

ISABELLE CALMÉ

IAE de Tours ; Vallorem EA 6296 ;
Université de Tours

STÉPHANE ONNÉE

IAE d'Orléans ; Vallorem EA 6296 ;
Université d'Orléans

ÉRIC-ALAIN ZOUKOUA

IAE de Tours ; Vallorem EA 6296 ;
Université de Tours

Plateformes de *crowdfunding* et acteurs de l'écosystème entrepreneurial

Quelle(s) coopération(s), quels
business models ?

Notre étude porte sur les stratégies de coopération entre les réseaux d'acteurs de l'accompagnement à la création d'entreprise et les plateformes de crowdfunding. À l'appui du concept de business model mis en perspective par la théorie des plateformes bifaces, les auteurs interrogent la proposition de valeur apportée par la plateforme et par les structures d'accompagnement. Les résultats mettent en évidence des stratégies de coopération guidées par la volonté de chaque partenaire d'enrichir leur business model en bénéficiant d'effets de réseaux accrus.

Avec un niveau de collecte qui est passé de 1,5 milliards de dollars en 2011 à 16,2 milliards de dollars en 2014¹, le *crowdfunding* (CF dans la suite) connaît au niveau mondial une croissance importante. Cet engouement croissant est également présent en France comme l'atteste les 298 millions d'euros collectés en 2015 contre 152 millions d'euros en 2014 et 78 millions d'euros en 2013. Pour définir le CF, nous retenons la définition proposée par **Onnée et Renault (2013, p. 55)**, à savoir que « le CF consiste pour un porteur de projet (quel que soit son statut : particulier, organisation marchande ou non) à avoir recours aux services d'une plateforme de *crowdfunding* (généraliste ou spécialisée) afin de proposer un projet (finalisé ou non) auprès d'une communauté de financeurs (qualifiés de soutiens ou backers) en échange éventuel de contreparties préalablement définies ».

Le potentiel de développement du CF en France est à mettre en perspective avec le fait d'une part, que la France détient, depuis la mise en place du régime d'auto-entrepreneur en janvier 2009, la première place des pays européens en termes de nombre de création d'entreprises² et d'autre part, que l'ambition affichée à l'automne 2015 par l'État français est de « multiplier par quatre le nombre des entrepreneurs issus des territoires les plus fragiles, pour atteindre 20 %, au lieu de 5 % aujourd'hui (...) en privilégiant l'accompagnement des projets issus de ces territoires »³. Dans ce contexte, nombre d'acteurs de l'accompagnement à la

création d'entreprise ont depuis peu, tant au niveau local que national, mis en place des actions de partenariats avec des plateformes de CF. À titre illustratif, en septembre 2014, la CCI de Lyon et la plateforme Wiseed ont créé ensemble une nouvelle plateforme destinée à financer des start-up en Rhône-Alpes ; dans le même temps, la CCI de Caen a créé en propre une nouvelle plateforme KioskToInvest à laquelle se sont ralliées cinq autres CCI. Plus récemment en octobre 2015, les CCI de la région Centre-Val de Loire se sont associées à la plateforme nationale BulbinTown pour proposer une plateforme régionale dénommée BulbinCentre.

La perspective d'une coopération avec une plateforme de CF peut être perçue par les structures d'accompagnement comme un moyen d'enrichir leur offre de services, ou encore d'attirer de nouveaux porteurs de projet (**Calmé et al., 2015**). Les stratégies de coopérations mises en place entre des plateformes de CF et des acteurs de l'accompagnement conduisent, au-delà de leurs modalités concrètes, à nous interroger sur leurs répercussions en termes de création et de partage de la valeur au sein de ou des écosystème(s) de l'accompagnement à la création d'entreprise. Il nous apparaît alors utile, en référence aux travaux d'**Osterwalder et Pigneur (2013)** et de **Lecocq et al. (2006)**, de mobiliser le concept de *business model* au travers de ses différentes caractéristiques. Nous souhaitons ainsi répondre à la question de recherche suivante : en quoi les stratégies de coopération mises en œuvre entre les

1. Massolution (2015), Crowdfunding Industry Report, crowdsourcing.org. <http://www.crowdsourcing.org/editorial/global-crowdfunding-market-to-reach-344b-in-2015-predictsmassolutions-2015cf-industry-report/45376>.

2. Livre blanc sur l'accompagnement.

3. <http://www.elysee.fr/actualites/article/lancement-de-l-agence-france-entrepreneur/>.

acteurs d'un écosystème de l'accompagnement entrepreneurial et des plateformes de CF participent-elles à la construction, voire à la redéfinition de leurs *business models* respectifs ? En particulier, comment les acteurs de l'accompagnement d'une part, et les plateformes d'autre part, partagent-ils leurs ressources et leurs compétences dans le but d'optimiser la valeur créée à destination finale des porteurs de projets ? Comment, à travers les modèles économiques associés à ces partenariats, se répartit la valeur créée ? Quelles logiques territoriales conditionnent la mise en place de telles coopérations ?

Notre recherche s'inscrit dans la lignée des premiers travaux académiques dédiés au CF qui questionnent le *business model* des plateformes en suggérant que les plateformes peuvent tour à tour avoir un rôle de médiateur ou d'amplificateur, canalisant un flux d'information et de ressources (Hemer, 2011 ; Lehner, 2013). Devant le peu d'études consacrées au CF, ces travaux invitent à multiplier les recherches. C'est en ce sens que nous proposons d'étudier les nouvelles formes de coopérations mises en œuvre entre les plateformes de CF et les acteurs de l'accompagnement, en menant une recherche visant à décrire et comprendre ces coopérations. Notre questionnement s'adresse à l'ensemble des plateformes de CF puisque des coopérations ont été mises en place aussi bien par des plateformes de don ou de contrepartie, que de plateformes de prêt ou d'*equity*. Sur le plan méthodologique, notre étude s'est déroulée entre octobre 2014 et janvier 2016. Notre terrain d'observation a été dans un premier temps le territoire de la Touraine élargi progressivement à d'autres territoires tels que le Poitou-Charentes ou l'Auvergne

ou encore la métropole de Lille. Plusieurs sources de données ont alors été mobilisées, au travers d'entretiens semi directifs avec des acteurs de l'accompagnement complétés par une étude documentaire des sites internet des plateformes de CF et des principaux médias spécialisés dans la création d'entreprise.

Le plan de notre étude est le suivant : la première partie caractérise l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial. La deuxième partie propose ensuite une grille d'analyse à l'appui des travaux portant sur les *business models* enrichie des apports de la théorie des plateformes multifaces afin de mettre en perspective le concept de *business model* en œuvre dans ces stratégies de coopérations. La troisième partie expose notre méthodologie et les données mobilisées. La quatrième partie présente nos résultats, suivis d'une discussion conclusive.

I – LES ACTEURS DE L'ACCOMPAGNEMENT ENTREPRENEURIAL : UN ÉCOSYSTÈME EN MUTATION

Parmi les différentes définitions du terme accompagnement, nous retenons celle des auteurs du Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprise (2014) produit par le [Labex montpelliérain Entreprendre](#), à savoir « un processus organisé par une tierce partie, s'inscrivant dans la durée et permettant à un (ou des) porteur(s) de projet ou un (ou des) entrepreneur(s) de bénéficier d'une dynamique d'apprentissage (formation, conseil, etc.), d'un accès à des ressources (financières, informationnelles, etc.), d'une mise en réseau, de services (administratifs, hébergement, etc.) et d'une aide à la

décision (coaching, mentorat) ». Trois profils types⁴ de structures d'accompagnement sont recensés dans ce Livre blanc : 1) les « structures généralistes » : elles regroupent principalement les acteurs historiques de l'accompagnement que sont les chambres consulaires et les pépinières ; 2) les « structures technologiques » : elles sont composées des technopoles, des centres européens d'entreprises innovantes (CEEI), des incubateurs académiques ; 3) les « structures de l'économie sociale et solidaire (ESS) » : elles sont composées des BGE (boutique de gestion), des incubateurs sociaux, des associations d'insertion spécialisées dans l'accompagnement, des Cigales, des coopératives d'activité et d'emploi (CAE). À ces trois profils-types s'ajoutent des entreprises de conseils et des cabinets spécialisés qui apportent des services complémentaires en termes d'expertise comptable, juridique et financière ainsi que de nombreux réseaux de financement entrepreneurial⁵.

Le marché de l'accompagnement est donc caractérisé par une multiplicité d'acteurs produisant les mêmes catégories de services, et évoluant au sein de réseaux qui présentent la caractéristique d'être ancrés territorialement avec une forte imbrication des expertises techniques de chacun de ses membres (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005). Ces réseaux s'apparentent à certains égards à un écosystème d'affaires, que nous définissons en référence aux travaux de Torrès-Blay (2000) comme

« une coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique ».

Ces réseaux d'acteurs de l'accompagnement, majoritairement à but non lucratif et financés par des crédits publics, connaissent ces dernières années de profondes mutations en grande partie dues à une politique de réduction et de rationalisation des ressources publiques⁶. Deux faits en attestent : la création par l'État à l'automne 2015 de l'Agence France Entrepreneur présentée comme le coordinateur et le « guichet unique » de tous les grands réseaux d'accompagnement à l'entrepreneuriat ; la généralisation par les financeurs publics de la publication d'appels à projets allouant les subventions en privilégiant les projets portés par plusieurs structures d'accompagnement. Sous l'impulsion des financeurs publics, les acteurs de l'accompagnement sont ainsi incités à coopérer entre eux, à savoir à partager consciemment une tâche commune – l'accompagnement – dans un contexte de relations de dépendance mutuelle (Smith *et al.*, 1995). Ces coopérations mettent en avant les logiques coopératives qui prévalent alors dans l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial dès lors que se combinent simultanément des relations de coopération et de compétition (Bengtsson

4. Notre recherche s'adresse à l'ensemble de ces profils types sans différenciation dans la grille de lecture.

5. Ces structures sont composées de différents réseaux tels que : le réseau Initiative France, le réseau Entreprendre, France Active, le Réseau ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique), les réseaux bancaires de l'économie sociale et solidaire, les sociétés de capital-risque, de même que certains opérateurs de l'État tels que la Caisse des dépôts et de consignation, BPI France, Agence France Entrepreneur.

6. Livre Blanc

et Kock, 1999, 2000 ; Nalebuff *et al.*, 1996) visant à accroître le potentiel de création de valeur aussi bien pour le porteur de projet que pour la structure d'accompagnement. Dans ce contexte en évolution, les plateformes de CF constituent un nouvel entrant dans l'écosystème entrepreneurial. En référence à l'ouvrage de Bessière et Stéphany (2014), une levée de fonds réalisée sur une plateforme de CF peut se décrire comme un processus dynamique constitué de multiples étapes : accueil et écoute par un conseiller de la plateforme ; accompagnement par la plateforme pour élaborer une présentation du projet susceptible de capter l'attention des internautes ; échanges avec les internautes qui peuvent également par leurs conseils accompagner le créateur. Les plateformes de CF peuvent ainsi être considérées comme un acteur de l'écosystème de l'accompagnement dans la mesure où, elles subordonnent leur action principale d'aide à la levée de fonds à un accompagnement individualisé du porteur de projet permettant de préparer le lancement de la campagne de financement.

II – ANALYSE DES STRATÉGIES DE COOPÉRATION PAR LES CONCEPTS DE *BUSINESS MODEL* ET DE PLATEFORME BIFACE

Ces coopérations entre les acteurs de l'accompagnement et les plateformes de CF soulèvent néanmoins des interrogations sur la valeur créée à destination des porteurs de projet ainsi que sur la répartition de la valeur entre les acteurs impliqués. Une bonne répartition de la valeur est en effet un élément de consolidation des écosystèmes d'affaires ; *a contrario* la captation de la

valeur créée pour l'ensemble par l'un des acteurs majeurs de l'écosystème est décrite comme un des motifs de désengagement des coopérateurs et par conséquent induit un risque de déclin de l'écosystème (Tellier, 2015 ; Fautrero et Gueguen, 2012).

Pour comprendre ce processus de création de valeur et conséquemment les modalités de partage de cette valeur, il apparaît pertinent, à l'instar d'Attour (2014), de prendre en compte les *business model* à l'œuvre au sein des plateformes et au sein des acteurs traditionnels de l'accompagnement ainsi que leur interdépendance. À l'appui des travaux de Lecocq *et al.* (2006) et des prolongements apportés par Eyquem-Renault (2011), trois éléments principaux constitutifs du *business model* d'un acteur de l'écosystème entrepreneurial sont à distinguer :

- la proposition de valeur qui décrit les bénéfices de l'offre pour un porteur de projet. Ces bénéfices peuvent prendre de multiples formes : qualité de l'accompagnement, temps passé sur son dossier, pertinence des conseils, qualité des mises en réseaux et de la prestation délivrée ;
- l'architecture (ou réseau) de valeur qui décrit les activités et les acteurs contribuant à produire, livrer et financer la valeur. Ce réseau est composé des ressources et compétences apportées par les différents acteurs de l'écosystème ;
- le modèle économique, qui identifie les flux monétaires circulant au sein du réseau de valeur. Longtemps fondé sur les subventions octroyées par les collectivités territoriales, le modèle économique des acteurs de l'accompagnement inclut aujourd'hui des prestations facturées au porteur de projet concomitamment à une réduction du temps d'accompagnement ou

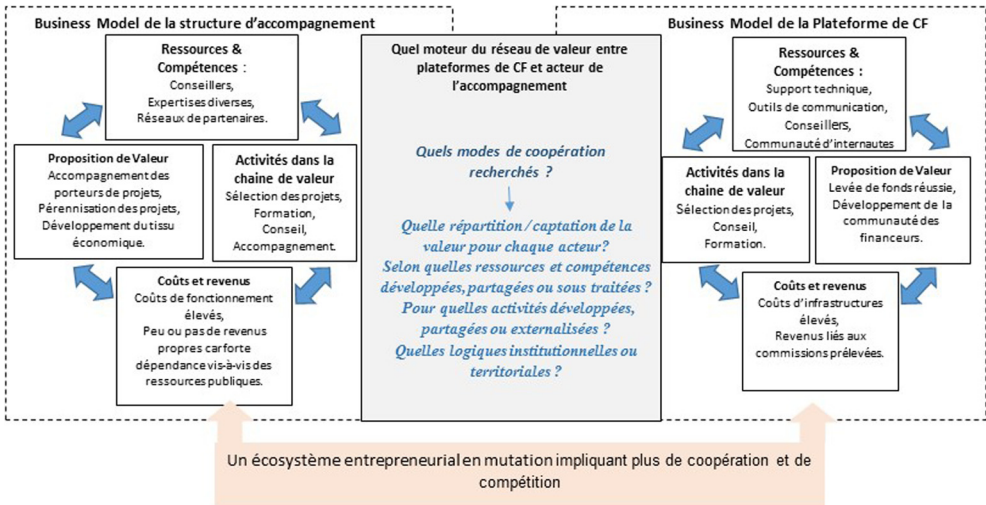
encore à une sélection des projets. Pour les plateformes de CF, les revenus sont essentiellement constitués par la commission prélevée sur les sommes collectées. Commission qui avoisine en moyenne les 8 % et qui implique la nécessité d'un nombre élevé de projets financés avec succès.

L'analyse du *business model* des plateformes de CF peut s'enrichir du recours au concept de plateforme biface développé par les économistes [Rochet et Tirole \(2006\)](#). En effet, une plateforme de CF s'adresse à deux groupes d'agents (les porteurs de projet et les contributeurs), en cherchant à ce que la participation d'un groupe augmente la participation de l'autre groupe. À ce titre, [Osterwalder et Pigneur \(2013, p. 77\)](#) soulignent que « la plateforme biface croît en valeur dans la mesure où elle attire davantage d'utilisateurs, un phénomène connu comme l'effet de réseau ». Cette capacité à attirer les porteurs de projets et la foule accroît alors la probabilité de voir les projets financés dans un intervalle de temps réduit. Conceptuellement, la théorie des marchés bifaces est liée aux théories des externalités de réseau qui offrent une grille de lecture du *business model* des plateformes de CF et ce faisant des modes de coopérations mis en œuvre avec des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial. En référence à [Shuen \(2008\)](#), nous pouvons mettre en évidence quatre types d'effets d'externalités de réseau qui sont à l'œuvre sur le marché des plateformes de CF : 1) les effets de réseaux directs : la valeur du service d'intermédiation proposé par la plateforme augmente avec le nombre de personnes qui l'utilisent (internauts et contributeurs confondus) ; 2) les effets de réseaux indirects : plus le nombre de projets

financés sur la plateforme est élevé, plus l'offre de la plateforme se valorise ; 3) les effets de réseaux croisés : la valeur de l'offre proposée par la plateforme aux porteurs de projets augmente quand le nombre d'internautes augmente (et symétriquement) ; 4) les effets de réseaux sociaux : les porteurs de projets sont influencés par d'autres porteurs de projets pour utiliser le service proposé par la plateforme de CF, de même que les internautes sont influencés par d'autres internautes pour contribuer au financement de projets sur la plateforme. En référence aux travaux de [Chabaud et Ngijol \(2004\)](#) sur l'écosystème entrepreneurial, les actions de coopération mises en œuvre entre une plateforme de CF et un acteur de l'accompagnement offrent aux plateformes la possibilité de recevoir un plus grand nombre de projets (effets de réseaux indirects accrus), de bénéficier de réseaux sociaux étendus, mêlant les communautés gravitant autour des structures d'accompagnement à celles de leurs internautes contributeurs, et ce faisant augmentant le potentiel de contributeurs. Cette intégration dans de nouveaux réseaux permettra de faciliter l'accès à des ressources utiles aux porteurs de projets entrepreneuriaux ([Cuzin et Fayolle, 2004](#)). La structure d'accompagnement bénéficie quant à elle, de partenariats nouveaux, d'une offre de service étendu lui permettant d'attirer de nouveaux porteurs de projets ([Calmé et al., 2015](#)). Ainsi, en augmentant le nombre de porteurs de projets ainsi que celui des internautes, la coopération entre la plateforme et un acteur de l'accompagnement est de nature à susciter des externalités de réseaux.

La [figure 1](#) propose ainsi une grille d'analyse visant à décrire et comprendre les

Figure 1 – Grille d'analyse des coopérations entre structures d'accompagnement et plateformes de CF



actions de coopération mises en œuvre entre les plateformes de CF et les acteurs de l'accompagnement. Cette grille de lecture questionne tour à tour 1) la manière dont est répartie ou captée la proposition de valeur pour chacun des acteurs, 2) les ressources et compétences développées et/ou partagées par chacun et pour quelles activités au sein de la chaîne de valeur, 3) les logiques institutionnelles ou territoriales qui conditionnent la mise en place de coopération.

III – PRÉSENTATION DES DONNÉES ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons déployé un processus méthodologique (voir encadré) qui s'appuie principalement sur le codage des entretiens menés avec dix-huit acteurs de l'accompagnement entrepreneurial (tableau 1).

IV – LOGIQUES DE COOPÉRATIONS ENTRE PLATEFORMES DE CF ET STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT

1. Une recherche d'optimisation des *business models* respectifs des acteurs

Pour la plupart des structures d'accompagnement interrogées, c'est notamment l'accès à des financements mieux adaptés et complémentaires aux dispositifs existants pour les porteurs de projet qui a motivé leur rapprochement avec des acteurs du CF. La coordinatrice régionale du partenariat CCI région Centre-Bulbintown précise ainsi qu'« avoir accès au financement, c'est une bonne façon d'accéder à l'entreprise. On a des dispositifs d'accompagnement de sensibilisation à la création mais finalement on n'est pas très bon sur l'aspect financement. Les structures qui font du financement

Tableau 1 – Présentation des acteurs rencontrés

Organismes	Secteur d'activité	Nbr de personnes rencontrées	Fonctions occupées	Profil de la structure
BGE Touraine	Accompagnement, Conseil, Structure associative	2	Directeur et chargée de mission CF	Structure généraliste
CCI Indre et Loire	Accompagnement, Conseil, Structure consulaire	1	Directrice de l'Espace Entreprendre	Structure généraliste
CCI Eure et Loire	Accompagnement, Conseil, Structure consulaire	1	Chargée opérationnelle régional de la coopération	Structure généraliste
CRCI région Centre-Val de Loire	Accompagnement, Conseil, Structure consulaire	1	Responsable régionale de la coopération	Structure généraliste
Chambre des métiers Tours	Accompagnement Conseil, Structure consulaire	1	Chargé de mission	Structure généraliste
Crédit coopératif Tours	Accompagnement financier, Banque de l'ESS	1	Conseiller financier	Structure de l'ESS
Crédit coopératif Paris	Accompagnement financier, Banque de l'ESS	2	Chargé du développement des partenariats et du développement du CF	Structure de l'ESS
Initiative Touraine	Accompagnement financier	1	Responsable	Structure généraliste
Réseau entreprendre Val de Loire	Accompagnement financier, Conseil et parrainage	1	Responsable régional	Structure plutôt généraliste
Siagi	Structure de caution solidaire	1	Directeur régional	Structure généraliste
Interfaces	Pépinière d'entreprises (conseil, hébergement immobilier)	2	Directeur Tours et Directeur de Perpignan	Structure plutôt technologique

Tableau 1 – (suite)

Organismes	Secteur d'activité	Nbr de personnes rencontrées	Fonctions occupées	Profil de la structure
Cré-sol	Structure associative d'accompagnement orientée vers les projets solidaires	1	Coordinateur	Structure de l'ESS
Jadopteunprojet.com	Plateforme de CF en Poitou-Charentes	1	Gérant de la plateforme	Structure de l'ESS
Région Poitou-Charentes	Développement économique du territoire	1	Chargé de développement	Collectivité territoriale
CCI Grand Lille	Accompagnement, Conseil, Structure consulaire	1	Responsable Espace Entreprendre (Lille)	Structure généraliste

MÉTHODOLOGIE

Nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative à visée descriptive et compréhensive. Le choix des territoires étudiés se justifie par un opportunisme méthodique ; les auteurs y ont en effet des contacts privilégiés ce qui a facilité l'accès aux données. Le [tableau 1](#) répertorie les 18 acteurs de l'accompagnement rencontrés lors d'entretiens semi-directifs menés à l'aide d'un guide structuré autour de sept points : niveau d'engagement ; justification de la démarche partenariale mise en œuvre ; modalités du partenariat choisi ; proposition de valeur à destination des porteurs de projets ; rôle, ressources et compétences respectivement apportés par la plateforme et par la ou les structures d'accompagnement ; partage/capture de la valeur entre les partenaires ; caractérisation de l'activité du partenariat. Ces entretiens se sont déroulés entre décembre 2014 et janvier 2016. Des données secondaires (documents institutionnels, sites internet, articles de presse) ont également été traitées. Enfin, afin de bénéficier d'éléments de contexte permettant de mieux apprécier le contenu de nos entretiens, nous avons effectué une veille documentaire à partir de sites spécialisés dans le CF et/ou la création d'entreprises⁷. Après retranscription des

7. Sites étudiés : <http://www.scoop.it/> ; <http://www.crowdsourcing.org/> ; <http://crowdfundbeat.com/> ; <http://www.journaldunet.com> ; <http://financeparticipative.org/> ; <http://www.apce.com> ; <http://www.economie.gouv.fr/crowdfunding-financement-participatif>.

entretiens, nous avons procédé à un codage axial, permettant d'identifier les thèmes généraux, puis à un codage sélectif pour les idées récurrentes⁸. Afin de réduire le biais méthodologique lié au processus d'interprétation, un double codage des entretiens a été opéré.

sont mieux reconnues par les entreprises que nous, CCI ». Cette coopération permet selon elle une meilleure reconnaissance de la proposition de valeur des CCI de la région.

Du côté des plateformes, le recours à des partenariats avec des structures de l'accompagnement s'inscrit dans une logique similaire. En tant que plateformes bifaces, s'adressant aussi bien aux porteurs de projets, qu'aux contributeurs, le partenariat avec un acteur de l'accompagnement leur permet en effet de bénéficier d'effets réseaux (directs ou indirects) accrus qui augmentent la valeur de leur offre. Le partenariat leur permet ainsi d'assurer une meilleure réussite des campagnes de levées de fonds et de gagner en confiance aussi bien auprès des porteurs de projets que des contributeurs. En effet, la plateforme met en avant le fait que les porteurs de projets qui sollicitent un financement ont bénéficié d'un accompagnement par une structure dédiée reconnue.

Les acteurs de l'accompagnement interviewés nous précisent également qu'ils ont choisi la plateforme avec laquelle ils souhaitent coopérer en procédant préalablement à une étude approfondie du marché des plateformes avec comme critères de comparaison la nature des services proposés

par les plateformes, leur capacité à se différencier et à intégrer des prestations spécifiques à l'accompagnement ou encore leur capacité à mobiliser leur communauté sur des projets analogues. « Le choix s'est porté sur Bulbintown car l'offre et le partenariat proposés correspondaient aux attentes des acteurs locaux. KissKissBank-Bank, etc. étaient, au goût de la CCI, trop tournés sur le côté artistique des projets et peu sur l'entrepreneuriat et les TPE. » déclare la coordinatrice régionale du partenariat CCI Région Centre-Bulbintown.

Les composantes du BM du partenaire deviennent alors des éléments clés dans le choix de coopérer. Ainsi les acteurs de l'accompagnement examinent la proposition de valeur des plateformes, déterminée tout à la fois par leur capacité à : 1) proposer une offre enrichie ; 2) fournir les outils de communication favorisant les levées de fonds ; 3) opérer de façon efficace le transfert de technologie vers l'acteur de l'accompagnement à travers une formation des équipes de conseillers ; 4) offrir un support technique de qualité.

Le réseau de valeur matérialisé par la capacité des plateformes à mobiliser une communauté d'internautes et à mettre le plus en valeur les projets joue un rôle important. Enfin, le

8. Notre codage axial s'appuie au départ sur 7 codes thématiques principaux (ou catégories mères en référence à Miles et Huberman, 1994) qui reprennent les 7 thèmes constitutifs de notre guide d'entretien. Ces codes sont attribués à des unités de texte à l'intérieur du corpus retranscrit, rassemblés ensuite en sous-catégories. Au fur et à mesure de la lecture des transcriptions, d'autres codes s'ajoutent issus du terrain. Les unités de texte les plus récurrentes deviennent des codes sélectifs.

modèle économique de la plateforme marqué par le niveau des commissions prélevées sur les projets financés mais aussi par le coût des prestations facturées aux structures d'accompagnement pour leur installer la solution technique et les prestations connexes (formation, maintenance) fait partie des critères retenus pour établir un partenariat. Pour les plateformes de CF, les structures d'accompagnement leur apportent des projets sélectionnés en amont, gages d'une meilleure réussite, ce qui permet aux plateformes de bénéficier ainsi d'externalités de réseau. Leur offre de valeur s'élargit de même que leur réseau de valeur est enrichi par de nouvelles ressources et compétences. Pour l'ensemble des acteurs interrogés, les coopérations menées s'inscrivent donc dans une recherche d'optimisation de leur *business models* respectifs. Comme le souligne [Lecocq et al. \(2006\)](#), « les choix opérés à travers le réseau de valeur du partenariat détermine en effet la répartition de la valeur, la captation de la valeur mais également les opportunités d'exploitation des compétences et ressources apportées par le partenariat et donc les opportunités de revenus ».

2. Un partage et une captation de valeur différenciés selon les modes de coopération choisis

Trois modes de coopérations ressortent de notre analyse.

1) *Complémentarité : un apport croisé de ressources et compétences s'opère au sein du réseau de valeur de ces partenariats.*

Dans le cas du partenariat entre les CCI du Centre-Val de Loire et BulbinTown, la plateforme de CF fournit le support technique et gère le *back office* ; la CCI de son côté, par son expertise, assure la sélection des dossiers et le suivi des porteurs de projets afin de garantir la réussite des campagnes de levée de fonds. La coopération permet à chaque partenaire des exploitations de ressources et compétences nouvelles. La plateforme dispense des formations sur la manière de mener des campagnes réussies auprès des conseillers de la CCI. Ainsi un maillage étroit s'opère entre les deux structures sur la base d'échanges de bonnes pratiques autour des projets permettant à chaque partenaire de construire une offre globale pour les porteurs de projets. Le partenariat vient alors enrichir la valeur de leur offre respective sur la base d'exploitation croisée de ressources et compétences. Dans le cadre du partenariat entre BulbinTown et les CCI de la région Centre-Val de Loire, beaucoup d'incertitudes entourent encore les questions liées à la répartition des revenus et au différentiel coût/revenu issu de l'exploitation des ressources et compétences. La plateforme assure le contrôle de l'outil de collecte mise à disposition des CCI et la rémunération qui en découle. Elle perçoit l'intégralité des commissions prélevées sur les projets mais en reverse une faible partie (rémunération fixe d'une trentaine d'euros par projet) aux CCI pour le suivi. La gestion de l'outil de collecte, d'une part, et le suivi des porteurs de projets, d'autre part, engendrent des coûts importants pour les deux structures.

8. Notre codage axial s'appuie au départ sur 7 codes thématiques principaux (ou catégories mères en référence à [Miles et Huberman, 1994](#)) qui reprennent les 7 thèmes constitutifs de notre guide d'entretien. Ces codes sont attribués à des unités de texte à l'intérieur du corpus retranscrit, rassemblés ensuite en sous-catégories. Au fur et à mesure de la lecture des transcriptions, d'autres codes s'ajoutent issus du terrain. Les unités de texte les plus récurrentes deviennent des codes sélectifs.

La captation de la valeur est avant tout de l'ordre immatériel (effet d'image, de notoriété, d'expertise) car sur le plan financier les revenus générés restent encore faibles.

2) *Juxtaposition : le réseau de valeur ne porte pas sur des exploitations communes ou partagées de ressources et compétences mais sur une simple mise en relation.*

C'est le choix effectué notamment par la Siagi, France Initiative et la CCI du Grand Lille. Ces structures n'ont pas fait le choix de contractualiser de façon directe et formelle avec des plateformes de CF mais d'orienter les porteurs de projets vers des plateformes adaptées. Ainsi la CCI du Grand Lille oriente les projets locaux vers la plateforme *cowfunding*, une plateforme du Nord Pas de Calais spécialisée dans le financement des projets locaux sur la base du don avec ou sans contrepartie. Pour des projets d'envergure nationale, elle oriente les porteurs de projet vers des plateformes nationales d'*equity*, de prêt ou de don, voire vers des plateformes internationales. « On est dans un partenariat ; mailler l'expertise de l'un et de l'autre dans des solutions profitables aux deux, mais surtout aux créateurs constitue un plus dans la conduite de leurs projets. Après, le partenariat n'a pas été plus formalisé que ça » souligne le responsable de l'espace entreprise de la CCI du Grand Lille. La proposition de valeur offerte aux porteurs de projets à travers ces partenariats repose sur une simple juxtaposition des propositions de valeur de chacun des partenaires, sans un réel partage de leurs ressources.

3) *Coévolution : construction d'une plateforme dédiée*

Des partenariats liant des acteurs économiques d'un même territoire, émerge un collectif autour d'un outil de collecte de fonds qui vise la création d'une plateforme

dédiée au territoire concerné. C'est ce qui s'observe sur des territoires tels que Poitou-Charentes ou Auvergne. Le modèle de la plateforme dédiée peut prendre des formes variées. Cela peut être une plateforme créée en propre par ce collectif ou un acteur de ce collectif (cas de jadopteun-projet.com en Poitou-Charentes) ou être une plateforme co-brandée ou en marque blanche mise à disposition par une plateforme nationale de CF nouant un partenariat avec un ou plusieurs acteurs du collectif (cas de l'Auvergne où un collectif « Nouveau Monde » en association avec Ulule propose aux internautes et aux entreprises du territoire de financer des projets innovants). Ce mode de coopération qui s'observe plus particulièrement chez les acteurs de l'ESS, se caractérise par une démarche volontairement fédératrice dans laquelle vont coévoluer différents partenaires en vue de cristalliser une offre autour d'un outil de collecte de fonds. L'offre proposée pourra reposer sur l'exploitation de ressources et compétences croisées ou simplement juxtaposées ; la plateforme pourra tour à tour, selon les acteurs impliqués, jouer un rôle d'outil de collecte ou d'outil de communication pour le territoire. En termes de partage et de capture de la valeur par les différents acteurs impliqués dans ce mode de coopération, il ressort en général que c'est la plateforme (*via* l'acteur du collectif qui en est le fondateur ou la plateforme de CF nationale qui met à disposition le support technique) qui assure le contrôle et se rémunère sur les commissions. Les autres acteurs associés au collectif ne sont pas rétribués, étant pour la plupart déjà financés par ailleurs par la région (cas des structures d'accompagnement).

3. Des logiques institutionnelles et territoriales déterminantes dans le développement du CF

Sans l'aide et l'impulsion apportées par les acteurs publics, de tels partenariats auraient eu du mal à voir le jour. En Poitou-Charentes, la région est le principal contributeur de la plateforme *jadopteunprojet.com* avec d'autres acteurs institutionnels tels que BPI France associé à des acteurs de l'ESS ; en Auvergne la plateforme Auvergne Nouveau Monde est portée par la région Auvergne et en région Centre-Val de Loire, la plateforme mise en place a été financée par la Caisse des dépôts et de consignation. Ces observations lient indubitablement l'essor du CF sur ces territoires à l'aide versée par les acteurs publics qui investissent dans une plateforme avec l'objectif que celle-ci puisse jouer un rôle d'animation et de développement économique du territoire en privilégiant la proximité des projets financés. En région Centre-Val de Loire, la plateforme *BubblinTown* a été choisie car elle « est la première plateforme de financement de proximité et donc s'il y a un projet qui doit lever des fonds aux quatre coins de France, ce n'est pas leur cœur de cible ; ils jouent la proximité du dossier » (responsable régional du partenariat). De même, en Poitou-Charentes, la mise en place de la plateforme *jadopteunprojet.com* s'est exclusivement inscrite dans une logique de développement local.

Au-delà de la logique institutionnelle, on relève donc une logique territoriale qui stimule les interactivités entre les acteurs impliqués. Elle revêt toutefois des formes variées au travers de démarche fédératrice comme on peut l'observer en Poitou-Charentes, dans le Grand Lille ou encore

en Auvergne ou de démarches plus individualistes comme en Région Centre-Val de Loire.

V – DISCUSSION ET CONCLUSION

Nos résultats mettent en évidence que les stratégies de coopération mises en œuvre entre les plateformes de CF et les acteurs traditionnels de l'accompagnement entrepreneurial sont essentiellement guidées par la volonté de chaque partenaire d'enrichir leur *business model*. Les acteurs traditionnels y voient une occasion d'ajouter de la valeur à l'offre qu'ils proposent aux porteurs de projet en leur permettant d'accéder à un mode de financement alternatif dans des conditions optimisées. En effet, ils bénéficient d'un accompagnement renforcé dont ne bénéficient pas les porteurs de projets qui sollicitent en direct une plateforme. De leur côté, les plateformes enrichissent leur proposition de valeur à destination des deux groupes d'acteurs qu'elles mettent en relation. Les porteurs de projets peuvent ainsi bénéficier d'une préparation et d'un suivi de leur campagne coconstruite idéalement par les compétences croisées de la plateforme et de la structure d'accompagnement. Ils bénéficient également des conseils et avis des internautes. Les internautes peuvent quant à eux être davantage incités à contribuer du fait de la crédibilité que confère la sélection effectuée en amont par la structure d'accompagnement. Le réseau de valeur des deux partenaires a vocation à s'enrichir et ceci d'autant plus que ces derniers combinent et partagent leurs ressources et compétences, dépassant ainsi une simple juxtaposition. Les acteurs de l'accompagnement élargissent leur cœur de métier en disposant de compétences accrues

en termes de levée de fonds. Si *a minima* les plateformes externalisent la sélection des projets mis en vitrine, ils peuvent aussi gagner en compétences en termes de sélection de projets. Le modèle économique des deux partenaires est lui aussi impacté. Les plateformes peuvent considérer les structures d'accompagnement comme des apporteurs d'affaires qui leur permettent d'accroître leur volume d'activité ainsi que le taux de succès de campagnes à la crédibilité renforcée et conséquemment les commissions prélevées. Les structures d'accompagnement peuvent quant à elles attirer plus de porteurs de projets, notamment une nouvelle génération de porteurs de projets adeptes du digital. En ce sens, nos résultats illustrent les travaux menés par [Lecocq et al. \(2006\)](#) et [De Vogeleer et Lescop \(2011\)](#) : le CF peut être vu comme une innovation qui enrichit l'écosystème de l'accompagnement entrepreneurial ; il constitue un actif clé mis à la disposition des structures dédiées à l'accompagnement qui peuvent ainsi explorer de nouveaux espaces de marché.

Nos résultats illustrent également l'intérêt de recourir au concept de *business models* enrichi par la théorie des plateformes bifaces pour appréhender la réalité des stratégies de coopération mises en œuvre. Nous mettons plus particulièrement en évidence le souhait des plateformes de bénéficier d'effets de réseaux croisés accrus : le nombre de projets apportés à la plateforme par les structures d'accompagnement valorise l'offre de la plateforme ce qui peut permettre d'attirer davantage d'internautes. Un cercle vertueux peut alors s'installer dès lors que ce nombre accru d'internautes permet d'attirer davantage de porteurs de projets. Les partenariats mis en œuvre valorisent

aussi les effets de réseaux sociaux : les réseaux d'acteurs territoriaux sont catalysés et peuvent être mis à profit pour le financement de projets locaux. La logique territoriale qui sous-tend ces stratégies stimule les interactivités entre les acteurs de proximité. Cette logique est donc source d'externalité de réseau, conférant au territoire son dynamisme, sa singularité. Nos observations montrent toutefois que les partenariats en œuvre sont avant tout centrés sur les acteurs de l'accompagnement ou sur les porteurs de projets. Les structures d'accompagnement n'interviennent pas dans les actions destinées à mobiliser la foule existante, voire à l'étendre. La foule des internautes n'est pas la cible d'une communication privilégiée qui viserait à sensibiliser les internautes, en particulier les habitants du territoire, aux différentes opportunités de financement de projets portés par ces plateformes. Or, au-delà du fait que le rôle de la foule est crucial puisqu'il conditionne les flux monétaires circulant au sein du réseau de valeur, la reconnaissance du lien crée par la proximité géographique est clairement identifiée comme un levier de motivations dans la littérature ([Gerber et al., 2012](#)).

D'un point de vue managérial, notre papier peut permettre d'aider les structures dédiées à l'accompagnement à la création d'entreprise ainsi que les plateformes de CF à construire et/ou aménager les contours de leur coopération. D'un point de vue théorique, notre recherche inscrit le CF dans les théories entrepreneuriales, en particulier dédiées aux *business models* enrichis de la grille de lecture proposée par la théorie des plateformes bifaces. Les différents apports développés dans notre travail doivent toutefois être considérés au

regard des limites de cette recherche qualitative à validité externe limitée. Plusieurs prolongements sont envisagés, parmi lesquels une étude permettant de faire une

analyse systématique des coopérations (type d'acteurs, type de plateformes, formes de coopérations) pour identifier si des configurations types apparaissent.

BIBLIOGRAPHIE

- Attour A. (2014). « Quel leader et business model ouvert pour les écosystèmes-plateformes de types NFC ? », *Management & Avenir*, vol. 7, n° 73, p. 33-53.
- Bengtsson M. et Kock S. (1999). "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of business & industrial marketing*, vol. 14, n° 3, p. 178-194.
- Bengtsson M. et Kock S. (2000). "Coopetition in business Networks-to cooperate and compete simultaneously", *Industrial marketing management*, vol. 29, n° 5, p. 411-426.
- Bessière V. et Stéphany E. (2014). *Le crowdfunding : fondements et pratiques*, De Boeck.
- Calmé I., Onnée S. et Zoukhoua E.-A. (2015). « Accompagnement à la création et financement participatif : quelle(s) coopération(s) ? Le cas de la Touraine », *Congrès IAE France - Coopérations et Réseaux*, Rennes, juin.
- Chabaud D. et Ngijol J. (2004). « La reconnaissance des opportunités de marché par l'entrepreneur : faut-il changer de perspective ? », *Conférence AIMS*.
- Cuzin R. et Fayolle A. (2004). « Les dimensions structurantes de l'accompagnement en création d'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 39, n° 210, p. 77.
- De Vogeleer E. et Lescop D. (2011). « Plateformes, coordination et incitations », *Management & Avenir*, vol. 7, n° 46, p. 200-217.
- Eyquem-Renault M. (2011). *Analyse pragmatique du business model et performances de marché dans l'entrepreneuriat technologique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, École nationale supérieure des mines de Paris.
- Fautrero V. et Gueguen G. (2012). « Quand la domination du leader contribue au déclin », *Revue française de gestion*, n° 3, p. 107-121.
- Gerber E.M., Hui J.S. et Kuo P. (2012). *Crowdfunding: Why People are Motivated to Participate*, working paper, Northwestern University.
- Hemer J. (2011). *A snapshot on crowdfunding*, Working papers firms and region.
- Labex Entreprendre. (2014). *Livre blanc sur les structures d'accompagnement à la création d'entreprise*, Université de Montpellier.
- Lecocq X., Demil B. et Warnier V. (2006). « Le business model, un outil d'analyse stratégique », *Expansion Management Review*, 123, hiver.

- Lehner O.M. (2013). "Crowdfunding social ventures: a model and research agenda", *Venture Capital*, vol. 15, n° 4, p. 289-311.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage publications.
- Nalebuff B., Brandenburger A. et Maulana A. (1996). *Co-opetition*, HarperCollinsBusiness, London.
- Onnée S. et Renault S. (2013). « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », *Revue Gestion*, vol. 38, n° 3, p. 54-65.
- Osterwalder A. et Pigneur Y. (2013). "Designing Business Models and Similar Strategic Objects: The Contribution of IS", *Journal of the Association for information systems*, vol. 14, p. 237-244, may.
- Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (2005). « Gouvernance territoriale et réseaux : Une illustration par l'accompagnement à la création d'entreprises en France », *Annals of Public & Cooperative Economics*, n° 76, p. 621-644.
- Rochet J.C. et Tirole J. (2006). "Two-sided market: A progress report", *The RAND Journal of Economics*, vol. 35, n° 3, p. 645-667
- Shuen A. (2008). *Web 2.0: A Strategy Guide*, O'Reilly Media.
- Smith K.G., Carroll S.J. et Ashford S.J. (1995). "Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda", *Academy of Management journal*, vol. 38, n° 1, p. 7-23.
- Tellier A. (2015). « Le déclin des écosystèmes d'affaires. Quelles leçons tirer de la chute des trois géants de Chicago ? », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 248, p. 23-39.
- Torrès-Blay O. (2000). *Économie d'entreprise : organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*, Economica.