

# Stretch Goals : définition, contours et enjeux pour la dynamique d'une campagne de financement participatif<sup>(1)</sup>

Par Sophie RENAULT

Université d'Orléans, Laboratoire Vallorem (EA 6296)

Basé sur l'étude approfondie de six campagnes de financement participatif dans l'univers de la bande dessinée, cet article met en perspective le rôle et les enjeux des *stretch goals* dans une campagne fondée sur le modèle du don moyennant contrepartie. Un *stretch goal* est un objectif fixé par un porteur de projet au-delà du seuil qu'il souhaite initialement atteindre. Si le *stretch goal* est dépassé, les fonds supplémentaires collectés permettront, par exemple, de faire évoluer le projet et/ou d'offrir des récompenses aux contributeurs. Dans une dynamique de *gamification*, les *stretch goals* ponctuent et animent une campagne. Même si les bénéfiques semblent prégnants, les *stretch goals* peuvent être risqués : c'est en particulier le cas si le porteur de projet n'en mesure pas les incidences financières et logistiques. Leur gestion peut en outre se révéler tout aussi complexe que chronophage.

Grâce au financement participatif (*crowdfunding*), les porteurs de projet peuvent s'en remettre directement à la foule des internautes afin de lever les fonds nécessaires à la réalisation de leurs rêves. Parmi les différentes modalités de *crowdfunding*, le Don Moyennant Contrepartie (DMC) est la plus médiatisée (Bessière et Stéphany, 2017). Ce modèle de financement suscite l'intérêt de nombreux chercheurs. Aux Etats-Unis, le DMC est incarné par les plateformes Indiegogo et Kickstarter. Cette dernière est d'ailleurs l'observatoire privilégié de nombreuses recherches sur le sujet du financement participatif (Etter, Grossglauser et Thiran, 2013 ; Qiu, 2013 ; Mollick, 2014 ; Mollick et Kuppuswamy, 2014 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018). En France, les plateformes Ulule et KissKissBankBank sont emblématiques du DMC. Elles constituent des interfaces permettant la rencontre des porteurs de projet avec la foule des internautes susceptibles de leur apporter un soutien financier. Les chercheurs investis sur le sujet du *crowdfunding* ont jusqu'alors

eu notamment à cœur d'en décrire les principaux contours (Belleflamme, Lambert et Schwiendbacher, 2014 ; Bessière et Stéphany, 2017) ou bien encore de souligner les sources de motivation des porteurs de projet et/ou de leurs *backers* (Gerber, Hui et Kuo, 2012 ; Gerber et Hui, 2013 ; Cholakova et Clarysse, 2015 ; Bretschneider et Leimeister, 2017 ; Zvilichovsky, Danziger et Steinhart, 2018 ; Zhang et Chen, 2019). Parmi les axes de recherche, celui de l'identification des facteurs-clés de la réussite d'une collecte est particulièrement fécond (Etter, Grossglauser et Thiran, 2013 ; Mitra et Gilbert, 2014 ; Mollick, 2014 ; Passebois-Ducros et Pulh, 2015 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018). Notre recherche s'inscrit dans cette veine, mais avec un objet d'analyse jusqu'alors négligé : les *stretch goals*. De quoi s'agit-il ? Les *stretch goals* constituent des paliers financiers qui sont fixés par le porteur de projet au-delà du seuil qu'il souhaite initialement atteindre. Même si certaines recherches ouvrent la voie (Li et Jarvenpaa, 2015 ; Douthwaite, 2017 ; Renault, 2018), les contours et enjeux associés à la mise en place de *stretch goals* dans une campagne de *crowdfunding* n'ont à notre connaissance jusqu'alors pas fait l'objet de recherches dédiées. A partir d'une méthodologie qualitative (Encadré 1, page suivante), nous avons pour objectif de répondre aux questions suivantes : Qu'est-ce qu'un *stretch goal* ? Pourquoi les porteurs de projet en proposent-ils ? Comment opèrent-ils ? Quels sont les atouts et risques associés à la mise en œuvre de *stretch goals* ?

<sup>(1)</sup> Je tiens à remercier chacun des auteurs de BD dont les campagnes de *crowdfunding* constituent la sève de cet article. Je leur suis reconnaissante d'avoir répondu à mes questions et d'avoir spontanément accepté que leurs illustrations soient ici reproduites. Je remercie également Elodie Gonçalves qui a une nouvelle fois volontiers accepté que je l'interviewe. Son expertise dans l'accompagnement de projets d'édition sur la plateforme Ulule est riche d'enseignements. Pour leurs conseils et accompagnement, mes remerciements s'adressent enfin aux deux évaluateurs ainsi qu'à l'équipe éditoriale de la revue *Gérer & Comprendre*.

## Encadré 1 : Le design de la recherche

De nature exploratoire, notre recherche a pour ambition de mieux identifier les contours et enjeux du recours aux *stretch goals* lors d'une campagne de financement participatif fondée sur le modèle du DMC. Dans une perspective qualitative, notre recherche se fonde sur l'étude de six projets de bande dessinée (BD) présentés sur les plateformes Ulule d'une part et Kickstarter d'autre part. Le choix de l'univers de la BD repose sur deux constats : ❶ en proie à des difficultés financières, plusieurs auteurs de BD voient dans le *crowdfunding* une alternative à l'édition classique (Renault et Ingarao, 2018) ❷ la mise en place de *stretch goals* est une pratique répandue dans l'univers de la BD (Dowthwaite, 2017).

Parmi un large éventail de projets observés, nous avons choisi de mettre en perspective six projets d'édition pour lesquels la mise en place de *stretch goals* s'est révélée significative. Les études de cas ont donc fait l'objet d'une sélection raisonnée. Le recours à une approche netnographique (Kozinets, 2002) nous a conduits à observer, recueillir et analyser les actes de communication des auteurs et des communautés qu'ils agrègent. Les données ont pour l'essentiel été recueillies sur les plateformes de *crowdfunding* accueillant les projets étudiés. En effet, les pages Internet des collectes constituent des espaces d'expression des porteurs de projets et de leurs soutiens.

Notre recherche se fonde en outre sur la réalisation d'un entretien avec Elodie Gonçalves, accompagnatrice de projets d'édition sur Ulule. Ont également accepté de répondre à nos interrogations l'ensemble des auteurs à l'initiative des campagnes de *crowdfunding* au cœur de cette recherche : David Augereau *alias* Dav le dessineux (auteur du *Dav Book*), Yves Bourgelas (auteur de *Supercrash*), Laureline Duermael dite Laurel (auteure des tomes 1 et 2 de *Comme convenu*), Clémence Grégoire dite Mokiris (auteure de *Carence d'amour*), Yann Girard et Emile Bertier (auteurs de *Paul L'emploi et les 4 Huberts : chômeurs du futur*). Notre article s'articule autour de trois parties. La première précise les principaux contours du modèle du DMC, souligne les facteurs-clés de succès d'une campagne et définit le concept de *stretch goal*. Au sein de la deuxième partie, sont présentées les études de cas sur lesquelles repose notre analyse ; il s'agit alors d'identifier les différents contours des *stretch goals*. Dans la troisième partie sont exposés les principaux bénéfices, difficultés et risques associés à la mise en place de *stretch goals*.

## Réussir sa campagne de financement participatif

### Le Don Moyennant Contrepartie (DMC)

Les plateformes d'intermédiation fondées sur le modèle du DMC permettent à un particulier, à une organisation, marchande ou non, de présenter son projet et de solliciter le soutien financier de la foule des internautes. En échange de leur soutien, les contributeurs (qualifiés de *backers*) peuvent obtenir des contreparties de différentes natures (Thürndl & Kamleitner, 2016). Dans un esprit de « don contre don » (Mauss, 1923), ces contreparties sont fonction du montant financier que les *backers* souhaitent accorder. S'agissant d'un projet d'édition de BD, le porteur de projet peut naturellement proposer la BD mais aussi un badge à l'effigie de l'un des personnages, un marque-page... Il peut également proposer des contreparties immatérielles : invitation à un salon, remerciement nominatif sur un réseau social...

On rencontre sur les plateformes fondées sur le modèle du DMC deux types de collectes : soit le porteur de projet définit un objectif financier à atteindre, soit il détermine un nombre minimal de produits à prélever. Le financement participatif peut en outre s'exercer selon deux principes : le « tout ou rien » ou le « tout est pris » (Strausz, 2017). Dans le premier, « tout ou rien », l'argent versé par les contributeurs est transmis au porteur de projet si et seulement si la collecte atteint ou dépasse l'objectif financier

fixé. En cas d'échec de la collecte, l'opération est neutre financièrement pour les contributeurs. Le second, « tout est pris », implique que les sommes puissent être collectées même si l'objectif financier n'a pas été atteint. Dès lors, « le tout ou rien » offre *a priori* plus de garanties aux contributeurs que le projet voie effectivement le jour. Parce que le principe du « tout ou rien » agit positivement sur l'attitude des parties prenantes à une campagne, la plupart des plateformes de *crowdfunding* fondées sur le DMC le privilégie. Les porteurs de projet ont par conséquent naturellement à cœur d'atteindre, voire de dépasser, leurs objectifs. Le succès d'une campagne peut qui plus est constituer une forme de « signal » ou de « certification ». Dans un contexte d'incertitude et d'asymétrie d'information (Moussavou, 2017), cette « accréditation » conférée par la foule des internautes pourra conforter non seulement la réputation du porteur de projet mais également l'image du projet lui-même (Bessière et Stéphanie, 2017). Ainsi, dès les premières heures d'une campagne, le niveau de participation de la foule envoie un signal aux *backers* potentiels. Le nombre de contributeurs et le pourcentage de la collecte constituent alors des indices indirects de la qualité du projet. L'observation du démarrage d'une campagne compte par conséquent parmi les clés de compréhension de sa réussite future (Agrawal, Catalini et Goldfarb, 2015 ; Colombo, Franzoni et Rossi-Lamastra, 2015). Par mimétisme, un bon démarrage est de nature à encourager la participation des internautes. *A contrario*, les contri-

buteurs seront plus circonspects face à une collecte qui débute timidement. Dès lors, la question des facteurs-clés de réussite d'une campagne est cruciale, la section suivante s'y consacre.

### Les facteurs-clés de réussite d'une campagne

Parmi les facteurs-clés de réussite d'une campagne de financement participatif, nous proposons de distinguer ceux relatifs à sa préparation, à son paramétrage et à son animation (Figure 1 ci-dessous).

#### La préparation

Une campagne de financement participatif doit être préparée avec soin. A cet égard, le choix de la plateforme est crucial (Belleflamme, Lambert et Schwienbacher, 2014 ; Onnée et Renault, 2016). Chacune dispose de caractéristiques spécifiques : rayonnement, communauté, types de projets présentés, niveau d'accompagnement... Afin de préparer sa future campagne, il est conseillé au porteur de projet de s'inspirer de collectes gagnantes. Une démarche de veille et de *benchmarking* est propice à la compréhension des mécanismes de fonctionnement d'une campagne et à l'identification de facteurs-clés de réussite (Onnée et Renault, 2013). Le capital social dont dispose le porteur de projet compte également parmi les facteurs explicatifs de la réussite d'une collecte (Butticè, Colombo et Wright, 2017). En matière de *crowdfunding*, Tarteret (2014) souligne qu'il est utile de distinguer le capital social interne (relations sociales développées sur la plateforme) du capital social externe (relations sociales entretenues par le porteur de projet en dehors de la plateforme : famille, amis et connaissances). Typiquement, avoir déjà soutenu financièrement d'autres porteurs de projet compte parmi les révélateurs de la capacité à développer un capital social interne (Zvilichovsky, Inbar et Barzilay, 2015). C'est aussi la taille du réseau social du porteur de projet<sup>(2)</sup> qui sera appréciée. Naturellement, plus le réseau est

<sup>(2)</sup> Parmi les éléments d'appréciation du niveau de capital social, les chercheurs mettent le plus souvent en relief le nombre d'amis sur Facebook (Mollick, 2014) ou de contacts LinkedIn (Colombo, Franzoni et Rossi-Lamastra, 2015).

important, plus les chances de réussite augmentent (Mollick, 2014). Disposer d'une communauté étendue est un élément nécessaire mais pas suffisant : en amont du lancement d'une collecte, le porteur de projet doit communiquer auprès de son réseau sur la nature et les enjeux de son projet. Il convient ainsi de s'assurer de la mobilisation de son premier cercle<sup>(3)</sup> dès les premières heures d'une campagne.

#### Le paramétrage

Le paramétrage du projet et le soin apporté à sa présentation influent sur la réussite de la campagne. Plusieurs critères de forme sont le reflet de la qualité du projet. Le porteur de projet doit veiller à l'orthographe (Courtney, Dutta et Li, 2017) et faire montre d'intelligibilité dans la description de son projet. Selon Mollick (2014), la présence de fautes d'orthographe minore les chances de succès d'une campagne de 13 % par rapport à celles en étant dépourvues. Au travers des éléments de langage qui seront privilégiés, le porteur de projet émet également des signaux susceptibles d'impacter la réussite de la collecte (Mittra et Gilbert, 2014). Il est ainsi recommandé d'opter pour des terminologies positives afin de générer la confiance (Gorbatai et Nelson, 2015). La fixation de l'objectif financier est un autre élément permettant d'anticiper l'issue probable d'une campagne : une collecte avec un objectif réfléchi et bien argumenté a plus de chances de succès. Plus le montant demandé est faible, plus la probabilité de réussite est importante (Mollick, 2014 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018). La durée de la campagne impacte aussi son issue : plus elle est longue, plus les chances de succès diminuent<sup>(4)</sup>

<sup>(3)</sup> Le premier cercle est constitué de la famille, des amis et des fans. Par ricochet, leur implication rejaillira sur celle du deuxième cercle constitué des amis des amis et des autres connaissances. Pourra également entrer dans la ronde le troisième cercle constitué d'inconnus séduits par le projet et rassurés par les signaux de confiance émis par le porteur de projet lui-même et par l'engagement d'autres *backers*.

<sup>(4)</sup> Certaines recherches contrarient néanmoins cette perspective : l'étude menée par Cordova, Dolci et Gianfrate (2015) sur 1 127 cas de start-up technologiques montre que l'allongement de la durée de la campagne est positivement corrélé à sa réussite.

Figure 1 : Réussir sa collecte



(Mollick, 2014 ; Tarteret, 2014). C'est notamment en termes de signal émis qu'une longue durée peut être nuisible à une collecte. En effet, privilégier une longue durée témoignerait du manque de confiance du porteur de projet vis-à-vis de l'issue de la campagne. Il convient aussi de considérer qu'une durée courte participe en quelque sorte à la dynamique de *gamification*. Thürridl et Kamleitner (2016) soulignent par ailleurs l'importance de la construction de l'échelle des contreparties dans le succès d'une campagne. Les auteures adressent plusieurs conseils aux porteurs de projets. Selon elles, le nombre de niveaux de récompenses doit être suffisamment large pour répondre aux *desiderata* des différentes catégories de contributeurs. Il faut ainsi veiller à ne pas exclure de potentiels contributeurs qui ne trouveraient pas de récompenses qui seraient le reflet du niveau d'engagement financier qu'ils souhaitent privilégier. Thürridl et Kamleitner (2016) indiquent que les récompenses doivent être à la hauteur de la somme apportée par les contributeurs. Dans une stratégie de création de valeur, les avantages perçus du financement doivent l'emporter sur les coûts associés. Afin de ne pas entraîner un sentiment de déception et/ou de frustration des *backers*, les auteures invitent les porteurs de projet à faire montre de réalisme par rapport à la date de distribution estimée des contreparties. Elles alertent les porteurs de projet sur les enjeux de la planification des coûts et des ressources nécessaires à la gestion des contreparties.

### L'animation

L'engagement du porteur de projet dans l'animation de la campagne est également un gage de succès, et ce, dès les premières heures. Afin de dynamiser le rythme de la collecte, il est important que le porteur de projet communique de manière régulière au travers d'actualités et de mises à jour (Mitra et Gilbert, 2014 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018). Plusieurs recherches montrent l'existence d'une relation significative entre le niveau de soutien et la fréquence des mises à jour : les projets réussis présentent davantage de mises à jour que ceux qui sont en échec. Xu *et al.* (2014) proposent une analyse fine identifiant l'impact différencié de sept types de mises à jour : promotion sur les réseaux sociaux, information sur l'avancée du projet sous la forme de rapports d'étape, nouveaux contenus (vidéo, photo...), rappels (compte à rebours par exemple), réponses aux questions posées (sous forme éventuelle d'une foire aux questions), nouvelles contreparties et expression de la gratitude. Si elles impactent toutes favorablement l'issue de la campagne, certaines formes de mises à jour semblent jouer un rôle plus important dans la réussite. L'animation d'une campagne vise également à éviter l'effet de *crowding out*. En effet, dans certains contextes, l'utilité marginale à contribuer diminue au fur et à mesure que la jauge de la collecte augmente. S'agissant des projets en lien avec la sphère journalistique, la recherche menée par Burtch, Ghose et Wattal (2013) montre que l'altruisme est une motivation-clé. Or cet altruisme est de nature

à engendrer un « effet de substitution » (Shang et Croson, 2009) : le montant que les *backers* sont prêts à donner diminue lorsqu'ils observent une augmentation de la fréquence de contribution. En général, les contributeurs potentiels sont moins enclins à soutenir un projet lorsque celui-ci a atteint son objectif de financement (Kuppuswamy et Bayus, 2017 et 2018). Par opposition, on observe parfois un « effet de renforcement » lorsque les contributions futures des *backers* dépendent positivement des engagements antérieurs (Cordova, Dolci et Gianfrate, 2015).

Se pose alors la question suivante : à mesure qu'une campagne se dirige ou dépasse son objectif, comment conserver le soutien, voire plus encore, susciter l'engouement des contributeurs ? La réponse à cette question pourrait notamment se trouver dans la mise en place de *stretch goals*.

### Stretch goal : définition et contours

Dans le domaine du management des hommes, un *stretch goal* est un objectif très difficile voire impossible à atteindre (Kerr et Landauer, 2004 ; Sitkin *et al.*, 2011). Typiquement, il s'agit de demander à un commercial de multiplier par quatre son niveau de ventes, d'inviter les équipes de R&D à faire évoluer le temps de conception d'un produit de plusieurs années à quelques mois, ou bien encore de demander à une unité de production de diviser par dix son niveau de dépenses énergétiques. En fixant des objectifs extrêmes, les managers souhaitent orienter leur organisation vers de nouveaux horizons, générer une forme d'émulation. Les *stretches goals* constituent ainsi des modes de management innovants et ludiques permettant aux membres d'une organisation de se surpasser. Ils génèrent une forme de rupture dans les modes d'action et de pensée traditionnels.

Dans le champ du *crowdfunding*, un *stretch goal*<sup>(5)</sup> désigne communément un objectif fixé au-delà du seuil financier ou du nombre de préventes préalablement défini par le porteur de projet. Un ou plusieurs *stretch goals* peuvent être ajoutés à tout moment de la campagne pour tout objectif et tout type de retombées associés. Les *stretch goals* ont pour finalité de dynamiser une campagne dont le succès est espéré ou avéré. Si le succès est au rendez-vous, et conséquemment, si l'objectif initial est atteint, les *stretch goals* sont de nature à inciter les *backers* à donner.

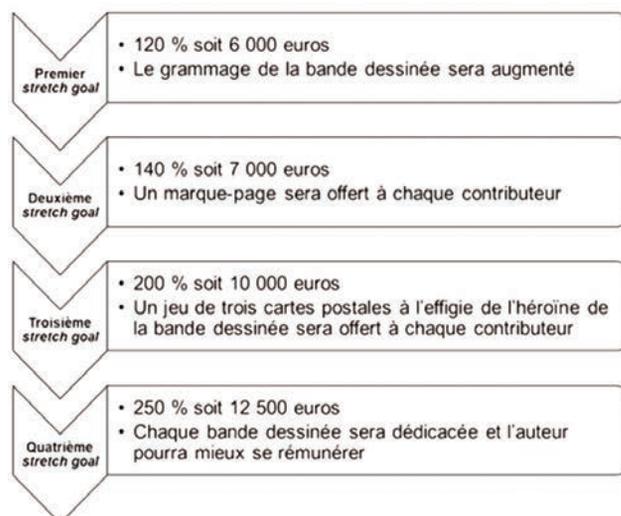
S'ils sont majoritairement associés à un seuil financier ou à un nombre de préventes, Dowthwaite (2017) précise que les jalons inhérents aux *stretch goals* peuvent être liés à un nombre de contributeurs, de personnes partageant la campagne sur un réseau social ou de personnes effectuant une action donnée

<sup>(5)</sup> En français, le terme de *stretch goal* peut être traduit par ceux d'« objectif étendu », « objectif supplémentaire » ou bien encore « palier ». C'est cette dernière terminologie qui est privilégiée par les accompagnateurs et conséquemment par les porteurs de projets sur la plateforme Ulule.

(prendre une photo, faire une vidéo). Ces « *stretch goals* sociaux » ou « *social stretch goals* » permettent au porteur de projet de mieux faire connaître son projet et de développer sa communauté. Il s'agit en outre de donner aux contributeurs l'opportunité de s'impliquer dans le devenir d'une collecte sans nécessairement s'engager financièrement. En 2019, sur Ulule, le porteur du projet « The art de Juapi », un *art book* compilant des œuvres peintes avec du café, a ainsi proposé à sa communauté de partager une publication sur Twitter et Facebook : « *C'est aussi simple que cela : si nous parvenons à ce que tweet [lien web associé] retweet un certain nombre de fois et que cette publication de Facebook [lien web associé] soit partagée, nous débloquerons GRATUITEMENT la récompense indiquée*<sup>(6)</sup>. Nous devons simplement convaincre nos cercles de nous aider et au fur et à mesure que nous devenons plus nombreux, il sera de plus en plus facile de débloquer les récompenses ».

Les *stretch goals* permettent d'enrichir l'offre initiale du porteur de projet. Dans un esprit « gagnant-gagnant », fixer un objectif étendu peut présenter un intérêt pour le porteur de projet d'une part, et pour les *backers* d'autre part. Typiquement, si les *stretch goals* sont atteints, une version améliorée du projet pourra voir le jour, des *goodies* pourront être offerts aux contributeurs, le porteur de projet pourra se rémunérer plus confortablement... Illustrons nos propos par une situation caractéristique : un auteur désireux d'auto-éditer une BD sollicite la somme de 5 000 euros pour financer l'impression des 400 premiers exemplaires. Dès le début de sa campagne ou une fois ce palier atteint (100 %), il peut proposer aux contributeurs plusieurs *stretch goals* (Figure 2).

**Figure 2 : Un cas fictif de mise en place de *stretch goals***



<sup>(6)</sup> Pour 100 partages, la qualité du papier serait améliorée. Avec 500 partages, deux cartes postales exclusives seraient offertes. Ultime palier : pour 1 000 partages, la première BD peinte avec du café serait offerte (estampe de deux pages).

Dans le cas présenté, si la collecte devait s'interrompre à 11 000 euros, seuls les trois premiers *stretch goals* seraient « débloqués ». Sans doute est-il utile de préciser que si les objectifs étendus ne voient pas le jour, le porteur de projet conserve les sommes collectées au-delà de l'objectif initial, seul ce dernier étant éventuellement soumis à la règle du « tout ou rien ». *In fine*, la mise en place de *stretch goals* invite les porteurs de projet à minorer ou tout du moins à raisonner le seuil financier initial. Selon Elodie Gonçalves, les porteurs de projet doivent réfléchir au montant minimal permettant l'aboutissement de leur projet. Il ne faut pas viser de prime abord la somme idéale. Notre interlocutrice précise : « *Le but, c'est de mettre vraiment le montant minimum comme objectif et puis, travailler à le dépasser tout au long de la campagne en fixant des paliers qui vont motiver les gens* ».

S'ils peuvent être considérés comme ambitieux, les *stretch goals* proposés dans les campagnes de financement participatif ne sont pas nécessairement difficiles à atteindre. Pour la plupart, il ne s'agit pas d'objectifs considérés comme « impossibles » ou « extrêmes ». Au contraire, afin qu'ils semblent « réalisables », Elodie Gonçalves conseille de rapprocher les *stretch goals*. Ce conseil peut être mis en parallèle avec les recherches de Kuppuswamy et Bayus (2017). Pour ces auteurs, les *backers* sont d'autant plus enclins à soutenir financièrement un projet qu'ils considèrent que leur contribution va avoir un impact. Or, la perception de cet impact est corrélée à la proximité de l'objectif financier à atteindre. Tandis que le soutien à une campagne de *crowdfunding* augmente à mesure que le financement du projet s'approche de son objectif cible (Kuppuswamy et Bayus, 2017), des *stretch goals* rapprochés pourraient être de nature à impulser une dynamique positive de dons. Aux côtés d'autres facteurs de réussite, les *stretch goals* pourraient jouer un rôle dans le sur-financement voire l'hyper-financement<sup>(7)</sup> d'un projet. En matière de management des hommes ou de la foule des internautes, les *stretch goals* permettraient donc aux parties prenantes de se surpasser et de faire évoluer les contours d'un projet. En effet, certaines campagnes gagnantes peuvent voir se succéder moult *stretch goals*. Le cas du projet « FDP de Tubonia » illustre nos propos. En juin 2017, forts du soutien de 26 122 contributeurs, les porteurs du projet sont parvenus à lever 521 825 euros sur un objectif de 15 000. Cette BD est alors devenue le 2<sup>e</sup> projet Ulule le plus financé et le 1<sup>er</sup> projet en termes de contributeurs. La campagne se caractérise par un nombre conséquent de *stretch goals* : 26 au total !

Pourquoi la mise en place de *stretch goals* est-elle susceptible d'impacter favorablement l'issue d'une campagne de financement participatif ? Une réponse partielle à cette question réside dans les travaux de Ryu et Kim (2016). Ces auteurs ont mis en perspec-

<sup>(7)</sup> Le sur-financement désigne la situation dans laquelle l'objectif financier initial fixé par le porteur de projet est dépassé. On parlera d'hyper-financement lorsque le seuil financier est multiplié *a minima* par cinq (Renault, 2018).

tive différents profils de contributeurs en fonction de cinq sources de motivation : intérêt envers le projet, amusement, récompense, philanthropie, relation et reconnaissance. Or, ces différentes dimensions pourraient nous semble-t-il faire directement écho aux sources de création de valeur associées à la mise en place d'objectifs étendus. Plus encore, Ryu *et al.* (2016 et 2018) soulignent l'incidence de la temporalité : les premiers contributeurs seraient globalement plus philanthropes que ceux qui se mobilisent en fin de campagne. Des « chasseurs de récompenses » pourraient ainsi être plus sensibles à la mise en œuvre de *stretch goals* associés à des récompenses matérielles ou immatérielles. Par définition, la mise en place de *stretch goals* requiert que le projet ait atteint son objectif initial. Or, selon Kuppuswamy et Bayus (2018), les projets qui atteignent leurs objectifs, parce qu'ils sont sujets à des mises à jour, génèrent plus d'excitation de la part des contributeurs. Ainsi, les mises à jour du projet inhérentes aux *stretch goals* pourraient être de nature à stimuler positivement la communauté des contributeurs potentiels.

Sur la base de l'étude de 401 campagnes dans la catégorie *webcomics* de Kickstarter, Dowthwaite (2017) considère que les *stretch goals* incitent les contributeurs à partager les projets avec d'autres et encouragent de nouveaux *backers* à participer à leur tour. Même s'ils doivent être interprétés précautionneusement, les résultats de sa recherche sont riches d'enseignements : sur l'ensemble des campagnes étudiées, 51,37 % disposaient de *stretch goals*, lesquels ont été utilisés dans 70,19 % des projets à succès et dans 14,1 % des projets qui ont échoué<sup>(8)</sup>. Deux interprétations (non exclusives l'une de l'autre) sont possibles : d'une part, les *stretch goals* rendraient les projets plus attractifs, d'autre part, les porteurs de projet seraient plus enclins à ajouter des *stretch goals* s'ils considèrent avoir une chance de les atteindre. Qui plus est, les porteurs de projet peuvent privilégier la mise en place de *stretch goals* seulement après que le seuil initial ait été dépassé. La recherche de Dowthwaite (2017) témoigne en outre du fait que l'augmentation du nombre de *stretch goals* a des effets positifs sur le montant collecté, le montant moyen des dons et le nombre de donateurs. Comment expliquer ce phénomène ? Les *stretch goals* étant souvent révélés au fur et à mesure, l'intérêt des contributeurs est entretenu. Dowthwaite (2017) considère par ailleurs qu'il peut être plus facile pour un créateur de persuader les contributeurs existants d'augmenter leur engagement de quelques dollars plutôt que d'en trouver de nouveaux. En écho aux

travaux de Freedman et Fraser (1966), l'auteure fait alors référence aux techniques de vente directe (*foot-in-the-door*) utilisées pour persuader les gens d'accepter des paiements plus importants en commençant par une modeste somme et en ajoutant progressivement des petits montants. En outre, selon Dowthwaite (2017), l'amélioration physique de la récompense principale (augmentation du grammage du papier par exemple) peut attirer des contributeurs disposés à payer pour les produits désirés. En effet, comme l'indique Hardy (2013), la réalisation de *stretch goals* est susceptible d'augmenter la valeur perçue du bien par les contributeurs. Par analogie, on peut également se référer à l'une des techniques de persuasion commerciale des démonstrateurs de foires : coupler l'annonce du prix avec celle d'une série de cadeaux censés augmenter la valeur marchande du lot ainsi constitué (Le Velly, 2007). En matière de *crowdfunding*, l'espoir de recevoir davantage de contreparties pour un même montant financier pourrait encourager la participation de certains contributeurs, c'est en particulier le cas de ceux qui sont qualifiés de « chasseurs de récompenses » (Ryu, Kim et Kim, 2016). En effet, en écho aux travaux relatifs à la motivation, nous considérons que les *stretch goals* constituent des formes de « récompenses conditionnelles »<sup>(9)</sup>, c'est-à-dire des récompenses offertes sous condition (Pink, 2011). En l'espèce, l'issue dépend d'un collectif d'internautes : si la jauge de la collecte dépasse tel montant, vous obtiendrez telle contrepartie ou bien encore le projet évoluera de telle façon... Or, comme le rappelle Pink (2011), plusieurs recherches soulignent les conséquences parfois indésirables des récompenses conditionnelles. Ainsi, les travaux des psychologues Lepper, Greene et Nisbett (1973), montrent que la mise en place de récompenses contingentes minore la motivation intrinsèque inhérente à la réalisation d'une activité. Kohn (1993) met lui aussi à mal le mythe universel de la « carotte » comme outil de motivation. Il démontre que malgré des effets court-termistes, la mise en place de récompenses est une stratégie vouée à l'échec et non pérenne. Ainsi, des récompenses tangibles auraient le plus souvent un effet négatif sur la motivation intrinsèque (Deci, Koestner et Ryan, 1999). En annihilant la motivation intrinsèque, la mise en place de ce type de récompenses provoquerait sur le long terme des coûts involontaires et cachés (Reeve, 2014). Ces différents travaux pourraient être utilement mobilisés afin d'interroger les enjeux associés aux *stretch goals* : une campagne de financement participatif est une opération ponctuelle dont la durée est circonscrite, laissant alors augurer que la mise en place de *stretch goals* pourrait avoir une incidence positive, mais qu'en est-il à plus long terme ? Peut-on notamment craindre une forme d'accoutumance des *backers* à cette pratique ? En quoi les *stretch goals* impactent-ils la motivation des *backers* à soutenir une campagne de *crowdfunding* ? Quelles en sont les éventuelles retombées négatives ?

<sup>(8)</sup> S'agissant des projets à succès, sur la base de son échantillon, Dowthwaite (2017) indique que le nombre moyen de *stretch goals* est de 5,98 (médiane 4) avec un maximum de 34 *stretch goals*. En ce qui concerne les campagnes ayant échoué, elles ont en moyenne 3,95 *stretch goals* (médiane 2,5) et un maximum de 14 *stretch goals*. Les campagnes réussies atteignent en moyenne 70,15 % des *stretch goals* et 89,78 % de ces campagnes ont atteint au moins un *stretch goal*. Seuls 37,86 % des créateurs ont atteint l'ensemble des objectifs supplémentaires.

<sup>(9)</sup> Les contreparties offertes en fonction du montant donné constitueraient, selon la même analogie, des « récompenses de base ».

Afin de mieux cerner les contours et enjeux de la mise en place de *stretch goals* lors d'une campagne de financement participatif, nous nous sommes appuyés sur l'étude approfondie de six campagnes de *crowdfunding* dans l'univers de la BD. Elles font l'objet d'une présentation détaillée dans la section suivante.

## Présentation des cas

### Le DAV BOOK

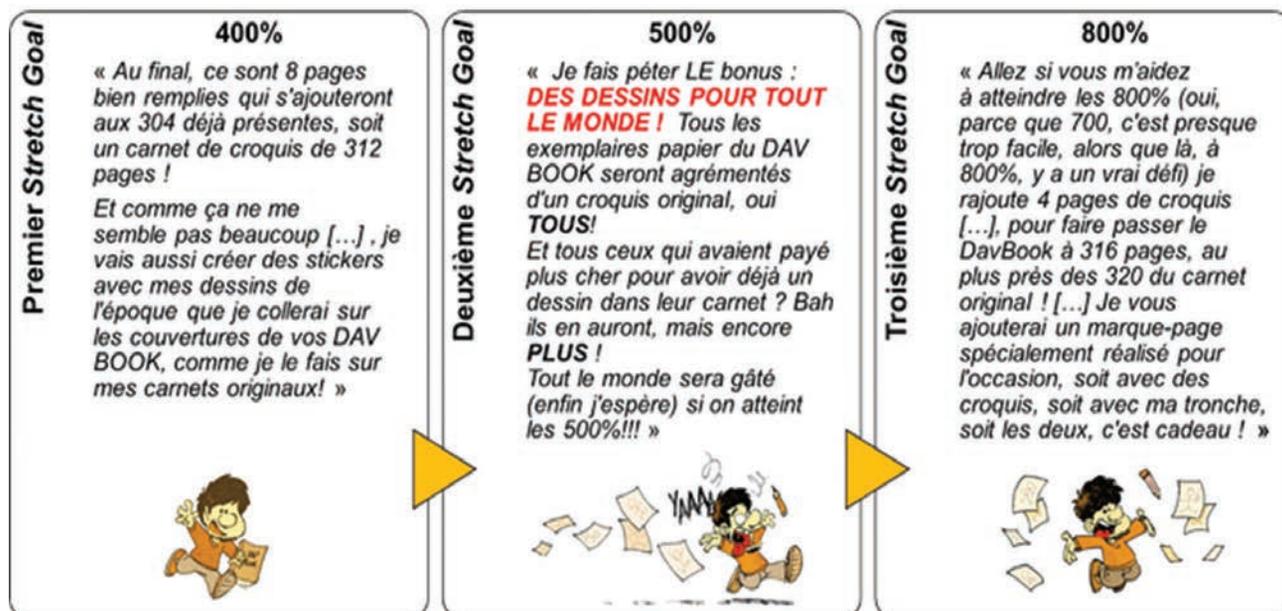
Du 20 août au 4 octobre 2015, David Augereau, alias Dav le dessineux, a présenté sur la plateforme Ulule une campagne en vue de l'auto-édition d'un ouvrage de plus de 300 pages réunissant cinq années de croquis. Auteur de BD depuis 2001, Dav partage de nombreuses illustrations et planches sur le blog qu'il anime. Il a travaillé pour la presse jeunesse comme *Spirou*, *Le Journal de Mickey*, *Tchô*, *le journal de Titeuf* ou bien encore *Lanfeust Mag'*. Dav a publié une quinzaine de BD aux éditions Soleil, Bamboo, Glénat ou bien encore Delcourt. La campagne de *crowdfunding* sur Ulule avait pour objectif de montrer une autre facette de son travail. Dav a exposé en ces termes la genèse de son projet : « *J'ai toujours avec moi un carnet ZAP BOOK que je remplis, jour après jour, avec des idées de scénarios, des storyboards, et évidemment des dessins, que ce soit des recherches de personnages, ou des gribouillis juste pour le plaisir. On m'a souvent demandé si je les vendais, proposé d'en faire quelque chose, mais rien ne s'est fait... jusqu'à aujourd'hui ! J'ai scanné les trois gros carnets [...], dans lesquels j'ai dessiné de 2007 à 2012, pour réunir tous mes croquis dans une véritable réplique, le DAV BOOK !* ». Afin de voir édité ce carnet de croquis, Dav a sollicité la somme de 3 000 euros. Au terme de la collecte, 25 690 € ont été rassemblés. Le succès de la campagne a été fulgurant. Dans l'entretien qu'il nous a accordé, l'auteur nous fait part de sa stupéfaction : « *Je n'ai pas bien compris ce qui s'était passé. [...] Le premier jour, on était à 300 % [...], c'était la grosse surprise* ». Dav nous explique qu'il n'avait pas anticipé un soutien si large : « *Je pensais toucher quelques collègues auteurs, certainement une centaine<sup>(10)</sup>, c'est ce que j'avais dit à mon imprimeur [...] et du coup je n'ai pas compris d'où sortaient tous ces gens* ». Il s'agissait de la première campagne de Dav, l'auteur n'était par conséquent pas à même d'anticiper le niveau de soutien de sa communauté et/ou de jauger de sa capacité à l'activer : « *C'est tellement la roulette russe ce crowdfunding, on ne peut pas savoir si les gens vont nous suivre et dans quelle mesure ils vont nous suivre* ». Avec du recul et après en avoir échangé avec plusieurs de ses fans, Dav attribue ce succès au fait qu'il avait depuis plusieurs mois partagé son travail sur les réseaux sociaux. Assez naturellement, parce qu'ils apprécient ses croquis, les fans de l'artiste ont souhaité le soutenir dans cette aventure.

<sup>(10)</sup> 741 exemplaires du *Dav Book* ont fait l'objet d'une pré-commande via Ulule.

Sous un trait et un ton humoristiques, Dav a publié le 24 août 2015 un dessin<sup>(11)</sup> le représentant en slip célébrer le seuil des 300 %. En commentaire, l'auteur indiquait : « *Merci à vous tous ! Désormais vous devrez supporter ce visuel de moi en slip. Une seule solution pour s'en débarrasser : Atteindre les 400 % – A bon entendeur...* ». Si, en l'espèce, l'humour était de mise, des *stretch goals* effectifs n'ont pas tardé à suivre (Figure 3 de la page suivante). Le 2 septembre 2015, Dav annonçait préparer des choses pour remercier ses contributeurs du fabuleux accueil réservé au DAV BOOK. Le 4 septembre, le suspense était levé : l'auteur s'est engagé à ajouter d'autres illustrations ainsi que des stickers si l'objectif de 400 % était atteint. Tandis qu'au moment de cette annonce, le premier *stretch goal* semblait facilement accessible, c'est un autre palier, assorti de dessins pour tous, qu'il était envisagé de dépasser : 500 %.

Afin qu'ils ne se sentent pas lésés, ceux ayant privilégié un pack au sein duquel un dessin était prévu en auraient davantage. En effet, l'auteur a porté attention au fait que les bonus proposés ne conduisent pas à « lisser » les contreparties. Initiative originale, Dav a proposé d'apporter un coup de pouce aux *backers* : « *Et pour vous aider à les atteindre [les 500 %] – parce que ça représente quand même une petite somme à trouver en peu de temps – je mettrai en vente les originaux des illustrations citées plus haut, ainsi que ces quelques dessins qui avaient été réalisés sur feuilles volantes* ». La stratégie adoptée a alors porté ses fruits, plus vite semble-t-il que Dav ne l'avait anticipé. L'auteur nous a en effet expliqué qu'à ce stade les 500 % lui semblaient « *inatteignables* ». C'était sans compter sur la mise en avant du projet par Ulule et l'attrait des contributeurs pour sa campagne. Dans une nouvelle intitulée « *Bon, on arrête ?* » postée en date du 24 septembre Dav indiquait : « *Je pensais être un peu tranquille, à atteindre péniblement les 500 % un peu avant la fin de la campagne, mais vous en avez décidé autrement en explosant le palier ce jeudi, 11 jours trop tôt. [...] Vous avez donc libéré le bonus "dédicace pour tous" ! Et comme je n'ai qu'une parole, tout le monde aura donc des petits dessins dans son carnet [...] ! Le truc, c'est que vous êtes super nombreux (et il reste encore 10 jours) et que ça prendra beaucoup de temps. Je les ferai donc dans l'ordre, pour que les premiers contributeurs reçoivent leur album le plus vite possible – si tout va bien, pour Noël – mais les autres devront être patients !* ». Un retard probable inhérent à la réussite de la collecte et aux bonus générés par l'atteinte des *stretch goals* a donc rapidement été anticipé par Dav. Le 28 septembre, un troisième et ultime *stretch goal* était annoncé : 4 pages supplémen-

<sup>(11)</sup> Des critères de forme comptent parmi les facteurs explicatifs du succès d'une campagne de financement participatif. Or, l'un des atouts dont bénéficient les auteurs de bande-dessinée est de pouvoir animer leur campagne grâce à leurs illustrations (Renault, 2018). La plupart des auteurs mobilisent ainsi leur talent pour animer la page web de leur collecte : ils mettent alors en perspective les héros de leur BD et/ou des personnages les représentant. Notre article est ainsi naturellement étayé par plusieurs visuels recueillis sur les pages web des campagnes étudiées.

Figure 3 : Les *stretch goals* du projet *Dav Book*

Source : réalisé à partir des informations recueillies sur la page projet sur Ulule – illustrations reproduites avec l'autorisation de l'auteur.

taires ainsi qu'un marque-page seraient offerts si les 800 % étaient atteints – ce qui fut chose faite puisque la campagne a été finalement financée à hauteur de 856 %.

Plusieurs des bonus associés aux *stretch goals* avaient été pensés par l'auteur en amont de la collecte : le marque-page, les planches de stickers et les dédicaces pour tout le monde. Mais ces bonus n'avaient pas été anticipés dans une logique de *gamification*. Il s'agissait de « surprises » que Dav souhaitait offrir à tous à l'issue de la collecte. L'auteur nous explique : « Comme c'est parti très vite, il a fallu transformer les surprises en *stretch goals* ». Outre le fait que ses interlocuteurs sur Ulule lui conseillaient de dynamiser sa campagne par la mise en place de *stretch goals*, c'est également sous la pression des contributeurs qu'il les a proposés.

### Supercrash

Le 24 février 2017, Yves Bourgelas, illustrateur et auteur de BD vivant au Québec lançait sur la plateforme Kickstarter une campagne de *crowdfunding* en vue du financement du deuxième tome de la BD *Supercrash*. Adressée à un jeune public, *Supercrash* conte les aventures d'Olivier, apprenti super-héros. L'auteur a choisi le financement participatif après avoir été confronté en début d'année 2017 à l'impossibilité de son éditeur d'imprimer le tome à paraître. Il nous explique avoir envisagé de trouver un nouvel éditeur. Or, son livre n'aurait probablement pas vu le jour avant la fin de l'année. Yves Bourgelas avait besoin d'une « solution rapide », notamment parce qu'il avait prévu de participer à plusieurs événements en vue de la sortie de son album. C'est en BD que l'auteur a exposé son projet sur la plateforme Kickstarter. Le soin apporté à la construction et à l'illustration de sa

campagne compte parmi les clés de sa réussite. En outre, l'auteur a régulièrement diffusé des informations auprès de sa communauté.

Dès le début de sa campagne, l'auteur a fait figurer deux *stretch goals* indiquant alors que davantage d'objectifs supplémentaires seraient dévoilés dès que la barre des 13 000 dollars serait franchie (Figure 4 page suivante). Si la collecte obtenait 16 000 dollars, l'auteur proposait que la couverture des BD bénéficie d'un vernis sélectif. Fixé à 18 000 dollars, le deuxième *stretch goal* était associé à l'édition de deux marque-pages. En suspens, les futurs *stretch goals* étaient considérés par Yves Bourgelas comme difficilement accessibles. S'il les atteignait, il anticipait une édition en plus grand nombre de la BD. Lorsqu'il a bâti sa campagne, il souhaitait faire montre de simplicité et de clarté : « Je voulais montrer d'emblée ce que j'avais à offrir ». Yves Bourgelas nous explique avoir proposé des *stretch goals* dans le but « d'encourager les contributions lorsque le montant serait atteint, et d'offrir un meilleur produit en fonction des contributions recueillies ». Selon lui, les *stretch goals* témoignent d'une certaine ambition.

Au terme de la campagne le 26 mars 2017, fort du soutien de 133 contributeurs, l'auteur a collecté 14 269 dollars canadiens sur les 13 000 attendus. Aucun des *stretch goals* n'a par conséquent pu être débloqué. Dans un message adressé à ses contributeurs le 2 mai 2017, Yves Bourgelas annonçait néanmoins une bonne nouvelle à ses *backers* : « les couvertures de ces livres de *Supercrash* sont dotées de vernis sélectif ! Vous vous rappelez peut-être que cette option était l'un des objectifs supplémentaires de la campagne qui n'a pas été atteint ; eh bien grâce à une réduction de prix de dernière minute, j'ai pu l'ajouter à mes spécifications ».

Figure 4 : Les *stretch goals* de la campagne *Supercrash*

Source : Extrait de la page projet de la campagne portée par Yves Bourgelas sur Kickstarter – reproduit avec l'autorisation de l'auteur

Portant un regard sur l'issue de la campagne, Yves Bourgelas rappelle qu'étant en début de carrière, son lectorat est encore limité. C'est la raison pour laquelle il se doutait que le seuil des 13 000 dollars serait difficile à atteindre. Il précise : « *Même si les objectifs supplémentaires n'ont pas été atteints, je ne me sens pas comme si j'avais perdu une opportunité. J'ai même été capable de concrétiser l'un de ces objectifs au final* ». Ainsi, même si les *stretch goals* n'ont pas été débloqués, sa campagne n'en constitue pas moins une belle réussite. L'observation qu'il a pu faire d'autres campagnes l'invitait d'ailleurs à une forme de vigilance par rapport à la mise en place de *stretch goals*. Selon lui, même si tout est « *une question de préparation* », il convient de « *faire attention à ne pas vouloir offrir la lune à ses contributeurs. Il est facile de faire des tas de promesses qui au final deviennent chronophages ou dispendieuses* ».

### Comme convenu

Afin d'éditer successivement les deux tomes de la BD autobiographique *Comme convenu*, Laureline Duermael alias Laurel a présenté deux campagnes sur la plateforme Ulule. La BD raconte l'histoire

de son déménagement dans la Silicon Valley en 2013 avec sa famille. Avec son conjoint développeur, Laurel s'associe à deux autres français pour monter une start-up de jeux vidéo. Rapidement après leur installation aux Etats-Unis, les galères s'accumulent et le couple déchanté : leurs salaires sont misérables et les promesses de leurs associés ne sont pas tenues.

Dès 2014, Laurel a commencé à poster les pages de cette aventure sur son blog et les réseaux sociaux qu'elle anime, consolidant ainsi pas à pas une large communauté de fans. Le 6 octobre 2015, arrivée à mi-chemin, elle a lancé une campagne sur Ulule afin de financer le premier volume. D'une durée de trente jours, la campagne s'est interrompue le 5 novembre 2015. 294 666 dollars ont été collectés sur un objectif de 10 300 dollars, faisant alors de *Comme convenu* la plus belle réussite dans la catégorie BD d'Ulule (Renault, 2018). La porteuse de projet, qui ne semblait pas s'attendre à un tel soutien de ses contributeurs, a balbutié quelques jours avant de procéder à la mise en place de *stretch goals*. De toute évidence, elle n'avait alors pas anticipé le succès. Ce sont finalement trois *stretch goals* qui ont été successivement présentés et dépassés (Figure 5 ci-dessous).

Figure 5 : Les *stretch goals* du projet d'édition du premier tome de *Comme convenu*

Source : réalisé à partir des informations recueillies sur Ulule – illustrations reproduites avec l'autorisation de l'auteure.

Le 6 mars 2017, Laurel présentait sur la plateforme Ulule une nouvelle campagne visant à éditer la suite (et fin) de *Comme convenu*. La campagne s'est de nouveau révélée être une hyper-réussite. En effet, alors que Laurel sollicitait sa communauté à hauteur de 10 300 dollars, le soutien de 9 326 *backers* lui a permis de récolter plus de 430 000 dollars ! Tandis que la mise en place de *stretch goals* ne semblait pas avoir été anticipée lors de la première campagne, cela n'a pas été le cas pour la seconde. L'auteure a fait montre de réactivité : ont été successivement présentés six *stretch goals* (Figure 6 ci-dessous).

Plusieurs de ces *stretch goals* avaient alors pour caractéristique d'apporter des bonus distincts en fonction du pack de contreparties privilégié par les *backers*. Les contributeurs ayant supporté le projet à hauteur de 79 euros ou plus bénéficiaient de l'ensemble des *goodies* relatifs aux *stretch goals*... Il s'agissait ainsi d'attribuer une récompense plus importante aux contributeurs les plus « généreux ».

### Carence d'amour

Le 22 juin 2017, la jeune auteure Clémence Grégoire, dite Mokiris, a présenté sur la plateforme Ulule le projet d'auto-édition de sa première BD, fruit d'un projet de fin d'études. Achevée le 6 août 2017, la campagne a réuni 8 823 euros sur les 1 500 espérés (588 %). Intitulée *Carence d'amour*, la BD raconte l'histoire d'une petite fille prénommée Anémone qui adore les animaux et plus particulièrement les lapins. Au travers de cette BD, Mokiris défend la cause animale et le végétalisme. Sur la vidéo de présentation de son projet, elle indique avoir puisé dans son vécu et ses valeurs pour écrire cette BD : « À la base, c'était un projet autobiographique qui a dévié en fiction. Je me suis beaucoup inspirée de mon enfance et de mon vécu parce que cela fait un an que je suis végétalienne, donc des histoires rigolotes j'en ai plein à raconter ».

Le seuil financier initial (1 500 euros) devait lui permettre l'impression de cent livres ainsi que la production de *goodies* : un badge, un *ex libris* et une planche d'autocollants. L'auteure a expliqué que sa rémunération et le don qu'elle souhaitait faire à une association (le Rêve d'Aby) ne seraient effectifs que dans le cas où elle dépasserait l'objectif financier initial. C'est notamment la raison pour laquelle elle a souhaité motiver les contributeurs en proposant d'emblée six *stretch goals*. Ces six premiers paliers ayant été rapidement atteints, un septième a été proposé le 2 août 2017, quelques jours avant la fin de la campagne (Figure 7 page suivante). Ce palier ayant été dépassé, un ultime palier a été fixé, lequel n'était pas assorti de contreparties.

Selon Mokiris, plusieurs facteurs expliquent le succès de sa campagne, parmi lesquels la thématique et le style graphique du livre. Par ailleurs, elle précise devoir le succès des premiers pas de sa campagne à ses proches : ils ont été très réactifs, ce qui a permis de propulser la campagne sur la page d'accueil de la plateforme. Ulule a par la suite fait la promotion du projet dans sa *newsletter* en date du 2 août 2017 ; le nombre de contributeurs a alors doublé en quelques heures. Enfin, l'auteure souligne le fait que les tarifs étaient très attractifs dans la mesure où elle avait à cœur que son livre soit accessible. Elle ajoute qu'elle a créé beaucoup de *goodies* pour les *stretch goals*, lesquels ont participé au succès de sa campagne.

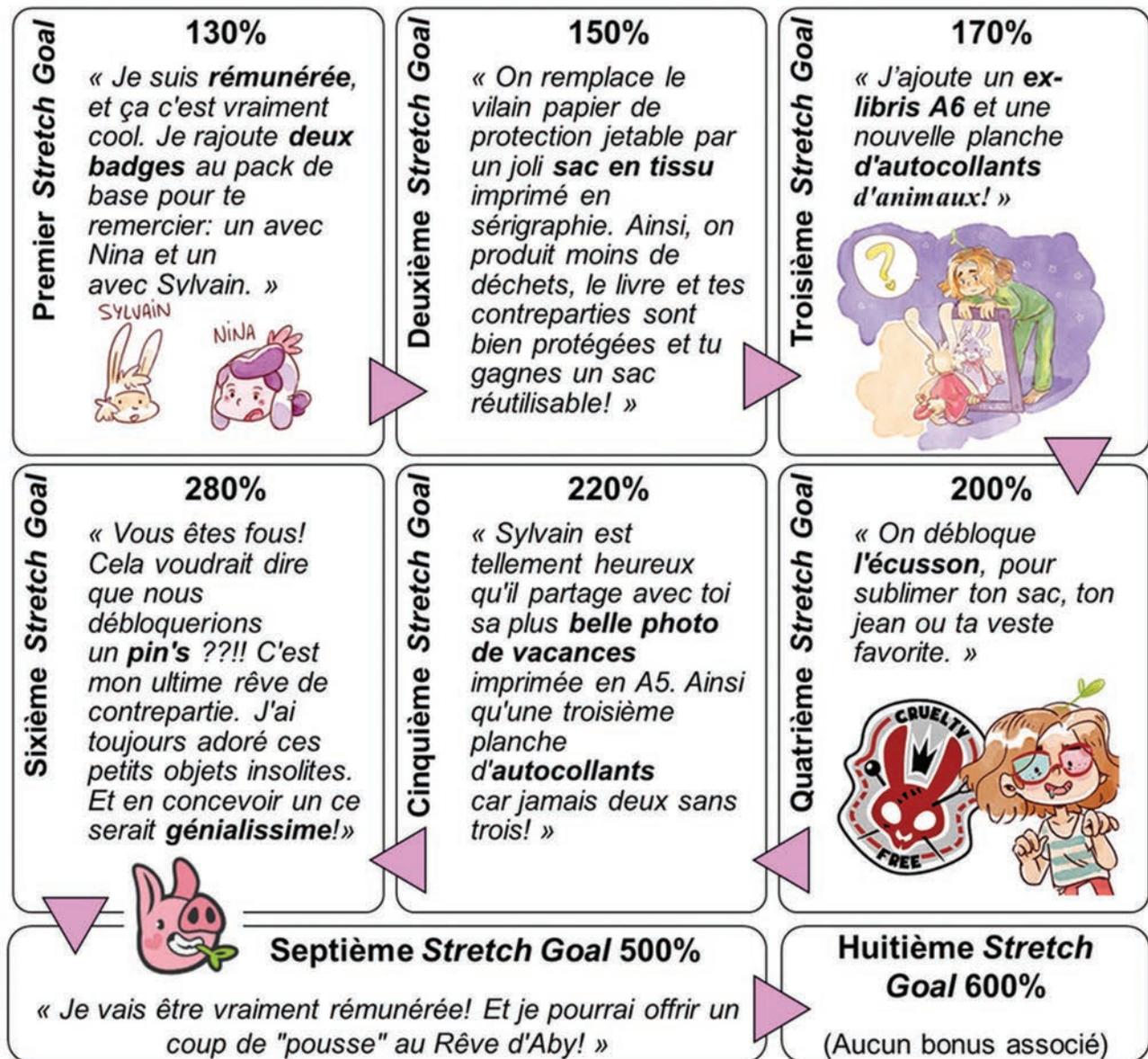
### Paul Lamploux et les 4 Huberts : chômeurs du futur

Amis d'enfance, Yann Girard et Emile Bertier détournent des BD libres de droit. Ils créent leurs propres dialogues, sélectionnent les cases et les assemblent de manière à détourner les aventures originales. Présents depuis novembre 2016 sur

Figure 6 : Les *stretch goals* du projet d'édition du second tome de *Comme convenu*



Source : à partir des informations recueillies sur Ulule – illustrations reproduites avec l'autorisation de l'auteure.

Figure 7 : Les *stretch goals* du projet *Carence d'amour*

Source : réalisé à partir des informations recueillies sur Ulule – illustrations reproduites avec l'autorisation de l'auteur.

Tipeee<sup>(12)</sup> afin d'être soutenus de façon régulière dans leur travail de création, les auteurs ont décidé de s'appuyer sur la plateforme Ulule pour financer l'impression de leur « Bande Détournée » intitulée : *Paul Lemploix et les 4 Huberts : chômeurs du futur*. Empreint d'humour et d'ironie, le scénario de la BD est présenté dans les termes suivants : « Alors que les réformes de flexisécurité s'étendent jusqu'aux confins de l'empire, seules quelques planètes primitives proposent encore des offres d'emploi. Dans cet univers précarisé, une équipe de héros cherche sans relâche du travail. Paul Lemploix, et son équipe de chômeurs du futur vont sillonner l'espace-temps à la recherche d'un poste à pourvoir. À leurs trousses, les agents du docteur chômax guettent le moindre faux pas pour

<sup>(12)</sup> La plateforme Tipeee est fondée sur le modèle du pourboire (Renault et Ingarao, 2018).

les radier de la galaxie et leur couper les allocs ». D'une durée de deux mois (du 21 juillet au 18 septembre 2018), la campagne de financement participatif a été couronnée de succès. En effet, 637 préventes ont été réalisées sur un objectif initial de 200.

Mis en lumière dans une *newsletter* d'Ulule en date du 28 août 2018, le projet a dépassé l'objectif initial. Le 29 août 2018, les auteurs ont alors témoigné de leur satisfaction et ont proposé les premiers *stretch goals* : « Hier soir autour de 18h, une courbure favorable de l'espace-temps nous a propulsés bien au-delà des horizons stellaires envisagés jusqu'alors. Commençons par le commencement : MERCI à tous pour vos nombreux soutiens et partages ! Mais ne nous arrêtons pas en si bon chemin... Comme disait De Gaulle : "Plus vite, plus fort, plus loin" ». Ces premiers *stretch goals* furent rapidement dépassés,

Figure 8 : « PAR XÉNORG ! 300 BÉDÉS ! »



Source : extrait de la news envoyée aux contributeurs du projet le 4 septembre 2018 – reproduit avec l'autorisation des auteurs.

occasion rêvée d'envoyer une *news* aux contributeurs (Figure 8 ci-dessus). Le 6 septembre, deux nouveaux paliers ont été dévoilés et aussitôt dépassés, conduisant les auteurs à faire ce commentaire le 7 septembre : « 200, 300, 400... les paliers s'enchaînent, plus moyen de faire la sieste ! ».

La figure 9 (page suivante) rend compte de l'ensemble des *stretch goals* ayant été proposés. Les six premiers ont été effectivement atteints. Quant aux trois derniers *stretch goals*, il semble qu'ils avaient pour vocation essentielle de nourrir le ton décalé des interactions entre les auteurs et leur communauté.

Les auteurs attribuent le succès de leur campagne à deux principaux facteurs : le caractère atypique du projet et sa mise en avant par la plateforme Ulule. En effet, la campagne a été relayée par Ulule au travers de deux *newsletters* : la première a été diffusée le 28 août 2018 auprès de la communauté de ceux qui s'intéressent à l'univers BD, et la seconde a été transmise *via* la lettre généraliste le 6 septembre 2018. L'analyse des données de la collecte fait clairement apparaître l'effet bond généré par ces mises en avant.

## Analyse des enjeux associés à la mise en place de *Stretch goals*

### Les bénéfiques

#### Une dynamique collective : un pour tous, tous pour un

La mise en place de *stretch goals* permet au porteur de projet de bénéficier de la puissance et de l'énergie collective de la foule. Afin de « débloquer » un palier, de multiples contributions sont nécessaires. Mettre en place des *stretch goals* est donc une pratique qui résonne parfaitement avec les fondements de la finance participative : « les petits ruisseaux font des grandes rivières ». Porteurs de projet et *backers* ont besoin les uns des autres pour que les *stretch goals* puissent être atteints. Les parties prenantes au projet

se trouvent emportées dans une dynamique collective au bénéfice d'une somme d'intérêts individuels. En matière de *crowdfunding*, chacun des protagonistes n'est ainsi rien isolément. A cet égard, ce commentaire d'un *backer* nous semble emblématique : « Bonne chance à tout le monde pour atteindre les 4 000 % ! » (*verbatim* extrait de la campagne pour le second tome de *Comme convenu*). Les *stretch goals* constituent une source de motivation supplémentaire encourageant les *backers* à devenir les ambassadeurs d'une campagne auprès de leurs différents réseaux. Parallèlement, les porteurs de projet proposent à leur communauté de relayer la campagne. Ainsi, à propos du palier des 500 exemplaires, avec l'humour qui leur est propre, Emile Bertier et Yann Girard ont invité leur communauté à diffuser leur projet : « Et comme d'habitude, n'oubliez pas de parler de nous : si chacun de vous convainc une personne de participer, ça fera un max de pognon dans notre poche nous pourrons aller encore plus loin ! ».

#### Un effet carotte

La mise en place de *stretch goals* semble propice à l'augmentation du panier moyen des *backers*. Désireux d'obtenir des bonus supplémentaires, ils sont incités à acquérir de nouveaux packs de contreparties, pour eux-mêmes ou pour les offrir. Nos observations témoignent ainsi qu'au fur et à mesure de la mise en œuvre de *stretch goals*, certains contributeurs abondent de nouveau dans la jauge de la campagne ou bien annulent leur précédent achat pour l'*upgrader*. La mise en place de *stretch goals* différenciés est également de nature à inciter les contributeurs intéressés par certains bonus à investir dans des packs de contreparties dont la valeur faciale est plus importante. Le cas de la collecte pour le second volume de *Comme convenu* est de ce point de vue emblématique : alléchés par les bonus associés aux packs « prestige », plusieurs contributeurs ayant initialement privilégié un pack classique ont finalement choisi de modifier leur achat : « Je viens d'*upgrader* vers le Pack prestige ! Trop tenté par tous les petits bonus !!! ». En écho aux travaux de Ryu, Kim

Figure 9 : Les stretch goals du projet Paul Lamploix &amp; les 4 Huberts.



Source : réalisé à partir des informations recueillies sur la page Ulule du projet – illustrations reproduites avec l'autorisation des auteurs.

et Kim (2016) et de Dowthwaite (2017), ces observations soulignent le facteur de motivation extrinsèque que constitue la quête de récompenses. Les *stretch goals* permettent en effet d'augmenter la valeur perçue des contreparties par les contributeurs (Hardy, 2013). Pour une même somme, au fur et à mesure que les *stretch goals* sont débloqués, le projet se voit globalement enrichi (Figure 10). Selon Laurel : « *L'atout principal est que ça peut décider à participer des gens qui hésitaient...* ». A cet égard, Mokiris nous indique que les *stretch goals* « *ont maintenu la campagne attractive durant toute sa durée. Chaque objectif franchi faisait gagner davantage d'objets à tous les participants. Si je n'avais pas mis de stretch goals, je pense que la campagne aurait eu moins de succès une fois les 100 % atteints. À la fin du crowdfunding, j'avais dépassé le dernier objectif prévu de base. Donc j'en ai rajouté un nouveau à 600 % sans bonus. Mais je ne l'ai jamais atteint... Peut-être parce qu'il n'y avait pas de récompense à la clef ?* ».

Figure 10 : Augmentation de la valeur perçue



Source : visuel réalisé par Laurel, publié le 3 avril 2017 – reproduit avec l'autorisation de l'auteure

Les récompenses ne sont pas la seule source de motivation des contributeurs, certains y sont indifférents. A ce propos, Laurel nous indique : « *Plusieurs lecteurs m'ont dit qu'au contraire les goodies les embêtaient, qu'ils ne voulaient pas en recevoir. Certains ont proposé sur Facebook de les envoyer à d'autres qui leur en feraient la demande, pour ne pas gâcher* ». Ainsi, tout dépend de la nature des « bonus » associés aux *stretch goals* et, conséquemment, au profil du *backer*. De surcroît, il

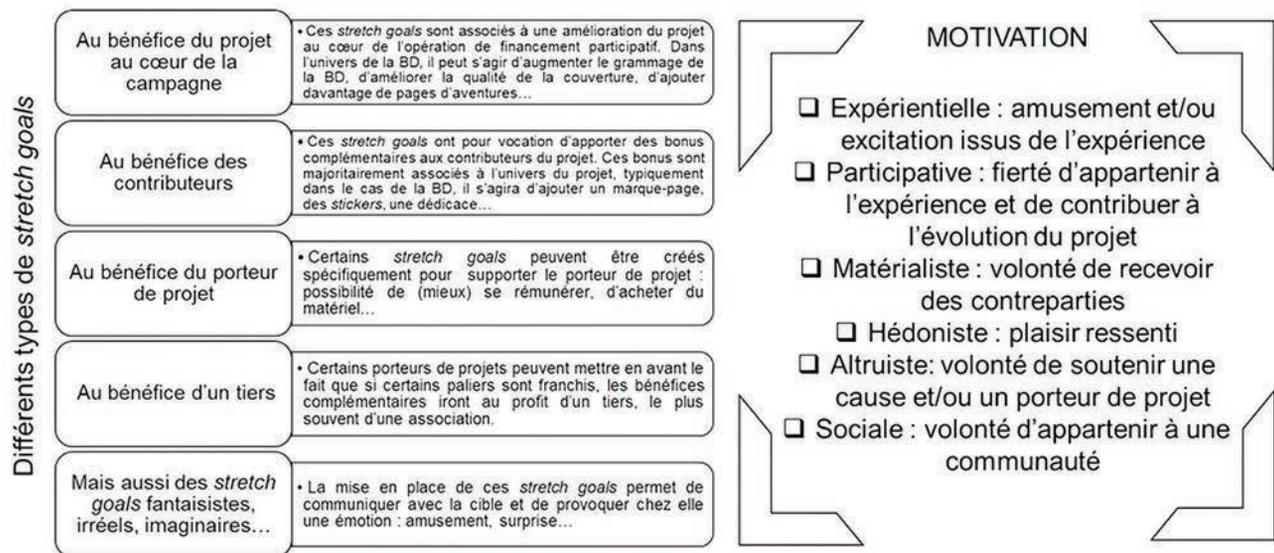
ne faudrait pas hâtivement conclure que seuls les « chasseurs de récompenses » sont sensibles à la mise en place de *stretch goals*. En effet, les *stretch goals* peuvent aussi répondre à des motivations de natures expérientielle, hédoniste ou bien encore altruiste (Figure 11 page suivante). L'étude de la campagne « Carence d'amour » témoigne de cette dernière perspective : certains paliers avaient pour objectif de mieux rémunérer l'auteure ou bien encore de lui permettre de faire des dons à une association.

In fine, la mécanique d'une campagne de *crowdfunding* permet de répondre à des sources de motivation de nature « intrinsèque » et « extrinsèque » (Ryan et Deci, 2000). Les *backers* peuvent ainsi être intrinsèquement motivés à participer parce qu'ils éprouvent du plaisir, de l'intérêt, de la curiosité ou bien encore de la satisfaction. Sous cet angle, la mise en place de *stretch goals* offre une expérience stimulante. Elle permet notamment de répondre à une quête d'accomplissement, liée à la volonté d'apporter son écot. Bien sûr, dans le contexte du don contre don, les contributeurs peuvent également être extrinsèquement sensibles aux contreparties offertes en fonction de leur niveau de contribution. Parce qu'ils prennent la forme d'une « carotte », certains types de *stretch goals* constituent ainsi des sources de motivation extrinsèque.

### Une ludification de la campagne

Lorsqu'ils proposent d'atteindre des *stretch goals* successifs, les porteurs de projet *gamifient* en quelque sorte la campagne de financement, ce qui est propice au plaisir des internautes et suscite un fort engouement. Or, le caractère ludique d'une campagne est susceptible d'attirer certains profils de contributeurs. Plus encore, cette forme de *gamification* de la campagne permet éventuellement d'augmenter le nombre de récompenses obtenues par les contributeurs, lesquelles sont le plus souvent en lien avec le projet lui-même. Ce sont par conséquent deux autres dimensions de la motivation identifiées par Ryu et Kim (2016) qui sont ici activées : l'une est en lien avec la nature du projet lui-même et l'autre avec la récompense. Mokiris nous indique la façon dont elle perçoit cette forme de *gamification* : « *Les internautes voient les pourcents monter, c'est assez excitant. S'il ne manque pas grand-chose pour obtenir le stretch goal suivant, des contributeurs vont parfois participer avec des sommes plus élevées, juste pour franchir l'objectif. La campagne devient une sorte de jeu. On regarde le montant grimper de plus en plus vite dans l'espoir de débloquer le bonus suivant !* ». Fait caractéristique, nous avons observé qu'après avoir apporté leur soutien financier, certains *backers* se connectent à plusieurs reprises à la page du projet pour voir où en est la cagnotte et conséquemment si les objectifs *gamifiés* ont été ou non atteints. On assiste dès lors à une forme « d'effet de renforcement » (Cordova, Dolci et Gianfrate, 2015) : en observant les contributions antérieures de leurs pairs, les *backers* voyant les *stretch goals* se « débloquer » ont plus encore intérêt ou envie de soutenir un projet. En écho aux travaux de Ryu et al. (2016 et 2018), la temporalité semble jouer un rôle important. Parce que la motivation diminue après l'atteinte d'un objectif (Kuppaswamy et Bayus,

Figure 11 : Une réponse à une pluralité de motivations



2017), la mise en place de *stretch goals* successifs semble de nature à encourager les *backers* à s'engager. Cela peut en effet leur donner le sentiment que leur contribution aura un impact.

### Une démarche participative

Lorsque les *stretch goals* ne sont pas définis dès le départ de la collecte mais apparaissent au fil de sa progression, les *backers* ont plaisir à se montrer force de proposition. Ils s'expriment notamment sur le nombre de préventes ou sur le seuil financier à atteindre (en pourcentage de la collecte) ou bien encore suggèrent des bonus qu'ils souhaiteraient voir associés aux prochains paliers. Elodie Gonçalves nous confirme les effets positifs sur la dynamique de la campagne du recours à une démarche participative<sup>(13)</sup>. A l'occasion de la campagne visant à éditer le premier tome de *Comme Convenu*, les *backers* ne sont ainsi pas étrangers au seuil du troisième *stretch goal*. Ils ont en effet encouragé Laurel à battre le record en pourcentage de la campagne visant à offrir un bouquet géant de fleurs à Christiane Taubira : 2 460 %<sup>(14)</sup>... Laurel a ainsi proposé un *stretch goal* à 2 461 %. En harmonie avec les analyses d'Onnée et Renault (2014), cela témoigne qu'au travers d'une campagne de financement participatif la foule n'apporte pas seulement son argent mais aussi ses idées, son réseau, ses compétences... Ainsi, Laurel considère que le fait de ne pas dévoiler les *stretch goals* dès le début de la campagne donne de belles opportunités d'échange avec la communauté : « *Je ne sais pas si c'est pertinent, mais je crois que ne pas tout montrer dès le début permet aux participants d'imaginer ce qu'il pourra y*

*avoir après, et ça c'est chouette ! Je ne sais pas si ça influence une participation... mais ça donne des conversations intéressantes. J'ai d'ailleurs changé ce que j'avais prévu et réalisé une des propositions faites par un lecteur* ». Notre recherche souligne alors le rôle des *stretch goals* dans la dynamique d'une campagne de financement participatif. Ils suscitent la curiosité des *backers* et moult commentaires (Encadré 2). Or, comme l'ont souligné plusieurs auteurs (Mitra et Gilbert, 2014 ; Xu *et al.* 2014 ; Kuppuswamy et Bayus, 2018), l'animation d'une campagne compte parmi les facteurs-clés de sa réussite.

### Encadré 2 : Force de proposition des *backers*

« [...] *Je suis d'accord avec certains des commentaires précédents, un prochain stretch goal avec une petite figurine de Brume serait absolument génial, elle est so cute* »

« *Un truc serait génial pour un prochain stretch goal, vu dans une autre BD racontant une histoire d'entreprise : une petite chronologie des événements principaux de l'histoire, sur quelques pages à la fin du 2<sup>e</sup> tome, pour avoir une vision globale de vos aventures :)* »

« *Un coffret fourreau pouvant contenir les deux albums me semblerait une excellente idée de stretch goal !* »

« *Pour les stretch goals : des stickers, des magnets, des cadre photos magnétiques, un ardoise magnétique pour le frigo, un cahier, un carnet de note, un stylo ou un crayon ou une gomme, le pack du tome 1 - youHOU !!!!! on peut rêver !!* »

Source : extrait de la table des verbatim témoignant des suggestions des *backers* – Projet « Comme convenu », tome 2.

<sup>(13)</sup> Elodie Gonçalves nous donne l'exemple d'auteurs de BD qui ont engagé leur communauté dans le choix d'une couverture. Tel est le cas du dessinateur de la BD *La Geste du Bleu*, projet financé avec succès en juin 2017 sur la plateforme Ulule. Le choix d'une couverture alternative était associé au troisième *stretch goal*.

<sup>(14)</sup> <https://fr.ulule.com/un-bouquet-pour-christiane/>

### Une opportunité de renforcer la communication positive

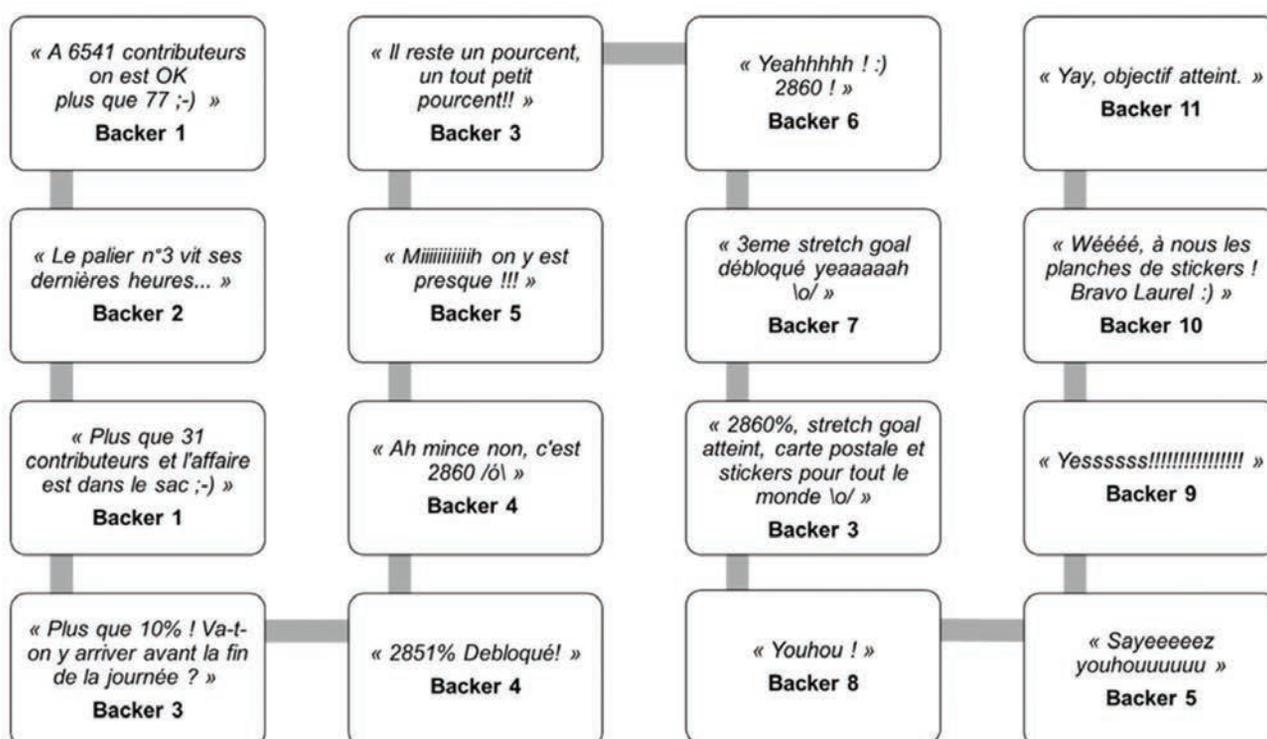
La mise en œuvre de *stretch goals* génère davantage d'actes de communication de la part des porteurs de projet. Or, la mise à jour de la campagne, notamment au travers de l'ajout de *news*, est un facteur favorable à la réussite d'une collecte (Xu *et al.* 2014). En outre, le fait d'atteindre un *stretch goal* concourt à l'usage d'un vocabulaire positif, lequel est propice au succès (Gorbatai et Nelson, 2015). Emile Bertier considère ainsi que la mise en place de *stretch goals* permet de « *maintenir une dynamique de communication pendant la campagne alors que l'objectif est atteint* ». Selon lui, cela permet d'éviter une forme de relâchement. Les paliers suscitent en outre de nombreux commentaires de la part des *backers*. Ces derniers ont notamment à cœur que le collectif parvienne à dépasser les *stretch goals* en cours. Cela est particulièrement saillant dans les fils de discussion. Le cas de la seconde campagne portée par Laurel illustre là encore nos propos. Dans la figure 12, nous avons mis en perspective un extrait de la table des *verbatim* mettant en exergue la forte attention portée par les *backers* à l'évolution de la cagnotte. Nous y faisons figurer 16 commentaires laissés successivement sur la page de la collecte par 11 *backers* distincts. On y perçoit une forme de tension suivie de l'expression de la joie des *backers*.

Fait *a priori* surprenant, des *stretch goals* fictifs génèrent également une forme d'engouement de la part de ceux qui soutiennent les projets. Tel a pu être le cas pour la proposition de revenu intergalactique correspondant au palier de 666 préventes de la

BD Paul Lamploix et les 4 Huberts. Le commentaire de l'un des contributeurs sur la page Ulule du projet illustre notre propos : « *Je suis persuadé qu'on va atteindre les 666 et toucher les sous ! Il paraît qu'ils seront versés juste après la fin du monde, génial !* ». Il s'agit là d'autant d'actes de communication qui bénéficient à la dynamique du projet. Yann Girard considère ainsi les *stretch goals* comme une occasion de communiquer et de faire rire la communauté. L'auteur nous précise avoir le sentiment que les *stretch goals* matériels n'ont pas autant d'impact en ce sens qu'ils ne suscitent notamment pas forcément d'actes de partage : « *Quand on y pense, c'est bien de proposer des stretch goals qui puissent être partagés* ». Ainsi, Yann Girard considère que personne ne va être tenté de relayer un message selon lequel les contributeurs gagneront plus de stickers si un palier est atteint. Il constate que les *stretch goals* comme le revenu intergalactique ont davantage séduit son audience. Il ajoute : « *Si c'est quelque chose d'un peu plus créatif, d'un petit peu plus original dans le contenu, c'est possible que ce soit partagé. Finalement, c'est cela le but aussi* ».

*In fine*, il convient aussi de considérer que la dynamique impulsée par la mise en place de *stretch goals* peut positivement impacter la « viralité » d'une campagne : la communauté du porteur de projet sera davantage incitée à en parler autour d'elle, les accompagnateurs de projets au sein des plateformes de *crowdfunding* seront eux-aussi plus enclins à la relayer *via* les outils médias dont ils disposent (lettre d'information, réseaux sociaux...). S'ils semblent présenter de nombreux

Figure 12 : Fil de discussion des *backers*



Source : à partir des informations recueillies sur le projet *Comme Convenu 2* sur la plateforme Ulule.

avantages, les *stretch goals* doivent être précautionneusement gérés, la section suivante souligne les risques et difficultés pouvant y être associés.

### Les difficultés et risques associés

#### Le défaut de préparation : un écueil à éviter

La mise en place de *stretch goals* complexifie la gestion d'une collecte. Dans une situation idéale, les *stretch goals* sont anticipés par le porteur de projet, ce qui nécessite d'en déterminer les principaux contours et coûts associés. Or, tel n'est pas toujours le cas... Elodie Gonçalves considère que le défaut de préparation des *stretch goals* à venir constitue un risque majeur. Notre interlocutrice nous explique que certains porteurs de projet « *sont pris au dépourvu lorsque les 100 % arrivent* ». Ils ne disposent pas d'une trame de communication et ne savent pas quoi mettre en place. Or, faute de préparation, la campagne risque de perdre de son dynamisme. Elodie Gonçalves souligne par ailleurs que les porteurs de projet se heurtent conséquemment à un défaut de budgétisation. Dans l'excitation, ils sont enclins à proposer des contreparties trop onéreuses aux contributeurs. Laurel alerte également sur la question des coûts : « *Le risque est qu'un stretch goal soit mal évalué et coûte trop cher au final, ou soit trop lourd et entraîne un excédent de frais de port important* ». Mokiris nous livre elle-aussi sa perception des risques potentiels et précautions nécessaires en ces termes : « *Il faut bien calculer le coût de chaque objectif afin de fixer un pourcentage à atteindre. Si les stretch goals sont vite atteints, c'est que le succès de la campagne a été mal évalué au début. Il faut alors travailler assez vite pour en développer d'autres, si l'on désire garder cette dynamique "attractive"* ». Le calcul des coûts est crucial selon notre interlocutrice : « *Si on calcule mal le budget, on peut vite se retrouver coincé. Ce n'est pas évident de calculer un prix fixe pour une amélioration, sans savoir combien il y aura de contributeurs à la fin de la campagne. Il faut impérativement que tous les coûts rentrent dans le prix minimum d'une contribution* ». Mokiris nous explique ainsi avoir mal estimé les surcoûts associés à la mise en place des *stretch goals* de sa campagne : « *En plaçant un objectif à 280 %, je pensais ne jamais l'atteindre. C'est pourquoi j'ai été généreuse pour chaque objectif, car je pensais ne jamais dépasser plus de 150 %. La plus petite contribution dans mon projet avait une valeur de 13 euros. Il aurait fallu qu'elle soit à 20 euros pour ne pas que j'y perde* ».

Dav nous indique que, fort de l'expérience de certains de ses homologues, il a su se montrer très vigilant : « *Moi, tout de suite quand j'ai demandé aux copains "quels sont les pièges ?", ils m'ont répondu "le poids"* ». La question des frais d'expédition est ainsi cruciale. Un nombre de pages qui augmente, une couverture souple qui devient cartonnée, un grammage plus important du papier et la présence de *goodies* génère un « surpoids » et coûtent donc davantage en frais d'expédition. Dav nous explique connaître des porteurs de projet qui se sont retrouvés dans des situations difficiles après avoir mal apprécié ces coûts. Il nous relate cette anecdote :

« *J'ai l'exemple d'un copain qui a fait un livre d'un format A4 et dans ses stretch goals, il offrait un ex libris en A3. Alors c'est super parce que cela fait un beau tableau, sauf que le A3 ne rentre pas dans l'enveloppe. Il s'est retrouvé à devoir envoyer des rouleaux, ce qu'il n'avait pas prévu du tout !* ». Dav conseille de faire preuve de prudence et de ne pas se laisser emporter par son enthousiasme : « *On a envie de faire plaisir aux gens et il faut avouer que désormais les plateformes et les lecteurs nous poussent à proposer des choses très très vite pour continuer à lancer la machine. Alors des fois, on propose des choses sans forcément y réfléchir* ». Or comme nous l'indique l'auteur : « *Il y a des erreurs qui peuvent coûter très cher, que ce soit financièrement ou en termes d'organisation !* ». Yves Bourgelas relate également avoir « *vu des gens offrir la lune et se mettre beaucoup plus de travail sur les épaules s'ils atteignaient un montant spécifique. Bref, l'objectif supplémentaire devient, s'il est atteint, un cadeau empoisonné pour le créateur de la campagne. Il faut bien balancer ce que l'on veut offrir* ». En effet, comme nous le confirme Elodie Gonçalves, il est préférable de préparer les *stretch goals* en amont de la collecte. A défaut, dans l'euphorie et/ou la précipitation, les porteurs de projet sont susceptibles de faire des propositions inappropriées et/ou trop ambitieuses.

#### La difficulté de satisfaire le plus grand nombre

Satisfaire les exigences de l'ensemble des *backers* est une mission quasi impossible. Les sources d'insatisfaction et de polémiques sont nombreuses. Il est notamment ardu d'identifier les bonus qui puissent plaire au plus grand nombre. La campagne pour le second tome de *Comme convenu* n'a ainsi pas échappé à quelques polémiques. L'une d'entre elles était relative à la fixation des seuils à atteindre. Un *backer* s'est exprimé en ces termes : « *Un premier stretch goal qui démarre "seulement" à 2 000 % (alors que la plupart des campagnes Ulule gratifient les contributeurs de bonus dès 120 ou 150 %) et les suivants tous les 500 % c'est colossal ! Sur un objectif initial de moins de 10 000 euros pour produire un livre, on en est à plus de 207 000 euros et on "débloque" seulement un faux billet et un marque page pour chaque livre !* ». Il est ici opportun d'apporter un éclairage nuancé ces propos : le projet porté par Laurel ayant rencontré un succès immédiat<sup>(15)</sup>, le premier *stretch goal* a été mis en place dès le deuxième jour de la campagne !

Le projet d'édition du second tome de *Comme convenu* a par ailleurs engendré la frustration de quelques *backers* s'agissant des bonus différenciés en fonction des packs de contrepartie. Ce *verbatim* illustre nos propos : « *Je dois dire que moi aussi je me suis sentie un peu frustrée en réalisant que ce joli magnet n'était que pour les packs prestige. J'espérais qu'il y aurait des magnets, j'adore ça ! (mais j'avais plutôt fantasmé sur un magnet de l'écureuil)* ». Laurel n'a pas manqué de justifier son choix : « *Mince, je lis vos réactions à propos du magnet qui n'est que pour les packs "prestige". Mon but n'était pas du tout de créer de la frustration... En fait le souci est purement technique.*

<sup>(15)</sup> Le projet dépassait le seuil de 100 % en sept minutes et celui de 400 % en une heure.

Les magnets sont épais et les ajouter dans le livre peut être risqué pour la couverture. Comme le pack prestige m'offre plus de flexibilité à ce niveau, je me suis permis d'ajouter le magnet... ». Trois principales raisons justifient le choix de proposer des *goodies* distincts en fonction des packs de contreparties privilégiés par les *backers* :

- financière : le surcoût associé à la production de *goodies* ne peut être pris en charge avec les packs de contreparties les moins chers.
- logistique : l'expédition d'un bien matériel n'est pas prévue ou impossible avec les packs de premier niveau.
- symbolique : le porteur de projet peut légitimement souhaiter récompenser davantage ceux qui apportent un soutien financier plus conséquent.

Elodie Gonçalves considère qu'il est préférable d'attribuer aux contributeurs des bonus similaires : « En termes de communication, je trouve cela beaucoup plus simple que les bonus soient communs à tous ». En cas de bonus différenciés, notre interlocutrice souligne que cela complexifie la préparation des packs adressés à chacun des contributeurs. Elle précise qu'il est cependant économiquement inenvisageable d'offrir certaines récompenses aux *backers* dont la contribution à la campagne est d'un montant proportionnellement faible. Précisons que certains contributeurs comprennent la différenciation de l'offre et affichent alors une forme d'indifférence relative, en particulier en réponse à ceux qui ne comprennent pas ou regrettent une telle logique : « Moi, ça ne me dérange pas que certains *goodies* soient réservés aux plus gros contributeurs. Si tout le monde avait la même chose, ça ne serait pas la peine de faire des packs prestige » (*verbatim* extrait de la campagne pour le second tome de *Comme convenu*). In fine, il faut considérer que la communauté qui se forme autour d'un projet n'est pas seulement là pour bénéficier des contreparties. Ainsi, nombreux sont les *backers* enclins à apaiser les éventuelles polémiques. Ils expliquent soutenir un projet pour qu'il puisse voir le jour et non pour obtenir des récompenses, lesquelles ne sauraient selon eux être considérées comme un « dû ».

### Un passage obligé

Certains porteurs de projet regrettent que les *stretch goals* soient devenus une forme de passage obligé. Dav nous explique que le premier jour de sa campagne, alors que le seuil des 100 % avait été dépassé, ses interlocuteurs chez Ulule lui ont conseillé de réfléchir à des actions pour, nous dit-il, « relancer la machine ». Tandis que ce conseil lui semblait légitime, notre interlocuteur a été déconcerté par l'insistance de certains contributeurs. Il nous livre en ces termes son sentiment : « J'ai l'impression que les contributeurs, sur les sites de crowdfunding sont maintenant tellement habitués à avoir quelque chose en plus quand le projet fonctionne que, d'une certaine manière, ils se permettent de réclamer. Donc c'est un peu le piège ». Au contraire des « altruistes », les « chasseurs de récompenses » (Ryu *et al.*, 2016, 2018), attendent certains signaux favorables avant de contribuer au projet. Comme nous l'indique Dav : « Il y a des gens,

tant qu'il n'y a pas de *stretch goals* annoncés un peu cools, ils ne vont pas participer au projet. Ils vont attendre [...], ce qui est parfois problématique ». A l'appui d'une sélection de *verbatim*, le tableau 1 de la page 33 illustre la demande parfois pressante de la part des contributeurs.

A l'image de Dav, Emile Bertier nous interpelle sur « l'effet de mimétisme » associé à la mise en place de *stretch goals*. L'auteur nous indique que des messages automatiques<sup>(16)</sup> sont générés au fur et à mesure d'une campagne par la plateforme. Ainsi, dès qu'une campagne dépasse son objectif, plusieurs conseils sont donnés aux porteurs de projet, parmi lesquels celui de mettre en place des *stretch goals* : « Petite astuce supplémentaire : vous pouvez aussi proposer des contreparties ou des cadeaux supplémentaires à vos contributeurs si la collecte atteint un palier plus élevé. Par exemple, si le projet atteint les 150 %, vous pouvez proposer un objet attractif supplémentaire à tous les contributeurs au-dessus de 20 €. De cette manière, vos contributeurs auront tout intérêt à porter le projet et à communiquer largement auprès de leurs propres réseaux » (extrait d'un message généré par Ulule Buddy). Or, Emile Bertier s'interroge : « Quand on reçoit cela, on se dit qu'il faudrait le faire. On regarde tous les autres projets, évidemment tout le monde le fait. Mais savoir si tout le monde le fait parce que tout le monde le fait ou si tout le monde le fait parce qu'effectivement cela fonctionne, c'est compliqué ». En écho aux travaux sur la motivation (Pink, 2011), sans doute faut-il considérer les éventuels « coûts cachés » inhérents aux *stretch goals* en tant que récompenses conditionnelles. Le recueil de données en ligne nous permet de percevoir dans la réaction de plusieurs contributeurs une forme d'accoutumance à la pratique. Cela nous conduit à nous interroger sur de potentiels effets pervers sur le long terme des *stretch goals*. La contribution de certains profils de contributeurs est encouragée par les contreparties supplémentaires associées à certains paliers : c'est le fameux « effet carotte ». Si les conséquences sur le court terme sont bénéfiques au succès d'une campagne, l'on pourrait néanmoins craindre que les *stretch goals* deviennent aux yeux de contributeurs aguerris, campagne après campagne, un dû. Leur mise en place pourrait se généraliser, devenir alors une forme d'incontournable et, à défaut de se renouveler, ne plus susciter le même engouement.

### Une gestion post-campagne plus lourde

À l'issue de la collecte, le porteur de projet devra concrétiser les annonces inhérentes aux *stretch goals* ayant été atteints. Parmi les difficultés associées à la gestion post-collecte, on constate que les *stretch goals* peuvent notamment impliquer des retards de livraison. Tel a notamment été le cas pour le projet porté par Dav.

<sup>(16)</sup> Sur la plateforme Ulule, ces messages sont envoyés par « Ulule Buddy » qui se présente en ces termes sur le site Internet de la plateforme : « Je suis le robot spécialiste du crowdfunding programmé par la super équipe Ulule. Je suis là pour aider les porteurs de projet en leur prodiguant des conseils ciblés. Écoutez-moi, ce que je vous dis est basé sur l'analyse des statistiques de milliers de projets financés avec succès ».

Tableau 1 : Une demande pressante

Projet	Verbatim
Dav Book	« À mon avis il va falloir rajouter des bonus et des goodies très vite car les 100 % vont arriver rapidement ». « Il faut faire péter des bonus vu ton boom dans les paliers ! » « Presque 300 %, va falloir rajouter des goodies en plus ».
Comme Convenu 1	« Bon bah... Il se passe quoi à 500 % ? » « Bon ben du coup, vu la réussite, on peut avoir des stickers avec le palier à 27 € ?! » « Je pense qu'on aura tous droit à une pochette de stickers non ? » « J'espère que si le score est vraiment très haut il y aura quelques stickers (au moins celui de brume) »
Comme convenu 2	« Hello, est-ce qu'il y aura des stretch goals cette fois-ci ? » « Vivement les stretch goals ! » « Serait-il possible de connaître les stretch goals car je n'arrive pas à les trouver sur la page ». [contexte : la collecte a débuté depuis moins de 24 heures et aucun stretch goal n'est encore annoncé] « Et zut, nous sommes montés beaucoup trop vite ! x) On aurait pu faire 2 ou 3 stretch goals ! » [Le backer fait référence au score en pourcentage obtenu au tout début de la collecte – il semble considérer que des bonus auraient pu récompenser cette croissance – ce verbatim a été recueilli dans les premières heures de la campagne]

Source : extraits de la table des verbatim relative à l'attente de la mise en place de *stretch goals* – recueil de données réalisé sur les pages projets de la plateforme Ulule.

Dans une *news* postée en date du 20 décembre 2015 sur la page Ulule du projet, l'auteur explique à sa communauté les difficultés auxquelles il est confronté : « Suite au succès de la campagne, et la promesse de dédicaces pour tout le monde, il me semblait normal que ceux qui avaient payé pour ces dédicaces soient "récompensés". Au lieu de faire un simple petit dessin original comme prévu, c'est une pleine page de croquis originaux que j'ajoute donc aux éditions à 70, 45 et 35 €. Cela prend plus de temps, et je ne suis donc pas en mesure de livrer ces exemplaires pour Noël, ni de vous dire aujourd'hui quand vous les recevrez, mais vous serez tenus au courant en janvier. J'espère que vous m'excuserez pour ce retard, et que tous les croquis que vous aurez en plus feront passer la pilule ». Autre aléa : le plafond bancaire du porteur de projet ne lui permettait pas de faire face à l'envoi de plus de 50 exemplaires du *Dav Book* par mois, le conduisant à échelonner l'envoi des contreparties. En harmonie avec la recherche de Thürrid et Kamleitner (2016), cela invite les porteurs de projets à porter une attention toute particulière à la budgétisation et à la planification des contreparties.

In fine, plusieurs recommandations peuvent être adressées aux porteurs de projets :

- Dans la phase de paramétrage de la campagne, il convient de fixer l'objectif financier minimal permettant de voir aboutir son projet. En effet, la probabilité de réussite d'une collecte est plus forte lorsque le montant demandé est faible. A charge par la suite au porteur

de projet de mettre en place des *stretch goals* pour dépasser ce seuil minimal et se diriger ainsi vers son « idéal ».

- Il convient d'anticiper le succès de la campagne et de préparer les *stretch goals*. L'anticipation vise à budgétiser avec soin les coûts générés et à apprécier les retombées logistiques. Idéalement, la communication autour des *stretch goals* doit aussi faire l'objet d'un travail préparatoire.
- Il est enfin recommandé aux porteurs de projet de faire des *stretch goals* une opportunité de rythmer et de « *storyteller* » la campagne. Il s'agit de développer une dynamique participative et de renforcer les actes de communication positive. A ce titre, la mise en place de « *social stretch goals* » constitue une pratique intéressante, jusqu'alors encore très peu mobilisée.

## Conclusion

En prenant appui sur une méthodologie qualitative fondée sur des études de cas dans l'univers de la BD, notre recherche avait pour dessein de mettre en perspective les principaux contours et enjeux associés aux *stretch goals*. Nous avons défini un *stretch goal* comme un objectif fixé au-delà du seuil financier initialement déterminé par le porteur de projet. Parce qu'il aura levé plus de fonds, l'initiateur de la campagne pourra améliorer les contours de son projet, offrir davantage de bonus aux contributeurs en témoignage de sa gratitude, se rémunérer plus confortablement ou bien

encore faire montre de solidarité envers les œuvres de son choix. De par la variété de leurs contours, les *stretch goals* constituent une source de motivation intrinsèque et extrinsèque. Bien choisis, ils incitent les contributeurs ayant déjà abondé dans la jauge de la collecte à augmenter leur don ou bien encore à contribuer de nouveau. Ainsi, les *stretch goals* permettent de susciter davantage d'enthousiasme de la part des *backers* et conséquemment de collecter plus de fonds.

Les *stretch goals* engagent les parties prenantes dans une dynamique de *gamification*. Après que l'objectif initial ait été dépassé, les *stretch goals* permettent d'animer positivement une campagne. Leur mise en place encourage les *backers* à partager la campagne auprès de leurs réseaux. Elle génère ainsi une augmentation des actes de communication, tant du côté des contributeurs que de celui du porteur de projet. Parce qu'ils accroissent la valeur perçue associée à chacun des packs de contreparties, les *stretch goals* participent à une meilleure satisfaction et une plus grande implication des *backers*. Leur mise en place emporte la foule des contributeurs et le porteur de projet dans une aventure commune où les intérêts individuels et collectifs convergent et se renforcent mutuellement.

Malgré de nombreux atouts, la mise en place de *stretch goals* n'en demeure pas moins délicate, notamment parce qu'elle génère un surcroît de travail pour le porteur de projet. Elle implique le plus souvent de revoir certains des contours du projet et/ou des contreparties qui y sont associés. Le porteur de projet doit ainsi être en mesure d'évaluer précisément les surcoûts liés aux *stretch goals*. Parce qu'ils complexifient le projet, les *stretch goals* peuvent générer des retards dans son exécution et dans l'envoi des contreparties. En conséquence, le porteur de projet ne doit pas faire de promesses qui ne pourraient être tenues, au risque de perdre la confiance d'une partie (même infime) de la communauté qui lui a apporté son soutien.

Alors que les *stretch goals* comptent parmi les facteurs explicatifs de la réussite d'une campagne de *crowdfunding*, ils ne sont pas un outil miracle. Ils ne sauraient à eux-seuls expliquer le succès d'une campagne ni davantage son sur-financement ou hyper-financement. La réussite est en effet le fruit d'une combinaison d'éléments à laquelle les *stretch goals* apportent leur éventuel concours. Ainsi, certaines campagnes à succès peuvent ne proposer aucun *stretch goal*. De même, certains porteurs de projet peuvent avoir été confrontés à l'échec alors qu'ils promettaient la mise en place de paliers supplémentaires une fois le seuil initial dépassé. La collecte peut également être un succès sans néanmoins atteindre les sommes nécessaires à la réalisation de *stretch goals*<sup>(17)</sup>.

De nature exploratoire, cette recherche est à l'aube de nouvelles réflexions. A l'agenda du chercheur pourrait figurer une extension de l'étude à d'autres

champs que celui de la BD. Il s'agirait de réaliser une taxonomie des pratiques, d'étudier leur multiplicité et leur réinvention. Il serait également opportun d'interroger les contributeurs sur leur perception des *stretch goals* afin d'affiner notre compréhension de leur rôle en tant que source de motivation. Enfin, nous souhaitons suivre la trajectoire de porteurs de projets mettant successivement en place plusieurs campagnes de financement participatif<sup>(18)</sup>. Il nous semble en effet que des effets d'apprentissage seraient susceptibles de conduire à une évolution de leur pratique, en particulier s'agissant des *stretch goals*. Plus encore, il sera intéressant d'analyser l'évolution des attentes des communautés qu'ils agrègent.

## Bibliographie

- AGRAWAL A., CATALINI C. & GOLDFARB A. (2015), "Crowdfunding: Geography, social networks, and the timing of investment decisions", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 24, n°2, pp. 253-274.
- 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. (2017), *Le crowdfunding : fondements et pratiques*, De Boeck Supérieur.
- BURTCH G., GHOSE A. & WATTAL S. (2013), "An empirical examination of the antecedents and consequences of contribution patterns in crowd-funded markets", *Information Systems Research*, vol. 24, n°3, pp. 499-519.
- BUTTICÈ V., COLOMBO M.G. & WRIGHT M. (2017), "Serial crowdfunding, social capital, and project success", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n° 2, pp. 183-207.
- BRETSCHNEIDER U. & LEIMEISTER J. M. (2017), "Not just an ego-trip: Exploring backers' motivation for funding in incentive-based crowdfunding", *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 26, n°4, pp. 246-260.
- CHOLAKOVA M. & CLARYSSE B. (2015), "Does the possibility to make equity investments in crowdfunding projects crowd out reward-based investments?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n°1, pp. 145-172.
- COLOMBO M.G., FRANZONI C. & ROSSI-LAMASTRA C. (2015), « Internal social capital and the attraction of early contributions in crowdfunding », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 39, n°1, pp. 75-100.
- CORDOVA A., DOLCI J. & GIANFRATE G. (2015), "The determinants of crowdfunding success: evidence from technology projects", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 181, pp. 115-124.
- COURTNEY C., DUTTA S. & LI Y. (2017), "Resolving information asymmetry: Signaling, endorsement, and crowdfunding success", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 41, n° 2, pp. 265-290.
- DECI E. L., KOESTNER R. et RYAN R. M. (1999), "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation" *Psychological bulletin*, vol. 125, n° 6, pp. 627-668.
- DOWTHWAITE L. (2017), *Crowdfunding webcomics: the role of incentives and reciprocity in monetising free content*, Doctoral dissertation, University of Nottingham.
- ETTER V., GROSSGLAUSER M. & THIRAN P. (2013), "Launch hard or go home!: predicting the success of Kickstarter campaigns", in *Proceedings of the first ACM Conference on Online social networks*, pp. 177-182.
- FREEDMAN J.L. & FRASER S.C. (1966), "Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique", *Journal of personality and social psychology*, vol. 4, n°2, pp. 195-202.

<sup>(17)</sup> Tel est le cas de la campagne « Supercrash » dont il est question dans cet article.

<sup>(18)</sup> Ce travail a été entamé s'agissant de Laurel qui a déjà mis en place trois campagnes sur la plateforme Ulule.

- GERBER E.M. & HUI J. (2013), "Crowdfunding: Motivations and deterrents for participation", *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, vol. 20, n° 6.
- 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*.
- GORBATAI A. & NELSON L. (2015), "The narrative advantage: Gender and the language of crowdfunding", *Haas School of Business UC Berkeley, Research Papers*.
- HARDY W. (2013), "How to perfectly discriminate in a crowd? A theoretical model of crowdfunding", *University of Warsaw Faculty of Economic Sciences Working Papers*, n°16, 28 p.
- KERR S. & LANDAUER S. (2004), "Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs", *The Academy of Management Executive*, vol. 18, n°4, pp. 134-138.
- KOHN A. (1993), *Punished by Reward. The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*, Houghton Mifflin.
- 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.
- KUPPUSWAMY V. & BAYUS B.L. (2017), "Does my contribution to your crowdfunding project matter?", *Journal of Business Venturing*, vol. 32, n° 1, pp. 72-89.
- KUPPUSWAMY V. & BAYUS B.L. (2018), "Crowdfunding creative ideas: The dynamics of project backers", in *The Economics of Crowdfunding*, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 151-182.
- LEPPER M.R., GREENE D. & NISBETT R.E. (1973), "Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis", *Journal of Personality and social Psychology*, vol. 28, n°1, pp. 129-137.
- LE VELLY R. (2007), « Les démonstrateurs de foires. Des professionnels de l'interaction symbolique », *Ethnologie française*, vol. 37, n°1, pp. 143-151.
- LI Z. & JARVENPAA S. (2015), "Motivating IT-Mediated Crowds: The Effect of Goal Setting on Project Performance in Online Crowdfunding", in *International Conference on Information Systems*, Fort Worth.
- 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 T., & GILBERT E. (2014), "The language that gets people to give: Phrases that predict success on Kickstarter", in *Proceedings of the 17th ACM conference on Computer supported cooperative work & social computing*, pp. 49-61.
- MOLLICK E. (2014), "The dynamics of crowdfunding: An exploratory study", *Journal of business venturing*, vol. 29, n°1, pp. 1-16.
- MOLLICK E. & KUPPUSWAMY V. (2014), *After the campaign: Outcomes of crowdfunding*. Disponible en ligne.
- MOUSSAVOU J. (2017), « Asymétries d'information et crowdfunding. Le cas du financement de projets entrepreneuriaux », *Revue Française de Gestion*, n°268, pp. 61-76.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2013), « Le financement participatif: atouts, risques et conditions de succès », *Gestion*, 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° 8, pp. 117-133.
- ONNÉE S. & RENAULT S. (2016), "Crowdfunding: principes, trends and issues", in OLLEROS X. & ZHEGU M., *Handbook of Research on Digital Transformations*, Edward Elgar, pp. 313-334.
- 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 », *Colloque AIMAC*, vol. 29.
- PINK D.H. (2011), *Drive: The surprising truth about what motivates us*, Penguin.
- QIU C. (2013), "Issues in crowdfunding: Theoretical and empirical investigation on Kickstarter", working paper.
- REEVE J. (2014), *Understanding motivation and emotion*, 6e ed., John Wiley & Sons.
- RENAULT S. (2018), « Financement participatif : les leçons d'une success-story. Le cas de l'hyper-financement de la bande dessinée «Comme convenu» », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n°131, pp. 20-35.
- RENAULT S. & INGARAO A. (2018), « Crowdfunding, quand les fans rétribuent les créateurs du web », *Revue Française de Gestion*, vol. 44, n° 273, pp. 179-203.
- RYAN R. M. & DECI E. L. (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary educational psychology*, vol. 25, n°1, pp. 54-67.
- RYU S. & KIM Y. G. (2016), "A typology of crowdfunding sponsors: Birds of a feather flock together?", *Electronic Commerce Research and Applications*, vol. 16, pp. 43-54.
- RYU S., KIM K. & KIM Y. G. (2016), "Reward versus Philanthropy Motivation in Crowdfunding Behavior", in *PACIS*, p. 87.
- RYU S., PARK J., KIM K. & KIM Y.G. (2018), "When and How Much to Pledge: The Role of Reward versus Altruistic Motivations in Predicting Crowdfunding Pledges", Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2966673>
- SHANG J. & CROSON R. (2009), "A Field Experiment in Charitable Contribution: The Impact of Social Information on the Voluntary Provision of Public Goods", *The Economic Journal*, vol. 119, n°540, pp. 1422-1439.
- STRAUSZ R. (2017), "A theory of crowdfunding: A mechanism design approach with demand uncertainty and moral hazard", *American Economic Review*, vol. 107, n°6, pp. 1430-1476.
- SITKIN S.B., SEE K.E., MILLER C.C., LAWLESS M.W. & CARTON A.M. (2011), "The paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible", *Academy of Management Review*, vol. 36, n°3, pp. 544-566.
- TARTERET O. (2014), *La dynamique du crowdfunding: revue critique de la littérature et facteurs du succès d'une collecte* – Disponible en ligne.
- THÜRRIDL C., & KAMLEITNER B. (2016), "What goes around comes around? Rewards as strategic assets in crowdfunding", *California Management Review*, vol. 58, n°2, pp. 88-110.
- XU A., YANG X., RAO H., FU W. T., HUANG S. W. & BAILEY B. P. (2014), "Show me the money!: An analysis of project updates during crowdfunding campaigns" In *Proceedings of the SIGCHI conference on human factors in computing systems*, ACM, pp. 591-600.
- ZHANG H. & CHEN W. (2019), "Backer Motivation in Crowdfunding New Product Ideas: Is It about You or Is It about Me?", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 36, n°2, pp. 241-262.
- ZVILICHOVSKY D., INBAR Y. & BARZILAY O. (2015), "Playing both sides of the market: Success and reciprocity on crowdfunding platforms", Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2304101>
- ZVILICHOVSKY D., DANZIGER S. & STEINHART Y. (2018), "Making-the-Product-Happen: A driver of crowdfunding participation", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 41, pp. 81-93.