

## **Transformation digital et finance : Analyse des stratégies de développement économique : le cas du Crowdfunding**

### **Digital transformation and finance: Analysis of economic development strategies: the case of Crowdfunding**

**Sallami Mourad**

Doctorant chercheur

Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis  
Tunisie

[mouradsallami@hotmail.fr](mailto:mouradsallami@hotmail.fr)

**Gharbi Lamia**

Maître de conférences

Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis  
Tunisie

[gharbi.lamia63@gmail.com](mailto:gharbi.lamia63@gmail.com)

**Pour citer cet article**

SALLAMI, M., GHABRI, L. (2022) « Transformation digital et finance : Analyse des stratégies de développement économique : le cas du Crowdfunding », International Journal of Economics and Management Sciences Volume 1, Issue 1 (2022), pp. 69-89

**Date de soumission** : 23/09/2021

**Date d'acceptation** : 06 /01/2022

## **Résumé**

L'objectif de cette étude est d'identifier les obstacles à l'intégration de Crowdfunding dans l'économie nationale en tant que stratégie de développement économique. Début 2018, la Banque Centrale de Tunisie se penche sur le sujet du Crowdfunding pour les startups innovantes par la collecte des fonds suite à une rencontre avec du gouverneur de la BCT et des membres de la diaspora tunisienne résidants à l'étranger. En distinguant les phases de son processus d'adoption et en basant sur 10 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h10, et une observation de plusieurs plateformes de Crowdfunding (cofundy, afrikwity), ainsi l'observation de blogs et autres réseaux sociaux, nous montrons qu'il existe des barrières internes (manque de confiance, mauvaise coordination avec les participants) et des barrières externes (absence d'un cadre juridique, manque de soutien par l'Etat, manque d'information sur le marché). Nous montrons aussi que ces barrières loin d'être insurmontables.

**Mots clés :** Crowdfunding, stratégie de développement économique, barrières internes, barrières externes.

## **Abstract**

The objective of this study is to identify the obstacles to the integration of Crowdfunding into the national economy as an economic development strategy. In early 2018, the Central Bank of Tunisia looked into the subject of Crowdfunding for innovative startups by raising funds following a meeting with the governor of the BCT and members of the Tunisian diaspora living abroad. By distinguishing the phases of its adoption process and based on 10 semi-structured interviews lasting an average of 1h10, and an observation of several crowdfunding platforms (cofundy, afrikwity), as well as the observation of blogs and other networks social, we show that there are internal barriers (lack of trust, poor coordination with participants) and external barriers (absence of a legal framework, lack of support by the State, lack of information on the market). We also show that these barriers are far from insurmountable.

**Keywords :** Crowdfunding, economic development strategy, internal barriers, external barriers.

## **Introduction**

Dans une économie libérale capitaliste les entreprises constituent le moteur principal de la création de valeur pour les acteurs et pour l'Etat, on a un grave manque de liquidité au niveau du marché. L'Etat ne peut ou ne veut plus assurer seul le financement des projets d'investissement dans une économie en panne. En Tunisie, la dette publique atteint la barre de 68 milliards de dinars, soit 70% du PIB fin 2017 (BCT, 2017). Cette tribulation catastrophique engendre de multiples problèmes sur le territoire tunisien : augmentation de taux de chômage à 15.4 %, ainsi le taux d'inflation devrait atteindre 6.7% (INS, 2018), on a 1694000 Tunisiens qui vivent sous le seuil de la pauvreté, environ 15.2% de la population (Banque mondiale, 2015). En plus, en Tunisie il y a une forte dépréciation du dinar par rapport aux autres monnaies et surtout l'Euro et le Dollars qui impliquent une baisse intolérable dans l'importation des biens et services considérés comme essentiels pour notre économie. L'Etat Tunisien a mis un ensemble de décisions afin de rendre l'économie plus équilibrée, tel que le blocage des recrutements au sein des entreprises publiques, la hausse de prix de certains produits notamment le carburant...

Ce resserrement de la politique monétaire qui a pour objectif le rééquilibrage de la finance publique et pour atténuer les pressions inflationnistes n'a aucune incidence remarquable sur l'économie ! La défaillance en termes d'investissement (manque de liquidité) a été avancée en premier rond comme étant la principale cause de retard de la Tunisie, « *le manque de ressources financières est aussi l'une des barrières principales* » (Rahmouni, 2014). Pour preuve, la Tunisie est sortie en 2018 pour la première fois sur le marché financier international pour bénéficier d'un emprunt bancaire obligataire de 1 milliards de dollars (TAP<sup>1</sup>, 2018). Cette émission a pour objectif de renforcer les déficits budgétaires de l'Etat. La réalité n'est pas du tout comme ça ! mais au contraire, cette transaction nous a conduit à augmenter la dette publique, car cet emprunt bancaire sera dépensé sur les salaires et le salut de la dette intérieure et non pas pour l'investissement.

A travers les plateformes numériques l'économie est considérée comme un « *phénomène incontournable* ». Le Crowdfunding conduit à une « *croissance impressionnante* » (Lambrecht, 2016). Son utilisation connaît une progression massive qui attend 1.8 fois par rapport aux

---

<sup>1</sup> Tunis Afrique Presse ou TAP est une agence de presse tunisienne constituée en société anonyme et fondée le 1<sup>er</sup> janvier 1961.

investissements en capital-risque dans les pays en voie de développement (Banque mondiale, 2013). Le Crowdfunding ou le financement participatif est une nouvelle pratique en finance entrepreneurial (Fonrouge, 2017). Pour cela, la BCT se penche sur le sujet du Crowdfunding pour les startups innovantes. Cette stratégie est basée sur une rencontre entre la BCT et les membres de la diaspora tunisienne résidents à Paris afin de lancer une action de financement participatif pour avancer avec l'économie. Le Crowdfunding est un sujet d'une grande actualité. Il a connu une ascension fulgurante depuis 2006 dans les pays développés. En effet, la littérature n'a cessé de s'intéresser de près sur le Crowdfunding en fournissant des nouvelles pistes d'investissement et surtout pour les PME. « *Mais malheureusement, plusieurs projets de plateforme de Crowdfunding qui ont été initiés en Tunisie, ont dû s'arrêter avant même de commencer* » (Tunindex, 2018).

En se basant sur les travaux de Damanpour (1991) et Helfat Peteraf (2003), concernant les étapes d'application de nouvelles pratiques, nous avons identifié les obstacles de l'adoption du Crowdfunding en distinguant les phases de son application, sur lesquelles les barrières peuvent évoluer. Les recherches sur les freins de l'application de cette tendance sont presque absentes, et aucune étude à notre connaissance ne s'engage à comprendre les étapes de son application et les barrières rattachées à chaque étape. Par conséquent, les raisons du succès relativement faible des projets de financement participatif (Hörisch, 2015). En plus, toute personne qui a intérêt à s'engager dans une opération de Crowdfunding doit comprendre toutes ces explications afin de décider de l'appliquer ou pas, pour pouvoir s'adapter à ces freins et atouts. Améliorer notre connaissance sur les barrières de l'application du Crowdfunding a une importance cruciale, surtout pour un pays en voie de développement qui cherche activement à renforcer sa situation économique et à s'intégrer dans l'économie mondiale comme la Tunisie.

Notre recherche est composée de trois parties. Tout d'abord, nous avons présenté une revue de la littérature sur le concept du Crowdfunding et les barrières de son adoption. Ensuite, nous avons expliqué notre étude qualitative exploratoire. Enfin, nous avons étudié les recommandations managériales qui peuvent être utiles pour les prêteurs et emprunteurs adoptant ou souhaitant adapter une démarche du Crowdfunding pour investir.

## **1. Revue de la littérature sur le Crowdfunding**

Le financement participatif ou le socio financement et l'appel à la foule, tous désignent ce que nous appelons le Crowdfunding, terme anglais popularisé en 2006. C'est une méthode de

collecte de fonds en ligne via une plateforme en regroupant de petits dons pour soutenir une initiative spécifique (Krittanawong et al, 2018). Aujourd'hui, les modes de management qui en découlent sont essentiellement fondés sur la participation, sur le partage dans le but d'atteindre des objectifs collectifs. En effet les analyses des organisations ont enrichi les représentations en intégrant la dimension sociologique des acteurs, leurs dérivés de comportement, leurs rationalités limitées. L'intégration de ce domaine de Crowdfunding civique peut influencer sur la croissance économique et la construction de communautés, ce qui peut être bénéfique à la fois pour les décideurs et les praticiens (Carè et al, 2018). Le Crowdfunding est un modèle financier à travers lequel les citoyens en collaboration, avec le gouvernement et les autorités locales, financent des projets visant à fournir un service communautaire. Il contribue à un environnement d'exploration de plus en plus démocratique et à son incidence éventuelle sur la recherche en sciences spatiales et les structures de pouvoir de l'industrie spatiale (Pomeroy, 2018).

L'économie du don ou l'économie collaborative est aujourd'hui considérée comme étant une stratégie performante dans laquelle apparait un management avec une dimension humaine forte, car il faut en permanence informer, communiquer, écouter pour coordonner les tâches de tous.

## **2. Modèle et barrières de l'adoption du Crowdfunding pour investir**

Damanpour (1991) et Damanpour et Schneider (2006), ont proposé une pratique en trois étapes expliquant les différentes phases de l'adoption d'une telle pratique. L'étape initiale est la décision d'utiliser, dans laquelle l'entreprise a des multiples pratiques innovantes à sa disposition. Dans ce cas, elle est devant un processus de filtrage basé sur l'identification des barrières de chaque pratique, et par la suite, l'entreprise investit dans l'idée qui parait moins risquée. La deuxième étape est la mise en usage, où l'entreprise commence les procédures de l'implantation. Enfin, la poursuite de l'usage, dans laquelle l'entreprise est engagée totalement dans la pérennité de la nouvelle pratique. Ce modèle d'adoption est plus structuré et plus logique que celui de Rogers (2003). Il est plus adaptable avec une démarche du Crowdfunding, il présente une vision déterministe lorsque le processus intégré est linéaire (Ruiz, 2016). Plusieurs chercheurs tels que (Ruiz, 2016 ; Dubouloz, 2013) ont utilisé dans des études similaires à notre recherche le modèle de Damanpour (1991) et Damanpour et Schneider (2006).

**Figure1 : Modèle d'adoption de nouvelle pratique (Damanpour, 1991)**



Les travaux portant sur les barrières de la pratique du Crowdfunding sont rares et presque inexistantes, alors qu'aucune étude à notre connaissance n'a été réalisée sur les barrières du Crowdfunding en distinguant les différentes phases de son adoption. Par contre Helfat et Peteraf (2003) et Damanpour et Schneider (2006) insistent sur l'importance d'étudier le processus d'adoption d'une nouvelle pratique par l'examen des différentes phases identifiées. C'est sur cette base que s'inscrit notre recherche.

Le financement participatif peut apporter des avantages supplémentaires aux entrepreneurs (Viotto da Cruz, 2018). Mais il se heurte à des nombreuses barrières qui touchent les différentes phases de son utilisation. La formation des entrepreneurs constitue la première barrière qui touche la phase de mise en œuvre et la phase de poursuite de l'usage. Elle est primordiale lorsque les bailleurs de fonds possèdent une plus grande capacité pour effectuer des évaluations minutieuses (Allison et al, 2017). Une formation insuffisante peut provoquer l'arrêt total de projet de Crowdfunding. Une autre barrière apparaît à une grande importance et nécessite une attention particulière, c'est le cadre juridique de Crowdfunding. « *De nombreuses questions se posent en tout cas sur le cadre juridique applicable à ces phénomènes collaboratives, entre réaffirmation du droit en vigueur et adaptations du régime juridique* » (Lambrecht, 2016). La question sur le cadre réglementaire de Crowdfunding est très souvent provoquée par les bailleurs de fonds. Il constitue une barrière qui touche principalement la phase de prise de décision. La clarification de cadre réglementaire d'une activité basée sur la foule est primordiale pour assurer à long terme la pérennité de la tâche dans son ensemble (Feller et al, 2012).

Le manque d'implication d'information interne (Luttgens et al, 2014 ; Siege et al, 2010) et la coordination avec la foule (Saxton et al, 2013 ; Di Guardo et al, 2013 ; Pénin et al, 2012) peuvent compromettre et freiner le processus d'adoption du Crowdfunding. Le manque d'implication d'information interne est considéré comme une barrière qui peut largement influencer la poursuite de projet de Crowdfunding. Une mauvaise coordination avec les participants peut compromettre la réussite de l'opération de Crowdfunding. Cette barrière intervient majoritairement dans la phase de mise en place et minoritairement dans la phase de prise d'initiation et de poursuite de projet de Crowdfunding.

Le financement participatif basé sur des plateformes permet aux particuliers de solliciter de petits investissements, des dons, ainsi que des prêts sur internet auprès d'une grande variété de

bailleurs de fonds, il est considéré comme une source de financement nouvelle et potentiellement importante (Yu et al, 2017). Il existe une série de problèmes concernant l'utilisation des ces plateformes collaboratives (Lambrecht, 2016). Parmi ces problèmes, nous citons ; le droit de la concurrence (Graef, 2015) et le droit fiscal (Corkery et al 2013 ; Cook, 2015). La plateforme de la collecte de fonds peut également conduire à un « *risque accru de contournement législatif en matière fiscale, pour des raisons touchant aux operateurs des plateformes, d'une part, et aux contributeurs, d'autre part* » (Lambrecht, 2016). Ces barrières ont une influence significative sur la collecte de fonds et par la suite sur la réussite de projet de Crowdfunding qui touchent les différentes phases de son mise en œuvre.

Le Crowdfunding a suscité beaucoup d'enthousiasmes chez les praticiens et chercheurs en entrepreneuriat. Cependant, si le financement participatif doit réellement perturber les entrepreneurs, donc des efforts supplémentaires doivent être appliqués afin de comprendre les raisons de non-adaptant (Gleasure, 2015). Une autre barrière apparait spécifiquement en phase d'initiation, elle joue un rôle décisif dans le projet de Crowdfunding. Cet obstacle est la crainte de l'échec. La réussite de l'opération de Crowdfunding est influencée par la peur de la divulgation, la peur de l'échec visible et la peur de projeter le désespoir (Gleasure, 2015).

Le financement participatif constitue une nouvelle forme d'innovation entrepreneur dans sa dimension d'outsiders, qui devrait souvent favoriser les entreprises respectueuses de l'environnement. Par conséquent, les raisons du succès relativement faible des projets de Crowdsourcing (Hörisch, 2015). De cette façon, les recherches sur les barrières à l'introduction dans une activité du Crowdfunding en distinguant les différentes phases de son adoption seront une opportunité managériale (Damanpour et Schneider, 2006).

**Tableau 1 - Synthèse des résultats des travaux ayant identifié des barrières sous-jacentes à l'adoption d'une nouvelle pratique en ligne**

Auteurs	Contexte de la recherche	Barrières identifiées
Lambrecht (2016)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• le droit de la concurrence</li> <li>• le droit fiscal</li> </ul>
E. Davies et al (2018)	10 000 projets de financement participatif Kick starter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• réputation</li> <li>• patience et ambition</li> <li>• trajectoire de collecte des fonds</li> </ul>

Dubouloz (2013)	Une démarche qualitative, six études de cas d'entreprises industrielles.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Résistance au changement</b></li> <li>• <b>Manque de temps</b></li> <li>• <b>Management</b></li> <li>• <b>Manque de qualification</b></li> <li>• <b>Centralisation</b></li> <li>• <b>Difficultés à trouver des partenaires</b></li> <li>• <b>Désavantage relatif</b></li> <li>• <b>Incompatibilité</b></li> </ul>
Allison et al, 2017	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formation des entrepreneurs</li> </ul>
Rowthorn et al (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des entrevues qualitatives semi-structurées ont été menées auprès de neuf informateurs clés</li> <li>• Des entrevues téléphoniques ont duré en moyenne 35 minutes chacune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Les conflits d'intérêts</b></li> <li>• <b>la faible valeur accordée aux interventions à faible coût entrave l'innovation</b></li> <li>• <b>les préoccupations en matière de sécurité</b></li> </ul>
Ruitz et al (2017)	cinq cas d'entreprises adoptants le Crowdsourcing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• barrières stratégiques (Révélation d'informations, Manque de ressources financières)</li> <li>• barrières organisationnelles (Culture, syndrome NIH, Manque d'implication des fonctions internes, Coordination avec la foule).</li> <li>• Barrières cognitive (Capacité d'absorption).</li> </ul>
Gleasure, 2015	Etude qualitative (20 entreprises adoptant le Crowdfunding).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La peur de l'échec</li> </ul>

### 3. Contexte de la recherche et démarche méthodologique

L'utilisation de l'étude qualitative est largement développée, elle est extrêmement répandue en sciences de gestion (Jolibert et al, 2012). La recherche des freins lors de la mise en usage de la pratique de Crowdfunding situe donc dans une étape de découverte, et par conséquent, elle s'inscrit dans un processus qualitatif basé sur une boucle récursive abduction (Charreire et al, 2003). L'étude qualitative n'est pertinente que lorsque le sujet soit d'une grande actualité (Miles et Huberman, 2003) et peu étudié (Hlady Rispal, 2002). Le Crowdfunding est une nouvelle forme de financement participatif, très récente, et peu étudié (Caré et al, 2018 ; Forbes et al, 2017 ; Fonrouge, 2017). L'étude qualitative nous amène à comprendre à la fois, les barrières

perçues par les managers des entreprises et leurs enchaînement avec les étapes du processus dans le temps (Langley, 1997 ; Miles et Huberman, 2003).

### **3.1.Méthodologie de la recherche : collecte des données**

L'adoption de Crowdfunding implique des nombreuses difficultés souvent non enregistrées par les participants (Hörisch, 2015). C'est une pratique nouvelle et complexe. Pour ceci, nous avons appliqué une démarche qualitative (Miles et Huberman, 2003) basée sur un seul cas représentatif (Yin, 2013). Nous avons choisi un seul cas (La Banque Centrale de Tunisie) parce qu'elle représente un exemple nous permettant de bien comprendre un nouveau phénomène rare (Yin, 2013). Au début de l'année 2018, la Banque Centrale de Tunisie s'est penchée sur le sujet du Crowdfunding pour les startups innovantes par la collecte des fonds suite à une rencontre avec le gouverneur de la BCT et les membres de la diaspora tunisienne résidants à l'étranger.

Notre étude basée sur des données primaires et secondaires. Dans une recherche où l'étude empirique fondée sur un cas unique, il est conseillé de diversifier les sources des données (Yin, 2013), dans le but de garantir la triangulation (Denzin, 1978). Nous avons effectué 10 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 1h10, une observation de plusieurs plateformes de Crowdfunding (cofundy<sup>2</sup>, afrikwity<sup>3</sup>), ainsi que l'observation de blogs et autres réseaux sociaux. Nous avons collecté les données sur une période de sept mois, de janvier 2018 à juillet 2018 à l'aide d'un guide d'entretien avec des managers et responsables qui ont vécu le processus d'adoption de Crowdfunding. Notre guide d'entretien a été structuré principalement en quatre parties suivant une démarche de l'entonnoir, allant de la plus générale à la plus spécifique.

### **3.2.Analyse des données qualitatives**

---

<sup>2</sup> [www.cofundy.com](http://www.cofundy.com): plateforme de Crowdfunding en dons basée en France et en Tunisie.

<sup>3</sup> [www.afrikwity.com](http://www.afrikwity.com): plateforme de Crowdfunding en investissement (Equity Crowdfunding) basée en Tunisie et en France.



Thèmes	Rep 1	Rep 2	Rep 3	Rep 4	Rep 5	Rep 6	Rep 7	Rep 8	Rep 9	Rep 10	absolues	Relatives
<b>Barrières internes</b>												
Manque de confiance	2	0	1	1	1	3	0	1	2	1	12	24%
Coordination avec les participants	0	1	1	2	0	0	0	1	0	1	6	12%
	<b>33%</b>	<b>25%</b>	<b>33%</b>	<b>60%</b>	<b>16%</b>	<b>50%</b>	<b>0%</b>	<b>50%</b>	<b>66%</b>	<b>40%</b>	<b>18</b>	<b>36%</b>
<b>Barrières externe</b>												
Cadre juridique	3	0	2	1	3	1	2	2	0	2	16	32%
Manque de soutien par l'Etat	0	2	1	1	1	0	1	0	1	0	7	14%
Manque d'informations sur le marché	1	1	1	0	1	2	3	0	0	1	9	18%
	<b>66%</b>	<b>75%</b>	<b>66%</b>	<b>40%</b>	<b>83%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>	<b>50%</b>	<b>33%</b>	<b>60%</b>	<b>32</b>	<b>64%</b>
<b>TOTAUX</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>
	<b>100%</b>											

#### 4.1. Barrières internes

L'économie collaborative (*sharing economy*), est considérée comme étant une pratique de gestion des affaires pertinentes vers laquelle se tourne de plus en plus les entreprises privées et publiques. Le Crowdfunding est parmi les techniques de financement participatif, Il a connu une ascension fulgurante depuis 2006 en Europe et en Amérique du nord, mais reste une pratique embryonnaire pour les pays en voie de développement. L'étude des barrières revêt ainsi une importance primordiale face à une évolution rapide de l'adoption de cette technique, et face aux rares travaux sur les freins à la mise en œuvre de Crowdfunding.

Cette étude exploratoire nous a permis de distinguer deux barrières internes mettant la mise en place du Crowdfunding en question ; la manque de confiance et la mauvaise coordination avec les participants.

« Généralement les individus ont un grand manque de confiance face au financements participatifs » (Dirigeant).

A la différence d'autres techniques de financement, le Crowdfunding repose sur des participants, des contributeurs, à priori non identifiés. La coordination avec les individus participants est perçue comme une barrière qui pourrait mettre la poursuite de l'usage de Crowdfunding en cause.

« *Nous avons constaté qu'il existe une mauvaise coordination avec les différents membres du groupe, chacun a sa proposition et aucun d'entre eux n'aime l'avis de l'autre* » (Manager).

Selon notre analyse, le manque de confiance provient majoritairement dans la phase d'initiation et minoritairement dans la phase de mise en usage et de poursuite de l'usage. Cette barrière semble ralentir la mise en place du Crowdfunding pour investir et elle constitue une réelle barrière remettant en cause son application.

« *Des dizaines des individus ont abandonné totalement l'activité du Crowdfunding à cause de leur manque de confiance avec les autres créateurs* » (Dirigeant).

En effet, il existe toutefois des solutions pour surmonter cette barrière afin d'assurer la réussite et le bon déroulement du projet du Crowdfunding. Le fait de trouver la meilleure arme stratégique face au dévoilement de cet obstacle on arrive facilement à passer ce manque de confiance.

« *Une mauvaise coordination avec les participants provoque dans des cas, l'arrêt du projet de Crowdfunding, donc il faut consacrer une grande réactivité par les responsables afin de gérer cette problématique* » (Dirigeant).

La mauvaise coordination avec les participants intervient minoritairement en phase d'initiation, elle devienne de plus en plus perturbante en phase de mise en place, ainsi qu'en phase de poursuite de l'usage. Cette barrière touche plus largement, mais non uniquement, les participants qui ont une contribution plus élevée que les autres.

« *Les participants les plus tendres, nous posent un problème de coordination* » (Responsable financier).

Sur cette base, il est crucial de comprendre forcément la manière dont elle pourrait gérer les individus participants à des fins utiles, car cette barrière peut introduire effectivement l'arrêt du projet du Crowdfunding. Il est toutefois important de trouver les stratégies nécessaires pour dépasser cet obstacle.

#### **4.2. Barrières externes**

Les barrières externes telles que le cadre juridique, le manque de soutien par l'Etat et le manque d'informations sur le marché ont été cités par nos interviewés. Le Crowdfunding représente une

source pratiquement nouvelle de financement de capital-risque à ses débuts où un grand nombre d'individus se rassemblent selon un modèle virtuel basé sur le don ou l'investissement pour contribuer à la création d'un projet. L'aspect « règle juridique » et « manque d'information » ressortent en tête comme étant des barrières hors champs d'applications des bailleurs de fonds. Ces barrières sont les plus souvent citées par les répondants en réponse à la question « quelles ont été les barrières les plus importantes lors de la prise de décision de l'introduction dans des projets de Crowdfunding ? »

L'absence de cadre juridique intervient majoritairement en phase de prise de décision, ainsi il apparaît en profondeur en phase de mise en œuvre et aussi en phase de poursuite de l'usage.

*« Nous avons rencontré des centaines de bailleurs de fond, plus de 80% d'entre eux ont une problématique envers le Crowdfunding à cause de l'absence d'un cadre réglementaire clair et honnête » (DRH).*

Nous pensons que la présence de cette barrière est due à deux raisons. Premièrement, le Crowdfunding est une nouvelle pratique récemment développée à l'échelle national, pour cela il n'existe aucun cadre juridique qui organise cette transaction. Elle peut être naît aussi d'un manque de confiance entre les différents membres participants. Deuxièmement, l'absence d'une culture juridique due au petit nombre de litiges qui ont été soumis à l'appréciation des juges.

*« Le financement participatif est pertinent, surtout dans notre situation, où l'économie est en panne de croissance, mais il faut l'encadrer par des règles juridiques strictes afin d'assurer sa durabilité à long terme » (Dirigeant).*

L'absence de soutien par l'Etat, a été ressentie plus fortement dans la phase de mise en place du projet de Crowdfunding, ce qui implique un ralentissement de poursuite de projet. Cette barrière est plus souvent citée par les interviewés, elle peut constituer une réelle barrière remettant en cause la réussite de l'activité du Crowdfunding.

*« L'Etat joue un rôle important dans la réussite du projet de Crowdfunding par son soutien, quel qu'il soit financier ou humain, alors qu'on remarque que son intervention est très faible, soit inexistante » (DRH).*

Il est totalement important d'aider les entrepreneurs dans l'implantation de leurs projets. Les pouvoirs publics peuvent proposer en plus du soutien financier, un accompagnement spécifique aux bailleurs des fonds afin de les guider pour atteindre leurs objectifs et surtout dans la phase de mise en œuvre. L'Etat doit concentrer ses efforts sur la création des conditions favorables chez les jeunes entrepreneurs.

*« Les bailleurs de fonds sont démotivés à cause de l'absence de soutien de l'Etat, cette aide est considérée comme une vraie note de santé pour un projet de Crowdfunding » (Manager).*

Le Crowdfunding est une nouvelle pratique de financement participatif diffus permettant de financer des projets en phase initiale en impliquant directement un grand nombre d'individus par le biais d'une interaction à distance via des plateformes basées sur les TIC. Vu que l'interaction entre les bailleurs de fonds se fait dans plus des cas en mode virtuelle, ce qui implique un manque d'informations au niveau du marché chez les participants.

*« Le manque d'informations au niveau du marché sur des exemples des projets de Crowdfunding est parmi les barrières influençant négativement sur le nombre des participants » (DRH).*

Le manque d'information au niveau de marché représente une barrière qui affecte spécifiquement la phase d'initiation même si elle peut perdurer en phase de poursuite de projet de Crowdfunding. Cette barrière peut aussi constituer une remise en question d'une décision prise par les bailleurs de fonds issu du sommet des participants, ce qui implique un manque de sens, voire même un non-sens.

*« Les participants sont conservateurs en raison du manque d'informations économique sur le marché, nous nous sommes trouvés face à des problématiques afin de les convaincre pour s'introduire dans des projets de Crowdfunding » (Manager).*

Généralement les entrepreneurs s'appuient sur le marché comme étant une source d'informations pertinente qui nous permet de recueillir, traiter, diffuser et d'améliorer les stratégies de réussite de projet et d'accroître la transparence du marché. Dans des projets de Crowdfunding, les bailleurs de fonds ne disposent pas par défaut des informations sur le marché, pour cela, ce manque se présente par les répondants comme une barrière externe qui met le projet en péril.

En effet, depuis l'émergence du concept du Crowdfunding en 2006, par les chercheurs n'a cessé d'envahir les débats dans le monde d'innovation ouverte sous la multiplication de la technologie numérique ainsi que les nouveaux matériaux qui ont jalonné ces dernières années. Depuis 2006 jusqu'à nos jours, un regain d'intérêt pour le Crowdfunding a été largement observé. Comprendre les barrières de Crowdfunding en distinguant les différentes phases de son application constitue une force majeure pour tous les entrepreneurs afin de faire face aux problématiques qui peuvent ralentir le processus de projet de Crowdfunding, ou même son arrêt total.

**Tableau 3 : Impact des barrières au Crowdfunding en fonction des phases du processus d'application**

Obstacles		Importance des barrières		
		Décision	Mises-en usage	Poursuite usage
Internes	Manque de confiance	***	*	
	Coordination avec les participants	*	***	***
Externes	Cadre juridique	**	***	***
	Manque de soutien par l'Etat		***	*
	Manque d'information sur le marché	***	*	

Légende : \*\*\* forte \*\* moyenne \* faible

### 5. Discussion des résultats

Cette recherche a pour principal objectif d'identifier les barrières de Crowdfunding selon les différentes phases du processus de son adoption. L'analyse de 10 entretiens semi-directifs a fait ressortir cinq barrières pouvant se classer en deux grandes catégories (barrières internes et barrières externes). Nous avons discuté nos résultats à la lumière des études de cas, et nous regardons en quoi cette recherche prolonge et enrichie les autres travaux existants sur le Crowdfunding. Cette étude a révélé que les bailleurs de fonds qui sont capables d'aller plus loin dans l'avancement du processus d'adoption du projets du Crowdfunding sont les plus conscients des freins. Etre conscient, prudent des barrières à l'application de Crowdfunding représenterait donc les points essentiels vers les actions qui peuvent les minimiser ou les surmonter définitivement.

Quelques recherches (Lambrech, 2016 ; E. Davies et al, 2018 ; Allison et al, 2017), portent sur l'étude des barrières de la mise en œuvre du Crowdfunding, alors que les études sur la phase d'initialisation et de poursuite de l'usage sont inexistantes. Nos résultats montrent que les barrières externes sont les plus fortement perçues lors de l'analyse de nos entretiens, elles n'ont pas été en totalité identifiées par la littérature. L'étude de E. Davies et al (2018) sur les barrières à la mise en œuvre de Crowdfunding nous donne une image partielle sur les obstacles contournant l'adoption de financement participatif.

Le Crowdfunding constitue une nouvelle source de financement potentielle, qui devrait souvent favoriser les entreprises à s'introduire dans des activités d'investissements (Hörisch, 2015). Pour cela la BCT a organisé une rencontre avec des membres de la diaspora tunisienne résidants à l'étranger afin d'aider les startups et les PME à trouver le financement nécessaire à leurs développement. Aujourd'hui, il est totalement difficile pour les entrepreneurs de se financer par le biais des circuits traditionnels, c'est la crise qui oblige.

L'absence d'un cadre réglementaire se présente comme une barrière externe qui affecte plus fortement la phase de mise en place et la phase de poursuite de l'usage. Le cadre juridique est un aspect souvent parlé et pose problème aux bailleurs de fonds, mais rarement traitée. Le concept de Crowdfunding a eu de mal à s'installer dans le monde et spécifiquement dans les pays en développement, compte tenu de la rigidité du cadre législatif. Whitla (2009), nous propose de faire consulter des experts dans le domaine pour trouver une formule juridique adéquate entre les participants et l'organisation. Aujourd'hui, pour confronter les litiges, les entreprises ont mis en œuvre une règle efficace basée sur un accord sous forme d'un contrat liant l'entreprise et le participant. Cette technique a une fonction primordiale pour atténuer la barrière de manque de confiance envers les plateformes du Crowdfunding.

La productivité, la créativité et la réactivité de bailleurs des fonds ne peuvent être obtenus avec une gestion strictement quantitative fondée sur des techniques opératoires, mais il faut qu'ils adhèrent au climat, à l'ambiance de travail, ainsi qu'au cadre réglementaire afin qu'ils soient satisfaits par la qualité des relations avec leurs subordonnés et l'Etat. La coordination avec les participants est perçue dans cette étude comme une barrière affectant principalement la phase de la mise en œuvre et la phase de poursuite de projet du Crowdfunding. Sur cette base, il est crucial pour une entreprise de comprendre forcément la manière dont elle pourrait gérer les acteurs à des fins utiles. Elle forme une barrière pour la majorité de nos cas. Dans cette situation

les managers doivent introduire le concept de bricolage en sollicitant l'équipe de la firme à faire confiance à leurs acquis. Il s'agit donc d'une transaction pour analyser le présent en étant créatif et en improvisant dans des cas de perte de temps.

La crise économique entraîne généralement une réduction de l'aide étrangère. En effet, l'opinion est largement ré pondue selon laquelle les contraintes budgétaires causées par les crises économiques réduisent les soutiens par l'Etat. C'est ce que nous avons constaté sur la base de nos entretiens, que le manque de soutien public constitue une barrière affectant principalement la phase de mise en place d'un projet de Crowdfunding, c'est la récession économique. Les modes de management qui en découlent sont essentiellement fondés sur des optimisations mathématiques de tous les problèmes de gestion. Les analyses des organisations ont enrichi les représentations en intégrant la dimension sociologique des acteurs, leurs dérives de comportement et leurs rationalités limitées pour obtenir la coopération des acteurs et leur implication. Ainsi apparait un management avec une dimension humaine forte car il faut en permanence, informer, communiquer, écouter, responsabiliser pour motiver tous les participants, pour animer les équipes, pour coordonner les tâches de tous. La question qui se pose est jusqu'où faut-il « accompagner » et « contrôler », avec quels outils et méthodes les canaliser, les manipuler pour que les bailleurs de fonds coopèrent et travaillent ensemble avec confiance dans la direction de projet de Crowdfunding ?

## **6. Conclusion**

La présente recherche vise à mieux comprendre l'investissement avec le Crowdfunding, à travers l'étude des barrières en distinguant les étapes de son processus d'adoption (phase d'initiation, mise en place et poursuite de l'usage). Nous nous sommes basés dans cette recherche sur l'étude d'un seul cas (La BCT), c'est ce qui nous a ramené à être prudent et précie lors de l'analyse de nos données. En fait, les discussions qui ont porté sur les barrières identifiables à la mise en place d'un projet de Crowdfunding ont été plus ou moins manquantes dans l'aspect pratique. Cette recherche présente des recommandations spécifiques sur la façon dont ces barrières peuvent être surmontées.

Nous avons distingué deux types de barrières. Ceux qui sont faciles à gérer, ne constituent pas une vraie menace de processus d'adoption de Crowdfunding (le manque de confiance, le manque d'informations sur le marché). Des barrières qui sont interprétées comme des facteurs qui stoppent la poursuite de l'usage (la coordination avec les participants, le cadre juridique).

Nos résultats indiquent donc que les barrières externes, notamment le manque de soutien de l'Etat doit attirer l'attention particulière de la part des représentants du ministère de l'investissement car, elle touche principalement la phase de mise en place de projet de Crowdfunding. A l'échelle managériale, il est totalement important de s'appuyer sur les connaissances et les expériences des responsables de collecte ou de projet, mais aussi il nous semblerait crucial de faire multiplier les facteurs motivationnels, notamment la motivation financière comme les subventions publiques.

Le travail en collaboration d'équipe a une importance particulière sur l'atténuation des barrières externes. Généralement nous avons identifié dans le cadre de cette recherche trois facteurs clés pour éliminer les barrières liées aux participants. Le premier facteur est très largement lié au projet, il faut impérativement que le concours soit clair et limité. Le succès de l'opération du Crowdfunding en tant que mode de financement participatif (E Davies et al, 2018 ; Forbes et al, 2017), et technique de Co-création avec les participants (Fonrouge, 2017), repose sur la confiance et les aides publiques. Donc un projet aisément accessible pour des personnes ayant les moyens de financement encourage les bailleurs de fonds à investir. Pour le deuxième facteur, il faudrait que les participants soient motivés et impliqués, alors tout l'enjeu n'est pas seulement d'attirer les contributeurs, mais le plus important c'est comment les conserver et les fidéliser. Le dernier facteur clé c'est le suivi régulier du projet, ce suivi s'inscrit dans une relation entre l'organisation et les contributeurs, et bien évidemment ceci nous conduit à une confiance parfaite entre les deux parties.

## Références bibliographiques

Allisona T.H., Justin C.D., Jeremy W.W., Short C. (2017), Persuasion in crowdfunding: An elaboration likelihood model of crowdfunding performance” *Journal of Business Venturing* 32, Issue 6, , P 707-725.

Bardin L. (2007), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Puf, Quadrige Manuels, Paris.

Carè S., Annarita Trotta A., Alessandro Rizzello A. (2018), Crowdfunding for the development of smart cities *Business Horizons* Volume 61, Issue 4, P 501-509

Corkery J., Forder J., Svantesson D., Mercuri E. (2013), Taxes, the Internet and the Digital Economy, *Revenue Law Journal*, volume 23, n° 1. COOK J. (2015), Uber’s Internal Charts Show How Its Driver-Rating System Actually Works *Business Insider*.

Charreire Petit S. (2003), *L’étude empirique longitudinale*, collection Méthodes quantitatives et qualitatives. Editions e-thèque.

Damanpour F. (1991), Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, Vol. 34, N°3, p. 555-590.

Damanpour F. et Schneider M. (2006), Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, vol. 17, n° 3, 215-236.

Dubouloz S. (2013), Les barrières à l’innovation organisationnelle: Le cas du Lean Management. *Management international*, 17(4), 121–144.

Di Guardo M.C. et Castriotta M. (2013), The Challenge and Opportunities of Crowdsourcing Web Communities: An Italian Case Study. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, vol. 4, n° 1, 79-91.

E.Davies W., Emanuele Giovannetti E. (2018), Signalling experience & reciprocity to temper asymmetric information in crowdfunding evidence from 10,000 projects. *Technological Forecasting and Social Change* Volume 133, P118-131.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market, études et recherches en marketing*, 3ème édition, Dunod.

Fonrouge C. (2017), Crowdfunding et diasporas : le financement participatif vient-il remettre en cause les acteurs du financement diasporique ? *Innovations*. N° 52. P. 211-231.

Feller J., Finnegan P., Hayes J., et O’Reilly P. (2012), Orchestrating” sustainable crowdsourcing: A characterisation of solver brokerages. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(3), 216–232.

Forbes H., Schaefer D. (2017), Guidelines for Successful Crowdfunding. *Procedia CIRP* Volume 60, P 398-403 open access.

Graef I. (2015), Market Definition and Market Power in Data: The Case of Online Platforms, *World Competition: Law and Economics Review*, volume 38, n° 4, p. 473-506.

Gleasure R. (2015), Resistance to crowdfunding among entrepreneurs: An impression management perspective *The Journal of Strategic Information Systems* Volume 24, Issue 4, P 219-233.

Helfat C. E., & Peteraf M. A. (2003), The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997–1010.

Hörisch J. (2015), Crowdfunding for environmental ventures: an empirical analysis of the influence of environmental orientation on the success of crowdfunding initiatives. *Journal of Cleaner Production*. Volume 107, P 636-645.

Hlady Rispal M. (2002), La méthode des cas. Application à la recherche en gestion. De Boeck Supérieur.

Jolibert A., Haon C., Gotteland D., Gavard-Perret M. L. (2012), Méthodologie de la recherche en science de gestion, réussir son mémoire ou sa thèse, Pearson France, 2ème édition.

Krittawong C., Ju H., Zhang J., Aydar M., Wang Z. (2018), Crowdfunding for cardiovascular research” *International Journal of Cardiology* Vol 250, P 268-269

Lüttgens D., Pollok P., Antons D. et Piller F. (2014), Wisdom of the Crowd and Capabilities of a Few: Internal Success Factors of Crowdsourcing for Innovation. *Journal of Business Economics*, vol. 84, n° 3, 339-374.

Langley A. (1997), L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques, *Management International*, Vol. 2, N°1, p. 37-50.

Pomeroyab C., Calzada-Diazbc A., Bielicki D. (2018), Fund me to the Moon: Crowdfunding and the New Space economy. *Space Policy*.

Pénin J. et Burger-Helmchen T. (2012), Crowdsourcing d'activités inventives et frontières des organisations. *Management international*, vol. 16, 101-112.

Rahmouni M. (2014), Perception des obstacles aux activités d'innovation dans les entreprises tunisiennes, *Revue d'économie du développement*, 3 (Vol. 22), p. 69-98.

Ruiz E. (2016) Crowdsourcing pour innover : proposition d'un modèle d'adoption, le cas de Raidlight, *Gestion 2000*. Volume 33, p. 31-57.

Rogers E. M. (2003), Diffusion of Innovation, 5th Edition, New York, The free Press.

Sieg J. H., Wallin M. W., & Von Krogh G. (2010), Managerial challenges in open innovation: a study of innovation intermediation in the chemical industry. *R&D Management*, 40(3), 281-291.

Saxton G. D., Oh O., & Kishore R. (2013), Rules of Crowdsourcing: Models, Issues, and Systems of Control. *Information Systems Management*, 30(1), 2-20.

Yua S., Johnsonb S., Laic C., Cricellid A., Fleming L. (2017), Crowdfunding and regional entrepreneurial investment: an application of the CrowdBerkeley database. *Research Policy* Vol 46, Issue 10, P 1723-1737.