

JÉRÔME MÉRIC

IAE Poitiers ; CEREGE

RÉMI JARDAT

ISTEC ; LIRSA

FRANÇOIS MAIRESSE

Université Paris 3 ; CERLIS

JULIENNE BRABET

IAE Gustave Eiffel ; IRG

La foule

Levier de gestion, projet de société ou idéologie ?

Les néologismes « à base de foule », en particulier le *crowdsourcing* et le *crowdfunding*, sont désormais entrés au vocabulaire gestionnaire pour décrire des pratiques dont la nouveauté repose essentiellement sur le recours à internet (Castrataro, 2011). L'expression *crowdsourcing* a été lancée par Jeff Howe en 2006 dans *Wired* (14 juin 2006). L'astuce de cette dénomination réside dans le remplacement de « out » par « crowd » dans le terme « outsourcing ». En cela, elle dénote une philosophie gestionnaire nouvelle : confier à une « foule » désormais plus facile à regrouper le soin d'apporter des fonds, faire émerger des idées, ou encore exprimer spontanément une opinion. Dans la même veine, le vocable de *crowdfunding* a vu le jour en août 2006 lorsque Michael Sullivan a initié le projet « fundavlog », destiné à incuber les événements sur vidéoblogs (Maguire, 2013).

Le « phénomène entrepreneurial » que constituent le *crowdfunding* et le *crowdsourcing* traduit une généralisation du recours à la foule (Turner et Killian, 1972 ; Wallace, 1999) pour suppléer aux ressources traditionnelles, qu'il s'agisse de financement (les banques, les marchés financiers, les États) ou d'idées (concepts, design, opinions). La souscription à l'édition phonographique ou informatique, la micro-participation au financement de projets, les dons destinés à soutenir les actions associatives, les concours d'infographie sont autant de pratiques dont les technologies de l'information et de la communication facilitent aujourd'hui le développement. À l'échelle sociale et économique, l'avancée de ce que l'on peut appeler les *crowdpractices* remet en cause les frontières que ces derniers siècles d'histoire ont contribué à établir entre la sphère financière, l'industrie (au sens large), et les particuliers. Ce faisant, il appelle le renouvellement de pratiques gestionnaires, juridiques et de gouvernance.

Le recours au terme de foule reflète également, au delà de la matérialité des pratiques, un certain esprit du temps. On peut se demander si l'on n'est pas passé, avec le 20^e siècle, de l'ère des masses à celle de la foule. Le concept de masse était un produit de l'ère industrielle : marxiste-léniniste (Balibar, 1997), freudienne (Freud, 1921) et, bien entendu, technique (que l'on songe à la « masse salariale »). L'emploi de ce terme recelait une part de passivité, comme l'a bien illustré l'ouvrage fondateur en marketing politique écrit par le neveu de Freud émigré aux États-Unis : *Propaganda* :

comment manipuler l'opinion en démocratie (Bernays, 1928). À l'opposé, la foule est supposée active et, pour cette raison, menaçante (Le Bon, 1895). Le retour à l'usage du concept de foule n'est-il pas corrélatif de l'émergence, à la fin du 20^e siècle, des concepts d'intelligence distribuée développées notamment par les sciences cognitives et son courant connexionniste fondé sur l'étude des réseaux de neurones¹ ? Un effet secondaire du glissement sémantique de la masse vers la foule pourrait être, toutefois, de retomber sans réflexivité suffisante dans les antiques *topoi* qui, derrière la foule, voient un peuple qu'il faut mépriser et dont il faut se préserver. Pour ne pas faire du sur-place, la pensée de la foule devra s'atteler à prendre conscience du substrat culturel ancien qui persiste au sein même des champs conceptuels qu'elle mobilise. Parmi eux, le couple masse/populace n'est pas la moindre des ornières intellectuelles à bien circonscrire pour éviter de s'y embourber.

I – FOULE, COMMUNAUTÉ, CULTURE ET DON

L'étymologie de « crowd » renvoie toutefois à presser, écraser (comme en témoigne toujours le verbe fouler). Son utilisation, au 19^e siècle, évoque notamment « la masse humaine, le commun des hommes, pris collectivement par opposition à l'élite intellectuelle, morale ou sociale qui en émerge ». (*Trésor de la langue française*). En quelques sortes, une première opposition distingue la masse innombrable de l'élite. Appliqué au financement, le recours à la foule permet de lever un grand nombre de sommes limitées

1. Pour une vision générale de ces courants de pensée on pourra se référer à Dupuy (1994) ou Besnier (1996).

(puisqu'on s'adresse au commun des hommes), plutôt que de se tourner vers les grands investisseurs. Un tel principe n'a évidemment rien de neuf, on le trouve à l'origine du système boursier et des actions au porteur, émises en grand nombre. Le financement par la foule ne serait en quelque sorte que la continuité d'un système déjà en place, en dehors du système boursier plus régulé ? Bien entendu, la popularité du financement par la foule ne peut s'expliquer par ce seul aspect ; au contraire, l'image du recours à la plèbe apparaît pour le moins suspecte, voire irréfléchie. Depuis Gustave Le Bon (1895), la foule apparaît tour à tour amorphe (nécessitant un meneur) et redoutable, aussi bien lorsqu'elle apparaît enthousiaste que lorsqu'elle se déchaîne. Elle constitue alors le ressort parfois bien peu maîtrisé de la masse s'opposant à l'élite raisonnable. De telles réactions, si elles mènent au lynchage ou aux révolutions, peuvent aussi contribuer au financement de « causes » politiques ou culturelles, apparemment non soutenues par l'*establishment* (les grandes maisons de production de disque ou de film, un parti politique), la foule venant consacrer, par son rassemblement, un artiste ou un leader rejeté par le système.

L'utilisation du seul terme de foule ne permet cependant pas d'expliquer le succès du *crowdfunding*. On peut ainsi tenter de mieux saisir les enjeux de ce type de financement en s'intéressant au principe de la communauté, à celui de culture et à la logique du don.

La notion de communauté (le terme « community » et celui de « gemeinschaft » renvoient à des acceptions plus vastes que le mot français). L'ouvrage classique de Ferdinand Tönnies (1887), *Communauté et société*, renvoie à deux catégories fondamentales permettant de distinguer les rapports

sociaux. Aux liens de sang ou d'amitiés, passionnés et émotionnels qui caractérisent la communauté s'opposent, en quelque sorte, le pacte rationnel établi dans les sociétés, plus vastes ensembles diluant le lien social. Une grande partie du travail en ligne, lié à la récolte de fonds ou au bénévolat, se fonde essentiellement sur l'établissement de nouveaux rapports sociaux et la création de cybercommunautés. Ces rapports, et les actions qui en résultent, défient partiellement les liens plus rationnels en matière d'affectation des ressources.

Le *crowdfunding* et le *crowdsourcing* se sont essentiellement fait connaître à partir du monde de la culture : financement de projets musicaux, de films, de spectacles, etc. Le caractère de rentabilité de ces projets, lorsqu'il entre en ligne de compte, apparaît comme secondaire en regard des enjeux culturels et esthétiques. La culture constitue, d'un point de vue anthropologique aussi bien que politique, le cœur des enjeux de cohésion des communautés et des sociétés (Chaumier et Mairesse, 2013). Le financement de la culture obéit, en ce sens, à des lois partiellement différentes de celles portant sur le financement des entreprises, leurs enjeux étant liés à des domaines – la religion, l'art, les langues – où les critères rationnels laissent assez rapidement la place à des modes de décision plus archaïques, notamment fondés sur les catégories communautaires. Une grande partie du système du *crowdfunding*, en effet repose bien plus sur une logique de don que sur le calcul de la rentabilité. Les mécanismes du don, loin de se fonder sur la seule générosité, gouvernent l'essentiel des sociétés archaïques et se fondent sur un des principes déjà mis en valeur par Mauss (1923) – donner, recevoir, rendre – que l'on retrouve encore très largement dans nos sociétés

modernes, notamment dans le cercle familial ou dans des associations (Godbout, 2007). Si l'on peut retrouver beaucoup de calcul dans le don, on y trouve aussi de nombreux dérapages, notamment dans un climat d'émulation sociale (comme dans la logique de Potlatch). Le système de contreparties utilisé, notamment dans les opérations de *crowdfunding* culturel (t-shirts ou affiches dédiées, rencontre avec l'artiste), évoquent plutôt le contre-don symbolique, et le renforcement de lien social, plutôt que la rentabilité, tandis qu'une partie de la dynamique de financement semble plutôt ressortir du potlatch et de la consommation ostentatoire (Veblen, 1970).

Le terme de « financement par la foule », en ce sens, recouvre des acceptions et des logiques parfois très différentes. Si l'on peut distinguer une première opposition entre l'élite (le décideur classique) et la foule (les petits porteurs ou la masse), on se doit également de remarquer que cette « foule » n'est pas constituée seulement par des individus isolés, mais peut aussi (parfois) se revendiquer comme un ensemble relativement uni dont la cohésion (en communauté) influencera forcément le succès d'un appel au financement. Les enjeux en matière de financement, lorsqu'ils touchent des questions comme celle de la culture prise au sens large (arts, religion, langue), peuvent également très largement influencer le niveau d'investissement des financeurs, culture et communauté se rejoignant puisque le premier fédère le second. Le financement par la foule d'une nouvelle invention liée aux TIC repose ainsi sur des raisons très différentes de celles qui poussent d'autres investisseurs à soutenir un chanteur local, ou certains à promouvoir la restauration d'un château ou la

production d'un dictionnaire en breton. Ces différentes pistes de réflexion permettent de comprendre les différences de pratiques considérables pouvant exister au sein du *crowdfunding*, pratiques dont la typologie reste à réaliser.

1. La collecte de ressources auprès de la foule n'est pas un phénomène nouveau

Pour toutes ces raisons, le financement par la foule jouit d'une longue tradition que les TIC, à travers Internet, ont mise au goût du jour. La construction des cathédrales, opération très complexe liant à la fois des dons importants et des revenus de l'Église, reposait déjà largement sur les contributions importantes de bourgeois plus ou moins anonymes (Kraus, 1991). Le financement de l'Église catholique, en France, s'appuie encore largement sur la collecte et le denier de l'Église (Bremond, 2006), selon les principes d'un financement par la communauté et le don. Les premières sociétés d'aide aux artistes, comme la Société des Amis des arts fondée en 1790, ont très largement permis de financer, tout au long du 19^e siècle, une partie importante de l'activité culturelle. C'est un principe identique que l'on retrouve dans les sociétés philharmoniques et les sociétés d'amis de musée, qui contribuent, par leurs cotisations souvent modestes, au fonctionnement de ces institutions. La collecte lancée pour financer la Statue de la Liberté en 1884, de même que les « fonds d'emprunt irlandais » (micro-crédits accordés grâce à l'épargne populaire) créés par Jonathan Swift dans les années 1700 sont désormais des exemples auxquels se réfèrent les tenants du recours à la foule

(Maâlaoui et Conreaux, 2014). Dans le même état d'esprit, les guides touristiques fondés sur des enquêtes auprès de bénévoles ou les concours de marque ont existé bien avant l'avènement d'internet. C'était alors la presse qui facilitait la transition des initiatives individuelles de mécénat ou de charité vers des programmes collectifs de plus grande ampleur, ce qu'elle a par exemple réalisé en 1906 (via *Le Figaro*) pour venir en aide au clown Chocolat tombé dans la misère.

2. La nouveauté des *crowdpractices* repose principalement sur l'usage généralisé d'internet

Internet est utilisé afin d'exploiter la puissance de mobilisation potentielle de millions d'internautes autour d'affinités, d'intérêts et de missions au profit de la création de nouveaux produits et services. Des plateformes sont mises en place pour organiser la collecte des ressources, par les entreprises intéressées (modèle dominant du *crowdsourcing*) ou par des pourvoyeurs de service (modèle dominant du *crowdfunding*). Kickstarter, Crowdcube, Zopa ou Ulule deviennent ainsi des acteurs majeurs dans le financement de projets de natures différentes (création d'entreprise, projet caritatif ou culturel, projet innovant, etc.). En parallèle des sociétés exclusivement dédiées à cette activité, les banques, s'intéressent au marché des plateformes de collecte et proposent leur utilisation dans le cadre de packages où ces formes de financement nouvelles s'ajoutent au capital-risque et au crédit conventionnel.

La technologie permet de toucher un public plus large que ne le font les médias traditionnels. Elle offre aussi la possibilité

de développer des formes de travail collaboratif, comme le suggère le modèle Wiki. Elle peut enfin susciter des débats en ligne sur des forums destinés à faire émerger les tendances du moment, en lien avec les réseaux sociaux (Brabham, 2013).

3. Au-delà du phénomène de mode (Abrahamson, 1996), les *crowdpractices* pourraient-elles devenir un modèle ?

Le succès du *crowdsourcing* se justifie par l'intérêt des entreprises à recourir à la « sagesse des foules » (Surowiecki, 2004). Plus prosaïquement, les sociétés qui recourent à ce modèle trouvent là une source de travail « presque » gratuit, où les dotations aux concours et les formes de « récompense » sont potentiellement compensées par les apports du public (Hosaka, 2008). En retour, les nombreux contributeurs attendent de leur participation des compensations matérielles éventuelles, mais se rétribuent aussi et surtout par le contact social, la stimulation intellectuelle, ou encore le simple divertissement (Brabham, 2013). De nouvelles pratiques émergent de cette communauté d'intérêts (Schenk et Guittard, 2011). Les entreprises doivent inventer de nouveaux dispositifs de contrôle pour fiabiliser leurs approvisionnements, quand elles ne comptent pas sur le collectif pour le faire (modèle Wikipédia). Là où l'*outsourcing* avait remis en cause les frontières traditionnelles de l'organisation, l'extension du réseau de fournisseurs à la foule appelle à renouveler nos représentations des relations fonctionnelles (Burger-Helmchen et Pénin, 2012).

De la même manière, la popularité du *crowdfunding* en matière de création et de financement des entreprises s'explique par

la rencontre d'intérêts communs aux investisseurs et aux porteurs de projets. La facilité et la rapidité de ce mécanisme pour lever des fonds jouent en premier chef. Par ailleurs, la participation de son réseau social permet à l'entrepreneur de convertir son capital social en capital financier. Au-delà des plateformes, les réseaux sociaux sont des outils importants pour communiquer sur les projets faisant appel au *crowdfunding* mais également pour attirer des investisseurs potentiels. La clé du succès d'une campagne de *crowdfunding* repose sur le lien étroit entre la portée et la participation sur les médias sociaux ainsi que sur la capacité à gérer des communautés en ligne afin d'accroître l'écho du projet et finaliser son financement. Pour leur part, les investisseurs expriment une certaine satisfaction d'avoir contribué à la genèse d'un projet. Leur contribution peut aussi faire l'objet de compensations, par des récompenses et/ou de droits de vote (Belleflamme *et al.*, 2014). En misant sur un programme précis, ils savent exactement à quoi leurs fonds contribuent. C'est ici la relation entre contributeur et porteur de projet qui se trouve profondément modifiée par rapport aux circuits de financement traditionnels.

4. Le recours à la foule : un phénomène de société dont on ne sait s'il est durable ou conjoncturel

La possibilité, offerte par la technologie, de toucher un public plus large pour lever des fonds, faire émerger de nouvelles idées, recueillir une opinion nécessitait une appellation distinctive. Le fait que l'on ait préféré, pour la décrire, le terme de foule à d'autres dénominateurs de nature technologique

(*web based sourcing*) économique (*micro-funding*) ou sociale (*pairsourcing*) n'est probablement pas dû au hasard. L'appel à la foule est porteur, dans l'inconscient collectif comme dans les discours, de significations positives. La foule est sage (Surowiecki, 2004) ; elle est généreuse (Gerber *et al.*, 2012) ; elle est la forme idéale d'expression de la volonté collective (Lawton et Marom, 2013).

Dans un contexte dominé par la désintermédiation des activités financières et de l'action publique, il n'est pas étonnant que les labels « à base de foule » trouvent un écho favorable auprès du public. Cependant, à y regarder de plus près, la notion de foule n'est pas dénuée d'ambiguïtés majeures (Bouaïss *et al.*, 2015). Comme nous l'avons déjà mentionné, ses premiers théoriciens y ont vu le lieu d'impulsions potentiellement destructrices (Le Bon, 1895) où l'individu troque sa conscience individuelle contre une collection d'inconscients libérés pour le meilleur ou pour le pire (Freud, 1921). La foule est aussi apte à se soumettre à quiconque (personne ou système) satisfait à ses aspirations (premières, religieuses, etc.) ou la domine par habitude (La Boétie, 1975). Enfin, elle peut se révéler profondément indifférente au sort des individus ou des minorités (Le Bon, 1895). Ce dernier point est d'ailleurs repris par certains tenants du *crowdsourcing* (Arbix, 2011), qui voient là aussi une possibilité d'orienter plus aisément le mouvement collectif.

L'usage de la technologie pour réunir *crowdfunders* ou *crowdsourcers* soulève tout autant de questions. Dans quelle mesure peut-on parler de foule « virtuelle », lorsque cette dernière se trouve dépourvue de la matérialité du rassemblement public (à l'exception du phénomène des *flashmobs*,

très peu utilisé en *crowdfunding* ou en *crowdsourcing*). De récents travaux (Stage, 2013) tendent à montrer que les thèses de Le Bon (1895) se confirment pour les foules dématérialisées, mais ils s'appliquent seulement à des blogs.

Les *crowdpractices* seraient donc ancrées dans une conjoncture particulière, où la notion de foule constituerait un formidable levier de gestion en même temps qu'elle relèverait d'un découplage (Meyer et Rowan, 1977), ou d'une idéologie.

5. La littérature académique sur les *crowdpractices* prend de l'ampleur, mais elle demeure balbutiante

Les études descriptives se multiplient, les recommandations plus ou moins fondées s'accumulent, mais le *crowdfunding* et le *crowdsourcing* demeurent des objets de recherche flous, tant ils suscitent d'interrogations et de remises en cause des cadres établis dans les domaines gestionnaire, juridique et de gouvernance. L'objet de ce dossier de la *Revue française de gestion* était de constituer un premier corpus francophone de contributions visant à stabiliser les connaissances et les réflexions autour des compléments de théorie que ces champs nouveaux requièrent. Trois principaux axes de travail avaient été proposés, de manière non restrictive, aux contributeurs.

6. Le premier axe se rapporte à la théorie positive des *crowdpractices* : comment s'opère-t-il pour chaque catégorie d'acteurs

Il s'agit notamment de connaître les intentions ou les motivations des *crowdpreneurs* à lever des fonds ou à

s'approvisionner par ce biais et des *crowd-bankers* et *crowdsourcers* à souscrire ou à participer. Le rôle du « capital social », des réseaux sociaux, et de la communication digitale dans cette phase demeure aussi à explorer. À l'échelle macro-économique, la variété des usages observables du *crowdsourcing* et du *crowdfunding* suscite des interrogations sur leurs potentialités. Peut-on observer une relation entre la performance du *crowdfunding* et la diffusion de l'innovation ? Par ailleurs, les contraintes juridiques et l'évolution de la réglementation (exemple du *Jobs Act* aux États-Unis) peuvent jouer un rôle fondamental sur les pratiques mises en œuvre.

7. Corrélativement, un deuxième axe vise à couvrir des éléments de théorie normative : quelles méthodes ? Quels facteurs de succès ?

Les interrogations portent sur l'organisation d'une plateforme, la mise en relation des parties prenantes, les modalités de souscription et les rémunérations afférentes. Pendant sa mise en œuvre, le projet est soumis à différentes contingences à étudier, comme l'accompagnement du *crowdpreneur* (quelles en sont les formes possibles, les acteurs ?), le management des processus d'approvisionnement ou de levée de fond, et la gouvernance instaurée par les relations entre parties prenantes (existe-t-il un déterminisme organisationnel dans la réussite ou l'échec des projets de *crowdfunding* ou de *crowdsourcing* ?). En aval du processus, les interrogations portent sur l'appréhension de la performance du projet. Doit-elle s'apprécier au regard d'une stratégie initiale et si oui laquelle ? Existe-t-il une possibilité de fidéliser les

crowdsourcers ou les *crowdbankers* ? Peut-on répliquer une méthode d'un projet à un autre ? Enfin, ces pratiques sont-elles renouvelables, ou utilisables ponctuellement dans des phases bien déterminées des projets d'entreprise ?

8. Le troisième axe relève d'une prise de distance critique par rapport à ces phénomènes nouveaux : quels impacts économiques ou sociaux ?

D'un point de vue macroscopique, les *crowdpractices* suscitent l'émergence de modèles économiques et sociaux nouveaux, où la désintermédiation demeure le maître-mot. Ce phénomène nouveau est-il symptomatique de l'émergence de nouvelles structures sociales ou peut-il en être un déterminant ? Dispose-t-on de suffisamment de recul pour affirmer qu'il s'agit d'un phénomène d'emballement (*fad*) ou d'une tendance qui, prenant une autre dénomination à l'avenir, laissera des traces (*fashion*) ? Les marchés financiers peuvent-ils évoluer dans leur forme et leur dynamique sous la pression des nouveaux modèles de financement ? Le *crowdfunding* est-il assimilable, comme on l'affirme souvent, à la micro-finance ? Constitue-t-il un nouveau levier de l'entrepreneuriat social et de l'ESS (économie sociale et solidaire) ? Peut-il contribuer aux dynamiques territoriales ? Le *crowdsourcing* doit-il amener à repenser l'organisation au-delà de ses frontières traditionnelles ?

Le lecteur trouvera, dans les pages qui suivent, une série d'articles qui témoignent, par leur contenu comme par les travaux auxquels ils font référence, d'un incontestable dynamisme du champ francophone des sciences sociales et de gestion dans

l'étude de ces pratiques émergentes dont les impacts économiques mais aussi et surtout sociétaux vont aller croissant au cours des prochaines décennies.

Stéphane Onnée, Isabelle Calmé et Eric-Alain Zoukhoua traitent de l'irruption des plateformes de financement participatif dans un écosystème d'affaires local. Ils démontrent à quel point les acteurs locaux d'un écosystème d'accompagnement à la création d'entreprises ont tous intégré la place incontournable du *crowdfunding* en complément des dispositifs existants. La question qui se pose est celle de son mode de mise en œuvre, par création d'une plateforme locale ou recours aux plateformes existantes non ancrées dans un territoire, mais non celle de son adoption.

Samy Guesmi, Julie Delfosse, Laurence Lemoine et Nicolas Oliveri cherchent à identifier les déterminants du succès d'une démarche *crowdfunding* dans le domaine du patrimoine culturel. Si le *crowdfunding* apparaît comme un précieux complément au mécénat culturel, dans un contexte de désengagement de l'État, l'auteur n'en constate pas moins un contraste certain dans les succès des quatre opérations qu'il a étudiées. Si elles partagent une commune mobilisation des circularités maussiennes du don et du contre-don, ces opérations se différencient par la dimension effective et symbolique propre à chacun des monuments à financer. Notons enfin que cet auteur est l'un des rares à mettre en avant les dangers d'un recours trop important à ce type de financement.

Karima Bouaïss et Isabelle Maque (à paraître dans le prochain numéro de la revue) visent à mieux nous faire comprendre qui sont les *crowdfunders* et notamment qui seront les *crowdfunders* de demain, à partir d'un

questionnaire auquel ont répondu plusieurs centaines d'étudiants. Il en ressort que l'attitude face aux *crowdfunding* apparaît corrélée au genre de façon négligeable, et liée à des styles de vie bien définis et disjoints. Ces résultats confirment les enquêtes réalisées auprès de populations plus larges et plus âgées et tendent à confirmer la durabilité d'un certain nombre d'observations réalisées sur ce mouvement de société émergent.

Ingrid Fassauer (à paraître dans le prochain numéro de la revue) pose la question d'un contrôle de gestion dans le cadre des plateformes d'*Equity Crowdfunding*. La distance rend en effet difficile le contrôle du dirigeant pour ces actionnaires sans lien physique que sont les *crowdfunders*, un effet démultiplié par la dimension affective de ce financement, laquelle tend à « dé-financiariser » le contrôle. En s'appuyant sur les propositions théoriques générales de Simons relatives au contrôle à distance, l'auteure propose un cadre normatif du contrôle de gestion élargi adapté au *crowdfunding* actionnarial.

Sur la base d'une étude minutieuse des offres existantes, Aurélien Rouquet, Valentina Carbone et Christine Roussat établissent une typologie des schémas logistiques dans le cadre de la consommation collaborative. Leur travail comporte en outre une dimension normative : selon la complexité des produits et service consommés « collaborativement », mais également selon certains objectifs politiques poursuivis par la foule qui entretient cette collaboration, la place et l'organisation de la logistique devront se rapprocher de l'un des quatre idéaux types définis par les auteurs.

Xavier Weppe et Anne Dietrich interrogent les bouleversements du travail et des relations d'emploi induits par le *crowdsourcing*. Pour ce faire, ils considèrent ce dernier

comme un système socio-technique eu sens de la sociologie de la traduction, suivent les acteurs et rendent compte des controverses liées à divers systèmes de *crowdsourcing* en formation. Face aux perspectives glaçantes d'une « invisibilisation » du travailleur et d'un retour au travail préindustriel, ils avancent une préconisation : réguler la relation de travail quelle que soit sa forme. Les coordinateurs de ce dossier ont souhaité prendre une première mesure, nécessairement conjecturale et partielle, des avancées que constituent ces travaux en regard des thématiques et des axes de travail qu'ils avaient défini *ex ante*. Force est de constater que la plupart des champs ouverts il y a près d'un an sont couverts par les présentes contributions. Le [tableau 1](#) retrace la manière dont ce numéro spécial traite plusieurs thématiques clés liées aux phénomènes de foule. Les colonnes du tableau se rapportent tout d'abord aux grandes thématiques proposées en amont des contributions : l'existence d'une approche historique pour éclairer un phénomène qui se veut un reflet du *Zeitgeist* de la nouvelle économie, l'importance accordée à la technologie comme facteur d'explication des phénomènes en cours, la satisfaction des parties prenantes, le danger que présente la foule parce qu'elle est une foule. Les trois dernières colonnes visent à prendre la mesure des avancées selon les trois voies de recherche envisagées (normative, positive et critique). Cette cartographie met en évidence le caractère incontournable de la satisfaction des parties prenantes dans les problématiques actuelles des *crowdpractices* et du *crowdfunding*. Le message qui ressort des recherches sur ce point est l'ambivalence : face aux nombreux bénéfices promis par ces nouvelles pratiques, un consensus se

Tableau 1 – Cartographie des contributions à ce dossier

Article	Approches historiques	Importance de la technologie	Satisfaction des parties prenantes	Danger de la foule	Théories positives	Théories normatives	Nouveauté du phénomène/impacts
(Onnée <i>et al.</i>) Foule et création d'entreprise			Peu de recul mais crainte d'un « biais d'optimisme »		Le CF comme « dispositif habitant ». Il mobilise le porteur de projet, le guide et structure son action		Une alternative crédible aux financements traditionnels
(Guesmi <i>et al.</i>) CF et préservation du patrimoine culturel	Généalogie <i>crowdsourcing</i> → <i>crowdfunding</i>	Démultiplie la force de frappe du <i>fundraising</i> culturel	Bénéfices variés : pécuniaires (fiscalité), symboliques (nomination), purement moraux (don sans contrepartie)	Danger si la foule définit la politique culturelle en lieu et place de l'État.	Réalité des circularités mausiennes, coexistant avec une logique du don sans contrepartie. Importance de l'affect et de l'impulsion	Esquissée : ajuster la foule ciblée au rayonnement symbolique du monument (si localement restreint)	Pas de certitude sur la place prise à long terme par le CF
(Bouaiss et Maque)* Le CF et les jeunes					Le <i>crowdfunding</i> est genré : fortes disparités hommes/femmes chez le jeunes. La foule est universelle mais exclusive.	Cibler les actions : « tapping the right crowd »	Les profils des jeunes potentiellement « crowdfunders de demain » prolongent ceux des <i>crowdfunders</i> plus âgés.

Article	Approches historiques	Importance de la technologie	Satisfaction des parties prenantes	Danger de la foule	Théories positives	Théories normatives	Nouveauté du phénomène/ impacts
(Fassauer)* Contrôle et equity-crowdfunding			Abordé par le biais des valeurs	Danger dû à l'éloignement conjugué à la dilution	Difficultés d'un contrôle encre dans des valeurs sans un cadre où la proximité joue peu	Les 4 leviers de contrôle de Simons (1994) sont applicables à l'equity crowdfunding. Parmi eux, le levier interactif doit jouer un rôle-clé (« système interactif élargi »)	Pas de pronostic à ce stade
(Rouquet et al.) Logistique de la consommation collaborative	Les informations fournies par les technologies permettent de valoriser les ressources dormantes de la foule	La foule : menace et opportunité pour les opérateurs logistiques			4 idéaux types de logistique	Les choix logistiques doivent refléter les objectifs de la foule et la faisabilité technique	L'adoption des pratiques semble irréversible mais les effets restent peu prévisibles
(Weppe et Dietrich) Crowdsourcing et RH	Système sociotechnique et traduction	Invisibilisation du travail et du travailleur vs. « gamification » du travail		La foule des amateurs détruit les professions	Le crowdsourcing comme système sociotechnique traversé par des controverses	Nécessité de réguler la relation de travail quelles qu'en soient les nouvelles formes	Un retour aux conditions de travail pré-industrielles (Putting out system, travail à domicile)

* Article à paraître dans le prochain numéro de la revue.

dégage parmi les auteurs quant à l'incertitude sur les bénéfices réels et sur les externalités négatives qu'elles engendrent. Par contraste, le rôle de la technologie est peu développé, ce qui peut s'expliquer parce qu'il va de soi, tandis que seule l'une des contributions met en perspective les *crowdpractices* dans l'histoire de longue durée. Le thème de la « foule dangereuse » n'est abordé que de façon marginale ou indirecte, mais surtout de manière très diverse. Tantôt, la foule est dénoncée par certaines parties prenantes, en tant que masse sans volonté propre qui détruit les professions, tantôt, en tant que concurrente de l'État formateur du bon goût esthétique et de la hiérarchie symbolique des monuments, elle est jugée potentiellement néfaste du fait de sa volonté propre, qui n'est pas niée mais implicitement dévalorisée. Que la foule ait mauvais goût ou qu'elle pèse simplement par son nombre, c'est bien à nouveau le couple masse/populace qui intervient, sans surprise, dans les dangers prêtés (peut-être à juste titre) à la foule.

Les théories positives mobilisées ou proposées par les auteurs sont nombreuses, diverses et omniprésentes : sociologie fondamentale avec les « circularités maussiennes », économie avec les dynamiques ou le manque de « proximité », théorie de la structuration qui permet de considérer le *crowdfunding* comme « dispositif habilitant », sociologie de la traduction mobilisée pour étudier un système sociotechnique et

les controverses qu'il suscite... les contributions des auteurs témoignent à la fois d'un investissement théorique conséquent et de l'intérêt de la transdisciplinarité en sciences de gestion, particulièrement lorsqu'il s'agit d'étudier des territoires encore peu colonisés par notre discipline. On souhaiterait parfois que cette fraîcheur persiste dans les thématiques plus matures. À l'encontre des reproches trop souvent entendus quant au manque d'engagement des chercheurs envers les praticiens et leur réticence à formuler recommandations concrètes, force est de constater que les contributions normatives sont presque systématiques et parfois très précises. Cette prise de risques mérite d'être saluée. De même, presque tous les articles contiennent des contributions d'ordre prospectif dont il se dégage un élément de consensus : le recours à la foule est d'ores et déjà bien installé dans nos sociétés et il est là pour durer.

On ne peut qu'en conclure sur un appel à poursuivre les recherches sur cet objet – la foule – qui est désormais l'un des actants incontournables de l'action organisée, un actant d'autant plus délicat à saisir qu'il est à la fois humain par nature et non humain par les moyens déployés pour participer. Les présents travaux tendent également à prouver que le champ francophone des sciences de gestion, loin d'être à la traîne de l'international et notamment de la sphère anglophone, est en capacité de jouer un rôle moteur dans l'étude des phénomènes émergents.

BIBLIOGRAPHIE

- Abrahamson E. (1996). "Management fashion", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 254-285.

- Arbix D. (2011). "The Indifference of the Crowds? User Generated Content, Crowdsourcing, and Risk-Shifting", working paper, Universidade de Sao Paulo, Brasil.
- Balibar E. (1997). « Le prolétariat insaisissable », *La Crainte des Masses*, Balibar E., Éditions Galilée, Paris, p. 221-251.
- Belleflamme P., Lambert T. et Schwienbacher A. (2014). "Crowdfunding: Tapping the right crowd", *Journal of Business Venturing*, vol. 29, n° 5, p. 585-609
- Bernays E. (1928 [2007]). *Propaganda – Comment manipuler l'opinion démocratique*, Éd. La Découverte, coll. "Zones".
- Besnier J-M. (1996). *Les théories de la connaissance*, PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris.
- Bouaiss K., Maque I. et Méric J. (2015) "More than three's a crowd..in the best interest of companies! Crowdfunding as Zeitgeist or ideology?", *Society and Business Review*, vol. 10, n° 1, p. 23-39.
- Brabham D.C. (2013). *Crowdsourcing*, The MIT Press Essential Knowledge Series, Cambridge.
- Bremond C. (2006). *Dieu aime-t-il l'argent ? Don, piété et utopie sociale chez les catholiques en France*, l'Harmattan, Paris.
- Burger-Helmchen T. et Pénin J. (2012). « Crowdsourcing d'activités inventives et frontières des organisations », *Management International*, numéro spécial Gestion des Connaissances, Société et Organisation, vol. 16, p. 101-112.
- Castrataro D. (2011). "A Social History of Crowdfunding", *Social Media Week*, December 12th (http://socialmediaweek.org/blog/2011/12/a-social-history-of-crowdfunding/#.UsRci-J_v08).
- Chaumier S. et Mairesse F. (2013). *La médiation culturelle*, Armand Colin, Paris.
- Dupuy J-P. (1994). *Aux origines des sciences cognitives*, Éditions La Découverte, Paris.
- Freud S. (1921 [1968]). *Psychologie collective et analyse du moi*, (trad. V. Jankélévitch), Payot.
- Gerber E.M., Hui J.S. et Kuo P.Y. (2012). "Crowdfunding: Why people are motivated to post and fund projects on crowdfunding platforms", Working paper, Northwestern University, Creative Action Lab.
- Godbout J.T. (2007). *Ce qui circule entre nous. Donner, recevoir, rendre*, Seuil, Paris.
- Hosaka T.A. (2008). "Facebook asks users to translate for free. 'Crowdsourcing' aids company's aggressive worldwide expansion", *NBCNews.com.*, <http://www.nbcnews.com/id/24205912>.
- Howe J. (2006). "The Rise of Crowdsourcing", *Wired*, 14.06, 4 pages (<http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>).
- Kraus H. (1991). *L'argent des cathédrales*, Cerf et CNRS Éditions, Paris.
- La Boétie E. (1975). *Discours de la servitude volontaire*, Mille et Une Nuits, Paris.

- Lawton K. et Marom D. (2013). *The Crowdfunding Revolution. How to raise venture capital using social media*, Mc Graw Hill.
- Le Bon G. (1895 [1988]). *Psychologie des Foules*. PUF, coll. « Quadrige », Paris.
- Maâlaoui A. et Conreux P. (2014). *Crowdfunding. Les Clés du management participatif*, Ellipses, Paris.
- Maguire A. (2013). *Crowdfund It!*, Editia, Braddon.
- Mairesse F. (2013). « Les modèles participatifs dans les musées », Working paper, Université Paris 3-Sorbonne Nouvelle.
- Mauss M. (1923 [2012]). *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, PUF, Quadrige, Paris.
- Meyer J. W. et Rowan B. (1977). "Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, n° 83, p. 340-363.
- Schenk E. et Guittard C. (2011) "Towards a characterization of crowdsourcing practices", *Journal of Innovation Economics*, n° 7, p. 93-107.
- Simons R. (1994). "How New top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 3, p. 169-189.
- Stage C. (2013). "The online crowd: A contradiction in terms? On the potentials of Gustave Le Bon's crowd psychology in an analysis of affective blogging", *Scandinavian Journal of Social Theory*, vol. 14, n° 2, p. 211-226.
- Surowiecki J. (2004). *The Wisdom of Crowds*, Anchor Books, New York.
- Tönnies F. (1887 [2010]). *Communauté et société*, traduit par N. Bond et S. Mesure, PUF, « Le Lien social », Paris.
- Turner R.H. et Killian L.M. (1972). *Collective Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Veblen T. (1899 [1970]). *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, Paris.
- Wallace P. (1999). *The Psychology of the Internet*, Cambridge University Press, Cambridge.