

Financement Participatif : Rôle des plateformes dans le développement de la campagne au sein d'un marché multiface

Camille Lacan, camillelacan1@gmail.com
Université Paris-Dauphine,
PSL Research University, UMR CNRS 7088, DRM
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16, France

Résumé

Les organisations utilisent de plus en plus le financement participatif (FP) pour développer de nouveaux projets grâce au soutien financier des internautes. Ce système fait appel à une plateforme Internet qui se place au centre d'un marché multiface entre des porteurs de projets recherchant des fonds et des contributeurs souhaitant participer dans la campagne. Si la pratique du FP connaît une forte croissance, peu de recherches se sont intéressées aux rôles des plateformes. Cet article vise donc à mettre en évidence le rôle des plateformes dans le développement et l'animation de la campagne de FP. Une étude qualitative menée auprès de managers de plateformes (19 entretiens en profondeur) permet de souligner l'existence de quatre rôles clés déployés par les plateformes : (1) la sélection des projets à haut potentiel, (2) l'apport de conseils pour animer la collecte de fonds, (3) la coproduction de certains éléments de la campagne et (4) l'orchestration des actions de communication.

Mots clés : Financement participatif, crowdfunding, plateforme, marché multiface

Abstract

Organisations use increasingly crowdfunding to develop new projects with the financial support of Internet users. This system uses an Internet platform which is at the centre of a multi-sided market between project creators seeking funds and contributors interested in participating in the campaign. If the practice of crowdfunding is growing strongly, few studies have investigated the role of platforms. This article aims to highlight the role of platforms in the development and supervision of the crowdfunding campaign. A qualitative study of managers of platforms (19 in-depth interviews) allows to underline the existence of four key roles deployed by the platforms: (1) selection of high-potential projects, (2) providing advice to lead the fundraiser, (3) the co-production of some elements of the campaign and (4) the orchestration of communication actions.

Keywords: crowdfunding, platforms, two-sided market

1. INTRODUCTION

La collecte de fonds par un Financement Participatif (FP) pour développer de nouveaux projets connaît une croissance importante. Dans un contexte d'accès aux sources de financement difficile pour les organisations, le FP s'est imposé comme l'un des premiers moyens auprès des porteurs de projets (i.e., des entreprises, des entrepreneurs et des associations) pour répondre à leur besoin de financement (+63% entre 2009 et 2012 selon la Banque Mondiale) et devrait continuer à assurer une utilité sociale et économique dans les prochaines années (selon la Banque mondiale il devrait passer de 5,1 milliards de dollars en 2013 à 93 milliards de dollars en 2025 (World Bank, 2013)).

La plateforme Internet de FP occupe une place centrale en connectant des porteurs de projet (i.e., les organisations ayant un besoin de financement pour un projet) avec des contributeurs (i.e., les consommateurs qui investissent dans le projet par l'intermédiaire d'une campagne). La société Pebble Technology a par exemple utilisé la plateforme Kickstarter pour développer son projet de montre connectée « Pebble Time », et a ainsi pu réunir près de 20 millions de dollars. La plateforme Internet intervient donc à deux niveaux. D'une part, elle facilite l'échange entre grâce à son statut d'intermédiaire entre les porteurs de projet et les investisseurs. Les plateformes bénéficient ainsi des effets de réseaux croisés : plus la plateforme possède de porteurs de projets, plus elle devient attractive pour les contributeurs (et inversement). D'autre part, par l'hébergement de la campagne de FP, la plateforme se place comme un tiers de confiance. La campagne de FP permet au porteur de projet de préciser son offre : le montant qu'il souhaite collecter, la période pendant laquelle la collecte va être ouverte et, les contreparties offertes aux contributeurs selon le montant donné (Gerber, Hui, & Kuo, 2012).

La plateforme de FP peut être conceptualisée comme une plateforme au sein d'un marché multiface. Issue des sciences économiques, la théorie des marchés biface ou multiface renvoie à un « un marché dans lequel une ou plusieurs plateformes permet d'interagir avec des utilisateurs d'une plateforme » (Rochet & Tirole, 2004, p. 645). Cette théorie a été principalement mobilisée dans deux contextes : l'industrie du jeu vidéo et les médias. Pour les plateformes de jeux vidéo (e.g., Nintendo, PlayStation de Sony, Xbox de Microsoft), l'utilité de la plateforme est d'autant plus élevée pour les développeurs de jeux que le nombre de joueurs utilisant la plateforme est important (Landsman & Stremersch, 2011). De même, la plateforme devient plus attractive pour un joueur quand celle-ci possède de nombreux jeux

vidéo. Dans le domaine des médias, une plateforme (e.g., un journal de presse écrite, une chaîne de télévision) vend son espace publicitaire à des annonceurs à un meilleur prix quand la plateforme possède de nombreux utilisateurs (et appartenant à une cible recherchée) dans son réseau. L'utilité de la plateforme et sa valeur va donc dépendre de la taille et de la qualité de ses deux faces.

Malgré l'importance prise par ces plateformes dans le domaine du digital (e.g., Amazon dans le e-commerce, BlaBlacar dans le covoiturage), leurs rôles ont été largement négligés dans la littérature. En étudiant la taille et la qualité du réseau d'une plateforme, les recherches n'ont pas suffisamment pris en compte le rôle actif des plateformes et leurs compétences spécifiques. En effet, dans de nombreux contextes, la plateforme n'est pas seulement un médiateur entre plusieurs réseaux d'utilisateurs mais elle est aussi une partie prenante directe dans le processus de création de valeur. C'est notamment le cas dans le FP ou, comme le montre cette recherche, la plateforme Internet dépasse sa seule fonction d'intermédiaire. Le FP permet donc d'étudier un aspect important de la théorie des marchés multiface (i.e., la plateforme comme une partie prenante directe dans le processus de création de valeur) qui semble avoir été oublié. L'objectif de la recherche est donc de déterminer quels sont les rôles d'une plateforme multiface dans le lancement d'une campagne de FP ?

Pour répondre à cette question, une étude qualitative composée d'entretiens en profondeur auprès de managers de plateformes a donc été réalisée pour comprendre le rôle des plateformes. Une large majorité des entretiens a pu être réalisée auprès des fondateurs des plateformes ou de leurs dirigeants. Pour tenir compte du pouvoir de régulation du législateur sur les plateformes, l'étude se restreint à des plateformes exerçant une activité en France.

Avec cette recherche, cette étude apporte de nouveaux *insights* qui contribuent à la littérature de plusieurs façons. Premièrement, cet article éclaire sur la place des plateformes dans le domaine du digital au sein d'un marché multiface. Dans la théorie du marché multiface (Rochet & Tirole, 2004), la plateforme est étudiée principalement du point de vue de la taille et de la qualité de son réseau. Cette recherche complète cette perspective en montrant que, dans certains contextes tels que le FP, la plateforme doit être aussi étudiée comme une partie prenante directe. Deuxièmement, cette étude propose quatre rôles clés mis en œuvre par les plateformes dans la création de la campagne de FP qui permettent de préciser à quel niveau la plateforme intervient. Enfin, les résultats contribuent à la littérature naissante du FP. Les recherches actuelles se sont concentrées sur le déroulement de la

campagne de FP (Agrawal, Catalini, & Goldfarb, 2011; Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014), et sur les conséquences de la participation dans une campagne (Xu, Zheng, Xu, & Wang, 2015), mais de façon surprenante, aucune recherche n'a étudié les phases qui précèdent le lancement de la campagne.

Le reste de cet article s'organise selon quatre parties. (1) Le cadre conceptuel présente de manière plus approfondie la théorie des marchés multiface et les concepts rattachés. (2) La seconde partie présente la méthodologie employée et le contexte de la recherche. (3) La troisième partie expose les résultats et (4) la dernière partie discutera des apports, des limites et des voies de recherche future.

2. CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

A. Théorie des marchés multiface

Développée dans les années 2000 dans le champ de l'économie industrielle, la théorie des marchés multiface s'adresse à des marchés composés de plusieurs réseaux. Ces marchés se caractérisent par une plateforme composée d'au moins deux réseaux d'utilisateurs distincts qui se rencontrent par l'intermédiaire de la plateforme. Au côté du réseau des vendeurs (i.e., l'offre), le réseau d'acheteurs (i.e., la demande) s'intéresse aux produits et services du réseau des vendeurs. La plateforme fournit les infrastructures nécessaires pour rendre possible les interactions entre les utilisateurs dans des marchés multiface. Ainsi, à la différence des relations dyadiques dans l'échange traditionnel (e.g., un fabricant vend ses produits à un distributeur puis le distributeur vend les produits au client de l'enseigne), les marchés multiface reposent sur une interaction directe entre les membres du réseau d'utilisateur.

Pour être qualifié de multiface, la littérature des sciences économiques propose trois conditions à remplir par le marché:

1. Il existe une plateforme qui en permet de connecter plusieurs réseaux d'utilisateurs.
2. La présence d'externalités de réseaux définis comme l'accroissement de l'utilité d'une offre avec le nombre de consommateurs possédant la même offre (Le Nagard-Assayag, 1999).
3. La relation au sein du marché en utilisant la plateforme est plus efficace que si chaque utilisateur devait établir une relation dyadique entre les autres utilisateurs des réseaux.

Bien que la théorie des marchés multiface reste peu connue, les industries concernées par ces marchés à plusieurs faces sont nombreux. Les recherches portent notamment sur les médias qui offrent à la fois un espace publicitaire pour des annonceurs et du contenu informationnel pour les lecteurs/téléspectateurs (Ferrando, Gabszewicz, Laussel, & Sonnac, 2008). Dans l'industrie du paiement, cette théorie est utilisée pour expliquer le business model des cartes bancaires (Chakravorti & Roson, 2006). Un commerçant souscrit un abonnement à une plateforme (e.g., VISA) tandis que le consommateur, en échange du coût de possession d'une carte bancaire, aura la possibilité de régler ses achats chez tous ses commerçants. Mais c'est bien dans le domaine du digital que la prolifération de ce type de marché est la plus marquée. La dématérialisation de l'échange sur Internet a permis la création de nombreuses plateformes. C'est notamment le cas pour le marché e-commerce (e.g., Amazon), de l'occasion (e.g., Le bon coin), de l'hébergement (e.g., AirBnB), de la musique (e.g., iTunes), du transport (e.g., BlaBlaCar) ou encore comme le montre cette recherche du FP (e.g., Ulule).

Les marchés multiface sont également étudiés dans la littérature entrepreneuriale et marketing. Les travaux soulignent que la position d'intermédiaires des plateformes présente des avantages comme des risques. Colombo et collaborateurs (2015) montrent par exemple que la plateforme est un foyer de connexion sociale. Les relations établies avec les membres d'une plateforme participent à la construction d'un capital social interne qui devient un facteur de clé de succès lorsque les ressources de ce capital social sont sollicitées. Dans la même perspective, les plateformes créent de la valeur à partir de l'échange qu'elles rendent possible grâce à leur position d'intermédiaire (Benavent, 2011). La valeur d'échange produit par la plateforme profite aussi bien aux consommateurs qui ont un choix plus large qu'aux offreurs qui élargissent leurs nombres d'acheteurs potentiels. A l'inverse, lorsque la plateforme intervient dans la régulation des faces du marché, des effets asymétriques peuvent apparaître. Les utilisateurs experts de la plateforme ressentent la régulation de la plateforme comme une atteinte à leur liberté, tandis que nouveaux utilisateurs perçoivent cette régulation comme rassurante, ce qui augmente leur participation (Hartl, Hofmann & Kirchler, 2012).

B. Les externalités de réseau

Pour une plateforme, la cible prioritaire est le développement de son réseau d'utilisateurs sur chacune des faces. Lorsqu'elle possède un nombre important d'utilisateurs, la plateforme devient plus attractive pour l'autre côté du marché car elle permet d'atteindre des utilisateurs qu'il serait plus coûteux de rencontrer directement. Le principe sous-jacent est l'existence

d'externalités de réseaux. Définis par Katz et Shapiro (1985), les externalités de réseaux (également appelés effet de réseau) décrivent un effet ou la valeur d'un bien ou d'un service pour un utilisateur dépend d'un autre utilisateur. Plus il y a de personnes qui utilisent le réseau, plus l'utilité sera élevée. Pour préciser ces effets de réseau, les recherches retiennent deux critères qui sont la taille et la qualité du réseau pour déterminer l'importance des externalités de réseau (Le Nagard-Assayag, 1999). Au sein d'un marché multiface, les plateformes doivent donc privilégier des caractéristiques de différenciation basée sur le réseau d'utilisateur plutôt que dans des caractéristiques techniques.

Même si le développement parallèle d'un réseau d'acheteurs et de vendeurs est nécessaire pour favoriser les effets d'externalités, les études montrent que c'est rarement le cas (Chakravarty, Kumar, & Grewal, 2014). Les travaux soulignent en effet la réelle difficulté pour une plateforme de manager simultanément plusieurs réseaux (Landsman & Stremersch, 2011). Plusieurs raisons peuvent être avancées au sommet desquelles se trouve l'existence d'un coût supplémentaire (i.e., chaque opération de conquête et de fidélisation doit être faite sur chaque réseau), le manque de compétences des plateformes pour coordonner leurs actions ou encore par des ressources organisationnelles limitées qui conduisent à faire des choix d'arbitrage pour privilégier les activités prioritaires. Cette complexité dans le management des réseaux explique pourquoi certaines plateformes adoptent une orientation client asymétrique. L'orientation client renvoie au « degré auquel une [plateforme] vise à comprendre, servir et satisfaire les besoins (vendeurs et acheteurs) des clients. » (Jaworski & Kohli, 1993). L'orientation client asymétrique va donc consister à privilégier un groupe d'utilisateurs (vendeurs ou acheteurs) par rapport à un autre (Chakravarty et al., 2014). Par rapport à une orientation client totale (i.e., qui accorde une importance égale à chaque réseau), l'orientation client asymétrique va dégrader la performance de la plateforme.

C. Caractéristiques d'une plateforme Internet de FP

D'un point de vue théorique, les recherches distinguent quatre modèles de plateformes selon ce que le contributeur reçoit en échange sans pour autant clairement identifier quel est le rôle joué par chacune des plateformes.

(1) L'investissement

Les porteurs de projets sont principalement des startups qui ouvrent leur capital à des contributeurs pour pouvoir satisfaire leur besoin de financement. Dans ce modèle, un

contributeur adopte un comportement d'investisseur qui lui permet de recevoir des parts sociales d'une organisation. Les plateformes basées sur l'investissement donnent au contributeur un rôle d'investisseur (e.g., AngelLis1). Pour évaluer son investissement, le contributeur adopte un raisonnement de type bénéfices/risques qui peut être biaisé par deux effets : d'une part, l'effet géographique (i.e., « *home bias effect* ») incite le contributeur à privilégier les projets proches de chez lui car ils les évaluent comme moins risqués), d'autre part, par l'effet d'empowerment, le contributeur augmente sa prise de risque si le projet lui permet de participer à une aventure entrepreneuriale qui lui renforce le sentiment d'avoir un pouvoir dans l'économie réelle (Agrawal et al., 2011).

(2) *Le prêt*

Dans le modèle du prêt, chaque contributeur prête une somme d'argent à un porteur de projet qui lui sera rendue sous forme monétaire en sus des intérêts. C'est donc une forme de prêt de pair à pair (« *peer to peer lending* »). Ce modèle incite à une prise de risque importante pour le contributeur car les taux de la rémunération du capital sont souvent plus élevés que dans les circuits traditionnels de la finance. Pour limiter ce risque, le législateur a fixé un seuil à ne pas dépasser : chaque contributeur ne doit pas prêter plus de 1000€ par projet (*Ordonnance n° 2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif*). Le contributeur va donc répartir son prêt sur plusieurs projets pour se conformer à la loi.

(3) *Basé sur les contreparties*

Un modèle est dit basé sur les contreparties quand il donne une contrepartie au contributeur qui est fonction du montant de sa participation. En effet, ce que le contributeur reçoit contre sa participation va dépendre du montant qu'il investit. Dans la définition de sa campagne, le porteur de projet précise quelles sont les contreparties associées à tel niveau de participation financière. Ainsi, pour une participation de 10 € le contributeur recevra une contrepartie symbolique qui se rapproche d'un don (e.g., une carte de remerciement), pour 30 € il aura le produit (e.g., un film) tandis qu'une participation de 50€ lui donnera accès à une contrepartie exclusive (e.g., le film et une soirée de visionnage du film).

(4) *Don*

Dans ce modèle, le contributeur participe de façon désintéressée. Son comportement est semblable à un comportement de donateur. Dans la théorie du don financier, les donateurs sont animés par le désir de renforcer leur identité sociale (Aaker & Akutsu, 2009), de réduire

leur sentiment de culpabilité de ne pas donner (Cialdini, Baumann, & Kenrick, 1981) ou se sentir utile au travers de leur action (Grau & Folse, 2007). Le bénéfice retiré de la participation est donc d'ordre symbolique ou psychologique tel que par exemple un sentiment de bien-être créé par le don (i.e., « *warm glow* »).

D'un point de vue pratique, ces quatre modèles théoriques de FP se chevauchent au sein d'une même plateforme. Une plateforme peut proposer à un contributeur un investissement sous forme d'actions comme un investissement sous forme de prêt. De même, le FP de don et de contreparties est parfois combiné au sein d'un même projet (i.e., lorsque le contributeur verse une somme peu importante, il reçoit une contrepartie symbolique tandis qu'une somme plus importante donne accès au contributeur à une forme de préachat). En accord avec de précédentes recherches, une typologie à deux formes de FP est retenue : le FP d'investissement qui comprend le FP sous forme d'action ou de prêt (modèle 1 et 2) et un FP basé sur les contreparties qui regroupe les modèles 3 et 4.

Les recherches portant sur la théorie des marchés multiface comme celles sur le FP ont donc négligé le rôle actif de la plateforme dans le processus de création de valeur. Au-delà du rôle d'interface fréquemment rencontrée dans les industries traditionnelles comme dans les industries digitales, la plateforme peut jouer un rôle actif sur le marché. Pour pallier cette lacune, la présente recherche propose d'examiner plus en détail le rôle des plateformes d'investissement (modèle 1 et 2) et basées sur les contreparties (modèle 3 et 4) au sein de l'industrie du FP. La prochaine partie détaille la méthodologie utilisée.

3. METHODOLOGIE

Comme le but de la recherche est de comprendre quel est le rôle des plateformes au sein du FP, une méthodologie qualitative est privilégiée. La méthodologie qualitative est bien adaptée pour étudier des thèmes novateurs dont la littérature n'apporte pas d'éclairage satisfaisant (Yin, 2009).

Contexte

Le contexte de l'étude est celui des plateformes de FP sur le marché français. Aux côtés de l'Allemagne, des Pays-Bas et du Royaume-Uni, la France est l'un des premiers pays actifs sur le plan du nombre de plateformes et des montants collectés (Blank, 2003). Ce contexte de fort développement du FP en France trouve son explication dans trois raisons. D'abord, les entrepreneurs et entreprises voient dans le FP un moyen plus direct de financer leurs projets.

De plus, avec le désengagement de l'état dans l'attribution de subventions, les associations utilisent le FP comme un moyen de pallier leur besoin de fonds. Enfin, ce marché fait l'objet d'un soutien des pouvoirs publics pour faciliter son établissement dans le paysage économique.

Protocole

Le protocole méthodologique s'appuie sur un design inductif (Glaser & Strauss, 1967). Même si la littérature apporte quelques éléments théoriques pour examiner un marché multiface, aucune grille de lecture satisfaisante n'est adaptée pour examiner le rôle des plateformes de façon *ad hoc* dans le contexte du FP. C'est pourquoi un design inductif est retenu de façon à faire émerger les thèmes à partir des données.

Pour le recrutement des répondants, de l'hétérogénéité a été introduite au sein de l'échantillon selon des critères de taille de la plateforme (i.e., des plateformes leaders et des plateformes plus petites) et du modèle de FP (i.e., modèle basé sur les contreparties et d'investissement). Au-delà de ces critères, seules les plateformes ayant une activité effective ont été retenues (certaines plateformes possèdent un numéro d'immatriculation ORIAS sans pour autant exercer une activité). Enfin, cette étude vise au contraire une homogénéité dans la fonction des répondants (i.e., chaque répondant occupe des fonctions stratégiques dans la plateforme) et géographique. Les plateformes étudiées sont exclusivement des plateformes régies par le droit français (*cf.* Tableau 1). D'un pays à l'autre, la législation et les différents pouvoirs de régulation pourraient modifier le comportement des plateformes sur son marché.

Au final, 19 entretiens semi-directifs sont conduits auprès de managers de plateformes (chaque répondant correspond à une plateforme différente). Quatre thèmes étaient présents dans le guide d'entretien comme support de discussion : l'activité de la plateforme, les porteurs de projets, les contributeurs et les difficultés de la plateforme & les perspectives d'avenir. Le critère de la saturation théorique a été atteint au dix-neuvième entretien (Denzin & Lincoln, 1994). L'intégralité du corpus fait l'objet d'un codage dont l'unité de sens est la phrase ou le groupes de phrases (Corbin & Strauss, 1990).

Tableau 1 : Profil des responsables de plateformes

| N° | Fonction | Plateforme basée sur les contreparties | Plateforme d'investissement | Durée |
|----|--------------------------------|--|-----------------------------|-------|
| 1 | Manager des porteurs de projet | | X | 40 mn |

| | | | | |
|----|---------------------------------|------------------|-----------------|-------|
| 2 | Président | X | | 73 mn |
| 3 | Président | | X | 51 mn |
| 4 | Président | | X | 35 mn |
| 5 | CEO | X | | 58 mn |
| 6 | Responsable du développement | | X | 38 mn |
| 7 | Directeur général délégué | | X | 55 mn |
| 8 | Directeur général | X | | 35 mn |
| 9 | Président | | X | 39 mn |
| 10 | Responsable Communication | X | | 57 mn |
| 11 | Directeur général | | X | 44 mn |
| 12 | Président | X | | 35 mn |
| 13 | Président | X | | 78 mn |
| 14 | Directeur général | X | | 50 mn |
| 15 | Responsable Communication | | X | 40 mn |
| 16 | Manager porteur de projets | X | | 58 mn |
| 17 | Manager IT & porteur de projets | X | | 55 mn |
| 18 | Responsable communication | X | | 35 mn |
| 19 | Responsable communication | X | | 40 mn |
| | | (11 plateformes) | (8 plateformes) | |

D'une durée moyenne de quarante-huit minutes, les entretiens ont été conduits pour la plupart dans les locaux des plateformes pour mettre en confiance les répondants et favoriser le dialogue (durée minimum : 35 minutes ; durée maximum : 73 minutes). Ce corpus constitue donc le matériau empirique principal de cette étude.

4. RESULTATS

L'analyse des entretiens dévoile le rôle des plateformes au sein du FP. Contrairement à certains marchés multiface, les données confirment empiriquement que la plateforme est une partie prenante directe dans le FP. Plus précisément, cette intervention directe de la plateforme correspond à quatre rôles clés : (1) la sélection des projets (2) du conseil pour les porteurs de projet pour favoriser la réussite de la collecte (3) la coproduction de certaines parties la campagne et (4) un rôle d'orchestration des actions de communication. Le tableau 2 présente la synthèse des résultats.

Les quatre rôles d'une plateforme au sein d'un Marché Multiface

1. Sélection des projets

Tous les projets proposés présentés à une plateforme ne sont pas retenus. La plateforme opère une sélection plus ou moins restrictive des projets qu'elle va proposer au grand public « *La valeur ajoutée par la plateforme se situe déjà au niveau de la sélection des*

projets. *On met en ligne moins de 15% des projets que l'on reçoit.* » (R12). Ce filtre vise d'une part à ne pas dégrader la réputation de la plateforme. Les projets sont la vitrine de la plateforme. En étant peu exigeantes sur les projets sélectionnés, les plateformes s'exposeraient à perdre la confiance des contributeurs en cas de défaillance d'un projet. « *Nous sommes là surtout pour faire de la sélection à l'entrée en mettant des projets qui tiennent la route* » (R6) ; d'autre part, cette sélection vise à prévenir d'éventuels risques de fraudes. Sans ce filtre, un porteur de projet malveillant pourrait utiliser frauduleusement les sommes collectées auprès du grand public. « *Le risque est qu'un jour il y ait un faux porteurs de projets sur le site. On demande beaucoup de choses : des pièces d'identité, les statuts, le K-bis...* » (R13). Ce risque de fraude est présent à l'esprit des managers quelle que soit la plateforme.

Pour effectuer ce travail de sélection, les plateformes mobilisent quatre critères principaux.

- Le premier critère est ***l'authenticité*** du porteur de projet. Les plateformes regardent tout d'abord si le porteur de projet est honnête dans sa démarche. Comme le FP est basé sur le principe de la confiance et de la réciprocité, être authentique est généralement la première condition à remplir pour pérenniser le système du FP « *Si on n'est pas vrai, cela ne sert à rien de venir faire du financement participatif. Tous ces points-là sont rédhibitoires.* » (R2). Pour les plateformes basées sur les contreparties, les plateformes recourent à une vérification interne : « *Il y a une modération en amont pour que les porteurs de projets puissent proposer un projet. On vérifie qu'ils sont bien ce qu'ils prétendent être* » (R8). Pour le FP d'investissement, cet aspect est plus marqué. Les plateformes font appel à une vérification externe tel que des experts comptable « *pour l'ensemble des projets présentés sur notre plateforme il faut que l'emprunteur soit allé voir son expert-comptable pour nous donner une attestation financière sur les chiffres qu'il nous a présentés tous les comptes annuels et sur son prévisionnel.* (R13) ou tout autre tiers qui peut attester l'authenticité du porteur de projet « *on demande beaucoup de choses : des pièces d'identité, les statuts, le K-bis...néanmoins quand on a un projet qui est « sourcé » par une chambre d'agriculture qui elle-même à une fine connaissance des agriculteurs et de son territoire, on est certains que l'on peut fermer les yeux sur la personne qui incarne le projet* » (R13).

-Le deuxième critère correspond à la ***faisabilité économique*** du projet. Pour ne pas collecter des sommes sur un projet qui serait difficilement réalisable, la plateforme doit vérifier cette dimension. Ce critère de faisabilité passe tous les éléments du projet en revue.

Ce critère est évalué de façon relative au porteur de projet, par exemple un entrepreneur. « *Nous vérifions que le montant demandé est réaliste par rapport à la communauté du porteur. C'est très important de renseigner les références. Si j'ai un objectif de 10 000€, alors est-ce que j'ai une page Facebook ? Est-ce que j'ai une base de données de 1000 contacts ?* » (R16). De même, les rendements proposés aux contributeurs doivent être cohérent avec le développement financier du porteur de projet à court terme, « *le risque sera toujours là car malheureusement une entreprise aujourd'hui, même si au bout d'un an, elle sera solvable, surtout sur les TPE et PME, il n'y a aucune assurance.* » (R6). L'enjeu est d'être en mesure de satisfaire son engagement vis-à-vis des contributeurs « *si vous faites du prêt... Il faut que dès le mois suivant, l'entreprise puisse rembourser. Sinon, très rapidement, nous allons avoir des problèmes avec les prêteurs si les emprunteurs ne remboursent pas.* » (R1)

-Par le critère ***d'impact communautaire*** du projet, les plateformes vérifient que le projet apporte de la valeur au porteur et à la communauté « *Sur [la plateforme], il faut que ça fasse du bien à la communauté. S'il s'agit d'un besoin personnel du style construire sa maison en terre, cela me paraît déjà difficile de remettre des contreparties. Ça va être compliqué.* » (R2)

-Le dernier critère est le critère ***d'adéquation entre le projet et le public de contributeur de la plateforme***. Par-delà des plateformes généralistes, certaines plateformes sont spécialisées sur certaines thématiques. En conséquence, des plateformes qui se positionnent comme défenseur de l'innovation vont valoriser cet aspect « *Il faut que le projet soit créatif et innovant* » (R8) tandis que d'autres sont spécialistes d'un territoire « *le principal critère c'est qu'il soit breton ou de la Bretagne* » (R14) ou appartenant à une cause « *des projets qui ont un rapport avec l'environnement* » (R2).

2. Conseil

Le second rôle d'une plateforme s'articule autour d'une activité de conseil pour les porteurs de projet. Cette activité représente une partie non visible du FP mais importante « *La moitié du personnel de l'entreprise est dédié à l'accompagnement des projets. (R16)* », qui représente des postes spécifiques au sein de la plateforme « *Chaque projet a un accompagnateur pour l'aider à préparer sa collecte, ainsi qu'à la mener.* » (R19).

Les conseils des plateformes portent sur chaque élément clé de la campagne. Le montant à collecter est de premier intérêt. Sa fixation doit être à la fois ambitieuse pour obtenir des ressources financières nécessaires et réaliste car si l'objectif de collecte n'est pas atteint, la campagne est annulée et l'argent restitué aux contributeurs. « *Un porteur de projet qui arrive sur notre plateforme est accompagné au niveau du calibrage de sa campagne : on s'intéresse à son premier cercle, combien de personnes il peut atteindre parmi la famille, les amis, les fournisseurs.* » (R13). Cette activité concerne s'entend jusque dans le choix des contreparties « *Dès qu'un porteur de projet potentiel commence à rédiger les premières lignes de la fiche projet, c'est un récapitulatif du projet, il y a quelqu'un qui est dédié et lui conseille de choisir les bonnes contreparties, de choisir un objectif qu'il peut atteindre, de ne pas demander trop.* » (R10).

Quel que soit le type de porteur de projet (e.g., entrepreneur, association, grande entreprise...), ces conseils sont importants pour la réussite de la campagne. Le FP est comme un tiers-lieu pour les porteurs de projets. Les conseils des plateformes vont ainsi leur donner les moyens pour saisir les codes et les règles de ce système ; cela passe par la maîtrise des codes de la communication digitale « *Pour certains, ils avaient déjà avant de faire la campagne l'habitude de faire de la communication mais pour d'autres c'est la première fois.* » (R12). Mais ces conseils s'adressent aussi à la gestion de la communauté de contributeur. La campagne crée une communauté concentrée sur la plateforme « *C'est notre job de dire comment animer une communauté qui souhaite prêter.* (R1). Enfin, ces conseils concernent les moyens permettant d'atteindre un plus large public en utilisant par exemple des leaders d'opinion « *SI j'ai un projet de livre, je ne vais pas m'adresser à un réseau de jeux vidéo. Il faut identifier les personnes qui parlent à une communauté. Et ça, il faut le réexpliquer sans cesse aux porteurs* » (R5).

3. Coproduction

Par son rôle de coproduction, la plateforme réalise des artefacts co-construits avec les porteurs de projet. Cette coproduction est gagnant/gagnant car pour les plateformes cela attire des porteurs de projets à choisir la plateforme plutôt qu'une autre et cela participe à augmenter le taux de succès de la collecte par des campagnes de meilleure qualité.

Ce rôle de coproduction va porter principalement sur trois éléments : d'une part, sur les médias nécessaires à collecter « *Il faut commencer s'il n'y a pas de compte Facebook, de compte Twitter et qu'on envisage de lancer un nouveau projet, il faut commencer par créer*

des pages sur les réseaux sociaux et rassembler du monde sur ces pages-là. S'il y a 4 personnes sur Facebook, cela ne sert à rien de lancer la collecte de fonds aujourd'hui. » (R17).

Deuxièmement, les contreparties associées à la participation du contributeur peuvent être également co-construite « *On construit avec eux les contreparties qu'ils pourraient donner à des professionnels qu'ils pourraient donner à des professionnels. On fait vraiment du sur mesure. On veut qu'ils soient fiers de présenter leurs projets et leurs contreparties mais aussi pour rendre la collecte extrêmement efficace. » (R13).*

Enfin, la plateforme peut aussi participer à l'élaboration des éléments graphiques de la campagne telle que la réalisation des vidéos de la campagne « *On les aide aussi beaucoup à faire de la réalisation vidéo car c'est quelque chose qui se partage pas mal. On s'en rendu compte de ça assez rapidement. On a des gens dédiés qui sont capables de faire de la réalisation vidéo, de faire des prints ou des affiches pour les réseaux sociaux. Il y a un vrai travail complémentaire qui est réalisé. » (R5).*

4. Orchestration des actions de communication

Le dernier rôle d'une plateforme est un rôle d'orchestration des actions de communication. La campagne de FP est une séquence temporelle qui dure de quelques jours à plusieurs semaines. L'orchestration permet d'« *aider dans l'élaboration et le déploiement de sa stratégie de communication pendant la campagne » (R12).* L'organisation de la communication s'impose pour que tous les contributeurs connaissant la campagne et qu'ils participent avant l'échéance de la campagne « *Il y a l'aspect communication et visibilité qui est une partie très importante dans le crowdfunding. Le crowdfunding est un outil financier mais aussi marketing. Tu vas faire connaître ton projet avant même qu'il n'existe auprès d'une communauté de personnes qui vont te soutenir financièrement. » (R7).* Confrontée à ce compte à rebours que constitue la fin de la campagne, la plateforme va donc aider à planifier les actions de communication.

Ce travail est effectué en amont du lancement de la campagne. Cette activité est longue à réaliser pour les plateformes « *Avant qu'un projet soit lancé, entre le moment où sa fiche projet est créé et le moment où le projet sort, cela peut prendre 20 à 30 jours » (R10)* et va dépendre de trois éléments. - Le premier correspond à l'expérience du porteur de projet. Lorsque le porteur de projet possède de bonnes compétences et des canaux de communication (telle que des pages sur les réseaux sociaux) alors l'orchestration des actions de

communication sera plus rapide *«Quand il y a déjà les réseaux sociaux en route et que le porteur les utilise régulièrement, il faut juste prévoir les bons moment pour communiquer»* (R12). – Le second élément qui rallonge cette orchestration est l’envergure du projet, plus l’objectif du projet (i.e., le montant à réunir) sera grand, plus les actions de communication devront être choisies de façon à atteindre les contributeurs potentiels *« Plus l’objectif de collecte est élevée, plus il y a un travail de préparation à mettre en place pour que le projet soit bien coordonné et que la collecte fonctionne. »* (R8).

Ce rôle d’orchestration des actions de communication est dans de nombreux cas nécessaires à la campagne. En effet, les porteurs de projet sont focalisés sur la qualité projet plutôt que dans la diffusion de la campagne *« ce n’est pas évident de faire autour de son propre projet sa promotion. »* (R14). De même, les porteurs de projets réalisent généralement des éléments au début et avant l’échéance de la campagne sans prévoir ces actions ni mettre en œuvre une stratégie pour rendre ses efforts de communication plus efficaces. L’aide des plateformes dans la planification des actions permet de limiter ces effets de creux. *« ce qu’ils [les porteurs de projets] font en termes de communication c’est très fort au début et très fort à la fin »* (R15). Par cette orchestration, l’enjeu va donc être de créer un rythme pour maintenir une tension en planifiant des phases de communication plus intenses.

Tableau 2. Rôles d’une plateforme de FP au sein d’un marché multiface

| Rôles de la plateforme | Caractéristiques saillantes |
|-------------------------------|---|
| <i>Sélection</i> | <u>Selon quatre critères :</u> <ul style="list-style-type: none"> • faisabilité économique du projet • l’authenticité du porteur de projet • impact communautaire • Adéquation entre le projet et le public de contributeur de la plateforme. |
| <i>Conseil</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Fixation de l’objectif de la collecte • Choix de l’échelle des contreparties à offrir • Règles de fonctionnement du FP |
| <i>Coproduction</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Médias (e.g., page sur les réseaux sociaux numériques) • Contreparties de la campagne • Contenu (e.g., réalisation de la vidéo d’une campagne) |

| | |
|---|---|
| | |
| <i>Orchestration des actions de communication</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Choix des médias • Synchronisation du timing pour utiliser chacun des médias |

5. DISCUSSION, LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche était d'étudier le rôle des plateformes Internet de FP au sein d'un marché multiface. À partir d'une étude qualitative conduite auprès des managers de plateformes de FP, cette recherche établit plusieurs propositions.

D'abord, l'étude confirme empiriquement que les plateformes ont un rôle actif dans l'élaboration des projets de FP. Dans le contexte du FP, la plateforme agit par-delà son simple rôle d'intermédiaire. Cette recherche complète les conclusions de précédentes recherches qui ont montré que la plateforme pouvait nuire au bon fonctionnement quand elle régulait trop activement les communautés (Hartl, Hofmann & Kirchler 2015). Les résultats montrent que l'intervention de la plateforme peut être bénéfique quand elle apporte des compétences spécifiques non possédées par les porteurs de projet pour lancer une campagne de financement participatif (choisir le montant à collecter, soutien pour prévoir des actions...). Cela implique donc pour de futures recherches d'intégrer ces trois acteurs : un réseau de contributeurs, un réseau de porteurs de projets qui a besoin de fonds pour financer leur projet, et une plateforme qui agit comme une partie prenante auprès des porteurs de projet pour améliorer les projets présentés. Sur un plan théorique, les résultats de la recherche suggèrent donc aussi d'intégrer cet aspect dans la théorie des marchés multiface (Rochet & Tirole, 2004). En effet, la performance d'un marché multiface dépend de la taille et de la qualité de son réseau (Parker & Van Alstyne, 2005) et, comme le montre cette recherche, de l'intervention de la plateforme sur ce marché.

Deuxièmement, les résultats précisent quels sont les rôles clés accomplis par les plateformes. Avec son rôle de sélection de projets, la plateforme s'appuie sur quatre critères pour retenir les projets présentés dans son écosystème. Mais, la plateforme est également émettrice de conseils pour les porteurs de projet, elle participe au projet en coproduisant des éléments du projet et enfin elle orchestre les actions de communication qui favorisent l'atteinte de contributeurs pertinents avant l'échéance de la campagne. Ces quatre rôles contribuent donc à la littérature du FP en mettant en lumière l'intervention des plateformes.

Ce résultat est important (i.e., comment la plateforme intervient pour sélectionner, concevoir et planifier le projet *avant* que celui-ci ne soit lancé) car les recherches actuelles se sont focalisées sur le *pendant la collecte* (Agrawal et al., 2011; Belleflamme et al., 2014) ou sur *après la collecte* (Xu et al., 2015). Ces quatre rôles permettent donc d'enrichir la littérature naissante du FP.

Les implications de cette recherche sont doubles. (1) Pour les managers de plateformes, les résultats constituent un moyen d'attraction des nouveaux contributeurs. Les plateformes pourraient intégrer à leur communication des arguments sur leur soutien fonctionnel et marketing qu'elles peuvent assurer. (2) Pour un porteur de projet, ces résultats montrent précisément le rôle des plateformes. D'une part, cela implique donc pour un porteur de projet qui souhaite lancer un projet, que les compétences requises sont moins techniques (créations d'un site web, créations de pages sur les réseaux sociaux numériques...) que des compétences marketing (savoir raconter l'histoire de son projet, susciter la confiance des contributeurs, animer la campagne dans la durée...). Les compétences techniques seront assurées par les plateformes grâce au rôle de conseil et de coproduction tandis que les compétences marketing permettront de passer le filtre de sélection des plateformes et d'atteindre leur objectif de collecte. D'autre part, ces rôles peuvent agir comme une grille d'analyse pour choisir une plateforme. De précédentes recherches ont montré que le manque de compétences perçues pour utiliser le FP est un frein majeur dans le choix de présenter un projet à la foule (Gleasure, 2015). Le choix d'une plateforme au sein d'un marché multiface reste cependant complexe à faire pour une organisation (Landsman & Stremersch, 2011). Pour un porteur de projet, ces quatre rôles peuvent donc être une aide lorsqu'ils sont confrontés à choisir la plateforme qui hébergera leur projet.

La recherche présente plusieurs limites qui constituent des voies de recherche. Premièrement, la présente recherche s'est limitée à étudier les plateformes régulées par la réglementation française. Comme d'un pays à l'autre, la législation peut encadrer très fortement les marges de manœuvre des plateformes, l'étude se focalise uniquement sur un contexte pour neutraliser ce biais. De futures recherches pourraient donc s'intéresser à d'autres contextes juridiques et culturels. Deuxièmement, l'étude adopte le point de vue des managers des plateformes pour étudier leur intervention sur le marché. Une piste de recherche complémentaire consisterait à étudier les réactions des porteurs de projet face aux quatre rôles des plateformes. Enfin, une troisième voie de recherche prometteuse concerne l'étude de la gestion des communautés. Le principe de fonctionnement d'un marché multiface

suppose qu'il existe une communauté basée sur la plateforme externe (Colombo, Franzoni, & Rossi-Lamastra, 2015). De futures recherches pourraient donc étudier quels sont les défis posés dans la gestion des communautés au sein des marchés multiface.

Références

- Aaker, J., & Akutsu, S. (2009). Why do people give? The role of identity in giving. *Journal of Consumer Psychology, 19*(3), 267–270.
- Agrawal, A. K., Catalini, C., & Goldfarb, A. (2011). *The geography of crowdfunding*. National Bureau of Economic Research.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing, 29*(5), 585–609.
- Benavent, C. (2011). Réseaux sociaux: une question d'organisation. *Revista PRISMA. COM, 16*.
- Blank, T. (2003). Determinants of National Identity in East and West Germany: An Empirical Comparison of Theories on the Significance of Authoritarianism, Anomie, and General Self-Esteem. *Political Psychology, 24*(2), 259–288.
- Chakravarty, A., Kumar, A., & Grewal, R. (2014). Customer Orientation Structure for Internet-Based Business-to-Business Platform Firms. *Journal of Marketing, 78*(5), 1–23.
- Chakravorti, S., & Roson, R. (2006). Platform competition in two-sided markets: The case of payment networks. *Review of Network Economics, 5*(1).
- Cialdini, R. B., Baumann, D. J., & Kenrick, D. T. (1981). Insights from sadness: A three-step model of the development of altruism as hedonism. *Developmental Review, 1*(3), 207–223.
- Colombo, M. G., Franzoni, C., & Rossi-Lamastra, C. (2015). Internal Social Capital and the Attraction of Early Contributions in Crowdfunding. *Entrepreneurship Theory and Practice, 39*(1), 75–100.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology, 13*(1), 3–21.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Ferrando, J., Gabszewicz, J. J., Laussel, D., & Sonnac, N. (2008). Intermarket network externalities and competition: An application to the media industry. *International Journal of Economic Theory, 4*(3), 357–379.
- Gerber, E. M., Hui, J. S., & Kuo, P.-Y. (2012). Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms. In *Proceedings of the International Workshop on Design, Influence, and Social Technologies: Techniques, Impacts and Ethics*.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory. 1967. *Weidenfield & Nicolson, London*.
- Gleasure, R. (2015). Resistance to crowdfunding among entrepreneurs: An impression management perspective. *The Journal of Strategic Information Systems, 24*(4), 219–233.
- Grau, S. L., & Folse, J. A. G. (2007). Cause-related marketing (CRM): The influence of donation proximity and message-framing cues on the less-involved consumer. *Journal of Advertising, 36*(4), 19–33.

- Hartl, B., Hofmann, E., & Kirchler, E. (2015). Do we need rules for “what's mine is yours”? Governance in collaborative consumption communities. *Journal of Business Research*, 69(8), 2756–2763
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 53–70.
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network externalities, competition, and compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424–440.
- Landsman, V., & Stremersch, S. (2011). Multihoming in two-sided markets: An empirical inquiry in the video game console industry. *Journal of Marketing*, 75(6), 39–54.
- Le Nagard-Assayag, E. (1999). Le concept d'externalité de réseau et ses apports au marketing. *Recherche et Applications En Marketing*, 14(3), 59–78.
- Ordonnance n° 2014-559 du 30 mai 2014 relative au financement participatif.
- Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. (2005). Two-sided network effects: A theory of information product design. *Management Science*, 51(10), 1494–1504.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2004). *Two-sided markets: an overview*. IDEI working paper.
- World Bank. (2013). *Crowdfunding's Potential for the Developing World* (Finance and Private Sector Development Department). Washington: World Bank.
- Xu, B., Zheng, H., Xu, Y., & Wang, T. (2015). Configurational paths to sponsor satisfaction in crowdfunding. *Journal of Business Research*.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage Publications, Inc.