



Membre de UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR 

Année universitaire 2016-2017

Mémoire de fin d'études pour l'obtention du

MASTER MANAGEMENT ECONOMIQUE DES TERRITOIRES

**LA CONFIANCE, RESSOURCE CLE DES BUSINESS
MODELS DE L'ECONOMIE COLLABORATIVE**

Présenté par **Sarah BASSITE**

Sous la direction de **Arnaud GAUTIER et Rani DANG**

“ Tout est possible à qui rêve, ose, travaille et n’abandonne jamais”

Xavier Dolan – Festival de Cannes 2014

Remerciements

Mon stage de recherche a été mené au sein du laboratoire GREDEG (Groupe de Recherche en Droit, Economie, Gestion) de l'Université Nice Sophia Antipolis.

Le monde de la recherche en science de gestion s'est ouvert à moi grâce à mes deux encadrants. Madame Rani Dang, co-directrice du master MET, a été co-encadrante. Je souhaite te remercier pour m'avoir accordé ta confiance, pour ta mise en relation avec les start-up qui ont constitué les études de cas, ainsi que pour toutes les idées intéressantes que tu as apporté à nos réunions. Nos échanges constructifs ont permis d'enrichir l'étude.

Monsieur Arnaud Gautier a été le tuteur de ce travail de recherche. Je ne te remercierai jamais assez pour ton investissement, ta bienveillance, ta sympathie, ta disponibilité sans faille pour répondre à mes interrogations et mes doutes. En bref, Arnaud, tu es une personne en qui j'ai énormément d'estime et de respect. Merci à tous les deux.

Maxime Moneyron, mon cher ami et mon cher camarade de bureau. Qui aurait pu croire en L1 que nous partagerons une expérience de recherche en sciences de gestion dans le même bureau cinq ans plus tard ? Personne !!! Sache que je te souhaite le meilleur pour la suite de ton parcours.

Je profite également de ces lignes pour remercier les copains et les copines de la fac, qui ont fait de mes années universitaires, les meilleures années de ma vie. Grâce à vous, je me suis épanouie. À tous ces bons moments, tous ces goûters de travail, tous ces anniversaires et secrets (certaines se reconnaîtront), je dis merci parce qu'ils ont su rendre notre parcours universitaire unique.

Une petite pensée pour ma famille, qui a beaucoup contribué à la personne que je suis aujourd'hui. Sachez que je vous suis reconnaissante et que les mots ne seront jamais suffisants pour vous remercier.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Remerciements | 1 |
| Sommaire | 2 |
| Introduction | 4 |
| PARTIE 1. LA REVUE DE LITTERATURE | 7 |
| CHAPITRE 1. L’économie collaborative | 8 |
| 1. Une définition aux contours imprécis | 8 |
| 2. Les défis de l’économie collaborative | 10 |
| i. Pour les pouvoirs publics | 10 |
| ii. Pour les plateformes collaboratives : surmonter les barrières de confiance | 11 |
| 3. Les business models | 12 |
| i. La création, le partage et la capture de la valeur | 13 |
| ii. Les ressources stratégiques clés | 14 |
| CHAPITRE 2. La confiance | 16 |
| 1. La confiance, un concept polysémique | 16 |
| 2. La confiance : une ressource clé des plateformes collaboratives | 19 |
| i. Diminution des coûts de transaction | 19 |
| ii. Augmentation de la création de valeur | 20 |
| 3. Les modes de production de la confiance | 21 |
| PARTIE 2. ETUDE EMPIRIQUE | 24 |
| CHAPITRE 3. Une démarche exploratoire | 25 |
| 1. Objectifs de la démarche | 25 |
| 2. Choix méthodologiques | 25 |
| i. Pourquoi une démarche qualitative ? | 25 |
| ii. Pourquoi une démarche abductive ? | 26 |
| iii. Une approche par études de cas | 27 |
| iv. Quelles méthodes de collecte de données ? | 30 |
| 3. Détermination de l’échantillon d’entreprises pour l’enquête de terrain | 34 |
| CHAPITRE 4. Présentation des Résultats et Analyse | 36 |
| 1. L’analyse de contenu thématique | 36 |
| 2. Présentation des résultats | 39 |
| 3. Discussion des résultats | 45 |
| Conclusion | 49 |
| 1. Apports de la recherche | 49 |
| 2. Limites méthodologiques et empiriques | 51 |
| 3. Les perspectives de recherches futures | 51 |
| Bibliographie | 53 |

Introduction

Depuis la crise économique et financière de 2008, nous assistons à une accélération de la numérisation de la société. Cette ère du numérique se caractérise par une profonde réorganisation de l’économie. Sa puissance est telle qu’elle a permis de structurer des écosystèmes innovants, d’optimiser la productivité du travail et l’utilisation du capital fixe et circulant. À cela s’ajoutent les effets de la dématérialisation avec une baisse des coûts de transaction et la sécurisation des échanges. Nous assistons par ailleurs à une véritable transformation des modes de production et de consommation qui peut s’expliquer en partie par une prolifération de différents types de plateformes en ligne : les moteurs de recherche, les marchés en ligne, les réseaux sociaux, les plateformes de partage de vidéos en ligne et les plateformes de l’économie collaborative...etc (Demary, 2015).

L’économie collaborative contemporaine est considérée comme une nouvelle forme de marché qui utilise Internet pour faire correspondre des personnes souhaitant partager des biens, des services et des connaissances (Schor et al., 2014). Elle se déploie dans tous les domaines de l’économie : l’échange, la consommation, la production et la finance (Vallat, 2015) et transforme en profondeur certains secteurs d’activités tels que l’hôtellerie, les transports, l’alimentation (Christensen, 2014). Elle a un potentiel disruptif (Acquier et al., 2016) qui bouscule l’économie traditionnelle par le développement d’offres concurrentielles émanant des particuliers. En effet, Uber concurrence le marché des taxis tout comme Drivy et Ouicar concurrencent Avis ou Europcar avec leurs sites de location de voitures entre particuliers.

De nouvelles plateformes collaboratives sont inventées en permanence. Près de 9 000 start-up composent le marché mondial¹. Et vu l’ampleur de ce phénomène, la Commission européenne a commandé une étude au cabinet d’audit et de conseil Pwc. Celui-ci estime que le marché mondial de l’économie collaborative pourrait représenter 335 milliards de dollars en 2025 (Vaughan et al., 2014) et que le chiffre d’affaires des plateformes associées devrait

¹ Etude Nomadéis TNS SOFRES réalisée en 2014-2015 sur le développement de la consommation collaborative en France (étude commanditée par la [Direction Générale des Entreprises](#) en partenariat avec le [PICOM](#) – Pôle de compétitivité des industries du commerce)

atteindre 83 milliards d’euros d’ici 2025 contre 4 milliards aujourd’hui². Même si ces prédictions restent difficiles à vérifier, il faut reconnaître que plusieurs licornes³ témoignent de l’essor de l’économie collaborative et des enjeux qu’elles suscitent. En effet, prenons l’exemple de BlaBlaCar, plateforme française de covoiturage, dont la valorisation boursière est estimée à 1.4 milliard d’euros en 2015⁴ ou encore Airbnb, plateforme américaine de réservation d’hébergements avec une valorisation estimée à 24 milliards de dollars la même année. Ces chiffres nous amènent à réfléchir sur les modèles de revenus. La très grande majorité des plateformes collaboratives dispose de peu d’actifs physiques. Or, c’est surtout le capital immatériel qui va apporter de la richesse (Botsman et Rogers, 2011).

Frédéric Moulin, président du conseil d’administration de Deloitte France pense que : « La confiance est probablement l’actif immatériel le plus précieux ». Sans confiance, il n’y a pas d’échanges et il n’y a pas de lien social. C’est un processus dynamique qui touche toutes les parties prenantes (clients, utilisateurs, salariés, dirigeants, actionnaires, pouvoirs publics). Dans le champ de l’économie collaborative, elle est cruciale parce qu’elle met en relation des personnes qui ne se connaissent pas. Comment laisser son appartement à un inconnu pour quelques jours ? Cette incertitude et cette vulnérabilité sont réduites par le biais de mécanismes de réputation. Mais sont-ils suffisants pour créer et pour entretenir la confiance ? L’engouement des plateformes pour développer toujours plus de garanties démontre que non. Dans la littérature académique, il existe une profusion d’articles traitant des mécanismes pouvant créer et renforcer le sentiment de confiance sur les différentes plateformes en ligne, en particulier sur les marketplaces (Golden et al., 2015 ; Luca, 2016 ; Tadelis, 2016) et les plateformes collaboratives (Zervas et al., 2015). Plusieurs articles décrivent les différents business models de l’économie collaborative. Mais aucun ne fait le lien explicite entre la confiance et les business models. Peu de travaux traitent de la confiance comme une ressource immatérielle, source de création de valeur pour les business models de plateformes et les études empiriques restent encore rares. Dès lors, l’objectif de ce projet de recherche est de comprendre comment les plateformes collaboratives appréhendent le concept de confiance et l’utilisent dans les

² <https://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2016/septembre/economie-collaborative-prevision-de-83-milliards-d-euros-ca.html>

³ Terme utilisé pour la première fois en 2013 par Aileen Lee pour désigner les start-up des nouvelles technologies ayant moins de dix années d’expérience et valorisé plus d’un milliard de dollars.

⁴ http://www.lemonde.fr/entreprises/article/2015/09/17/levee-de-fonds-exceptionnelle-pour-blablacar_4760084_1656994.html

différents types de business models. Pour ce faire, nous cherchons à répondre à la question suivante :

Comment les plateformes collaboratives gèrent-elles la création et l’entretien de la confiance, ressource clé de leur business model ?

Pour répondre à cette question de recherche, notre méthodologie repose sur une démarche exploratoire et abductive. Elle vise à enrichir le corpus théorique sur la gestion de la confiance des plateformes collaboratives. Notre méthodologie qualitative est basée sur des études de cas présentant des business models différents. Gangz et LaCarte sont les principales études de cas, complétées par l’étude de trois autres cas : Nosrezo, GuestToGuest et BlaBlaCar. Les plateformes retenues comme terrain d’investigation sont des plateformes qui ont déjà ou qui cherchent à mettre en place des systèmes de gestion de la confiance. Cette démarche est composée de deux phases. La première repose sur des entretiens semi-directifs. Au total, six entretiens semi-directifs ont été menés auprès des fondateurs de plateformes. La deuxième phase se base sur l’étude documentaire et l’observation non participante, qui ont permis de compléter dans une moindre mesure le matériau de recherche. Pour l’analyse des données, nous avons eu recours à un codage manuel en nous basant sur un dictionnaire des thèmes semi-ouvert au sens de Romelaer (2005).

Ce mémoire de recherche comprend deux grandes parties, chacune composée de deux chapitres. Dans la première partie, nous allons explorer la revue de littérature sur les deux concepts mobilisés tout au long de ce travail de recherche. Le chapitre 1 propose une synthèse de la littérature sur le concept d’économie collaborative et des enjeux qu’elle pose. Il nous permet à la fois de proposer notre propre définition de l’économie collaborative et de comprendre comment les business models créent, capturent et distribuent de la valeur. Le chapitre 2 fournit, quant à lui, une synthèse des différentes approches de la confiance qui permettront de proposer une définition adaptée à notre objet d’analyse, à savoir les plateformes collaboratives. Enfin, nous mettons l’accent sur les modes de production de la confiance qui peuvent constituer des pratiques pour les plateformes collaboratives. La deuxième partie du mémoire de recherche se compose de deux chapitres. Le chapitre 3 présente les choix méthodologiques, c’est-à-dire une recherche qualitative basée sur des études de cas. Le chapitre 4 présente l’analyse empirique et les résultats de la recherche. La conclusion synthétise les limites et les perspectives de recherches futures.

PARTIE 1. LA REVUE DE LITTÉRATURE

La question posée par ce mémoire de recherche est celle de la gestion de la confiance considérée comme une ressource clé dans les business models de l'économie collaborative. Nous allons donc consacrer la première partie de ce travail de recherche à une revue de la littérature sur l'économie collaborative d'une part (chapitre 1), et sur la confiance d'autre part (chapitre 2).

Dans le chapitre 1, la première section est consacrée à la présentation des différentes approches qui définissent l'économie collaborative. Nous concluons cette section en proposant une définition de l'économie collaborative axée sur la création de valeur. Dans la deuxième section, nous présentons les différents défis que pose l'économie collaborative aux pouvoirs publics d'une part et à ses propres plateformes d'autre part. Dans la dernière section, nous allons présenter les différentes spécificités des business models de l'économie collaborative.

Dans le chapitre 2, nous mettons en évidence que la confiance est une ressource clé fondamentale des business models de l'économie collaborative. Dans la première section, nous présentons les différents courants de pensée qui ont tenté de définir le concept de confiance. À partir de cette présentation, nous proposons dans la deuxième section une définition de la confiance adaptée à notre objet d'analyse, à savoir les plateformes collaboratives. Enfin, nous verrons que la littérature présente différents modes de production de la confiance et qu'elles peuvent s'appliquer aux plateformes collaboratives.

CHAPITRE 1. L’économie collaborative

Ce premier chapitre s’articule autour de trois sections. Dans une première section, nous exposerons les différentes définitions que la littérature attribue au concept d’économie collaborative. Cette présentation nous permettra de proposer notre propre définition adaptée à ce projet de recherche. Dans une seconde section, nous présenterons les différents défis que pose l’économie collaborative aux pouvoirs publics et à ses propres plateformes. Dans la dernière section, il conviendra de décrire les business models et de s’interroger sur ses ressources clés qui permettent la création, la capture et la distribution de valeur.

1. Une définition aux contours imprécis

De nombreuses définitions de l’économie collaborative sont recensées dans la littérature. Elles entretiennent la confusion avec des concepts voisins tels que l’économie du partage, l’économie du pair à pair, la consommation collaborative, l’économie sociale ou solidaire ou encore l’économie de la fonctionnalité (Acquier et al., 2016). Plusieurs auteurs utilisent même le terme d’économie collaborative comme un synonyme d’économie du partage (Vallat, 2015). Les ambiguïtés des définitions alimentent par conséquent des débats sur le fait de considérer certaines initiatives comme faisant partie ou non du champ de l’économie collaborative (Meelen et al., 2015 ; Schor, 2014).

Rachel Botsman, spécialiste de l’économie collaborative, propose une définition axée sur les relations de proximité entre des individus. Elle souligne d’autres manières de consommer et produire des ressources et des compétences : « *modèle économique basé sur des réseaux distribués d’individus et de communautés connectées, par opposition aux institutions centralisées et qui transforment nos façons de produire, consommer, financer et apprendre* » (Botsman, 2013). Cette définition permet d’englober des pratiques diverses dans tous les domaines de l’économie (échange, consommation, production, finance). L’économie collaborative regroupe ainsi le financement collaboratif avec le crowdfunding, la production collaborative avec par exemple les fab labs, le logiciel open source et la consommation collaborative (Vallat, 2015). Le Think Tank français Ouishare regroupe aussi sous le terme d’économie collaborative deux autres phénomènes : la gouvernance ouverte (coopérative, budget participatif) et la connaissance ouverte (open data, open education).

Dans une approche par les modèles économiques, Botsman (2015) met en avant l’optimisation de ressources sous-exploitées et l’horizontalisation des relations entre les

individus par le biais de nouveaux intermédiaires (les plateformes) : « un système économique de réseaux décentralisés et de marchés qui déverrouillent la valeur des actifs sous-utilisés en combinant l'offre et la demande, de manière à contourner les intermédiaires traditionnels ». Il s'agit d'une définition qui met en valeur les motivations économiques et écologiques de cette économie, dont les initiatives ont explosé après la crise financière de 2008. Le fait de partager les ressources permet d'optimiser leur utilisation et par conséquent d'éviter le gaspillage. Le champ de l'économie collaborative regroupe ainsi une grande variété de modèles d'organisation en termes d'objectifs, de motivations et de mécanismes de création de valeur allant du marchand au non marchand (Acquier et al., 2016). Dans le cas des projets à but non lucratif, la création de valeur a vocation à répondre à une cause sociale et à être partagée dans l'écosystème (Germann Molz, 2012, cité par Acquier et al., 2016) alors que dans le cas de projets à but lucratif, la création de valeur environnementale et sociale est plus secondaire.

Selon Auray et Kessous (2015), l'économie collaborative désigne tantôt un « nouveau modèle de création de valeur », tantôt un « contre-modèle coopératif et communautaire » (cité par Sidoli, 2017). Ces derniers insistent sur la dimension sociale de cette économie avec l'appartenance à une communauté. Décrire l'économie collaborative comme un nouveau modèle de création de valeur est imparfait, puisque les pratiques qu'elles regroupent ont existé dans plusieurs périodes de l'histoire. Carol Stack décrit le partage, une des initiatives de cette économie post-crise, comme un mécanisme de survie dans la communauté afro-américaine touchée par la pauvreté et la discrimination au milieu du XXe siècle (Stack, 1974). Toutefois, on peut considérer que c'est un nouveau modèle de création de valeur si on se penche sur la technologie numérique. En effet, l'avènement de l'économie collaborative a été réussi en partie par la transformation numérique avec le développement de plateformes et d'algorithmes permettant de mettre en relation des milliers d'offres et demandeurs, et pas seulement les membres d'une même communauté restreinte comme les amis ou la famille.

La définition que nous proposons aujourd'hui de l'économie collaborative est donc : un nouveau modèle économique qui regroupe des initiatives hétérogènes à but lucratif ou non-lucratif. La création de valeur qui en découle est distribuée de manière plus équitable dans l'écosystème entre des individus et/ ou des personnes morales souhaitant échanger des biens, des services et des connaissances par le biais de technologies numériques (plateformes en ligne et algorithmes de mise en relation). C'est une économie plus tournée vers les services avec un modèle de consommation alternatif aux valeurs du capitalisme. Mais si ce modèle permet de trouver des réponses aux problèmes écologiques, économiques et sociaux de notre société

actuelle, l’ubérisation montre qu’il pose également des défis sociaux et économiques aux pouvoirs publics.

2. Les défis de l’économie collaborative

Le potentiel de création de richesse économique et sociale de l’économie collaborative n’est pas sans poser de problèmes. Cette néo-économie suscite des défis à relever tant aux pouvoirs publics qu’à ses propres plateformes. Dans un premier temps, il conviendra de voir que les pouvoirs publics doivent répondre à un besoin de régulation différent selon les secteurs et les pratiques des acteurs. Puis, dans un deuxième temps, il est pertinent d’observer comment les plateformes collaboratives surmontent les barrières de confiance et de réputation pour assurer leurs fonctionnements.

i. Pour les pouvoirs publics

Les plateformes collaboratives font face à une cascade de procès à travers le monde de la part des acteurs traditionnels. Ceci s’explique par le fait que ces plateformes, nouveaux intermédiaires entre l’offre et la demande, **contournent les règles établies autant du point de vue du droit du travail, que de la fiscalité ou des réglementations sectorielles (Charrié, 2016).**

a. Adapter la protection sociale et le droit du travail

L’économie collaborative est confrontée à des zones grises du droit du travail qui correspondent à des vides juridiques. En effet, les nouveaux acteurs de l’économie collaborative contournent la réglementation du travail (Montel, 2016). Le statut des travailleurs collaboratifs étant flou, ils ne sont considérés ni comme des salariés ni comme des travailleurs indépendants. Ils ne bénéficient donc d’aucune protection sociale et peuvent dépasser le temps de travail maximum légal. Les pouvoirs publics doivent également réfléchir à leurs droits face à la fixation des prix ou aux mécanismes de notations des profils en ligne. Un cadre juridique approprié permettra de les protéger.

b. Adapter la fiscalité

Les règles fiscales françaises prévoient une imposition au premier euro de tous les revenus. Cela amène à se demander si quelques heures de bricolage doivent nécessairement engendrer une imposition sur le revenu. Les pouvoirs publics doivent ainsi distinguer le travail amateur du travail professionnel. En effet, le revenu d’un particulier proposant

occasionnellement ses services ne sera pas le même que celui d’un particulier s’impliquant dans une activité commerciale. Pour distinguer les services professionnels et non professionnels, Demary (2015) suggère de réfléchir à un seuil de revenus. Petropoulos (2017) se penche sur la pertinence de trois critères : la fréquence, le motif et la rémunération associée. En France, le Sénat propose de « laisser vivre » les échanges entre particuliers en les exonérant lorsque les revenus perçus via les plateformes collaboratives sont inférieurs à 3000 euros⁵.

c. Adapter la politique de la concurrence et les réglementations

Dans de nombreux marchés, les plateformes collaboratives servent seulement d’intermédiaires entre les offreurs et les demandeurs. Elles ne sont pas soumises aux différentes réglementations sectorielles comme les entreprises traditionnelles, qui les accusent de concurrence déloyale (Montel, 2016). Pour illustrer ces propos, prenons l’exemple d’Airbnb qui à la différence des hôtels n’est soumis à aucune des réglementations d’hygiène et de sécurité. Selon plusieurs chercheurs, l’implantation d’Airbnb à Austin aurait fait diminuer les revenus des hôtels de 8 à 10 % (Zervas et al., 2015). Les pertes de revenus provoqués par les nouveaux intermédiaires amènent les pouvoirs publics à s’interroger sur l’ajustement des réglementations sectorielles afin de ne pas léser injustement les acteurs traditionnels et de rendre la concurrence plus équitable.

ii. Pour les plateformes collaboratives : surmonter les barrières de confiance

Les plateformes collaboratives en ligne (sites internet et les applications mobiles) mettent en relation des offreurs et des demandeurs qui très souvent ne se connaissent pas (Demary 2015). Les utilisateurs font face à des asymétries d’informations, aussi bien sur la qualité des biens, services ou connaissances échangés que sur les comportements des individus (Akerlof, 1970). Pour remédier à l’incertitude et à la vulnérabilité résultant de cette défaillance de marché, les fournisseurs des plateformes utilisent les mécanismes de réputation. Ce sont des mécanismes d’incitation puissants qui permettent de savoir si les utilisateurs sont dignes de

⁵ https://www.lesechos.fr/29/03/2017/lesechos.fr/0211926636197_economie-collaborative---le-senat-alerte-sur-l-adaptation-necessaire-de-la-fiscalite.htm

confiance en fournissant aux demandeurs une idée sur le comportement passé d’un offreur lors des précédents échanges (Tadelis, 2016).

Les fournisseurs des plateformes collaboratives, médiateurs de la confiance, ont repris l’idée des mécanismes de réputation (systèmes de feedback et de notation) imaginés par Ebay, en 1995 tout en incorporant d’autres systèmes de garantie comme la vérification de l’identité, la recherche d’antécédents juridiques (Lyft), les garanties financières...etc.

Les mécanismes d’incitation à la confiance permettent certes de réduire l’asymétrie d’information et l’anonymat, mais ils présentent de nombreuses limites. Dans la littérature, nous retrouvons des cas de discrimination sur les plateformes de crowdfunding. Pope et Snyder (2011) démontrent que chez le leader américain des plateformes de crowdfunding Prosper.com, 25 à 35% d’emprunteurs noirs sont moins susceptibles d’être financés que des emprunteurs blancs. Sur le marché du travail en ligne, Ghani et al. (2014) montrent que les employeurs d’origine indienne sont plus susceptibles d’embaucher des ressortissants indiens. Nous retrouvons également des cas de censure ou de mensonges qui posent le problème de fiabilité des mécanismes de notation et de commentaires. Horton et Golden (2015) mettent en évidence que le risque de représailles après un commentaire négatif amène les évaluateurs à mentir et à surnoter positivement. D’autres évaluateurs préfèrent rester silencieux lorsqu’ils sont déçus de la qualité du service (Dellarocas et Wood, 2008).

Ces limites peuvent altérer le sentiment de confiance entre les utilisateurs de l’économie collaborative. Pourtant, nous verrons dans la section suivante que des chercheurs s’interrogent sur les modalités de création de valeur à travers la confiance (Blondel et Gratacap, 2011). Dans l’analyse des business models, la confiance implique également une captation de la valeur plus importante pour les plateformes. C’est ainsi que pour mieux comprendre le rôle de la confiance dans la création et la captation de la valeur, il convient de s’intéresser aux business models et à ses différentes spécificités.

3. Les business models

L’économie collaborative a bénéficié de l’avènement et de la démocratisation des nouvelles technologies pour modifier en profondeur la dynamique concurrentielle de plusieurs secteurs d’activités tels que l’hôtellerie ou les transports. En effet, un certain nombre de nouveaux entrants ont pénétré ces marchés de manière spectaculaire et ont modifié les rapports de force au sein des industries. Pour illustrer nos propos, nous pouvons citer les plateformes

d’hébergements alternatifs tels que Airbnb, HomeAway, GuestToGuest qui sont devenus des acteurs puissants menaçant le secteur de l’hôtellerie. Le succès de ces plateformes collaboratives s’explique par leur capacité à proposer des business models innovants, qui optimisent la création de valeur pour ses utilisateurs.

Dans la littérature académique, nous retrouvons plusieurs définitions du terme de business models. Shafer et Smith (2005) proposent une définition simplifiée qui intègre et synthétise les nombreux travaux antérieurs dans ce domaine. Ils définissent un business model comme : « une représentation de la logique de base sous-jacente d’une entreprise et des choix stratégiques pour créer et capturer de la valeur dans un réseau de valeurs » (Shafer et Smith, 2005). D’autres auteurs conçoivent le business model comme un outil qui permet aux créateurs de maîtriser les relations entre la future organisation et les détenteurs de ressources, puis de formaliser l’évolution des rôles de chacun dans le processus de création de valeur (Jouissou-Laffite et Verstraete, 2008). Dans le cas des start-ups de l’économie collaborative, ces deux approches sont intéressantes, car elles permettent d’insister sur l’importance du business model comme un schéma directeur qui va repenser la nature des échanges tout en optimisant le processus de création, de distribution et de capture de la valeur.

L’économie collaborative se caractérise par une grande variété de business models (Petropoulos, 2017 ; Acquier et al., 2016) selon que les initiatives soient à but lucratif ou non lucratif. Par souci de clarté et de cohérence avec notre étude empirique, nous allons nous focaliser sur les modèles d’affaires des plateformes collaboratives à but lucratif. Nous allons décrire de manière succincte les déterminants du succès de ces business models innovants qui optimisent la création de valeur.

i. La création, le partage et la capture de la valeur

Les business models relevant des plateformes collaboratives ont une logique centrée service, qui substitue la vente par la location ou le partage. On dénombre trois typologies de modèles d’affaires: peer to peer, business to consumer et business to business. Dans chacune de ces typologies, la création de la valeur passe par l’intermédiation de la plateforme numérique (Belk et al., 2011, cité par Acquier et Al., 2016). Dans le cas des échanges peer to peer et business to business, la plateforme crée et capte directement une part de la valeur en court-circuitant les acteurs en place (Benghozi, 2016). En effet, selon Benghozi (2016), le modèle économique d’une plateforme redéfinit la manière dont la valeur créée sur les services est

partagée entre les différents acteurs. C’est ainsi que dans le réseau de valeur⁶, l’offreur met à disposition ses ressources sous exploitées à une communauté d’usagers. Il optimise l’utilisation de ces actifs via une hausse de leur taux d’utilisation. Cela permet de nouvelles opportunités de revenus (Schor et Fitzmaurice, 2014). De l’autre côté du marché biface⁷, les clients peuvent bénéficier de l’accès aux biens et aux services de manière plus efficiente en payant seulement l’usage. Les clients peuvent donc réaliser des économies, gagner du pouvoir d’achat et accroître d’autres dépenses (Montel, 2016). La plateforme externalise également les risques associés au capital physique chez les offreurs (particuliers ou personnes morales) et ne supporte donc aucun coût d’entretien ou d’amortissement. C’est le cas des chauffeurs d’Uber qui prennent à leur charge le coût d’entretien de leur véhicule (Montel, 2016).

Pour se rémunérer, les plateformes ont le choix entre plusieurs types de business models, à savoir le business model de l’abonnement, le business model freemium, le business model publicitaire ou encore le business model transactionnel⁸. Le choix du meilleur business model est complexe, car il doit permettre d’assurer une pérennité financière tout en créant de la valeur pour les utilisateurs. À titre d’exemple, depuis sa création, Blablacar a testé six business models avant d’avoir trouvé celui qui fonctionne le mieux. Certaines plateformes optimisent leurs revenus en combinant plusieurs types de business models. C’est le cas de Gangz, plateforme en ligne de talents, qui récupère une commission sur chaque transaction et fait payer un abonnement et des services optionnels pour ses talents. Les revenus dépendent donc du volume d’échanges réalisés sur la plateforme (Schor et Fitzmaurice, 2014) ainsi que du nombre de services fournis comme la modération, la sélection du contenu, l’aide à la mise en valeur des annonces pour les offreurs, le service client, etc (Acquier et al., 2016).

ii. Les ressources stratégiques clés

⁶ Le réseau de valeur est l’une des composante clefs du modèle d’affaires (Attour et Burger-Helmchen, 2014). Il s’agit de la partie de la création de valeur réalisée à l’extérieur de l’entreprise (Brandenburger et Nalebuff, 1996)

⁷ Anne Perrot. « Les marchés bifaces mettent en relation deux groupes d’agents qui ont des gains potentiels à interagir. Une plateforme facilite les transactions en réduisant leur coût. » Disponible sur : http://www.autoritedelaconcurrence.fr/doc/ocde_cp_06_2009.pdf

⁸ Dans ce business model, la plateforme fait payer à l’avance la transaction. Il s’agit du business actuel de Blablacar. <https://www.blablacar.fr/blablalife/inside-story/fail-learn-succeed>

Selon Charrié (2016), la création de valeur du modèle économique d’une plateforme ne se fait que grâce à des actifs immatériels. C’est le cas des plateformes d’intermédiation collaboratives qui ont redéfini les ressources stratégiques clés des acteurs traditionnels en remplaçant le capital physique par les algorithmes et les matières premières par des données (Benghozi, 2016).

La technologie (application, smartphone, ordinateur) facilite les échanges. Elle a réduit les coûts de transaction, c’est-à-dire qu’elle a diminué les coûts de la recherche, de la négociation, et de l’exécution du contrat (Demary, 2015). Les algorithmes ont la possibilité de faire correspondre l’offre et la demande d’actifs avec des caractéristiques précises. La plateforme sécurise les paiements du consommateur au fournisseur (Petropoulos, 2017) et fournit des services de garantie nécessaire pour la bonne exécution du contrat. C’est le cas de GuestToGuest qui dispose d’un partenariat avec la Maif, service d’assurance, pour fournir des solutions en cas de problèmes.

Schor et Fitzmaurice (2014) soulignent également l’importance des technologies pour fournir des mécanismes capables de surmonter les barrières de confiance et de réputation entre des personnes qui ne se connaissent pas. Plus la captation de valeur par la plateforme est forte, plus les mécanismes de gestion de la confiance sont importants (Acquier et al., 2016). Ces systèmes de confiance produisent une accumulation d’informations sur la qualité des services, des échanges, sur l’identité des utilisateurs...etc. La plateforme utilise ces informations pour contrôler les utilisateurs et ne laisser l’accès aux services qu’à ceux jugés « dignes de confiance ». Mais si les plateformes utilisent ces informations recueillies pour punir les mauvais comportements, elles peuvent aussi les utiliser pour créer de nouvelles fonctionnalités. C’est le cas de Blablacar qui recueille les commentaires de tous les membres dans une base de données pour que ses équipes puissent redéfinir leurs priorités en fonction des fonctionnalités intéressantes pour ses utilisateurs. Cela nous amène à réfléchir sur l’importance de cette confiance dans le processus de création et de captation de la valeur, quels types de confiance elles fournissent et en quoi ces niveaux de confiance sont stratégiques pour le bon développement d’une plateforme ?

Dans le prochain chapitre, nous réalisons une revue de la littérature sur la confiance, un concept social complexe et multidimensionnel. Elle offre une diversité d’approches, une variété de définitions et de conceptions permettant de mieux comprendre le comportement des individus et des organisations telles que les plateformes.

CHAPITRE 2. La confiance

« *La confiance est la monnaie d’échange qui fait la valeur* »

Brian Chesky

Dans le chapitre précédent, nous avons établi l’importance des mécanismes de gestion de la confiance sur les nouvelles plateformes numériques collaboratives. Ceux-ci permettent de construire un “climat de confiance” dans un temps limité. Mais quel est le sens de ce concept de confiance lorsque l’on sait que les plus grandes multinationales telles que L’Oréal, Saint-Gobain ou Michelin ont mis des décennies pour développer de la confiance avec leurs parties prenantes ? Au-delà de la temporalité, les points de vue sur ce qu’est la confiance peuvent également diverger selon les langues, les cultures⁹ et les différentes approches des sciences sociales. La confiance, avec son rôle central dans les échanges, est au cœur des préoccupations managériales. Dans une première section, nous allons approfondir la compréhension du concept de confiance et retenir une définition dans le cadre de l’objet de cette étude : les plateformes collaboratives. Dans la deuxième section, nous justifions l’intérêt de la confiance dans les business models de ce type de plateforme. Enfin, dans la dernière section, nous présenterons les différents modes de production de la confiance que l’on peut retrouver sur les plateformes collaboratives.

1. La confiance, un concept polysémique

C’est dans les années 80 qu’elle a émergé dans la littérature managériale (Mothe, 1999). Il s’agit d’un concept complexe et polysémique qui s’explique par une diversité d’approches dans les sciences sociales telles que la psychologie, la sociologie et l’économie. La définition de la confiance fait ainsi l’objet d’un vif débat. Le niveau d’analyse (individu, firme, institution), les différentes formes qu’elle peut prendre (confiance entre les personnes,

⁹ Aymeric Poulain Maubant, coordinateur du cahier de veille 2017 de la Fondation Mines-Télécom sur la confiance distribuée à l’ère numérique. Disponible sur <https://www.imt.fr/fondation-telecom-limt-lancement-cycle-de-conferences-confiance-a-lere-numerique/>

confiance dans les institutions) et les modalités de construction (habitude, calcul, culture) influencent également l'approche des auteurs sur la confiance.

Dans l'approche économique, il n'y a pas de consensus sur ce qu'est la confiance. Elle est d'abord considérée comme inutile par la théorie microéconomique néo-classique. Cette théorie fait l'hypothèse que l'homo oeconomicus est rationnel et opportuniste. Celui-ci prend des décisions en fonction de ses intérêts. Il maximise sa satisfaction tout en utilisant au mieux ses ressources. L'hypothèse de rationalité, puis d'opportunisme (introduite par Williamson en 1985) donne à la confiance une vision calculatoire. Selon Williamson (1993), le comportement des individus dans les échanges s'explique par le calcul risque/ opportunité. Il réinterprète l'histoire de l'armateur norvégien racontée par J. Coleman (1988). L'armateur téléphone à la banque Hambros à Londres pour un prêt de 200 000 livres. En quelques minutes, la banque Hambros règle l'opération avec une banque hollandaise, en se basant que sur la parole de l'armateur pour le remboursement. La banque Hambros connaît la situation de son client et son intégrité, elle a pris sa décision par le biais du calcul risque/opportunité (Williamson, 1993 ; cité par Mangematin, 1998).

Dans la théorie des jeux¹⁰, on fait l'hypothèse que les individus sont dotés d'une rationalité parfaite et que par conséquent ils sont capables d'évaluer toutes les issues possibles, présentes et futures d'une situation dans le but de maximiser leurs gains (Carrard, 2013). Dans une perspective de jeux répétés, la confiance joue un rôle central parce qu'elle permet de prévoir les réactions des futurs joueurs. Le jeu est considéré « *comme une pratique susceptible d'engendrer une confiance supplémentaire par un effet d'apprentissage* » (Schimdt, 2001). Cet effet d'apprentissage suppose une interdépendance entre la confiance et la réputation. Chaque joueur cherche à conserver sa réputation à chaque interaction. Grâce à cet effet de réputation, les joueurs continueront de coopérer dans le but de maximiser leurs satisfactions.

D'autres auteurs insistent sur la valeur de la confiance dans le champ économique tel que Dasgupta qui considère que la confiance est centrale à toute transaction (Dasgupta, 1988). Arrow définit la confiance comme une institution invisible avec une valeur économique réelle : « *La confiance et les valeurs similaires, la loyauté et la franchise, sont des exemples de*

¹⁰ La théorie des jeux décrit et analyse les interactions entre les joueurs sous la forme de jeux stratégiques. Deux stratégies sont envisagées : la théorie des jeux coopératifs et la théorie des jeux non coopératifs. (Pénard, 2004 ; cité par Carrard, 2013)

ce que l’économiste appelle externalités. Ce sont des biens, ce sont des marchandises. Elles ont une valeur économique, réelle et pratique ; elles accroissent l’efficacité du système, vous permettent de produire plus de biens ou de valeurs que vous tenez en haute estime. Mais ce ne sont pas des marchandises pour lesquelles l’échange sur un marché est techniquement possible ou même a un sens » (Arrow, 1974). Bien qu’il n’existe pas de marché de la confiance, il y a un processus de production qui dépend de ressources ne faisant pas partie du champ économique telles que le temps, la fréquence des échanges et la mise en place de routines (Mangematin, 2009).

Au-delà de cette représentation économique, Arrow (1974) considère également la confiance comme le « *lubrifiant du système social* ». Zucker (1986) propose de voir la confiance comme une série d’attentes sociales partagée par les personnes impliquées dans un échange économique. Or, puisque tout échange suppose des interactions sociales et que toute interaction sociale suppose une confiance mutuelle entre les individus, alors la confiance peut être considérée comme le fondement des économies et des sociétés. C’est ainsi que sous l’angle sociologique, la confiance est définie comme une des trois institutions invisibles du contrat social, les deux autres étant l’autorité et la légitimité. Son rôle est d’accroître la qualité du lien social et de projeter les relations sociales dans le temps (Laurent, 2012).

Dans les marchés en ligne, il existe plusieurs sources d’incertitudes et de risques (Coye et al., 2010). L’anonymat des individus et les asymétries d’informations sur la qualité des biens, des services, des connaissances amplifient la prise de risque lié aux échanges. Giddens et Luhmann (1979) expliquent que pour réduire ces incertitudes, les individus doivent se faire confiance. La confiance entre les personnes, autrement appelée confiance interpersonnelle dans la littérature académique, peut émaner d’une meilleure connaissance de la crédibilité, des compétences, des intentions et des comportements. Sur les plateformes collaboratives, cette connaissance provient des mécanismes de réputation et de notation en ligne.

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que les plateformes collaboratives sont les médiateurs des échanges de biens et de services entre les individus. Ces échanges impliquent des risques et rendent les individus vulnérables à l’opportunisme. Pour y remédier, les plateformes collaboratives sont également devenues des médiateurs de la confiance. Elles prennent en charge la construction de relations de confiance parce que celles-ci permettent de produire plus de biens et de valeurs (Arrow, 1974). La définition que nous proposons dans le contexte de cette étude s’imprègne de la littérature économique : il s’agit d’une ressource

stratégique immatérielle pour laquelle il n’y a pas de marché, qui évolue dans le temps, touche l’ensemble des parties prenantes et qui constitue une source de création de valeur. La plateforme collaborative récupère la confiance interpersonnelle construite entre ses utilisateurs par le biais de mécanismes formels (mécanismes de réputation avec les systèmes de commentaires et de notation) pour se constituer un capital confiance. Ce capital confiance est constitué d’autres types de confiance comme la confiance institutionnelle. Celle-ci est complémentaire à la confiance interpersonnelle, en ce sens qu’elle implique « une autorité supérieure au sein de la société » (Mangematin, 1999) capable de protéger les individus et les organisations contre les risques d’aléa moral (Simon, 2007). L’accumulation de plusieurs types de confiance permet une plus grande création de valeur par la plateforme.

Dans la prochaine section, nous allons expliquer à présent en quoi la confiance est une ressource clé, créatrice de valeur pour les plateformes de l’économie collaborative.

2. La confiance : une ressource clé des plateformes collaboratives

Nous avons défini la confiance comme une ressource stratégique immatérielle. Plusieurs chercheurs mettent en évidence que cette ressource a des répercussions économiques et sociales. Dans le cadre des plateformes collaboratives, ces répercussions portent sur deux aspects, à savoir la diminution des coûts de transaction et l’augmentation de la création de valeur. Il convient donc de s’intéresser dans un premier temps en quoi cet actif permet une diminution des coûts de transaction, puis dans un deuxième temps, en quoi il permet une augmentation de la création de valeur.

i. Diminution des coûts de transaction

Simon (2007) reconnaît l’importance de la confiance pour diminuer les coûts de transaction. Dyer et Chu (2003) ont démontré que dans le cas de l’industrie automobile, la confiance réduit les coûts de transaction ex post¹¹. D’autres industries ayant des caractéristiques

¹¹ Il s’agit des coûts postérieurs à la transaction. Ils correspondent aux coûts de surveillance et de contrôle mis en place pour assurer le respect des clauses du contrat, implicites ou explicites qui lient les parties.

similaires et présentant un degré élevé d’interdépendance réciproque entre les fournisseurs et les demandeurs peuvent également bénéficier de cette source d’avantage compétitif (Dyer et Chu, 2003). Ils expliquent également qu’il existe un lien de causalité entre la confiance et le partage de l’information. Dans le cadre des plateformes collaboratives en ligne, l’information partagée par le biais des mécanismes de gestion de la confiance est également précieuse. Ces systèmes permettent de diminuer les coûts de surveillance et d’exécution liés aux échanges. La plateforme se fie aux feedbacks des utilisateurs pour contrôler la qualité des services ou des biens échangés et prendre des mesures selon les informations partagées.

ii. Augmentation de la création de valeur

Plusieurs chercheurs mettent en avant que la création de valeur croît avec la confiance entre les parties (Arino et al., 2001 ; Zajac et Olsen, 1993). Dans le cadre de la confiance organisationnelle qui désigne au sens large la confiance au sein d’une organisation, cette ressource immatérielle peut être considérée comme une sorte de capital social facilitant la coordination et la coopération entre les personnes (Putnam, 1995 ; Myszal, 1996). Ces comportements vont fédérer des collaborateurs à l’intérieur de l’entreprise pour travailler et atteindre ensemble ces objectifs. Caldwell et Hansen (2010) ont mis en évidence la présence de liens significatifs entre le développement de la confiance et la performance organisationnelle. Les collaborateurs dégageront une plus grande performance et donc une plus grande création de richesses.

Le développement de relations de confiance à l’extérieur des plateformes permet de diminuer les coûts de transaction. À l’intérieur, la confiance fédère les collaborateurs pour augmenter la performance globale de la plateforme. La confiance est donc une ressource clé qui s’accumule, mais qui ne s’échange pas. Si elle ne s’échange pas, cela suppose un processus d’autoproduction. Alors comment peut-on produire de la confiance ?

3. Les modes de production de la confiance

La littérature sociologique s’intéresse au développement des processus conçus pour produire de la confiance. Dans le cas des plateformes collaboratives, nouveaux acteurs sur le marché, le temps est une variable stratégique. Celle-ci ne dispose pas de plusieurs années pour construire des relations de confiance. Or, selon Zucker, le processus de production de la confiance dépend du temps (Zucker, 1984). Les relations qui s’inscrivent dans la durée produisent de la confiance grâce à la création de routines communes (Mangematin, 1998). Ces routines communes sont générées par la fréquence et la diversité des échanges. Selon Mangematin (1998), elles constituent la source principale de production de la confiance relationnelle. La confiance relationnelle, définie comme une croyance particulière dans les actions ou le résultat des actions entreprises par autrui, est également produite par le biais d’un processus de don contre don. Mauss (1923) met en évidence que la logique du don – la triple obligation de donner, recevoir et rendre – structure l’échange social et suppose de la réciprocité. C’est ainsi que la confiance relationnelle est entretenue par de la réciprocité, le respect des engagements, par le partage d’une culture commune, d’une vision du monde similaire ou encore avec la stabilité d’une organisation par exemple (Mangematin, 1998).

La confiance relationnelle est complémentaire à la confiance institutionnelle. Celle-ci se définit comme « une autorité supérieure au sein de la société » (Mangematin, 1999). La confiance institutionnelle ne repose pas sur une expérience passée ou sur une logique de contre/don, mais sur une structure formelle telle qu’une association professionnelle, une norme de qualité internationale ou bien une institution judiciaire. Ces structures formelles jouent le rôle d’intermédiaires qui instaurent des mécanismes afin de générer de la confiance. Zucker donne l’exemple de l’assurance du fret dans le transport aérien qui permet aux compagnies aériennes de garantir que tout sera mis en œuvre pour l’acheminement des marchandises à bon port. Dans le cadre de l’économie collaborative, la plateforme BlaBlaCar s’est associée à AXA pour développer une assurance spécifique au covoiturage et ainsi garantir les trajets. Dans la même veine, GuestToGuest a noué un partenariat avec la MAIF pour l’échange de maisons en toute sécurité. La confiance institutionnelle repose sur des garanties légales, elle est efficace parce qu’elle implique le recours aux institutions judiciaires. Selon Mangematin (1999), la confiance institutionnelle permet au marché d’exister et elle est le support des autres types de confiance.

Le tableau ci-après reprend les définitions, les rôles et les modalités de construction de la confiance selon les différentes approches.

TABLEAU 1. SYNTHÈSE DES APPROCHES DE LA CONFIANCE

| | Approche économique | Approche sociologique |
|--|--|---|
| Définition | La confiance est un bien qui a une valeur économique, réelle et pratique (Arrow, 1974). | Série d’attentes sociales partagée par les personnes impliquées dans un échange économique (Zucker, 1986). |
| Rôle de la confiance | Produire plus de biens ou de valeurs (Arrow, 1974). | Accroître la qualité du lien social et projeter les relations sociales dans le temps (Laurent, 2012). |
| Modalités de construction de la confiance | <ul style="list-style-type: none"> - Réputation et effets d’apprentissage lors des interactions répétées (Schimdt, 2001) - Calcul du risque/opportunité (Williamson, 1993) | <ul style="list-style-type: none"> - La fréquence et la diversité des échanges - La réciprocité (processus de don contre don) - Une culture commune (Mangematin, 1999) |
| Capital confiance | <ul style="list-style-type: none"> - Confiance relationnelle → croyance particulière dans les actions ou le résultat des actions entreprises par autrui (Mangematin, 1998), - Confiance institutionnelle → « une autorité supérieure au sein de la société » (Mangematin, 1999). | |

Dans cette première partie, la revue de littérature a permis d’établir que la confiance est la pierre angulaire des plateformes collaboratives. Elle met en évidence le fait que la confiance est une ressource stratégique clé dans le business model des plateformes collaboratives, source de création de valeur. Puis qu’il n’existe pas de marché de la confiance, les organisations se doivent de la produire. Cette ressource est produite par le biais de mécanismes formels (contrats, garanties légales) ou de mécanismes informels (partage d’une vision commune au sein d’une organisation par exemple). Les plateformes collaboratives cherchent à établir de la confiance relationnelle entre ses utilisateurs, parce que celle-ci est une condition de viabilité économique. Au-delà de la production de la confiance, les plateformes doivent l’entretenir. Or, les travaux qui traitent de la gestion effective de cette ressource dans le cadre d’analyse des plateformes collaboratives sont rares. Dès lors, l’objectif majeur de ce projet de recherche est de comprendre la réalité de la gestion de la confiance au niveau des plateformes. L’importance de cette ressource sociale complexe justifie un travail de recherche pour apporter des contributions tant académiques que managériales autour de la question suivante : **Comment les plateformes collaboratives gèrent-elles la création et l’entretien de la confiance, ressource clé de leur business model ?**

Notre recherche se propose de répondre à cette interrogation, à partir de l’analyse de cas et de la confrontation de nos résultats empiriques à la littérature existante. Dans la deuxième partie de ce mémoire de recherche, nous proposons de présenter nos choix méthodologiques et la démarche générale dans laquelle s’inscrit notre projet de recherche. Les résultats seront présentés dans le dernier chapitre.

PARTIE 2. ÉTUDE EMPIRIQUE

La deuxième partie de ce travail de recherche a pour objectif de répondre à notre problématique. Celle-ci se formule de la manière suivante : « **Comment les plateformes collaboratives gèrent-elles la création et l’entretien de la confiance, ressource clé de leur business model ?** ». Dans cette finalité, nous avons développé un processus de recherche exploratoire qui s’appuie sur deux études de cas principales, à savoir Gangz et LaCarte ainsi que sur des études de cas complémentaires : NosRezo, GuestToGuest et BlaBlaCar.

Le chapitre 3 définit les objectifs principaux de notre recherche et présente la méthodologie adoptée, à savoir une démarche exploratoire qualitative. Nous abordons la dimension empirique de cette étude avec plusieurs sources de collecte de données : les entretiens semi-directifs, l’observation non participante et la documentation. Nous justifions quel est l’intérêt des entretiens menés puis nous précisons comment nous avons construit les grilles d’entretiens et sélectionné les cas d’entreprises.

Dans le chapitre suivant, nous présentons la démarche adoptée pour l’analyse des données qualitatives. Nous y présentons les résultats empiriques et théoriques de notre recherche, lesquelles visent une meilleure compréhension de l’intérêt des mécanismes de gestion de la confiance dans les business models des plateformes collaboratives.

CHAPITRE 3. Une démarche exploratoire

Ce chapitre décrit la présentation de notre méthodologie de recherche qui permettra de répondre à notre problématique. Dans la première section, nous présentons les objectifs de la démarche. Dans la deuxième section, nous justifions nos choix méthodologiques et les démarches associées. Enfin, nous expliquons comment nous avons déterminé l’échantillon d’entreprises pour l’enquête terrain.

1. Objectifs de la démarche

L’exploration empirique est reconnue comme une démarche utile parce qu’elle permet de chercher des « *nouveaux éléments de compréhension* » (Lejosne, 2006). Nous avons donc mené une étude exploratoire au travers d’une approche qualitative dans le but d’approfondir notre compréhension des mécanismes de gestion de la confiance. Notre objectif est double : d’une part, identifier les similitudes et les différences de pratiques dans les stratégies de création et gestion de la confiance au sein des plateformes collaboratives. D’autre part, déterminer comment les plateformes collaboratives appréhendent le concept de confiance et comment elles parviennent à associer les parties prenantes afin d’entretenir cette ressource.

Ainsi, dans la section suivante, nous allons justifier les choix méthodologiques pour réaliser l’enquête terrain.

2. Choix méthodologiques

Dans un premier temps, nous montrerons en quoi notre recherche s’inscrit dans une démarche qualitative. Dans un deuxième temps, nous expliquons la démarche abductive de ce projet de recherche. Puis, nous mettrons en évidence l’utilité du recours aux études de cas. Enfin, nous présenterons les sources de collecte de données utilisées.

i. Pourquoi une démarche qualitative ?

L’approche qualitative nous paraît plus appropriée qu’une approche quantitative pour répondre à cette question de recherche. La revue de littérature académique montre que la confiance est un concept complexe, qui présente plusieurs formes, niveaux d’analyse et modalités de production. Les méthodes qualitatives, qui visent à mieux comprendre les

phénomènes et les comportements sont donc plus pertinentes pour comprendre les processus de création et d’entretien de la confiance dans le cadre des plateformes collaboratives.

Paillé et Muchielli (2016) définissent l’analyse qualitative comme une « démarche discursive de reformulation, d’explicitation ou de théorisation d’un témoignage, d’une expérience ou d’un phénomène. C’est un travail complexe qui consiste à l’aide des seules ressources de la langue, à porter un matériau qualitatif dense et plus ou moins explicite à un niveau de compréhension ou de théorisation satisfaisant ». Le fait de recueillir des données verbales nous permet d’avoir accès à une grande diversité d’informations contextualisées. En effet, par ce type de démarche, nous pouvons récupérer des informations sur les opinions, les émotions, les expériences personnelles et les représentations des acteurs telles qu’ils les expriment.

ii. Pourquoi une démarche abductive ?

Pour produire des connaissances, il existe plusieurs modes de raisonnement : l’abduction, l’induction et l’approche hypothético-déductive. Selon Miles et Huberman (2003), l’approche inductive est une « perte de temps » lorsque le phénomène social a déjà été exploré dans la littérature. L’approche hypothético-déductive freine l’émergence d’idées nouvelles (Grenier et Josserand, 2014). C’est ainsi que dans le cadre de notre démarche, l’approche abductive nous est apparue la plus adaptée pour répondre à notre question de recherche. Selon Pierce (1933-1967), l’abduction est la seule forme de raisonnement qui puisse activer un processus de recherche. Il ajoute qu’une démarche dans une logique abductive permet de passer de l’observation de certains faits à la découverte de conclusions plausibles.

Lorsque nous avons débuté ce travail de recherche, nous n’étions pas vierges de tout cadre théorique. Les enseignements de la littérature nous ont fourni un certain nombre d’indications à propos des concepts à approfondir sur le terrain. C’est ainsi que dans un premier temps, nous avons abordé le terrain avec des thèmes d’études issus des premières recherches théoriques. Ensuite, avec les données recueillies, d’autres concepts significatifs sont apparus dans notre réflexion. L’importance de ces concepts nous a amenés à effectuer d’autres lectures théoriques. Notre processus de recherche s’est donc caractérisé par un aller-retour entre les faits observés sur le terrain et les connaissances théoriques des concepts. C’est tout l’intérêt de cette démarche qui à partir des connaissances antérieures, peut permettre de créer de nouvelles connaissances (Pierce (1933-1967)).

Ainsi, notre posture abductive permet de confronter les données recueillies sur le terrain de recherche pour les confronter à la littérature théorique. Cela a pour but d’élaborer des conclusions plausibles qui ultérieurement vont tendre vers le statut de règles.

iii. Une approche par études de cas

Les études de cas sont reconnues pour étudier des phénomènes inexplicables ou méconnus (Leonard-Barton, 1990). Elles sont aussi spécialement adaptées pour répondre aux questions sur le comment et le pourquoi d’un phénomène (Yin, 1994). Yin (1994) ajoute que l’étude de cas est « *une approche empirique qui interroge un phénomène contemporain dans un contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans lequel de multiples sources d’évidence sont utilisées* ». C’est ainsi que pour répondre à notre problématique, nous avons appuyé notre démarche de recherche sur deux études de cas principales : Gangz et LaCarte. Il s’agit de deux plateformes en cours de création dont le premier impératif est de fédérer une masse critique d’utilisateurs sur chaque côté du marché. Le fait qu’elles soient en cours de création est d’autant plus intéressant pour observer comment les fondateurs s’approprient la confiance, l’importance qu’ils accordent à ce concept et quelles sont leurs sources d’inspiration. Trois études de cas sont venues compléter le terrain d’investigation, il s’agit de : Nosrezo, GuestToGuest et BlaBlaCar. Les trois plateformes existent depuis quelques années et peuvent montrer une évolution du concept de confiance.

➤ Présentation du cas Gangz

Gangz est une start-up fondée en 2016 par Marie Michaud (ex-mannequin international) et Anne Davené (personnal shopper). Les deux femmes ont déjà une première expérience d’entrepreneuriat avec Graine de Mode créée en 2012. Graine de Mode est une société qui conçoit, produit et organise tous types d’événements autour de la mode : défilés, showrooms, shootings et tournage vidéos. C’est avec l’organisation du concours New Fashion Generation qui rassemble un peu plus de 60 000 candidatures par édition que les fondatrices ont eu l’idée d’exploiter cette base de données pour en faire une plateforme de profils en ligne. Gangz est donc la première plateforme de e-booking en ligne de comédiens, figurants, hôtes et hôtesse. Celle-ci a pour objectif d’optimiser la recherche de figurants/comédiens pour les producteurs de cinéma et la recherche d’hôtes, hôtesse pour les organisateurs d’événements. La plateforme propose une solution à la complexité du recrutement de masse des profils dans le marché du cinéma. Il s’agit d’une innovation sur les process en gestion des ressources humaines. Elle offre

à ses clients la possibilité d’un “recrutement de masse” avec un délai de recrutement sensiblement réduit et un process d’embauche « fluide » et « simple ».

Aujourd’hui, Gangz est installé dans les locaux de l’accélérateur P-factory à Nice. Les fondatrices remarquent l’expérience de l’accélérateur, sa capacité à entrer dans le capital et à les aider pour la préparation des levées de fonds auprès des business angels. L’accélérateur P-factory participe également à la réflexion sur le business model de la plateforme. Le modèle de revenus repose essentiellement sur un abonnement annuel pour les talents (figurants, mannequins, hôtes) et sur une commission à l’usage pour les clients. Plus précisément, Gangz récupère un pourcentage sur chaque transaction réalisée. La plateforme considère que sa base de données est sa ressource la plus importante. Pour l’entretenir et l’enrichir, un booker sera recruté. Sa mission consistera à améliorer et valoriser le profil des talents, mais surtout à vérifier les données fournies. L’enjeu est tel que la plateforme doit veiller à l’exactitude des données pour envisager une relation à long terme avec ses clients. Cette relation à long terme dépend également d’autres variables, comme la qualité de services fournis par les talents et leur intégrité professionnelle. Pour entretenir une relation à long terme avec ses clients, les fondatrices veulent installer des mécanismes de notation et/ou de commentaires afin de valoriser les meilleurs profils et contrôler d’une certaine manière la qualité des services.

➤ Présentation du cas LaCarte

LaCarte est une startup fondée en 2016 par Christophe Ruelle, ingénieur développeur à l’origine du moteur de recherche Voila (racheté par France Telecom en 1998). LaCarte se décrit comme un réseau social pour commerçants locaux. Il s’agit d’un projet qui s’appuie sur quatre années de développement et intègre deux développeurs mobiles. Philippe Grand, fort d’une grande expérience dans le commercial et le marketing, est le responsable de la stratégie digitale. Il s’est associé à Christophe Ruelle au début de l’année 2017 pour la commercialisation de cette solution. Celle-ci utilise deux applications mobiles complémentaires, une destinée aux clients et une autre destinée aux commerçants. Son objectif principal est de renforcer le lien social entre les commerçants locaux et les habitants grâce aux outils digitaux. La plateforme a également l’ambition d’aider au développement local des commerces en mettant en valeur les commerces dans un annuaire ludique et en mettant à disposition une messagerie pour permettre l’échange direct et instantané entre les commerçants et les clients.

Le business model est basé sur la vente de licences soit à des villes, soit à des réseaux de commerçants. Aujourd’hui, la plateforme est en phase d’expérimentation dans deux villes

pilotes : Fréjus (dans le Var) et Sucy en Brie (Val de Marne). Cette phase de test permettra de récolter des données sur les problématiques liées aux digitales en termes d’attraction et d’incitation des utilisateurs.

➤ **Présentation du cas BlaBlaCar**

Il s’agit de la plateforme communautaire payante de covoiturage créée en 2004 par Frédéric Mazella, Francis Nappez et Nicolas Brusson. Après avoir essayé six business models différents, les fondateurs se sont positionnés sur un business model avec un système transactionnel. Ce modèle crée un engagement mutuel entre le passager et le conducteur qui renforce la confiance entre les utilisateurs.

➤ **Présentation du cas NosRezo**

La start-up a été créée en 2014 par six cofondateurs. Il repose sur le concept de réseau privé de partage d’affaires. L’objectif est de récompenser les personnes qui mettent en relation les meilleurs professionnels du bâtiment (artisan, mandataire immobilier, courtiers, etc.) et les particuliers. Seuls les partenaires recommandés par les affiliés de la plateforme peuvent vendre leurs services aux demandeurs (ami, voisins...,etc). Lorsque la mise en relation est effective, le prestataire est évalué selon une vingtaine de critères par l’affilié. L’affilié n’est pas payé tant qu’il ne note pas la prestation. À ce jour, sur 14 000 mises en relation, seul un partenaire a été banni de la plateforme pour une mauvaise notation.

➤ **Présentation du cas GuestToGuest**

Il s’agit d’une start-up qui a été créée en 2011 par Emanuel Arnaud. Grâce à une croissance externe financée par le biais de plusieurs levées de fonds, c’est aujourd’hui le leader mondial de l’échange de maison entre particuliers. GuestToGuest est présent dans 187 pays et compte plus de 260 000 membres. Il dispose de plusieurs mécanismes de confiance, à savoir un outil de vérification, un système d’étoile et de commentaires ainsi qu’un partenaire avec la MAIF. Plusieurs de ces mécanismes sont des sources de revenus pour la plateforme.

iv. Quelles méthodes de collecte de données ?

Parmi les sources de données identifiées par Yin (1994), à savoir : les archives, la documentation, les entretiens, l’observation directe, l’observation participante et la simulation, nous avons opté pour trois types de sources, que nous présenterons successivement en fonction de leur importance. Les entretiens semi-directifs ont constitué la source principale. Nous avons eu l’opportunité de les compléter par l’observation non participante puis par la collecte de documents.

➤ Entretiens semi-directifs

Les entretiens ont constitué notre première source principale de recueil de données. Cette technique destinée à collecter des données discursives (Baumard & al., 2014) est composée de plusieurs types d’entretiens, à savoir l’entretien non-directif et l’entretien semi-directif. L’entretien semi-directif présente l’avantage de recueillir des informations précises tout en conservant de la souplesse dans les échanges (Baumard & al., 2014). Stake (1995) ajoute que la flexibilité est un élément déterminant du succès de la collecte des données. C’est pourquoi nous avons réalisé des entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont joué un rôle de maturation dans notre questionnement et notre démarche de recherche.

Les entretiens semi-directifs ont été préparé par la construction d’un guide d’entretien. Ce guide, composé des principaux thèmes que nous devons traiter, nous a servi d’aide-mémoire. Il a été élaboré à l’issue d’une première exploration théorique de la littérature. Par ailleurs, les entretiens ont été réalisés sur le mode de la conversation (Demers, 2003). Ce qui implique que dans la dynamique de l’entretien, plusieurs questions n’ont pas été abordées. Toutefois, nous avons pu intégrer de nouvelles questions et approfondir certains thèmes lorsque cela était possible. Le mode de la conversation implique également de conserver l’ordre du discours des personnes interrogées et de poser les questions que si l’interviewé ne les a pas abordés de lui-même.

Grâce aux premières données recueillies par le biais des questions ouvertes, nous avons fait progresser la question de recherche. L’aller-retour avec la littérature théorique a permis d’orienter par la suite les entretiens semi-directifs sur des thèmes plus précis. Le guide a également été revu et adapté à chaque interlocuteur comme le préconisent Baumard et al. (2014), pour qui il faut ajuster les questionnements en fonction des différentes connaissances que les individus étaient les plus à même de fournir.

Notre grille d’entretien initial était organisée autour de trois thèmes principaux.

TABLEAU 2. LES PRINCIPAUX THEMES DU GUIDE D'ENTRETIEN

| Thématiques | Déclinaisons |
|--|--|
| Constitution du business model | <ul style="list-style-type: none"> - Approche interne - Approche externe - Futur |
| Création de valeur | <ul style="list-style-type: none"> - Création - Partage - Distribution |
| Gestion des ressources dans le business model | <ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir et attitude des parties prenantes  - Enrichissement des ressources |

Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Cela a permis de nous affranchir d’une prise de notes détaillées et donc d’être dans une posture d’écoute tout autant active qu’empathique auprès des interviewés. La prise de notes en parallèle nous a été utile pour relancer les interviewés sur les points abordés et que nous souhaitions approfondir. Comme le soulignent Baumard & al. (1999), enregistrer, c’est se donner la possibilité de réfléchir aux relances et aux différents points à éclaircir. Par ailleurs, certains des managers ont souhaité prendre connaissance des questions avant l’entretien. Le but pour eux était de pouvoir se renseigner dans le cas où il n’aurait pas l’information à leur disposition.

Les entretiens ont duré entre 20 minutes et 90 minutes. Ils ont eu lieu à la totale convenance des interviewés :

- Principalement sur notre lieu de travail : Isem et laboratoire du GREDEG
- Sur leur lieu de travail : l’accélérateur P-factory
- Ou par téléphone.

Pour compléter les données recueillies par le biais des entretiens, nous avons utilisé d’autres méthodes telles que la documentation et l’observation non participante.

➤ Observation non participante

Il s’agit dans notre cas d’une source de collecte de données secondaires, qui complète les données verbales des entretiens semi-directifs. Le chercheur est : « *autorisé à être présent dans l’organisation pour regarder la réalité quotidienne, assister aux évènements pour les enregistrer et les analyser* » (Wacheux, 1996).

Les fondatrices de Gangz nous ont proposé d’assister à une de leur réunion de travail avec l’agence ACSEO pour définir les spécifications de la plateforme. Cette observation qualifiée de non participante a duré trois heures. Elle a permis de nous familiariser avec le vocabulaire, d’observer les attitudes et la nature des interactions des acteurs. Une grille d’observation a été préparée afin d’optimiser au mieux le recueil des données. Nous l’avons structuré tel qu’elle puisse rassembler les faits, les remarques et les commentaires des collaborateurs. L’ensemble des notes regroupées dans la grille d’observation constitue une « mémoire vive de la recherche » (Muchielli, 1991), dans la mesure où elle conserve les impressions, les détails ainsi que nos sentiments et nos doutes. Par ailleurs, cette méthode de recueil de données présente l’avantage d’observer en temps réel le processus de décision des fondatrices, de savoir quelles sont les sources d’inspirations des entrepreneuses et quel est le rôle des développeurs sur les décisions concernant les fonctionnalités de la plateforme collaborative.

TABLEAU 3. GRILLE D’OBSERVATION

| | | |
|---|--|---|
| <p><u>Lieu de la réunion</u></p> <p>Grande salle de réunion Workhouse</p> <p><u>Date</u></p> <p>2 mai 2017</p> | <p><u>Heure d’arrivée</u></p> <p>14h</p> <p><u>Heure de départ</u></p> <p>17 h</p> | <p><u>Personnes présentes</u></p> <p>Marie Michaud et Anne Davené → fondatrice Gangz Mike Fontanel → chef de projet de ACSEO (conseil et réalisation d’application web et mobiles) Sarah Bassite = Observatrice</p> |
| <p><u>Objectifs de l’observation</u></p> <p>Analyse des comportements afin de savoir comment elles interagissent face aux situations rencontrées et comment se réalise la prise de décision.</p> | | <p><u>Configuration de la salle</u></p> <p>Grande salle de réunion composée d’un tableau blanc vierge à gauche pour écrire, d’une grande table rectangulaire pouvant accueillir 9 personnes, et d’un écran pour projeter.</p> |
| <p><u>Notes méthodologiques</u></p> <p>Fontanel (F) est le chef de projet qui reprend les éléments du cahier des charges complétés lors des précédentes réunions. Un quatrième homme dans la réunion, il s’agit de Nicolas Pontier, un nom souvent évoqué qui travaille dans l’agence et qui serait aussi chargé d’affaires et une force de propositions.</p> <p>Puisqu’il s’agit de la dernière réunion physique avant le lancement de la plateforme en juin 2017, Fontanel reprend les éléments du document un par un afin de clore les hésitations et d’avoir une décision finale. Il vérifie que chacun des points inscrits sur le document correspond à l’attente des créatrices. Le but de la réunion est de verrouiller les débats de toutes les autres réunions.</p> <p>Les créatrices répondent aux questions de Fontanel tout en consultant la page Hopwork pour s’inspirer. Remarque de Fontanel qui rappelle que le but des créatrices n’est pas de copier Hopwork. Et qu’il y a quand même de très nombreuses imitations sur le design du site.</p> | | |
| <p><u>Notes d’analyses</u></p> <p>Souvent, les créatrices justifient leurs choix de manière extrêmement brève, basés sur de la logique ou alors reprennent ce qui a été déjà fait sur d’autres plateformes en l’occurrence Hopwork. Exemple de Anne qui a soulevé un dilemme pour le choix du nom du bouton « profil talent » ou « profil Gangz ». La réponse de Marie : « Non, profil tout court ! tu devines ! » « Quand tu es pro, tu imagines bien que tu ne vas pas mettre ton profil ! ». De toute façon, une fois que tu ouvres, la page c’est marqué partout. Anne reprend le fait que sur Hopwork, il y a vraiment « profil freelance ».</p> <p>Reprise de Marie d’une capture d’écran de Hopwork d’il y a 6 mois pour intégrer les étapes, le nombre, les écrans....</p> <p>Existe-t-il un sentier de dépendance sur les systèmes de réputation et de notations ? L’observation n’a pas permis d’y répondre directement puisque le sujet n’a pas été évoqué. De plus, il s’agit de la dernière réunion de travail entre l’agence ACSEO et les créatrices dont le but est de verrouiller les débats des précédentes réunions. Le fait que ce soit la dernière réunion pour la sortie de la version 1, peut constituer un biais dans l’observation. Cette séance de travail donne l’impression que l’agence ACSEO a un rôle de conseil et d’exécuteur et on voit le chef de projet très peu comme une force de propositions. Cela ne peut se vérifier qu’avec un entretien avec ACSEO. Un entretien avec les membres de plateforme permettra d’y voir plus clair pour savoir si on peut envisager « un sentier de dépendance sur les systèmes de notation et de réputation » des plateformes web parce que les fondateurs s’inspirent de ce qui existe déjà sur le marché.</p> | | |

➤ **La documentation**

En plus des entretiens et de l’observation non participante, la documentation vient compléter notre recueil de données. Elle est utile parce qu’elle permet de se familiariser avec le terrain de recherche et qu’elle génère des informations dont les acteurs ne parlent pas spontanément lors des entretiens (Baumard & al.,1999). Son rôle est d’augmenter la validité des autres sources de données (Yin, 1994). Par conséquent, pour appréhender au mieux les entretiens et lorsque cela était possible, nous avons regroupé plusieurs documents concernant l’activité, le business model, les relations avec les parties prenantes des entreprises. C’est ainsi que l’étude documentaire, composée essentiellement de revues de presse et de sites web des entreprises, a permis de faciliter et d’améliorer la qualité des entretiens.

Dans la section suivante, nous allons présenter la méthodologie utilisée pour la sélection des entreprises qui compléteront les deux études de cas principales.

3. Détermination de l’échantillon d’entreprises pour l’enquête de terrain

Afin de compléter nos deux études de cas, nous avons sélectionné une dizaine de start-ups de l’économie collaborative disposant d’un ou plusieurs mécanismes de gestion de la confiance (des systèmes de notation et de feedbacks, vérification de l’identité des personnes inscrites, ...etc) à partir de l’annuaire “lespepitestech.com”¹². Cet annuaire recense toutes les start-ups de l’économie collaborative en France.

Après une première prise de contact par mail, dans lequel nous avons décrit l’intérêt de notre étude, certaines start-ups n’ont pas souhaité répondre positivement à notre demande, voire n’ont fourni aucune réponse malgré les relances. D’autres ont manifesté un réel intérêt pour le sujet. Étant donné la situation géographique éloignée de la plupart de ces start-ups, nous avons sollicité un entretien téléphonique. Seule une des start-ups a accepté de répondre à nos questions par mail, ce qui nous a amenés à adapter la grille d’entretien en ajoutant des questions fermées.

¹² <http://lespepitestech.com/startup-collection/economie-collaborative>

TABLEAU 4. LISTE DES START-UPS INTERVIEWEES

| Acteurs et entreprises interviewés | Typologies de Business Models | Secteurs d’activités | Modalités de l’entretien |
|---|--|--|--------------------------|
| <p>GANGZ</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Anne Davené ➤ Marie Michaud <p>Co-fondatrices</p> | <p>Business to consumer (B2C)</p> | <p>Prestations de services</p> | <p>Face à face</p> |
| <p>LaCarte</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Christophe Ruelle <p>Chief of Executive Officer</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Philippe Grand <p>Responsable de stratégie digitale</p> | <p>Business to consumer (B2C)</p> | <p>Réseau social</p> | <p>Face à face</p> |
| <p>NosRezo</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Benjamin Allais <p>Cofondateur</p> | <p>Business to consumer (B2C)</p> | <p>Prestations de services</p> | <p>Téléphone</p> |
| <p>GuestToGuest</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eugénie Biraben <p>Brand Love Manager</p> | <p>Particuliers à particuliers (P2P)</p> | <p>Échange de maison et de logements</p> | <p>Téléphone</p> |
| <p>Blablacar</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Justine Renaudet <p>PR Manager France & Benelux</p> | <p>Particuliers à Particuliers (P2P)</p> | <p>Covoiturage</p> | <p>Mail</p> |

Pour conclure, notre démarche qualitative exploratoire, basée sur deux études de cas principales et des cas complémentaires, s’est accompagnée d’une importante réflexion à propos de nos choix méthodologiques sur le recueil des données. Dans le chapitre suivant, nous allons présenter la méthodologie retenue pour l’analyse des données qualitative et analyser les résultats de nos données qualitatives.

CHAPITRE 4. Présentation des Résultats et Analyse

Ce chapitre a pour objectif de présenter les résultats empiriques de notre recherche, lesquelles visent une meilleure compréhension de la gestion de la confiance sur les plateformes collaboratives. Dans la première section, nous présenterons de manière détaillée la méthodologie qui a guidé notre démarche d’analyse, à savoir l’analyse de contenu thématique. Dans la deuxième section, nous présenterons les résultats de notre étude. Enfin, nous discuterons les résultats empiriques et les confronterons avec la littérature existante.

1. L’analyse de contenu thématique

Afin d’analyser les résultats collectés sur le terrain, nous avons procédé à une analyse de contenu. Il s’agit de « *l’une des méthodes d’approche des représentations et des discours les plus utilisées en management* » pouvant expliquer certaines stratégies ou comportements (Thiéart, 1999). L’analyse de contenu présente l’avantage d’organiser de manière méthodique des informations de « *façon à permettre au chercheur de contraster, comparer, d’analyser et d’établir des modèles* » (Miles et Huberman, 2003).

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons opté pour une analyse de contenu thématique. Les données brutes obtenues au cours des entretiens semi-directifs, de l’observation non participante, de la documentation constituant notre matériau de recherche, doivent être représentées de manière simplifiée. Pour cela, nous avons réalisé un codage des données qualitatives. Le codage consiste à découper le matériau en plusieurs unités d’analyse¹³. Ensuite, il faut les « *intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l’objet de recherche* » (Thiéart et al., 2003). Une catégorie est un regroupement d’unités d’analyse. Le processus de catégorisation implique que toutes les unités d’analyse soient retrouvées dans une ou plusieurs catégories. Celles qui appartiennent à une même catégorie sont supposées soit avoir des significations proches, soit avoir des caractéristiques de formes communes (Blanc, Drucker-Godard et Ehlinger, 2014).

L’identification et la sélection des catégories, autrement appelée thématiques, dépendent en partie de la problématique de recherche. Le codage, un processus d’analyse,

¹³ Dans l’analyse de contenu thématique, une unité d’analyse correspond à une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème (Blanc, Drucker-godard et Ehlinger, 2014).

implique que le chercheur va appliquer ses connaissances de la littérature. Toutefois, le chercheur peut utiliser tout autant la revue de littérature que le matériau de recherche pour identifier des thèmes d’analyse. Comme le préconisent Miles et Huberman (2003), nous avons d’abord sélectionné des thèmes généraux issus de la littérature, puis nous avons ajouté au fur et à mesure de notre analyse des thèmes et des sous-thèmes issus directement du matériau.

Pour coder nos données empiriques, nous avons procédé à un codage manuel. Le codage manuel s’est rendu indispensable au vu du délai imparti pour ce projet de recherche. Le nombre d’entretiens réalisés et la documentation récupérée ne rendent pas impossible le codage manuel. Et même si le logiciel Nvivo est spécialisé dans l’analyse thématique et permet un gain de temps, il faut un temps d’apprentissage plus ou moins conséquent selon les personnes afin de se familiariser avec le logiciel. Le fait de ne pas utiliser ce logiciel ne diminue en rien la qualité de notre analyse comme l’explique Deschenaux (2007). Il soutient que « *l’analyste doit savoir que Nvivo ne fait pas l’analyse qualitative. En effet, c’est l’analyste qui fait l’analyse et non le logiciel. Ce dernier n’est qu’un outil pour faciliter le travail de l’analyste* » Deschenaux (2007).

Le tableau ci-dessous récapitule les grandes thématiques importantes à analyser dans les entretiens. Dans le cadre de notre problématique de recherche, il convient de s’intéresser aux trois grands thèmes, à savoir, le business model, la confiance et la plateforme.

TABLEAU 5. LES GRANDS THEMES DU CODAGE

| Grands thèmes | Description du grand thème |
|-----------------------|---|
| Business Model | Éléments caractérisant les typologies de business models, la création de valeur et le rôle des ressources immatérielles dans la création de valeur. |
| Confiance | Tout ce qui concerne les aspects de la confiance (les différents niveaux, le processus de production, les outils de production) et son rôle sur les business models de plateformes. |
| Plateforme | Éléments concernant le rôle de la plateforme dans la construction de relations de confiance. |

À partir de ces thèmes, nous avons identifié au fur et à mesure de notre analyse des sous-thèmes pour plus de précisions. À la suite du codage manuel de notre matériau, les verbatim

ont été structurés selon les sous-thèmes. Le tableau ci-dessous montre les sous-thèmes retenus qui proviennent de notre analyse des données et des allers-retours effectués entre la littérature et le terrain.

TABLEAU 6. LES SOUS-THEMES

| Grands thèmes | Thèmes | Sous thèmes |
|-----------------------|--|--|
| Business Model | Création de la valeur à travers la confiance | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation ▪ Coopération des collaborateurs |
| | Typologies | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Peer-to-peer ▪ Business to consumer |
| Confiance | Niveaux de confiance | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiance entre utilisateurs ▪ Confiance entre collaborateurs ▪ Confiance envers la plateforme |
| | Processus de Confiance | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant l’échange ▪ Pendant l’échange ▪ Après l’échange |
| | Production de la confiance en ligne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Outils de confiance numérique ▪ Systèmes d’incitation ▪ Système de contrôle |
| | Production de la confiance en interne | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquête en interne |
| | Critères | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ponctualité ▪ Respect mutuel ▪ Partage ▪ Engagement mutuel ▪ Convivialité ▪ Même culture ▪ Compétences |
| Plateforme | Rôles | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Médiateur ▪ Production de relation de confiance entre utilisateurs |

Dans cette section, nous avons présenté l’analyse de contenu thématique et le codage associé à cette méthodologie. Le codage manuel nous a permis de dépouiller nos données et de classer les verbatim selon les sous thèmes identifiés à partir de la littérature et du matériau. Ce traitement des données collectées nous a servi de base pour l’analyse de ce projet de recherche. Dans la prochaine section, nous allons présenter les résultats de notre enquête empirique.

2. Présentation des résultats

Cette section vise à présenter les résultats issus de l’enquête empirique. L’objectif est de répondre à la question de recherche suivante : **Comment les plateformes collaboratives gèrent-elles la création et l’entretien de la confiance, ressource clé de leur business model ?**

La première étape de notre analyse a consisté à comprendre l’approche que les fournisseurs de plateformes ont de la confiance. Nous verrons que la perception des outils qui produisent la confiance et plus globalement la confiance peut être différente selon la typologie du business model. La deuxième étape met en évidence que les critères de la confiance sont similaires entre les business models mais qu’ils sont également inhérents à l’activité de la plateforme. Dans la troisième étape de cette analyse, nous abordons les modalités de réflexion concernant l’implémentation d’un système de confiance. Enfin, les entretiens mettent en évidence que sur les plateformes collaboratives, le processus de confiance entre les utilisateurs se décompose en trois étapes : avant, pendant et après l’échange et que chacune de ces étapes peut constituer une source de création de valeur.

➤ L’approche de la confiance selon les typologies de business model

Dans le cas des business models de type peer to peer, les fournisseurs de plateformes ont une perception intéressante de la confiance. Certains la conçoivent comme une valeur universelle, d’autres comme une attente des membres d’une communauté.

« La confiance est l’une de nos valeurs fondamentales. BlaBlaCar agit comme un tiers de confiance dans l’expérience du covoiturage. C’est en effet une valeur-clé qui a permis de lever les appréhensions initiales à la pratique. » (BlaBaCar)

« Les gens attendent vraiment de la confiance. » (GuestToGuest)

Cette conception différente de la confiance reconnaît malgré tout l’importance de la confiance sur ce type de plateforme. Toutefois, ces plateformes communiquent essentiellement sur la

confiance relationnelle entre les membres de la communauté. La confiance entre les collaborateurs n’est pas toujours valorisée. Cela peut s’expliquer par l’expérience de la startup et par sa culture. L’une des spécificités de la plateforme BlaBlaCar, c’est qu’elle n’hésite pas à valoriser l’avis des collaborateurs et à communiquer dessus : « *D’innombrables évolutions ont permis d’améliorer le produit au fil des ans. Afin d’encourager l’état d’esprit « Think it. Build it. Use it. », l’entreprise rembourse les trajets de covoiturage de tous les employés qui remplissent un formulaire de feed-back avec des idées d’amélioration. (...) Les retours fréquents étant essentiels à une évolution réussie du produit, de nombreux mécanismes d’évaluation ont été mis en place* ». BlaBlaCar mise sur un système d’incitation en remboursant les trajets pour encourager ses employés à faire des retours sur leurs expériences du service. Cela permet un entretien de la qualité du service grâce aux différents retours à la fois des collaborateurs et des utilisateurs : « *tous sont attentifs aux retours des membres, anticipent les besoins futurs et introduisent de nouvelles fonctionnalités* » (BlaBlaCar). Par ailleurs, le fait de récupérer les retours via ce qu’il considère comme un outil pour renforcer la confiance, est source de création de valeur et d’innovations pour la plateforme : « *les commentaires de tous les membres sont recueillis, synchronisés dans une base de données puis transmis à l’équipe compétente pour qu’elle mette en place les changements. Une compilation de ces retours peut aussi être facilement diffusée à toutes les équipes BlaBlacar concernés, ce qui leur permet de redéfinir leurs priorités et d’adapter leur feuille de route* ». Par ailleurs, la confiance est considérée comme une opportunité de croissance importante des activités de la plateforme : « *c’était la preuve qu’instaurer plus de confiance était la clé d’une croissance importante et de la transformation du covoiturage en un service mainstream* ».

Il existe une dichotomie entre la façon dont les fournisseurs de plateformes perçoivent la gestion de la confiance selon le type de business model. Dans le cas des plateformes de type business to consumer, et en particulier pour celles en cours de création, établir la confiance entre les membres de la communauté n’est pas une priorité dans leur stratégie. L’impératif est d’atteindre une masse critique. La confiance est évoquée de manière implicite à travers un système d’évaluation. Par ailleurs, ce système d’évaluation est considéré comme un système de contrôle. Ce système de contrôle permet une surveillance des compétences des partenaires professionnels et donne la possibilité à la plateforme de sanctionner ce qu’elle considère comme de mauvais comportements, et qui pourrait nuire quant à l’image de la plateforme.

« Nous on a estimé, on avait jugé qu’il fallait être bon au minimum les trois quarts du temps sachant que si vous avez une seule des notes en dessous de 75%, vous êtes éliminé de chez nous. (...) En fait, on référence les meilleurs. Dès qu’on est mauvais, on saute ! On n’a pas trop le droit à l’erreur ». (Nosrezo)

« Dès qu’ils ont des bonnes notes, ils sont mis en haut de la liste. Il y a des gens qui après trois annulations de dernière minute ne remonteront plus jamais, voire même on peut annuler le profil s’ils n’ont pas été professionnels. On peut même envisager de les rembourser et de les bannir de la plateforme. Après on va pouvoir mettre ça en place une fois qu’on aura le volume nécessaire pour le faire. On ne va pas s’amuser à mettre des gens hors-circuit au début sauf si la personne fait quelque chose toutes les semaines. » (Gangz)

➤ Les critères de la confiance

« Chaque pays est différent, mais la confiance est une valeur universelle et les critères de confiance se retrouvent d’un pays à un autre. » (BlaBaCar)

Cette assertion montre l’état d’esprit des fournisseurs de plateformes. Malgré les différences culturelles, les utilisateurs de plateformes collaboratives peuvent s’identifier à travers les mêmes critères : « cela passe par la ponctualité, la convivialité, le respect mutuel et le partage » (BlaBaCar). Les mêmes critères se retrouvent dans tous les pays où la plateforme fonctionne. Pour assurer une gestion cohérente de la confiance, les plateformes utilisent également des critères inhérents à la spécificité de l’échange : « Du coup, nous ce qu’on évalue, c’est une note de 1 à 5 sur trois critères : si la personne est digne de confiance, la politesse et la propreté. Et on leur propose de laisser un commentaire » (GuestToGuest).

➤ Implémenter un système de confiance

Les dirigeants de plateformes sont conscients que les systèmes d’évaluations ne sont pas toujours révélateurs de la qualité des services et qu’ils présentent des biais contre-productifs.

« Pour l’instant, on permet de laisser des avis, mais là on va rentrer dans quelque chose de compliqué parce qu’on le voit sur Tripadvisor. On a tous déjà fait l’expérience d’aller dans un établissement bien noté, d’y aller, et de trouver ça extrêmement mauvais. C’est des problématiques pas simples. Et on serait bien prétentieux d’imaginer juste en proposant des avis et permettre à quelqu’un de choisir...après voilà, on peut aussi imaginer, mais ce n’est pas encore une dimension qu’on a aujourd’hui : ‘‘ Votre ami y a été aujourd’hui, et y a mis telle note ’’. Je pense qu’à un moment, il va falloir qu’on fixe la limite de ce qu’on fait. » (LaCarte)

« Déjà on permet aux professionnels de supprimer des commentaires qui sont laissés, évidemment directement par eux, ça paraît logique. voire même, ils peuvent dire qu’ils ne veulent pas de commentaires du tout. Pareil, c’est un peu au dos mouillé, on va pas prétendre qu’on a fait une étude auprès d’un échantillon extrêmement large. Mais voilà tout restaurateur

ou hôtel, dira que c’est devenu pour lui un enjeu majeur de se battre contre des commentaires négatifs qui sont pas forcément fait par des clients, mais des concurrents. C’est vraiment une plaie pour eux, et c’est une des raisons qui fait que beaucoup de petits commerçants sont effrayés par Internet parce qu’ils ont l’impression de mettre les pieds dans un engrenage qu’ils ne maîtrisent plus. » (LaCarte)

Il est intéressant de noter que ce dirigeant a mené cette réflexion sérieuse autour du rôle et de l’impact que pourrait avoir le système d’évaluation ou de commentaire, au-delà de la simple récolte d’informations. Cette réflexion favorise le développement d’un outil adapté à la nature de sa plateforme. Toutefois, il existe une différence sur les sources d’inspiration qui amènent les fournisseurs de plateformes à réfléchir sur l’intérêt d’installer un système de confiance. Si le fondateur de LaCarte est conscient que mettre en place un système de commentaire ou de notation peut être contre-productif pour ses utilisateurs, d’autres fondateurs n’ont pas forcément une vision claire sur la pertinence du dispositif de confiance. Il y a une réelle attente des fournisseurs de plateformes de conseils. Cette attente peut provenir de la croyance que les développeurs de plateformes ont de l’expérience à propos du succès des fonctionnalités de la confiance. Selon les personnes interrogées, déployer un outil pour produire de la confiance est une pratique existante. Il conviendrait pour elles de s’inspirer des autres plateformes pour implémenter ces outils. Il s’agit d’un processus de mimétisme entre les plateformes.

« Regardons BlaBlaCar qui utilise cette théorie de la confiance. On se dit voilà, c’est vraiment quelque chose qui marche. » (GuestToGuest)

« Ils [les développeurs] sont quand même porteurs d’idées puisqu’ils ont déjà travaillé sur d’autres sites web. Par exemple, pour la gestion des commentaires, ils vont pouvoir nous dire que c’est à ce moment qu’il faut le placer, qu’ils vont faire un système d’étoiles ; il y a des choses qui existent et qui concernent les bonnes pratiques web. Effectivement, on s’en réfère à eux à leurs expertises pour tout ce qui est bonnes pratiques Web. Donc typiquement la gestion des commentaires, ce n’est pas quelque chose de nouveau. Ça existe sur pas mal de plateformes, donc c’est eux qui vont nous faire une suggestion. Nous franchement on évite de proposer des choses comme ça. »

➤ **Processus de production de la confiance et création de valeur**

L’analyse thématique des entretiens met en évidence que le processus de création et d’entretien de la confiance est continu et qu’il se déroule en trois étapes : avant, pendant et après la transaction. Tout au long de l’échange, les fournisseurs de plateformes travaillent pour créer de la confiance puis l’entretenir par le biais de plusieurs outils.

Avant l’échange, les fournisseurs de plateformes ont un rôle de création de confiance vis-à-vis de leurs utilisateurs. Pour l’essentiel des plateformes rencontrées dans le cadre de cette étude sauf une d’entre elles, les fondateurs évoquent un processus de validation des profils. La validation des profils est la première étape pour garantir un niveau minimum de confiance relationnelle entre les utilisateurs. Cette confiance relationnelle repose sur de la confiance institutionnelle. Les utilisateurs se sentent rassurés parce que l’identité des personnes est vérifiée par un contrôle humain, fourni par l’équipe de modération de la plateforme.

« Lors du lancement de BlaBlaCar en Inde, l’équipe a constaté que les membres s’envoyaient par Whatsapp une photo de leur pièce d’identité avant de se retrouver afin de vérifier qu’ils étaient bien qui ils prétendaient être. À force d’entendre cette même crainte exprimée dans les retours utilisateurs, BlaBlaCar a introduit la fonction de vérification des papiers d’identité. Les membres peuvent désormais faire vérifier leur passeport en toute sécurité et de façon confidentielle sur la plateforme, et obtenir la mention « Govt. ID verified » sur leur profil. Cette fonction optimise le niveau de fiabilité d’un membre et permet d’assurer plus de confiance ainsi qu’une sécurité améliorée. » (BlaBlaCar)

« Pour être partenaire chez nous, déjà il faut être recommandé par quelqu’un. C’est-à-dire que vous même pour être affilié..., vous si vous voulez vous inscrire sur nosrezo et bien vous ne pouvez pas le faire. Ça c’est une première grosse différence, c’est à dire que tous les partenaires qui sont chez nous : les agents immobiliers, les courtiers en financements, les artisans ont tous été recommandés par un membre de la communauté. C’est le processus de validation. » (Nosrezo)

« Après on propose un service payant optionnel qui est la vérification. Par exemple, il y a des membres qui n’ont jamais fait l’échange et qui vont nous envoyer une carte d’identité et un justificatif de domicile. Et ils vont avoir sur leurs profils une petite barrière ‘profil vérifié’ pour paraître plus haut sur les recherches...etc. ça c’est vraiment un premier aspect de confiance. » (GuestToGuest)

Cette première étape de création de confiance a un potentiel de création de valeur intéressant puisque certaines plateformes trouvent le moyen de justifier la vérification comme un service optionnel payant : « on a plus de 75% de nos échanges qui se font entre membres vérifiés » (GuestToGuest). Au-delà de la vérification des profils, la confiance entre les utilisateurs est renforcée par la communication à travers un système de messagerie : « nous vraiment on préconise que les membres communiquent énormément avant l’échange. Ils communiquent avec la messagerie, mais après que l’échange est finalisé, on leur dit de s’échanger les numéros, de s’envoyer des mails, de s’organiser un Skype. » (GuestToGuest)

Pendant l’échange, la confiance relationnelle entre les utilisateurs est entretenue grâce à la confiance institutionnelle. Les plateformes établissent des partenariats avec des assureurs

qui apportent des réponses aux risques de comportements opportunistes et aux imprévus qu’on ne peut pas imputer à celles-ci : « *du coup, on a un service d’assurance qui couvre l’annulation et la responsabilité civile. Et ça commence à quatre euros/jour, du coup les gens prennent principalement celle-là et ça va jusqu’à une échelle de trente-cinq euros par jour. Du coup, c’est vraiment un service que les gens prennent pas mal parce que au final ça leur coûte pas très cher* » (GuestToGuest). Le fait de nouer des partenariats permet aux plateformes collaboratives de reporter le risque sur les assureurs et de rassurer les utilisateurs.

Après l’échange, les plateformes incitent ses utilisateurs à laisser des commentaires. Elles considèrent que : « *le système d’avis est un des outils qui garantissent la confiance communautaire sur la plateforme, au même titre que le profil complété, la vérification de la pièce d’identité ou encore le système de réservation en ligne à l’avance* » (BlaBlaCar). C’est à travers les outils d’évaluation, autrement appelée système de notation ou système d’avis que la confiance est entretenue. En laissant des commentaires réciproques, les utilisateurs laissent une trace de la qualité de l’échange, de la prestation de services, de la crédibilité de l’autre membre. Les membres de la communauté sont mis à contribution pour établir « une image de la confiance » sur la plateforme. La plateforme intègre des profils numériques qui disposent d’un capital confiance et qui indirectement valorisent l’image de la plateforme.

L’analyse des résultats empiriques a montré que les plateformes collaboratives ont plusieurs rôles. Leur premier rôle est de créer des relations de confiance entre les membres utilisateurs. Pour cela, les plateformes disposent de plusieurs outils tels que la vérification de l’identité des membres, le paiement avant la transaction, la connexion avec le profil des réseaux sociaux ou encore la recommandation par d’autres membres. Les collaborateurs sont impliqués par le biais d’un contrôle humain. Leur deuxième rôle est d’entretenir cette confiance. Cela passe à travers l’implication des partenaires capable de générer une confiance institutionnelle comme par exemple les assureurs. Au-delà des partenaires institutionnels, l’entretien de la confiance passe également à travers les systèmes d’avis et de notation.

Les business models de l’économie collaborative intègrent le concept de confiance comme une ressource clé. Les mécanismes de notation et de commentaires, qui entretiennent la confiance, peuvent être considérés à la fois comme système d’incitation, système de contrôle, système d’innovation continu et système créateur de valeur. Les notations et les commentaires font partie du capital confiance d’un utilisateur. Pour entretenir ce capital, les utilisateurs sont

incités à respecter les termes de l’échange. Les commentaires permettent aux plateformes d’avoir des retours sur la qualité des échanges et sur les comportements des utilisateurs. Les bons comportements attirent les utilisateurs potentiels. Toutefois, le système de commentaires signale également les mauvais comportements. Ce qui permet aux plateformes d’adopter des mesures pour écarter ceux qui pourraient nuire à son image. Les retours peuvent également permettre de trouver de nouvelles fonctionnalités pour permettre d’améliorer les services. Enfin, les plateformes trouvent des modèles de revenus s’appuyant sur la confiance.

Dans cette section, nous avons présenté les résultats empiriques issus de notre analyse thématique. Cette présentation sert ainsi de support à la discussion de ces résultats que nous avons confrontés avec la littérature, lesquels sont détaillés dans la dernière section de ce mémoire de recherche.

3. Discussion des résultats

La dernière section est consacrée à la discussion de nos résultats. Elle présente une analyse plus critique des résultats vis-à-vis de la littérature et décrit en quoi nos résultats constituent un véritable apport théorique.

Jusqu’à présent, les chercheurs qui ont étudié les mécanismes d’incitation à la confiance en ligne sur les différents types de plateformes se sont concentrés principalement sur les limites de ces outils (Sydnor, 2011 ; Ghani et al., 2014 ; Horton et Golden., 2015) et sur leurs forces (Schor et Fitzmaurice, 2014 ; Acquier et al., 2014). Nous apportons une pierre supplémentaire au programme de recherche sur la confiance en nous attachons à comprendre l’intérêt qu’elle peut avoir sur les différents types de business models de plateformes et en particulier ceux de l’économie collaborative, plus sensible à cette problématique.

Dans le tableau suivant, nous présentons une synthèse de nos résultats empiriques. Pour chaque résultat empirique, nous apportons quelques éléments de discussion.

TABLEAU 7. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS EMPIRIQUES ET DISCUSSIONS

| | Résultats empiriques | Points de discussions théoriques |
|---|--|--|
| 1 | Les mécanismes de gestion de la confiance sont une des sources de création de valeur, d’innovation et de croissance pour la plateforme. | Ce constat confirme les propos de Arrow (1974), pour qui le rôle de la confiance est de produire plus de biens ou de valeurs. Notre apport complète la littérature dans le sens où les chercheurs n’intègrent pas la confiance comme une source d’innovation dans les processus. |
| 2 | La création et l’entretien de la confiance entre les utilisateurs passent par l’implication de toutes les parties prenantes (partenaires institutionnels, employés de la plateforme, clients..., etc.) | Selon Mangematin (1999), la confiance relationnelle est entretenue par la réciprocité qui sous-entend la réciprocité entre les membres. Le terrain d’investigation confirme que les assureurs, partenaires des plateformes prennent en charge la confiance institutionnelle. Toutefois, jusqu’à présent nous n’avons pas constaté dans la littérature de lien entre la confiance générée par les employés (via le contrôle humain et la modération) et la confiance entre les utilisateurs de la plateforme. |
| 3 | La confiance est considérée comme une attente pour les utilisateurs ou une valeur pour la plateforme. | Dans l’approche sociologique, Zucker (1986) confirme que la confiance est une attente pour les personnes impliquées dans un échange. Dans l’approche économique, la confiance est un bien qui a une valeur (Arrow, 1974). Nous pouvons discuter la deuxième vision de Arrow. Le terrain empirique montre que pour les start-ups la confiance n’est pas un bien, mais s’apparente plutôt à une conception philosophique. |
| 4 | L’implémentation d’un système de confiance peut provenir d’un processus de mimétisme entre les fournisseurs de plateformes. | Il n’y a pas eu jusqu’ici de rapprochements entre les systèmes de confiance et le concept d’isomorphisme mimétique de DiMaggio et Powell (1983) dans la littérature. Les observations menées montrent bien que l’isomorphisme mimétique, qui conduit à la conformité des comportements, à l’imitation des solutions efficaces à moindre coût (Huault, 2008) peut être mobilisé dans le cas précis des mécanismes de confiance. |
| 5 | À chaque étape du processus de production, la confiance institutionnelle | Ce point confirme les propos de Mangematin (1999) pour qui la confiance relationnelle est complémentaire à la confiance institutionnelle. |

| | | |
|---|--|--|
| | vient appuyer la confiance relationnelle. | |
| 6 | <p>Dans les business models de type B2C, les mécanismes d’évaluations sont considérés comme des systèmes de contrôle.</p> <p>Dans les business models de type P2P, les mécanismes d’évaluations sont plutôt considérés comme des systèmes d’incitations.</p> | <p>La littérature académique considère les mécanismes de gestion de la confiance comme des mécanismes d’incitation puissants pour échanger (Tadelis, 2016).</p> <p>Le terrain d’investigation prouve que sur les plateformes de type B2C, les mécanismes de gestion de la confiance sont également considérés comme des systèmes de contrôle pouvant permettre de punir ceux qui ne sont pas « digne de confiance ». Nous n’avons pas trouvé d’explications théoriques quant à l’intérêt de considérer les outils de confiance comme un système de contrôle.</p> |

Dans ce dernier chapitre, nous avons présenté et analysé les principaux résultats de ce travail de recherche. Les études de cas ont permis d’approfondir la compréhension de la gestion de la confiance dans les business models de type peer to peer et business to consumer des plateformes collaboratives.

Nous avons pu mettre en évidence que la confiance est appréhendée de manière différente selon les types de business models. Plus précisément, pour les business models de type peer to peer, les mécanismes de gestion de la confiance sont considérés comme des mécanismes d’incitation. Alors que dans le cas des business models de type business to consumer, les mécanismes de gestion de la confiance sont également appréhendés comme des systèmes de contrôle. Certaines plateformes conçoivent la confiance comme une de leurs valeurs et d’autres comme une attente de la part de leurs communautés. Ces résultats impliquent que la confiance est bien considérée comme une ressource clé, mais pour des raisons différentes. Et pour autant, l’implémentation des systèmes de confiance est identique, peu importe la typologie du business model de la plateforme. Cela s’explique par le fait que certains fondateurs n’ont pas une vision claire de l’intérêt d’un système de confiance et qu’il s’agit d’une pratique qu’il convient d’imiter. Les systèmes de confiance s’appuient sur des niveaux de confiance identiques, à savoir la confiance relationnelle et la confiance institutionnelle, qui interviennent à chaque étape du processus de production de la confiance. Les résultats montrent également que les mécanismes d’évaluation reposent tout autant sur des critères propres au concept de confiance et donc identiques entre les plateformes que sur des critères inhérents à la spécificité de l’activité de la plateforme.

La deuxième partie de ce mémoire de recherche a pour objectif une meilleure compréhension de la gestion de la confiance. Nous avons mené une recherche qualitative parce nous avons pour objectif « *d’expliquer un problème dans son contexte, de manière globale, dans sa dynamique* » (Thietart, 2007). Ce projet de recherche s’est inscrit dans un mode de raisonnement abductif. Il s’est appuyé sur deux études de cas principales Gangz et LaCarte qui se caractérisent par le fait que les plateformes sont en cours de création. La création d’une plateforme implique une réflexion de la part des fondateurs à propos de l’intérêt de mettre en place un système de gestion de la confiance et sur la manière de l’implémenter. Trois autres cas sont venus compléter le terrain d’investigation, à savoir Nosrezo, GuestToGuest et BlaBlaCar. Ces plateformes existent depuis quelques années et permettent donc de constater l’évolution des pratiques concernant la gestion de la confiance. Nos trois sources de données : les entretiens semi-directifs, la documentation et l’observation non participante constituent notre matériau de recherche. Les résultats empiriques présents dans le matériau de recherche ont été analysés par le biais d’une analyse de contenu thématique. Les allers-retours entre le terrain et la littérature ont permis d’affiner le découpage du matériau selon plusieurs thèmes et plusieurs sous-thèmes. Le traitement des données a mis en évidence plusieurs résultats que nous avons confrontés à la littérature théorique. Selon les business models des plateformes collaboratives, les acteurs perçoivent la confiance de manière différente. Malgré cela les mécanismes de la gestion sont identiques. Nous avons également identifié que le processus de production de la confiance repose sur des critères et des étapes similaires.

Ces résultats viennent enrichir la compréhension des mécanismes de gestion de la confiance et mettent en lumière les différences d’appropriation du concept selon la typologie du business model de la plateforme collaborative. Néanmoins, ces premiers résultats méritent un approfondissement et ouvrent sur de nouvelles perspectives de recherches qui seront présentées dans la conclusion de ce mémoire de recherche.

Conclusion

Ce projet de recherche visait à mieux comprendre les différents types de business models des plateformes collaboratives et leur lien avec la confiance, une ressource clé créatrice de valeur. En effet, si la littérature reconnaît l’importance des mécanismes de gestion de la confiance, elle n’en demeure pas moins limitée quant à la réflexion sur les modes de création et d’entretien de cette ressource sur les plateformes collaboratives. Dans cette perspective, notre recherche a reposé sur une démarche qualitative centrée sur l’étude de plusieurs cas (Gangz, LaCarte, BlaBlaCar, GuestToGuest et Nosrezo). L’analyse de nos cas, confrontée à la littérature académique, nous a permis d’apporter des éléments de réponse à notre problématique. C’est ainsi que dans le cadre de cette conclusion, nous proposons de revenir d’abord sur les principaux résultats, puis sur les contributions théoriques et managériales qu’ils ont permis de dégager. Nous exposons par la suite les limites de cette recherche. Enfin, nous suggérons des perspectives futures de recherches.

1. Apports de la recherche

Notre analyse et sa confrontation avec la littérature nous permet de répondre à notre question de recherche suivante : comment les plateformes collaboratives gèrent-elles la création et l’entretien de la confiance, ressource clé de leur business model ?

À cette question, plusieurs éléments de réponses sont apportés. Les entretiens analysés soulignent l’importance de la confiance sur la plateforme. En revanche, les fondateurs n’ont pas la même compréhension de ce concept. L’intérêt de l’implémentation des systèmes de confiance n’est pas la même selon le type de business models. En ce qui concerne le business model de type peer to peer, les systèmes de confiance sont considérés comme des systèmes d’incitation. Dans le cas des business models de type business to consumer, les mécanismes de gestion de la confiance sont également considérés comme des systèmes de contrôle. Le discours des interviewés montre bien que les fondateurs n’ont pas forcément conscience du potentiel de création de valeur par le biais de ces systèmes et que la mise en place d’un système de gestion de la confiance provient d’une pratique commune entre les plateformes qu’il convient de suivre. Ainsi, la confiance est bien une ressource clé, mais pas pour les mêmes raisons. Et pour autant,

les processus de production, les critères de confiance et la manière d’implémenter un outil de confiance sont identiques, peu importe le type de business model.

➤ **Contributions théoriques**

Cette recherche nous a, en premier lieu, permis de redéfinir des concepts pour lesquels il n’existe toujours pas un consensus au sein des sciences sociales. Nous avons redéfini les concepts d’économie collaborative et de confiance selon notre objet d’analyse, à savoir les plateformes collaboratives.

Dans le cadre des business models des plateformes collaboratives, la littérature académique décrit les différentes typologies. Plusieurs chercheurs ont également analysé les systèmes de confiance avec leurs intérêts et leurs limites. Mais aucune étude empirique n’a été menée sur les liens entre les systèmes de confiance et les business models. Ceci a expliqué notre intérêt de mener un projet de recherche visant à comprendre l’intérêt et les processus de production de la confiance dans ses différents types de business models. Notre recherche enrichit ainsi les travaux les plus récents effectués sur les mécanismes de gestion de la confiance (Tadelis, 2016 ; Horton et Golden, 2015 ; Dellarocas et Wood, 2008 ; Ghani et al., 2014). L’enquête empirique montre l’importance de prendre en compte la théorie de l’isomorphisme mimétique dans le cas précis des mécanismes de confiance. Pour ce qui est du rôle de la confiance, notre recherche corrobore le fait que la confiance produit plus de biens ou de valeurs (Arrow, 1974). Elle corrobore également l’association des niveaux de confiance relationnelle et institutionnelle (Mangematin 1999) sur les plateformes collaboratives. Notre travail offre aussi un éclairage sur l’intérêt des mécanismes de confiance qui peut être différente selon la typologie du business model.

➤ **Contributions managériales**

Même si l’objectif de ce projet de recherche était avant tout de comprendre la gestion des mécanismes de confiance selon les différents types de business models, les résultats peuvent être utiles aux fondateurs de plateformes concernés par les systèmes de confiance. Tout d’abord, nous pouvons recommander aux fondateurs de plateformes de l’économie collaborative de mener une réflexion plus sérieuse quant à leur vision du concept de confiance et quant à l’intérêt d’implémenter un système de confiance. Les fondateurs doivent garder à l’esprit que les mécanismes présentent plusieurs limites et que celles-ci peuvent nuire à la création de valeur ainsi qu’à l’image de la plateforme. Si les mécanismes de confiance permettent essentiellement

de créer et d’entretenir cette ressource, ils peuvent également être une source d’amélioration de la qualité des biens et des services. Les dirigeants et les managers sont alors amenés à réfléchir sur l’exploitation des données récupérées par le biais de ces systèmes, afin de garantir l’entretien de la confiance entre les parties prenantes de la plateforme.

Après avoir présenté les principales contributions théoriques et managériales de ce projet de recherche, nous allons indiquer ses principales limites.

2. Limites méthodologiques et empiriques

Une première limite concerne notre choix des cas. Intégrer des business models de type business to business parmi les études de cas étudiés auraient permis d’avoir une compréhension plus approfondie sur l’imitation quant aux mécanismes de confiance. Il n’est pas certain qu’une recherche menée sur des business models de type business to business aboutissent aux mêmes résultats.

La deuxième limite est liée à la durée consacrée au projet de recherche. Celle-ci s’est avérée courte pour collecter les données. Nous avons également pour objet d’interroger des développeurs. Les entretiens avec Gangz et LaCarte ont révélé que les développeurs avaient un rôle clé dans le processus de décisions des fonctionnalités d’une plateforme collaborative. Echanger avec ces experts du web, nous aurais apporté un éclairage complémentaire sur leurs sources d’inspirations pour élaborer des mécanismes de notation et plus globalement de gestion de la confiance. Cependant, nous n’avons pas réussi à obtenir des entrevues avec ce corps de métier. Christophe Garelli, consultant en création d’entreprises au bureau d’aide à l’entrepreneuriat de l’Université de Nice nous a expliqué que ces profils sont très demandés et qu’ils manquent de temps pour répondre aux sollicitations de chercheurs en sciences humaines et sociales.

Finalement, l’évocation des limites nous amène à relever quelques pistes de recherches qu’il apparaît prometteur de poursuivre à l’avenir.

3. Les perspectives de recherches futures

Une première perspective de recherche consisterait à étendre la démarche suivie à de nouveaux cas dont les business models sont de type business to business et d’intégrer d’autres parties prenantes telles que les utilisateurs, collaborateurs, les investisseurs, les partenaires

institutionnels. L’objectif serait alors d’enrichir les résultats obtenus grâce à la prise en compte de nouveaux acteurs concernés par les problématiques de confiance. Une telle démarche devrait en particulier permettre de préciser davantage comment les acteurs s’approprient cette ressource.

Dans le cadre d’une deuxième perspective future de recherche, il peut être intéressant de s’ouvrir sur un nouveau terrain d’investigation en lien avec la confiance sur les plateformes. La technologie blockchain modifie les rapports de confiance et redéfinit le rôle des intermédiaires (Balva, 2016). Les utilisateurs sont mis en relation directement sans aucun intermédiaire. Selon Balva (2016), il n’y a plus besoin de faire confiance à une institution financière pour les transactions, mais à un algorithme et à la communauté. C’est la communauté qui choisit l’évolution de l’algorithme. Il serait donc intéressant d’étudier comment cette technologie va transformer le rôle de tiers de confiance des plateformes et comment celles-ci envisagent de capter de la valeur.

Bibliographie

1. Acquier A., Carbone V. et Massé D. (2016), Les mondes de l’économie collaborative : une approche par les modèles économiques, papier de recherche, ESCP Europe.
2. Auray R. et Kessous E. (2015), Les économies du partage, *Economie et Management*, 156, 2, 12-16.
3. Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J.-M., (1999), "La collecte des données et la gestion de leurs sources", in R. A. THIÉTART (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
4. Benghozi P-J (2016), L’économie du numérique : une économie disruptive, *Cahiers français*, 392, 1, 2-9.
5. Blanc A., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2014), Exploitation des données textuelles, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
6. Botsman R. et Rogers R. (2011), *What’s Mine is Yours. The Rise of Collaborative Consumption*, New York, Harper Collins.
7. Caldwell C. et Hansen M. (2010), Trustworthiness, Governance and Wealth Creation, *Journal of Business Ethics*, 97, 2, 173-188.
8. Charrié (2016), Quelle régulation ? Quelle fiscalité ? *Cahiers français*, 392, 9, 51-57.
9. Codagnone C. et Martens B. (2016), Scoping the sharing economy : Origins, definitions, impact and regulatory issues, papier de recherche, Joint Research Centre of the European Commission.

10. Coleman J. (1988), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
11. Corritore C., Kracher B. et Wiedenbeck S. (2003), On-line trust : concepts, evolving themes, a model, *International Journal of Human-Computer Studies*, 58, 6, 737-758.
12. Demary V. (2015), Competition in the sharing economy, Institut der deutschen Wirtschaft Köln policy paper, Institut de recherches économiques de Cologne.
13. Dyer J. et Chu W. (2003), The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea, *Organization Science*, 14, 1, 57-68.
14. Ert E., Fleischer A. et Magen N. (2015), Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb, *Association for consumer research*, 43, 518-519.
15. Gratacap A. et Le Flanchec A. (coord.) (2011), *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, Paris, De Boeck.
16. Horton J. et Golden J. (2015), Reputation inflation: Evidence from an online labor market, papier de recherche, Université de New York.
17. Laurent E. (2012), *Economie de la confiance*, Paris, La Découverte.
18. Luca M. (2016), Designing online marketplaces : trust and reputation mechanisms, papier de recherche, Harvard Business School.
19. Mangematin V. (2009), La confiance : un mode de coordination dont l’utilisation dépend de ses conditions de production, in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (coord.), *Confiance et entreprise*, Boucherville, Gaëtan Morin Europe, 1-21.
20. Miles M. et Huberman M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université.

21. Montel O. (2016), L’économie à l’heure du numérique, *Cahiers français*, 392, 8, 35-44.
22. Mothe C. (1999), La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne, papier de recherche, Université Paris X Nanterre.
23. Neveu V. (2004), La confiance organisationnelle : définition et mesure", in *Actes du XVème congrès de l'AGRH*, Montréal, tome 2, pp.1071-1110.
24. Nosko C. et Tadelis S. (2015), The limits of reputation in platform markets: An empirical analysis and field experiment, papier de recherche, Université de Chicago.
25. Paillé P. et Mucchielli A. (2016), L’analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin.
26. Petropoulos G. (2017), An economic review of the collaborative economy, policy contribution, European Parliament.
27. Pope D. et Sydnor J. (2011), What’s in a picture ? Evidence of discrimination from Prosper.com, *The Journal of Human Resources*, 46, 1, 53-92.
28. Romelaer P. (2005), L’entretien de recherche. *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, De Boeck.
29. Shafer S. et Smith J (2005), The power of business models, *Business Horizons*, 48, 3, 199-207.
30. Simon É. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue française de gestion*, 175, 6, 83-94.
31. Tadelis S. (2016), Reputation and feedbacks systems in online platform markets, papier de recherche, Université de Berkeley.

32. Vallat D. (2015), Une alternative au dualisme État-Marché : l’économie collaborative, questions pratiques et épistémologiques, papier de recherche, ENS de Lyon.
33. Verstraete T., Kremer F. et Jouisson-Laffite E. (2012), Le business model : une théorie pour des pratiques, *Entreprendre & Innover*, 13, 1, 7-26.
34. Yin R. (1994), *Case study research: Design and methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
35. Zajac E. et Olsen C. (1993), From transaction cost to transactional value analysis : implications for the study of interorganizational strategies, *Journal of Management Studies*, 30, 1, 131-145.
36. Zervas G., Proserpio D. et Byers J. (2015), A First Look at Online Reputation on Airbnb, Where Every Stay is Above Average, papier de recherche, Université de Boston.
37. Zucker L.G. (1986), Production of trust : Institutional sources of economic structure, *Research in organisational behavior*, 8, 53-111.