnes qui sont capables de produire des visuels liés à la campagne, et donc de les utiliser dans leurs éléments de communication ». Élodie Gonçalves considère elle aussi que, dans l'univers de la bande dessinée, les qualités d'illustrateurs des porteurs de projets sont un avantage indéniable. S'agissant du projet porté par Laurel, elle précise : « Il y a toujours ses petits personnages (les chats, les écureuils...), qui reviennent et que les gens adorent. Ce sont des personnages qu'ils ont suivi sur le *blog* et qu'ils retrouvent sur Ulule... ». Ainsi, la page du projet « Comme convenu » est considérée par notre interlocutrice comme un modèle du genre (voir l'illustration 4 ci-dessous).

nication intensive et énergique, nombre conséquent de commentaires postés sur la page projet, présence d'une vidéo, de photos et d'illustrations, construction cohérente de l'échelle des contreparties... Des éléments additionnels apparaissent : un *storytelling* porté par Laurel qui apporte un joli supplément d'âme, une démarche pédagogique, l'expression de la gratitude de la porteuse de projet, mais également, et surtout, une communauté conquise par une bande dessinée, dont elle a pu apprécier les qualités en y ayant accès gratuitement en ligne depuis plusieurs mois. Parmi les éléments ayant concouru à la dynamique de succès du projet, la mise en place de *stretch goals* semble avoir joué un rôle spécifique (la section suivante y est consacrée).

Le rôle des *stretch goals* dans la dynamique de la campagne

Un *stretch goal* (ou objectif étendu) est un objectif de financement fixé par un porteur de projet qui va au-delà de son objectif initial. Il s'agit, pour un projet, de recevoir plus d'argent et pouvoir conséquemment financer plus de choses. Dès lors, si le porteur de projet a atteint son objectif de base, il recevra les fonds apportés par les *backers* même si les objectifs étendus ne sont pas atteints. De façon parfaitement pédagogique et en écho au projet qu'elle portait, Laurel en a expliqué le mécanisme (voir l'illustration 5 de la page suivante).



Illustration 4 : Extrait de la page du projet « Comme convenu » sur Ulule.

Comment expliquer l'hyper-réussite de l'opération de financement participatif du projet « Comme convenu » ? La campagne portée par Laurel correspond en tous points aux critères de succès traditionnellement identifiés par la littérature : communauté en ligne importante, courte durée de la collecte, stratégie de commu-

La mise en place de *stretch goals* complexifie la gestion d'un projet dont les contours et les contreparties associées peuvent évoluer en fonction de la réalisation d'objectifs successifs. Typiquement, pour un album musical, il est possible d'intégrer une chanson supplémentaire ; pour une bande dessinée, il peut être opportun d'augmenter le grammage du papier (voir l'illustration 6 de la page 32), ou bien encore, comme l'a fait Laurel, d'offrir un marque-page, des planches de *stickers*... Lorsqu'il s'engage dans cette voie, le porteur de projet doit en mesurer l'impact financier. Il doit s'assurer de la faisabilité de ses engagements. Il est ainsi nécessaire de mesurer les incidences sur



© Laure!

Illustration 5 : Qu'est-ce qu'un stretch goal ?

Source : Illustrations figurant sur la page Ulule du projet – 14 octobre 2015 (reproduit avec l'autorisation de l'auteur).

les délais de réalisation du projet, d'une part, et sur les délais de production et d'expédition des contreparties, d'autre part. En tout état de cause, il semble opportun de proposer des objectifs élargis dès lors que le projet dépasse rapidement son objectif initial.



© Laurel

Illustration 6 : Un papier de meilleure qualité.

Source : Illustration publiée le 13 octobre 2015 sur Ulule (reproduit avec l'autorisation de l'auteur).

Proposer des *stretch goals* peut ainsi permettre de dynamiser une campagne. Afin de créer et d'atteindre des objectifs supplémentaires, l'objectif de financement initial doit avoir été atteint rapidement, ce qui a été le cas pour le projet porté par Laurel. Cela donne en effet l'impulsion nécessaire. Minorer l'objectif initial peut, par conséquent, constituer une opportunité de le dépasser rapidement et, ce faisant, cela donne une belle impulsion à une campagne. Idéalement, les professionnels des plateformes suggèrent aux porteurs de projets d'anticiper le scénario d'une trajectoire favorable, et les *stretch goals* associés. Élodie Gonçalves nous livre les propos suivants : « Ce sont des choses qui se préparent en amont ». Elle nous indique qu'à défaut, « dans la fougue, dans l'effet hyper-positif de la collecte, on promet parfois des choses que l'on

regrette ensuite... ». Les porteurs de projets doivent, par conséquent, porter une attention toute particulière au coût. Élodie Gonçalves précise : « Il faut essayer de mesurer son enthousiasme et de réfléchir, de faire des devis [...], pour ne pas promettre des choses qui vont être impossibles à réaliser ». Si elle a réagi promptement au succès fulgurant de son projet, Laurel n'avait néanmoins pas anticipé l'ensemble des contreparties associées aux *stretch goals* qu'elle serait susceptible de proposer. Dès le 6 octobre 2015, elle indiquait : « Je vais vite contacter l'imprimeur, pour savoir tout ce qu'il est possible de faire en plus de ce que j'avais prévu dans mon budget !! Déjà, la qualité du papier et [celle de la] couverture seront grandement améliorées !! Et c'est grâce à vous ! Merci !!! Et puis je vais travailler sur un *stretch goal*, bien sûr !! J'ai plein d'idées pour cela !! Il faut juste que j'essaie de dormir un peu avant, si j'y arrive... ». Deux jours plus tard, le 8 octobre 2015, elle annonçait : « J'ai notamment une idée vraiment sympa, mais je ne sais pas si c'est possible techniquement : il faut que je voie ! Ah, et une autre [idée...], mais il faut que je demande la permission à un ami, car ça le concerne ! ». Ce sont finalement trois *stretch goals* qui ont été présentés tour à tour : le premier nécessitait d'atteindre 2 000 % de financement. Il permettait de procéder à l'édition de deux planches de *stickers* supplémentaires (voir l'illustration 5 de la page précédente). Cet objectif ayant été rapidement atteint, Laurel en a fixé un deuxième : pour 2 222 %, un second marque-page serait offert. Le dernier *stretch goal*, fixé à 2 461 %, permettait d'éditer une troisième planche de *stickers* (voir l'illustration 7 ci-après).

Force est de constater que la mise en place des *stretch goals* a animé positivement la campagne, suscitant beaucoup de commentaires de la part des *backers* observateurs assidus de la progression de la collecte (voir l'Encadré 4 de la page suivante).

Le fait d'avoir proposé des *stretch goals* a été favorable à la dynamique de la campagne de *crowdfunding*



© Laurel

Illustration 7 : Les deuxième et troisième *stretch goals*.

Source : Visuels respectivement publiés les 29 octobre et 4 novembre 2015 sur la page du projet sur Ulule (reproduit avec l'autorisation de l'auteur).

Encadré 4 : Les *stretch goals* comme moteurs du dynamisme de la collecte

« Bon, et puis le stretch goal d'après 2 222 %, ça sera quoi ? Parce que, bon, on est déjà à plus de 2 100 %, là... La rançon du succès, et un win-win pour toi comme pour nous. Merci pour ta bonne humeur, et encore bravo !!! ».

« Je suis très contente de soutenir ton projet... Allez ! Encore 11 %, et on est à 2 222 % ! ».

« 2 221 % !!! Plus que 1 %, et c'est bon pour le 2^{ème} marque-page ! Un tel succès, c'est magnifique ! ».

« Bonjour Laurel ! Voilà, je me suis aussi fait un gros plaisir, ce soir, en m'offrant une double ration de "Comme convenu", et, en même temps, j'ai fait sauter le palier des 2 222 % ! Bref, à toi de nous trouver un nouvel enjeu à 2 500 % ! Pourquoi pas ? ».

« Comme je ne doute pas que le prochain stretch goal sera remporté, j'avais une idée pour le prochain objectif : 2 460 % pour dépasser, dans le *Hall of Fame*, le projet [dont l'objectif a été] le plus dépassé :-) !... ».

« Vas-tu battre le record de "Un bouquet géant pour Christiane Taubira : 2 460 %" ? Avec un 2^{ème} stretch goal à 2 461 % ? »

Source : Extrait des commentaires sur la page Web du projet, <https://fr.ulule.com/comme-convenu/comments/>

portée par Laurel. La perspective de récompenses additionnelles a non seulement permis d'attirer de nouveaux soutiens, mais aussi de convaincre ceux qui avaient déjà soutenu le projet de le faire à nouveau ou bien encore de partager l'information au sein de leur réseau. Cela a conduit certains contributeurs à suivre assidument l'évolution de la collecte. *In fine*, la mise en place de *stretch goals* implique davantage d'actes de communication entre un porteur de projet et ses soutiens. Or, la multiplication des actes de communication est propice au succès d'une campagne.

Conclusion : vers l'infini, et au-delà...

Obtiendriez-vous cent mille euros, si vous en demandiez dix mille à votre banquier ? C'est peu probable. En matière de *crowdfunding*, la foule pourra vous offrir bien plus que les fonds que vous sollicitiez au départ. Elle pourra d'ailleurs vous offrir bien plus que son argent. La foule ne se contente pas de financer le projet qui lui tient à cœur, elle conseille le porteur de projet, elle l'encourage, elle est son ambassadeur *via* des partages qu'elle opère sur les réseaux sociaux... Présenté sur une plateforme de *crowdfunding*, un projet peut ainsi se trouver emporté par la foule de ceux qui accepteront de le soutenir.

S'appuyant sur l'étude du cas « Comme convenu », cette recherche nous a permis de mettre en perspective les facteurs explicatifs du succès d'une collecte de fonds par *crowdfunding*. Or, ce n'est pas une réussite ordinaire que nous avons étudiée, mais une « hyper-réussite ». Sur le plan théorique, le décodage et l'analyse du cas nous a permis d'identifier des facteurs clés de succès similaires à ceux traditionnellement appréhendés dans la littérature : un objectif financier raisonné et raisonnable, une durée de collecte courte, la présence d'une vidéo, d'illustrations et de photos postées sur la page de la campagne et sur divers réseaux sociaux, une animation régulière de la campagne, une communauté en ligne importante...

Il s'est également agi d'identifier des facteurs explicatifs additionnels. Laurel a fait montre de pédagogie envers sa communauté en créant des illustrations destinées à expliquer comment le financement participatif fonctionne et ce qu'est un *stretch goal*. La campagne a bénéficié également d'une dynamique de « don/contre-don » spécifique. En effet, Laurel a « offert » sa bande dessinée à sa communauté plusieurs mois avant de solliciter son appui financier. On aurait pu *a priori* considérer que les lecteurs ayant lu gratuitement « Comme convenu » en ligne auraient pu témoigner d'un intérêt moindre vis-à-vis de la campagne visant à éditer la version papier de la bande dessinée. Bien au contraire, la communauté de Laurel a largement encouragé son initiative. Certes, détenir un exemplaire papier intéressait les fans de l'auteure, mais lui apporter leur soutien – dans le sens large du terme – était pour eux tout aussi important. En donnant beaucoup de sa personne *via* les réseaux sociaux, en racontant dans la bande dessinée une histoire qui est la sienne, Laurel a suscité l'adhésion et l'empathie de ses lecteurs. L'auteure a su valoriser sa campagne par de multiples dessins qui ont illustré et enrichi le dialogue qu'elle entretenait avec sa communauté.

Parvenue en quelques minutes à son objectif, la collecte aurait cependant pu s'essouffler. De ce point de vue, nous avons pu mettre en relief le rôle des *stretch goals* dans la dynamique de la campagne de financement participatif. Ils permettent d'ancrer la collecte dans un processus de *gamification*. Dans le cas étudié, les *stretch goals* constituent une formule gagnant-gagnant. Ils ont permis à Laurel de lever davantage de fonds, et à ses contributeurs de voir leurs contreparties enrichies.

De nature exploratoire, notre recherche appelle plusieurs prolongements. Elle nous invite, notamment, à étudier comment les porteurs de projets gèrent une situation d'hyper-financement. L'observation que nous réalisons depuis plusieurs mois de cas similaires témoigne *a priori* d'une double perspective : dans la première, l'hyper-financement est « subi » et, dans la seconde,

il est « agi ». Nous souhaiterions également mieux comprendre non seulement les facteurs de motivation, mais également les freins empêchant des *backers* de soutenir un projet ayant déjà atteint la somme escomptée. Dans cette lignée, nous avons particulièrement à cœur d'étudier le rôle des *stretch goals* dans le succès et la dynamique d'une campagne de *crowdfunding*.

Épilogue

En mars 2017, Laurel présentait sur la plateforme Ulule une nouvelle collecte visant à financer le second tome de « Comme convenu ». Sur la base d'une mécanique bien huilée, Laurel a de nouveau transformé l'essai. En effet, alors qu'elle sollicitait sa communauté à hauteur de 10 300 dollars, Laurel a récolté plus de 430 000 dollars – l'objectif ayant été atteint à hauteur de 4 178 % ! Ce sont 9 326 *backers* qui l'ont soutenue dans son nouveau projet...

Bibliographie

- AGRAWAL A., CATALINI C. & GOLDFARB A. (2011), "The Geography of Crowdfunding", National Bureau of Economic Research Working Paper, n°16820.
- BALBONI B., KOCOLLARI U. & PAIS I. (2014), "How can social enterprises develop successful crowdfunding campaigns? An empirical analysis on Italian context", EURAM 2014, Waves and winds of strategic leadership for sustainable competitiveness, 4-7 June, Valencia, Spain.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T. & SCHWIENBACHER A. (2014), "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of business venturing*, vol. 29, n°5, pp. 585-609.
- BESSIÈRE V. & STÉPHANY É. (2014), *Le Crowdfunding – Fondements et pratiques*, De Boeck.
- BOEUF B., DARVEAU J. & LEGOUX R. (2014), "Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects", *International Journal of Arts Management*, vol. 16, n°3, pp. 33-48.
- CHEN S., THOMAS S. & KOHLI C. (2016), "What Really Makes a Promotional Campaign Succeed on a Crowdfunding Platform?", *Journal of Advertising Research*, vol. 56, n°1, pp. 81-94.
- CROSETTO P. & REGNER T. (2014), "Crowdfunding: Determinants of success and funding dynamics", *Jena Economic Research Papers*, n°2014-035.
- CUMMING D. J., LEBOEUF G. & SCHWIENBACHER A. (2014), "Crowdfunding models: Keep-it-all vs. all-or-nothing", finance meeting EUROFIDAI-AFFI paper, vol. 10.
- DETERDING S., SICART M., NACKE L., O'HARA K. & DIXON D. (2011), "Gamification. Using game-design elements in non-gaming contexts", In Proceedings of CHI'11 Extended Abstracts on human factors in computing systems. ACM, pp. 2425-2428.
- FONDEVILA-GASCÓN J. F., ROM-RODRÍGUEZ J., MATA-MONFORTE J., SANTANA-LÓPEZ E. & MASIP-MASIP P. (2015), "Crowdfunding As a Formula for the Financing of Projects: An Empirical Analysis", *Revista Científica Hermes*, n°14, pp. 24-47.
- FRYDRYCH D., BOCK A. J., KINDER T. & KOECK B. (2014), "Exploring entrepreneurial legitimacy in reward-based crowdfunding", *Venture Capital*, vol. 16, n°3, pp. 247-269.
- GERBER E. M. & HUI J. (2013), "Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation", *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, vol. 20, n°6, article 34.
- GERBER E. M., HUI J. & KUO P-Y (2012), "Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms", in *Proceedings of the International Workshop on Design, Influence, and Social Technologies: Techniques, Impacts and Ethics*, vol. 2, 10 p.
- HOBBS J., GRIGORE G. & MOLESWORTH M. (2016), "Success in the Management of Crowdfunding Projects in the Creative Industries", *Internet Research*, vol. 26, n°1, pp. 146-166.
- HÖRISCH J. (2015), "Crowdfunding for environmental ventures: An empirical analysis of the influence of environmental orientation on the success of crowdfunding initiatives", *Journal of Cleaner Production*, vol. 107, pp. 636-645.
- JOENSSEN D. W., MICHAELIS A. & MÜLLERLEILE T. (2014), "A link to new product preannouncement: Success factors in crowdfunding" (disponible sur SSRN 2476841).
- KAPPEL T. (2008), "Ex ante crowdfunding and the recording industry: A model for the US?", *Loyola of Los Angeles Entertainment Law Review, Law Reviews*, vol. 29, n°3, pp. 375-385.
- KOZINETS R. V. (2002), "The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities", *Journal of marketing research*, vol. 39, n°1, pp. 61-72.
- KOZINETS R. V. (2009), *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- LAWTON K. & MARON D. (2013), *The crowdfunding revolution – How to raise venture capital using social media*, Mc Graw Hill.
- LI Z. & JARVENPAA S. (2015), "Motivating IT-Mediated Crowds: The Effect of Goal Setting on Project Performance in Online Crowdfunding", *NET Institute Working Paper*, n°15-07 (Disponible sur SSRN 2672056).
- MARELLI A. & ORDANINI A. (2016), "What Makes Crowdfunding Projects Successful 'Before' and 'During' the Campaign?", in BRÜNTJE D. & GAJDA O. (eds.), *Crowdfunding in Europe: State of the Art in Theory and Practice*, Springer, pp. 175-192.

- MAUSS M. (1923), « Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*, vol. 1, pp. 30-186.
- MITRA D. (2012), "The role of crowdfunding in entrepreneurial finance", *Delhi Business Review*, vol. 13, n°2, pp. 67-72.
- MOLLICK E. & NANDA R. (2016), "Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in Funding the Arts", *Management Science*, vol. 62, n°6, pp. 1533-1553.
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of business venturing*, vol. 29, n°1, pp. 1-16.
- MÜLLERLEILE T. & JOENSSEN D. W. (2015), "Key success-determinants of crowd-funded projects: An exploratory analysis", in *Data Science, Learning by Latent Structures, and Knowledge Discovery*, Springer Berlin Heidelberg, pp. 271-281.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2013), « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », *Gestion Revue internationale de gestion*, numéro spécial « Gestion de la créativité », vol. 38, n°3, pp. 54-65.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2014), « *Crowdfunding* : vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir*, n°74, pp. 117-133.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2016), "Crowdfunding: principles, trends and issues", in OLLEROS X. & ZHEGU M., *Research handbook on digital transformations*, coordonné par Edward ELGAR, pp. 313-334.
- ORDANINI A., MICELI L., PARASURAMAN A. & PIZZETTI M. (2011), "Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms", *Journal of Service Management*, vol. 22, n°4, pp. 430-470.
- PASSEBOIS-DUCROS J. & PULH M. (2015), « Vers un modèle conceptuel des facteurs explicatifs de la participation et de la réussite d'une opération de *crowdfunding* dans le secteur culturel non marchand », 13th International Conference on Arts & Cultural Management, 26 juin-1^{er} juillet, Aix-en-Provence/ Marseille.
- PÉQUIGNOT J. (2016), « Jeu(x) d'écran(s). Noob et ses spectateurs internautes participatifs », in CHATEAUVERT J. & DELAVAUD G., *D'un écran à l'autre : les mutations du spectateur*, Paris, INA/L'Harmattan, coll. « Les Médias en actes », pp. 531-544.
- QIU C. (2013), "Issues in crowdfunding: Theoretical and empirical investigation on Kickstarter" (disponible sur SSRN 2345872).
- RENAULT S. (2014), « Combiner *gamification* et *crowdsourcing* : contours d'une innovation managériale », *Revue Management des technologies organisationnelles*, Presses des Mines, vol. 4, pp. 222-234.
- RENAULT S. (2017), « *Crowdsourcing* : la foule en question(s) », *Gérer & Comprendre*, n°129, septembre, pp. 45-57.

Crowdequity et Crowdlending : deux alternatives de financement des TPE/PME

Le cas de l'entreprise Gifts for Change

Par Imen MEJRI

Enseignant-chercheur à NEOMA Business School

Malek HAMOUDA

Enseignant-chercheur à l'ISG Programme Business & Management

et Donia TRABELSI

Maître de conférences à Télécom École de Management IMT – Institut Mines Télécom et membre du laboratoire de recherche LITEM

Le *crowdfunding* rémunéré s'est fortement développé ces dernières années. Il se positionne comme une solution alternative à la problématique de financement des PME/TPE. Notre recherche, qui étudie les atouts et les limites du financement participatif rémunéré comparé au financement traditionnel, met en évidence les spécificités du *crowdlending* et du *crowdequity*. Notre étude porte sur l'entreprise Gifts for Change, qui a la particularité d'avoir été financée par ces deux types de financement participatif. L'analyse montre que le *crowdfunding* rémunéré dispose de différents dispositifs qui ne sont adaptés qu'à certains projets. Aussi, la question du choix entre le *crowdlending* et l'*equity crowdfunding* ne se pose pas au même stade de développement des entreprises. Notre travail permet également d'adresser des recommandations essentielles aux entrepreneurs souhaitant se financer *via* le *crowdfunding* rémunéré.

Introduction

Les TPE/PME rencontrent d'importantes difficultés pour se financer auprès des piliers du financement classique. Ce financement traditionnel leur est effectivement de moins en moins accessible du fait d'un contexte de crise économique et de nouvelles réglementations restrictives. Pour répondre aux besoins des entrepreneurs, un nouveau produit de financement a vu le jour sur le marché, à savoir le financement participatif ou *crowdfunding*, qui se base sur la puissance de l'Internet afin d'assurer une proximité entre les bailleurs de fonds et les entrepreneurs (AGRAWAL *et al.*, 2011 ; MOLLICK, 2014).

Il existe plusieurs catégories de *crowdfunding*. La forme la plus médiatisée est le don, avec ou sans contrepartie (MOLLICK, 2014 ; VULKAN, 2016). Cependant,

nous assistons depuis quelques années à l'émergence de plateformes de financement participatif rémunéré. Dans ce cadre, nous distinguons le financement participatif par souscription d'actions (*crowdequity* ou *equity crowdfunding*) et le financement participatif sous la forme de prêts (*crowdlending*). Le développement de ces deux composantes du *crowdfunding* a été important. Selon le Baromètre du *crowdfunding* du 14 septembre 2017⁽¹⁾, les levées de fonds réalisées en France par les plateformes de prêt ont augmenté de 48 % entre le 1^{er} semestre 2016 et le 1^{er} semestre 2017, et de 46 %

⁽¹⁾ Baromètres 2013, 2014 et 2015 réalisés par Compinnov pour Financement Participatif France (FPF), l'association des professionnels du *crowdfunding*, et baromètres du 21 février et du 14 septembre 2017 réalisés par l'association Financement Participatif France (FPF) et KPMG.

entre 2015 et 2016. Sur ces mêmes périodes, cette évolution est respectivement de 15 % et de 36 % pour les plateformes d'investissement en capital. Il convient de préciser que l'*equity crowdfunding* a connu sa plus forte croissance en 2014 (+ 146 %). Quant au financement participatif sous la forme de prêts, il a enregistré son évolution la plus importante en 2015 (+ 122 %). En parallèle, les limites du *crowdfunding* et ses risques sous-jacents sont de plus en plus mis en avant. Par exemple, en France, le service des études de l'association des consommateurs UFC-Que Choisir a étudié 337 entreprises ayant eu recours au financement participatif, ainsi que les plateformes auxquelles elles ont fait appel. Son rapport publié le 23 février 2017⁽²⁾ met en garde contre les risques du secteur et contre les abus de certains de ses acteurs. On y dénonce « la promesse de rendements surestimés, la présentation partielle et la sélection hasardeuse des projets à financer, des obligations légales insuffisamment respectées, ainsi qu'une multitude de clauses abusives au sein des conditions générales d'utilisation des plateformes ».

Le développement du *crowdfunding* dans le paysage financier français et l'intérêt croissant des entreprises pour le *crowdfunding* rémunéré, malgré ses risques éventuels, posent la question de la pertinence de cette alternative de financement. Ainsi, nous nous proposons dans cet article de mettre en exergue les deux composantes du *crowdfunding* rémunéré : le financement participatif par souscription d'actions et le financement participatif sous la forme de prêts. Plus précisément, nous nous efforcerons de répondre aux questions de recherche suivantes : pourquoi un entrepreneur ferait-il appel au financement participatif rémunéré plutôt qu'au financement classique ? Et dans ce cadre, quelles sont les spécificités du *crowdfunding* et de l'*equity crowdfunding* ?

Notre article présente une étude qualitative exploratoire à travers l'analyse de l'entreprise Gifts for Change (la marque Treez), qui a effectué deux levées de fonds via le financement participatif rémunéré : la première sous la forme d'un prêt auprès de la plateforme Blue Bees, et la deuxième sous la forme d'une participation en capital auprès de la plateforme Wised. Dans ce cadre, nous nous basons notamment sur l'analyse d'entretiens semi-directifs effectués avec le fondateur de cette entreprise, ainsi qu'avec deux responsables au sein de ces plateformes. Le cas de l'entreprise Gifts for Change est particulièrement intéressant à analyser, car il permet d'effectuer une analyse comparative entre le *crowdfunding* et le *crowdequity*. À notre connaissance, notre étude empirique est la première à avoir eu pour ambition de comparer entre elles les deux formes du financement participatif rémunéré.

Cet article s'organise comme suit : d'abord, nous présenterons le contexte dans lequel s'est développé le financement participatif rémunéré. Ensuite, nous aborderons les atouts et les limites du *crowdfunding*

rémunéré par rapport au financement traditionnel. Les spécificités du *crowdfunding* et de l'*equity crowdfunding* seront mises en exergue. Enfin, nous exposerons notre méthodologie et présenterons notre analyse, avant de conclure.

Un contexte favorable au développement du *crowdfunding* rémunéré

Le *crowdfunding* rémunéré a vu le jour à la fin des années 2000. En France, ce mode de financement s'est développé dans un contexte caractérisé par une conjonction de facteurs : des facteurs structurels liés à l'évolution du secteur de financement traditionnel (banques et fonds de capital investissement) et des facteurs spécifiques liés à l'émergence du secteur du financement participatif en tant que tel.

D'abord, nous enregistrons un ralentissement du crédit bancaire aux PME en France (KREMP et PIOT, 2014). Les TPE et les PME s'adressent naturellement aux banques quand elles ont besoin de se financer, les considérant comme des acteurs privilégiés du financement, notamment à cause de leur accès limité aux marchés financiers (BENDRISS *et al.*, 2014). Cependant, les deux dernières crises financières (la crise des *subprimes* en 2008 et la crise de la dette souveraine en 2011), ainsi que la mise en place progressive de la nouvelle réglementation prudentielle post-crise (Bâle III) ont changé la donne. Aujourd'hui, même si les entreprises françaises ne semblent pas avoir connu une situation de rationnement du crédit (*credit crunch*)⁽³⁾, nous notons une atonie de la distribution du crédit et une diminution de la dette bancaire, en particulier de la part dédiée au financement de l'exploitation (KREMP et PIOT, 2014). Les auteurs expliquent cette tendance par la baisse de la demande des entreprises. Cependant, ils précisent que « les PME de très petite taille ou de création récente ont de vraies difficultés d'accès au crédit bancaire ».

Ensuite, les entreprises, en particulier au stade du démarrage, ont de plus en plus de mal à se financer auprès des fonds de capital investissement spécialistes du financement des jeunes entreprises non cotées. Le *private equity* a été fortement touché par la dernière crise économique et financière (MAHIEUX, 2012). Durant cette période, les montants investis par les fonds de capital-risque et de capital-amorçage dans les *start-ups* et les entreprises innovantes françaises ont enregistré une baisse après des années de forte croissance⁽⁴⁾. Aujourd'hui, malgré l'assainissement du secteur du capital investissement, la sélectivité dont il fait preuve est de plus en plus forte, tandis que la présence des *business angels* est encore insuffisante (KETTANI et VILLEMEUR, 2012). De ce fait, les projets

⁽²⁾ « Les placements participatifs : des placements risqués au potentiel moindre que le Livret A », disponible sur : www.quechoisir.org/action-ufc-que-choisir-financement-participatif-alerte-sur-les-risques-et-abus-n24530/

⁽³⁾ D'après l'enquête de la BCE et de la Commission européenne réalisée auprès de PME européennes (2013) et le rapport de l'Insee, « Les entreprises en France », 2014.

⁽⁴⁾ Selon les statistiques de l'Association française des investisseurs pour la croissance (AFIC), en 2008.

au stade de l'amorçage, à cause du risque élevé et de l'asymétrie d'information, rencontrent des difficultés à se financer auprès des acteurs qui leur étaient *a priori* destinés.

Enfin, une nouvelle catégorie d'investisseurs a émergé sur les marchés. En effet, de plus en plus d'investisseurs souhaitent reprendre le contrôle de leur épargne et aspirent à participer directement à l'économie réelle (LESUR, 2016). Le développement de l'Internet participatif ou social à travers les notions de Web 2.0 ou de Web collaboratif (O'REILLY, 2005) a permis de mettre en relation cette nouvelle catégorie d'investisseurs avec les porteurs de projets à la recherche d'un financement (AGRAWAL *et al.*, 2011). La logique financière du *crowdfunding*, dans laquelle les contributeurs cherchent à réaliser un gain sous la forme d'intérêts ou de dividendes et de plus-values en capital s'est progressivement installée en parallèle à la logique de volontariat relative au financement participatif sous la forme de dons, avec ou sans contrepartie (BERTRAND et JAKUBOWSKI, 2016).

Dans ce contexte, un nouveau cadre réglementaire qui se veut sécurisant pour les contributeurs, tout en étant allégé pour les plateformes, a été mis en place. En France, les pouvoirs publics ont précisé les nouvelles règles de l'exercice de cette nouvelle activité⁽⁵⁾. Les plateformes de *crowdfunding* rémunéré doivent être immatriculées au registre unique des intermédiaires en assurance, banque et finance tenu par l'ORIAS⁽⁶⁾. Nous distinguons les CIP (conseillers en investissement participatif : plateformes de financement participatif par souscription de titres financiers) des IFP (intermédiaires en financement participatif : plateformes de financement participatif sous la forme de prêts). Il convient de signaler que les plateformes de financement participatif sous la forme de dons n'ont pas l'obligation de s'immatriculer auprès de l'ORIAS. Elles peuvent toutefois choisir de le faire en tant qu'IFP. Selon Fliche *et al.* (2016), le nouveau cadre législatif permettrait non seulement de protéger les investisseurs, mais aussi de réduire les contraintes propres à chaque type de financement participatif rémunéré (prêt et souscription d'actions). Un label a d'ailleurs été créé pour identifier les plateformes qui respectent ces nouvelles règles.

Les atouts et les limites du *crowdfunding* rémunéré comparé au financement traditionnel

Comparé au financement traditionnel, le *crowdfunding* rémunéré partage certains atouts et limites du financement participatif sous la forme de dons, avec ou

sans contrepartie. Toutefois, le *crowdfunding* et l'*equity crowdfunding* se distinguent par des avantages et des inconvénients qui leur sont propres.

Atouts et limites communs avec le *crowdfunding* sous forme de don

Au regard du contexte dans lequel le *crowdfunding* a vu le jour et s'est développé, ce nouveau mode de financement se positionne comme un moyen alternatif de financer les TPE et les PME (FASSHAUER, 2016). La plateforme offre ainsi aux entrepreneurs la possibilité d'accéder à des ressources financières sans avoir recours aux acteurs établis du secteur financier. Le *crowdfunding* permet, en effet, le financement direct des projets entrepreneuriaux grâce à des plateformes qui facilitent la rencontre entre l'offre et la demande et garantissent une interaction directe entre les investisseurs et les porteurs de projets (GIUDICI *et al.*, 2012). Comparée au financement classique, cette solution de financement présente différents avantages (GOLIC, 2014 ; LAMBERT et SCHWIENBACHER, 2010). Dans ce cadre, la distance géographique ne représente plus un frein au financement (AGRAWAL *et al.*, 2011 ; BELLEFLAMME *et al.*, 2013 ; VALANCIENE et JEJELEVICIUTE, 2013). Les plateformes permettent aussi de mobiliser des investisseurs qui adhèrent aux mêmes valeurs que l'entrepreneur et qui appartiennent à une même communauté (FASSHAUER, 2016). Ces investisseurs supportent un risque moindre, puisque l'apport de chacun et donc le risque sous-jacent sont faibles. Au-delà de la levée des fonds, le financement participatif est un moyen de développer l'activité de l'entreprise au travers du processus de la collecte de fonds (LAMBERT et SCHWIENBACHER, 2010). Les investisseurs sont à la fois des clients potentiels et des ambassadeurs des projets (MOLLICK, 2014). Ce rôle d'ambassadeur est particulièrement important dans le cadre du *crowdfunding* rémunéré, puisque le rendement obtenu par les investisseurs est conditionné par le succès du projet. En outre, le financement par *crowdfunding* permet à l'entrepreneur d'avoir des signaux crédibles en ce qui concerne le potentiel de son produit sur le marché (GERBER *et al.*, 2012 ; VALANCIENE et JEJELEVICIUTE, 2013). Il offre également un avantage concurrentiel en garantissant une promotion à la fois de l'entreprise et du projet (GAJDA et WALTON, 2013). Il en résulte une réduction des coûts de conception et de commercialisation et une optimisation du processus de développement de nouveaux produits (LAMBERT et SCHWIENBACHER, 2010). Gerber *et al.* (2012) et Belleflamme *et al.* (2013) s'accordent à dire que les principales raisons pour lesquelles les entrepreneurs font appel au *crowdfunding* sont la collecte des fonds et les motivations commerciales et *marketing*, ainsi que le développement de relations et de réseaux.

Toutefois, malgré les avantages mentionnés précédemment, le *crowdfunding* peut avoir des limites. La littérature sur les inconvénients du financement participatif n'est pas très avancée, à cause de la jeunesse du secteur et du manque de recul. Les premiers arguments dans ce cadre sont l'absence d'évaluation par les spécia-

⁽⁵⁾ Ordonnance n°2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif et son décret d'application n°2014-1053 du 16 septembre 2014.

⁽⁶⁾ Il s'agit d'une association, sous tutelle de la direction générale du Trésor, qui a été créée en 2007 pour homologuer les intermédiaires en assurance, conformément à une directive de l'Union européenne datant de 2002. Depuis le 1^{er} octobre 2014, l'ORIAS a pour mission la tenue et la mise à jour du registre des intermédiaires en assurance, banque et finance.

listes et la possibilité d'une manipulation des donateurs par un discours *marketing* et des promesses dénuées de tout fondement (BLANCHARD et SABUNCU, 2016). Belanovà (2015) énonce un certain nombre d'inconvénients du *crowdfunding*. D'abord, ce type de financement suit, dans la majorité des cas, un modèle du « tout ou rien » ; ainsi, si le montant demandé n'est pas atteint, les fonds collectés sont reversés aux contributeurs. De plus, il ne faut pas négliger la pression subie par les entrepreneurs, notamment en termes de délai du lancement de l'activité. Par ailleurs, un échec de la campagne peut constituer un frein au développement futur des activités de l'entreprise en question.

Les spécificités du *crowdlending* et de l'*equity crowdfunding*

Chacune des deux composantes du financement participatif rémunéré, le *crowdlending* et l'*equity crowdfunding*, présentent des spécificités qu'il convient d'analyser.

En ce qui concerne le *crowdlending*, celui-ci présente certains avantages par rapport au crédit bancaire. D'abord, lever des fonds *via* les plateformes permet à l'entrepreneur d'accéder à l'emprunt sans apporter de garanties en contrepartie (YUM *et al.*, 2012). Ensuite, les coûts opérationnels sont réduits et, par conséquent, les prêteurs peuvent avoir un retour sur investissement plus intéressant (YUM *et al.*, 2012). Enfin, Internet et les réseaux sociaux facilitent la communication et la transmission d'informations entre l'emprunteur et les prêteurs (MAIER, 2016), accélérant ainsi le processus de levée de fonds comparativement au crédit bancaire traditionnel (LESUR, 2015).

Toutefois, comme le soulignent Cai *et al.* (2016), l'un des principaux problèmes du *crowdlending* est l'asymétrie d'information. Selon Herzenstein *et al.* (2011) et Yum *et al.* (2012), ce problème peut être en partie réduit si l'emprunteur divulgue des informations personnelles et financières permettant de rassurer les financeurs et de développer une confiance mutuelle. Ainsi, le succès d'une campagne de levée de fonds *via* le *crowdlending* dépend fortement des informations communiquées. Larrimore *et al.* (2011) stipulent que l'utilisation de récits étendus, de descriptions concrètes du projet et de mots quantitatifs a un potentiel informationnel et persuasif plus important, ce qui augmente la probabilité de succès du financement. Plusieurs auteurs indiquent que la quantité et la qualité des informations communiquées par les plateformes sur les projets favorisent leur financement et le gain de confiance des prêteurs (GREINER et WANG, 2010 ; HERZENSTEIN *et al.*, 2011 ; GONZALEZ et LOUREIRO, 2014). En outre, afin de réduire l'asymétrie d'information, certaines plateformes de prêts établissent des notations de crédit pour chaque projet. Emekter *et al.* (2015) montrent que le taux d'échec des campagnes de levée de fonds est inversement proportionnel à la notation financière, alors qu'il est positivement lié à la durée de la campagne. Mais indépendamment de l'évaluation du risque de défaut de l'entreprise par les plateformes, la sélection des projets revient au final à la foule, ce qui représente l'un des principaux risques inhérents au *crowdlending*. Ce processus n'est plus de la responsabilité des institutions financières, ce qui augmente le risque supporté par le prêteur (YUM *et al.*, 2012).



Man raising money with a pulley, lithographie, École anglaise du XX^e siècle, collection privée.

« Lever des fonds *via* les plateformes permet à l'entrepreneur d'accéder à l'emprunt sans apporter de garanties en contrepartie. »

S'agissant de l'*equity crowdfunding*, il permet, quant à lui, à la foule, *via* une plateforme en ligne, de prendre une participation dans le capital d'entreprises, de la même manière que des fonds de capital-risque. Comparé aux autres formes de *crowdfunding*, il permet de lever des montants plus importants (FAUSSHAUER, 2016) et en augmentation constante au fil du temps (VULKAN *et al.*, 2016). L'*equity crowdfunding* affiche clairement l'objectif des contributeurs : obtenir un rendement monétaire positif sur leurs investissements. Cette forme de financement participatif implique l'existence d'une évaluation *pre-money* de chacun des projets (VULKAN *et al.*, 2016), ce qui permet de mettre en avant le potentiel intrinsèque de l'entreprise.

L'*equity crowdfunding* pallie la principale limite du capital-risque, à savoir sa sélectivité élevée. Il représente ainsi une source supplémentaire de capital d'amorçage et s'intègre dans les phases les plus en amont du cycle de financement de l'entreprise (BESSIÈRE et STÉPHANY, 2014). Il peut même être considéré comme une menace pour le *venture capital* ainsi que pour les *business angels* (VULKAN *et al.*, 2016). Ces derniers apportent certes un soutien financier direct aux projets entrepreneuriaux, mais ils ne présentent pas de structure reliant les entrepreneurs et les investisseurs (GIUDICI *et al.*, 2012). Par ailleurs, le nombre des investisseurs et l'effet de « foule », sur les plateformes d'*equity crowdfunding*, permettent de combler le processus de *due diligence* inhérent au *private equity* (VULKAN *et al.*, 2016). La plateforme renforce le processus d'évaluation en apportant une expertise financière permettant de fixer le prix offert (BESSIÈRE et STÉPHANY, 2014). Girard et Deffains-Crapsky (2016) stipulent que les plateformes de *crowdequity* peuvent consolider leur dispositif sélectif au travers d'un montant élevé du ticket d'entrée et d'une syndication avec des investisseurs initiés (par exemple, des *business angels*). Cependant, les investisseurs et les plateformes ne jouent pas pleinement le rôle actif que nous retrouvons dans le capital-risque et auprès des *business angels* (BESSIÈRE et STÉPHANY, 2015). Le management de la participation après la levée de fonds paraît difficile en raison du nombre important des investisseurs, de leur faible part dans le capital et d'un accompagnement limité de la plateforme après la clôture de la campagne (ANDRIEU et GROH, 2013 ; FAUSSHAUER, 2016). Certaines plateformes d'*equity crowdfunding* adoptent un mode de gouvernance par la *holding* permettant de structurer les interactions entre le porteur de projet et les actionnaires, dans la phase post-investissement (BESSIÈRE et STÉPHANY, 2015 ; GIRARD et DEFFAINS-CRAPSKY, 2016). Cependant, le *holding* se limite souvent aux fonctions administratives (BESSIÈRE et STÉPHANY, 2015 ; GIRARD et DEFFAINS-CRAPSKY, 2016).

Enfin, pour les deux formes de financement participatif rémunéré, le cadre législatif gagnerait à être réajusté notamment dans un objectif d'harmonisation à l'échelle européenne. Fliche *et al.* (2016) soulignent que ce dernier ne semble pas couvrir l'ensemble des nouvelles formes de *crowdfunding* qui se développent aujourd'hui. Par exemple, ce cadre réglementaire n'est pas adapté aux plateformes d'*equity crowdfunding*

spécialisées dans le secteur immobilier, à cause des instruments financiers utilisés et de la forme juridique de certaines sociétés immobilières. En général, l'utilisation des bons de caisse ou des obligations permet de contourner les contraintes pesant sur les prêts proposés par les IFP. Mais il en résulte un risque plus important pour les investisseurs.

Méthodologie

Notre étude empirique, qui adopte une démarche qualitative exploratoire, se base sur une étude de cas longitudinale. Elle se veut à la fois explicative et descriptive (selon les définitions de Yin, 1993 et 2014) et instrumentale (selon la définition de Stake, 1995). Son objectif n'est pas de généraliser nos résultats, mais de mettre en évidence des phénomènes particuliers. Selon Yin (2014), une étude de cas unique est une méthodologie empirique appropriée, en particulier si le cas analysé révèle une situation permettant d'examiner de façon approfondie un phénomène récent dans un contexte réel.

Le cas étudié dans ce travail porte sur l'entreprise française Gifts for Change. Cette entreprise a effectué deux campagnes de collecte de fonds : la première en 2015 sous la forme d'un prêt *via* la plateforme Blue Bees et la seconde en 2016 sous la forme de souscription d'actions *via* la plateforme Wiseed. Ce cas est d'un intérêt tout particulier, car le fait pour une même entreprise de faire appel aux deux formes de financement participatif rémunéré reste aujourd'hui un cas très rare, voire, à notre connaissance, unique. La situation de cette entreprise permet ainsi d'examiner de façon approfondie les motivations de son recours au financement participatif et se prête bien à une analyse comparative entre ces deux modes de financement.

Notre ambition est d'expliquer le choix de l'entreprise Gifts for Change de faire appel successivement au *crowdlending* et à l'*equity crowdfunding*. Les avantages et les inconvénients de chacune de ces deux formes de *crowdfunding* rémunéré sont également mis en avant. Par ailleurs, l'étude de ce cas nous permet de tirer les enseignements nécessaires pour adresser aux entrepreneurs souhaitant se financer *via* le financement participatif rémunéré des recommandations essentielles.

Nos sources de données sont multiples : d'abord, des données primaires, grâce à des entretiens semi-directifs avec le fondateur de l'entreprise, Alexis Krycève, ainsi qu'avec deux responsables des plateformes Blue Bees et Wiseed (respectivement Emmanuelle Paillat et Élodie Manthé⁽⁷⁾). Ces entretiens, qui ont duré entre 50 minutes et 1 heure 40, ont été retranscrits intégralement (67 pages, au total). Ensuite, des données secondaires collectées à travers une étude documentaire en mobilisant les informations disponibles sur les sites des plateformes sur lesquelles les campagnes ont été effectuées, ainsi qu'à travers l'exploitation de documents de référence de l'entreprise Gifts for Change.

⁽⁷⁾ Emmanuelle Paillat est directrice chez Blue Bees. Élodie Manthé est *business developer* chez Wiseed.

Présentation du cas Gifts for Change

L'étude porte sur l'entreprise Gifts for Change (détentrice de la marque Treez), fondée par Alexis Krycève (A. K.). Gifts for Change est une société qui s'insère dans l'entrepreneuriat social et qui développe une approche très innovante dans le secteur de la communication par l'objet. Son métier consiste en la conception et la distribution d'objets promotionnels et d'accessoires de mode éthiques à impacts positifs. Il s'agit d'une entreprise écoresponsable qui a été créée en 2014 à Paris et qui commercialise, aujourd'hui, les marques Gifts for Change (en B to B, *Business to Business*) et Treez (en B to C, *Business to Consumers*). En B to B, Gifts for Change crée et distribue des objets promotionnels (*goodies*) éco-conçus, qui contribuent à de grandes causes telles que la reforestation, la régénération des fonds marins ou la protection des abeilles. En B to C, la marque Treez, quant à elle, vend sur Internet des bijoux tendance et identitaires qui contribuent principalement à la reforestation⁽⁸⁾. Le chiffre d'affaires de l'entreprise s'est élevé à 450 000 € en 2017.

La TPE évolue dans un marché de plus de 1,4 milliard d'euros⁽⁹⁾. Malgré la concurrence (250 fabricants importateurs promotionnels, dont 4 % dits *green*), elle se différencie des autres acteurs du secteur sur plusieurs points : fabrication française, soutien à de grandes causes, écoconception et éco-innovation⁽¹⁰⁾. Son fondateur, Alexis Krycève (A. K.), justifie d'une formation et d'une expérience professionnelle entrepreneuriales. Âgé de 39 ans, diplômé d'HEC Paris (HEC Entrepreneurs) et lauréat du réseau Entreprendre Paris en 2014, A. K. travaille depuis 15 ans dans des projets à forte dimension sociale et environnementale. En 2002, il a cofondé l'entreprise Alter Eco, spécialisée dans le commerce équitable. En 2008, il a participé au lancement d'un nouveau projet, PUR Project, qui développe des programmes de reforestation un peu partout dans le monde. En parallèle, il a créé son propre cabinet de conseil spécialisé sur les sujets de responsabilité sociale et de développement durable.

Convaincu que les entreprises à impacts positifs sont un modèle d'avenir garant de la performance économique, A. K. n'a cessé d'inciter les entreprises à s'engager sur des sujets environnementaux et sociaux. Dans ce cadre, il a eu l'idée de créer un petit objet pour que le grand public puisse également participer à ces projets : ce fut l'idée « des bracelets qui plantent des arbres ». Un bracelet vendu, c'est un arbre planté dans le cadre d'un projet de reforestation, quelque part dans le monde. L'arbre peut être géolocalisé grâce au code inscrit sur chaque bracelet, permettant ainsi à son acquéreur de suivre le projet de reforestation correspondant à son bracelet. La commercialisation des bracelets a débuté dans le cadre de l'activité de conseil du fondateur en 2012 et s'est consolidée, par la suite, à travers la création d'une société à part entière, en septembre 2014 (une société par actions simplifiée au capital social de 5 250 €). L'entreprise a été baptisée Gifts for Change (des cadeaux pour le changement), avec l'idée qu'un objet peut être un moyen de s'engager pour le changement au sens large dans des actions sociales, éthiques et environnementales.

Durant l'année 2015, le modèle économique et la pertinence de l'offre ont été validés. Ces trois dernières années, l'entreprise Gifts for Change a connu différentes évolutions. Ces dernières se sont principalement manifestées sur trois plans :

- la réorientation de la stratégie commerciale,
- une extension de la gamme des produits proposés,
- et une diversification des causes soutenues.

Tout d'abord, au niveau de la stratégie commerciale de l'entreprise, le projet était au départ très orienté B to C : « une marque de bracelet pour le grand public » (A. K.). Le fondateur s'est rendu compte par la suite que le potentiel de développement à court et à moyen termes était au niveau d'une clientèle « entreprises ». Ainsi, la marque Gifts for Change a été développée et la stratégie B to B s'est intensifiée, alors qu'elle ne représentait pas la stratégie initiale de l'entreprise : « J'envisageais de distribuer dans des boutiques qui n'étaient pas, finalement, adaptées à ce projet. J'avais déjà quelques clients B to B, mais je le voyais comme un truc à la marge. J'ai pris conscience qu'il y avait un vrai potentiel du marché à ce niveau et que les clients *business* seraient un relais de croissance important... » (A. K.). L'entreprise réalise encore une partie de son chiffre d'affaires en B to C à travers sa marque Treez, mais elle mise exclusivement sur la vente en ligne pour cette branche de l'activité.

Il convient de signaler que la nouvelle orientation de la stratégie commerciale de Gifts for Change a été fortement influencée par sa campagne de financement participatif. Le fondateur l'explique ainsi : « Les échanges avec les investisseurs potentiels m'ont fait prendre conscience que le projet B to C semblait difficilement crédible et beaucoup plus risqué pour les investisseurs. Parmi les vertus que j'attribuais à la recherche de financement, c'est ça qui m'a aidé à affiner mon projet, et également ma stratégie... ».

Ensuite, depuis 2016, la gamme de produits de l'entreprise Gifts for Change s'est largement étendue. En plus de l'objet initial, c'est-à-dire le bracelet, d'autres produits ont été développés. La marque Treez commercialise aujourd'hui « les bijoux qui plantent des arbres » en proposant différents modèles de bracelets et de colliers.

Le concept de Treez

« Pour chaque bijou Treez acheté, un arbre est planté, quelque part dans le monde. Nos bijoux sont éco-conçus et fabriqués en France par des personnes en situation de handicap. Nos créations s'écrivent comme les chapitres d'une histoire, dont l'ambition est de remettre les arbres, la poésie et la beauté au centre du monde » (TREEZ.org).

⁽⁸⁾ Le programme de reforestation concerne notamment le Ghana, la Thaïlande, le Pérou et le Maroc.

⁽⁹⁾ Pour la partie B to B.

⁽¹⁰⁾ Informations communiquées par le fondateur de Gifts for Change (A. K.) et disponibles sur les pages des deux campagnes de levées de fonds réalisées par cette entreprise sur les sites de Wiseed et de Blue Bees.

À ses clients « entreprises », la marque Gifts for Change offre désormais une large gamme de produits promotionnels engagés : papeterie, trophées, porte-clés, étiquettes de bagage, marque-pages, badges en bois, etc.

Enfin, en plus de la reforestation, l'entreprise Gifts for Change soutient de nouvelles causes, comme la régénération des fonds marins et la protection des abeilles. À titre d'exemple, la marque Treez, en association avec l'entreprise « Un toit pour les abeilles », commercialise des bracelets permettant de soutenir le parrainage des abeilles : « un bracelet acheté permet de parrainer 100 abeilles en Île-de-France⁽¹¹⁾... ». La diversification des grandes causes soutenues lui permet ainsi d'élargir sa clientèle et d'accéder à de nouvelles communautés.

Par ailleurs, les différentes étapes de développement de l'entreprise Gifts for Change se sont accompagnées d'un parcours de financement réussi. En effet, son fondateur a su activer les bons dispositifs au bon moment.

Les Tableaux 1 et 2 ci-après représentent respectivement l'historique de financement de l'entreprise Gifts for Change depuis sa création et les caractéristiques des deux levées de fonds de financement participatif rémunéré auxquelles elle a eu recours.

La Figure 1 de la page suivante résume les principales étapes du développement de l'entreprise Gifts for Change, notamment en termes de stratégies commerciale, de *marketing* et de financement.

Comme signalé précédemment, les deux plateformes sur lesquelles les campagnes ont été réalisées sont Blue Bees et Wised. Blue Bees est la première plateforme de financement participatif spécialisée dans l'agriculture et l'alimentation écologique. C'est une petite plateforme qui propose de financer des projets sous forme de dons, avec ou sans contrepartie, et sous forme de prêts. Elle a été créée en 2014 et a depuis lors financé, avec succès, 169 projets. Les montants levés sont de l'ordre de 3 millions d'euros, dont presque la moitié est sous forme de prêts. Créée en 2009, Wised est un acteur historique de l'*equity crowdfunding*. En France, c'est le leader du secteur et la première plateforme à avoir obtenu, en 2014, le statut de conseiller en investissement participatif (CIP) et, en 2016, l'agrément en tant que prestataire de services en investissement (PSI) délivré par l'Autorité du contrôle prudentiel et de résolution (ACPR). La plateforme, bien qu'elle soit généraliste, se base sur un triptyque de mots-clés : durable, responsable et performance. Cent quatre-vingt-seize projets ont été financés grâce à cette plateforme, pour 97 millions d'euros de fonds levés. Le Tableau 3 de la page suivante résume les principales caractéristiques de chacune des plateformes⁽¹²⁾.

Date	Nature du financement	Montant du financement
2014	Apport personnel	5 000 €
2014	Love money	25 000 €
2014	Prêt d'honneur	30 000 €
2015	Crowdlending	33 420 €
2016	Equity crowdfunding	160 000 €
2016	Business angels	200 000 €

Tableau 1 : Historique de financement de Gifts for Change depuis sa création.

	Crowdlending	Equity crowdfunding
Date	2015	2016
Montant	33 420 €	160 000 €
Plateforme	Blue Bees	Wised
Durée de la campagne	70 jours	3 mois
Nombre d'investisseurs	198	220
Rémunération des investisseurs	Taux fixe de 2 %	Variable*
Rémunération de la plateforme	5 % TTC du montant emprunté	8 % TTC du montant levé
Horizon de l'investissement	Remboursement en 3 ans ; 6 échéances semestrielles (5 échéances respectées au 30/09/2017)	Entre 5 et 7 ans (sorties envisageables : Cash out avec entrée d'un nouvel acteur de financement / Rachat industriel / Rachat par les fondateurs)

Tableau 2 : Caractéristiques des deux levées de fonds de financement participatif rémunéré de Gifts for Change.

* En fonction de la performance de l'entreprise (société déficitaire au 31 décembre 2016).

⁽¹¹⁾ « Grâce à vous, 100 abeilles seront parrainées en France. Géolocalisez-les grâce à votre Bee-Code (caché sous le cordon) depuis votre espace personnel », www.treez.org

⁽¹²⁾ Les données sur les plateformes correspondent aux données collectées en octobre 2017.

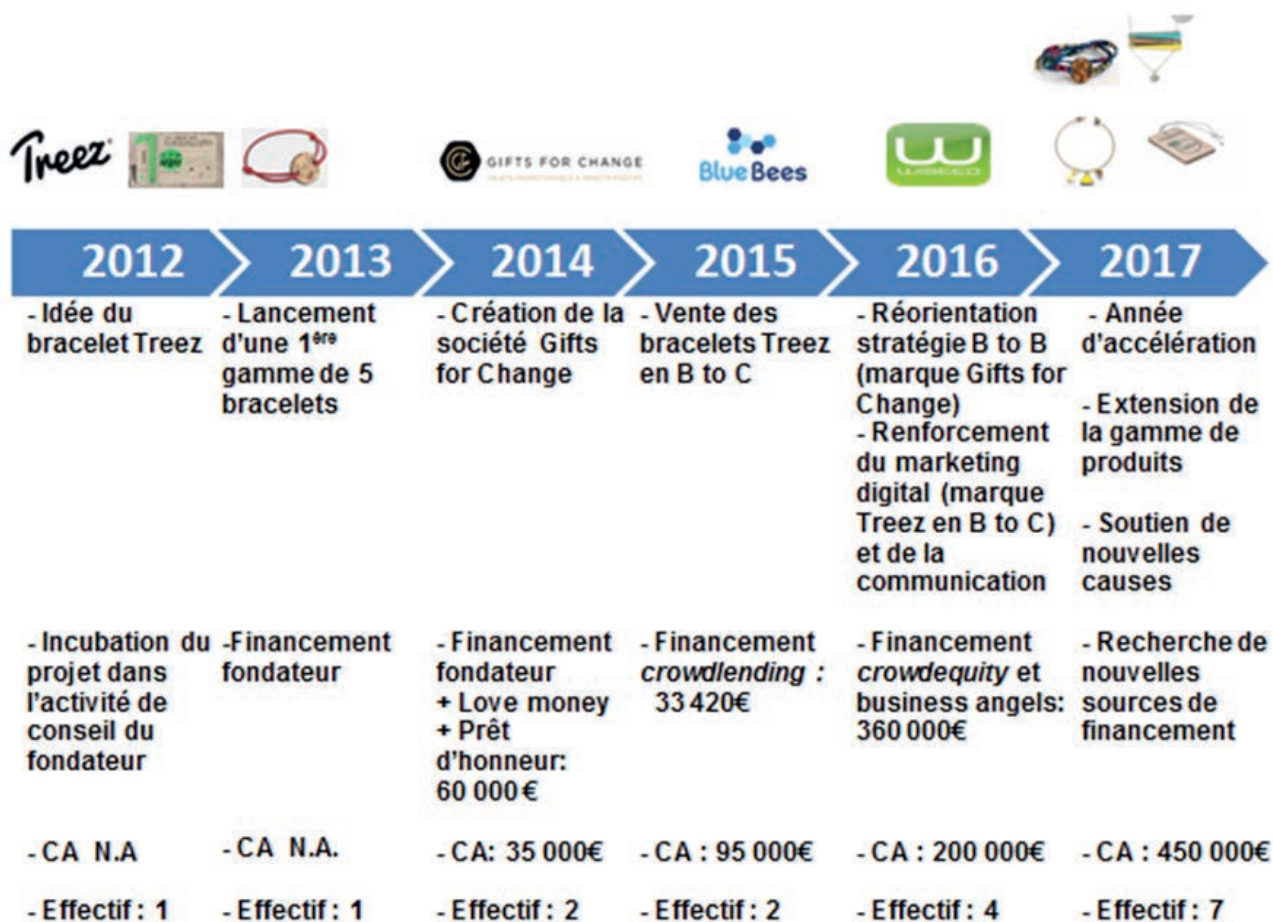


Figure 1 : Les différentes étapes du développement de l'entreprise Gifts for Change et les principaux faits marquants depuis sa création.



		
Spécialiste/généraliste	Spécialiste : Agriculture	Généraliste
Statut	IFP	PSI
Forme de financement	Prêt et Don (avec ou sans contrepartie)	Investissement (actions et obligations)
Montants investis	2,977 M€	97 M€, dont 46,6 % en actions
Nombre de projets financés	169, dont 50 en prêt	196, dont 71 <i>start-ups</i>
Montant moyen par projet	50 000 €	348 200 € (pour les <i>start-ups</i>)
Ticket minimum	20 €	100 €
Commissions de la plateforme	5 % TTC (pour le prêt)	Frais fixes + 5 à 9 %
Sorties positives	15 (768 591 € remboursés)	1 <i>start-up</i> (TRI 43 %) 46 remboursements obligataires (immobilier)
Sorties négatives	1 défaut de paiement	10 <i>start-ups</i>

Tableau 3 : Les principales caractéristiques des plateformes Blue Bees et Wiseed.

Les motivations de l'entrepreneur dans son recours au financement par le crowdfunding rémunéré

Il ressort de notre analyse que différentes raisons peuvent être à l'origine du recours au financement participatif rémunéré. Les motivations de l'entrepreneur sont liées aux avantages du *crowdfunding*, de façon générale, mais également à certains atouts spécifiques au *crowdlending* et à l'*equity crowdfunding*.

L'objectif premier est naturellement la levée de fonds. En effet, l'entreprise est à un stade où, pour assurer son lancement, il lui est indispensable « d'obtenir du cash de départ » (A. K.). Le financement participatif sous forme de don avec ou sans contrepartie, bien qu'il permette d'obtenir ce « cash », n'est pas forcément approprié pour toutes les entreprises. D'une part, le *crowdfunding* sous forme de don pur convient plutôt aux associations, aux projets à but non lucratif ou à certains projets artistiques ou culturels. D'autre part, le don avec contrepartie suppose que l'entreprise soit en mesure de proposer des contreparties spécifiques pour une large gamme de produits. Par conséquent, s'orienter vers le *crowdfunding* rémunéré plutôt que vers les dons avec ou sans contrepartie peut être légitime lorsque l'entrepreneur ne porte pas de projet à caractère associatif ou qu'il n'a pas une gamme de produits étendue : « En termes de contrepartie, j'estimais que je n'avais pas grand-chose à offrir, ma gamme de produits n'était pas assez large, à l'époque : un bracelet, avec [seulement] cinq déclinaisons... » (A. K.).

Toujours au premier stade de la vie de l'entreprise, l'accès aux acteurs traditionnels du financement s'avère compliqué, compte tenu du risque élevé et du manque de visibilité de la *start-up*. Au-delà du refus éventuel des banques et des capital-risqueurs, le porteur de projet peut lui-même s'estimer non éligible. L'autocensure est un comportement que l'on peut relever chez les porteurs de projets étant donné la nature des besoins à financer et la jeunesse de leurs projets. D'une part, l'entrepreneur peut estimer que l'emprunt bancaire s'avère bien mieux adapté pour financer un investissement matériel (machines, locaux, équipements, etc.) que le développement commercial, le besoin en fonds de roulement (BFR) ou la communication, indépendamment du fait qu'ils représentent pourtant des dépenses indispensables, pour certains projets : « Les banques ne savent pas financer. C'est très dur, ou quasi impossible, pour des banques... » (A. K.). D'autre part, l'entrepreneur peut considérer que son projet est irrecevable en raison de la sélectivité du *venture capital* à ce stade de l'amorçage : « On était trop petit, c'était trop tôt... On a écarté le *venture capital*. À l'époque, notre projet n'aurait jamais été accepté... ». Il existe des critères objectifs qui font que les entreprises ne sont pas éligibles à un *venture capital* ou à un emprunt bancaire, alors que n'importe quel projet peut être éligible au financement participatif : « Un fonds d'investissement va avoir des règles d'investissement beaucoup plus strictes que celles que nous avons » (Wiseed) ; « on est plus souple sur certains critères... » (Blue Bees). En

effet, le financement participatif se base notamment sur des critères subjectifs. Les codes du financement participatif s'apparentent à l'aptitude à « embarquer une communauté » en lui « racontant une histoire » (A. K.), ou à l'existence d'un réseau personnel étendu. Ils sont ainsi différents des codes du financement classique, uniquement basés sur la rentabilité et sur le risque de l'investissement. L'avantage du prêt par la foule est qu'il est accessible sans obligation de « montrer patte blanche en matière de solvabilité » (Blue Bees). Le *crowdlending* n'impose pas de garantie personnelle ou de caution : « contrairement à la banque, nous ne demandons pas à l'entrepreneur de garanties, ni d'hypothèques, ni de cautions, [mais] s'il les a, nous les acceptons... » (Blue Bees). D'ailleurs, Alexis Krycève estime que le financement participatif rémunéré représente un tremplin permettant d'accéder avec plus de légitimité aux acteurs classiques du financement. En effet, la campagne de *crowdequity* réalisée auprès de la plateforme Wiseed a permis à l'entreprise Gifts for Change d'attirer l'attention de *business angels* qui ont investi 200 000 € dans le projet (100 000 € pendant la campagne et 100 000 € en marge de cette celle-ci). Compte tenu du développement actuel de Gifts for Change, atteint grâce à ses deux campagnes de *crowdfunding*, le fondateur de cette entreprise n'exclut pas le recours au crédit bancaire, à l'avenir.

Ensuite, au-delà du levier de financement, le *crowdfunding* représente un bon levier de communication, en particulier si le projet a une dimension grand public assez forte. Une campagne de *crowdfunding* est une opportunité de promotion participative, bien que ce ne soit pas son objectif premier. L'avantage de ce mode de financement est par conséquent la visibilité qu'il confère aux clients potentiels : « Ils peuvent aussi bénéficier de la visibilité de la plateforme » (Wiseed). Alexis Krycève envisagerait même une troisième campagne de financement sous forme de préachats, de dons ou de royalties, et ce, exclusivement dans un objectif de communication, « car, aujourd'hui, notre communauté est beaucoup plus importante ; au moment de la première campagne, nous avions moins de 1 000 *followers* sur Facebook ; on en a aujourd'hui plus de 8 000⁽¹³⁾, qui sont susceptibles de générer plus de buzz... ».

En outre, le financement par la foule permet de toucher un nombre important de personnes, tout en faisant appel à une dimension communautaire : « Il va y avoir deux communautés qui vont se retrouver : les gens qui sont déjà dans la plateforme et qui font partie de la communauté de Wiseed, et les gens que le dirigeant va lui-même amener sur la page du projet en ligne – et, là, on va avoir la rencontre entre les deux. Donc, il y a une dimension communautaire qui est très forte... » (Wiseed). Le *crowdfunding* fait appel également à une dimension d'engagement : « Les gens qui financent ces projets viennent par engagement... » (Blue Bees). Il sollicite une forme de générosité de la part des contributeurs. Ces derniers ont le sentiment de participer à l'« éclosion d'un projet » (A. K.) et à l'aboutissement d'une idée. Cette dimension d'engagement est liée à

⁽¹³⁾ Treez affichait près de 10 300 *followers* sur Facebook, en octobre 2017.

la dimension entrepreneuriale, puisque les investisseurs s'associent à l'aventure : « Les investisseurs ont envie de participer et de vivre un peu l'expérience... par procuration... » (Wiseed). Ainsi, les projets qui bénéficient de ce levier « foule » ont une composante émotionnelle ou innovatrice et un engagement éthique forts.

Enfin, le financement par *crowdfunding* rémunéré offre une souplesse et une rapidité d'implémentation que l'on ne retrouve pas dans le financement classique. Les *start-ups* évoluent en effet dans un milieu très concurrentiel qui exige une forte réactivité. Par conséquent, certains entrepreneurs en quête de rapidité s'orientent directement vers les plateformes de financement participatif rémunéré, dont les dossiers sont plus simples à mettre en place et les réponses plus rapides. Alexis Krycève vante la simplicité de la mise en œuvre du dossier de prêt sur Blue Bees. Dans ce cas, l'entrepreneur, bien qu'il soit sollicité, ne s'éloigne pas trop de son activité quotidienne. La plateforme de prêt (ici, Blue Bees) permet en effet de délivrer les fonds plus rapidement qu'une banque, où le processus d'octroi de prêt est plus hiérarchisé : « On débloque les fonds beaucoup plus rapidement : en un mois, vous pouvez avoir 50 000 €, sur Blue Bees ! [...] [Alors qu']au niveau des banques, il y a des échelons, c'est hiérarchisé... Il y a besoin de validation et de sur-validation ». Sur la plateforme, la durée moyenne d'une collecte est de 74 jours pour les *start-ups*. La campagne de Gifts for Change a duré 3 mois. Wiseed estime que la durée de toute la démarche est moins longue que celle d'un *venture capital* et que les équipes de la plateforme essaient d'écourter au mieux la phase de sélection en apportant une aide et des conseils aux porteurs de projets : « En termes de temps, on est très compétitif, par exemple par rapport à des fonds d'investissement... » (Wiseed).

Par ailleurs, le financement par la foule ne présente pas de risque particulier pour l'entrepreneur. Néanmoins, il peut exister une appréhension, chez les entrepreneurs, quant à leur capacité à collecter la somme souhaitée : « Il y avait peu de risque pour moi..., j'estimais que la plus grande crainte, c'était de ne pas pouvoir arriver au bout de ma collecte... » (A. K.). Les plateformes jouent ici un rôle important d'encadrement et de conseil auprès des entrepreneurs. Elles peuvent être flexibles et « s'arranger » pour que les campagnes soient réussies (soit en minorant l'objectif, soit en prolongeant la durée de la campagne).

Le choix de la forme de financement participatif : *crowdlending* vs. *crowdequity*

Le *crowdfunding* sous forme de don sans contrepartie n'étant pas très adapté aux projets entrepreneuriaux, le *crowdfunding* rémunéré représente pour ceux-ci une bonne alternative de financement. Il reste à déterminer quelle forme de financement participatif rémunéré est la plus adaptée, selon le projet.

Le choix entre le *crowdlending* et l'*equity crowdfunding* ne se pose pas forcément au même stade de dévelop-

pement de l'entreprise ni au même niveau de maturité. Ce choix dépend simultanément du montant des fonds à lever et de la nature des besoins à financer.

Lorsque le besoin de financement est important, mais porte sur des actifs intangibles (de la recherche et développement, de la communication ou encore de l'investissement dans l'humain), l'*equity crowdfunding* serait plus approprié : « On ne financera pas beaucoup le BFR. L'idée est, quand même, de financer des dépenses qui permettront de créer de la valeur au sein de l'entité juridique que représente la *start-up*... Donc, nous allons financer du développement commercial, de la R&D, des embauches... » (Wiseed). Aussi, comme le souligne Alexis Krycève, « la campagne de Wiseed a visé à faire rentrer du cash pour mettre en place une équipe commerciale ». Le *crowdlending*, en revanche, serait la solution si les montants à lever sont faibles (Treez a levé 33 420 € dans le cadre de sa campagne de prêt avec la plateforme Blue Bees) ou si l'activité de l'entreprise requiert, par exemple, des investissements lourds en BFR. Dans le premier cas, le *crowdlending* serait un tremplin permettant de solliciter une communauté de contributeurs afin de collecter de petites sommes nécessaires pour répondre à des besoins ponctuels. Dans le deuxième cas, le *crowdlending* répondrait aux difficultés de certaines entreprises à se financer auprès des banques traditionnelles, à cause de la nature du besoin à financer ou de leur faible solvabilité : « On finance plutôt du BFR, parce que les banques sont réticentes à financer... » (Blue Bees). Si le projet est déjà solvable ou si l'entrepreneur dispose des garanties nécessaires, le recours à l'emprunt bancaire peut s'avérer plus simple : « Certains entrepreneurs nous disent qu'ils peuvent pratiquement avoir des taux zéro auprès des banques, pourquoi alors aller s'embêter avec le *crowdlending* ? » (Blue Bees). En effet, faire appel aux contributeurs pour emprunter des montants élevés nécessite un gros effort de visibilité et cela pourrait laisser la communauté à force de la solliciter. Dans ce contexte, la contrepartie financière devient alors la principale motivation des contributeurs. Par ailleurs, l'*equity crowdfunding* permet de lever des fonds plus conséquents (par exemple, le montant de la collecte de l'entreprise Treez s'est élevé à 160 000 €). Aussi le *crowdequity* peut-il être envisagé dans le cadre d'une levée de fonds plus conséquente, conjointement avec les autres acteurs du financement, comme les *business angels* (360 000 € levés, au total, dans le cas de Gifts for Change). Le co-investissement ou la syndication est une pratique courante dans le *crowdequity*, contrairement au *crowdlending* : « Des fois, les porteurs de projets cherchent des montants tellement importants qu'un seul acteur ne suffirait pas... » (Wiseed). Selon Alexis Krycève, l'*equity crowdfunding* est une sorte de financement hybride entre un *venture capital* et la foule/le grand public. Il s'agit d'une mutualisation des capacités d'investissement plus restreintes d'un grand nombre de personnes dans un format qui ressemble à un *venture capital*. L'*equity crowdfunding* permet à une entreprise de trouver les investissements conséquents nécessaires à son développement, tout en se dotant d'un actionnariat qui partage ses valeurs. Pour ces raisons, l'*equity crowdfunding* représente en général la dernière étape d'un financement participatif.

L'*equity crowdfunding* requiert, en revanche, un effort plus soutenu et une approche proactive de la part de l'entrepreneur. La concurrence semble être de plus en plus accrue, rendant de ce fait plus difficile l'acceptation des projets sur les plateformes. À cet égard, les entrepreneurs doivent redoubler d'efforts pour convaincre. En effet, la démarche sollicite davantage de temps et d'énergie. Une double compétence – *marketing* et financière – est souhaitable. L'entrepreneur doit convaincre à la fois la foule, responsable de la décision de financement, et les spécialistes de la plateforme qui se chargent de la *due diligence* et de la détermination du prix. De plus, l'horizon de la sortie du capital est différent entre les deux catégories de financement participatif rémunéré. Les plateformes de prêts disposent d'un coussin de financement grâce au remboursement d'une partie des prêts en cours, qui peut être utilisé pour financer de nouveaux projets. Les plateformes de financement sous forme d'actions ne bénéficient pas du même dispositif (Wiseed, par exemple, ne compte qu'une seule sortie positive à ce jour). Par conséquent, les porteurs de projets ainsi que les plateformes sont obligés de solliciter de nouveaux investisseurs et donc de se surpasser en termes de communication : « Sur le prêt, il n'y a pas besoin de beaucoup communiquer, maintenant ça marche tout seul, puisque l'argent tourne » (Blue Bees).

Le Tableau 4 ci-après synthétise les principales différences relevées entre le *crowdlending* et l'*equity crowdfunding*.

Quelques conseils à suivre pour réussir son financement par la foule des investisseurs

Le *crowdfunding* ne représente pas, dans l'absolu, la meilleure solution de financement. « Ce sont certains dispositifs de certaines plateformes qui sont adaptés

à certains projets, à un certain stade de développement de l'entreprise » (A. K.). Alexis Krycève évoque l'importance de savoir embarquer une communauté avec soi. Les projets ayant une forte dimension grand public sont davantage éligibles au financement *via* le *crowdfunding*. La notion d'éthique est compatible avec ce mode d'allocation de ressources, car la foule contribue à l'éclosion d'un projet comportant des vertus sociales et environnementales. Il ressort des entretiens que l'effet de communauté et l'adhésion à des valeurs et à des principes spécifiques sont cohérents avec le financement participatif, même rémunéré. Le financement participatif permet non seulement aux contributeurs, mais également aux entreprises de s'engager pour le changement au travers d'actions sociales et environnementales (qu'il y ait ou non communication par l'objet). D'où l'intérêt de choisir une plateforme spécialisée qui ait une communauté engagée si le projet se caractérise par une dimension sociale ou éthique forte. L'objectif de certaines plateformes spécialisées va au-delà des critères d'investissement habituels. Par exemple, la communauté de Blue Bees est composée de personnes très engagées. Pour cette plateforme, le collaboratif est un outil, mais l'objectif est de changer l'agriculture. Il est donc très important, quand on s'adresse à une communauté engagée, de montrer l'utilité sociale du projet et d'insister sur son sérieux. Les entrepreneurs peuvent faire appel aux plateformes éthiques si leur projet est d'intérêt général, dans un but de sensibilisation, même s'il n'a pas forcément de modèle économique. Avec ce type de plateforme, les facteurs de succès sont étroitement liés à l'émotion que suscite le projet et à la manière dont l'entrepreneur communique et présente le projet. Les contributeurs ne sont donc pas à la recherche de rentabilité, même s'ils investissent sous la forme de prêts rémunérés. Si le projet n'a pas pour objectif la création de valeur sociale ou environnementale, il existe des plateformes de prêt plus spéculatives, mais dont le coût de financement, dans ce cas, peut

	<i>Crowdlending</i>	<i>Equity crowdfunding</i>
Nature du financement	Dettes	Fonds propres
Montants levés	Faibles/Moyens	Moyens/Élevés
Principaux besoins à financer	BFR ; développement commercial ; recrutement	R&D ; développement commercial ; développement à l'international
Stade de développement	Amorçage (avant le <i>crowdequity</i> , le cas échéant)	Amorçage (stade plus développé)
Durée moyenne de l'investissement	3 ans (maximum 7 ans)	Entre 5 et 7 ans, au minimum
Intervention dans la gestion	Passive	Passive/Légèrement active
Démarche/Efforts	Démarche simple/Efforts modérés	Démarche proactive/Efforts conséquents (communication ; <i>due diligence</i>)
Risque de dilution du capital	Non	Oui (modéré)
Risque de perte de contrôle	Non	Non
Risque de perte de flexibilité	Non	Partiel

Tableau 4 : Les principales différences relevées entre le *crowdlending* et l'*equity crowdfunding*.

s'avérer plus élevé, puisque le critère rentabilité/risque serait prépondérant.

Par ailleurs, le choix de la plateforme peut être crucial. L'entrepreneur se retrouve face à plusieurs plateformes, mais il doit en choisir une qui soit en adéquation avec son projet : « Je n'ai pas pensé à Wiseed en premier, mais à Anaxago et à d'autres concurrents... » ; « J'aurais pu m'adresser à KissKissBankBank : Blue Bees était une petite plateforme, mais je me suis dit qu'ils allaient plus s'investir avec moi [...]. J'avais le sentiment que j'allais avoir plus de visibilité » (A. K.). De plus, la relation de confiance qui s'établit avec les interlocuteurs des plateformes peut jouer un rôle dans la prise de décision : « J'avais le sentiment qu'il pouvait bien nous aider à promouvoir le projet... » (A. K.). Il convient de préciser que les plateformes peuvent également démarcher les porteurs de projets qui leur semblent prometteurs et en adéquation avec les principes de leur communauté d'investisseurs. C'est justement ce qui s'est produit entre Alexis Krycève et la plateforme Wiseed : « En fait, j'ai découvert Treez au salon des *start-ups*, à Nantes, j'ai vu Alexis Krycève pitcher, je suis simplement allée le contacter ; il était en recherche de fonds... Donc, je suis allée le voir pour lui exposer cette solution qui collait bien » (Wiseed). A. K. confirme, en notant que : « C'est elle qui est venue vers moi... »

Les mécanismes d'accompagnement et de suivi de l'entreprise dans les différentes phases de la levée de fonds (pré-investissement et post-investissement) sont des paramètres importants à prendre en considération lors du choix de la plateforme : « Elle [l'équipe de Blue Bees] m'a beaucoup aidé à administrer le contenu de ce que j'allais présenter » (A. K.). Le sérieux et la réputation des plateformes de *crowdfunding* sont également des critères à privilégier. Ces plateformes ont un *business model* se basant principalement sur des commissions ou des frais de gestion prélevés sur les fonds collectés. Blue Bees prend 8 % TTC sur le don et 5 % TTC sur le prêt ; Wiseed facture 5 à 9 % sur le montant levé. Ces frais varient en fonction des plateformes. Outre le partage de vertus sociales, environnementales ou éthiques communes avec les projets, les plateformes s'investissent, par conséquent, parce qu'elles ne sont rémunérées que lorsque la campagne de financement aboutit⁽¹⁴⁾.

Une fois la plateforme choisie, il faut franchir la phase de sélection. Le porteur de projet doit mener un double combat. Tout d'abord, il s'agit pour lui de convaincre les plateformes de mettre en ligne le projet. Ensuite, il doit savoir attirer les investisseurs.

Les entrepreneurs ne doivent pas sous-estimer le taux de rejet des plateformes de prêt ou de participation en capital. Certes, ces dernières sont moins sélectives que les acteurs établis du système financier : « Un fonds d'investissement va avoir des règles d'investissement beaucoup plus strictes que celles que nous avons » (Wiseed), mais elles le sont quand même. Le

taux de sélection positive est, par exemple, de 3 % pour les *start-ups*, chez Wiseed : « On a quasiment les mêmes taux de sélection que dans un fonds d'investissement, donc ce n'est pas parce qu'ils viennent nous voir qu'on va les sélectionner ». La directrice de Blue Bees annonce : « On ne finance pas tout le monde, on ne prend pas de risques inconsidérés ». Le fait que le porteur de projet soit approché par la plateforme (comme dans le cas de Gifts for Change, avec Wiseed) ne garantit en rien son financement. En effet, comme tous les autres projets, Treez a dû passer par les deux étapes de sélection relatives à la plateforme Wiseed. D'abord, le projet a été soumis aux votes de pré-sélection de la part des *wiseedeurs* (66 % d'intentions de vote positif, pour 230 votants). Ensuite, le projet a été audité par la plateforme pour juger de son potentiel avant que la campagne ne soit lancée. L'entrepreneur doit par conséquent répondre aux demandes de la plateforme pour convaincre les responsables, et parfois les contributeurs, du sérieux de son projet : « J'ai passé les différentes étapes du *process* de Wiseed. D'abord, j'ai pitché le projet. Ensuite, j'ai donné un certain nombre d'éléments financiers et, après, un certain nombre d'éléments relatifs à la stratégie, le *business plan*, et autres... Je suis passé par un certain nombre de stades, de jurys. C'était long, parce qu'il y avait un certain nombre de votes » (A. K.).

Les nouveaux acteurs de financement se basent sur des méthodes traditionnelles, comme l'analyse de crédit, à travers des notations financières pour le prêt, ou l'analyse financière par les ratios pour le financement par actions. Les *start-ups* les plus éligibles sont celles qui ont déjà entamé leur activité (des clients et un chiffre d'affaires) et qui souhaitent accélérer leur développement. L'*equity crowdfunding* peut être approprié dans la phase d'amorçage, mais les entreprises appartenant à certains secteurs, comme la biotech, sont les plus éligibles. En outre, une première allocation des ressources grâce à la *love money* et à l'autofinancement augmente les chances d'être choisi par les plateformes. Bien que le processus soit rapide, l'étape du pré-investissement peut s'avérer longue pour l'entrepreneur, en raison du nombre des étapes de sélection à franchir et de la phase de financement. En effet, il ne faut pas négliger le temps de la collecte : « Il y a un temps de collecte, là où un fonds d'investissement peut mettre du temps à dire « oui »... Mais, quand il a dit oui, les fonds sont versés en 15 jours. Nous, c'est l'inverse : il faut d'abord collecter l'argent auprès des particuliers, puisqu'on ne l'a pas en stock » (Wiseed).

Par ailleurs, la négociation des paramètres de la levée de fonds est primordiale, en particulier dans le cas du *crowdequity*. Il est par conséquent nécessaire de :

- fixer de façon raisonnable et fondée le montant à lever ;
 - s'assurer de la valorisation de l'entreprise, puisque c'est elle qui détermine notamment le pourcentage de contrôle des nouveaux actionnaires et qui impacte le pourcentage de dilution ;
 - et faire attention aux clauses dans le pacte d'actionnaires ou dans le contrat d'emprunt.
- Après la mise en ligne du projet, l'entrepreneur entame

⁽¹⁴⁾ Certaines plateformes de *crowdfunding* peuvent exiger également une rémunération fixe en pré-collecte (frais de dossier). Ce n'est pas le cas des deux plateformes étudiées ici. Les frais fixes restent faibles comparés aux commissions variables.

un nouveau combat pour réussir sa collecte de fonds. Il doit avoir une approche sérieuse et professionnelle et ne pas sous-estimer les efforts à fournir. A. K. précise : « J'en ai fait de la communication !... Je martelais, j'écrivais tous les deux jours. Je savais qu'il fallait mettre le paquet niveau communication. J'ai pitché, je suis allé voir des *business angels*, j'ai cherché sur LinkedIn, j'ai créé un fichier de contacts... ». À titre d'exemple, dans le cadre de sa stratégie de communication sur les deux plateformes, A. K. a présenté une explication claire et une argumentation plausible de la cause soutenue. Pour ce faire, il a mis en avant l'exigence de la démarche retenue, ainsi que le potentiel du projet à financer, notamment en montrant de premiers résultats très prometteurs en termes de ventes et de visibilité.

Enfin, le porteur de projet doit être conscient du fait que le recours à la foule a également des inconvénients auxquels il doit prêter une attention particulière afin d'essayer d'en minimiser les effets. Blue Bees évoque l'appréhension de décevoir un nombre important d'investisseurs. Réussir à financer un projet *via* le *crowdfunding* est un signe d'encouragement, de soutien et de confiance pour l'entrepreneur. La responsabilité de ce dernier et la pression psychologique qu'il supporte s'en trouvent alors plus importantes. Les responsables des plateformes interrogés avancent qu'il est beaucoup plus facile de décevoir un banquier ou un fonds d'investissement qu'un nombre important de contributeurs qui ont fait confiance au porteur de projet. S'agissant du *crowd equity*, il convient de préciser que les plateformes imposent d'avoir un droit de regard sur certaines décisions stratégiques, notamment par la mise en place d'un conseil de surveillance ou d'un comité stratégique. « Le rendez-vous de sortie à 5 ou 7 ans impose une baisse relative de flexibilité et de liberté dans les orientations » (A. K.).

En outre, commencer une campagne de *crowdfunding* nécessite beaucoup d'implication de la part des porteurs de projets. La durée du processus de financement est certes réduite, mais elle nécessite une mobilisation continue assez forte. Alexis Krycève estime que « c'est assez chronophage et [que] ça doit être considéré comme un projet à part entière de l'année de développement ». Une première campagne de financement participatif nécessite par conséquent une implication personnelle forte. Au-delà de cet aspect d'engagement personnel, la concurrence devient de plus en plus forte. En effet, le nombre des entrepreneurs qui sollicitent la foule pour avoir du financement ne cesse d'augmenter, rendant ainsi difficile la visibilité des différents projets. Ainsi, comme le souligne A. K., « il y a tellement de projets, tellement de concurrence..., où les choses sont un peu plus normées, que c'est un peu plus difficile de faire appel au *crowdfunding* aujourd'hui qu'il y a [de cela] quelques années ». Cette compétition peut également accentuer la peur de l'échec et le risque de ne pas atteindre les objectifs de la levée de fonds. Ce risque peut toutefois être relativisé, car même en cas d'échec de la campagne, l'entrepreneur aura gagné en visibilité et « au pire, on se dit que ça fait une bonne action de communication » (A. K.).

Conclusion

Au-delà des avantages connus du *crowdfunding*, cet article contribue à la fois à la recherche sur les spécificités du *crowdfunding* rémunéré et à la comparaison de ses deux composantes, que sont l'*equity crowdfunding* et le *crowdlending*. Notre étude de cas montre que le financement participatif rémunéré est un moyen de financement plus flexible que le financement traditionnel et qu'il représente une solution de financement appropriée sous quelques conditions. Il apparaît, par ailleurs, comme un levier permettant d'accéder avec plus de légitimité aux acteurs classiques de financement.

Le *crowdfunding* n'est pas la meilleure alternative de financement dans l'absolu. « Ce sont certains dispositifs de certaines plateformes qui sont adaptés à certains projets, à un certain stade de développement de l'entreprise » (A. K.). Tout d'abord, il s'agit d'un mode de financement qui est à la fois cohérent avec la dimension sociale, éthique ou innovatrice des projets ou des *start-ups* à financer, et avec l'environnement concurrentiel à forte croissance dans lequel ils évoluent. Avec le *crowdfunding* rémunéré, le porteur de projet s'affranchit de l'autocensure relative à l'éligibilité de son projet au financement par les acteurs établis du secteur financier. Aussi l'entrepreneur acquiert-il une légitimité à financer son projet par la foule sans se limiter à la générosité des contributeurs et sans être obligé de développer une contrepartie spécifique. Toutefois, le financement participatif rémunéré ne représente pas la solution miracle au financement des TPE et des PME. Les plateformes demeurent sélectives, bien que certains de leurs critères soient subjectifs et offrent, par conséquent, plus de souplesse.

En outre, notre étude montre que le choix entre le *crowdlending* et l'*equity crowdfunding* ne se pose pas forcément au même stade de développement de l'entreprise. Ce choix dépend à la fois du montant des fonds à lever et de la nature des besoins à financer. Les deux formes de financement participatif rémunéré ne requièrent pas le même effort, ni la même implication de la part du porteur de projet.

Enfin, en matière de recherche sur le financement participatif, notre étude complète les réflexions sur la pertinence de ce type de financement en mettant en garde les entrepreneurs contre ses limites et en leur proposant des conseils à suivre afin de maximiser leur chance de réussir leurs campagnes.

Les limites de cette recherche ont principalement trait à la limite intrinsèque de la méthodologie utilisée et à l'évolution rapide du secteur du *crowdfunding*. Aussi, afin de compléter nos recommandations et de généraliser nos résultats, nous sommes engagés dans un processus continu de collecte d'informations et de conduite d'entretiens avec des spécialistes du domaine (responsables de différentes plateformes) et sommes en recherche de nouveaux témoignages sur des expériences entrepreneuriales.

Bibliographie

- AGRAWAL A., CATALINI C. & GOLDFAB A. (2011), "The geography of crowdfunding", Working Paper, University of Toronto.
- ANDRIEU G. & GROH A. (2013), "Active hot hands investors vs. the crowd: trading-off investment horizon, support quality and the allocation of control rights in entrepreneurial Finance", conference paper, multinational finance conference.
- BELANOVA K. (2015), "Crowdfunding: an innovative financial source of small and medium sized enterprises", *Young Economists Journal*, vol. 12, n°24, pp. 137-146.
- BELLEFLAMME P., LAMBERT T. & SCHWIENBACHER A. (2013), "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n°5, pp. 585-609.
- BENDRISS J., LAVAYSSIÈRE B. & TILDEN M. (2014), « Le financement des PME en France : un contexte particulier favorable aux innovations », *Revue d'Économie financière*, vol. 2, n°114, pp. 241-254.
- BERTRAND C. & JAKUBOWSKI B. (2016), « Le fric, c'est chic : panorama du crowdfunding en 2016 », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, février, pp. 38-43.
- BESSIÈRE V. & STÉPHANY É. (2014), « Le financement par crowdfunding : quelles spécificités pour l'évaluation des entreprises ? », *Revue française de gestion*, vol. 40, n°242, pp. 149-161.
- BESSIÈRE V. & STÉPHANY É. (2015), « Financement et gouvernance des start-ups en equity crowdfunding », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 18, n°4, pp. 1-26.
- BLANCHARD A. & SABUNCU E. (2016), « Avis du comité consultatif de déontologie et d'éthique de l'IRD sur le crowdfunding : intérêts et limites », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 24, n°2, pp. 154-159.
- CAI S., LIN X., XU D. & FU X. (2016), "Judging online peer-to-peer lending behavior: A comparison of first-time and repeated borrowing requests", *Information & Management*, vol. 53, n°7, pp. 857-867.
- EMEKTER R., TU Y., JIRASAKULDECH B. & LU M. (2015), "Evaluating credit risk and loan performance in online Peer-to-Peer lending", *Applied Economics*, vol. 47, n°1, pp. 54-70.
- FASSHAUER I. (2016), « Contrôler par la foule ? Le cas des plateformes d'equity-crowdfunding », *Revue française de gestion*, n°259, pp. 51-68.
- FLICHE O., CASTANET C., SAIDANI C. & DELANNOY A. (2016), « La régulation des plateformes de financement participatif (crowdfunding) en France », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, février, pp. 57-60.
- GAJDA O. & WALTON J. (2013), "Review of crowdfunding for development initiatives", IMC Worldwide for Evidence on Demand.
- GERBER E. M., HUI J. S. & KUO P. Y. (2012), "Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms", in *Proceedings of the International Workshop on Design, Influence, and Social Technologies: Techniques, Impacts and Ethics*, vol. 2.
- GIRARD C. & DEFFAINS-CRAPSKY C. (2016), « Les mécanismes de gouvernance disciplinaire et cognitifs en Equity Crowdfunding : Le cas de la France », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 19, n°3, pp. 1-15.
- GIUDICI G., NAVA R., LAMASTRA C. R. & VERECONDO C. (2012). "Crowdfunding: The New Frontier for Financing Entrepreneurship?", Working paper, SSRN Papers.
- GOLIC Z. (2014), "Advantages of Crowdfunding as an alternative source of financing as an alternative source of financing of small and medium-sized enterprises", in *Proceedings of the Faculty of Economics in East Sarajevo*, n°8, pp. 39-48.
- GONZALEZ L. & LOUREIRO Y. K. (2014), "When can a photo increase credit? The impact of lender and borrower profiles on online peer-to-peer loans", in *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, vol. 2, pp. 44-58.
- GREINER M. & WANG H. (2010), "Building Consumer-to-Consumer Trust in E-Finance Marketplaces: An Empirical Analysis", *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 15, n°2, pp. 105-136.
- HERZENSTEIN M., SONENSHEIN S. & DHOLAKIA U. M. (2011), "Tell me a good story and I may lend you money: The role of narratives in peer-to-peer lending decisions", *Journal of Marketing Research*, vol. 48, pp. 138-149.
- KETTANI G. & VILLEMEUR A. (2012), « Le capital-risque : un financement efficace de l'innovation sur le long terme », *Revue d'Économie financière*, vol. 108, n°4, pp. 91-104.
- KREMP E. & PIOT C. (2014), « Le ralentissement du crédit bancaire aux PME en France », *Revue d'Économie financière*, vol. 114, n°2, pp. 91-103.
- LAMBERT T. & SCHWIENBACHER A. (2010), "An Empirical Analysis of Crowdfunding", Working paper, Louvain-la-Neuve, Louvain School of Management, Catholic University of Louvain.
- LARRIMORE L., JIANG L., LARRIMORE J., MARKOWITZ D. & GORSKI S. (2011), "Peer to peer lending: The relationship between language features, trustworthiness, and persuasion success", *Journal of Applied Communication Research*, vol. 39, n°1, pp. 19-37.
- LESUR N. (2015), « Les défis posés par le crowdfunding », *Revue d'Économie financière*, n°118, p. 103-112.
- LESUR N. (2016), « Crowdfunding : financement de complément, ou de rupture », *Annales des Mines – Réalités industrielles*, février, pp. 8-11.
- MAIER E. (2016), "Supply and demand on crowd-lending platforms: connecting small and medium-sized enterprises borrowers and consumers investors", *Journal of Retailing and Consumer Services*, n°33, pp. 143-153.

MAHIEUX X. (2012), « Le *private equity* américain après la crise : reconfiguration et maturité », *Revue d'Économie financière*, vol. 105, n°1, pp. 185-203.

MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, pp. 1-16.

O'REILLY T. (2005), "What's web2.0", disponible à : <http://www.oreilly.com>

STAKE R. E. (1995), *The art of case study research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

VALANCIENE L. & JEGELEVICIUTE S. (2013), "Valuation of Crowdfunding: Benefits and drawbacks", *Economics and Management*, vol. 18, n°1, pp. 39-48.

VULKAN N., ASTERBO T. & SIERRA M. F. (2016), "Equity crowdfunding: A new phenomena", *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 5, pp. 37-49.

YIN R. K. (1993), "Applications of case study research", *Applied Social Research Series*, vol. 34, London, Sage.

YIN R. K. (2014), *Case study research: Design and Methods*, London, Sage publications.

YUM H., LEE B. & CHAE M. (2012), "From the wisdom of crowds to my own judgment in microfinance through online peer-to-peer lending platforms", in *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 11, n°5, pp. 469-483.

Quand un maire fait appel au financement participatif pour reconstruire une école

Décryptage et analyse⁽¹⁾

Par Sophie RENAULT

Maître de conférences à l'IAE d'Orléans, membre du Laboratoire de recherche en management des Universités d'Orléans et de Tours (Vallorem)

En décembre 2014, la maire de la petite commune de Yèbles (département de la Seine-et-Marne) s'en est remise à la foule pour financer la reconstruction de son école primaire. La plateforme MyMajorCompany a accueilli ce projet singulier, qui s'est avéré un succès. Au terme de trois mois de campagne, 44 050 euros ont été recueillis auprès de 238 contributeurs. Dans une perspective qualitative fondée sur l'étude du projet porté par la maire de Yèbles, notre recherche analyse les ressorts et les enjeux du recours au *crowdfunding* citoyen.

« Ne doutez pas qu'un petit groupe de personnes puisse changer le monde. En fait, c'est toujours ainsi que le monde a changé ».
Margaret Mead⁽²⁾

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) modifie en profondeur les modalités de la création de valeur des organisations, ainsi que les usages et les actions des particuliers. Les sphères économique et sociale sont ainsi en proie à de profondes mutations. C'est notamment en matière de financement que l'ère numérique révèle son caractère disruptif. Les modes de financement classiques sont chahutés. *Via le crowdfunding* – ou financement participatif – chacun peut obtenir le soutien des individus connectés. Des projets de natures variées peuvent être proposés sur des plateformes de financement participatif, lesquelles peuvent être généralistes ou spécialisées dans une thématique particulière. Parmi les sites généralistes, nous pouvons citer les emblématiques plateformes américaines Indiegogo et Kickstarter. Des plateformes françaises sont également susceptibles de servir de vitrine à des projets de différentes natures. C'est le cas d'Ulule ou de KissKissBankBank. De nombreux types de projets peuvent y être portés dans des domaines hétéroclites : bande dessinée, artisanat, danse, *design*, mode ou bien encore gastronomie... D'autres plateformes se spécialisent dans une thématique spécifique. Par exemple, la plateforme « Collecte by Julie » invite à la

solidarité concernant les obsèques. Quant à la plateforme WedZem, elle permet à de futurs époux de solliciter leurs proches pour financer leur mariage. Plusieurs autres plateformes investissent un sujet particulier : les jeux vidéo (Fig), la mode (Myfashionline, IAmLaMode), le sport (Sponsorise.me, Fosburit) ou bien encore l'immobilier (Devenez Proprio). Les plateformes peuvent exposer des projets dédiés à des cibles ou à des communautés spécifiques. On trouve par exemple des plateformes dédiées à la communauté chrétienne (CredoFunding), à la communauté LGBT⁽³⁾ (Pinkstart), aux démocrates américains (ActBlue) ou bien encore aux étudiants (EdukLab). Le financement participatif semble ainsi se décliner à l'infini.

⁽¹⁾ L'auteur remercie pour leur précieux concours Marième Tamata-Varin, maire de Yèbles, ainsi que Camille Mollard et Héloïse Estève qui se sont succédé au poste de responsable du financement participatif de MyMajorCompany. L'auteur tient également à remercier Sonia Adam-Ledunois (Université de Rouen) pour ses précieux conseils.

⁽²⁾ Cette citation ponctue la vidéo de présentation du projet de reconstruction de l'école de Yèbles sur la plateforme MyMajorCompany.

⁽³⁾ LGBT : lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres.

Des projets en manque de financement peuvent trouver leur salut dans le *crowdfunding*. Leurs porteurs ont pour ambition de récolter quelques dizaines d'euros ou des millions. Ces campagnes de *crowdfunding* sont initiées par des particuliers ou des organisations marchandes ou non. Ainsi, villes et villages peuvent avoir recours au *crowdfunding*. Dans un contexte de restrictions budgétaires, le *crowdfunding* apparaît comme l'un des moyens de répondre aux besoins et aux exigences de leurs administrés. C'est ainsi que face au mauvais état de son école primaire, la maire de la commune française de Yèbles, qui ne disposait pas de l'ensemble des ressources financières nécessaires à sa reconstruction, a décidé de recourir au *crowdfunding*. Faire appel au financement participatif pour rénover une école n'est pas une pratique ordinaire. Il s'agit d'ailleurs de la première campagne de cette nature à avoir été initiée par un maire sur le territoire français. En effet, en France, ce sont davantage des projets en lien avec la restauration du patrimoine local qui sont portés, non pas d'ailleurs par un seul maire, mais, plus généralement, par une équipe municipale ou par une association. C'est pourquoi le cas de Yèbles nous a semblé particulièrement intéressant. Qui plus est, peu de travaux se sont jusqu'alors attachés aux questions entourant le « *crowdfunding* civique » ou « *crowdfunding* citoyen ». Il s'agit d'un type de financement participatif qui mobilise le sens civique des citoyens au bénéfice de la collectivité. L'objectif de cette recherche est donc de comprendre les enjeux associés au recours au *crowdfunding* citoyen. Dans une perspective qualitative, notre analyse s'appuie sur une étude de cas approfondie de la campagne initiée par la maire de la commune de Yèbles. Nous avons pour objectif de comprendre les enjeux et les facteurs clés de la réussite de la collecte portée par la maire de Yèbles sur la plateforme MyMajorCompany. Dans cette perspective, nous répondrons aux questions suivantes : comment expliquer le choix du recours au financement participatif pour reconstruire une école de la République ? Comment expliquer le succès de l'opération menée par la maire de Yèbles ? Quels sont, pour une commune, les freins au recours au financement participatif ?

Notre article se structure de la façon suivante : dans une première partie, nous exposerons les principaux fondements et usages inhérents au financement participatif. Dans une deuxième partie, après avoir présenté le *design* de notre recherche, nous révélerons les principaux contours du projet. Enfin, la troisième partie mettra en relief les facteurs clés du succès de la campagne de reconstruction de l'école. Il s'agit également ici de mettre en perspective les limites et les difficultés inhérentes à cette collecte de fonds atypique.

Le financement participatif : fondements et usages

Le *crowdfunding* constitue l'une des branches du *crowdsourcing* (HOWE, 2006, 2008). Contraction de deux mots anglais : « *crowd* », qui signifie foule,

et « *outsourcing* », qui se réfère à l'externalisation, le *crowdsourcing* consiste à externaliser *via* les TIC des activités vers la foule (LEBRATY, 2009 ; PÉNIN et BURGER-HELMCHEN, 2011 ; RENAULT, 2017). Au regard de la catégorisation proposée par Howe en 2008, il peut s'agir de solliciter la sagesse de la foule (*crowd wisdom*), son travail et/ou sa créativité (*crowd creation*), son avis (*crowd voting*) ou bien encore son argent (*crowdfunding*). Tandis que ces quatre modalités s'entrecroisent et se conjuguent (ONNÉE et RENAULT, 2014), le *crowdfunding* mérite une analyse particulière (BRABHAM, 2013, 2016). Dans les propos qui suivent, nous proposons de définir le financement participatif et d'en identifier les principales formes. Dans un deuxième temps, nous appréhenderons les enjeux et les particularités du *crowdfunding* citoyen. Enfin, nous identifierons les principaux ressorts de la réussite d'une campagne de *crowdfunding*.

Définition et catégorisation du *crowdfunding*

Le *crowdfunding* est défini par Ordanini *et al.* (2011, p. 444) comme « un effort collectif réalisé par des personnes qui mettent en commun leur réseau et leur argent, habituellement par l'intermédiaire d'Internet, dans le but d'investir et de soutenir les efforts initiés par d'autres personnes ou organisations ». Onnée et Renault (2013, p. 55) précisent que le *crowdfunding* « consiste pour un porteur de projet (quel que soit son statut : particulier, organisation marchande ou non marchande, etc.) à avoir recours aux services d'une plateforme de financement (généraliste ou spécialisée) afin de proposer un projet (finalisé ou non) auprès d'une communauté (large ou ciblée) de contributeurs qualifiés de soutiens (*backers*) en échange, éventuellement, de contreparties préalablement définies ».

Chercheurs et praticiens proposent de multiples catégorisations du *crowdfunding*. En nous inspirant de Ricordeau (2013), nous classifions les différentes formes de financement participatif en fonction de leur caractère spéculatif ou non (voir la Figure 1 de la page suivante).

Dans une *perspective spéculative* impliquant la volonté de recevoir une contrepartie financière, on distingue trois formes de financement participatif :

- La *production communautaire* permet aux investisseurs d'obtenir le statut de coproducteur. Les internautes sont donc intéressés financièrement à la réussite du projet qu'ils soutiennent. En cas de succès commercial du projet, ils peuvent obtenir une contrepartie financière. En France, la plateforme MyMajorCompany a popularisé ce modèle de financement, avec l'artiste Grégoire. Le premier album de ce chanteur a été financé *via* cette plateforme, en 2008, par 347 contributeurs qui ont démultiplié leurs mises, suite au succès de l'artiste. Lors de la campagne, MyMajorCompany annonçait : « Votre contribution vous donne droit à un retour financier en pourcentage des futurs revenus générés par l'exploitation commerciale de l'album, au prorata du montant de votre contribution ».
- Certaines plateformes proposent de mettre en relation des particuliers ou des entreprises avec la

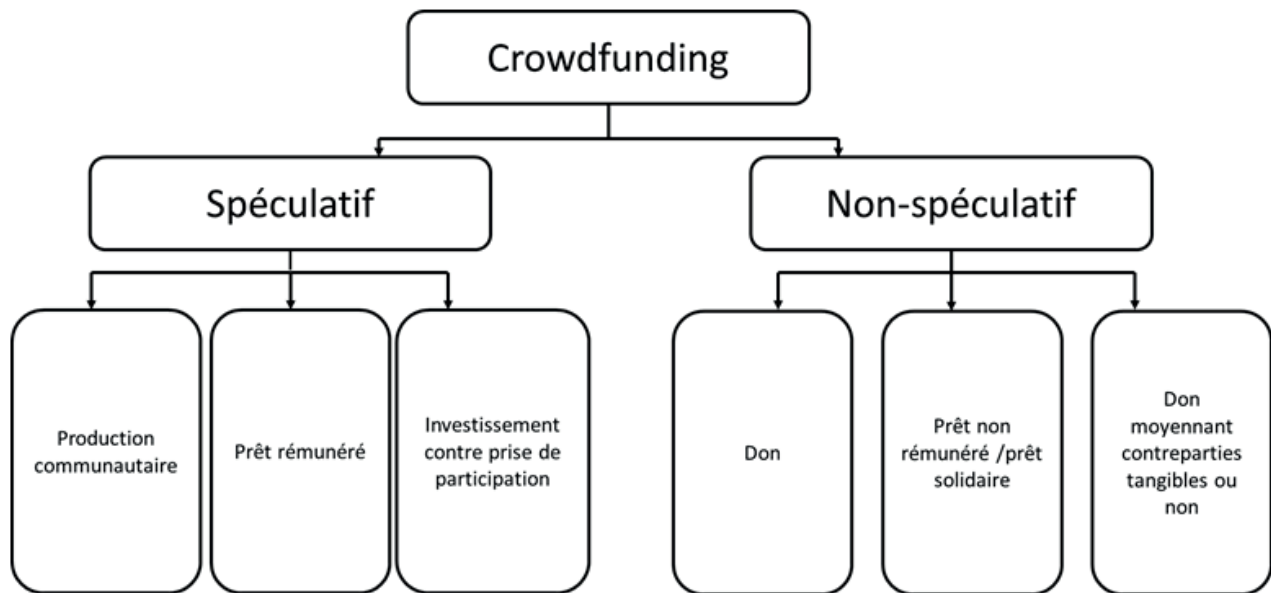


Figure 1 : Les différentes modalités de *crowdfunding*.
Source : Inspiré de Ricordeau (2013).

foule de ceux qui souhaitent leur prêter de l'argent. Il est question de *prêts rémunérés*. Évoluant dans ce registre, la plateforme Unilend propose une démarche en plusieurs étapes valorisant le rôle actif de l'investisseur. Dans un premier temps, il sélectionne les entreprises auxquelles il souhaite prêter de l'argent. Il arrête son choix en fonction de plusieurs critères parmi lesquels l'état des comptes financiers, la qualité du projet, la note de risque... Dans un deuxième temps, l'investisseur choisit le montant du prêt qu'il souhaite accorder, ainsi que le taux d'intérêt. *In fine*, si l'offre de prêt est retenue par le porteur de projet, l'argent lui est transmis et les remboursements débutent selon les échéances convenues.

- Les internautes peuvent également investir dans le capital d'une entreprise, on parle alors d'*investissement contre prise de participation*. Les entreprises lèvent des fonds auprès d'investisseurs particuliers en offrant, en retour, des parts de leur capital. L'investissement n'est alors pas seulement financier. Comme l'indique la plateforme Anaxago : « L'investissement est [...] également personnel, puisque les investisseurs ont la possibilité d'interagir au sein de la communauté en partageant [non seulement] leur expérience, mais aussi leur réseau pour participer pleinement au développement des entreprises ».

Dans une *perspective non spéculative*, les internautes ne bénéficient pas de retour financier. Ils attendent néanmoins des contreparties (tangibles ou non). Il est utile de noter que certaines de ces contreparties sont essentiellement symboliques (le plaisir d'apporter son soutien...). Au sein de cette perspective non spéculative, on identifie les trois formes de *crowdfunding* exposées ci-après :

- Dans le modèle fondé sur le *don*, l'internaute apporte son soutien financier au projet sans attendre de contrepartie en nature. Le don est le modèle privilégié des

causes médicales, caritatives et sociales. Par exemple, la Fondation du patrimoine constitue une forme de « site vitrine » sur lequel il est possible de faire un don concourant à la sauvegarde et/ou à la valorisation des trésors patrimoniaux nationaux. Dans un tout autre domaine, la plateforme Devenez Proprio permet à des individus souhaitant accéder à la propriété de solliciter les dons de personnes de leur entourage.

- Dans le modèle du *prêt non rémunéré* (ou prêt solidaire), des particuliers sont invités à prêter de l'argent *via* une plateforme sans attendre d'intérêts en retour. La plateforme française HelloMerci opère dans ce registre. En s'adressant à ceux qui souhaitent avoir recours au prêt solidaire pour financer un projet, HelloMerci annonce : « Notre volonté est de mettre à votre disposition un outil simple, peu coûteux et transparent grâce auquel vous pouvez présenter publiquement vos projets et collecter des fonds auprès de votre communauté et du public ». Les projets financés sur des plateformes de ce type se situent dans des domaines hétéroclites allant du financement d'un voyage d'études jusqu'à la création d'une entreprise.

- Le *don avec contrepartie* permet à l'internaute, en échange de son soutien financier, de recevoir des contreparties. Ces dernières peuvent être de nature tangible ou intangible. Typiquement, dans le cas du soutien au lancement d'un album musical, le contributeur peut recevoir un compact disc ou avoir la possibilité de le télécharger. L'artiste peut également proposer une invitation à un concert, voire à une représentation en concert privé. Dans ce modèle, le porteur de projet crée une échelle des contreparties, la contrepartie proposée évoluant souvent en fonction de la somme donnée. Ce type de *crowdfunding* peut bien entendu accompagner financièrement un projet jusqu'à son aboutissement, mais il peut aussi servir de prévente, pour un projet déjà abouti. Kappel (2009) distingue ainsi le *crowdfunding*

ex ante (le projet n'est pas abouti) du *crowdfunding ex post* (le projet est finalisé).

Le don avec contrepartie est la forme de *crowdfunding* la plus répandue et la plus médiatisée (ONNÉE et RENAULT, 2013 ; BESSIÈRE et STÉPHANY, 2014). Le projet mené par la maire de Yèbles entre dans ce cadre. Ainsi, les communes peuvent elles aussi avoir recours au *crowdfunding*, la section suivante en témoigne.

Le *crowdfunding* citoyen : contours et enjeux

Le *crowdfunding* civique ou citoyen émane d'un mouvement global de mobilisation, *via* des dispositifs numériques, des ressources et des compétences dont disposent les citoyens : le « *crowdsourcing* citoyen » (RENAULT et BOUTIGNY, 2014). Or, le *crowdsourcing* se présente, selon Brabham (2016), comme l'extension naturelle d'une forme d'engagement démocratique ayant pour particularités de s'exercer *via* Internet et de mobiliser de nouveaux outils. Nam (2012) rappelle que le *crowdsourcing* citoyen a trois origines. Tout d'abord, l'engagement des citoyens est favorisé par le déploiement des technologies participatives. Ensuite, les collectivités cherchent à se nourrir de l'intelligence collective ; les démarches d'*open source* en sont l'illustration. Enfin, une forme de gouvernance fondée sur l'interaction avec les citoyens permet de s'appuyer sur la sagesse des foules. Dans cette lignée, Brabham (2016) rappelle qu'aux États-Unis, le gouvernement de Barack Obama (2009-2017) a impulsé la transparence, l'efficacité et l'innovation des médias électroniques, facilitant ainsi le développement d'une culture participative en ligne et une utilisation accrue des nouvelles technologies. Le *crowdsourcing* se présente alors comme l'un des leviers stratégiques de la co-création avec les citoyens.

Stiver *et al.* (2015, p. 249) définissent le *crowdfunding* civique comme « une branche du *crowdfunding* grâce à laquelle les citoyens, en collaboration avec le gouvernement, financent des projets au bénéfice de la communauté ». Tandis que le recours à la Toile est l'élément caractéristique du financement participatif, certains considèrent que la pratique puise ses racines dans les campagnes de souscription qui se sont déployées bien avant l'ère Internet (DAVIES, 2014). Ces campagnes ont souvent été portées au bénéfice de la sphère publique. La Basilique du Sacré Cœur, la Sagrada Familia ou bien encore la Statue de la Liberté sont entrées dans l'histoire grâce au soutien financier de la foule (des souscripteurs). À l'heure du Web 2.0, la force de la foule est potentiellement décuplée. *A fortiori*, l'accès au financement se démocratise. En outre, le soutien à un projet peut être encouragé par des dispositifs fiscaux. Dans le contexte du *crowdfunding* citoyen, les actions qui sont financées peuvent entrer dans le registre du mécénat. Ce dernier est défini comme « un soutien matériel et financier apporté, sans contrepartie directe de la part du bénéficiaire, à une œuvre ou à une personne pour l'exercice d'activités présentant un caractère

d'intérêt général⁽⁴⁾ ». En France, le mécène bénéficie d'une réduction fiscale : 66 % des sommes versées par un particulier sont déductibles de l'impôt sur le revenu⁽⁵⁾.

Les décideurs et les gestionnaires de villes ou de villages ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour faire face à l'ampleur des défis qu'ils rencontrent ou des projets qu'ils souhaitent porter. Le recours au *crowdfunding* apparaît alors comme une façon d'obtenir des soutiens financiers complémentaires aux dispositifs budgétaires classiques. Comme l'indiquent Kaplan et Marcou (2008, p. 8) : « Il se passe aujourd'hui quelque chose de vraiment neuf, au croisement des dynamiques d'innovation urbaine et du numérique. Regardons de près les villes et les quartiers : partout, des dizaines, des centaines d'initiatives, petites et grandes, individuelles, entrepreneuriales ou associatives, s'appuient sur les outils numériques et [sur] les réseaux pour résoudre des problèmes locaux, recréer du lien, organiser une fête ou une campagne, voire pour inventer de nouveaux modes de transport, de nouvelles formes de présence des services publics... ». Parmi les modalités de développement des communes de demain, le *crowdfunding* apparaît comme un moyen pour les acteurs publics et les citoyens d'entrer dans une démarche de co-construction. Afin d'illustrer notre propos, l'Encadré 1 de la page suivante expose plusieurs campagnes de *crowdfunding* lancées au bénéfice de communes françaises.

Comme en témoignent les cas développés dans l'Encadré 1, le *crowdfunding* citoyen n'est pas nécessairement porté par les communes elles-mêmes. Les recherches de Davies (2014) mettent d'ailleurs en avant le fait que le projet de *crowdfunding* civique type aux États-Unis est de petite envergure, qu'il a tendance à prendre appui sur un réseau de soutiens géographiquement localisé et qu'il a le plus souvent un lien avec une organisation à but non lucratif ayant pour finalité de préserver ou de développer un espace naturel de type jardin communautaire ou parc. Ce sont souvent des citoyens, des associations de quartier ou des organisations ayant un intérêt dans le développement urbain (promoteurs, architectes) qui sont à l'initiative d'une campagne. Rares sont les cas où les communes sont elles-mêmes porteuses d'une opération de financement participatif. Lorsque cela est le cas, ce sont le plus souvent les équipes municipales qui initient les projets, et non le seul maire. *A fortiori*, la géographie du *crowdfunding* est inégale, dans la mesure où, selon Davies (2014), les projets concernent majoritairement des grandes villes. L'auteur explique cela par le fait que les petites municipalités sont moins sensibilisées au développement du *crowdfunding* et qu'elles disposent

⁽⁴⁾ Définition donnée par l'arrêté du 6 janvier 1989 relatif à la terminologie économique et financière.

⁽⁵⁾ Pour un particulier, la réduction d'impôt est égale à 66 % des versements effectués, dans la limite de 20 % du revenu imposable. Une entreprise assujettie à l'impôt (sur le revenu ou sur les sociétés) peut, quant à elle, bénéficier d'une déduction fiscale égale à 60 % du montant du don, dans la limite d'un plafond de 0,5 % de son chiffre d'affaires annuel.

Encadré 1 : Quelques exemples de *crowdfunding* au bénéfice de communes françaises

En 2014, la fondation VMF (Vieilles Maisons Françaises) qui a pour mission la défense du patrimoine bâti et paysager a porté avec le soutien de l'équipe municipale de Cocumont (département du Lot-et-Garonne) une collecte sur la plateforme Ulule pour la restauration de l'église Saint-Jean de Vidailhac. 43 648 euros ont été ainsi collectés. Ce projet était construit autour de trois objectifs clés : le renforcement des maçonneries extérieures de l'abside, si la collecte atteignait 10 000 euros ; la préservation de fresques du XV^e siècle (découvertes dans la sacristie), si l'objectif de 20 000 euros était atteint ; et le rejointoiement de la façade extérieure de l'abside, au-delà de 25 000 euros.

En 2015, le Comité national olympique et sportif français a mené sur la plateforme Sponsorise.me une campagne au profit de la candidature de la Ville de Paris aux Jeux olympiques de 2024. L'opération, intitulée « Je rêve des jeux », s'est révélée particulièrement innovante. Elle se caractérisait notamment par la mise aux enchères d'accessoires appartenant à des sportifs réputés ou encore par la possibilité d'envoyer des SMS surfacturés pour soutenir l'opération.

En 2015, l'équipe municipale de La Roque-Baignard (département du Calvados) présentait sur la plateforme MyMajorCompany le projet « Tous ensemble contre la mэрule ! ». La commune était en effet confrontée à un besoin urgent : sauver son église et lutter efficacement contre la mэрule (un champignon parasite du bois), qui y sévissait depuis 2011. Au terme de presque deux mois de campagne, 4 555 euros ont été collectés (pour un montant demandé de 3 500 euros).

En 2016, des habitants du village de Saint-Jean-d'Alcapiès (département de l'Aveyron) ont choisi la plateforme KissKissBankBank pour présenter leur projet visant à faire renaître de ses cendres l'emblème du village : un château du XV^e siècle en partie détruit par les flammes en 1656 et transformé depuis en exploitation agricole. L'objectif, confortablement atteint, était de récolter 5 000 euros pour développer au sein du château une série d'activités ayant pour vocation de promouvoir le fromage de Roquefort et l'agropastoralisme, mais également de créer un jardin paysagé.

d'une expertise moindre en matière de méthodes de collecte de fonds. Dès lors, le projet porté sur la plateforme MyMajorCompany par la maire de Yèbles, une commune de 803 habitants⁽⁶⁾, nous a semblé particulièrement atypique. Avant de nous y consacrer, nous mettrons en relief les facteurs clés de la réussite d'une opération de financement participatif relevant du modèle de la contrepartie. Nous pourrions dès lors confronter plusieurs de ces facteurs au cas du projet de reconstruction de l'école de Yèbles.

Les facteurs explicatifs de la réussite d'une opération de *crowdfunding*

Plusieurs chercheurs ont souligné les facteurs explicatifs de la réussite d'une campagne de financement participatif. Si leurs recherches ne sont généralement pas spécifiques au *crowdfunding* citoyen, elles peuvent néanmoins apporter un éclairage fécond à notre analyse. Nous en proposons ci-après une synthèse.

La proximité entre le porteur de projet et les contributeurs est un élément important. Ce sont plus spécifiquement les dimensions géographique et relationnelle de la proximité qui sont au cœur des débats.

Au sens strict, la proximité géographique désigne « l'espace physique pris dans l'absolu de la distance euclidienne la plus banale, ou modulé par les moyens de transport ou de communication » (GROSSETTI, 1998, p. 88). Selon Bouba-Olga et Grossetti (2008, p. 5), cette proximité peut notamment être mesurée par « des distances physiques, des temps de transport, des coûts de transport, des coûts de communication ». Les auteurs indiquent que son évaluation peut aussi s'opérer *a priori* : des personnes résidant par exemple dans

une même ville ou un même département seront considérées comme proches. Tandis que ce type de proximité est un facilitateur de liens sociaux en permettant la récurrence des interactions en face-à-face, elle ne saurait à elle seule créer la relation (TALBOT, 2015). Celle-ci naît, la plupart du temps, dans un contexte d'activités organisées (BELLET et KIRAT, 1998). La proximité géographique exprime dès lors la possibilité offerte à différents individus d'avoir des contacts fréquents au sein de dispositifs organisés. Dans cette perspective, à l'heure du développement des TIC, la « proximité électronique » (LOILIER et TELLIER, 2000) pourrait dans certains cas enrichir, voire se substituer à la proximité géographique. La proximité électronique exprime la possibilité conférée aux membres d'un réseau ou d'une communauté d'interagir *via* des dispositifs médiatisés. En ce sens, les plateformes de *crowdfunding*, fruits de l'ère numérique, constituent des intermédiaires facilitant la rencontre des porteurs de projets avec leurs soutiens potentiels, et ce, quel que soit leur ancrage géographique. Néanmoins, les enjeux associés à la proximité géographique ne sauraient être mis de côté s'agissant du *crowdfunding*. On assiste ainsi, selon Cardon (2010, p. 29), « à une "revanche de la géographie", constatant que les communautés virtuelles, loin de rassembler des inconnus à travers le monde, réunissent surtout des internautes vivant à proximité les uns des autres ». Dans le même élan, Rallet et Torre (2007, p. 8) indiquent qu'« Internet agrandit, certes, l'échelle géographique des interactions socio-économiques, mais il permet aussi d'intensifier les relations locales ». La proximité géographique peut ainsi se révéler déterminante dans la réussite d'une campagne de financement participatif, *a fortiori* dans sa dimension citoyenne (DAVIES, 2014). Agrawal *et al.* (2011) ainsi que Mollick (2014) relèvent le rôle moteur de la géographie dans le succès des collectes.

⁽⁶⁾ Selon le recensement de 2014.

À propos du projet de restauration de la statue de Dame Carcas de Carcassonne mené par le Centre des monuments nationaux sur MyMajorCompany, Jeannin (2013) indique que ce projet regroupe majoritairement des donateurs du Languedoc-Roussillon ou de la ville de Carcassonne. Ainsi, les contributeurs sont sensibles à la localisation des projets. D'après un sondage mené par l'Institut Think en 2014⁽⁷⁾, les Français disent être à 73 % intéressés par le soutien à une entreprise de proximité (située dans leur région ou leur ville). Ils expriment ainsi leur solidarité vis-à-vis de porteurs de projets qu'ils connaissent ou qui évoluent dans le même bassin territorial qu'eux.

⁽⁷⁾ Sondage réalisé par l'Institut Think pour Lendopolis et le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables auprès d'un échantillon de 1 016 Français âgés de 18 ans et plus : « Les Français, leurs entrepreneurs et le crowdfunding ».



Photo © Gusman/LEEMAGE

Entrée principale de la Cité médiévale de Carcassonne. Construite vers 1280, elle est composée de deux énormes tours en éperon. Devant la porte, trône une reproduction moderne en pierre du buste de la légendaire Dame Carcas. Le buste original est conservé au Musée lapidaire de la Cité.

« Le projet de restauration de la statue de Dame Carcas de Carcassonne a pu être mené à bien par le Centre des monuments nationaux sur MyMajorCompany, grâce au soutien financier apporté majoritairement par des donateurs du Languedoc-Roussillon ou de la ville de Carcassonne. »

Au-delà de la proximité géographique, c'est donc la proximité relationnelle qui s'avère également déterminante dans la réussite d'une campagne. Chevallier *et al.* (2014, p. 342) mettent en relief le fait que la proximité relationnelle implique que « des individus entretiennent déjà des relations ou entretiennent des relations avec des tiers communs ». Ces auteurs précisent que la relation peut prendre des formes et des niveaux d'intensité distincts. La proximité relationnelle implique donc des acteurs qu'ils soient en capacité d'entrer en contact et de nouer une relation. Or, les plateformes de *crowdfunding*, de par leur rôle d'intermédiation, permettent aux porteurs de projets d'obtenir le soutien d'acteurs avec lesquels ils entretiennent des relations de niveaux d'intensité variables. Ainsi, *via* une plateforme, trois cercles de contributeurs devront être conquis (voir la Figure de la page suivante). Le premier cercle est constitué de la famille, des amis et des fans du porteur de projet. Le deuxième cercle fait référence aux amis des amis, au réseau de connaissances. Enfin, le dernier cercle est constitué des inconnus. S'agissant de ce dernier cercle, la plateforme opère donc comme une ressource de médiation, au sens de Bouba-Olga et Grossetti (2008). S'agissant des deux premiers cercles, Mollick (2014) met en perspective l'importance du capital social du porteur de projet. En écho à la théorie du signal (ROSS, 1977), ce capital social influe sur le devenir de la collecte. Il est ainsi nécessaire de séduire le premier cercle afin d'envoyer des ondes positives sur les deux autres. Les recherches de Berglin et Strandberg (2013) abondent dans ce sens : elles soulignent l'importance du premier cercle dans la réussite d'une collecte.

Au-delà de la dimension proxémique, des facteurs clés de réussite liés au paramétrage d'une campagne de financement participatif peuvent être identifiés. Sur la base d'une riche revue de la littérature, Passebois-Ducros et Pulh (2015) mettent en évidence plusieurs aspects qu'il nous semble opportun de développer :

- La durée de la collecte : selon Mollick (2014), une durée réduite doit être privilégiée, car elle permet, sur un espace-temps limité, de tirer profit des bénéfices de réputation liés au bouche-à-oreille et à une forme de propagation positive. Ce point de vue se trouve conforté par les recherches de Kuppusswamy et Bayus (2013) qui mettent en relief le fait que les contributeurs abondent davantage dans la jauge, en début et en fin de campagne. C'est ainsi que les plateformes communiquent sur le fait qu'une collecte longue peut se révéler décourageante tant pour le porteur de projet que pour les contributeurs. Il est ainsi souvent recommandé de fixer une « période raisonnable » pour que le projet soit financé tout en restant dans une bonne dynamique. En outre, un sentiment d'urgence serait susceptible de stimuler les contacts dont dispose le porteur de projet.
- Le montant demandé : Passebois-Ducros et Pulh (2015, p. 7) rappellent que « plus le montant de la campagne s'avère élevé, moins le créateur sera en mesure de le réunir, car il faudra parvenir à mobiliser un nombre plus important de donateurs ». Sur le site de MyMajorCompany, il est ainsi explicitement recommandé aux porteurs de projets de ne pas se montrer « trop

gourmands » : « Si la jauge n'est pas remplie à la fin de votre campagne, tous les dons seront remboursés aux contributeurs. Alors, soyez raisonnable... D'autant plus que rien ne vous empêche de dépasser votre objectif de départ ! ».

- Le nombre de demandes de financement effectuées par un même porteur : les recherches de Bœuf *et al.* (2014) témoignent du fait que l'appui des donateurs diminue avec le nombre des projets financés antérieurement. Au fil des collectes, il semble ainsi possible de constater un essoufflement des communautés sollicitées.
- Le type de plateforme : le choix de la plateforme influe sur le succès de la campagne. Les travaux de Balboni *et al.* (2014) et d'Ordanini *et al.* (2011) suggèrent qu'il est nécessaire de porter une attention particulière à plusieurs des caractéristiques de la plateforme, parmi lesquelles : sa réputation, son audience ou bien encore sa crédibilité. Onnée et Renault (2013) recommandent également aux porteurs de projets d'être attentifs au niveau d'accompagnement proposé par la plateforme. Selon ces auteurs, il est également nécessaire de prendre en considération la visibilité de la plateforme sur le marché ciblé, et ce, en cohérence avec le positionnement du projet.
- La construction de l'échelle des contreparties : celle-ci s'inscrit dans une démarche de don/contre-don. Il s'agit de déterminer les bases de la réciprocité. Le mécanisme du don s'articule autour de trois temps : donner, recevoir, puis rendre. Dans cette perspective, le *backer* donne au porteur de projet une certaine somme d'argent. Le porteur de projet la reçoit et remet alors une contrepartie au *backer*. La recherche menée par Onnée et Renault (2013) met en exergue le fait qu'il est important de construire une échelle des contreparties cohérente et séduisante. En outre, les travaux de Balboni *et al.* (2014) montrent que la nature matérielle

ou symbolique des contreparties offertes impacte la réussite d'une campagne.

- Enfin, la communication constitue un élément clé de la réussite d'une campagne. Il est essentiel que les porteurs de projets soient en mesure de « vendre » efficacement leurs projets. C'est une véritable histoire qu'il leur faut raconter, dans laquelle il convient d'emmener les contributeurs. Le projet peut ainsi être mis en perspective sous la forme d'un *storytelling* (ONNÉE et RENAULT, 2016). Il s'agit de lui donner une âme et de favoriser l'attachement des contributeurs. Dans cette perspective, une présentation attrayante doit être réalisée. Lawton et Maron (2013) recommandent notamment d'illustrer la page Web du projet avec des photos et des vidéos.

Méthodologie et présentation du cas : « Sauvons notre école élémentaire ! »

Le 8 décembre 2014, la plateforme MyMajorCompany accueillait un projet de collecte de fonds atypique. Marième Tamata-Varin⁽⁸⁾, la maire de Yèbles, sollicitait les internautes afin qu'ils aident sa commune à reconstruire son école primaire. Sur le million d'euros nécessaire à la réalisation des travaux, l'ambition était de collecter 40 000 euros. Au terme de trois mois de collecte, ce sont 44 050 euros qui ont été récoltés par l'intermédiaire de la plateforme. Cette deuxième partie de notre article s'articule autour de deux axes principaux. Nous appréhenderons tout d'abord notre choix méthodologique, celui d'une étude de cas unique se nourrissant d'une approche netnographique enrichie de sources complémentaires d'accès au réel. Ensuite, nous présenterons l'étude de cas. Les éléments ayant

⁽⁸⁾ Née en 1981, Marième Tamata-Varin a été élue maire de Yèbles en mars 2014.

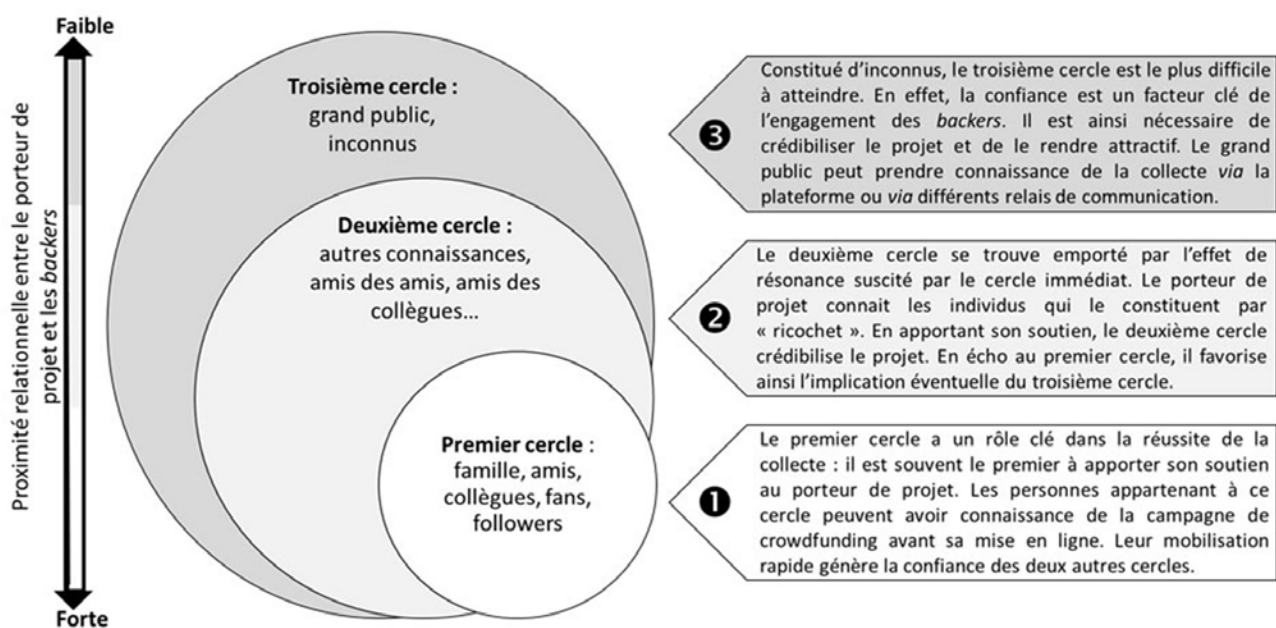


Figure 2 : Les trois cercles de contributeurs.

concourent au choix du financement participatif comme levier de financement du projet de reconstruction de l'école seront exposés.

Architecture de la recherche

Fondée sur une méthodologie qualitative, notre recherche a pour objectifs d'identifier les enjeux et de comprendre les facteurs clés du succès de la collecte portée par la maire de Yèbles sur la plateforme MyMajorCompany. Au regard de la nouveauté du phénomène du financement participatif citoyen et de l'importance du contexte, une démarche exploratoire fondée sur la méthode des cas s'adaptait parfaitement à notre approche. Nous avons privilégié une posture interprétative reposant sur une approche netnographique enrichie par des voies d'accès complémentaires au réel. Il s'est ainsi agi de réaliser une analyse en profondeur de la collecte portée par la maire de Yèbles sur la plateforme MyMajorCompany. Nous avons étudié les divers aspects de cette collecte afin de pouvoir en souligner les éléments significatifs et les liens qui les unissent. Le suivi de la collecte pendant plusieurs semaines nous a permis d'en comprendre la dynamique. En ce qui concerne le recueil de l'information, Yin (2014) suggère de mobiliser plusieurs sources (documents, archives, entretiens, observation directe, observation participante...) afin de couvrir l'objet d'analyse sous divers angles. C'est dans cette perspective que nous avons triangulé plusieurs sources d'accès au réel.

Au cœur de notre dispositif méthodologique, une approche netnographique (KOZINETS, 2009) nous a permis de suivre, entre décembre 2014 et octobre 2015, les interactions sur Internet relatives au projet de reconstruction de l'école. La netnographie (ou méthode netnographique) désigne un mode d'étude qualitative. Ce néologisme est né de la compression des termes anglais « *network* » et « *ethnography* ». L'ethnographie est une approche d'observation au cœur du terrain afin de recueillir des matériaux empiriques. Dans le champ des méthodes en sciences sociales, l'ethnographie a pour objet l'étude descriptive et analytique des mœurs et des coutumes de populations déterminées. La netnographie, ou ethnographie appliquée à Internet, a pour objet d'analyser et de donner sens aux échanges en ligne d'une communauté virtuelle. Comme le rappelle Bernard (2004, p. 49), « ces échanges prennent, au moins en partie, la forme d'une rédaction de textes publiquement accessibles (messages postés sur un forum de discussion, conversation sur un *chat*) ». Complétées par d'autres matériaux, ces données textuelles sont analysées afin d'éclairer des problématiques de recherche. À l'appui de cette approche netnographique, nous avons analysé les éléments saillants de la collecte de fonds portée sur la plateforme MyMajorCompany. Nous avons notamment recueilli, puis analysé les informations présentes sur la plateforme. Nous avons également suivi les actualités et les commentaires laissés sur la page Facebook du projet. Par ailleurs, en tant que contributeur pour cette collecte, nous avons été destinataire des actualités du projet, lesquelles ont fait l'objet d'une

analyse. Notons également qu'ont été recueillis les commentaires laissés par des internautes sur certains des sites média ayant communiqué sur le projet. Le Tableau 1 de la page suivante détaille les matériaux recueillis sur le Web et les objectifs sous-jacents à leur collecte.

Notre recherche s'est également enrichie de matériaux hétérogènes, au premier rang desquels la réalisation d'entretiens avec la maire de Yèbles, Marième Tamata-Varin, d'une part, et avec Héloïse Estève, responsable du financement participatif de MyMajorCompany⁽⁹⁾, d'autre part. Ces entretiens, réalisés postérieurement à la collecte, avaient notamment pour objectif de confronter nos observations et analyses avec le discours des acteurs phares du projet. En outre, la maire de Yèbles a accepté de nous confier un fichier Excel retraçant le montant et le code postal de chacun des donateurs. La démarche qualitative ne s'interdisant pas de traiter des chiffres (DUMEZ, 2013), ces données ont été analysées afin de cerner l'incidence de la proximité géographique des contributeurs. Enfin, les articles de presse consacrés à ce cas ont été collectés et étudiés. En effet, le caractère atypique de la collecte a généré un élan médiatique conséquent, constituant une source de données secondaires assez dense. Si l'approche netnographique était au cœur de notre analyse, elle s'est donc enrichie à partir d'autres sources de données. Il s'est agi de croiser ces diverses sources d'information pour analyser notre objet d'étude sous des éclairages différents.

Le recours au *crowdfunding* comme réponse à une situation d'urgence

Confrontée au besoin urgent de reconstruire son école primaire, la maire de la commune de Yèbles a choisi en fin d'année 2014 de faire appel au financement participatif pour lever une partie de la somme nécessaire. La situation sanitaire et la dangerosité de ce bâtiment imposaient à la commune de réagir promptement afin de préserver les 125 élèves de l'école primaire. L'école représente l'âme du village et son devenir. Elle est ainsi au cœur des préoccupations des élus. Dans l'un des entretiens qu'elle nous a accordés, la maire retrace en toute transparence la problématique à laquelle elle s'est trouvée confrontée : « J'avais une école très vétuste, qui était devenue dangereuse. C'est quelque chose que la commune a toujours su. Dès l'instant où je suis passée maire, je suis devenue responsable des enfants et de leurs conditions d'accueil. Il fallait prendre une décision : soit fermer les classes, soit reconstruire tout de suite derrière, et puis fonder cette école ». Or, en raison de la baisse des dotations et du passif de la commune, le bilan financier ne permettait pas de reconstruire l'école pour la rentrée 2015/2016. Face à ce constat, la maire indique : « Il fallait que l'on recherche de l'aide et qu'on lève des fonds assez rapidement. Parce que le problème d'une commune, c'est que, si vous fermez

⁽⁹⁾ Notons que, pour alimenter notre étude de cas, nous avons également eu des échanges de nature informelle avec Camille Mollard, prédécesseur d'Héloïse Estève.

Matériaux recueillis	Détails et objectifs
Description du projet : « Soutenons notre école élémentaire » sur la plateforme MyMajorCompany	Analyser la présentation du projet par son porteur, la maire de Yèbles, au travers des supports utilisés : vidéo, textes et photos. Comprendre les motivations du recours à une plateforme de financement participatif et en analyser les enjeux au regard des réponses apportées aux trois questions auxquelles répond usuellement un porteur de projet : « Pourquoi un appel au financement participatif ? » ; « Qui sommes-nous ? » ; « À quoi servira la collecte ? »
Présentation de l'échelle des contreparties sur la plateforme MyMajorCompany	Analyser et comprendre le rôle des contreparties dans la réussite du projet : de combien de paliers est constituée l'échelle des contreparties ? Quels sont les montants financiers relatifs à chacune des contreparties ? De quelle nature sont les contreparties proposées ? Sont-elles matérielles ou symboliques ? Quelles contreparties ont rencontré le plus de succès ?...
Nouvelles rédigées par la maire de Yèbles, mises en ligne sur la plateforme MyMajorCompany et transmises sur la messagerie électronique des internautes ayant soutenu le projet	Analyser le discours de la maire de Yèbles au travers des six « news » postées sur la page Web du projet : « Merci » (en date du 23 décembre 2014) ; « Encore quelques jours... » (le 18 janvier 2015) ; « Une première étape de franchie » (le 4 février 2015) ; « Plus que 21 jours » (le 14 février 2015) ; « Plus que quelques heures » (le 7 mars 2015) ; « Nous avançons... » (le 22 mai 2015). Comprendre la dynamique de relance du projet, analyser l'argumentation du porteur de projet et la forme de dialogue visant à remercier et à renforcer la communauté autour du projet.
Commentaires laissés sur la page du projet sur MyMajorCompany	Analyser les réactions rédigées sur la page de commentaires du projet tant de la part du porteur de projet que de la part de ceux qui consultent la page. Identifier et comprendre les élans favorables ou <i>a contrario</i> les freins inhérents au soutien du projet.
Page Facebook du projet : « Reconstruction de l'école de Yèbles »	Suivre et analyser les actualités du projet sous leurs différents formats : textes, liens Web, photographies... Collecter et analyser les commentaires des <i>followers</i> de la page Facebook. <i>In fine</i> , l'objectif est de comprendre la dynamique de communication média du projet sur Facebook et d'analyser les réactions de la communauté susceptible d'apporter son soutien.
Commentaires laissés par les internautes sur certains sites de médias en ligne	Suivre et analyser les commentaires laissés par les internautes suite à la parution d'articles en ligne consacrés à l'opération de <i>crowdfunding</i> au profit de l'école. Trois articles ont fait l'objet d'une attention soutenue au regard, d'une part, de la qualité de leur référencement et, d'autre part, du nombre important de réactions qu'ils ont suscitées : « Seine-et-Marne : appel au don pour rénover une école » (publié le 8 décembre 2014 sur <i>Le Parisien.fr</i>) ; « Une maire fait appel au <i>crowdfunding</i> pour sauver son école » par Constance Jamet (publié le 8 décembre 2014 sur <i>Le Figaro.fr</i>) ; « <i>Crowdfunding</i> pour une école : "En tant qu'élue, j'ai honte de l'avoir fait" » (publié le 19 mars 2015 par Émilie Brouze sur <i>L'Obs, avec Rue 89</i>).

Tableau 1 : Types de matériaux collectés et objectifs.

une classe, ne serait-ce que pour une année, la probabilité pour que cette classe ouvre de nouveau est proche de zéro. [...] Sur la commune de Yèbles, on a un tout petit village. Le cœur du village est composé de son église, de son école et de sa mairie. Donc, perdre l'école, c'était aussi tuer le village, à terme... ».

C'est face à cette situation délicate que l'idée du recours au financement participatif a germé. Dans le cas de Marième Tamata-Varin, tout est parti d'une boutade. La maire de Yèbles nous explique la trajectoire l'ayant conduite vers le financement participatif en général, et vers la plateforme MyMajorCompany en particulier, dans les termes suivants : « "Pourquoi MyMajorCompany ?". J'ai envie de dire : "Pourquoi pas ?". J'ai fait le tour de tout ce que je pouvais toucher publiquement. J'étais au taquet des solutions légales sur le plan financier. On m'a dit : "Sur l'argent public⁽¹⁰⁾, vous ne pouvez quasiment plus rien toucher", ce à quoi j'ai répondu : "Est-ce que je peux avoir de l'argent privé ?". On m'a dit oui. Et c'est parti d'une boutade, parce que je plaisantais avec mon comptable en disant : "Si je pouvais, je donnerais", et il m'a répondu : "Écoute, tu n'es pas la seule, on donnerait aussi". Et puis, en écoutant les uns et les autres, tout le monde était prêt à donner. De là est née la solution de demander à tout le monde de donner : si tout le monde donne un euro, on

est "bons", on a le budget ! L'idée était toute simple. [...] Donc, il fallait trouver une plateforme. Il se trouve qu'au cours de mes études, j'avais étudié des plateformes qui récoltent de l'argent, par exemple pour organiser des soirées... Je ne connaissais pas encore le financement participatif. J'ai alors interrogé mon avocat ». L'avocat de Marième Tamata-Varin lui a indiqué qu'elle pouvait faire appel au financement participatif. Il connaissait la plateforme MyMajorCompany, laquelle a alors été sondée parmi d'autres. MyMajorCompany a finalement été retenue, car, selon la maire, les interlocuteurs se sont montrés « *plus dynamiques* » et « *plus lisibles* ».

⁽¹⁰⁾ Même si elles étaient insuffisantes, les sommes collectées via la sphère publique ont néanmoins été conséquentes. La commune a notamment obtenu 305 000 euros de l'État et 240 000 euros de la Région et du Département. La maire nous a expliqué que la médiatisation de l'opération de *crowdfunding* a eu des répercussions positives : elle a permis de sensibiliser davantage de parlementaires (120 000 euros de réserve parlementaire ont été perçus) et d'obtenir une subvention exceptionnelle de 50 000 euros de l'Élysée. Via la sphère privée, les montants collectés ont également été importants. Typiquement, l'entreprise titulaire du marché de reconstruction de l'école a « offert » la somme de 50 000 € et a renoncé à un paiement de plus de 70 000 € correspondant à des travaux supplémentaires.

La proposition émise était « *claire et nette* ». Le fait que cette plateforme comptait parmi les pionniers et leaders français est également entré en ligne de compte dans la décision. La plateforme est en effet un outil de médiation, il est par conséquent important de choisir une plateforme bénéficiant d'une belle aura et réunissant une communauté de contributeurs dense. Comme nous l'avons souligné dans la première partie de cet article, le choix de la plateforme impacte la réussite du projet. Or, ce choix semblait d'autant plus opportun que l'équipe de MyMajorCompany s'est largement investie dans la réussite du projet. Héroïse Estève, responsable du financement participatif de MyMajorCompany, en témoigne : « On a été assez touchés par cette problématique, ça parle d'enfants... C'est quand même la scolarité, c'est l'éducation ». Notre interlocutrice nous a expliqué qu'un processus d'accompagnement spécifique avait été engagé. C'est en particulier en matière de communication que l'équipe de la plateforme s'est investie aux côtés de Marième Tamata-Varin.

Faire appel au financement participatif pour reconstruire une école est un choix tout aussi insolite que singulier pour le maire d'une commune. Comme nous l'indique Héroïse Estève, responsable du financement participatif de MyMajorCompany : « Ce qui est très atypique avec Yèbles, c'est que c'était un projet qui était porté par une mairie, ce qui est assez rare, parce que ce sont souvent des particuliers, des associations et quelquefois des entreprises, directement... Donc, une mairie, c'était le premier cas sur MyMajorCompany et, en plus de cela, c'était vraiment la maire qui se portait garante du projet, donc pas l'équipe municipale, mais la maire réellement, qui était sur le terrain, qui était en contact direct avec nous et qui a porté le projet de A à Z, quasiment toute seule ! ». Cela étant, si l'équipe municipale n'occupait pas le devant de la scène, elle a néanmoins soutenu unanimement la maire de Yèbles dans ce projet. À propos de la perspective du recours au *crowdfunding*, Marième Tamata-Varin nous indique : « Je n'ai pas eu de difficulté à les convaincre. On avait tous conscience de la gravité et de l'urgence de la situation ». La maire nous indique qu'elle ne se serait pas lancée dans l'aventure sans le soutien de l'équipe municipale. Cette dernière a participé activement à la réussite de la collecte : elle a distribué des tracts dans les boîtes aux lettres, collé des affiches, relayé l'information auprès de son premier cercle...

Une fois le choix de la plateforme opéré, c'est le montant à collecter qu'il a fallu déterminer. La maire de Yèbles nous explique comment la somme a été déterminée : « Au départ, je voulais 50 000 euros et MyMajorCompany m'a dit : "Oh là là ! Vous n'y arriverez pas. Vous risquez de tout perdre. Soyez raisonnable, demandez un petit peu moins". Donc, j'ai demandé 40 000, et ils m'ont dit : "C'est encore beaucoup, vous ne vous rendez pas compte – bon, si vous voulez prendre le risque, prenez-le, mais, nous, on vous prévient..." ». À l'instar de nombreuses plateformes fondées sur le modèle du don avec contrepartie, MyMajorCompany opère selon la règle du « tout ou rien ». Cela signifie que les projets doivent atteindre au minimum 100 % de l'objectif fixé par le porteur de projet pour recevoir les contributions des internautes. Ces derniers récupèrent

leur contribution si le porteur de projet n'atteint pas le montant requis. MyMajorCompany perçoit une commission sur les montants collectés par les projets réussis. Dès lors, si un projet n'atteint pas son objectif, aucune commission n'est appliquée. La plateforme a donc elle aussi intérêt à ce que les campagnes aboutissent. *A fortiori*, comme en témoigne la littérature, le risque d'échec croît à mesure que le montant demandé augmente. Une solution prudente était ainsi de mise. La somme de 40 000 euros⁽¹¹⁾ a cependant été retenue par Marième Tamata-Varin. En deçà de celle-ci, il aurait été difficile de mener le projet à bien. Le pari de lever ce montant a donc été tenu. Au terme de la collecte, la maire indique sa satisfaction : « On a eu bien raison de le faire puisqu'au final, ça nous a permis de toucher 44 050 euros par MyMajorCompany, et puis, au total, on a touché 51 000 euros » (voir le Graphique 1 ci-dessous).



Graphique 1 : Progression de la collecte.

Source : Page projet sur la plateforme MyMajorCompany.

Si le montant collecté (51 000 euros) est plus important que celui annoncé sur la plateforme (44 050 euros), c'est parce que certaines personnes ont envoyé leur don directement à la mairie. Ce choix trouve probablement une explication dans la crainte, qu'éprouvent certains internautes, d'utiliser un système de paiement en ligne. Il faut aussi noter que les contributeurs peuvent privilégier un versement direct, parce qu'ils souhaitent que le porteur de projet puisse bénéficier de la totalité de la somme versée⁽¹²⁾.

⁽¹¹⁾ La somme de 40 000 euros correspondait au montant de la construction de la cour de récréation.

⁽¹²⁾ En tant que service de mise en relation entre les porteurs de projets et les internautes, MyMajorCompany perçoit une commission sur les collectes de fonds réussies. Certains internautes, soutiens potentiels, s'y montrent hostiles. Un commentaire laissé sur *Le Figaro.fr* suite à l'article en date du 8 décembre 2014 relatif à la campagne portée par la maire de Yèbles illustre nos propos. S'agissant de MyMajorCompany, un internaute s'interroge en ces termes : « Il prélève combien, pour ses frais de publicité, pour ses directeurs et sous-directeurs, ses permanents, ses bureaux, ses paperasseries ?... Et qu'est-ce qu'il restera pour l'école ? ».

Porté par la foule

En matière de *crowdfunding*, les bénéfices pour le porteur de projet dépassent le seul aspect financier. En effet, une campagne peut être portée par l'énergie et le soutien de la foule. La collecte en vue de la reconstruction de l'école de Yèbles a ainsi bénéficié d'un bel élan citoyen. Dans cette dernière partie de notre article, nous soulignerons les éléments saillants de la réussite du projet de reconstruction de l'école. Nous appréhenderons également les difficultés inhérentes à la nature du projet considéré.

Les clés du succès du projet

« Les petits ruisseaux font les grandes rivières »

En matière de financement participatif, la proximité joue un rôle essentiel dans la réussite d'une campagne. Plus encore, le *crowdfunding* citoyen s'appuie, selon Davies (2014), sur un réseau de soutiens géographiquement localisés. Dans le cas du projet de reconstruction de l'école de Yèbles, nous constatons également que le financement du projet bénéficie d'effets de proximité. Ainsi, le recours à la sphère électronique ne dément pas l'importance de la proximité géographique. Il permet néanmoins de la dépasser grâce à la mobilisation d'inconnus qui se sentent touchés par le projet. En effet, au vu des informations qui nous ont été communiquées par Marième Tamata-Varin, les dons proviennent de plus de 140 communes françaises et de quelques pays étrangers, tels que la Grande-Bretagne, l'Italie, la Belgique, le Canada ou bien encore les États-Unis⁽¹³⁾. Le montant total de la participation s'élève à 44 050 euros. 238 personnes ont effectué un don, soit un don moyen de 185 euros. Dans la commune de Yèbles, 62 dons ont été effectués, pour un montant total de 28 411 euros (soit un don moyen de 458 euros par donateur⁽¹⁴⁾). Le montant de la participation dans cette commune représente 64,5 % de la participation totale, alors que la part des donateurs n'est que de 26 %. Notons également qu'un don de 1 700 euros et 3 dons de 1 500 euros ont été faits par des habitants de la commune de Yèbles. Dans le département de Seine-et-Marne (77), où se situe la commune de Yèbles, le montant des dons atteint 32 354 euros, ce qui représente plus de 73 % de la totalité des contributions. Le département comptabilise 99 donateurs. Le montant moyen du don y demeure élevé (327 euros). L'analyse de ces données, d'une part, illustre la mobilisation d'un territoire pour la reconstruction de l'école de Yèbles et, d'autre part, témoigne du soutien d'individus éloignés (appartenant au troisième cercle) qui ont été touchés par le projet *via* différents médias.

⁽¹³⁾ Notre propos s'appuie sur l'analyse du fichier Excel confié par la maire de Yèbles retraçant le montant et le code postal de chacun des donateurs.

⁽¹⁴⁾ Le montant moyen du don est élevé dans la commune. Cela s'explique notamment par le fait qu'un don d'un montant de 15 510 euros a été effectué. Il s'agit du reversement des montants collectés directement par la mairie de Yèbles.

La campagne de *crowdfunding* au profit de la reconstruction de l'école de Yèbles a bénéficié des effets combinés de la proximité géographique et de la proximité relationnelle. Cette dernière a ainsi également eu un rôle moteur dans la réussite de la collecte. À ce sujet, la maire de Yèbles nous indique comment, *via* la dimension relationnelle de la proximité, les conseillers municipaux ont participé au succès de la campagne. Elle relate que les dix premiers donateurs faisaient partie du conseil municipal. Certains conseillers municipaux ont ainsi veillé jusqu'à minuit, heure d'ouverture de la collecte sur la plateforme, afin de compter parmi les premiers contributeurs et, ce faisant, de lancer la dynamique positive de la campagne. Les membres du conseil municipal ont cherché à convaincre leur premier cercle (famille et amis) de faire un don. Aux côtés de la maire de Yèbles, chacun des conseillers municipaux s'est donc fait l'ambassadeur du projet.

Ainsi, le *crowdfunding* est un outil de financement et de communication permettant de conquérir non seulement des cercles proches, mais aussi des cercles plus éloignés. La réussite d'une campagne repose sur la capacité à mobiliser plusieurs cercles concentriques de *backers*. Mises bout à bout, les sommes apportées par chacun permettent à un projet de réussir. La maire de Yèbles et plusieurs des personnes investies dans le projet soulignent cette perspective « cumulative » (RENAULT, 2014). Ainsi, la participation de chacun est importante dans la réussite d'une collecte. Dans un message publié le 23 décembre 2014 sur MyMajorCompany, la maire de Yèbles suggère cet état d'esprit : « Chacune de vos contributions est une pierre apportée à notre édifice. Même si, secrètement, nous espérons que le Père Noël nous apporte en cadeau notre enveloppe pour nous permettre de commencer l'année 2015 plus sereinement. Nous ne doutons pas que la mobilisation continuera à grandir jusqu'à atteindre nos espérances, voire les dépasser ». Plusieurs des témoignages des contributeurs sur la page Internet du projet s'inscrivent dans cet esprit : « L'union fait la force ! » ; « Les petits ruisseaux font les grandes rivières et la solidarité n'est pas un vain mot »...

Une stratégie de communication idoine

Le projet de reconstruction de l'école de Yèbles a bénéficié d'une stratégie de communication particulièrement dynamique. C'est notamment grâce à l'appui de la plateforme MyMajorCompany que la communication a été efficace. Comme l'indique Héloïse Estève, un processus d'accompagnement important a été mis en œuvre au profit du projet, notamment s'agissant de la création de la page projet sur la plateforme. L'équipe de MyMajorCompany a également développé des *flyers* et des petites affiches qui ont été mis à la disposition de la commune de Yèbles. Par ailleurs, selon notre interlocutrice, l'attaché de presse de MyMajorCompany, Pablo Colin, « a adoré le projet et a énormément travaillé pour pouvoir le médiatiser ». L'équipe de MyMajorCompany s'est donc investie plus qu'à l'ordinaire dans ce projet qui lui tenait à cœur.

Afin de construire la viralité, le partage du projet sur les réseaux sociaux a largement été encouragé. Sur la page

du projet sur MyMajorCompany, des outils de partage étaient présents : Facebook, Twitter et Google+. En outre, la maire a développé une page Facebook dédiée au projet (voir l'illustration 1 ci-après). Cette page est active depuis le 21 novembre 2014.

La réussite d'une collecte requiert une stratégie média adaptée. La communication est ainsi un élément clé du succès d'une démarche de financement participatif. Le bouche-à-oreille et, plus encore, le relais vers les médias sociaux sont au cœur du succès d'une campagne de *crowdfunding*. Les *backers* sont donc des ambassadeurs qu'il faut mobiliser et encourager dans la démarche de communication qu'ils mènent. Marième Tamata-Varin a ainsi largement encouragé le partage en ligne : « Grâce à vous, à vos partages, en quelques jours, nous avons pu récolter près de 23 000 euros (entre les dons reçus en direct en mairie et sur MyMajorCompany.com). Même si les médias ont beaucoup parlé de nous, c'est vous, nos meilleurs ambassadeurs ! Ce n'est que grâce à vous que nous y arriverons. Vous êtes nos relais et vous seuls avez le pouvoir de faire connaître notre projet et de toucher de plus en plus de personnes » (message laissé sur le site de MyMajorCompany, le 23 décembre 2014). La réussite d'une campagne de *crowdfunding* se fonde par conséquent sur la mobilisation collective. En cours de collecte et au terme d'un processus où les internautes ont apporté leur soutien, il est important de les remercier. Dans ses interventions, la maire de Yèbles s'est attachée à valoriser l'implication de chacun des contributeurs : « Je voulais vous remercier et vous témoigner toute notre reconnaissance pour votre soutien à notre école. Je ne trouve pas de mots assez forts pour vous dire merci, au nom de tous les Ébuliens. Alors, tout simplement, merci » (message laissé sur le site de MyMajorCompany, le 7 mars 2015).

La singularité de la collecte a également permis un relais médiatique conséquent qui a parfois dépassé les espérances du maire de Yèbles. Ce témoignage de Marième Tamata-Varin illustre nos propos : « Dans la presse seine-et-marnaise, j'avais quasiment un article toutes les semaines. Donc, les directeurs en chef

m'ont demandé si je ne payais pas les journalistes. Toutes les semaines, c'était : "Elle en est à tant..." [...] À chaque fois que je passais à la télé, cela déclenchait une série de dons [...]. Chaque [interview dans un] journal national ou [dans un] magazine déclenchait un don ». Se prêter au jeu des médias a donc permis à Marième Tamata-Varin de mettre le projecteur sur la problématique rencontrée par Yèbles et de mobiliser le soutien d'individus appartenant à un troisième cercle de contributeurs.

« Pour recevoir, il faut donner »

Afin d'impliquer les internautes dans un projet, il est nécessaire de faire montre de générosité. Il faut donner de sa personne dans la construction et l'animation de la page Web du projet, mais aussi proposer des contreparties à tous ceux qui soutiennent la démarche. Dans le cas étudié, plusieurs des contreparties proposées sont immatérielles (voir le Tableau 2 de la page suivante). Elles sont à haute valeur symbolique. Ce sont en effet des récompenses honorifiques qui sont proposées, depuis le message de remerciement personnalisé (pour 1 euro) jusqu'à la gravure du nom sur le mur du préau ou du nouveau bâtiment (pour un don égal ou supérieur à 1 500 euros).

La définition d'une échelle des contreparties est l'un des éléments clés de la réussite d'une campagne de financement participatif (ONNÉE et RENAULT, 2013 ; BALBONI *et al.*, 2014). Les contreparties peuvent inciter ceux qui prennent connaissance du projet à le soutenir financièrement. De manière classique, plus le montant investi par le *backer* grandit, plus la valeur symbolique et/ou financière de la contrepartie offerte en retour augmente. La construction de l'échelle des contreparties du projet « Reconstituons notre école ! » n'échappe pas à ce principe. Les *backers* sont tout d'abord invités à investir la modeste somme de 1 euro. Il s'agit en effet de ne pas négliger ceux qui souhaitent soutenir le projet, mais qui n'ont pas la possibilité ou ne souhaitent pas investir des montants supérieurs. Comme l'indique la maire de Yèbles : « Si chacun donnait un euro, on était bons. Il en fallait pour tous les budgets [...]. On a essayé de diviser un petit peu la



Illustration 1 : Page Facebook du projet « Reconstruction de l'école de Yèbles ».

Source : Capture d'écran de la page « Reconstruction de l'école de Yèbles »

Contribution financière	Contreparties	Nombre de contributeurs
1 € (soit 0,34 €, après réduction fiscale)	Remerciements personnalisés Vous recevrez un mail de remerciement personnalisé.	298 contributeurs, illimité.
10 € (soit 3,40 €, après réduction fiscale)	Vous serez informés ! Vous recevrez des nouvelles à chaque étape de la construction, la productivité de l'école...	31 contributeurs, illimité.
20 € (soit 6,80 €, après réduction fiscale)	Remerciements nominatifs sur notre page Facebook Nous vous citerons et remercierons également sur notre site Internet et notre page Facebook.	55 contributeurs, illimité.
50 € (soit 17 €, après réduction fiscale)	Votre nom dans notre presse ! Vous serez cités et remerciés dans le journal local.	45 contributeurs, illimité.
100 € (soit 34 €, après réduction fiscale)	Invité(e) à l'inauguration Vous recevrez une invitation à l'inauguration, en plus de l'ensemble des contreparties précédentes.	45 contributeurs, illimité.
200 € (soit 68 €, après réduction fiscale)	Dans notre diaporama Vous figurerez dans le diaporama qui sera diffusé lors de l'inauguration pour présenter les donateurs et recevrez l'ensemble des contreparties précédentes.	22 contributeurs, illimité.
400 € (soit 136 €, après réduction fiscale)	Une visite privée En plus du reste, une visite privée des bâtiments vous sera accordée.	2 contributeurs, illimité.
800 € (soit 272 €, après réduction fiscale)	Envie de tenter une nouvelle expérience ? En plus des autres contreparties précitées, vous recevrez une photo dédiée par les enfants de la nouvelle école.	1 contributeur, illimité.
1 500 € (soit 510 €, après réduction fiscale)	Votre générosité gravée Votre nom sera inscrit sur le mur du préau ou du nouveau bâtiment.	7 contributeurs, illimité.

Tableau 2 : Échelle des contreparties du projet de reconstruction de l'école de Yèbles.

Source : Page Internet du projet sur MyMajorCompany.

population en catégories, sans être expert, ni rien, sans porter de jugement sur les gens. On voulait que chacun puisse trouver la somme qui lui convenait, sachant que des versements libres étaient possibles ».

S'agissant de la définition des contreparties, celle-ci semble être le fruit d'un compromis entre sagesse et fantaisie : « Le plus dur, c'était de trouver les contreparties qui seraient respectueuses du donateur et, surtout, qui permettraient de montrer une vraie reconnaissance du geste. C'est ce à quoi je tenais vraiment, il fallait que les gens sentent vraiment que ce n'était pas grand-chose, mais qu'au moins, c'était sincère. Voilà, c'était vraiment ça mon objectif. Et, après, c'est vrai que [...] le petit côté narcissique était de dire : "celui qui donnera 1 500 euros, on gravera son nom". Enfin, ce n'était même pas narcissique, mais c'était le côté "foufou" de la chose, car qui n'a pas rêvé de voir son nom gravé quelque part sur un monument ? [...] Donc, je me suis dit que les gens qui ont les moyens allaient certainement craquer sur cette contrepartie-là. En réalité, c'était juste pour inciter les gens à donner plus. Comme c'était défiscalisé, finalement, ce n'était pas un grand effort pour réaliser un petit bout de rêve que l'on a chacun quelque part,

en tous les cas pour la majorité [d'entre nous] secrètement. J'ai failli aller encore plus loin dans les contreparties. Après, je me suis dit : "Bon, [...], on est dans une commune... Même si l'on est un peu hors normes, il fallait rester dans le traditionnel pour ne pas trop choquer les gens"⁽¹⁵⁾ » (Marième Tamata-Varin). Ainsi, les contreparties offertes sur le projet Yèbles sont très gratifiantes pour les contributeurs.

Enfin, il nous semble important de souligner que le cas de Yèbles entre dans le registre du mécénat participatif. Les sommes offertes par chacun étaient déductibles des impôts⁽¹⁶⁾. Selon Héloïse Estève, le mécanisme de réduction fiscale a été un atout pour

⁽¹⁵⁾ Notons néanmoins que ce type de contrepartie a suscité quelques réactions épidermiques. Suite à l'article publié par *l'Obs* avec *Rue89*, on pouvait notamment lire ce commentaire, en date du 19 mars 2015 : « C'est pas "croyables" ! Si ça continue, dans quelque temps, sur les murs des établissements scolaires français, fleuriront des plaques avec le nom des grands donateurs, comme ça se fait dans les universités et les hôpitaux d'Amérique du Nord... »

⁽¹⁶⁾ Cette défiscalisation implique que les contreparties proposées ne devaient pas dépasser un quart du montant du don, avec une valeur maximale de 65 euros.

la réussite du projet. Ainsi, les contributeurs ont pu obtenir une réduction de leur impôt sur le revenu à hauteur de 66 % des sommes versées (avec un plafond de 20 % du revenu imposable). Cet aspect était mis en avant sur le site du projet. Cela a permis en quelque sorte de minorer la valeur faciale de chacune des contreparties et a grandement facilité les dons.

Les difficultés

En France, très peu de projets sont portés par des communes sur des plateformes de financement participatif. Selon la responsable du *crowdfunding* de MyMajorCompany, trois principaux facteurs expliquent ce phénomène. Le premier est d'ordre technologique : « Le fait de dire : "on va sur une plateforme Internet", ce n'est peut-être pas encore assez naturel pour le moment pour certaines villes ». Le deuxième facteur est d'ordre culturel. Héloïse Estève constate qu'aux États-Unis le crowdfunding est plus démocratisé. Selon elle, en France, « il n'y a peut-être pas encore suffisamment d'exemples concrets pour que les villes souhaitent se lancer. Elles peuvent avoir peur, être frileuses, car c'est l'inconnu pour elles... ». Enfin, notre interlocutrice soulève le fait que « certaines villes n'osent pas se lancer, car elles pensent peut-être que ce sera mal vu par leurs citoyens ». Ces derniers pourraient considérer qu'il n'est pas de leur ressort de financer des projets émanant de la sphère publique. Ainsi, le recours au financement participatif dans le domaine public, s'agissant a fortiori d'une école, est susceptible de provoquer une certaine stupéfaction chez ceux qui sont invités à soutenir le projet. Comme l'indique Marième Tamata-Varin : « Beaucoup pensent que de grands investissements, tels que la construction d'une école, seront automatiquement financés par l'État. La réalité est plus complexe ». L'analyse des réactions de plusieurs internautes (soutiens ou non du projet) témoigne d'une forme de consternation et/ou d'amertume vis-à-vis de ce qui est considéré comme un désengagement public. Le commentaire empreint d'ironie laissé par un internaute en date du 8 décembre 2014 sur *Le Parisien.fr* illustre notre propos : « C'est marrant, il me semblait

qu'il existait déjà un financement participatif pour offrir, entre autres, des écoles décentes à nos enfants. Un truc qui s'appelle les impôts. Nos dirigeants, qui se goinfrent avec l'argent du contribuable, n'ont qu'à payer la rénovation de cette école, ça leur fera une occasion de plus de se faire passer pour des philanthropes ! ». En écho à cette vision des choses, l'Encadré 2 ci-dessous met en perspective certains des commentaires laissés sur la page Web de la campagne.

Solliciter les internautes pour supporter des projets traditionnellement financés par la sphère publique est potentiellement source de contestations. Le recours au *crowdfunding* citoyen interpelle à de nombreux égards. Il est susceptible de renforcer les inégalités sociales entre les communes elles-mêmes ou entre les quartiers des plus grandes villes (DAVIES, 2014 ; RENAULT et BOUTIGNY, 2014). En effet, les communes les plus pauvres au regard du revenu fiscal de référence de leurs habitants ou bien encore du niveau de chômage ont nécessairement plus de difficultés à obtenir un soutien financier de leurs citoyens. Cité par Guillaud (2012), Norquist indique : « Même si cela est fait avec beaucoup de soin, le financement participatif des projets de ville risque de favoriser les quartiers riches sur les quartiers pauvres (les gens des quartiers pauvres ayant moins d'argent à dépenser pour ce soutien et étant moins susceptibles d'avoir accès à l'Internet pour les soutenir). Si le financement de projets urbains [newyorkais] se développait sur Kickstarter, l'on pourrait s'attendre à voir une multitude de parcs financés à Brooklyn, et seulement quelques-uns dans le Bronx... ».

Politiquement, le recours au financement participatif pour reconstruire une école est un choix singulier. La maire assume néanmoins cette décision : « L'avantage, c'est que je suis une jeune maire, et je n'ai pas de problème de bonne conduite, on va dire. Je ne suis pas dans des moules politiques où il faut faire du politique correct ». Pourtant, Marième Tamata-Varin expose les difficultés auxquelles elle a été confrontée. Elle nous rapporte notamment qu'elle a pensé que cela pourrait lui coûter sa place de maire. Au sein du Sénat ou de

Encadré 2 : Expressions du mécontentement

« C'est lamentable que l'on doive en arriver à ce stade. Mère de deux petits bouts, je ne peux que vous encourager et vous souhaiter réussite dans ce projet ! » (8 décembre 2014).

« Je viens d'entendre parler de votre projet au journal télévisé et je tiens à vous soutenir. Quand on voit les sommes folles gaspillées, pour ne pas dire "volées", pour, par exemple, satisfaire aux caprices de luxe d'un dirigeant syndical, mais il y a bien d'autres cas, on ne peut qu'encourager l'initiative d'une élue qui veut améliorer la situation des enfants de sa commune. J'espère que ça marchera » (8 décembre 2014).

« Ma fille est scolarisée dans cette école. Le désengagement de l'État est "compréhensible", mais je ne l'approuve pas. J'espère que ce projet aboutira et je remercie d'avance ceux qui, par leur action, leur don ou simplement leur soutien, nous permettront d'arriver à la rénovation de notre école » (8 décembre 2014).

« C'est vraiment à se demander pourquoi on paie des impôts ! C'est l'État ou la Région qui devraient financer cette école. C'est dingue de devoir faire appel à une plateforme participative pour construire une école. Ça va être quoi la prochaine étape ? Il faudra faire appel aux dons pour avoir un hôpital ou un commissariat ? Monde de merde... » (9 décembre 2014).

Source : Commentaires laissés sur la page du projet sur MyMajorCompany.

l'Assemblée Nationale, ce « cas d'école » a donné lieu à des échanges entre les élus, qui se sont interrogés sur les conséquences de l'appel à la générosité publique pour financer l'un des piliers de l'institution de la République. Ce sont aussi ses confrères au sein de l'intercommunalité qui n'ont de prime abord pas compris la démarche dans laquelle elle s'engageait. Cependant, suite à cette expérience, de nombreux maires contactent Marième Tamara-Varin afin qu'elle puisse leur apporter des conseils quant à la marche à suivre : « J'ai énormément, énormément de maires qui m'appellent de toute la France et qui me demandent : "Comment avez-vous fait ? Comment l'avez-vous validé juridiquement, comptablement ?" [...]. Je leur donne la démarche. Mais, honnêtement, ce n'est pas la solution... ». Si Marième Tamara-Varin s'en est ainsi remise au financement participatif, c'était pour s'extraire d'une situation critique, pour éviter la fermeture de l'école de son village. Selon la maire, cette solution n'en est pas une : « Non, ce n'est pas une solution !... Vous rigolez ? Ça signifie que, demain, les subventions pourraient continuer de baisser, parce que l'on se dirait que nous pouvons trouver un financement autrement. C'est ça que cela veut dire. Et ça, il n'en est pas question ! ». Le recours au soutien des citoyens ne doit ainsi pas être considéré comme le remède au désengagement des politiques publiques. C'est la raison pour laquelle la maire de Yèbles dissuade ses homologues de procéder à une campagne de financement participatif.

Conclusion

Épilogue : en septembre 2015, les enfants de Yèbles ont pu regagner une école rénovée et désamiantée. Inaugurée un mois et demi plus tard, le 17 octobre 2015, l'école bénéficiait de nouveau d'un coup de projecteur médiatique : « L'affaire est peu banale. Une école de Seine-et-Marne a pu faire l'objet de travaux de rénovation grâce à la générosité des internautes. Une collecte de fonds réalisée sur une plateforme de *crowdfunding* a permis de rassembler plusieurs dizaines de milliers d'euros⁽¹⁷⁾... ». Quelques mois plus tard, une nouvelle initiative singulière avait pour dessein de participer au financement d'une cantine pour les écoliers de Yèbles. Il s'est agi d'organiser un dîner gastronomique de bienfaisance. Le 21 juin 2016, un chef étoilé, accompagné de sa brigade, a ainsi transporté ses fourneaux dans le village afin de satisfaire une centaine de convives. Deux ans après la collecte, la maire de Yèbles continue d'être sollicitée pour partager son expérience : aux côtés du chargé de mission Collectivités de la plateforme KissKissBankBank, elle intervenait notamment en février 2017 auprès de l'Association des Maires d'Île-de-France sur la thématique suivante : « Le financement participatif, un outil miracle pour les collectivités locales ? ». Quant à la plateforme MyMajorCompany, en 2016, face à une forte concurrence sur le marché, elle a annoncé interrompre son activité de *crowdfun-*

ding pour se concentrer sur ses activités de label de musique participatif ainsi que sur le développement de Tipeee, un site de soutien aux créateurs du Web fonctionnant sur le principe des « *tips* », c'est-à-dire des dons/pourboires.

En plein essor, le financement participatif permet à des projets de nature variée d'aboutir. En temps de crise, les communes peuvent ainsi bénéficier du soutien de la foule. Les projets qui bénéficient à une ville ou à un village peuvent être portés par des associations, des citoyens ou toute autre organisation y ayant un intérêt. Le cas de Yèbles conforte plusieurs aspects phares identifiés par la littérature relative à la réussite d'une collecte. De nature exploratoire, notre recherche suscite également de nouveaux questionnements exposés ci-après.

Tout d'abord, le cas témoigne de l'importance du facteur « proximité » dans la réussite de la campagne. Si le rôle de la proximité géographique est indéniable dans un projet de nature citoyenne, d'autres formes de proximité ont également pu avoir un impact favorable. S'agissant du projet porté par la maire de Yèbles, il s'est agi de développer un réseau de soutiens et de développer le capital social bénéfique au succès de la campagne. Ce succès repose ainsi sur le fait que la collecte a réussi à dépasser le cercle des plus proches (les élus de la commune, les habitants, parmi lesquels les parents d'élèves, etc.). Sensibilisés, des cercles plus éloignés se sont transformés en mécènes pour aider l'école à se reconstruire. Or, l'impact des différentes formes de proximité peut différer selon la nature du projet. De futures recherches permettront d'explorer ces différents aspects.

Ensuite, le processus de communication dans lequel s'est engagée la maire de Yèbles semble avoir impacté positivement la réussite de la collecte. Notre étude de cas témoigne de l'opportunité d'une stratégie relayée par les médias et de l'importance des réseaux sociaux dans la construction d'une communauté de soutiens autour d'un projet. Il s'agit de parvenir à créer une communauté dont chacun des membres peut constituer une forme d'ambassadeur du projet. Portée par Marième Tamara-Varin, la campagne a rencontré une aura médiatique certaine. Le caractère atypique du projet a incontestablement suscité la curiosité et l'élan médiatique. Mais, là encore, la littérature est en devenir et des recherches mériteraient d'être engagées. Dans le champ du *marketing*, les facteurs clés de succès inhérents au processus de communication média et hors média d'une campagne de *crowdfunding* pourraient faire l'objet de recherches fécondes.

Enfin, la construction d'une échelle des contreparties constitue l'un des éléments saillants de la réussite d'une collecte. Or, à notre connaissance, cela n'a été qu'insuffisamment traité par la littérature. Il semble que la nature du projet a une incidence sur la construction de l'échelle et, plus encore, que les *backers* peuvent avoir des attentes qui diffèrent en fonction du type de projet. Typiquement, dans les projets dits « solidaires », comme celui porté par la maire de Yèbles, les contreparties se révèlent être de nature essentiellement symbolique. Les logiques relatives au don/contre-

⁽¹⁷⁾ <http://m.france3-regions.francetvinfo.fr/paris-ile-de-france/seine-et-marne/la-petite-ecole-de-yebles-reconstruite-grace-au-financement-participatif>

don peuvent, semble-t-il, évoluer selon la nature des projets. De nombreuses questions se posent et des recherches pourraient apporter, dans une perspective managériale, un éclairage fécond aux porteurs de projets ainsi qu'aux plateformes qui les accompagnent : quelles sont les clés de réussite de la construction d'une échelle des contreparties ? Comment pousser les contributeurs à investir dans un palier de contrepartie supérieur ? Combien de paliers sont nécessaires à la performance d'une collecte ? Comment le contributeur opère-t-il un arbitrage entre les différents niveaux de contrepartie ?...

Tandis que la collecte portée par Yèbles a été une réussite, le financement participatif ne saurait constituer le remède miracle aux difficultés financières des organisations publiques. Au terme de cette recherche, plusieurs questions se posent, parmi lesquelles : le financement participatif peut-il s'affirmer durablement comme un mode de financement au profit des communes ? Le recours au *crowdfunding* citoyen est-il une source potentielle d'injustice ? Comment l'utiliser à bon escient ?

Bibliographie

- AGRAWAL A., CATALINI C. & GOLDFARB A. (2011), "The Geography of Crowdfunding", *National Bureau of Economic Research Working Paper*, n°16820.
- BALBONI B., KOCOLLARI U. & PAIS I. (2014), "How can social enterprises develop successful crowdfunding campaigns? An empirical analysis on Italian context", *EURAM 2014, "Waves and winds of strategic leadership for sustainable competitiveness"*, 4-7 June, Valencia, Spain.
- BELLET M. & KIRAT T. (1998), « La proximité, entre espace et coordination », in BELLET M., KIRAT T. & LARGERON C., *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, pp. 23-40.
- BERGLIN H. & STRANDBERG C. (2013), *Leveraging Customers as Investors: the Driving Forces behind Crowdfunding*, Doctoral dissertation, Uppsala University.
- BERNARD Y. (2004), « La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation », *Décisions Marketing*, n°36, octobre-décembre, pp. 49-62.
- BESSIÈRE V. & STÉPHANY É. (2014), *Le Crowdfunding – Fondements et pratiques*, De Boeck.
- BŒUF B., DARVEAU J. & LEGOUX R. (2014), "Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects", *International Journal of Arts Management*, vol. 16, n°3, pp. 33-48.
- BOUBA-OLGA O. & GROSSETTI M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Économie régionale & urbaine*, n°3, pp. 311-328.
- BRABHAM D. C. (2013), *Crowdsourcing*, The MIT Press Essential Knowledge Series.
- BRABHAM D. C. (2016), *Crowdsourcing in the Public Sector*, Georgetown Digital Shorts.
- CARDON D. (2010), *La Démocratie Internet – Promesses et limites*, Seuil.
- CHEVALLIER M., DELLIER J., PLUMECOCQ G. & RICHARD F. (2014), « Dynamiques et structuration des circuits courts agroalimentaires en Limousin : distance institutionnelle, proximités spatiale et relationnelle », *Géographie, économie, société*, vol. 16, pp. 339-362.
- DAVIES R. (2014), *Civic crowdfunding: Participatory Communities, Entrepreneurs, and the Political Economy of Place*, Master's thesis of Science in Comparative Media Studies, Massachusetts Institute of Technology.
- DUMEZ H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative – Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert.
- GROSSETTI M. (1998), « La proximité en sociologie : une réflexion à partir des systèmes locaux d'innovation », in BELLET M., KIRAT T. & LARGERON C., *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, pp. 83-100.
- GUILLAUD H. (2012), « Le crowdfunding peut-il remplacer les services publics ? », *Les Échos*, <http://blogs.lesechos.fr/internetactu-net/le-crowdfunding-peut-il-remplacer-les-services-publics-a11588.html>
- HOWE J. (2006), "The rise of crowdsourcing", *Wired*, vol. 14, n°6, pp. 134-145.
- HOWE J. (2008), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Publishing, New York.
- JEANNIN O. (2013), *Le Crowdfunding, triomphe ou faillite de la culture ?*, Dossier pour le forum d'Avignon 2013 – Les pouvoirs de la culture.
- KAPLAN D. & MARCOU M. (2008), *La Ville 2.0, plateforme d'innovation ouverte*, La Fabrique des Possibles.
- KAPPEL T. (2009), "Ex Ante Crowdfunding and the Recording Industry: A Model for the U.S.", *Loyola of Los Angeles Entertainment Law Review*, vol. 29, n°3, pp. 375-385.
- KOZINETS R. V. (2009), *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*, Sage Publication, Thousand Oaks.
- KUPPUSWAMY V. & BAYUS B. L. (2013), "Crowdfunding creative ideas: the dynamics of projects backers in Kickstarter", *SSRN Electronic Journal*.
- LAWTON K. & MARON D. (2013), *The crowdfunding revolution – How to raise venture capital using social media*, Mc Graw Hill.
- LEBRATY J. F. (2009), « Externalisation ouverte et pérennité, une nouvelle étape de la vie des organisations », *Revue française de gestion*, n°192, pp. 151-165.
- LOILIER T. & TELLIER A. (2000), « Les réseaux d'innovation : proximités et performances », 15^{èmes} Journées nationales des IAE, Bayonne-Biarritz,

6-8 septembre.

MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n°1, pp. 1-16.

NAM T. (2012), "Suggesting frameworks of citizen-sourcing via Government 2.0", *Government Information Quarterly*, vol. 29, n°1, pp. 12-20.

ONNÉE S. & RENAULT S. (2013), « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », *Gestion Revue internationale de gestion*, numéro spécial « Gestion de la créativité », vol. 38, n°3, pp. 54-65.

ONNÉE S. & RENAULT S. (2014), « Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir*, n°74, pp. 117-133.

ONNÉE S. & RENAULT S. (2016), "Crowdfunding: principles, trends and issues", in OLLEROS X. & ZHEGU M., *Handbook of Research on Digital Transformations*, Edward Elgar, pp. 313-334.

ORDANINI A., MICELI L., PARASURAMAN A. & PIZZETTI M. (2011), "Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms", *Journal of Service Management*, vol. 22, n°4, pp. 430-470.

PASSEBOIS-DUCROS J. & PULH M. (2015), « Vers un modèle conceptuel des facteurs explicatifs de la participation et de la réussite d'une opération de crowdfunding dans le secteur culturel non marchand », 13th International Conference on Arts & Cultural Management, June 26th-July 1st, Aix-en-Provence/ Marseille.

PÉNIN J. & BURGER-HELMCHEN T. (2011), "Crowdsourcing of inventive activities: definition and limits", *International Journal of Innovation an*

Sustainable Development, vol. 5, n°2-3, pp. 246-263.

RENAULT S. & BOUTIGNY E. (2014), « Crowdsourcing citoyen, définition et enjeux pour les villes », *Revue Politiques et management public*, vol. 31, n°2, pp. 215-237.

RENAULT S. (2014), « Comment orchestrer la participation de la foule à une activité de crowdsourcing – La taxonomie des 4 C », *Systèmes d'information et management*, vol. 19, n°1, pp. 76-105.

RENAULT S. (2017), « Crowdsourcing : la foule en question(s) », *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°129, septembre, pp. 45-57.

RALLET A. & TORRE A. (2007), « Introduction – Être proche est-il encore nécessaire à l'heure d'Internet ? », in RALLET A. & TORRE A., *La Proximité à l'épreuve des technologies de la communication*, L'Harmattan, Paris, pp. 7-18.

RICORDEAU V. (2013), *Crowdfunding : le financement participatif bouscule l'économie !*, FYP Éditions, juillet.

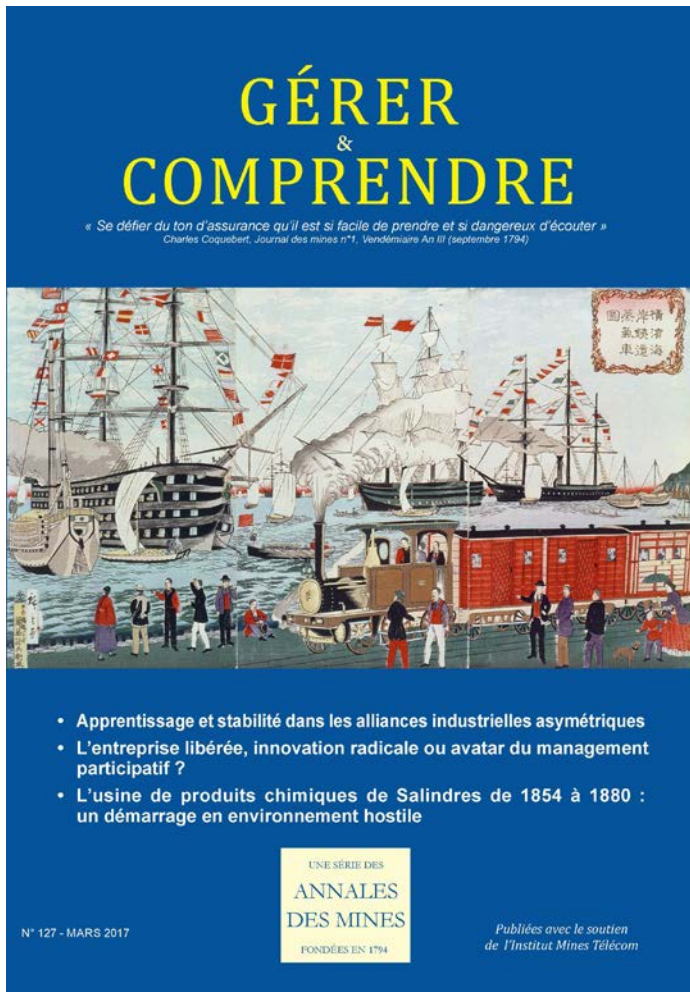
ROSS S. A. (1977), "The Determination of Financial Structure: The Incentive-Signalling Approach", *Bell Journal of Economics*, vol. 8, n°1, pp. 23-40.

STIVERA., BARROCA L., MINOCHA S., RICHARDS M. & ROBERTS D. (2015), "Civic crowdfunding research: Challenges, opportunities, and future agenda", *New Media & Society*, vol. 17, n°2, pp. 249-271.

TALBOT D. (2015), « Faut-il être proche pour contrôler ? Effets des proximités sur le contrôle inter-organisationnel », Actes de la XXIV^e Conférence internationale de Management stratégique, Paris.

YIN R. K. (2014), *Case Study Research. Design and Methods*, 5th ed., Sage Publications.

GÉRER & COMPRENDRE



- Apprentissage et stabilité dans les alliances industrielles asymétriques
- L'entreprise libérée, innovation radicale ou avatar du management participatif ?
- L'usine de produits chimiques de Salindres de 1854 à 1880 : un démarrage en environnement hostile

n° 127 - Mars 2017

Réalités méconnues

Quelles stratégies pour les sous-traitants face aux reconfigurations des chaînes de valeur ?

Le cas de la joaillerie en France

Colette DEPEYRE, Emmanuelle RIGAUD et Fabien SERAIDARIAN

L'épreuve des faits

Du risque contrôlé au risque régulé : le cas de la médecine nucléaire

Bénédicte GEFFROY, Sophie BRÉTESCHÉ et Romain LONCEINT

En quête de théorie

Une représentation française de la relation interculturelle : quel impact sur les compétences interculturelles des managers français ?

Catou FAUST

L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?

Patrick GILBERT, Ann-Charlotte TEGLBORG et Nathalie RAULET-CROSET

Autres temps, autres lieux

L'apprentissage unilatéral et conjoint dans les alliances asymétriques
Quels effets pour la stabilité de la relation partenariale ?

Fadia BAHRI KORBI

L'usine de produits chimiques de Salindres (1854-1880) : un démarrage en environnement hostile

Marie-Claire LOISON et Oussama OURIEMMI

Mosaïque

La société du paraître

À propos de l'ouvrage de Jean-François Amadiou, *La Société du paraître*, Éditions Odile Jacob, septembre 2016

Nicolas BERLAND

La SNCF que l'on aimerait

À propos de l'ouvrage de Pierre Messulam et François Regnault, *Que faire de la SNCF ?*, Tallandier, octobre 2016

Michel BERRY

« Tenue correcte exigée ! »

À propos de l'ouvrage de Michel Anteby, *L'École des patrons. Silence et morales d'entreprise à la Business School de Harvard*, Paris, Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 2015

Stéphane DESCHAIKRE et Emmanuel COBLENCÉ

Manager, est-ce instrumentaliser des hommes ?

À propos du livre de Thibault Le Texier, *Le Maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale*, Paris, Éditions La Découverte, 2016

Antoine MASINGUE

The "Gross National Happiness Index" (GNH)

À propos du livre de Karma Ura, Sabian Alkire, Tshoki Zangmo et Karma Wangdi, *An Extensive Analysis of GNH Index*, The Centre For Bhutan Studies, Thimphu, Bhutan, 2012, 213 p.

Michel VILLETTE

Pour plus d'informations, nous invitons le lecteur à se reporter sur notre site :

<http://www.anales.org>

Le développement du véhicule électrique en Chine : réalités du marché et dynamiques réglementaires

Par Bo CHEN

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, Institut interdisciplinaire de l'innovation

Christophe MIDLER

Directeur de recherche au CNRS, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, Institut interdisciplinaire de l'innovation, membre de l'Académie des Technologies

et Joël RUET

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, Institut interdisciplinaire de l'innovation, CEPN (UMR CNRS 7234) Université Paris 13

Dans cet article, nous étudierons le développement du véhicule électrique en Chine et ses conséquences sur les stratégies des constructeurs globaux. Nos résultats montrent d'abord l'importance, à côté d'un marché régulé exigu, d'un marché informel de véhicules électriques *low cost*. Ils montrent quelle va être la dynamique du fossé entre ces deux marchés à la lumière des politiques chinoises en matière de normalisation de la mobilité automobile. Nous expliciterons par ailleurs les problématiques que posent ces dynamiques au regard des stratégies des constructeurs globaux. Alors que la littérature sur les stratégies des multinationales dans les pays émergents se concentre généralement sur la question des valeurs d'usage pour les clients des produits de ces pays, nous montrerons également l'importance d'une prise en compte des modes de régulation qui déterminent fortement la dynamique de ces marchés.

Introduction

Depuis plusieurs années, le marché du véhicule électrique en Chine apparaît comme un eldorado potentiel pour les constructeurs mondiaux. Pour des raisons de pollution urbaine et de politiques publiques environnementales, comme pour des raisons de sécurité énergétique et de stratégies industrielles, la Chine développe depuis les années 1990 une politique volontariste impressionnante et continue en faveur de la mobilité électrique.

Pourtant, le marché des « vraies » voitures électriques ne parvient toujours pas à décoller. Les politiques incitatives se succèdent et s'amplifient sans pour autant déclencher la vague attendue des consommateurs sur un marché exigu, où les constructeurs chinois se battent avec les constructeurs occidentaux qui essaient de vendre leurs offres de véhicules électriques, y compris les plus sophistiqués.

À côté de ce marché automobile des véhicules électriques (VE) « officiels » se développe de manière

impressionnante, dans des villes de province, un marché de véhicules « illégaux », les micro-véhicules électriques (MVE), qui occupent l'espace intermédiaire entre les scooters électriques et les voitures conventionnelles. Ces véhicules électriques ne répondent pas aux normes exigées des « vraies » voitures électriques ; leurs performances et leur coût les placent de manière significative en marge du marché officiel. Mais, contrairement aux VE classiques, ces MVE ont d'autant plus su trouver leur clientèle dans un usage de mobilité de proximité dans les villes de province qu'en majorité, ils ne demandent pas de posséder le permis de conduire, ce qui ouvre le marché à des clients âgés qui n'auraient pas accès à la mobilité automobile classique et pour lesquels le deux-roues devient problématique. Ce marché des MVE est aujourd'hui exclusivement occupé par des fournisseurs chinois, le fossé entre les caractéristiques des deux types d'offre étant infranchissable pour des constructeurs mondiaux.

Cette situation de dualité du marché automobile électrique entre un marché VE officiel exigu et un

large marché MVE autorisé localement, mais non conforme officiellement, va-t-elle perdurer ? Peut-on envisager qu'une dynamique de la régulation de la mobilité électrique chinoise bouleverse cette situation, incitant, d'un côté, les fournisseurs de MVE à améliorer leur offre et créant, de l'autre, en deçà des exigences du marché officiel actuel, une nouvelle niche de véhicules électriques moins chers et mieux adaptés à une base de clients potentiellement immense ? Comment les constructeurs globaux peuvent-ils intégrer de telles dynamiques dans leurs stratégies visant des marchés qui restent des plus attractifs, en termes de croissance ?

L'objectif de cet article est d'apporter des éléments de réponse à ces trois questions. Il est construit en trois parties.

Dans la première partie, nous caractériserons cette dualité du marché en précisant les différences entre les deux types de produits, l'état actuel de leur déploiement et les différences radicales qui les opposent en termes de régulation de produit comme en termes d'usage de mobilité.

Dans la deuxième partie, nous interrogerons les dynamiques de ces deux marchés à la lumière des politiques chinoises en matière de normalisation de la mobilité automobile. Nous montrerons que l'hypothèse d'une dynamique de rapprochement entre ces deux marchés, aujourd'hui totalement cloisonnés, est la plus probable, et ce pour des raisons qui tiennent à la fois à la consistance des stratégies chinoises en matière industrielle et d'environnement, et à une tradition d'intervention pragmatique alliant le laisser-faire *ex ante* des initiatives locales et la reprise en main *ex post* des expérimentations les plus abouties.

Dans la troisième partie, nous expliciterons les problématiques que posent ces dynamiques aux stratégies des constructeurs occidentaux. Nous insisterons sur l'importance d'une implication dans la « zone grise » des initiatives actuelles, sur lesquelles vont, de fait, se construire les normes des marchés des futurs VE en Chine.

Dans notre conclusion, nous reviendrons sur des enseignements généraux sur le rôle de la réglementation dans les stratégies de *reverse innovation* (GOVINDARAJAN et TRIMBLE, 2012).

Cet article s'appuie sur une recherche doctorale⁽¹⁾ menée au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique dans le cadre de l'Institut de la mobilité durable, un programme de recherche coopératif entre Renault et les établissements de ParisTech. Cinq missions ont été menées en Chine entre avril 2013 et janvier 2016. Le matériau a été collecté au travers d'entretiens avec des acteurs de l'industrie et de collaborations académiques, ainsi que d'enquêtes de

⁽¹⁾ Nous avons restreint le périmètre de notre recherche aux véhicules particuliers 100 % électriques (BEV, *Battery Electric Vehicle*, comme la Tesla Model S ou la Nissan Leaf) et hybrides rechargeables (PHEV, *Plug-In Hybrid Electric Vehicle*, comme la Chevrolet Volt), faisant l'hypothèse qu'ils seront, à terme, les principaux moteurs du marché du véhicule électrique.

terrain spécifiques menées dans une région chinoise où le marché des MVE est très développé (CHEN et MIDLER, 2016a). Ce travail a bénéficié de deux ans de collaboration avec le *Center for Automotive Industry (CAI) School of Automotive Studies*, à l'Université de Tongji, à Shanghai (Chine).

Le marché dual de la mobilité électrique en Chine

Le marché du VE en Chine se divise en deux parties, le marché officiel et le marché informel (voir la Figure 1 ci-après). L'essentiel des ventes du marché officiel présente une typologie en 4 segments. Les hybrides rechargeables de milieu de gamme connaissent une forte croissance, car ils investissent des opportunités réglementaires : ils profitent des subventions accordées aux VE, tout en permettant un usage proche de la mobilité thermique. Les VE 100 % électriques sont divisés en 3 segments : le *premium* est monopolisé par des Tesla d'importation, le milieu de gamme est investi par la majorité des constructeurs chinois (BYD, BAIC et SAIC) et étrangers, et, enfin, le bas du segment est dominé par des constructeurs chinois (Chery, Geely et Zotye). Le marché des MVE informels, qui est près de 10 fois supérieur à celui des VE « officiels », est, quant à lui, constitué d'une multitude de constructeurs (illégaux, aux yeux du gouvernement central) qui produisent des véhicules allant de trois-roues électriques à de véritables automobiles électriques *low cost*.






	Typologie	Ventes cumulées de 2009 à début 2015	Exemples de Véhicules
Marché Officiel	PHEV milieu de gamme	27 000	
	BEV premium	4 000	
	BEV milieu de gamme	25 000	
	BEV low-end	50 000	
Marché Informel	Micro BEV	820 000	

Figure 1 : Typologie du marché des véhicules électriques en Chine et volumes de ventes cumulés de 2009 au premier trimestre 2015.

Un marché officiel forgé par des initiatives institutionnelles

Le marché officiel du VE en Chine est formé des constructeurs automobiles domestiques officiels – reconnus par le gouvernement central et détenteurs d'une licence constructeur – et de constructeurs étrangers ayant créé une coentreprise avec leurs homolo-

gues locaux. Il a été formaté par les forces institutionnelles et politiques au travers de programmes de développement des technologies, des industries et du marché du VE. Les VE officiels sont éligibles aux aides à l'achat et aux incitations fiscales mises en place par le gouvernement central et par de nombreux gouvernements locaux. Dans les principales métropoles, l'immatriculation de ces véhicules est gratuite et quasi immédiate. À l'inverse, les futurs acheteurs de véhicules thermiques doivent attendre plusieurs années et payer pour obtenir leur immatriculation jusqu'à l'équivalent de 10 000 euros, à Shanghai ou à Beijing. Mais, surtout, les VE 100% électriques et les véhicules hybrides rechargeables peuvent circuler librement dans ces villes, alors qu'à Beijing, la circulation alternée a été décrétée pour les véhicules thermiques.

Outre le Premium Tesla importé, le VE milieu de gamme se heurte à l'insuffisance d'autonomie de l'offre actuelle par rapport aux équivalents thermiques, au manque d'infrastructures de charge publiques et à la difficulté d'installer des bornes de recharge privées (WU *et al.*, 2015). Ce sont les flottes captives qui ont été investies les premières par les gouvernements locaux, engendrant des initiatives *top-down* comme la flotte de 4 000 taxis BYD e6⁽²⁾, à Shenzhen, ou des entreprises de location longue durée de VE. Ce n'est que dans des environnements réglementaires contraignants, comme à Beijing, que les ventes de VE sont significatives auprès des particuliers.

C'est finalement par le bas que le marché officiel du véhicule électrique rencontre aujourd'hui la plus forte croissance. En effet, les VE *low-end*⁽³⁾ contribuent à 60 % aux ventes de véhicules 100 % électriques en Chine, en 2015. La plupart d'entre eux (Zotye Z100, Chery eQ ou Geely-Kandi K10/K11) bénéficient des mêmes incitations financières et réglementaires que les VE de milieu de gamme, hormis un véhicule à batterie au plomb, le Chery QQ, apparu en 2009 et leader des ventes de VE officiels en 2012 et 2013. Ce Chery QQ⁽⁴⁾ a servi d'inspiration aux constructeurs de micro-VE qui en ont développé un marché illégal, de 2009 à ce jour.

Un marché informel en plein essor évoluant dans des vides institutionnels

Les micro-véhicules électriques (MVE) sont des véhicules ruraux et urbains compacts, majoritairement adoptés par des particuliers. Les MVE fonctionnent grâce à des batteries au plomb, dont la technologie, loin de l'état de l'art, est néanmoins éprouvée et bon marché – il est à noter que la très légère percée du VE en Inde suit aussi cette voie du recours à la batterie au plomb, d'autres voies plus « propres » se révélant

décevantes (du moins pour le moment). Leur autonomie, variant de 50 à 150 km, et leur vitesse maximale, allant de 40 à 80 km/h (KIMBLE et WANG, 2013 ; WANG et KIMBLE, 2012), correspondent à des usages de proximité. Leur recharge s'opèrent exclusivement sur une prise 220 V. Leurs qualités diffèrent, allant de la voiture de golf modifiée à de véritables automobiles. Ils n'observent pas les normes automobiles (notamment de sécurité) et ne requièrent pas, dans la plupart des villes, de permis de conduire. Mais malgré leurs prestations et leurs technologies limitées, surtout au regard des standards occidentaux, il s'en est vendu plus d'un million depuis 2009 (CHEN et MIDLER, 2016a).

Les MVE sont nés de l'expertise des constructeurs de deux-roues électriques et de véhicules thermiques agricoles et ruraux, des industries qui se sont également développées « hors du contexte traditionnel des politiques de développement technologique » (WELLS et LIN, 2015). Ils s'appuient sur une stratégie produit *low-tech*, à contresens des directives du gouvernement central en faveur du développement technologique des VE officiels. En ce sens, les MVE sont un exemple typique de produits « *good enough* » (GADIESH *et al.*, 2007) – et, ici aussi, le parallèle avec l'Inde est intéressant : sur le marché plus réglementé de ce pays, la Tata Nano, véhicule thermique mais « *good enough* » par excellence, a été, de fait, un échec commercial par comparaison aux ventes de véhicules conventionnels. Les constructeurs non officiels ne réalisent aucun investissement dans le développement des technologies, notamment dans celle des batteries. Ils se concentrent plutôt sur le déploiement de leurs produits auprès d'une base clients existante possédant des engins agricoles, des tricycles commerciaux ou des deux-roues électriques (SHEN *et al.*, 2015). On peut noter, enfin, que, géographiquement, ces produits se développent dans les villes petites et moyennes. Laissées-pour-compte des politiques d'appui aux constructeurs traditionnels, ces villes encore peu congestionnées bénéficient d'une « mobilité intra-électrique » : leurs typologies plus compactes les placent dans un tissu de distances inter-municipalités les rendant compatibles avec des autonomies-véhicule relativement faibles (LANCKRIET et RUET, 2011).

Pour l'utilisateur, les MVE sont moins chers à l'achat que leurs équivalents thermiques *low cost*. De même, ils coûtent en moyenne 8 fois moins cher à l'utilisation et sont plus faciles à entretenir (WANG et KIMBLE, 2013). Ils sont, pour la majorité d'entre eux, rechargés au domicile de leurs utilisateurs et pendant la nuit, lorsque l'électricité est moins chère. Contrairement aux marchés officiels, en Chine comme en Occident, les MVE sont donc davantage adoptés, car ils sont plus coût-performants que leurs équivalents thermiques. Les conducteurs sont âgés (en majorité) de plus de 45 ans et utilisent leur MVE pour leurs trajets quotidiens (urbains ou entre la ville et la campagne). Ces petites voitures répondent à des usages de proximité : faire les courses, accompagner les enfants ou petits-enfants à l'école, ou encore, se rendre à son travail. Ce marché non régulé n'imposant pas la détention du permis de conduire, la grande majorité des usagers n'en possède pas.

⁽²⁾ BYD (*Build Your Dreams*) est un constructeur chinois qui produit notamment des véhicules électriques, le « e6 » étant le modèle le plus répandu de la marque parmi les taxis électriques chinois.

⁽³⁾ Le terme anglais « *low-end* » (bas de gamme) est conservé dans cet article en clin d'œil au « *low-end disruption* » (CHRISTENSEN, 1997).

⁽⁴⁾ Pour le marché des VE en Chine, le Chery QQ EV est peu ou prou ce que la Maruti Alto est sur le créneau des petites voitures thermiques en Inde.



Jeunes mariés chevauchant un scooter électrique, Xining, Chine, 11 mai 2017.

Photo © Shi Tingyi/SIPA ASIA via ZUMA Press /REA

« Les constructeurs non officiels ne réalisent aucun investissement dans le développement des technologies, notamment dans celle des batteries, ils se concentrent plutôt sur le déploiement de leurs produits auprès d'une base clients existante possédant des engins agricoles, des tricycles commerciaux ou des deux-roues électriques. »

En Chine, les MVE se déploient rapidement dans les vides institutionnels laissés par les réglementations et les normes automobiles nationales. Par contre, dans ces environnements où les réglementations nationales sont inexistantes, les institutions informelles – le *guanxi* – comblent ces vides (PUFFER *et al.*, 2010) et les gouvernements locaux s'engagent directement, lorsqu'il y a un enjeu pour eux à développer une industrie forte. C'est le « fédéralisme chinois » (QIAN et ROLAND, 1999), contrairement à l'idée généralement répandue d'un pays piloté uniquement par un « *trickle-down* » institutionnel⁽⁵⁾. Ainsi, du fait qu'ils participent pour la plupart d'entre eux de manière significative à la puissance économique des régions et des villes hôtes, les constructeurs de MVE entretiennent des liens forts avec les gouvernements locaux – régionaux, mais surtout municipaux (SHEN *et al.*, 2015).

Face au constat, d'un côté, de la prééminence de l'entrée de gamme dans le marché officiel et, de l'autre, du dynamisme du marché des MVE, la question qui se

pose est de savoir quelle est la frange « haute » du secteur informel qui pourrait trouver un intérêt à se relier au segment bas du marché officiel. En termes de produit, quelle partie de ce marché illégal se rapproche-t-elle le plus d'une innovation frugale, telle que Renault a pu, par exemple, en développer en Inde avec la Renault Kwid (MIDLER *et al.*, 2017) ? Et en termes de structure d'offre, comment certains producteurs de MVE peuvent-ils intégrer dans leur niche géographique le réseau des constructeurs « *low-end* officiels », qui sont eux-mêmes de plus en plus présents dans les provinces ?

Deux marchés évoluant dans des environnements sociotechniques et institutionnels quasi disjoints

Notre analyse empirique du marché du véhicule électrique en Chine (CHEN et MIDLER, 2016a) montre que celui-ci est scindé en deux parties quasi disjointes tant du point de vue de l'industrie et des marchés géographiques que de la réglementation et du soutien des pouvoirs publics. Le marché officiel est concentré dans les villes de rangs supérieurs et bénéficie du soutien constant du pouvoir central et des institutions locales. Il est à noter qu'en Chine, ce type de « politiques

⁽⁵⁾ L'idée de *trickle-down* institutionnel fait référence à un mouvement du haut vers le bas, ici au pouvoir du gouvernement central sur certains gouvernements locaux.

parallèles du développement industriel » (ARVANITIS et ZHAO, 2008) ou d'« économie en strates » (RUET, 2016) est loin de se réduire au seul marché automobile, on le retrouve en effet dans de nombreuses autres industries. Développé en co-entreprises sino-étrangères très encadrées, le secteur automobile a longtemps fait exception (RICHET et RUET, 2008 ; BALCET et RUET, 2012). Des licences de production accordées dans de nombreuses provinces avaient ainsi fini par devenir totalement obsolètes et donc non utilisées. BYD a d'ailleurs profité de l'une de ces « licences oubliées », rachetée à la province du Xinjiang, pour développer ses premiers véhicules (RUET, 2016). Au final, la double difficulté rencontrée par l'industrie chinoise – à savoir rattraper internationalement son retard sur la technologie du moteur thermique et développer un marché de VE *top-down* – l'a conduite récemment à « normaliser » cette longue exception. Le deuxième marché, le marché informel, a, quant à lui, émergé, sans le soutien des autorités centrales, dans les villes de rang inférieur. Alors que le protectionnisme local des grandes métropoles empêche l'entrée des MVE informels, les VE *low-end* officiels sont déployés dans les villes de rang inférieur bénéficiant des aides à l'achat allouées par les États locaux. Ces territoires intermédiaires sont ainsi le lieu de la rencontre de ces deux mondes.

La coexistence de ces deux marchés naît d'un équilibre entre institutions formelles et institutions informelles (PUFFER *et al.*, 2010), ainsi que d'une grande diversité dans la géographie des systèmes sociotechniques (HANSEN et COENEN, 2015). Loin de Shanghai et de Beijing, les villes chinoises de taille plus petite montrent des profils sociotechniques favorisant le développement des MVE : une densité de stations-service et de transports publics plus faible, des croissances urbaine et économique importantes, de grands besoins de mobilité de proximité pour des populations à revenus plus modestes, et davantage de places pour stationner et recharger son véhicule de manière plus ou moins frugale.

Dès lors, pourquoi et comment élaborer une réglementation permettant d'unifier les deux marchés ? Sur la base d'autres travaux (RUET, 2016), nous défendons l'idée que, dans le contexte spécifique chinois, au-delà du « marché », c'est du côté des politiques industrielles de moyen terme et des normalisations associées qu'il convient de chercher la réponse.

Politiques chinoises et dynamique de la normalisation de la mobilité

Des politiques chinoises volontaristes

La Chine est un pays de « planification souple » : la planification y est développée dans le cadre de son système socialiste, mais elle est souple en ampleur (avant les réformes : seulement 700 produits planifiés, contre 20 000 en ex-Union soviétique) et en termes de *process*, selon le « fédéralisme chinois ». Sa stratégie consiste à développer l'électromobilité de manière systémique sous la forme d'investissements dans la

recherche et l'industrie, d'aides à l'achat de véhicules, d'attributions gratuites et immédiates d'immatriculations, d'exonérations de taxes ou encore du déploiement d'infrastructures de charge publique. Dès les années 1990, la recherche et le développement des technologies VE ont été initiés par l'actuel ministre des Sciences et de la Technologie, M. Wan Gang. Les modèles captifs (comme les flottes de bus et de taxis) et les véhicules spéciaux (véhicules d'assainissement et de logistique, camions-poubelles) sont développés avec succès dans les années 2000 à grand renfort d'investissements (principalement municipaux). Il s'agit pour les autorités de manager des niches stratégiques (XUE *et al.*, 2016), qui sont autant de villes chinoises en compétition les unes avec les autres, ayant chacune des réglementations locales, des produits, des modèles d'affaires et des technologies différents (SHEN *et al.*, 2015 ; HUCHET, RICHET et RUET, 2015).

L'année 2009 marque la mise en œuvre de la première phase du programme des villes pilotes VE (2009-2012) visant à promouvoir l'achat en masse de VE. Le programme s'avère être un échec auprès de la population. Et ce, même si de sévères restrictions – comme la mise en place de la circulation alternée à Beijing – pénalisent de plus en plus les possesseurs de véhicules thermiques. La deuxième phase des villes pilotes VE (2013-2015) ne rencontre pas davantage de succès : à part dans les villes soumettant les véhicules thermiques à de fortes contraintes et malgré un dispositif d'incitation avantageux, le marché de consommation du VE peine à décoller. Fin 2014, le gouvernement central, poussé par le Premier ministre Ma Kai et le Président Xi Jinping, s'attaque au problème de l'infrastructure de charge, qui est jugé comme le premier frein à l'adoption de masse de la mobilité électrique.

Ce n'est qu'en 2015, que le gouvernement met en place un comité chargé de rédiger la future réglementation nationale des MVE regroupant des représentants des pouvoirs publics, d'instituts technologiques d'État, des constructeurs et des experts académiques. La réglementation technique des micro-VE du 18 novembre 2016 enflamme la discussion : le gouvernement veut imposer des conditions de légalisation drastiques, un texte qui, en l'état, tuerait l'industrie des MVE du Shandong. En 2017, le débat se poursuit entre autorités centrales, gouvernements locaux et industriels – un débat fortement influencé par ce marché en pleine croissance, mais dont les consommateurs restent plongés dans l'incertitude.

Les bénéfices d'une normalisation de l'industrie informelle des micro-VE

Les forces œuvrant en faveur de la légalisation des MVE sont multiples. La Chine a annoncé avant tout un objectif national de 5 millions de véhicules à énergies nouvelles vendus à l'horizon 2020. Pour les constructeurs domestiques et étrangers, le respect des normes de pollution chinoises très sévères et basées sur le nombre de véhicules vendus impose de contrebalancer les ventes de véhicules thermiques par celles de véhicules électriques. Or, le « *bottom of the pyramid* » que constituent les MVE est composé de

produits abordables et à faibles marges, mais générateurs pour cette raison de ces importants volumes de vente. La diminution, puis la suppression annoncée des aides à l'achat de VE pour 2020 pousse davantage à reconsidérer le prix des gammes, à la baisse. Enfin, l'augmentation de la sécurité des MVE devient un enjeu national, les incidents se multipliant et faisant le tour des réseaux sociaux chinois.

La régulation de l'industrie automobile par le gouvernement a poussé à la constitution de marques « chinoises ». L'industrie chinoise s'est adaptée face à son incapacité à rattraper les constructeurs étrangers dans le domaine du moteur thermique – et ce malgré le rachat de Volvo par le constructeur chinois Geely et l'installation d'usines de moteurs Volvo sur le sol chinois. À l'inverse, dans le domaine du VE, la Chine est aujourd'hui convaincue de sa forte capacité de rattrapage suite à la constitution d'un écosystème de technologies vertes sur son sol (RUET, 2016) et au fait que BYD, qui s'internationalise, semble émerger en tant que marque « mondiale ». Dans le même élan, les MVE, du fait de leur simplicité technologique, représentent une industrie à fort potentiel d'exportation pour la Chine.

Les défis à venir entre seuils réglementaires, application de la réglementation et crédits CAFC⁽⁶⁾

Plusieurs mécanismes participent à la détermination du niveau des réglementations relatives au MVE. D'un côté, la résistance du régime conforte la mise en place de seuils réglementaires techniques et économiques élevés, poussant ainsi le développement des technologies et de la sécurité et limitant la disruption des acteurs en place – l'industrie officielle – par la niche que sont les MVE (GEELS, 2014). De l'autre, les objectifs 2020 et la logique de développement économique et industriel poussent à une légalisation en masse des MVE favorisant de fait des seuils réglementaires plus laxistes. Autre facteur influent : une grande partie des usagers

actuels de MVE n'ont pas le permis de conduire. Le rendre obligatoire au niveau national pourrait tuer dans l'œuf une industrie certes informelle, mais prospère.

Cependant, l'application même de la nouvelle réglementation nationale des MVE aux niveaux locaux – provincial et municipal – est incertaine. L'industrie « pirate » des MVE s'apparente au *Shanzhai* – les copies chinoises *low cost* – qui concerne aujourd'hui un large spectre de secteurs (allant des téléphones mobiles à la restauration *Shanzhai*) évoluant dans des vides institutionnels (HENNESSEY, 2012). Les diversités régionales et la compétition entre gouvernements locaux rendent ainsi difficile une politique de convergence nationale, à l'image de l'intégration incomplète de l'industrie automobile dans l'Union européenne (JULLIEN et SMITH, 2014). La légalisation des MVE n'interviendrait pas d'un seul coup et partout en Chine, mais initierait plutôt une transition hétérogène (BRIDGE *et al.*, 2013 ; HANSEN et COENEN, 2015) intervenant à des moments différents dans les différentes villes et provinces. Industrie et marché informels peuvent donc continuer à coexister (PUFFER *et al.*, 2010), notamment dans les villes de rang inférieur.

Mais alors que l'objectif avéré de la légalisation des MVE est de les comptabiliser dans les chiffres de vente nationaux, les crédits CAFC intéressent les constructeurs souhaitant continuer à vendre des voitures thermiques. Une évolution contextuelle nouvelle, et non des moindres, que la Chine a traduite dans son nouveau Plan quinquennal, avec pour ambition de devenir le premier marché de crédits carbone du monde.

⁽⁶⁾ Le *Corporate Average Fuel Consumption* (CAFC) est une réglementation destinée à contrôler la consommation moyenne de carburant de la gamme des véhicules thermiques et électriques d'un constructeur. En Chine, le standard CAFC est l'un des plus sévères au monde : il a pour objectif une consommation de 5 L aux 100 km mesurée par le cycle NEDC (*New European Driving Cycle*). Les VE ne consommant pas d'essence, ils font baisser le CAFC d'un constructeur donné en générant des « crédits CAFC ».

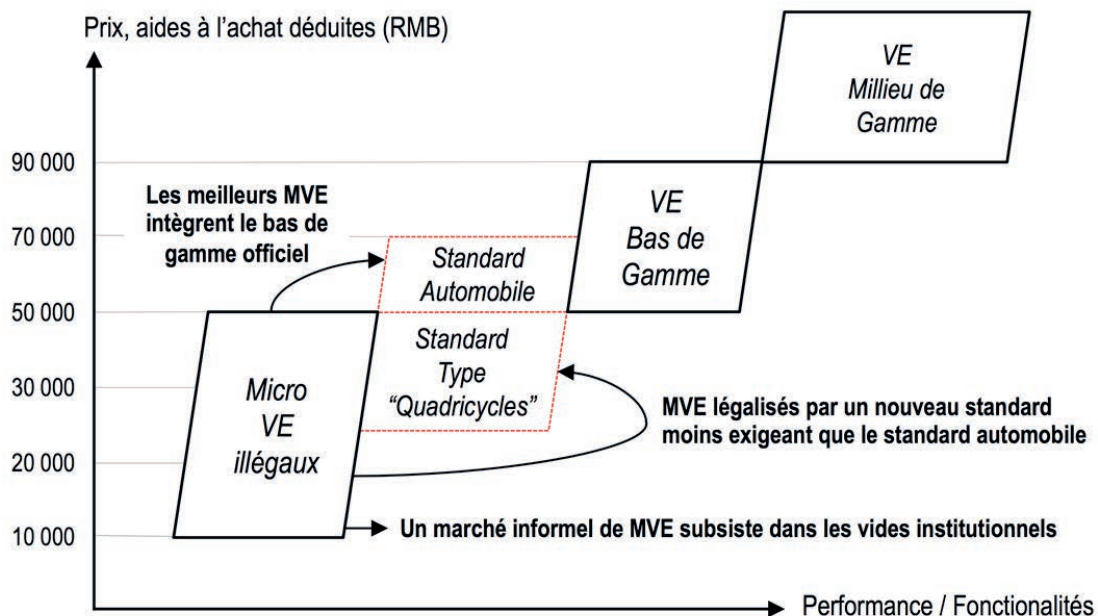


Figure 2 : Scénario d'évolution de la réglementation : légalisation des MVE et création d'un nouveau standard de type quadricycle.

Dès lors, le scénario d'évolution de la régulation le plus probable est le suivant.

D'un côté, serait stimulée la croissance du bas de gamme des VE officiels en « aspirant » les offres MVE qui en sont les plus proches, au prix d'une amélioration des performances de sécurité, notamment, et d'un développement technologique significatif.

De l'autre, serait créé un nouveau standard s'inspirant de celui des quadricycles européens, qui garantirait un minimum de qualité et de sécurité pour les acheteurs, tout en gardant certains traits actuels du marché des MVE qui ne sauraient être transposés aux « vraies » voitures (on peut penser en particulier à la non exigence du permis de conduire). On peut faire l'hypothèse que le détail de ce scénario dépendra vraisemblablement de rapports de force entre différentes classes de producteurs, entre les provinces concernées et le pouvoir central, et d'une logique contextuelle propre à chaque province, entre souci de rattrapage technologique, d'une part, et souci de création d'emplois, d'autre part.

Un tel scénario aurait l'avantage de s'inscrire dans une volonté publique clairement affichée de stimuler une industrie chinoise qui soit capable, à terme, d'exporter selon des standards internationaux, tout en donnant un cadre régulateur acceptable pour les régions dont le niveau de développement ne leur permettrait pas de suivre, tant du point de vue du pouvoir d'achat des clients que du point de vue de la capacité des offreurs.

Dès lors, quels sont la place et le rôle des constructeurs occidentaux, dans cette transition réglementaire chinoise ?

Les stratégies de déploiement des constructeurs occidentaux dans les pays émergents : quelle place pour des problématiques « trickle-up ⁽⁷⁾ » ?

La mise à l'épreuve d'un modèle traditionnel : vendre l'image du luxe et de la technologie

En Occident, le véhicule électrique est né avec une dominante design, celle de la technologie, et même du luxe. Les Teslas Model S et BMW i3 et même la Renault Zoé et la Nissan Leaf parient sur la technologie, celle du véhicule du futur. Les constructeurs *premium*, comme Tesla et BMW, adoptent clairement une stratégie de *trickle-down*. La course à la vitesse de recharge des batteries est lancée, elle est soutenue par une infrastructure de charge de plus en plus coûteuse, et bientôt « sans fil ». D'ailleurs, la réglementation occidentale soutient cette inflation technologique. Les véhicules sont chers et les aides à l'achat sont impor-

⁽⁷⁾ Nous entendons par *trickle-up* l'adoption d'une innovation du bas vers le haut de l'échelle socio-économique. Au contraire, Tesla, par exemple, adopte une stratégie plus classique de *trickle-down*, c'est-à-dire que l'innovation VE est d'abord proposée aux clients de produits *Premium* (Tesla Roadster, Model S et Model X), pour ensuite descendre dans l'échelle socio-économique (Tesla Model 3).

tantes. Pourtant, la technologie du véhicule électrique, qui est née il y a plus de 100 ans en compétition avec le moteur thermique, permettrait de concevoir des produits automobiles très simples et abordables.

Pour les consommateurs chinois, les automobiles occidentales restent de meilleure qualité, symboles du haut de gamme, et synthétisent les technologies les plus récentes. Ainsi, les grands constructeurs étrangers ont tous proposé des modèles électriques basés sur des plateformes existantes et obligatoirement produits localement en JV (*joint-venture*, co-entreprise) avec un partenaire chinois (voir la Figure 3 de la page suivante).

Pourtant, une grande partie de ces véhicules n'ont pas été commercialisés, mais uniquement listés comme VE auprès des autorités pour répondre à l'obligation, pour les JV, de proposer des modèles électriques (CHEN et MIDLER, 2016b). Une autre partie a rejoint des projets de démonstration en équipant des flottes publiques, parfois gratuitement. Les rares modèles disponibles à l'achat n'ont pas séduit : les Venucia e30, Denza EV, Springo EV et Zinoro 1E, dont les prix à l'achat (avant obtention des aides) oscillent entre 250 000 et 400 000 RMB⁽⁸⁾, déclenchent quelques rares ventes. Alors qu'au cours de la même période, le constructeur *premium* Tesla a vendu 4 000 Model S (avec 25 % de taxes d'importation non éligibles aux aides à l'achat, et un prix de vente de plus de 700 000 RMB).

Ainsi, hormis le cas Tesla, les constructeurs étrangers ne parviennent pas à vendre leurs modèles électriques *premiums* et milieu de gamme en Chine, malgré des aides à l'achat importantes. Il y a plusieurs raisons à cela : des dispositifs de protectionnisme chinois nationaux et locaux dissuasifs, une inadéquation entre offre et besoins, des prix trop élevés et une focalisation sur les grandes villes chinoises.

Stratégies *low cost* : l'intérêt du « chaînon manquant » en Chine

La notion de *low cost* est toute relative. En Occident et dans les grandes villes chinoises, c'est l'équivalent du prix d'une Dacia (50 000 RMB). Dans une ville de rang inférieur, ce sont 20 000 RMB. En effet, les acheteurs de MVE sont des primo-acquéreurs venant principalement de la population des possesseurs de deux-roues électriques. Pour ces clients, les MVE représentent plutôt le haut de gamme de la mobilité urbaine du fait qu'ils offrent davantage de sécurité, de capacité de charge et de protection contre les éléments météorologiques que les deux-roues électriques. En Chine, le *low cost* est donc multiforme et géographiquement hétérogène.

Notre analyse montre la possibilité de réintroduire dans le cadre réglementaire une continuité du rapport prix/performance sur la totalité des segments de MVE informels, de VE *low-end* officiels et de VE milieu de gamme. Il existe donc, théoriquement, une opportunité pour les constructeurs étrangers – et chinois – de concevoir un VE moins onéreux, à performance équivalente, que les

⁽⁸⁾ *Renminbi*, la monnaie chinoise officielle. 1 € ≈ 7,7 RMB (en juin 2017).

OEM chinois	OEM étranger	Nouvelle marque	Lancement marque	Modèle	Ventes cumulées au 1 ^{er} trimestre 2015	Plateforme d'origine
BYD	Daimler	Denza	2010.05	Denza EV	399	Mercedes Classe B
DFM	Nissan	Venucia	2010.09	E30	1031	Nissan Leaf
SAIC	VW	Tianyue	2011.03	Tantus EV	Négligeable	VW Lavida
FAW	VW	Kaili	2011.05	Carely E88 EV	Négligeable	VW Bora
BAIC	Hyundai	Shouwang	2011.11	500e EV	Négligeable	Hyundai Elantra
DFM + Yueda	Kia	Dianyue	2012.02	N30	Négligeable	Kia Cerato
Changan	Ford	Jiayue	2012.10	Jiayue EV	Négligeable	Ford Focus
SAIC	GM	Springo	2012.11	Springo EV	213	Chevrolet Sail
Brilliance	BMW	Zinoro	2013.04	1E	307	BMW X1
FAW	Toyota	Ranz	2013.03	E50 EV	Négligeable	Toyota Corolla EX
GAC	Toyota	Leahead	2014.10	i1 EV Concept	À lancer	Toyota Yaris
DFM	Renault	Fengnuo	2015.04	E300 EV	À lancer	Renault Fluence

Figure 3 : Nouvelles marques de coentreprises produisant des véhicules électriques en Chine⁽⁹⁾.

VE de milieu de gamme et plus performants que les VE *low end*, à prix équivalent (voir la Figure 4 de la page suivante), suivant le principe de la rupture *low-end* (CHRISTENSEN et RAYNOR, 2003).

Pour les constructeurs occidentaux, l'intérêt au fond d'un tel positionnement est multiple. Tout d'abord, les volumes de ventes permettent d'obtenir des crédits d'émission CAFC, devenus la véritable condition d'existence du *business* des véhicules thermiques en Chine pour une JV donnée⁽¹⁰⁾. Aussi, le nombre de VE vendus restant le critère déterminant pour évaluer la performance des constructeurs dans un contexte de compétition pour s'assurer le *leadership* du VE, il est plus avantageux de privilégier les volumes aux marges. Ensuite, l'enjeu est d'expérimenter un projet *low cost* en Chine en visant une rentabilité par les volumes, avant de l'exploiter potentiellement à l'échelle mondiale (MANIAK *et al.*, 2014).

Enfin, la stratégie produit consiste à construire une lignée en *trickle-up* (MIDLER, 2013). Partir du bas, dans une logique *trickle-up*, a ses avantages. Installer moins de technologies innovantes sur un véhicule simple, c'est adopter une dynamique *sustaining* moins incertaine. Un véhicule se chargeant principalement sur une prise 220 V classique court-circuite le débat sur les normes des prises de recharge. L'usage principalement urbain et périurbain des MVE allié à une recharge directement au domicile de l'utilisateur rend inutile l'attente d'un déploiement par le gouvernement d'infrastructures de charge publiques dédiées. Enfin, aujourd'hui, la croissance chinoise ne se trouve plus à Beijing ou à Shanghai, mais dans les villes de rang inférieur.

⁽⁹⁾ OEM : *Original Equipment Manufacturer* (traduit ici par constructeur automobile), BYD : *Build Your Dream*, DFM : Dongfeng Motors, SAIC : Shanghai Automotive Industry Corporation, FAW : First Automobile Works, BAIC : Beijing Automotive Industry Holding Co, GAC : Guangzhou Automobile Group Co, VW : Volkswagen.

⁽¹⁰⁾ Les constructeurs étrangers seraient soumis à de lourdes pénalités (dues au durcissement des normes sur les émissions de GES de leurs gammes de véhicules thermiques) s'ils ne parvenaient pas à vendre des véhicules électriques en Chine à l'horizon 2018-2020.

Conquérir ces nouveaux marchés est généralement reconnu comme étant la stratégie à déployer pour les firmes occidentales.

Les défis à venir entre produits adaptés, dynamique réglementaire et capacités de déploiement

Le cas de la Logan (JULLIEN *et al.*, 2013) suggère que l'innovation inversée dans l'industrie automobile est une stratégie crédible sous la double condition d'une maîtrise des démarches du *design-to-cost* et de l'innovation fractale (MIDLER *et al.*, 2017) et d'une industrialisation localisée innovante. Le succès passe par un équilibre entre une prise en compte au plus près des réglementations locales (en termes d'équipements de sécurité, par exemple) et celle des prestations voulues par le client. Ainsi, les choix produit résultent d'un équilibre entre une approche se conformant au minimum des régulations, ce que décrit la stratégie *bottom of the pyramid* (PRAHALAD, 2012) et une démarche prescriptive précédant les réglementations et pouvant influencer celles-ci.

Les conditions imposées par la nouvelle loi sur les MVE sont décisives dans la stratégie des constructeurs occidentaux. La place réelle accordée aux constructeurs étrangers reste à préciser. La contribution au CAFC des nouvelles catégories de véhicules créées n'est pas connue. Il faut aussi apprécier entre l'obligation ou non de passer par des partenariats avec des entreprises du marché officiel (le plus probable) ou faire le choix de reprises de savoir-faire issus du marché informel, mais en les formalisant (le moins probable). De tels changements institutionnels reconfigurent les chaînes de valeurs et modifient les règles du jeu (DIERKS *et al.*, 2013). Il s'agit alors d'anticiper, de décrypter les rapprochements en cours ou possibles entre ces deux marchés ou ensembles sociotechniques et, au final, de négocier avec les autorités et d'accompagner le contexte institutionnel en transition. Du point de vue organisationnel, l'adaptation à un contexte institutionnel changeant passe par la capacité de faire évoluer l'offre tout au long du développement de la lignée (MIDLER, 2013).

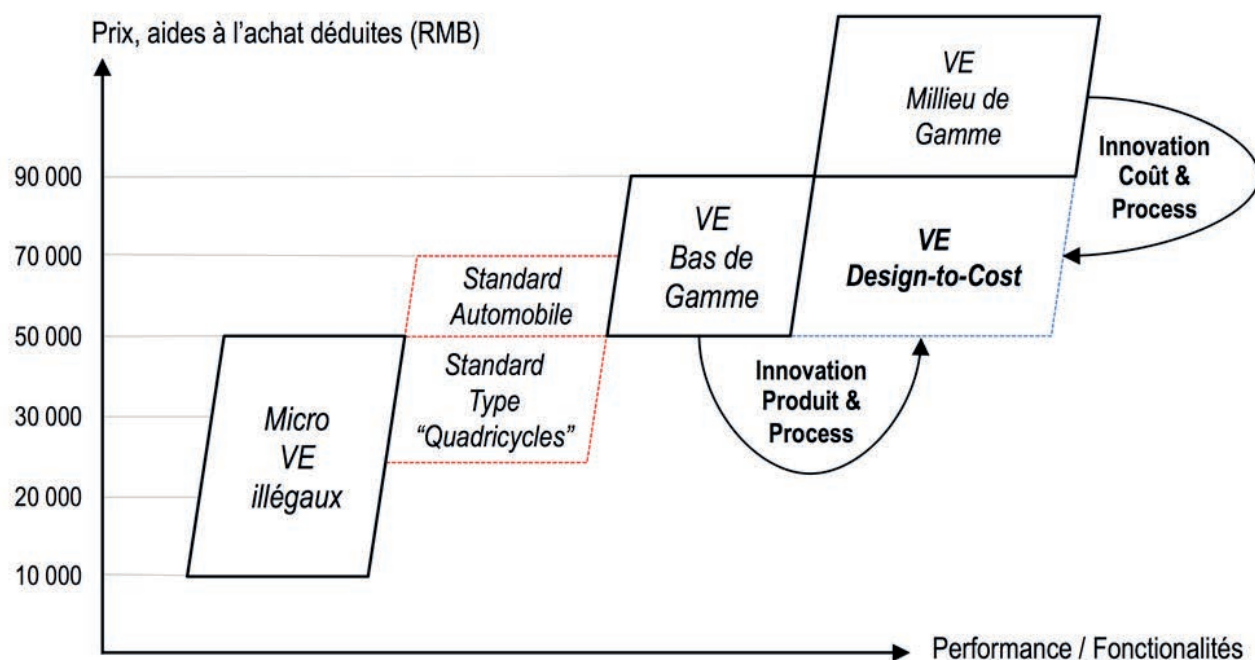


Figure 4 : Stratégie disruptive du VE *low cost* en Chine.

L'autre défi du *low cost*, c'est le déploiement (BEN MAHMOUD JOUINI *et al.*, 2015b). Adresser des marchés géographiques éloignés des implantations dans les grandes villes chinoises implique d'engager des institutions locales formelles et informelles méconnues. Le réseau de distribution et d'entretien est à bâtir, c'est là l'occasion de convertir en ressources les bénéfiques d'un réseau relationnel acquis construit avec les partenaires de JV dans le cadre des programmes de développement de véhicules thermiques (PENG, 2003). Une ingénierie du déploiement (VON PECHMANN *et al.*, 2015) spécifique à la Chine et à un projet *low cost* reste à construire.

Conclusion : la régulation, une dimension oubliée des stratégies *low cost* ?

Depuis plusieurs années, de nombreux champs de la littérature en gestion mettent en avant l'intérêt de repenser l'innovation produit selon un compromis coût/valeur profondément repensé. C'est bien sûr le vaste courant des stratégies « *low-end* », s'inscrivant dans les pas de Christensen (CHRISTENSEN, 1997). D'autres courants croisent cette approche « par le bas » des marchés avec les stratégies d'internationalisation des processus d'innovation : stratégies « *bottom of the pyramid* » (PRAHALAD, 2012), de l'« *innovation frugale* » (RADJOU *et al.*, 2012 ; MIDLER *et al.*, 2017) et de la « *reverse innovation* » (GOVINDARAJAN et TRIMBLE, 2012). Dans l'ensemble de ces travaux, les auteurs mettent l'accent sur l'intérêt de ces stratégies qui ciblent la valeur d'usage des produits sur des besoins de segments de clients jusqu'ici délaissés. À côté de la question des valeurs d'usage et de celle d'une

mise en relation directe entre l'offre et la demande, les auteurs de ce champ étudient peu l'importance que peuvent avoir les régulations de marchés sur les stratégies « *sustaining* », alors qu'elles jouent un rôle majeur dans la définition des prestations autorisées, notamment en termes de niveau de fonctionnalité.

L'étude du développement du véhicule électrique en Chine nous a permis de montrer l'importance de la prise en compte de la variable « régulation » dans la définition de sa stratégie. La Chine aborde clairement la transition vers l'électromobilité de manière systémique par le management de niches stratégiques – compétitions entre les villes, les constructeurs et leurs solutions – et par le management de transition – engagement politique, expérimentations et légitimation *ex post* des outsiders, comme les MVE (NILL et KEMP, 2009). Cette stratégie induit un dynamisme réglementaire propre aux économies en transition et à l'opposé des politiques occidentales, dans lequel l'énoncé de normes *ex ante* balise les scénarios d'innovation possibles. L'accélération d'une volonté « zéro émission » dans l'UE, accompagnée de la prise en compte du réel (l'essor en Europe du *low cost* thermique), pourrait y ouvrir, à terme, une fenêtre de tir pour une relaxation de ces contraintes, à la condition que les voies de recyclage écologique y soient développées. La voie de progrès réside essentiellement du côté de la réglementation. En Chine, à l'inverse, le dynamisme de l'entrepreneuriat chinois et la coexistence des institutions formelles et informelles sont à l'origine de l'émergence, puis du succès des MVE (aujourd'hui informels, mais constituant un marché bien réel). La légalisation des MVE consiste en une transition institutionnelle géographiquement hétérogène, de la niche vers le régime. Mais ici, la niche (les MVE) rencontre davantage de succès que le régime (les VE

officiels). Les pays en transition économique comme la Chine deviennent dès lors des territoires d'expérimentation non seulement pour les produits et les usages, mais aussi pour les réglementations. Il s'agit de s'inspirer de ces contextes plus agiles.

Pour les multinationales, l'innovation inversée propose de se décentrer par rapport à un marché mature, mais aussi par rapport à un contexte institutionnel rigide. Les systèmes réglementaires dans les économies émergentes sont « moins développés et présentent moins de délais lorsqu'une entreprise apporte une solution innovante sur le marché » (GOVINDARAJAN et TRIMBLE, 2012). En France, le Renault Twizy s'est conformé à une loi existante sur les quadricycles à moteur. En Chine, les MVE ont, au contraire, un effet normatif, engendrant une réglementation sur mesure par et pour le véhicule électrique *low cost*. Le positionnement « *design-to-cost* » inédit d'un constructeur occidental, en équilibre entre une approche conformiste et une approche normative, permet de participer à ce débat.

Du côté des politiques réglementaires, peut-on imaginer que les nations développées remettent en cause la dynamique inflationniste des politiques de normalisation, qui, poussées par la convergence des consommateurs et des offreurs de technologies, induit une dynamique de « toujours plus » de sophistication et de coûts ? Et dont l'un des effets rarement soulignés est la réduction de l'accessibilité au marché du neuf pour une part importante de la clientèle potentielle, diminuant, par là même, l'effet réel des progrès escomptés dans un parc de véhicules qui vieillit (JULLIEN *et al.*, 2013) ? Ne pourrait-on pas, au contraire, s'inspirer de ces démarches réglementaires innovantes fondées sur l'expérimentation en vraie grandeur, sur l'évaluation et la normalisation *ex post* ? Dans cette hypothèse, le positionnement des multinationales dans le processus d'innovation inversée consisterait non seulement à profiter du contexte institutionnel des pays émergents, mais aussi à devenir vecteurs de nouvelles propositions réglementaires afin de créer les conditions soutenables d'un retour d'une mobilité automobile propre et *low cost* vers les marchés matures.

Bibliographie

ARVANITIS R. & ZHAO W. (2008), « Les politiques parallèles du développement industriel en Chine », *International Journal of Chinese Culture and Management* 1(4), pp. 451-478.

BALCET G. & RUET J. (2012), "From Joint Ventures to National Champions or Global Players? Alliances and Technological Catching-up in Chinese and Indian Automotive Industries", *European Review of Industrial Economics and Policy* 3.

BEN MAHMOUD-JOUINI S., CHARUE-DUBOC F. & MIDLER C. (2015), *Management de l'innovation et globalisation, enjeux et pratiques contemporains*, Paris, Dunod.

BHATTACHARYA A. K. & MICHAEL D. C. (2008), "How Local Companies Keep Multinationals at Bay", *Harvard Business Review*, mars, pp. 85-95.

BRIDGE G., BOUZAROVSKI S., BRADSHAW M. & EYRE N. (2013), "Geographies of energy transition: Space, place and the low-carbon economy", *Energy Policy* 53, pp. 331-340.

CHEN B. & MIDLER C. (2016a), "The electric vehicle landscape in China: between institutional and market forces", *International Journal of Automotive Technology and Management* 16(3), pp. 248-273.

CHEN B. & MIDLER C. (2016b), "Designing strategy for the globalization of innovation: perspectives for foreign electric vehicle manufacturers in China", *International Journal of Automotive Technology and Management* 16(4), pp. 436-463.

CHRISTENSEN C. (1997), *The Innovator's dilemma*, Boston, Harvard Business School Press.

CHRISTENSEN C. & RAYNOR M. (2003), *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, Harvard Business Review Press.

DIERKS A., KUKLINSKI C. P. J. W. & MOSER R. (2013), "How Institutional Change Reconfigures Successful Value Chains: The Case of Western Pharma Corporations in China", *Thunderbird International Business Review* 55(2), pp. 153-171.

GADIESH O., LEUNG P. & VESTRING T. (2007), "The battle for China's good-enough market", *Harvard Business Review*, September, pp. 80-89.

GEELS F. W. (2014), "Regime Resistance against Low-Carbon Transitions: Introducing Politics and Power into the Multi-Level Perspective", *Theory, Culture & Society* 31(5), pp. 21-40.

GOVINDARAJAN V. & TRIMBLE C. (2012), *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*, Boston, Harvard Business Review Press.

HANSEN T. & COENEN L. (2015), "The geography of sustainability transitions: Review, synthesis and reflections on an emergent research field", *Environmental Innovation and Societal Transitions* 17, pp. 92-109.

HENNESSEY W. (2012), "Deconstructing Shanzhai – China's Copycat Counterculture: Catch Me If You Can", *Campbell Law Review* 34(3), pp. 609-660.

HUCHET J. F., RICHET X. & RUET J. (dir.) (2015), *Chine, Inde : les firmes au cœur de l'émergence*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

JULLIEN B., LUNG Y. & MIDLER C. (2013), *The Logan Epic: New Trajectories for Innovation*, Paris, Dunod.

JULLIEN B. & SMITH A. (2014), *The EU's Government of Industries: Markets, Institutions and Politics*, Londres, New York, Routledge.

KIMBLE C. & WANG H. (2013), "China's new energy vehicles: value and innovation", *Journal of Business Strategy* 34, pp. 13-20.

- LANCKRIET E. & RUET J. (2011), « Étude prospective de l'évolution de la mobilité urbaine en Chine » (rapport non publié), Institut de la mobilité durable Renault-ParisTech
- MANIAK R., MIDLER C., LENFLE S. & PELLECDAIRON M. L. (2014), "Value Management for Exploration Projects", *Project Management Journal* 45(4), pp. 55-66.
- MIDLER C. (2013), "Implementing low-end disruption strategy through multi-project lineage management: the Logan Case", *Project Management Journal* 44(5), pp. 24-35.
- MIDLER C., JULLIEN B. & LUNG Y. (2017), *Innover à l'envers, repenser la stratégie et la conception dans un monde frugal*, Paris, Dunod.
- NILL J. & KEMP R. (2009), "Evolutionary approaches for sustainable innovation policies: From niche to paradigm?", *Research Policy* 38(4), pp. 668-680.
- PENG M. W. (2003), "Institutional transitions and strategic choices", *Academy of Management Review* 28(2), pp. 275-296.
- PRAHALAD C. K. (2012), "Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations", *Journal of Product Innovation Management* 29(1), pp. 6-12.
- PUFFER S. M., MCCARTHY D. J. & BOISOT M. (2010), "Entrepreneurship in Russia and China: The Impact of Formal Institutional Voids", *Entrepreneurship Theory and Practice* 34(3), pp. 441-467.
- QIAN Y. & ROLAND G. (1999), "Federalism and the Soft Budget Constraint", *The American Economic Review*, 88(5), pp. 1143-1162.
- RADJOU N., PRABHU J. & AHUJA S. (2012), *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, San Fransisco, Jossey-Bass.
- RICHET X. & RUET J. (2008), "The Chinese and Indian Automobile Industry in Perspective: Technology Appropriation, Catching-up and Development", *Transition Studies Review* 15(3), pp. 447-465.
- RUET J. (avril 2016), « Un facteur déterminant de la géopolitique des matières premières : la stratégie industrielle de la Chine », *Responsabilité & Environnement* 82(2), pp. 16-23.
- SHEN Q., FENG K. & ZHANG X. (2015), "Divergent technological strategies among leading electric vehicle firms in China: Multiplicity of institutional logics and responses of firms", *Science and Public Policy* 43(4), pp. 492-504.
- VON PECHMANN F., MIDLER C., MANIAK R. & CHARUE-DUBOC F. (2015), "Managing systemic and disruptive innovation: lessons from the Renault Zero Emission Initiative", *Industrial and Corporate Change* 24(3), pp. 677-695.
- WANG H. & KIMBLE C. (2012), *The Low Speed Electric Vehicle—China's Unique Sustainable Automotive Technology?*, Sustainable Automotive Technologies 2012, Berlin, Springer, pp. 207-214.
- WANG H. & KIMBLE C. (2013), "Innovation and Leapfrogging in the Chinese Automobile Industry: Examples from Geely, BYD and Shifeng", *Global Business and Organizational Excellence* 32(6), pp. 6-17.
- WELLS P. & LIN X., (2015), "Spontaneous emergence versus technology management in sustainable mobility transitions: Electric bicycles in China", *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 78, pp. 371-383.
- WU T., MA L., MAO Z. & OU X. (2015), "Setting up charging electric stations within residential communities in current China: Gaming of government agencies and property management companies", *Energy Policy* 77, pp. 216-226.
- XUE Y., YOU J., LIANG X. & LIU H. C. (2016), "Adopting Strategic Niche Management to Evaluate EV Demonstration Projects in China", *Sustainability* 8(2), p. 142.

L'intelligence du travail

À propos de l'ouvrage de Pierre-Yves Gomez, *Intelligence du travail*, Desclée De Brouwer, 2016

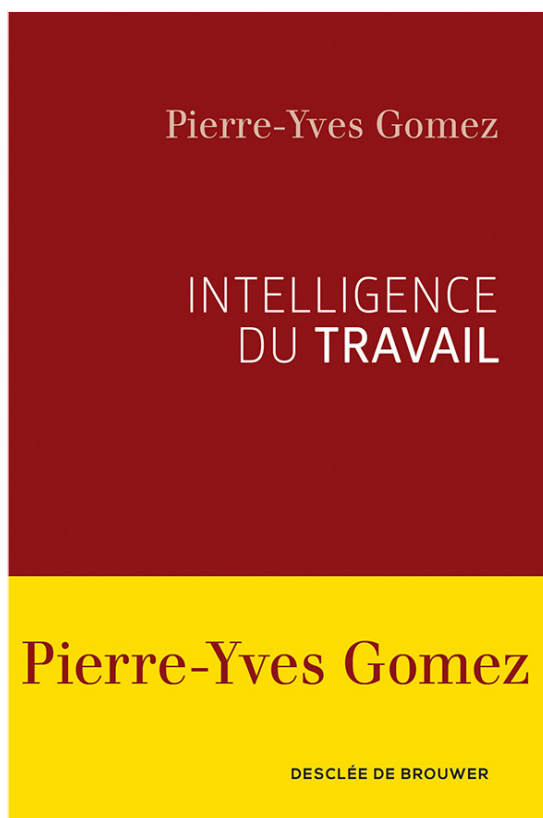
Par Nicolas BERLAND

Professeur à l'Université Paris Dauphine, PSL Research University CNRS, UMR 7088, DRM – MOST, 75016 PARIS (France)

Pierre-Yves Gomez est professeur de stratégie et de gouvernance d'entreprise à l'EM Lyon. Il a entamé depuis plusieurs années un travail de réflexion sur l'évolution de nos organisations et de leur contexte. Cela s'est traduit par la publication de plusieurs essais, dont certains ont spécifiquement pris pour thème le travail (voir, par exemple, *Le Travail invisible*). C'est en quelque sorte une suite à ce premier opus que nous propose l'auteur. Dans *Intelligence du travail*, Pierre-Yves Gomez analyse le sens à donner à la réalité qu'est le travail et à ses évolutions futures. L'intérêt de l'ouvrage est de repositionner la notion de travail dans un contexte large et de créer des associations nous permettant, bien au-delà du seul travail, de comprendre la société. L'auteur joue des oppositions entre un travail émancipateur et un travail aliénant dans le cadre d'une société où, tour à tour, le producteur, puis le consommateur dominant. C'est donc l'évolution de la société qui sert de point de départ à l'analyse du travail. L'exode rural, la mondialisation, la financiarisation et bien d'autres évolutions macro-sociétales sont mobilisés pour donner du sens à l'évolution du travail. L'auteur se livre également à un exercice prospectif sur le travail en intégrant des réflexions sur l'ubérisation et la « plateformatisation » de la société,

le développement des robots ou encore le découplage entre les revenus et le travail.

Le travail a pris une place très importante dans nos sociétés. Il explique notamment certains des



mouvements migratoires actuels et, pour chacun d'entre nous, il est un élément donnant du sens à notre vie. Il unit des personnes en vue d'une activité productive, mais il réunit aussi des producteurs et des consommateurs. Pourtant, les diverses formes de travail sont en profonde transformation : ubérisation, robotisation, fin du salariat.

Par ailleurs, le travail rend libres les individus auxquels il procure des revenus, mais il leur donne aussi une place dans la société, sous forme d'utilité sociale. Il peut toutefois être dévastateur, pouvant aller jusqu'à détruire le travailleur. Le travail rend libre, mais la condition de travailleur peut être aliénante. C'est le cas quand le travail permet juste de survivre, et non de vivre, quand on le soumet à un ordre social ou à des techniques qui imposent leur rythme, leur force, quand la personne doit travailler au-delà de ses compétences et de ses forces.

Avoir l'intelligence de son travail, selon l'auteur, c'est être capable de lui donner du sens. Cela ne signifie pas fixer des objectifs et une stratégie, qui ne sont que la vision du dirigeant. Le travail produit une expérience de vie. Ce n'est pas non plus le plaisir au travail qui lui donne du sens, mais le sentiment d'être utile. Ce n'est donc pas le manager ou la DRH qui donnent du sens au travail, mais l'individu qui trouve une place dans une communauté qui ne saurait être réduite à l'entreprise. En effet, le travail se réalise toujours dans une communauté de sens (communauté de métier comme celui de plombier, voire communauté virtuelle...). Quand le sens du travail se perd, c'est la communauté qui se dissout. Pour Pierre-Yves Gomez, on ne peut rien dire sur le vivre-ensemble tant que l'on n'a pas compris que la dignité, pour chaque individu, c'est le fait de se savoir utile et intégré à une communauté.

Le travail ne se résume pas à l'activité salariée. Le travail domestique, c'est aussi du travail, mais sa part est trop souvent minorée. En France, il y a également onze millions de personnes qui s'investissent librement quelques heures par an dans du bénévolat. Le travail importe pour réaliser une communauté, y compris dans les couples. Il est d'ailleurs d'autant plus sérieusement accompli, comme le montrent des études scientifiques, qu'il est gratuit. Ces formes de travail non rémunérées tissent la société, mais elles restent pourtant invisibles et constituent alors un travail fantôme. En effet, nous ne qualifions de travail que ce qui est rémunéré. Mais plus le travail salarié se développe, et moins le travailleur définit lui-même le contenu et l'utilité de son travail. Le sens du travail se détache du travailleur. Mais comment les travailleurs ont-ils pu perdre le sens du travail ? Quelle promesse de bonheur en échange de leur asservissement ?

C'est lorsque nous sommes passés, nous dit Gomez, d'un citoyen honoré comme travailleur à un citoyen valorisé comme consommateur. Ce que l'homme a perdu en autonomie dans les ateliers, il l'a gagné en jouissance de l'acquisition de produits bon marché. Dans la Cité du consommateur, la satisfaction s'accroît avec la quantité de biens achetés, là où, dans la Société du producteur, l'utilité du travail est directement mise en relation avec la consommation. La Cité du consommateur n'est que le renversement, le négatif de la Cité du travailleur. En réponse à la lutte des classes des années 1960, la solution qui s'est imposée comme la nouvelle idéologie dominante a été d'établir fermement les individus dans la Cité du consommateur et de faire disparaître le travailleur en tant que sujet politique. La société s'est alors bâtie sur une double mystification : l'addiction programmée des consommateurs et le déni du travail, qui la bâtit. Dans la Société du consommateur, on consomme massivement, et toujours plus. On y travaille pour consommer toujours plus.

Au-delà du constat, Pierre-Yves Gomez cherche à tirer des réflexions sociétales et prospectives.

L'écologie tente de limiter l'expansion de la Cité de la consommation, car celle-ci a un fort impact négatif sur l'environnement. Mais, selon Pierre-Yves Gomez, la limite à l'avidité de la consommation n'est pas la Nature que l'homme arrivera toujours à dominer, mais l'intelligence du travail, la borne que l'homme se donne à lui-même pour définir ce qui lui est utile et nécessaire, parce qu'il en va de son effort. Dès que l'intelligence au travail est obscurcie, la tyrannie de la consommation prend le dessus et les ressources de la Nature sont dévorées.

La technique amplifie ou allège l'effort humain, mais elle ne remplace pas le travail humain, car c'est l'intelligence du travail humain qui lui donne du sens. L'homme se soumet aux machines, car elles semblent plus « intelligentes » que lui. Mais c'est du fétichisme. Pierre-Yves Gomez prône l'impiété technologique afin de permettre au travail de primer à nouveau. La machine doit être mise au service du travail, et non l'inverse. Subordonner le travail à une machine au nom du rendement est indigne d'une société libre.

Pierre-Yves Gomez oppose l'économie de proximité (l'économie collaborative, l'économie de la fonctionnalité, l'économie du partage, le management par la subsidiarité) à l'économie de la multitude. Cette économie de la proximité, dont il ne développe que très rapidement les contours, lui semble aller dans le sens d'une réhabilitation de la Cité du travailleur. Les sociétés consuméristes traditionnelles sont actuellement en lutte contre des travailleurs bénévoles militants et autonomes. Cela oblige les services traditionnels à se réinventer. L'auteur analyse également la crainte croissante de voir apparaître des plateformes numériques de masse qui déposséderaient les individus de l'intelligence de leur travail.

Pierre-Yves Gomez tente alors d'évaluer l'ampleur d'un exode digital (comparable à un exode rural), où les salariés deviendraient indépendants. 40 % des Américains pourraient ainsi être concernés au cours des trente années à venir. Les robots posent eux aussi la question de la nature du travail, et plus simplement celle de son organisation. Mais cela peut être une chance, selon Gomez. Les robots pourraient rendre possible une nouvelle façon d'organiser une économie de proximité, avec de petites unités de production. Donc, au-delà des pertes d'emplois, il y a peut-être ici un moyen de « déglobaliser » la société. Pierre-Yves Gomez voit un danger bien plus grand que celui de prendre des robots pour des êtres humains : celui de prendre des êtres humains pour des robots.

Pierre-Yves Gomez analyse ensuite le désengagement des salariés vis-à-vis de leur travail, dans un phénomène de fuite. Le salarié a la tête ailleurs, afin d'échapper aux contraintes de plus en plus fortes qui pèsent sur l'entreprise. Le salarié s'agite beaucoup, mais pas pour des choses essentielles. Parfois, le non-sens du travail est compensé par une suractivité qui s'appelle alors le *burnout*. Le problème, c'est que ceux qui décident ne sont pas ceux qui pâtissent. Ceux qui souffrent le plus, ce sont les cadres, car leur temps d'activité supérieur à 35 heures ne leur permet pas (ou que très peu) de s'investir ailleurs. Les outils de gestion ne les aident pas vraiment. Ils sont comme les fonctionnaires de la défunte URSS qui pilotaient l'économie à l'aide de tableaux de chiffres. Face à ces problèmes, la révolution managériale prônée par Pierre-Yves Gomez est celle de l'entreprise libérée et de la limitation de la taille des équipes.

L'auteur conclut en proposant un programme d'action à l'attention des gouvernants. Les problématiques sur lesquelles l'action des gouvernants doit porter sont, selon lui, celles de la répartition des revenus, de la protection des

nouveaux travailleurs indépendants et du contrôle des technologies digitales et robotiques. Il prône ainsi la remise en cause du lien entre travail et rémunération. Le revenu universel serait alors la rémunération du travail fantôme, sans qu'il soit pour autant synonyme de société des loisirs. Il recommande l'organisation des travailleurs indépendants en syndicats, en guildes, en associations pour leur permettre de faire face efficacement aux tentatives de captation de leur travail. Enfin, il préconise de faire des interfaces numériques des « communs ». Pierre-Yves Gomez s'inscrit ainsi dans une réflexion renouvelée autour des travaux d'Elinor Ostrom : il propose non pas de laisser le marché gérer ces ressources spécifiques que sont les plateformes, pas plus que de les nationaliser, mais d'en faire des communs et de leur appliquer le mode de gouvernance spécifique associé à ces objets.

La *blockchain* déchaîne les questions !

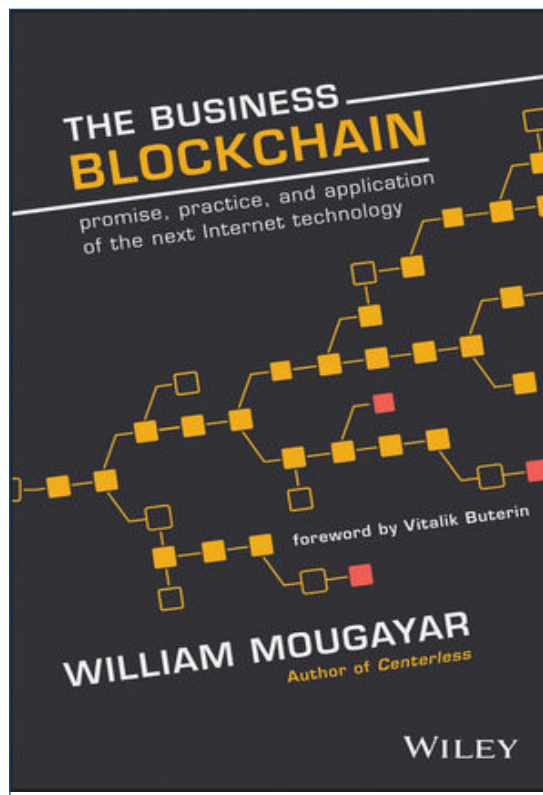
À propos des ouvrages de William Mougayar, *The Business Blockchain: Promise, Practice, and Application of the Next Internet Technology*, John Wiley & Sons, 2016 ; de Don Tapscott et Alex Tapscott, *Blockchain Revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world*, Penguin, 2016, et de Blockchain France, *La Blockchain décryptée – Les clefs d’une révolution*, NETEXPLO, 2016

Par Thierry BOUDÈS
ESCP Europe

Le tiers de confiance, un acteur clé de l'économie

Quel est le point commun entre votre banque, Airbnb et ENEDIS ? *A priori*, aucun. Trois secteurs distincts et trois entreprises aux histoires différentes. Pourtant, ces trois entreprises remplissent, à des degrés divers, le même rôle : celui de tiers de confiance : votre banque vous permet de régler vos achats par carte bancaire auprès de commerçants que vous ne connaissez pas et qui ne vous ont jamais rencontré auparavant ; Airbnb rend possible la location de la maison d'une famille que vous ne verrez qu'en photo avant d'y entrer et ENEDIS vous permet d'obtenir de l'électricité d'un fournisseur à qui vous ne serrerez jamais la main. En résumé, un tiers de confiance est un acteur qui facilite la transaction entre deux parties en les rassurant. Par exemple, Airbnb demande de nombreuses informations aux bailleurs et aux locataires et, de surcroît, permet à chacun de noter l'autre de façon publique. Ainsi, Airbnb crée de la confiance, et comme rien n'est gratuit, il se rémunère : Airbnb prélève des commissions.

Et si les technologies de l'information permettaient de se passer des tiers de confiance ? C'est la promesse de la *blockchain*. L'invention de cette technologie est attribuée à Satoshi Nakamoto,



qui pose les bases du bitcoin, une monnaie totalement électronique qui défraie la chronique en raison de sa volatilité, de ses variations spectaculaires de cours. Pour obtenir une monnaie électronique sans banque centrale, il faut une technologie qui évite qu'une même somme soit dépensée plusieurs fois, ce que les tiers de confiance empêchent dans la vie réelle. La *blockchain* le permet en résolvant informatiquement le dilemme connu comme « le problème des généraux byzantins » : comment organiser la communication entre des acteurs qui peuvent se trahir les uns les autres et qui ne peuvent communiquer que par des messages, sans avoir la possibilité de savoir si ceux-ci sont vrais ou faux ? Sur ce constat, Mougayar (p. 11) suggère de comprendre la *blockchain* comme la rencontre de trois champs : la théorie des jeux (le problème des généraux byzantins), la cryptographie (pour garantir l'authenticité et l'intégrité des informations) et l'ingénierie logicielle (pour faire circuler les informations, puisqu'il s'agit d'une couche technologique qui vient s'appuyer sur l'Internet).

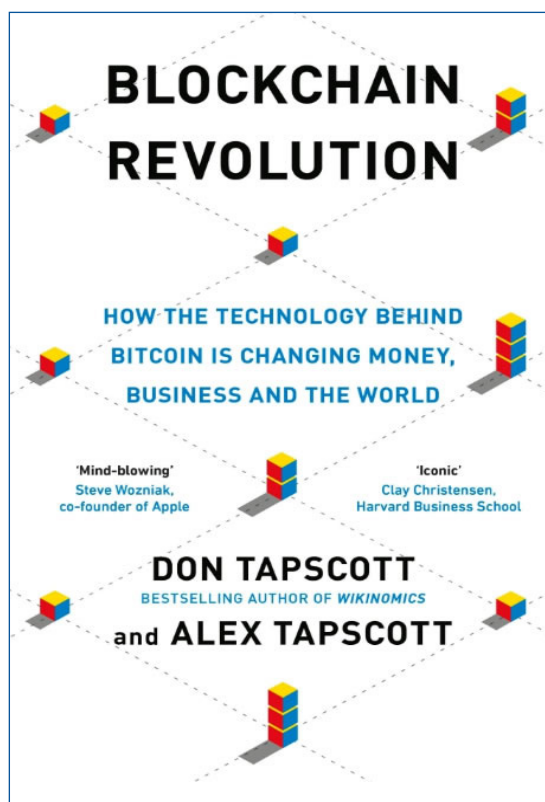
le pseudonyme de la personne ou du groupe (toujours inconnu(e) à ce jour et objet de nombreuses rumeurs) qui publie sur Internet, en octobre 2008, un manifeste

Une révolution en germe

Les possibilités ouvertes par la *blockchain* sont donc nombreuses et très impactantes. Trois ouvrages

se sont intéressés dès 2016 à cette technologie : *The Business Blockchain*, écrit par un entrepreneur de l'Internet, cherche à montrer que la *blockchain* est une technologie à part entière ; *Blockchain Revolution*, rédigé notamment par l'auteur du célèbre *Wikinomics*, souligne les transformations profondes qu'elle va engendrer, et *La Blockchain décryptée*, un ouvrage proposé par de jeunes entrepreneurs organisateurs de la première conférence en France en 2015 sur le sujet, vise à le rendre accessible en donnant des exemples de champs d'application. Tous s'accordent sur les innovations de rupture qui sont en germe. Blockchain France décrit ainsi le cas des *smart contracts*, qui s'apparentent à « des programmes autonomes qui, une fois démarrés, exécutent automatiquement des conditions définies au préalable et inscrites dans la *blockchain*. Ils fonctionnent comme toute instruction conditionnelle de type *if-then* (si telle condition est vérifiée, alors telle conséquence s'exécute) » (p. 11). Ainsi, dans le cas des assurances voyages, un tel service conduirait à ce que les passagers assurés qui subissent un retard soient automatiquement dédommagés, sans avoir à faire de démarche particulière. Selon les auteurs, 60 % d'entre eux ne font pas valoir leurs droits, alors qu'ils disposent d'une assurance (pour Tapscott et Tapscott – p. 258 –, c'est le cas de 80 % des ruptures de contrat, à un niveau général). De nombreux autres exemples de *smart contracts* peuvent être trouvés dans le numéro des *Annales des Mines*, série *Réalités industrielles*, d'août 2017, qui leur est entièrement consacré. Tapscott et Tapscott (pp. 156-161) dressent ainsi la liste de douze secteurs d'activité qui sont les plus concernés par une transformation

radicale. Ils vont de la santé aux transports, en passant par la finance et la distribution. Le mélange de *smart contracts*, de transactions sans tiers de confiance et d'Internet permet d'imaginer des *business models* complètement nouveaux.



Le principe

Selon Blockchain France (p. 129), « la *blockchain* est une technologie de stockage et de transmission d'informations transparente, sécurisée et fonctionnant sans organe central de contrôle. [...] Par extension, une *blockchain* constitue une base de données qui contient l'historique de tous les échanges effectués entre ses utilisateurs, et ce, depuis sa création. Cette base de données est sécurisée et distribuée : elle est partagée par ses différents utilisateurs, sans intermédiaire, ce qui permet à chacun de vérifier la validité de la chaîne ». Pour se représenter cette technologie, l'image du grand

livre est utilisée : « Imaginez qu'au centre de la place de la Concorde, à Paris, à côté de l'Obélisque, on installe un très grand cahier que, librement et gratuitement, tout le monde puisse lire, sur lequel tout le monde puisse écrire, mais qu'il soit impossible à effacer et indestructible » (Jean-Paul Delahaye, 2015⁽¹⁾). Le principe général est le suivant : des membres rejoignent un réseau *blockchain* (celui-ci peut aller du totalement public au totalement privé, avec toutes les nuances possibles) ; ils réalisent des transactions. Celles-ci sont regroupées en blocs, qui sont validés par un « nœud du réseau », rôle que peut tenir n'importe quel membre. Le premier nœud qui parvient à résoudre un problème mathématique complexe crée la validation. Ce processus permet « la fabrication du consensus » : nul ne sait *a priori* quel est le nœud qui va valider, puisqu'ils sont en concurrence entre eux pour résoudre le problème mathématique. Le problème est difficile à résoudre (car il demande un temps long de computation), mais il est facile de vérifier qu'il a été résolu : c'est ce mécanisme qui fabrique la preuve de la validation, et donc la confiance. Ces nœuds sont appelés « mineurs » (par analogie avec les mineurs qui cherchent de l'or) et sont rémunérés (en monnaie électronique) pour leur travail de validation. Le bloc ainsi validé et daté est enregistré et est dès lors visible pour l'ensemble du réseau. L'intégralité de l'historique des transactions reste accessible.

La *blockchain* ouvre ainsi de nouveaux champs des possibles dans trois directions : un dispositif de cryptomonnaie (qui permet de transférer de la valeur), un système de transactions décentralisé (qui rend possible une collaboration entre de multiples acteurs,

⁽¹⁾ DELAHAYE J.-P. (2015), « Les *blockchains*, clés d'un nouveau monde », *Pour la Science*, n°449.

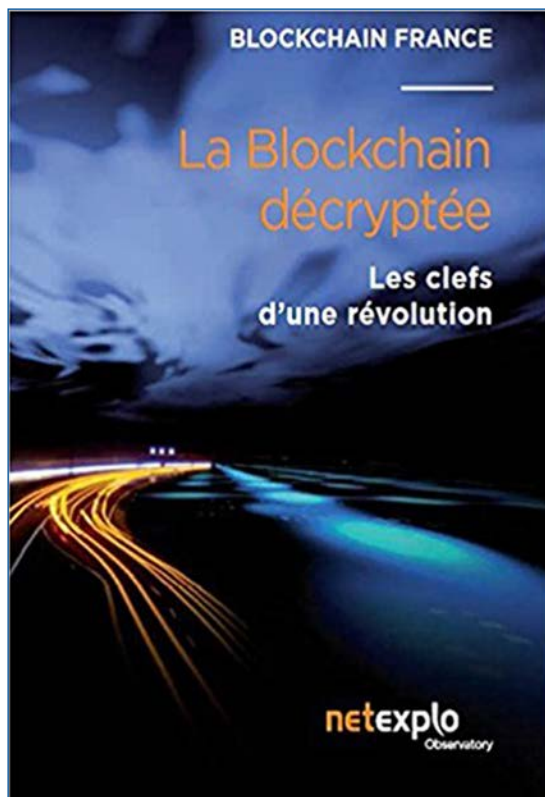
tout en garantissant l'authenticité des échanges numériques) et une plateforme de développement logiciel (qui ouvre à des écosystèmes d'applications).

Des limites à la diffusion de la blockchain

Toutefois, la diffusion massive et rapide de la *blockchain* se heurte pour l'instant à plusieurs limites dont quatre majeures. Premièrement, en l'état actuel, la technologie ne peut supporter une hausse brutale et massive du nombre de ses utilisateurs (c'est un problème dit de « scalabilité ») : par exemple, les temps de traitement des transactions restent trop longs pour permettre un usage très large. Deuxièmement, le principe de validation des transactions par la résolution informatique d'un problème mathématique consomme énormément d'énergie. Un développement des *blockchains* à grande échelle va se heurter à cette limite. Or, pour Tapscott et Tapscott (p. 260), c'est là le prix à payer pour ne pas avoir à se soumettre à une autorité centrale. Troisièmement, la technologie *blockchain* reste difficile à comprendre pour un non-initié. C'est un frein majeur à sa diffusion. Enfin, la technologie présente de nombreux défis en termes de

régulation, qui risquent de pousser les États et les gouvernements à contrôler sa progression.

D'un point de vue prospectif, le champ des possibles ouvert par la *blockchain* est immense. Les trois ouvrages montrent qu'il est actuellement exploré par deux types d'acteurs : des *start-ups*, qui défrichent le terrain en proposant



© NETEXPLO

de nouveaux *business models*, mais à des échelles très réduites et principalement à partir de *proofs of concept* (c'est-à-dire des prototypes), et des entreprises et organisations installées qui mènent des

expérimentations sur le sujet afin de pouvoir intégrer cette technologie le moment venu, mais qui en protègent jalousement la confidentialité.

La promesse de la *blockchain* est d'offrir une technologie qui permette de s'affranchir de tiers de confiance. Elle ne se limite donc nullement au bitcoin. Toutefois, il est utile de se souvenir, avec Mougayar (pp. 148 à 150), que c'était aussi la promesse de l'Internet au début des années 1990. Or, presque trente ans plus tard, force est de constater que la Toile se déploie au travers de très gros acteurs et que son évolution questionne désormais le principe fondateur de la neutralité du Net. Par analogie, il est possible de supposer qu'une diffusion massive des technologies *blockchain* puisse conduire, paradoxalement, non pas à la disparition des tiers de confiance, mais à leur mutation, voire à leur simple déplacement. Selon Mougayar (pages 110 et suivantes), de nouveaux géants pourraient émerger, devenant les spécialistes de l'établissement de la preuve pour l'identification des utilisateurs, les achats, les titres de propriété, etc. De telles organisations pourraient même se structurer via la *blockchain* et devenir des *Distributed Autonomous Organizations* (DAO).

Difficile de prédire jusqu'où nous mènera le train de la *blockchain*. Mais impossible de le savoir..., si l'on ne monte pas dedans !

La « force d'équilibre », une leçon tunisienne en matière de gouvernance

À propos du livre de Hèla Yousfi, *L'UGTT, une passion tunisienne. Enquête sur les syndicalistes en révolution – 2011-2014*, Karthala-IRMC, 2015

Par Alain HENRY

Groupe de recherche Gestion & Société

Pour nombre d'acteurs économiques, la Tunisie est devenue un mystère. Pour les observateurs étrangers, elle est le seul pays à avoir sauvé son « Printemps arabe ». Quant à l'avenir, ils tentent de se rassurer avec l'attribution d'un prix Nobel de la paix aux artisans du dialogue national tunisien – « le Quartet ». De leur côté, les Tunisiens sont certes heureux de cette reconnaissance internationale, mais ils doutent profondément d'entrevoir bientôt les résultats sociaux et économiques attendus au début de la Révolution du jasmin (en décembre 2010).

Le frêle esquif tunisien, se demandent-ils, réchappera-t-il aux récifs (des « surenchères politiques »), aux brumes (des « expérimentations institutionnelles ») et aux courants (des « pouvoirs hégémoniques ») pour atteindre un jour l'abri du port et ses promesses d'emplois et de progrès ? Le livre de Hèla Yousfi sur l'Union générale des Travailleurs tunisiens (prononcer UGTT) au milieu de la Révolution offre une cartographie formidable pour cette navigation par mer incertaine.

L'auteure y étudie le rôle essentiel du syndicat national – l'un des

quatre Nobels aux côtés du patronat, de l'Ordre des avocats et de la Ligue des Droits de l'Homme – depuis le 17 décembre 2010 – jour de l'immolation par le feu d'un chômeur, Mohammed Bouaziz,



et jusqu'en janvier 2014, moment de la démission du gouvernement dirigé par les islamistes, de la nomination d'un gouvernement dit de « technocrates » et de l'adoption

officielle de la première Constitution démocratique du pays.

Hèla Yousfi est enseignante en gestion et en sociologie des organisations à l'Université Paris-Dauphine. L'intérêt de son travail tient à son regard familier et distancié que lui donnent à la fois sa proximité familiale avec le milieu syndical, une enquête solidement documentée auprès des protagonistes d'appartenances diverses et son analyse historique, politique, sociologique et anthropologique. L'auteure décrit les stratégies déployées par les syndicalistes, alors qu'ils tentent de gérer les soulèvements de la population, tout en ménageant les rouages de la bureaucratie syndicale. Elle nous restitue largement les *verbatim* des acteurs de ces trois années qui ont changé la Tunisie pour mieux nous faire entrer dans leurs représentations. À travers ce récit, Hèla Yousfi découvre des clés de la gestion du « compromis tunisien ».

Après avoir passé en revue les cinq chapitres qui composent l'ouvrage, j'évoquerai certaines des pistes qu'il propose, notamment à ceux qui s'intéressent au développement de la Tunisie.

Le premier chapitre commence par un retour sur l'Histoire. Dès les origines, l'UGTT se construit une double capacité – en équilibre

précaire – d'appui aux pouvoirs établis et de force critique. Elle naît à l'époque coloniale d'une séparation d'avec la CGT, et devient ensuite un acteur de la décolonisation et de la construction du nouvel État, avec lequel elle entretient une relation instable, tour à tour en tant que fidèle soutien des politiques de l'État ou en tant que force contestatrice d'un pouvoir autoritaire. Elle devient aussi le « refuge » (*malja'*) des victimes d'injustices et de répressions contre des courants critiques (Ligue des Droits de l'Homme, mouvements féministes, groupes de contre-culture, etc.).

Le deuxième chapitre plonge le lecteur au cœur de la tourmente, depuis son déclenchement jusqu'au départ, un mois plus tard, du président Ben Ali (le 14 janvier 2011). L'UGTT est alors en position d'intermédiaire, mais des lignes de fracture se forment entre des fédérations plus ou moins conservatrices, entre les échelons locaux et centraux, et entre les syndicalistes de base et l'appareil. Ses capacités d'acteur hybride – un soutien du pouvoir, mais non assujetti à celui-ci, et un refuge des mouvements sociaux – lui donnent un rôle décisif : elle est en même temps un organisateur des mouvements locaux, une protection pour les manifestants contre la police, un « abri » pour certaines revendications – par exemple, celle de l'Union des « diplômés-chômeurs » –, et aussi une « grande machine à négocier » (p. 121).

Le troisième chapitre s'intéresse à la gestion de la période de transition politique, qui va jusqu'à l'élection de l'Assemblée constituante (en octobre 2011). L'auteure montre que malgré les controverses et les remises en cause qui la visent, la centrale syndicale devient peu à peu, pour beaucoup, une « force d'équilibre » (p. 109), en maîtrisant l'art de la « gestion consensuelle des divergences » politiques (p. 114) et en se tenant à « égale distance de tous les partis » (p. 109). Cette « force » a valeur d'institution.

Le quatrième temps nous fait vivre le congrès de l'UGTT qui suit la Révolution. Par-delà les fractures politiques, les débats confortent

la vision d'un rôle double, à la fois comme acteur de la coordination des luttes sociales et comme espace de délibération politique, mais sans avoir vocation à gouverner. Ce chapitre souligne deux questions clés pour son avenir : quel sens peut avoir ici l'instauration d'un pluralisme syndical, dès lors que la réunion des courants politiques divergents au sein de l'UGTT a déjà valeur de bien public ? Comment la centrale syndicale pourra-t-elle assurer la rénovation de ses méthodes et se départir des dérives hégémoniques dans lesquelles elle s'est parfois laissé entraîner ?

Enfin, le cinquième chapitre prolonge le débat sur la capacité de l'UGTT à rester une « force d'équilibre » pour la Tunisie. Durant la crise qui va de l'assassinat de deux leaders d'extrême gauche (Chokri Belaid et Mohammed Brahmi) à la démission du gouvernement dirigé par le parti islamiste Ennahda, l'UGTT a continué de jouer un rôle de « médiateur » entre les différentes forces politiques, en coordination avec les autres membres du Quartet.

Cette histoire de l'UGTT met en lumière les logiques d'une gouvernance locale. Pour conclure, l'auteure étend la leçon aux nouvelles « élites » au pouvoir, interrogeant leur capacité à ne pas exiger trop vite un consensus d'abord financier, afin de garder à bord des revendications du « peuple », à l'origine de l'explosion. Celles-ci semblent tragiquement oubliées dans les discussions entre la Tunisie et ses bailleurs de fonds.

Deux repères émergent nettement de ce récit : la négociation, qui doit conduire au consensus, et la figure d'un pouvoir protecteur, mais non enfermant.

La négociation est ici une clé de la « cohésion » sociale (*luhma*). Chaque individu, chaque groupe social, chaque entité a ses intérêts propres légitimes, qu'il a même le droit de pouvoir « arracher » (p. 160). Une limite s'impose cependant, celle de la cohésion sociale, qui s'obtient par la négociation et nécessite des sacrifices réels : « Protéger la barque (*chqaf*)

contre les intempéries veut dire [que ...] pour sauver la barque, tu es obligé de sacrifier des choses, il faut décharger le bateau » (p. 151). Celui qui obtient des concessions se doit d'abandonner certaines contreparties. L'« intérêt national » se conçoit ainsi comme l'addition négociée de multiples intérêts divergents. Le compromis ne porte pas tant sur des idées que sur les intérêts concrets.

La recherche d'un consensus – l'accord (*wifâq*), l'unanimité (*ijmâ'*) – constitue une obligation à laquelle chacun se doit de répondre. « La distinction unité/division, souligne l'auteure, est la grille de lecture largement partagée et régulièrement utilisée pour donner sens aux différentes réalités politiques » (p. 229). Il importe de « calmer le jeu » (p. 69). Le livre en donne des exemples épiques. En plein soulèvement, alors que la répression s'abat, le chef de la police négocie avec les syndicalistes : « Il nous a rejoints au café, explique l'un d'eux, pour dire : "Vous êtes des syndicalistes... Je vous aime et je vous respecte..., mais là on n'est pas d'accord [...] Je ne veux pas de ce slogan. Laissez-moi tranquille ! Je ne veux pas avoir de problème..." » (p. 64).

La figure de l'autorité est ici celle, ambivalente, d'une « mère » protectrice, pleine d'affection et de bienveillance, qui ne doit pas pour autant ligoter. Le slogan repris par le congrès proclame : « Je t'aime, ô peuple ! ». L'image est celle d'une mère qui offre sa protection indéfectible, mais sans enfermer les siens dans la « maison-cercle de l'obéissance » (*bayt at-ta'a*) (p. 78). « Nous avons une règle, dit un syndicaliste : l'UGTT n'abandonne pas ses enfants » (p. 131). Ce pouvoir doit admettre les conflits en son sein. À l'inverse, on doit prendre garde de ne pas se « jeter dans les bras » du premier venu, aussi puissant soit-il, car il pourrait vouloir jeter son emprise sur ses membres, les domestiquer ou nier leur existence.

Négociation et protection sont ainsi deux grands ressorts de l'UGTT. Ce livre est une mine pour qui veut comprendre ce pays et les événements qui l'affectent. On regrette

parfois la complexité de la démonstration, qui s'explique par le foisonnement des événements et par le choix de l'auteur de les traiter de façon chronologique plutôt que thématique. Probablement aussi par souci d'objectivité, elle évite d'enfermer trop vite la mémoire vive des acteurs dans les catégories de l'analyste. Il serait néanmoins intéressant qu'elle prolonge cette réflexion par des propositions pédagogiques à l'attention des différents acteurs.

Cette lecture me paraît indispensable pour tous les acteurs économiques et politiques, notamment les experts du développement et de la Banque mondiale. Ils auront beau s'user la vue à relire ces pages, ils n'y trouveront aucun des vocables qui pourtant fondent leurs discours : plans stratégiques, entreprise privée, approche contractuelle, démarche inclusive, etc. Ici, le lexique est tout autre : négociation, intérêts multiples, sacrifices, compromis et consen-

sus, enfants de la Tunisie, élites, peuple, pouvoir hégémonique, force d'équilibre, etc.

C'est à partir de ces catégories que commence à s'éclaircir le mystère tunisien et que l'on devrait concevoir la nouvelle gouvernance de la Tunisie.

Management et désobéissance peuvent-ils faire bon ménage ?

À propos de l'ouvrage de Frédéric Gros, *Désobéir*, Albin Michel, 2017

Par Antoine MASINGUE

Institut d'administration des entreprises (IAE) et Institut du développement et de la prospective (IDP) de l'Université Polytechnique des Hauts-de-France (UPHF)

C'est un essai très stimulant que nous donne à lire en cette rentrée Frédéric Gros, qui, normalien, est professeur de pensée politique à Sciences Po Paris, spécialiste de Michel Foucault, dont il dirige l'édition des œuvres complètes dans la collection « Bibliothèque de la Pléiade » des Éditions Gallimard.

Le propos liminaire de l'auteur est percutant : pourquoi continue-t-on à obéir à un monde dont nous sommes prompts à dénoncer la désespérance (injustices sociales, dégradation irréversible de l'environnement, outrances de la finance...) ? Reprenant la provocation d'Howard Zinn⁽¹⁾ (« Le problème, ce n'est pas la désobéissance, le problème, c'est l'obéissance »), Frédéric Gros interroge notre passivité, pour ne pas dire notre lâcheté : voilà qui est bien dérangeant pour des lecteurs se revendiquant de leurs idéaux humanistes.

« Obéir/Désobéir, c'est donner forme à sa liberté »

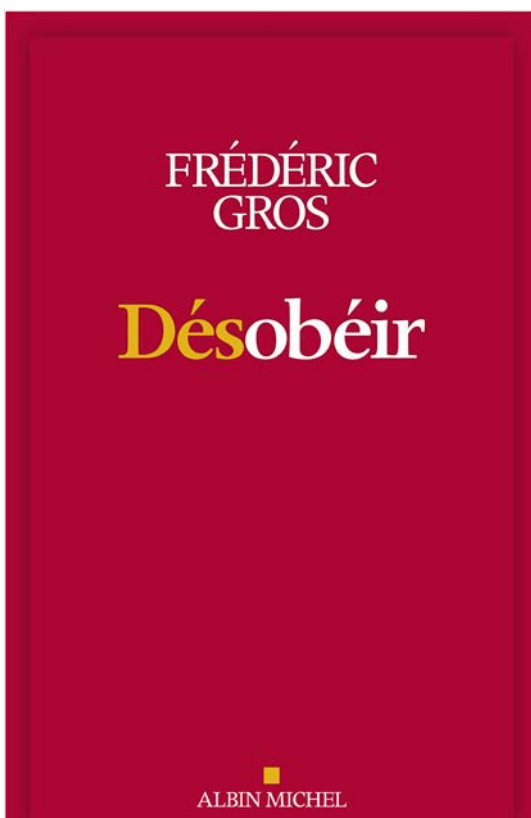
Ne nous y trompons pas : depuis le procès de Nuremberg (1945-1946), au cours duquel, pour

la première fois, des hommes ont été condamnés pour avoir obéi, nous sommes entrés dans ce que Frédéric Gros appelle la « seconde modernité » : celle dans laquelle l'humain, obéissant,

la « première modernité » assimilait à un animal animé par des instincts pulsionnels et des passions égoïstes), c'est, au contraire, le sujet obéissant : il y a eu « renversement des monstruosité ».

Mais Frédéric Gros ne nous laisse pas au bord du chemin confrontés à notre inconfort éthique : il se livre à un démontage stylisé des figures de l'obéissance et de la désobéissance pour nous amener à assumer notre responsabilité : « Obéir, désobéir, c'est donner forme à sa liberté » (p. 40). Car, c'est bien de liberté dont il s'agit : l'éthique réside dans un certain « rapport à soi-même » (p. 37), à partir duquel on s'autorise ou non à accomplir une chose. Elle repose sur une tension intime, logée au cœur de chacun, qui met en œuvre sa puissance de jugement, sa capacité de penser « par lui-même », sa faculté critique. Frédéric Gros parle à ce propos d'un soi politique, qui renferme un principe de justice universelle. Et ce soi, qui implique des mises en actes, n'est pas déléguable à d'autres : « Nul ne peut me remplacer ». Mais, dès le départ, l'auteur nous met en garde, mobilisant la légende de l'Inquisiteur tirée des *Frères Karamazov* de Dostoïevski : « La liberté est-elle désirable ? Ou plutôt, est-elle réellement désirée » (p. 29) par des individus préférant le confort de la sujétion ?

© Albin Michel



peut devenir un automate, dont le comportement est régi par une rationalité froide, calculatrice et gestionnaire, et être complice des pires horreurs, sans vouloir en assumer la responsabilité : « Je n'ai fait qu'obéir », tel est le leitmotiv d'une déresponsabilisation bien confortable. Le monstre, ce n'est plus la brute désobéissante (que

La liberté et la responsabilité ne sont-elles pas des « fardeaux » ? N'est-il pas plus tranquillisant de s'en remettre à des experts (ou à

⁽¹⁾ ZINN H. (1972), *Violence: the Crisis of America Confidence*, Baltimore, Johns Hopkins University Press.

des tyrans, à des représentants...) auxquels on obéit, plutôt qu'exercer sa liberté de jugement et de décision ? La responsabilité et la liberté ne nous mettent-elles pas seuls face à nous-mêmes ? N'est-il pas plus confortable de faire « appel aux autres » pour se délester de tout ou partie de sa responsabilité : « Je ne suis pas plus responsable que les autres », « si je ne le fais pas, de toute façon, un autre le fera à ma place », « d'autres sont plus compétents que moi pour intervenir »... ?

Pour aider le lecteur à se positionner, Frédéric Gros détaille les différentes formes d'obéissance et les figures de résistance et de désobéissance associées.

Sont ainsi présentés tour à tour : la soumission (fondée sur un rapport de force qui rend le coût de la désobéissance trop élevé, et dont la figure est l'esclave), la subordination (qui repose sur un rapport hiérarchique indiscutable accepté par l'individu qui obéit ; sa figure est celle de l'enfant), le conformisme (qui repose sur un alignement de nos pensées et de nos comportements sur ceux des autres, sur un respect des conventions sociales ; sa figure est celle du robot), le consentement (qui suppose une décision volontaire, un acte initial et ponctuel de dessaisissement qui fait entrer dans un système de dépendance et de servitude au long cours ; ses figures sont la personne mariée ou le citoyen réputé avoir consenti au contrat social).

Pourtant, en matière de relation de pouvoir, Frédéric Gros nous rappelle que, quelle que soit la forme d'obéissance induite, l'individu, le sujet, n'est jamais démuné : il est doté d'une liberté qui se traduit par une capacité de jugement fonctionnant sur le mode d'un dialogue de « soi à soi », d'un « deux-en-un », pour reprendre une expression de Hannah Arendt.

Ainsi, l'individu peut « se commander à lui-même d'obéir », si cette mise en actes lui semble fondée en pensée : Frédéric Gros appelle cela l'obligation éthique. À l'inverse, il peut se commander à lui-même de désobéir : Frédéric Gros appelle cela la dissidence civique. Et c'est

la mise en vibration de dissidences civiques qui peut fonder un mouvement de désobéissance civile.

L'un des nombreux problèmes intéressants soulevés par Frédéric Gros est celui de la tyrannie (dont la version extrême est incarnée par les régimes totalitaires) : comment un seul homme (ou un petit groupe) parvient-il à soumettre une masse énorme d'individus, qui, de par leur importance numérique, devrait représenter un potentiel de résistance et de désobéissance normalement invincible ?

Les mécanismes de soumission du plus grand nombre : servitude volontaire, passivité et « sur-obéissance »

Pour expliquer la possibilité d'un régime tyrannique, Frédéric Gros mobilise plusieurs références. Le célèbre *Discours de la servitude volontaire* de La Boétie (1576), tout d'abord. Pour l'ami de Montaigne, si les individus préfèrent être asservis plutôt que libres, c'est par souci de confort, par paresse ou par suivisme : obéir permet de se fondre dans la masse et évite d'avoir à prendre des décisions et d'en assumer la responsabilité. Mais La Boétie va plus loin : pour lui, l'être humain est fondamentalement animé d'un désir de servir : « Servir, c'est plus qu'obéir, c'est donner des gages, devancer les désirs, obéir le mieux possible » (p. 65), c'est anticiper les désirs du chef pour « se faire bien voir ». Et c'est précisément cette « sur-obéissance » qui permet à un pouvoir politique tyrannique de « tenir ». Analysant la conduite d'Eichmann dans le contexte extrême de la mise en œuvre de la machine génocidaire nazie, Hannah Arendt reprendra cet argument : étant donné la pluralité des centres de commandement nazis, le système n'aurait pas pu tenir si des individus n'en avaient pas fait « plus qu'on ne leur demandait », se démenant pour trouver des solutions. En outre, Frédéric Gros nous rappelle que

La Boétie avait également mis en exergue le « besoin d'adorer un chef », lequel permet aux individus de se fondre dans une communauté fusionnelle. « L'adoration fonde les communautés, et les foules adorent adorer, pour ressentir la vibration d'un "Nous". (...) Le tyran, c'est la figure inversée du bouc émissaire. On fait communauté pour adorer, plutôt que pour haïr » (p. 68). Et cette adoration entraîne la perte de tout sens critique.

À cela s'ajoutent d'autres arguments : celui de Platon qui, à propos de la masse, dit qu'elle est « cacophonique », c'est-à-dire qu'elle est incapable de parler d'une seule voix (et donc de s'opposer à un tyran).

Des dispositifs bien connus permettant de détourner la capacité critique sont également évoqués : la satisfaction d'aspirations matérielles, les jeux, les divertissements (« du pain et des jeux ! »).

Frédéric Gros mobilise également l'analyse tocquevillienne de la démocratie : cette dernière serait un processus d'« égalisation des conditions » visant à rendre semblables les aspirations et les désirs de chacun, créant conformisme et uniformité. Or, le conformisme est un puissant mécanisme d'obéissance. Tocqueville parle d'une tyrannie de la majorité.

Enfin, Frédéric Gros, précise la signification réelle de l'argument de la « banalité du mal », évoqué par Hannah Arendt, lors du procès Eichmann (1961). Certes, la modernité technique gestionnaire en fragmentant les tâches, de sorte que chaque agent, individu banal, ne fasse qu'obéir à des ordres, sans avoir une vision d'ensemble du processus, en s'appuyant, de surcroît, sur des chiffres froids, qui entraînent une perte de contact avec la réalité vécue, est un élément de contexte explicatif. Pour autant, la vraie responsabilité d'Eichmann réside dans ce qu'Hannah Arendt appelle sa « bêtise », la banalité de sa bêtise. Mais de quelle bêtise s'agit-il ? « La bêtise, c'est penser par clichés, par généralités. Eichmann est incapable d'avoir une opinion, il n'aime que les idées toutes faites ». C'est cela qu'Arendt

appelle bêtise : l'automatisme de la parole, le prêt-à-penser, les éléments de langage. Elle ne stigmatise ni le manque d'esprit d'Eichmann ni un défaut d'intelligence, mais son absence de jugement (...). « Eichmann est responsable de sa propre bêtise (...), parce qu'il a préféré ne pas penser, ne pas savoir, ne pas voir. Eichmann s'est rendu coupable d'auto-désresponsabilisation » (p. 134).

L'ouvrage de Frédéric Gros présente-il un intérêt pour les praticiens et les chercheurs en gestion et management ?

Bien sûr, Frédéric Gros, en tant que philosophe politique, raisonne en termes exclusivement politiques. Et le fond de sa réflexion concerne l'activation d'une démocratie critique, conçue en tant que soi politique, à portée universelle, ancré en chacun de nous. Mais en tant que promoteur de projets concrétisés par des articulations d'objectifs qu'il vise à mettre en

actes, le management n'est-il pas lui aussi un processus éminemment politique ?

Bien sûr, Frédéric Gros évoque une thèse maintes fois ressassée, celle de la soumission à l'autorité et du caractère déshumanisant et dangereux de la rationalité froide, calculatrice et bureaucratique. Pourtant, cette thèse reste, assez curieusement, souvent méconnue.

Enfin, l'on peut, bien sûr, reprocher à l'auteur son excès de confiance dans le genre humain : tout le monde est-il bien doté d'un soi intérieur porteur d'universel ?

Il n'empêche, l'auteur fait mouche. Et ceux qui cherchent à penser le management sont touchés.

Il n'est évidemment pas question d'assimiler management et totalitarisme. Néanmoins, l'examen de situations extrêmes permet d'activer des vigilances éthiques utiles. Peut-on nier que le « prêt-à-penser » fasse rage dans l'univers, souvent très conformiste, du management ? Peut-on nier la déshumanisation qui frappe nombre d'organisations régies par des procédures rationnelles et froides, et gouvernées par le seul

souci d'une performance financière fondée sur le maniement de chiffres bruts déréalisants ? Peut-on nier le fait que les modes de pensée managériaux sont devenus tellement imprégnés dans notre société qu'ils se sont transformés en un véritable « rapport à soi » de l'individu post-moderne (LE TEXIER, 2016)⁽²⁾, avec toute la dose de conditionnement comportemental et de conformation de la pensée que cela implique ? La désobéissance est-elle possible dans l'univers du management ? C'est une question rarement (voire jamais) posée, tant elle fait peur et sort de l'épistémè dominante.

Pourtant, Frédéric Gros nous le montre : oui, certaines formes de désobéissance sont éthiques et deviennent des actes d'humanité.

Il invite chacun de nous à faire preuve d'exigence éthique : une exigence dont nous ne pouvons pas nous délester sur d'autres, si nous ne voulons pas que le management engendre des monstruosité.

⁽²⁾ LE TEXIER Thibault (2016), *Le Maniement des hommes*, Paris, La Découverte.

Crowdfunding: Entrepreneurs attracting a crowd

Introduction: Entrepreneurs attracting a crowd

Faten Ben Slimane, Evelyne Rousselet and Sylvie Chevrier, IRG (EA 2354), Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Strategies for winning a new place in the market: Crowdlending

Héloïse Berkowitz, CNRS (UMR 5303 TSM-Research), and **Antoine Souchaud**, ESCP Europe, Labex ReFi (ESCP Europe, ENA CNAM, La Sorbonne)

Till a few years ago, it was utopian to imagine a crowdlending platform in France. Realizing such an apparently unrealistic idea was at odds with the traditional financial sector and the regulations protecting it from disruptive innovations. In this hostile, uncertain environment, how to develop a business model that is innovative in comparison with established firms and, too, future competitors? The competitive and cooperative strategies are explored that a crowdlending operation in France adopted to expand and maintain control over a new place in the market.

Crowdfunding, lessons from a success story: Hyperfinancing a comic book

Sophie Renault, associate professor at the IAE d'Orléans, member of the Laboratory of Research in Management (Orléans and Tours Vallorem universities)

Through crowdfunding, a project initiator addresses the "crowd" to obtain all or part of the funds needed for the project. The focus herein is placed on one type of crowdfunding: "donations with a counterpart". Based on a study of a project for self-publishing the comic book *Comme convenu*, an interpretation and analysis is made of the "hyperfinance" situation of this crowdfunding operation. Posted in October 2015 on Ulule, a French platform, this fund-raising campaign turned out to be a genuine success. Although the comic book's author had asked for \$10,300, 7,962 persons contributed more than \$294,000. In addition to the key factors in this success story as explained in the literature, this research sheds light on other elements: educational skills, the for-free strategy and the quality of the illustrations. The issues related to "stretch goals" (funding targets) are scrutinized.

Crowdequity and crowdlending, two alternatives for very small, small and medium-sized firms: The case of Gifts for Change

Imen Mejri, research professor at NEOMA Business School, **Malek Hamouda**, research professor at ISG

Program Business & Management, and **Donia Trabelsi**, associate professor at Télécom École de Management IMT – Institut Mines Télécom and member of the the research laboratory LITEM

Reward-based crowdfunding has thrived in recent years. It offers an alternative solution to the funding problems of very small, small and medium-sized companies. The advantages and limits of reward-based crowdfunding are examined in comparison with traditional funding; and light is shed on the specific characteristics of crowdlending and crowdequity used by the company (Gifts for Change) at the center of this study. Since the conditions related to reward-based crowdfunding are adapted to some projects but not to others, the choice between crowdlending and crowdequity varies depending on the company's stage of growth. Key recommendations are formulated for entrepreneurs who want to use reward-based crowdfunding.

When a mayor calls on crowdfunding to rebuild a school: Interpretation and analysis

Sophie Renault, associate professor at the IAE d'Orléans, member of the Laboratory of Research in Management (Orléans and Tours Vallorem universities)

In December 2014, the Mayor of the village of Yèbles asked the crowd to finance a reconstruction project for their primary school. The mayor decided to use MyMajorCompany platform to support them in this project. This atypical project has been a success. Indeed, after three months of campaign, 44 050 euros were collected from 238 backers. In a qualitative perspective based on the case study of the project managed by the Mayor of Yèbles, our research analyzes the challenges associated with citizen crowdfunding.

Miscellany

The development of electric vehicles in China: Market facts and regulatory trends

Bo Chen, Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, Institut Interdisciplinaire de l'Innovation, **Christophe Midler**, research director at the CNRS, Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, Institut Interdisciplinaire de l'Innovation, membre de l'Académie des Technologies, and **Joël Ruet**, Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique, Institut Interdisciplinaire de l'Innovation, CEPN (UMR CNRS 7234) Université Paris 13

How does the development of electric vehicles in China affect global automakers' strategies? Alongside

an exiguous, regulated market, China has an informal market for low-cost electric vehicles. The gap between these two markets is analyzed in the light of Chinese policies with regard to automobile transportation standards; and the problems raised for global automakers are discussed. Whereas the literature on the strategies of multinational firms in emerging countries generally concentrates on the question of the use value for customers, our research shows the importance of taking account of the forms of regulation that strongly determine market dynamics.

Mosaics

Nicolas Berland (professor at Université Paris Dauphine, PSL Research University CNRS, UMR 7088, DRM – MOST): [L'intelligence du travail](#): On Pierre-Yves Gomez's, *Intelligence du travail* (Paris: Desclée De Brouwer, 2016)

Thierry Boudès (ESCP Europe): [Blockchains and unchained questions!](#): On William Mougayar's, *The business blockchain: Promise, practice, and applica-*

tion of the next internet technology (New York: John Wiley & Sons, 2016), Don Tapscott and Alex Tapscott's, *Blockchain revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business, and the world* (Harmondsworth, UK: Penguin, 2016), and Blockchain France, *La Blockchain décryptée – Les clefs d'une révolution* (Paris: Netexplo, 2016)

Alain Henry (Groupe de Recherche Gestion & Société du CNRS): [The "force of equilibrium", a Tunisian lesson in governance](#): On Héli Yousfi's, *L'UGTT, une passion tunisienne: Enquête sur les syndicalistes en révolution – 2011-2014* (Paris: Karthala-IRMC, 2015)

Antoine Masingue (Institut d'Administration des Entreprises & Institut du Développement et de la Prospective of the Université Polytechnique des Hauts-de-France): [Can management and disobedience form a happy couple?](#): On Frédéric Gros's, *Désobéir* (Paris: Albin Michel, 2017)



D.R.

BEN SLIMANE Faten

Faten Ben Slimane est maître de conférences en gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et est chercheur à l'Institut de recherche en gestion. Elle est co-responsable du Master Comptabilité Contrôle Audit. Ses principaux projets de recherche portent autant sur l'organisation et le fonctionnement des marchés boursiers que sur leur gouvernance. Plus récemment, ses recherches se sont ouvertes au financement participatif par prêt (*crowdfunding*). Ses recherches ont été publiées dans de multiples revues francophones à comité de lecture (*Gestion, Management et Avenir, Recherches en sciences de gestion*) et internationales (*Journal of Organizational Change Management, International Journal of Financial Studies, Journal of Applied Business Research, Managerial Finance Journal*).



D.R.

BERKOWITZ Héloïse

Héloïse Berkowitz est chercheuse au CNRS (UMR5303 TSM-Research). Elle est diplômée de l'École polytechnique (doctorat en sciences de gestion), de la Sorbonne, de HEC Paris et de CEMS Alliance. Elle a été *visiting scholar* à Columbia University, à Stanford Center for Ocean Solutions et à l'Institut Barcelona d'Estudis Internacionals. Ses travaux portent sur les dynamiques de la transition vers le développement durable. Elle s'intéresse notamment à la gouvernance sectorielle et aux méta-organisations dans divers contextes empiriques (économie collaborative et économie bleue).



D.R.

CHEN Bo

Bo Chen est ingénieur et docteur en management de l'innovation. Sa thèse CIFRE, dirigée par Christophe Midler, a été réalisée de 2013 à 2017 au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, en partenariat avec le département Produit véhicule électrique de Renault et l'Institut de la mobilité durable de Renault-ParisTech. Sa recherche a porté sur les stratégies et le management de la globalisation de l'innovation du point de vue des constructeurs occidentaux de véhicules électriques en Chine. Côté opérationnel, en plus d'une montée en connaissances chez Renault sur le sujet du véhicule électrique

en Chine, son travail a fourni à ce constructeur des leviers et hypothèses lui ayant permis d'initier un programme de véhicules électriques *low cost* destinés au marché chinois, un programme hybride entre les programmes véhicules électriques et véhicules *low cost* (Dacia) existant déjà au sein du groupe.

Avant son doctorat, il a travaillé à la NASA sur la question de la réduction de la masse osseuse chez les astronautes, puis au sein du département Motorisation hybride de Ferrari, avant de connaître une expérience d'entrepreneuriat de deux ans en Chine. Il est titulaire d'un Master en Ingénierie de l'innovation technologique de l'École polytechnique et d'une licence en Mécanique et calcul de structures de l'École Normale Supérieure de Cachan. Il a commencé ses études supérieures par deux années de médecine à l'Université Paris VI. Ses principaux centres d'intérêt sont les technologies durables et digitales, en particulier dans les domaines de l'énergie et des transports, ainsi que le déploiement de ces technologies en harmonie avec les contextes socio-économiques locaux. Il est aujourd'hui ingénieur chez Palantir Technologies, où il participe à la transformation digitale des grandes entreprises et des organisations publiques. Il est en recherche perpétuelle de cet espace se situant entre l'art et la science.

Il a publié deux autres articles sur le sujet du véhicule électrique en Chine :

- "The electric vehicle landscape in China: between institutional and market forces", *International Journal of Automotive Technology and Management* 16(3), 2016, pp. 248-273 ;
- "Designing strategy for the globalisation of innovation: perspectives for foreign electric vehicle manufacturers in China", *International Journal of Automotive Technology and Management* 16(4), 2016, pp. 436-463.



D.R.

CHEVRIER Sylvie

Sylvie Chevrier est professeure de gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et est directrice adjointe de l'Institut de recherche en gestion. Ses recherches en gestion des ressources humaines et en management international portent sur la transformation des organisations dans un contexte d'internationalisation et sur les dimensions culturelles du management. Elle a publié notamment les ouvrages *Gérer des équipes internationales. Tirer parti de la rencontre des cultures dans les organisations* (PUL, 2012), *Le Management interculturel* (coll. « Que sais-je ? », PUF, 2010) et *Le Management des équipes interculturelles* (PUF, 2000).



HAMOUDA Malek

D.R.

Malek Hamouda est enseignant-chercheur en finance au sein de l'ISG Programme Business & Management 3+2. Elle est également membre du laboratoire de recherche ISERAM de l'ISG PBM. Après un Master 2 Recherche en finance de marché à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, elle obtient son doctorat au sein de cette même Université. Sa thèse portait sur l'impact de la rémunération en stock-options sur la performance des dirigeants ainsi que sur les décisions d'investissement des sociétés cotées en bourse, en France. Ses domaines de recherche s'inscrivent dans le champ de la finance d'entreprise et portent, notamment, sur le *crowdfunding*, le financement des TPE/PME et de l'innovation, ainsi que sur la rémunération des dirigeants.



MEJRI Imen

D.R.

Imen Mejri est enseignant-chercheur en finance à NEOMA Business School. Membre de l'AFFI (Association française de finance), de l'EFMA (*European Financial Management Association*) et de l'AAIG (Association académique internationale de gouvernance). Elle est docteur en sciences de gestion de l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et est titulaire d'un Master 2 Recherche en finance d'entreprise. Sa thèse de doctorat est intitulée « Maturité de la dette, structure du capital et valeur de l'entreprise ». Imen Mejri a publié des articles dans des revues scientifiques et professionnelles et a participé à plusieurs conférences nationales et internationales, principalement sur le thème du financement des entreprises. L'une des thématiques explorées par l'auteur est le financement de l'innovation.



MIDLER Christophe

D.R.

Ancien élève de l'École polytechnique, Christophe Midler est docteur en gestion. Il est directeur de recherche CNRS au Centre de recherche en gestion, professeur de Management de l'innovation à l'École polytechnique et est responsable du Master Projet Innovation Conception. Il mène des recherches dans les domaines des stratégies d'innovation, de l'organisation des projets, de la R&D et des coopérations inter-entreprises en conception.

Il participe à plusieurs réseaux académiques nationaux et internationaux : *European Academy of Management* (EURAM), *International Motor Vehicle Program* (IMVP), *International Research Network on Organizing by Project* (IRNOP)...

Il est Docteur Honoris Causa de l'Université D'Umea (Suède) et a reçu le *Research Achievement Award* du Project Management Institute en 2013 pour l'ensemble de ses contributions de recherche dans le domaine du management des projets.

Il a publié de nombreux ouvrages et articles dans ce domaine. Ses parutions les plus récentes sont :

- *Innover à l'envers ; repenser l'innovation et la conception dans un monde frugal* (avec JULLIEN B. et LUNG Y.), Dunod, 2017 ;
- *Managing and Working in Project Society – Institutional Challenges of Temporary Organizations* (avec LUNDIN Rolf A., ARVIDSSON Niklas, BRADY Tim, EKSTEDT Eskil et SYDOW Jörg), Cambridge University Press, 2015. Prix Project Management Institute du meilleur livre 2016 en management de projet ;
- *Management de l'innovation et globalisation. Enjeux et pratiques* (en collaboration avec BEN MAHMOUD-JOUINI Sihem et CHARUE-DUBOC Florence), Dunod, 2015 ;
- *Réenchanger l'industrie par l'innovation, stratégie et management de l'innovation dans l'industrie automobile* (en coll. avec MANIAK R. et BEAUME R.), Paris, Dunod, 2012, 178 p. ;
- *L'épopée Logan ; nouvelles trajectoires pour l'innovation* (en coll. avec JULLIEN B. et LUNG Y.), Paris, Dunod, octobre 2012, 350 p. Prix du meilleur ouvrage en sciences de gestion FNEGE et l'EFMD ;
- *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, 2012 (nouvelle édition). Prix Dauphine et Grand prix Afplane – L'Expansion-McKinsey du livre de Management et de Stratégie ;
- *Management de l'innovation de rupture. Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques* (edts. en coll. avec BEN MAHMOUD JOUINI S. et MANIAK R.), Presses de l'École polytechnique, Paris, 2012, 189 p. Prix spécial de l'Association CESA de HEC.



RENAULT Sophie

D.R.

Après avoir soutenu son doctorat de sciences de gestion à l'Institut d'administration des entreprises de Caen, Sophie Renault a rejoint l'Université d'Orléans en 2002. Maître de conférences à l'IAE d'Orléans, elle est membre du Laboratoire de recherche en management des Universités d'Orléans et de Tours (Vallorem). En lien avec son travail doctoral, elle a, pendant une dizaine d'années, centré ses recherches sur le sujet des enjeux de la création de parcs industriels fournisseurs dans l'industrie automobile. Depuis 2010, ses recherches

se sont ouvertes aux différentes modalités d'externalisation vers la foule *via* Internet (*crowdsourcing* et *crowdfunding*). Dans cette dynamique, Sophie Renault a présenté son Habilitation à Diriger des Recherches à l'Université Paris Dauphine en 2015. Dans son mémoire d'HDR, elle a mis en perspective les formes d'externalisation singulières qu'elle avait jusqu'alors étudiées. Sophie Renault a désormais particulièrement à cœur d'analyser les enjeux associés à la mobilisation en ligne de la foule par des particuliers ou par des organisations privées ou publiques. Dans cette perspective, le *crowdsourcing* et le financement participatif occupent une place centrale dans ses travaux de recherche.



D.R.

ROUSSELET Evelyne

Evelyne Rousselet est maîtresse de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée et est membre de l'Institut de recherche en gestion (EA 2354). Elle est

co-responsable du Master Banque Assurance. Ses recherches portent sur l'environnement concurrentiel des banques françaises, sur leurs problématiques stratégiques et managériales, ainsi que sur leur responsabilité sociale.



D.R.

RUET Joël

Ancien élève de l'École des Mines de Paris, Joël Ruet est économiste, chercheur CNRS au CEPN (Centre d'économie de Paris-Nord) et est associé au Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique. Ancien

visiting Fellow de l'Université de Tsinghua (Beijing) et de la London School of Economics, il a enseigné à l'École des Mines de Paris, à HEC-Paris, à l'Université Jawaharlal Nehru (New Delhi, Inde) et à l'Université Rennes II. Joël Ruet préside le *think tank* The Bridge Tank, est membre du groupe « Think20 » du G20 et est membre du Conseil d'orientation de Green Cross France & Territoires.

Il a été chroniqueur Économies émergentes pour le supplément « Économie » du *Monde*, de 2007 à 2014. Depuis lors, il publie régulièrement des tribunes dans *Le Monde Afrique* ou *Diplomatic Courier*, Washington DC. Il est régulièrement invité sur les plateaux de France 24.

Spécialiste de l'émergence, notamment en Chine, en Inde et en Afrique, ses travaux portent sur la recomposition industrielle et l'économie politique du capitalisme, et sur l'innovation conjointe technologique-financière-sociale dans la lutte contre le changement climatique. Il est l'un des co-animateurs des

débats et travaux de l'axe « Vision mondiale » de l'Institut de la mobilité durable Renault-ParisTech.

Il est l'auteur du livre « Des capitalismes non-alignés : les pays émergents, ou la nouvelle relation industrielle du monde », aux Éditions Raisons d'Agir, Paris, 221 p., octobre 2016. Analysant la dimension industrielle de l'essor des économies émergentes, il montre qu'elles ne convergent pas plus vers un modèle capitaliste-libéral en voie d'unification qu'elles ne peuvent être réduites à des capitalismes d'État centralisés et autoritaires. Ces émergences sont marquées par l'invention de formes étatico-économiques originales non-alignées aux capitalismes de l'Occident, mais déjà capables de changer la face de la mondialisation, sur fond d'une foisonnante diversité, d'une innovation de trajectoire.

Joël Ruet a vécu en Inde, en Chine et en Afrique de l'Ouest.



D.R.

SOUCHAUD Antoine

Antoine Souchaud est doctorant à l'ESCP Europe au sein du Labex ReFi. Il est diplômé d'expertise comptable, de HEC Paris, de Sciences Po Paris et du Collège d'Europe. Il est également normalien en économie-gestion et

a étudié à Johns Hopkins University. Ses recherches portent sur la régulation du *crowdfunding*.



D.R.

TRABELSI Donia

Donia Trabelsi est maîtresse de conférences en finance à Télécom École de Management IMT – Institut Mines Télécom et est membre du laboratoire de recherche LITEM. Après un Master 2 Recherche en finance de marché, elle obtient son

doctorat à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne sur le thème du capital risque. Ses recherches s'inscrivent dans le champ de la finance de marché et d'entreprise et portent principalement sur le capital risque, le *crowdfunding*, l'introduction en Bourse et le financement de l'innovation. Elle est auteure du livre *Le Capital risque, de la levée de fonds au désinvestissement* (ISTE Éditions, 2015), dans lequel elle présente une vue d'ensemble des relations tripartites liant les différents acteurs du capital risque et traite du processus de la levée de fonds, de la logique séquentielle de l'investissement et de la phase critique de désinvestissement. Elle est éditrice invitée de la *Revue française de gestion* et est évaluateur dans plusieurs revues, dont *European Journal of Operational Research*, *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, etc.