

## **Crowdfunding et construction d'un écosystème d'affaires : quelles options stratégiques par les leaders**

### **Crowdfunding and building a business ecosystem: what strategic options for leaders.**

**TAMBAKAM NGANMENE Demeline Medine**

Doctorante PhD en Sciences de Gestion, département de comptabilité-Finance,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Management  
(LAREMA), Université de Dschang-Cameroun

[gracetambakam@yahoo.com](mailto:gracetambakam@yahoo.com)

**SONFACK Willy Narcisse**

Doctorant PhD en Sciences de Gestion, département de comptabilité-Finance,  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Laboratoire de Recherche en Management  
(LAREMA), Université de Dschang-Cameroun,

[willynarcisse.sonfack@yahoo.fr](mailto:willynarcisse.sonfack@yahoo.fr)

**Date de soumission :** 20/06/2020

**Date d'acceptation :** 15/08/2020

**Pour citer cet article :**

TAMBAKAM NGANMENE D. & SONFACK Willy N. (2020), « Crowdfunding et construction d'un écosystème d'affaires : quelles options stratégiques par les leaders », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 43 – 59

## Résumé :

Le crowdfunding est une innovation engendrée par l'évolution des Fintechs facilitant la rencontre entre les agents à besoin de financement et ceux à capacité de financement à travers des plateformes dédiées, offrant ainsi aux porteurs de projets une alternative aux financements traditionnels. L'un des rôles principaux des promoteurs de ces plateformes est de créer un espace collaboratif complexe, appelé « écosystème d'affaires » fondé sur des relations de coopération et de coopération. Cet article a pour objectif de décrire et de comprendre le comportement stratégique des leaders de la plateforme de crowdfunding X lors de la construction de leur écosystème d'affaires. A travers l'étude d'un cas unique dans le contexte Camerounais, il ressort de l'analyse que les leaders de la plateforme de crowdfunding X utilisent simultanément deux grandes stratégies dans la construction de leur écosystème d'affaires: il s'agit de la stratégie programmée et de la stratégie improvisée. La stratégie programmée permet de faire asseoir les bases de l'écosystème dans la création et le développement de la plateforme alors que la stratégie improvisée permet de corriger et d'adapter l'écosystème aux évolutions de l'environnement tout en intégrant les comportements des différentes parties prenantes afin de garantir la pérennité de la plateforme.

## Mots clés :

Crowdfunding; Ecosystème d'affaires; leader ; Stratégie Délibérée; Stratégie improvisée.

## Abstract:

Crowdfunding is an innovation generated by the evolution of FinTechs, facilitating the meeting between agents in need of financing and those with financing capacity through dedicated platforms, thus offering project leaders an alternative to traditional financing. One of the main roles of the promoters of these platforms is to create a complex collaborative space, called a "business ecosystem" based on relations of cooperation and cooperation. This article aims to describe and understand the strategic behavior of the leaders of the X crowdfunding platform when building their business ecosystem. Through the study of a unique case in the Cameroonian context, it emerges from the analysis that the leaders of the crowdfunding platform X simultaneously use two major strategies in the construction of their business ecosystem: they are programmed strategy and improvised strategy. The programmed strategy makes it possible to establish the foundations of the ecosystem in the creation and development of the platform, while the improvised strategy makes it possible to correct and adapt the ecosystem to changes in the environment while integrating the behaviors of the different stakeholders in order to guarantee the sustainability of the platform.

## Keywords:

Crowdfunding; Business ecosystem; Leader; Deliberate Strategy; Improvised strategy.

## Introduction

Le crowdfunding est une innovation engendrée par l'évolution des Fintech facilitant la rencontre entre les agents à besoin de financement et ceux à capacité de financement à travers des plateformes dédiées, offrant ainsi aux porteurs de projet une alternative aux financements traditionnels. Il constitue ainsi un nouvel entrant dans l'écosystème d'affaires. Ce concept a fait l'objet de plusieurs travaux à portée qualitative. Entre autre Gueguen et Torres (2004) et Attour et Barbaroux (2015) sur le secteur des logiciels; Pellegrin-Boucher et Gueguen (2004) sur le cas SAP ; Mira-Bonnardel et al. (2012) sur le cas EPSA ; Calmé et al. (2016) et Calmé et al. (2018) sur le crowdfunding. Ces différents exemples montrent l'ancrage théorique dont bénéficie de nos jours le concept d'écosystème d'affaires. Moore (1996) distingue deux grandes approches du concept d'écosystème d'affaires : l'approche fonctionnelle qui a déjà fait l'objet de plusieurs travaux et l'approche dynamique basée sur le concept du cycle de vie en quatre étapes : naissance, expansion, leadership et abandon. Peu de recherches académiques s'intéressent spécifiquement à la première étape (Mira-Bonnardel et al., 2012). C'est pourquoi nous avons souhaité mener une étude prenant comme objet la constitution d'écosystèmes en crowdfunding. En ce sens, nous poursuivons les recherches autour du crowdfunding (Calmé et al., 2018) et la constitution d'écosystème d'affaires (Mira-Bonnardel et al., 2012) afin de comprendre comment les partenariats existant ont été constitués. Cet article est d'avantage motivé par la nouveauté du concept et la rareté, voir même l'absence des travaux dans le contexte du Cameroun. Il vise donc à comprendre les stratégies opérées par les leaders du crowdfunding pour construire leur écosystème d'affaires dans le temps et dans l'espace et notamment de comprendre la part de la stratégie programmée et celle improvisée dans la constitution d'un écosystème d'affaires.

L'objectif de cet article est de décrire et de comprendre le comportement stratégique des promoteurs des plateformes de crowdfunding entre programmation et improvisation : il s'agit spécifiquement de comprendre le processus de construction d'un écosystème d'affaires par les leaders des plateformes de crowdfunding dans le long terme ; Comment sont créées et consolidées les relations ; rechercher le rôle de la structure leader de l'écosystème ; rechercher les facteurs qui garantissent la pérennité de l'écosystème.

La mise en œuvre des partenariats par les différentes plateformes de crowdfunding avec les acteurs comme les conseils en affaires dans plusieurs domaines (Calmé et al., 2018) étant un phénomène nouveau, nous avons opté sur le plan méthodologique pour une étude qualitative d'un cas unique. Nous allons nous appuyer sur des entretiens effectués auprès des partenaires

de l'écosystème et sur des données secondaires issues de la plateforme de crowdfunding que nous allons nommer dans cet article « X » au Cameroun.

Notre article se base sur l'étude d'un cas unique, mais qui a un sens pour notre problématique : la genèse et évolution d'un écosystème d'affaires autour de la plateforme de crowdfunding « X ». Notre article décrit et présente, dans une première partie les enjeux associés à l'arrivée des plateformes du crowdfunding dans l'écosystème d'affaires, dans une deuxième partie la revue de littérature autour de l'écosystème d'affaires, dans une troisième partie les différents comportements adoptés par les leaders de l'écosystème d'affaires en crowdfunding, dans une quatrième partie la méthodologie adoptée ainsi que les données mobilisées et dans une dernière partie les résultats issus de l'analyse. L'analyse de ce cas permet de clarifier les options stratégiques procédant à la création d'un écosystème d'affaires.

## 1. Plateformes de crowdfunding

Michael Sullivan a été le premier à utiliser le mot crowdfunding lors du lancement de son incubateur dédié aux vidéoblogs, (gobble, 2012). Son site intégrait une fonction de financement par la foule, à côté d'autres plus classiques comme la présentation de projets et d'événements. De manière littérale, crowdfunding se traduit par « financement par la foule ». On l'appelle aussi financement participatif, financement 2.0 ou socio-financement. Ainsi, Le crowdfunding n'est donc pas une innovation en soi. Faire financer un projet (funding) par un grand nombre de souscripteurs (crowd) n'est pas nouveau. C'est la transposition moderne et sociale d'un phénomène assez ancien : la souscription publique. L'histoire est marquée par de nombreux projets fédérateurs qui ont émergé grâce à une forte implication des acteurs, comme la construction de la tour Eiffel en France ou l'emblématique financement du piédestal de la statue de la Liberté à New York.

Il faut noter que le développement du CF commence dès 2005, avec le lancement des plateformes de Peer-to-Peer lending comme Kiva. À ce jour, le succès de Kiva est significatif, avec plus de 530 millions de dollars prêtés<sup>1</sup> pour plus de 670 000 projets, dans 73 pays. L'accélération de l'activité de crowdfunding vient avec la création d'Indiegogo (2008) et de Kickstarter (2009) basé sur le reward-based. À partir de 2008, on assiste à un fort développement du nombre de plateformes de financement participatif, avec l'émergence des plateformes d'equity crowdfunding. Ces dernières ont pour objectif de financer des projets

---

<sup>1</sup>Quelques chiffres significatifs : le montant prêté par internaute et par projet est de 25 \$ au maximum, le montant moyen d'un prêt est de 415,36 \$, le taux de remboursement des prêts est de 99 % (www.kiva.org).

entrepreneuriaux, en contrepartie de titres de propriété (equity) attribués au crowder proportionnellement aux fonds versés. La création de CrowdVC en 2010, de Crowdcube en 2011, donne le départ d'une nouvelle activité dédiée au financement des startups. Le phénomène est très jeune dans le contexte du Cameroun dans la mesure où la première plateforme « X » a vu le jour en avril 2017. Malgré sa jeunesse, elle connaît une croissance spectaculaire, car le rapport d'activité de 2018 montre que plus de 22 projets ont déjà été financés et dont le financement monte à 42 millions de FCFA environ à moins de deux ans. On a également les plateformes de dons qui sont créées en 2019.

Le crowdfunding permet de récolter non seulement les ressources cognitives, mais aussi les ressources financières de la foule (Onnée et Renault, 2014 et Manthe, 2018). Ordanini (2011) rappelle que c'est un phénomène qui met en évidence les efforts collectifs des personnes qui travaillent en réseau et mettent leur argent en commun, généralement via Internet, afin d'investir et de soutenir les efforts initiés par d'autres personnes ou organisations.

D'un point de vue pratique, le CF se décline autour de quatre types de financement associés chacun à un mode de rémunération spécifique : le don sans contrepartie, le don contre récompense ou reward-based, le peer-to-peer lending ou crowdlending et l'equitycrowdfunding (Onnée et Renault, 2013 ; Bessière et Stephany, 2015). C'est cette dernière forme qui fait l'objet de notre article.

## 2. Ecosystèmes d'affaires

Gueguen et Torres (2004) définissent l'entreprise comme un système caractérisé par des relations complexes au sein desquelles les acteurs vont contribuer de façon directe ou indirecte à la création de valeur partagée. Cette définition est proche du concept d'écosystème écologique que Tansley (1935) définit comme l'association entre la « biocénose » et le « biotope ». Dans le monde des affaires, Moore (1996) parle de l'écosystème d'affaires et va le définir 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* » (Moore, 1996). Cette définition met en évidence plusieurs caractéristiques du concept d'écosystème (Gueguen et Torrès, 2004 ; Daidj, 2011). De prime abord, les écosystèmes d'affaires sont caractérisés par des relations de coopération et de compétition<sup>2</sup> dans lesquelles il y'a partage des connaissances et des innovations entre les

---

<sup>2</sup>Selon le dictionnaire Larousse, la compétition est une stratégie permettant d'obtenir simultanément par plusieurs personnes le même titre, la même charge ou dignité, la même fonction et la coopération est l'action de coopérer, de participer.

différents acteurs à différentes étapes du processus d'innovation et où le contrôle est basé sur les relations qu'entretiennent ces acteurs (Daidj, 2011). De même, la notion de coévolution est centrale dans les écosystèmes d'affaires dans la mesure où l'évolution de l'un des membres influence celle des autres et vice versa. Les acteurs au sein d'un écosystème d'affaires sont hétérogènes et peuvent être soit les entrepreneurs, les syndicats, etc.... , n'ayant pas nécessairement une appartenance exclusive (c'est-à-dire peuvent appartenir à un ou plusieurs écosystèmes) à un seul écosystème d'affaires (Calmé et al, 2018); on y observe également les logiques concurrentielles au niveau interne (pour acquérir la place du leader) et externe (concurrence de plusieurs écosystèmes d'affaires) qui sont fondées sur la dynamique coopérative avec l'émergence d'un ou de plusieurs leaders, dont la position peut se modifier en fonction de l'évolution des ressources et des compétences des entreprises impliquées (Daidj, 2011). La vision de l'entité leader devra être partagée par les autres acteurs du système (Gueguen et Torrès, 2004). Ce rôle joué par le leader est primordiale dans la mesure où il va être le chef de files dans les règles du jeu concurrentiel (Gueguen et Torrès, 2004). Un leader doit respecter deux conditions essentielles pour pouvoir se maintenir dans un écosystème d'affaires (Moore, 1996) : premièrement, il devra être attentif aux entités cœurs de son environnement et se rassurer de l'évolution de ses performance ; il doit tout de même se mettre ensemble avec les autres acteurs pour vérifier et se rassurer de la disponibilité des contreparties complémentaires promises.

Il faut noter que ce leadership dans les écosystèmes d'affaires n'est cependant pas basé sur l'unité de commandement, mais plutôt sur les capacités d'adaptation et d'influence (Gueguen et Torrès, 2004). De même, le dirigeant d'un écosystème doit être dynamique afin de développer les valeurs clés et partagées lui permettant de s'adapter à l'environnement et maintenir la pérennité du système. Une autre caractéristique est liée aux conditions d'équilibre du système qui permettent de réduire le risque d'appropriabilité des compétences (connaissance et technologie) par l'un des partenaires au sein de l'écosystème. Daidj (2011) distingue deux facteurs susceptibles de restaurer l'équilibre du système : d'une part, le rôle clé joué par le leader, la confiance mutuelle entre les différents acteurs.

### **3. Comportement stratégique d'un écosystème d'affaires en Crowdfunding**

Le crowdfunding est vu comme une innovation engendrée par l'émergence des Fintech, permettant d'améliorer la rapidité du service auprès de deux groupes d'acteurs : les porteurs de projet et la foule (Calmé et al, 2018). Ainsi, les plateformes doivent chercher à ce que la participation d'un groupe augmente la participation de l'autre groupe ce qui entraîne une



augmentation de la probabilité de voir les projets financés dans un intervalle de temps réduit (Calme et al 2016). Pour atteindre cet objectif, un espace collaboratif complexe, aux frontières floues et évolutives, fondé sur des relations de coopération et de coopération doit être mis en place : il s'agit d'un écosystème d'affaires (Calmé et al, 2018). L'acteur central ici est la plateforme (ou le propriétaire de celle-ci) qui héberge un écosystème constitué de communautés variées (financeurs, PME, acteurs de l'accompagnement). Cette plateforme agit non seulement comme membre de l'écosystème, mais aussi comme support, en proposant un ensemble de services ou en mettant à disposition un certain nombre de ressources tout en gérant les interactions entre les différentes communautés de l'écosystème. Les stratégies de partenariat au sein de cet écosystème permettent aux plateformes de bénéficier des externalités de réseaux au sens de la théorie des marchés bifaces (Shuen, 2008). On dénombre quatre types d'effets d'externalités de réseau qui sont à l'œuvre sur le marché du crowdfunding et il serait important pour les plateformes d'en bénéficier (Calme et al 2016). Les 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 effets de réseaux directs : la valeur du service d'intermédiation proposé par la plateforme augmente avec le nombre de personnes qui l'utilisent internautes et contributeurs confondus; les effets de réseaux indirects qui montre que la valorisation de l'offre de la plateforme est liée à l'augmentation du nombre de projet sur la plateforme; les effets de réseaux sociaux : les porteurs de projets sont influencés par certains entrepreneurs dans l'utilisation du service que propose la plateforme de crowdfunding, de même que la foule est influencée par d'autres investisseurs dans la contribution du financement de projets sur la plateforme.

Calme et al (2016) distinguent à cet effet trois modes de coopérations facilitant la captation de ces effets de réseaux par les différents partenaires : Complémentarité (un apport croisé de ressources et compétences s'opère au sein du réseau de valeur de ces partenariats. La coopération permet à chaque partenaire des exploitations de ressources et compétences nouvelles. Ainsi un maillage étroit s'opère entre les partenaires 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) ; 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) ; La Coévolution (la construction d'une plateforme dédiée par les partenaires).

Cependant, notre étude est plus axée sur l'approche dynamique de l'écosystème d'affaires en crowdfunding. Ainsi, les partenariats au sein des écosystèmes d'affaires ne fonctionnent pas de façon linéaire de coopération dans le temps et dans l'espace, ils doivent être capable de garder leur capacité à utiliser simultanément les stratégies de groupe et les stratégie de compétition, vue que une seule stratégie ne pourra pas leur permettre de faire face à la concurrence sur une longue période (Pellegrin-Boucher et Guegen, 2005). A cet effet, Mira-Bonnadel et al (2012) montrent que la construction d'un écosystème sur une longue période repose sur une double stratégie combinant une stratégie de type délibérée et une stratégie de type émergente. La première stratégie repose sur une démarche proactive volontariste, programmée et argumentée, visant à amener les partenaires ciblés à entrer dans l'écosystème (Bonnadel et al., 2012). La stratégie improvisée relève quant à elle d'une capacité de réactivité lié à une information venant de l'environnement qui consiste à prendre et à insérer dans l'écosystème d'affaires un acteur qui n'a pas été prévu dès le départ (Bonnadel et al., 2012). L'opportunisme des partenaires souligne donc à quel point tous les membres de l'écosystème sont acquis à l'idée du travail en réseau et de ses apports en termes de résultat. De même, la combinaison entre programmation et improvisation montre la flexibilité d'un écosystème. Ainsi, ces deux stratégies vont permettre à l'entité leader de combiner non seulement les compétences internes, mais aussi externes des entreprises partenaires pour optimiser la gestion de l'écosystème ouvert sur un environnement évolutif et complexe (Lhaloui et Bakour, 2020). Il ressort de cette revue de littérature la proposition suivante : *les leaders de la plateforme de crowdfunding usent simultanément de la stratégie programmée et de la stratégie improvisée dans la construction de leur écosystème d'affaires.*

#### 4. Méthodologie

Afin de constituer des connaissances valables (Piaget, 1967) répondant à notre question de recherche, qui est celle de comprendre en profondeur la constitution de l'écosystème d'affaires de la plateforme « X » au Cameroun, nous avons adopté une posture interprétativiste et une démarche qualitative, car nous pensons que la réalité, vue et interprétée par les acteurs est subjective et issue des compréhensions et interprétations que les acteurs en font. De plus, l'approche par étude de cas est utilisée lorsque l'objectif de recherche est de parvenir à une meilleur compréhension d'un phénomène nouveau, des



concepts et des contextes qui lui sont associés, encore mal ou peu définis en raison de la rareté des travaux de recherche publiés sur le sujet (Yin, 2009). Ainsi, l'approche par étude de cas convient particulièrement bien à notre recherche. Le cas choisis concerne la plateforme d'equity-crowdfunding « X ». Le recours à la méthodologie par étude de cas s'explique tant par le caractère nouveau du phénomène du crowdfunding que par l'aspect spécifique de l'écosystème d'affaires. En effet, le Cameroun ne compte qu'une seule plateforme active « X » qui est créée en 2017. Il importe donc de rapprocher notre stratégie de recherche de l'étude de cas au sens de Yin (2009). Nos données ont été collectées auprès des acteurs de la plateforme « X » lors d'entretiens semi-directifs menés à l'aide d'un guide structuré autour de quatre points : les partenaires de la plateforme, stratégies de cooptation des différents partenaires, motivations des choix des stratégies adoptées et enfin rôles, ressources et compétences des différents partenaires dans la création de valeur collective. Ces entretiens se sont déroulés entre décembre 2019 et Février 2020. Des données secondaires (sites internet) ont également été traitées. Après retranscription des entretiens, nous avons utilisé comme méthode d'analyse, l'analyse thématique.

#### **4.1. Objet de la plateforme « X »**

« X » est une plateforme d'equity-crowdfunding lancée en Janvier 2017. L'un des cofondateurs affirme que *c'est un projet né lors d'un échange à Shanghai*. Après cet échange ils ont décidé de se lancer dans la confection d'une solution de financement en Capital Risque pour les PME Chinoises. Après ce travail, les cofondateurs ont donc décidé de concrétiser leur idée en Afrique en créant « X ». En effet, l'un des objectifs principal de cette plateforme est de permettre aux entrepreneurs africains de pouvoir être visible en ligne et de présenter leurs activités afin de bénéficier du financement de la foule et ce, en échange de titres financiers. Il s'agit d'une puissante niche de solution pour les jeunes porteurs de projets économiques généralement butés à l'épineux problème de financement. L'un des cofondateurs affirme que : *Nous en tant que plateforme devenons donc un lieu de rencontre et nous organisons la rencontre entre entrepreneurs et investisseurs. La grande particularité étant que n'importe qui peut devenir investisseur, à partir de 10.000Fcfa.*

#### **4.2. Les réalisations de « X »**

*Depuis sa création, X a financé plus de 30 projets d'un montant de 463 480 000 FCFA, avec une communauté de plus de 11 307 membres. Elle regroupe une communauté très large : les porteurs de projet, les investisseurs, les partenaires de la plateforme tels que 237Di (Agence*

Web et développement), HC (cabinet de conseil), LC (cabinet juridique), PC (Cabinet de proportion de l'inclusion financière), etc.... Le tableau suivant présente les différents partenaires de « X ».

**Tableau 1 : les différents partenaires de la plateforme d'equity-crowdfunding « X »**

Introduction dans l'écosystème	Rôle	Type de stratégie
2017 : 237 Di : Agence Web & développement	Apporte des compétences sur la conception de la plateforme depuis le début du projet (maintenance de la pf  Recherche et développement et les taches de développement ponctuel)	Programmée
2018 : HC : cabinet de conseil	Apporte des compétences dans la gestion opérationnelle de X, des études prés et post financement en passant par les campagnes de levées de fonds	Improvisée
2018 : LC : Cabinet de conseil juridique	Apporte des compétences en assistance juridique	Improvisée
2018 : PC : Cabinet de proportion de l'inclusion financière	Il intervient dans le coaching, c'est -à - dire qu'il accompagne les clients de X	Improvisée
2018 :237 BA : Club de Business Angels	Financement et Accompagnement des porteurs de projets au démarrage	Programmée
2018 : ICAM: Web média	Apporte des compétences dans la publication des magazines liés à X	Improvisée
2018 : A : Web média	Apporte des compétences dans la publication des magazines liés à X	Improvisée
2019 : B4A : Web média	Apporte des compétences dans la	Programmée

	publication des magazines liés à X	
<b>2019</b> : MP: Cabinet de production audiovisuelle	Apporte des compétences dans la conception et la fabrication des œuvres audiovisuelles telles que les journaux d'information	Programmée
<b>2020</b> : Banque BFA	Finance les projets à hauteur de 40%	Improvisée

**Source : Auteurs**

## 5. Résultats

### 5.1. L'écosystème d'affaires autour de la plateforme d'equity-crowdfunding « X »

De plus en plus, la plateforme « X » a mis sur pied son écosystème à partir d'une stratégie intensive de partenariats. Ceci se justifie par les propos du co-fondateur I de X : « *à la création de notre plateforme, certains partenariats ont été pensés, par contre d'autres ont été noués pendant des conférences que nous avons organisées* ». Ces partenariats constituent la résultante d'un double mouvement stratégique de type délibéré à une stratégie de type chemin faisant. La première stratégie est proactive, volontariste, programmée et augmentée, dont le but est d'amener les cibles à entrer dans l'écosystème. La stratégie improvisée relève quant à elle d'une capacité de réactivité à une information centrale venant de l'environnement de la plateforme d'equity-crowdfunding « X » poussant l'entreprise à accepter et à insérer dans son écosystème un acteur qui n'a pas été initialement prévu . Ainsi, face aux difficultés liées au fait que certaines investisseurs souscrivent parfois à un projet et ne libèrent pas au moment opportun, la stratégie improvisée a permis aux leaders de la plateforme « X » d'intégrer dans leur écosystème d'affaires une grande banque camerounais, que nous avons appelé « BFA » donc son rôle sera d'apporter 40 % des fonds aux porteurs de projets qui vont solliciter les fonds sur cette plateforme. Cette banque va également être comme un facteur de motivation pour les investisseurs dans la mesure où elle intervient dans l'évaluation des projets.

Les partenaires web Media trouvent à X un levier important pour accroître leur visibilité. Ils sont également motivés par le fait de participer à la réduction du problème de financement dont font face les entreprises en démarrage. À cet effet, affirme le promoteur Web Media B4A, *c'est un réel plaisir pour nous de participer à une telle aventure, de faire partie d'une telle équipe et de savoir que nous avons contribué à la réduction du problème de financement et que nous sommes chargé de publier toutes les informations ou modifications*

*relatives à cette plateforme.* Ce partenariat leur permet également d'accroître leur portefeuille. *Il s'agit d'un de nos clients* selon Web Media A. En parallèle à ces partenariats, sont mis en place des partenariats avec les cabinets de conseils. Ces partenaires apprécient l'accès à des compétences distinctives des experts mais également le développement de leurs activités. En contrepartie, les cabinets d'expertise tels que HC intervient aussi bien en amont qu'en aval du processus de financement de X. Il apporte son expertise dans l'étude, la sélection des projets ainsi que le suivi post-investissement. Comme le confirme le directeur de HC, *nous sommes présents dans tout le processus de financement, du début jusqu'à la fin.* Les entreprises Web Media interviennent dans la publication de toutes informations nouvelles ou utiles de X sur leurs différents sites. Ils sont également en partenariat avec une autre entreprise qui se charge de la conception et de la modification de la plateforme. Il s'agit de 237Di. Toutes ces stratégies permettent à X non seulement de maintenir, mais aussi de faire accroître, l'attractivité de l'écosystème d'affaire.

### **5.2. Création d'un écosystème d'affaires : entre une stratégie programmée et une stratégie par opportunité**

Le tableau 1 ci-dessus met en évidence une répartition entre la mise en acte d'une stratégie programmée (quatre partenariats recherchés explicitement) et la réaction à des opportunités (six partenariats découlant du hasard des rencontres et des besoins en cours). Cette observation nous amène à deux énonciations majeurs : 1) le fort potentiel d'opportunisme souligne à quel point tous les membres de l'écosystème sont intéressés par le nouveau phénomène du crowdfunding, à l'idée du travail en équipe et de ses apports dans la résolution du problème de financement des PME camerounaises ; 2) cette combinaison entre stratégie prévue et la stratégie par opportunité montre comment les leaders de la plateformes d'equity-crowdfunding « X » réagissent face aux difficultés et aux besoins qu'ils rencontrent. Ils intègrent ainsi dans leur système les comportements des autres de leur environnement, ce qui va les permettre de maintenir leur écosystème dans le long terme.

### **5.3. Construction de l'écosystème autour du leadership de la plateforme d'écosystème « X »**

Le réseau de partenaires organisé autour de X renvoie bien à la définition de Moore. Qui parle d'une « communauté économique qui produit des biens et des services (il s'agit par exemple des compétences, une notoriété, ...) en apportant de la valeur aux porteurs de projets et aux investisseurs qui font eux-mêmes partie de l'écosystème ». Il y a coopération au sein de l'écosystème X dans la mesure où les partenaires coopèrent et concourent à la fois pour

partager les flux financier et les flux cognitifs (compétence) et dans le but de favoriser la levée de fonds des porteurs de projets et de protéger l'investisseur qui apporte les finances au sein de l'écosystème d'affaires X. Ainsi affirme de directeur général de HC, notre objectif à X est d'accompagner les jeunes porteurs de projet, de sécuriser l'investissement dans le but de participer à la démocratisation de l'investissement. La position du leader est tout de même discutée. Ainsi, HC pourrait parfaitement prendre le leadership au sein de X. La naissance de cet écosystème d'affaires permet de mettre sur pied les points ci-après :

- ✓ la plateforme X depuis sa naissance en 2017 reste leader jusqu'à nos jours. Nous retrouvons ici les notions du contrôle et de leadership évoquées plus haut. Si nous voulons représenter l'écosystème, nous présenterons un système solaire : en son centre X, acteur pivot assurant commande et contrôle. La fonction de X est celle décrite par Moore : « le leader de l'écosystème d'affaire est celui-là qui amène ses acteurs à réfléchir dans le même sens. Dans notre cas particulier il est question pour ses acteurs de démocratiser l'investissement afin de permettre à chacun d'en tirer le profit » ;
- ✓ le leadership ne se décrète pas, mais ne procède pas non plus de l'ancienneté ou de l'expérience ; car X est une startup plus jeune et bien moins expérimentée de même que ses partenaires. Le leadership s'appuie essentiellement sur la capacité à orchestrer des compétences complémentaires vers un objectif commun : X possède des compétences propres très limitées mais sait s'appuyer sur les compétences de son réseau, pour briller à l'international ;
- ✓ la complémentarité des acteurs de produire une valeur ajoutée complexe qu'aucun partenaire ne serait en capacité de produire seul ; cette complémentarité constitue le ciment de l'écosystème.

#### **5.4. Un écosystème d'affaires marqué par la complexité**

L'écosystème d'affaires de la plateforme d'equitycrowdfunding X est marqué par une double complexité : une complexité relationnelle et une complexité cognitive. La complexité relationnelle est marquée par les différents partenariats existant au sein de l'écosystème de X ; La complexité cognitive naît de l'enchevêtrement des réseaux personnels et économiques construits sur la confiance et des normes de comportement implicites entre les individus ayant un même objet, mais d'ambitions différentes, impliquant parfois conflits entre intérêt collectifs et intérêts individuels.

Face à cette complexité, X a déployé deux postures stratégiques : mise en œuvre d'une réflexion stratégique programmée d'une part et, la réalisation d'une stratégie chemin faisant d'autre part. La stratégie déployée a permis d'implanter l'activité dans un réseau relationnel sans lequel sa pérennité serait remise en question. Dans la même lignée, X a déployée une vision stratégique associée à une flexibilité opérationnelle réelle, combinant vision à long terme de la stratégie de déploiement et action à court terme de construction et d'animation de l'écosystème d'affaires.

La plateforme d'equitycrowdfunding « X » a construit et a consolidé son écosystème en maintenant une dialectique permanente entre pôles contradictoires, notamment sur trois axes principaux :

- ✓ planification et opportunisme : combinaison d'une logique de projet planifié avec un opportunisme de fait pour rebondir sur les changements non prévus ;
- ✓ autonomie et dépendance : autonomie dans les choix stratégiques et dépendance à l'écosystème pour leur réalisation ;
- ✓ pro-action et réaction : mise en œuvre d'une stratégie d'innovation ambitieuse à l'écoute des réactions des partenaires quant à sa mise en œuvre.

## Conclusion

Jusqu'à l'heure actuelle, très peu de travaux se sont intéressés à l'écosystème d'affaires en crowdfunding et ceux qui les présentent en générale se situent dans une perspective de fonctionnement. Alors que les écosystèmes d'affaires se situent aussi dans une perspective évolutionniste selon un cycle de vie de la naissance à l'abandon ou l'auto-renouvellement (Moore, 1993). Comprendre ce cycle et en caractériser ses phases constitue notre champ de recherche. L'étude de cas de la plateforme d'equity crowdfunding « X » avait pour ambition de comprendre en profondeur le comportement stratégique des leaders dans la construction de leur écosystème d'affaires. Cette étude nous a permis d'analyser le processus de création et d'évolution d'un écosystème à partir des options stratégiques des leaders. Il ressort également de l'analyse faite que l'usage des deux stratégies permet non seulement de créer un écosystème, mais également de le consolider afin de garantir sa pérennité. Les résultats montrent également que sur 10 partenariats existant au sein de l'écosystème d'affaires de « X », six sont acquis par opportunité alors que seulement quatre sont programmés. Le nombre de partenariats acquis par opportunité traduit l'importance des problèmes et des



besoins rencontrés par les leaders au cours de leur évolution. Ainsi, il faut noter que le problème central est celui d'illusion de souscription. C'est-à-dire que certaines personnes souscrivent au projet, mais ne libèrent pas au moment opportun. La stratégie improvisée a été d'une très grande utilité face à ce problème, car elle a permis à la plateforme « X » de signer un partenariat avec une banque « BFA » qui est plus qu'un facteur de motivation pour les internautes.

A l'issue des résultats de l'analyse de notre étude en contexte camerounais, certains enseignements peuvent être tirés aussi bien sur le plan théorique que managérial.

Sur le plan théorique, cet article vient enrichir la littérature sur le crowdfunding en intégrant le concept d'écosystème d'affaires. Plus particulièrement en montrant comment ce mode de financement peut être accepté et vulgarisé dans le long terme si les leaders des plateformes adoptent des stratégies programmées et par opportunité pour intégrer les différentes réactions issues de l'environnement. Cependant, le fait qu'à notre connaissance aucun travail n'ait mis en évidence les options stratégiques adoptées par les leaders dans le processus de construction d'un écosystème en crowdfunding dans le contexte du Cameroun, est un apport à la communauté scientifique sur le crowdfunding.

Sur le plan managérial, un certain nombre d'enseignements peut être fait à l'endroit des partenaires d'écosystèmes d'affaires en crowdfunding. Premièrement les promoteurs des plateformes doivent être actifs face aux réactions de sa communauté. Ils doivent traiter toutes les informations quel que soit leur nature et leur qualité pour prévenir la concurrence. Deuxièmement, les autres acteurs doivent profiter de ce type de financement en respectant leurs différents cahiers de charges.

Même si cette étude de cas présente bien entendu les limites liées à la spécificité de l'écosystème étudié dans le contexte du Cameroun, elle nous a permis de poursuivre les travaux sur le processus de construction d'un écosystème d'affaires et d'introduire dans le contexte du Crowdfunding au Cameroun. Nos prochains travaux nous permettront d'augmenter la taille de notre échantillon et de mettre en évidence les facteurs de motivation qui sont à l'origine de la création d'un écosystème d'affaires en crowdfunding. Nos travaux futurs devraient permettre de faire des études comparatives dans le processus de construction d'un écosystème d'affaires durable en crowdfunding.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Attour, A. et Barbaroux, P. (2015), « Le rôle des processus de connaissances dans le cycle de vie d'un écosystème d'affaires », 6<sup>ème</sup> Rencontre du Groupe de Recherche Thématique «Innovation », Association International de Management Stratégique (AIMS), Strasbourg, 17et18 septembre, 29 pages.

Bessière, V. et Stéphany, E. (2015), « Financement et gouvernance des start-up en equity crowdfunding », Finance Contrôle Stratégie, vol. 18, n°4, p. 1-26.

Calmé, I., Onnée, S. et Zoukhoua E.A. (2016), « Plateformes de crowdfunding et acteurs de l'écosystème entrepreneurial : Quelle(s) coopération(s), quels business models ? », Revue française de gestion, vol. 43, no 259, p. 139-154.

Calmé, I. Onnée, S. et Zoukhoua, E.A. (2018), « Logique partenariales au sein d'un écosystème du prêt entrepreneurial : le partenariat plateforme CLE- CSOEC», Revue française de gestion, vol. 43, no 259, p. 85-106.

Daidj, N. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », Management et Avenir, vol 6, n° 46, p. 105-130.

Gueguen, G., Torrès, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », Revue française de gestion, n° 158, p. 227-248.

Lhaloui, F. et Bakour, C. (2020), « Climat des affaires et succès des entreprises de l'écosystème automobile marocain : vers la construction d'un modèle d'analyse », Revue Internationale des Sciences de Gestion, vol 3, n°6, pp.193-216.

Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I. et Serraféro P. (2012), « Naissance d'un écosystème d'affaires : entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant », Revue Française de Gestion, vol 3, n°222, p.123-134.

Moore, J. (1996), "The Death of Competition-Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems", Harper Business.

Onnée, S. et Renault, S. (2013), « Le financement participatif : atouts, risques et conditions de succès », Revue Gestion, vol. 38, n°3, p. 54-65.

Onnée, S. et Renault, S. (2014), « Crowdfunding : vers une compréhension du rôle joué par la foule », *Management & Avenir*, vol.8, n°74, p. 117-133.

Ordanini, A., Miceli, L., Pizzetti, M. et Parasuraman A. (2011), “Crowd-funding: Transforming customers into investors through innovative service platforms”, *Journal of service management*, vol. 22, n° 4, p. 443-470.

Pellegrin-Boucher, E. et Gueguen, G. (2005), « Stratégie de coopération au sein d'un écosystème d'affaires », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1, p. 109-130.

Shuen, A. (2008), *Web 2.0: A Strategy Guide*, O'Reilly Media.

Yin, R.K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, 4th edition, Thousand Oaks, CA: Sage.