

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.



© Laurel

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 stickers 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 stickers + 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 stickers + 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 stickers + 2 marque-pages en couleurs + 1 carte postale + 1 pochette de 10 stickers 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 stickers + 2 marque-pages en couleurs + 1 carte postale + 1 pochette de 10 stickers + 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 art print en série limitée à 100 exemplaires, numéroté et signé + 1 autre grand badge (différent du premier) + 1 pochette de 20 stickers supplémentaires + 1 dessin de Brume, signé, sur un exemplaire du livre + 4 feuilles de 5 stickers + 4 marque-pages en couleurs + 1 carte postale + 1 pochette de 10 stickers + 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).

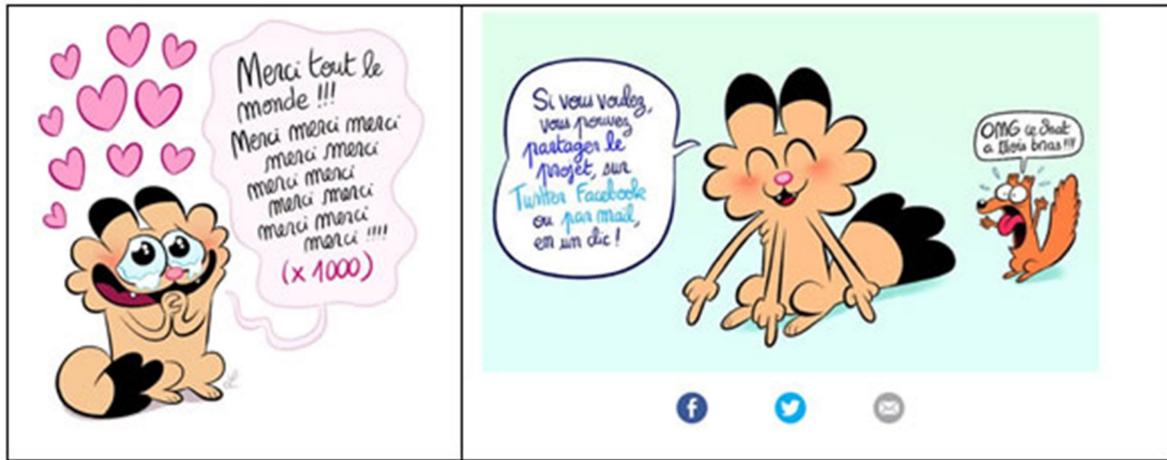


Illustration 3 : Remerciement et partage.

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).



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-

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).

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 crowdfunded 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.