



HAL
open science

Le rôle du retour d'expérience dans la “ gamification ” des campagnes de crowdsourcing

Chaïma Siala, Abdelmajid Amine

► **To cite this version:**

Chaïma Siala, Abdelmajid Amine. Le rôle du retour d'expérience dans la “ gamification ” des campagnes de crowdsourcing. Innovations - Revue d'économie et de management de l'innovation, inPress, Prépublication, pp.I - XXVI. 10.3917/inno.pr2.0134 . hal-03709625

HAL Id: hal-03709625

<https://hal.science/hal-03709625>

Submitted on 30 Jun 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LE RÔLE DU RETOUR D'EXPÉRIENCE DANS LA « GAMIFICATION » DES CAMPAGNES DE *CROWDSOURCING*

[Chaïma Siala, Abdelmajid Amine](#)

De Boeck Supérieur | « Innovations »

2022/0 Prépublication | pages I à XXVI

ISSN 1267-4982

DOI 10.3917/inno.pr2.0134

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2022-0-page-I.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

© De Boeck Supérieur. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le rôle du retour d'expérience dans la « gamification » des campagnes de *crowdsourcing*

Chaïma SIALA

*Institut de Recherche en Gestion EA2354
Université de Paris Est Créteil
chaima.siala@u-pec.fr*

Abdelmajid AMINE

*Institut de Recherche en Gestion EA2354
Université de Paris Est Créteil
amine@u-pec.fr*

RÉSUMÉ

Cette recherche s'attache à comprendre le rôle joué par le type et le moment d'émission du feedback lors des opérations de *crowdsourcing* dans l'implication des participants dans l'activité de co-création et dans leur engagement envers la plateforme. Les résultats d'une étude qualitative menée auprès de participants à des campagnes de *crowdsourcing* compétitif, montrent d'une part, que le manque de feedback d'apprentissage ou de motivation au début du concours agit comme un inhibiteur des possibilités d'amélioration des idées ; et d'autre part, que l'incomplétude du feedback sur les critères de sélection des idées gagnantes en fin de concours provoque de la frustration chez les participants et favorise, en cas de perte, leur défection de la plateforme.

MOTS-CLÉS : *Crowdsourcing*, Feedback, Gamification, Dynamique compétitive, Idéation

CODES JEL : O360

ABSTRACT

The Role of Feedback in the Gamification of Crowdsourcing Campaigns

This research aims to understand the role played by the type and timing of feedback during the crowdsourcing campaigns in the involvement of participants in the co-creation activity and in their commitment to the platform. The results of a qualitative study conducted with participants in competitive crowdsourcing campaigns show, on the one hand, that the lack of task-learning or task-motivation feedback at the beginning of the contest acts as an inhibitor of the possibilities to improve the ideas; and on the other hand, that incompleteness of the feedback on the selection criteria of the winning ideas at the end of the contest causes frustration among the participants, and, in case of loss, favors their defection from the platform.

KEYWORDS: Crowdsourcing, Feedback, Gamification, Competition Dynamic, Ideation

JEL CODES: O360

Depuis sa parution dans l'édition de juin 2006 du magazine américain *Wired*, le concept de *crowdsourcing* n'a cessé de susciter l'intérêt de la sphère professionnelle et du monde académique (Roth, 2016). Ce phénomène, dont la popularité est croissante (Yang *et al.*, 2020), consiste en « l'ouverture du processus d'innovation d'une entreprise en vue d'externaliser une tâche autrefois assumée par les employés sous la forme d'un appel ouvert à un groupe de personnes » (Howe, 2006a, paragraphe 5). Le *crowdsourcing* met en relation trois parties indispensables à la conduite de la production d'idées créatives ; i) un demandeur qui fait appel à ii) une foule d'internautes par le biais iii) d'un organisateur, qui conçoit et organise la plateforme permettant de centraliser et récolter les contributions (Elmoukhli *et al.*, 2017).

Les mécanismes des plateformes empruntent aux principes des jeux pour susciter l'intérêt et l'adhésion des participants (Huotari, Hamari, 2017) à l'instar de la publication de classements à des concours (Halan *et al.*, 2010), de l'octroi de points ou du feedback sur les idées proposées (Camacho *et al.*, 2019). Cette pratique, appelée « gamification », s'est normalisée en raison de sa capacité à augmenter le niveau de plaisir et de motivation des participants et à générer des idées pertinentes et actionnables par les marques (Harwood, Garry, 2015). La gamification manipule un ensemble limité d'éléments de conception de jeux qui englobe

à la fois la dynamique de jeu (comportements et motivations issus de l'interaction du joueur avec l'application gamifiée) et la mécanique de jeu (outils employés pour gamifier une application) (Gupta, Gomathi, 2017). Certains éléments permettent de caractériser les dynamiques de jeu à l'œuvre, à l'image du classement des participants pour la dynamique de compétition ; de la présence d'un espace de partage des idées soumises pour la dynamique de coopération ; et de l'emploi simultané des éléments propres à la compétition et la coopération pour la dynamique de coopération (Yang *et al.*, 2020). Parmi les mécaniques de jeu, le feedback représente un levier important utilisé par les plateformes pour interagir avec les contributeurs. Il signifie au participant que sa proposition a bien été évaluée, voire appréciée, et participe, le cas échéant, au sentiment d'auto-efficacité de ce dernier (Afuah, Tucci, 2012).

La littérature distingue des effets variés du feedback sur la participation des contributeurs selon le type (motivationnel et/ou d'apprentissage), la source (les alter egos et/ou le *Community manager*) ou encore le moment d'émission du feedback (Kluger, DeNisi, 1996 ; Wooten, Ulrich, 2017). Ces effets ont cependant été traités de manière disjointe alors que la réalité des campagnes de *crowdsourcing* gamifié les mobilisent simultanément. La présente recherche se propose ainsi d'explorer le rôle joué par le type et le moment de délivrance du feedback dans le cas de campagnes de *crowdsourcing* compétitif sur la qualité des propositions et la motivation de leurs auteurs à participer au processus créatif.

Nous proposons d'investiguer dans cette recherche la problématique suivante : Quel est le rôle joué par le type et le moment d'émission du feedback à l'égard des propositions des participants au *crowdsourcing* compétitif dans l'inclination de ces derniers à s'impliquer dans le concours d'idées et à s'engager envers la plateforme ?

La section suivante est consacrée à l'éclairage théorique apporté par la gamification et les types de feedback aux opérations de *crowdsourcing* d'idées. Elle est suivie de l'explicitation de la méthodologie qualitative empruntée et de la présentation des résultats ainsi qu'à leur discussion. L'article dresse enfin les implications théoriques et managériales de la recherche et propose quelques pistes de réflexion pour les travaux futurs.

Revue de littérature

Effets de la gamification sur la participation des contributeurs au crowdsourcing

La gamification, néologisme originaire du design, introduit en management au début des années 2000, est définie comme « *l'usage d'éléments de game design dans des contextes autres que le jeu* » (Deterding *et al.*, 2011). Depuis lors, les chercheurs en management expriment un engouement pour le sujet incarné par une production scientifique croissante (Hamari *et al.*, 2014). Ce phénomène reflète la tendance grandissante de la société moderne, caractérisée par la fusion de la rationalité avec le monde du jeu, à épouser des activités récréatives et sérieuses (Montola *et al.*, 2009). L'emploi actuel du terme « gamification » oscille entre deux significations. La première reflète l'institutionnalisation des jeux au quotidien. La deuxième, plus spécifique, est fondée sur la finalité des jeux à générer des expériences divertissantes motivant les utilisateurs à s'engager intensément sur une longue durée. Pour Robson *et al.* (2015) la gamification repose sur une mécanique et une dynamique de jeu. La mécanique de jeu englobe les règles, les objectifs, les paramètres et les limites de l'application gamifiée. La dynamique de jeu reflète les comportements et interactions générés par l'expérience de gamification et attendus par le concepteur tels que la compétition, la coopération ou encore la coopétition (Elmoukhli *et al.*, 2017). L'analyse de la revue de littérature atteste que, saisis ensemble, les éléments de gamification configurent la structure de la plateforme et conditionnent la dynamique de participation à la campagne de *crowdsourcing* (voir Tableau 1 en annexe).

La tendance dominante dans l'organisation des campagnes de *crowdsourcing* repose sur le recours à la dynamique de la compétition (Lebraty, Lobre-Lebraty, 2010). Cette dernière repose sur la logique gagnant/perdant et la relation entre les participants est orchestrée par l'articulation de buts antagonistes. Dans une démarche de *crowdsourcing* compétitif, les plateformes (e.g. eYeka¹) lancent un challenge auprès de leur communauté de participants dont l'objet et les termes sont fixés par leur client (ou commanditaire). La foule propose des idées qui seront soumises à un processus de sélection organisé par la plateforme à l'issue duquel seuls les

1. eYeka est une plateforme de *crowdsourcing* et de cocréation en ligne qui permet aux marques d'annoncer et de mener des concours sur Internet. Les entreprises créent des « briefs communautaires » ou « appels à contribution », auxquels la foule peut répondre en soumettant des créations visuelles ou textuelles.

contributeurs dont les idées sont retenues seront récompensés. La mise en concurrence est ainsi pratiquée par ces plateformes afin de stimuler les motivations intrinsèques et extrinsèques des contributeurs à mettre leurs compétences au profit du commanditaire.

Une large gamme d'éléments de jeux a été identifiée par les chercheurs en tant que catalyseurs d'une dynamique compétitive dans les campagnes de *crowdsourcing* tels que ; les points, le feedback, les niveaux de réalisation, les badges, les délais ou encore les récompenses. Parmi ces éléments de jeu, le feedback délivré par la plateforme constitue un élément clé de la gamification dans le *crowdsourcing* concurrentiel (Wang *et al.*, 2015). Les recherches montrent que les feedbacks délivrés sur la qualité des soumissions favorisent la participation des contributeurs au *crowdsourcing* compétitif (Camacho *et al.*, 2019), impactent leurs motivations extrinsèques (Yang *et al.*, 2020) et améliorent la qualité et la quantité des idées émises (Wooten, Ulrich, 2017). Si le feedback sur la performance semble impacter positivement les motivations extrinsèques des contributeurs, il peut néanmoins annihiler leurs motivations intrinsèques ainsi que leur engagement envers la tâche, s'il n'est pas correctement conçu ou lorsqu'il est totalement absent (Birk *et al.*, 2016). Par conséquent, cette recherche se propose d'apporter une réponse à cette conflictualité des résultats en examinant l'impact du (type de) feedback et du moment de son émission sur l'inclination des contributeurs à participer et à s'engager envers la plateforme dans le cadre du *crowdsourcing* compétitif.

Le rôle inexploré du feedback (de motivation ou d'apprentissage²) dans les opérations de crowdsourcing

Une large partie de la littérature sur le *crowdsourcing* valorise le recours aux dynamiques de gamification lors de la conception des campagnes. Huotari et Hamari (2012) mettent en avant les effets de ces dynamiques sur la création d'expériences positives chez les participants. D'autres recherches, en revanche, considèrent certaines dynamiques de gamification comme étant préjudiciables à l'engagement des contributeurs envers l'activité de co-création et évoquent des effets contre-productifs générés comme l'émergence de comportements opportunistes qui engendrent

2. Les notions de feedbacks de motivation (ou pour motiver) ou d'apprentissage (pour apprendre) seront utilisées pour traduire les termes respectifs consacrés dans la littérature de *Task-motivation vs Task-learning* feedbacks. Nous remercions le lecteur qui nous a fait cette suggestion fort opportune.

une destruction de valeur (Plé, Chumpitaz-Caceres, 2010). La littérature montre que ces effets délétères sont principalement liés à l'utilisation inappropriée des mécanismes et dynamiques de jeux (Leclercq *et al.*, 2018). Ainsi est-il de la présence vs absence de feedback qui contribue selon la dynamique de gamification à générer des effets positifs vs négatifs sur l'implication et l'engagement des participants. Camacho *et al.* (2019), montrent que le pourcentage de participants qui mettent à jour leurs idées lorsqu'ils obtiennent un feedback aux phases finales du concours de *crowdsourcing* est de 20 % inférieur à celui des individus qui le reçoivent dès les premiers stades du concours. Ce faisant, il souligne l'effet substantiel du retour de la plateforme sur l'augmentation de la motivation et de l'apprentissage des participants. Par ailleurs, Fishbach et Finkelstein (2012) notent que le feedback est un levier qui stimule l'intensité de l'effort à engager par les contributeurs dans le but de parfaire la qualité de leurs soumissions. Il renseigne les participants sur les ressources nécessaires à investir afin de réduire l'écart entre leur performance évaluée par le biais du feedback et l'atteinte de l'objectif visé par la plateforme (Seeber *et al.*, 2017). Le feedback apparaît ainsi comme un vecteur d'amélioration continue des propositions des contributeurs et de leur implication active envers la plateforme (Wooten, Ulrich, 2017).

On distingue deux types de feedback qui déclenchent différents processus cognitifs et affectifs chez les participants durant les tâches créatives ; le feedback de motivation et celui d'apprentissage (Kluger, DeNisi, 1996). Le premier type correspond à des commentaires (à valence positive ou négative) émis sur la qualité de la contribution et permettant de favoriser la motivation et l'engagement dans la participation. Selon Camacho *et al.* (2019) un feedback est considéré comme « positif » lorsque le *Community manager* identifie des points jugés probants dans l'idée postée par le contributeur et encourage ce dernier à améliorer sa proposition. Ce type de feedback renforce la confiance des contributeurs dans la réalisation de la tâche en leur permettant d'intérioriser l'objectif de développement d'idées et de rester motivés pour le poursuivre (Ryan, Deci, 2000). A l'inverse, le feedback est considéré comme « négatif » lorsque le modérateur émet une critique et des doutes quant aux possibilités de déploiement de l'idée. Ce retour à polarité négative tend à démotiver les contributeurs et à précipiter leur défection du concours d'idées, voire leur retrait de la plateforme.

Le deuxième type, en l'occurrence le feedback pour apprendre, repose sur des commentaires émis sur le contenu de la proposition du contributeur et prend, lorsqu'il est positif, la forme de suggestions de correction ou

d'amélioration. Ce type de feedback, associé à des processus cognitifs d'apprentissage facilite l'acquisition de nouvelles connaissances (Seeber *et al.*, 2017) dans la mesure où les commentaires du *Community manager* ouvrent au contributeur des pistes de perfectionnement de son idée. Même lorsque le feedback d'apprentissage est négatif, les émetteurs d'idées ont tendance à ne pas le vivre forcément comme un échec puisque les pistes proposées les incitent à essayer de retravailler leurs propositions en vue d'améliorer leurs performances ultérieures (Salmoni *et al.*, 1984 ; Wood, Locke, 1990).

Enfin, la temporalité de la délivrance du feedback aux contributeurs a son importance dans le cadre du *crowdsourcing* compétitif dans la mesure où lorsqu'il est fourni pendant le concours, les participants ont toute latitude d'en tirer profit pour repenser et améliorer leur proposition. En revanche, lorsqu'il est délivré en fin de concours, le feedback peut déclencher de la frustration et un processus de désengagement (Camacho *et al.*, 2019) en raison de l'inutilité perçue de ce retour. Dans cette phase ultime du concours, la possibilité de combler l'écart révélé par le feedback est considérée comme non atteignable à cause des contraintes de délais.

Méthodologie de la recherche

En vue d'explorer le rôle joué par le type et le moment du feedback dans la qualité des soumissions et l'engagement des participants lors d'une campagne de *crowdsourcing* compétitif, une étude qualitative a été conduite sous la forme d'entretiens individuels semi-directifs. Les informants devaient avoir participé à un concours créatif sur une plateforme de *crowdsourcing* au cours des six derniers mois précédant la collecte. Quatre plateformes de *crowdsourcing*, en l'occurrence eYeka, OpenIdeo, Fanvoice et Trictrac, ont été retenues comme terrain d'étude en raison leur contraste en termes de taille des communautés, des niveaux d'activité et de notoriété. Les structures de ces plateformes ne permettant pas de contacter directement les participants, des contributeurs actifs sur ces dernières ont été sollicités à travers les réseaux sociaux, LinkedIn et Twitter, puis enrôlés dans l'étude empirique.

Le guide d'entretien, administré par Skype, s'articule autour des thèmes suivants : (1) le récit de l'expérience du contributeur avec la plateforme de *crowdsourcing* utilisée, (2) ses motivations et freins à la participation aux concours créatifs, (3) l'importance perçue de recevoir un feedback (d'apprentissage ou de motivation) durant les premiers stades du

challenge créatif et après l'annonce des résultats, (4) les bénéfices et les inconvénients perçus de l'expérience participative vécue, et finalement (5) les conséquences de cette expérience sur sa relation avec la plateforme. Après avoir pré-testé notre guide d'entretien en français, nous l'avons fait traduire, puis rétro-traduire par des professionnels bilingues français/anglais.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 55 mn, ont été menés auprès de 16 participants à un *crowdsourcing* d'activité créative, 8 Femmes et 8 Hommes dont l'âge moyen est de 32 ans (cf. Tableau 2 en annexe). Le matériau discursif collecté a été codé et catégorisé au moyen d'une analyse de contenu (Bardin, 2007), puis traité via le logiciel Nvivo 10. Afin de favoriser la fiabilité des résultats, les discours des répondants ont fait l'objet d'un double codage. Les catégories de sens ayant émergé étaient majoritairement partagées et les quelques divergences apparues entre codeurs ont été résolues au travers de discussions qui ont permis d'aboutir à une structuration consensuelle des résultats. L'analyse a consisté en un processus incrémental de construction de catégories de sens en partant d'unités de sens au plus près des discours des informants, pour les regrouper par proximité de sens en thèmes en montant progressivement en théorisation. Cette procédure a ainsi fait émerger six catégories de sens regroupées en deux thèmes qui font écho à notre problématique. Ces derniers recouvrent le rôle des types de feedback et de leur temporalité (pendant le challenge et après l'annonce des résultats) dans la motivation à participer au concours d'idées et dans l'engagement envers la plateforme de *crowdsourcing*.

Résultats

Les résultats de cette recherche mettent en lumière l'impact du type de feedback (de motivation ou d'apprentissage) sur les comportements des participants au *crowdsourcing* d'activité créative selon la temporalité de son occurrence. Dans la première section nous présentons l'effet du type de feedback délivré pendant les premières phases du concours participatif. Nous consacrons la deuxième partie à l'effet du feedback délivré après l'annonce des résultats.

Rôle du feedback de la plateforme pendant le concours de crowdsourcing créatif

Le feedback, un vecteur d'humanisation de la relation avec la plateforme

L'analyse de nos entretiens a montré que les participants au concours de *crowdsourcing* souhaitent recevoir un feedback (qu'il soit motivationnel ou d'apprentissage) de la part de la plateforme au sujet de leurs soumissions dès le début du concours, faisant écho aux conclusions de Camacho *et al.* (2019). Cette attente traduit leur désir d'améliorer la qualité de leurs propositions en vue de maximiser l'atteinte de leurs objectifs qui peuvent être multiples : utilité de la contribution pour la communauté, gain du challenge, acquisition de nouvelles connaissances, consolidation des compétences, etc.

« (...) Avoir des retours réguliers dès le début ce serait beaucoup mieux, ça permettrait de progresser sur ses idées et de faire forcément une meilleure proposition parce que quand on voit une chose enfin une proposition et on a le résultat à la fin qui a beaucoup progressé, finalement on peut plus le modifier alors qu'avoir des feedbacks réguliers ce serait mieux » (Antoine, H., 32 ans).

L'analyse du corpus qualitatif montre également que le feedback délivré pendant le concours pour apprendre ou pour motiver, humanise la relation participant-plateforme en instaurant une sorte de dialogue avec le *Community manager* et écarte la perspective d'une interaction automatique avec un robot. Le feedback est perçu par les contributeurs comme étant créateur de sentiment de complicité et vecteur de lien avec la marque et la plateforme.

« Avec le temps on sent qu'il y a un feedback quand il y a des modifications on sent que ce feedback vient de la marque, ça reste des humains même si ce n'est qu'une plateforme je veux dire numérique ou digitale mais le rapport au final c'est des humains... avec le temps il y a toujours une certaine complicité » (Samira, F., 48 ans).

Le feedback de motivation, une source d'implication dans la réalisation de la tâche

L'analyse des discours montre que la réception d'un feedback de motivation est appréciée par les contributeurs car il stimule leur désir de

s'impliquer davantage dans la réalisation de la tâche lorsque ce dernier met en lumière un aspect positif de l'idée soumise. En revanche, lorsqu'il est négatif c'est-à-dire critique sur l'un des volets de la contribution, les participants souhaitent qu'il soit, malgré tout, accompagné d'une explication claire et convaincante. Autrement, ce feedback devient une source d'insatisfaction des contributeurs en raison d'une injustice perçue du jugement négatif émis par le *Community manager* sur la proposition d'idées. Ce retour perçu comme non constructif peut, in fine, démotiver les contributeurs à poursuivre leur activité de participation, voire les inciter à se désengager de la plateforme.

« Je préfère avoir un feedback qui dit votre idée ne marche pas, ne marche pas parce qu'elle ne correspond pas à nos attentes par exemple mais en tout cas il faut expliquer le pourquoi. Sinon ça veut dire que derrière j'ai encore à prendre de mon temps, pour faire les choses pour la plateforme pour re-participer pour ne pas être prise in fine ! » (Mael, F., 28 ans).

« Le fait de donner un feedback motivant, de type c'est bien, ça permet d'encourager, d'orienter les participants, mais si c'est un feedback négatif (bad idea) sans argument sans expliquer pourquoi elle est mauvaise je ne répondrais pas forcément, ça va me démotiver au contraire, et je ne vais plus revenir sur la plateforme, et s'ils me disent aussi c'est bien tu as une bonne idée sans donner d'argument, je trouve ça bien je peux accepter, je préfère le task motivation quand je ne vais pas faire plus d'effort, car l'autre il faut chercher pendant 2 ou 3 jours pour trouver une solution à la remarque faite par le community manager ! » (Margot, F., 26 ans).

« Cependant, je n'accepte pas qu'on me dise que mon idée était bonne ou mauvaise sans explication, sans le pourquoi, même une petite phrase pour me dire pourquoi elle était bonne ou mauvaise, et surtout pourquoi elle était mauvaise, pourquoi elle était bonne ça n'ajoute pas grand-chose pour moi, avec le non j'ai besoin d'une explication, je ne veux pas un non sec, mais avec le oui ce n'est pas grave, avec le oui je comprends que mon idée était bonne, avec non elle n'est pas bonne, oui mais pourquoi ? J'ai envie de m'améliorer pour d'autres concours, c'est le manque d'accompagnement du non qui me gêne » (Lara, F., 32 ans).

Le feedback d'apprentissage, un vecteur d'engagement envers l'activité de co-création

L'analyse de contenu révèle que le feedback d'apprentissage délivré par la plateforme est perçu comme une reconnaissance et une prise en compte du travail effectué par les participants, ainsi qu'une preuve d'implication des concepteurs du concours créatif dans le processus de *crowd-sourcing*. Ce type de feedback traduit le sérieux perçu de la plateforme et impacte positivement l'image de l'organisateur du challenge. Il stimule en outre l'implication des contributeurs envers l'activité de co-création et la recherche continue d'amélioration.

« ... De plus, lorsque nous avons organisé notre webinaire, ils ont organisé un webinaire pour tous les participants présélectionnés et il y avait deux cadres de NIKE dans ce webinaire. Pour moi, c'était aussi un bon signe, qu'ils le prennent au sérieux » (Carla, F., 29 ans).

« J'ai aussi vu que les gens de NIKE et des gens comme vous prenaient cela au sérieux, il y avait beaucoup de commentaires, donc ce n'était pas seulement la compétition dans laquelle vous soumettez, et vous n'obtenez jamais de commentaires. En fait, c'était particulièrement attrayant pour moi. Donc, au début, j'ai juste mis une soumission quelle qu'elle soit. Quand j'ai vu que je recevais des commentaires et des réponses, j'ai commencé à devenir sérieuse aussi, j'ai posté plus d'une idée que j'ai améliorée jour après jour » (Tanushri, F., 32 ans).

Toutefois, l'analyse pointe également un regard mitigé de la part des participants sur ce type de feedback lorsqu'il n'aide pas à améliorer leurs propositions. Les informants déclarent que la réception d'un feedback d'apprentissage peut stimuler leur implication dans la participation et leur désir d'améliorer leurs contributions lorsque celui-ci est clair et en étroite articulation avec leur idée soumise. A contrario, ce type de feedback peut provoquer un sentiment de frustration ou de rejet pouvant désengager les contributeurs lorsqu'il est jugé trop vague ou injonctif, auquel cas il limite leur expression créative et peut les démotiver à s'impliquer davantage.

« Tout dépend de la pertinence du feedback et du niveau du community manager très souvent c'est une remarque pour mieux orienter et guider et parfois c'est vague et en dehors du brief initial, dans ce cas ça agace le créatif et il peut ne pas répondre » (Samira, F., 48 ans).

« ... si le Community Manager m'impose des suggestions de corrections, in fine je ne serais pas fière de moi, limite on m'impose d'aller voir quelque chose très différente de mon idée de base, donc là j'aurai l'impression d'être arnaquée par la marque, comme si elle me fait travailler même s'il y aura la récompense derrière, mais je me sentirai trahie par la marque... Après, même si c'est un petit concours, je sentirais que j'ai affaire à quelqu'un qui m'impose ses choix, qui m'oriente un peu trop, en dirait un employeur quoi, en dirait mon patron, si on me dit votre idée elle est bonne il faut l'améliorer, je préfère me dire qu'il faut l'améliorer en piochant un peu plus en m'indiquant un petit indice, mais pas plus, mais pas en m'imposant une autre orientation, un autre truc à faire » (Lara, F., 32 ans).

Sur le plan de la temporalité, nos résultats montrent que lorsque le feedback d'apprentissage est délivré à la fin du concours et qu'il suggère des recommandations nécessitant un effort important de la part du participant, il peut être une source de désengagement des contributeurs de l'activité de co-création. Ainsi, cette occurrence tardive éloigne de la perspective de gain dans la mesure où elle réduit les chances de réalisation des corrections et aménagements nécessaires de l'idée avant la date de clôture du concours.

« Cela me fait revoir le travail, réfléchir à nouveau et revenir au travail. La plupart du temps, quand vous réfléchissez à nouveau, c'est mieux. Mais vous avez besoin de temps bien sûr pour le faire. Souvent, sur ces applications, elles vous donnent un retour 3 heures avant la fermeture [de la plateforme] afin que vous ne puissiez pas avoir le temps de travailler correctement » (Emilie, F., 26 ans).

« S'il y a une bonne idée mais qu'elle n'est pas super bien mise en page ou quoi que ce soit ça reste une super bonne idée autant [avoir la possibilité de] l'améliorer dès le début [du concours] avant que ça soit trop tard et la perdre » (Samira, F., 48 ans).

En outre, lorsque le feedback pour apprendre sollicite une grande modification de l'idée initiale soumise par le contributeur, il peut également signifier à ce dernier que son objectif de remporter le concours ne sera pas atteint, et que sa contribution est implicitement rejetée car elle nécessite un important effort pour la retravailler. Cette perception peut également contribuer à décourager et désengager le contributeur de l'activité participative au challenge.

« Si on me demande de pousser ma proposition et ma réflexion plus loin je vais peut-être poser la question de dire si mon feedback sera utile, si je vais comprendre à travers ce qu'ils disent qu'il faut trop pousser ma réflexion encore plus loin, c'est-à-dire que mon idée principale n'a pas été acceptée dans le fond. Donc... il ne faut pas que les suggestions me poussent à faire un plus grand effort sinon je ne vais pas le faire parce que ça ne sert à rien » (Antony, H., 31 ans).

Le feedback émis par les autres contributeurs, un retour attendu

Un résultat intéressant et contre-intuitif au regard de la nature compétitive de la plateforme réside dans l'intérêt manifesté par les contributeurs d'avoir un retour sur leurs propositions de la part de leurs alter egos. Ce résultat peut paraître de prime abord incongru au regard de l'esprit de concurrence qui prévaut sur ce type de plateforme, mais il peut être lu comme une forme de recherche de reconnaissance et d'approbation par les pairs et s'inscrit aussi dans une logique intéressée d'apprentissage notamment dans les premières phases du concours d'idées.

« Elles transmettront une mauvaise idée aux concepteurs : « Vous êtes des concurrents et des ennemis les uns des autres ! C'est totalement faux ! » (Ada, F., 36 ans).

« J'aime participer avec d'autres personnes ou avec des gens parce que je pense que la recherche finale est plus riche ou qu'elle est plus belle ou plus utile, je pense que travailler avec une autre personne dans ce genre de concours est mieux » (Efren, H., 27ans).

« C'est plutôt gratifiant et on a de la reconnaissance notamment dans le fait qu'on a partagé une idée, que d'autres qui sont complètement inconnus à notre sphère de connaissances rebondissent sur nos idées, ce qui permet d'avoir un échange plutôt constructif avec des personnes avec qui je n'aurais jamais échangé mais le seul lien est le sujet en question sur lequel on discute » (Antony, H., 31 ans).

« C'est positif de recevoir des votes des autres utilisateurs, parce que ça montre qu'il y a un vrai échange et une effervescence autour du sujet et donc ça me permet de me sentir encore plus concerné par le sujet parce que les gens ont lu l'idée, la publication... réagi autrement que par un like donc ce qui peut amener à d'autres discussions par la suite. Donc moi je trouve ça plutôt positif, intéressant et que mon idée n'était pas uniquement postée sur la plateforme

sans aucun retour ou de feedback dessus [des autres] » (Antony, H., 31ans).

Il apparaît ainsi que le fait de recevoir un feedback de motivation et/ou d'apprentissage de la part des autres participants de la communauté permet non seulement d'améliorer la qualité des contributions mais aussi d'avoir une première validation de l'idée. Cet adoubement de la contribution encourage les participants, et leur donne plus confiance en eux pour s'engager davantage dans l'activité créative.

« Pour voir ce que les gens pensent de ce projet, j'ai travaillé dessus pendant les 8 derniers mois, mais peut-être que si je l'ai publié et que tout le monde dit que c'est n'importe quoi, alors je ferais mieux de revenir en arrière et d'y réfléchir raisonnablement. Mais le fait que nous ayons eu un retour positif de la part de la communauté, et que nous ayons ensuite été sélectionnés, m'a rassuré sur la qualité de ce que je fais » (Tanushri, F., 32 ans).

« J'ai trouvé ça gratifiant d'avoir des retours positifs et constructifs, et ça permet aussi de se sentir concerné, quand on poste une idée et qu'on a un retour de quelqu'un de la communauté, c'est que notre message a été pris en compte et c'est plutôt satisfaisant » (Antony, H., 31 ans).

« En fait le retour du Community Manager et même l'échange avec les autres participants me permet d'être plus créatif lors des expériences futures sur la plateforme » (Gill, H., 48 ans).

Rôle du feedback après l'annonce des résultats

Le second thème qui structure les données issues des entretiens renvoie à l'impact du feedback à la fin du concours suite à l'annonce des résultats. Ce thème incarne les incidences négatives générées par le contenu du feedback, en plus de sa temporalité tardive, sur les comportements des contributeurs.

Le non-dévoilement des critères de sélection des idées, une source de mécontentement

Sur les plateformes de structure compétitive, à l'instar d'eYeka, les propositions des participants ne sont pas visibles aux autres pendant le concours. Ce choix stratégique est justifié par la volonté de limiter les risques de divulgation et de captation des idées proposées par les

contributeurs au profit d'autres acteurs (Roth, 2016). Les participants n'ont la possibilité de voir les idées gagnantes qu'au moment de l'annonce des résultats. Cependant, même à ce stade, la plateforme ne donne pas (ou peu) d'explication sur les critères de choix des idées sélectionnées et n'affiche pas non plus les soumissions reçues. Le moment de l'annonce des résultats apparaît ainsi comme une simple formalité pour ces plateformes alors qu'il représente pour les contributeurs un moment crucial, souvent critiqué pour son manque de transparence.

En outre, les participants expriment le besoin de comprendre les raisons du choix des idées gagnantes en vue de s'autoévaluer et de comprendre les raisons de leur échec dans une perspective d'apprentissage de leurs erreurs.

« Des fois on ne sait pas trop pourquoi la marque a choisi telle ou telle proposition, ce qu'elle avait en plus des autres, qu'est-ce qui l'a séduit, moi je trouve ça intéressant quand la plateforme ou la marque après qu'elle donne les résultats, elle dit ben écoute on a choisi ça parce que ça colle grave avec ce qu'on attendait parce que c'est une déclinaison de notre processus de (...) C'est intéressant de savoir pourquoi telle ou telle idée a gagné, elle a quoi spécialement par rapport au brief initial, on ne sait pas toujours pourquoi c'est telle proposition et pas telle autre qui avait gagné, il y a forcément une vraie bonne raison, mais c'est intéressant de savoir comment ils l'ont apprécié » (Emilie, F., 26 ans)

Expliciter les critères de sélection des propositions sur la plateforme après l'annonce des résultats et donner accès aux participants aux principales idées des autres durant le concours permet d'éviter les réactions négatives ainsi que la perception d'un sentiment d'iniquité, engendrées par le doute sur l'intégrité du processus, l'opacité perçue de la décision du jury et la déception de la perte.

« La divulgation des informations [sur le processus de sélection] est la base pour assurer l'équité. Chacun a le droit de savoir ce qui s'est passé dans le processus de compétition » (Ada, F., 36 ans).

« Donc, quand ils ouvrent un cercle de feedback, ils disent que 150 personnes ont participé, mais vous ne pouvez voir que 20 entrées, alors pourquoi ne pouvez-vous pas voir les 130 autres ? Pourquoi ont-ils choisi de les cacher ? Il ne semble pas y avoir de raison, cela n'a pas de sens..., mais oui, pourquoi créer un système et ensuite empêcher les gens de l'utiliser ou de le voir ? » (Thomas, H., 26 ans).

A *contrario*, l'explicitation des critères de sélection des meilleures contributions de la part de la plateforme reflète la transparence du processus d'évaluation et génère en conséquence chez les participants un sentiment d'équité de traitement des propositions reçues. Ce faisant, les concepteurs du concours créatif favorisent la résorption de la déception de la perte et ouvrent la possibilité aux contributeurs non-récompensés de revenir sur la plateforme pour y concourir de nouveau.

« Parfois, lorsque les gens gagnent, et que leurs soumissions ne correspondent pas vraiment aux attentes du brief, alors qu'il y en a d'autres qui le sont (...), le fournisseur du concours d'innovation devra rassurer sur le traitement équitable de tout le monde dans ce système ouvert, sinon, nous ne voudrions peut-être pas revenir sur la plateforme » (Thomas, H., 26 ans).

L'absence ou l'incomplétude du feedback en cas de perte, un vecteur de défection

La participation aux concours créatifs représente pour certains une activité de loisir qu'ils pratiquent pendant leur temps libre, mais constitue pour d'autres, plus impliqués, un défi à relever, voire une source de revenus pour les plus assidus d'entre eux. Les participants investissent parfois des ressources considérables en termes de temps et d'énergie dans la réalisation des tâches créatives en participant aux concours compétitifs d'idées. Par conséquent, le manque de feedback sur les raisons de l'échec qui concerne une grande partie des contributeurs, en plus d'être décevant au regard de l'investissement effectué, annihile toute possibilité de s'améliorer et incite à se désengager de ladite plateforme.

« Je dois admettre qu'une critique que j'ai à l'égard d'eYeka est le manque de feedback formel. Parfois, ce n'est rien, et, au mieux, c'est presque une reconnaissance, 'merci beaucoup' » (Thomas, H., 26 ans).

« J'ai remarqué que j'ai investi plus d'énergie dans les concours compétitifs parce qu'au final le but derrière est de se faire éditer son jeu ou essayer d'avoir les meilleures chances de se faire éditer (...); du coup ce serait intéressant qu'ils expliquent pourquoi ils ont retenu telle proposition et pas l'autre, ça me permet de progresser et de m'améliorer (...) Moi personnellement j'aimerais bien savoir pourquoi est-ce que je n'ai pas pu gagner, ce que je pourrais

améliorer pour la prochaine fois par exemple, juste avoir un petit retour personnalisé » (Antoine, H., 32 ans).

« Si on va me dire à la fin que j'ai perdu sans m'expliquer la raison ça va être encore pire, je préfère ne pas recevoir de message à l'issue de ma participation, que de m'avoir dit que j'ai perdu sans expliquer la raison, parce que si j'ai une explication, ça me motiverait à participer dans d'autres concours mais en m'améliorant, mais si je ne comprends pas les raisons je pourrais me dire que mon idée était nulle, ça ne sert à rien de participer dans les prochains concours, en plus ça ne vaut pas la peine, le Community Manager ne va pas me contacter s'il trouve mon idée nulle, ça va me freiner pour participer à d'autres concours » (Lara, F., 31 ans).

Discussion des résultats, apports et limites de la recherche

Les entreprises ont recours au *crowdsourcing* compétitif pour trouver des solutions efficaces et innovantes et à moindre coût et des idées pertinentes à intégrer dans le processus de développement de nouveaux produits (Ye, Kankanhalli, 2013). En dépit de leurs avantages potentiels pour les trois principaux acteurs de *crowdsourcing* (entreprise, plateforme et participants), les concours créatifs gamifiés soulèvent des questions que les organisateurs doivent gérer avec soin en vue d'impliquer les participants aux concours d'idées dans la réalisation des tâches externalisées et de réduire le risque de leur défection en cas de perte. Cette recherche met en évidence le rôle crucial de deux types de feedbacks délivrés par la plateforme et la communauté des participants dans le cadre du *crowdsourcing* compétitif dans la configuration de l'engagement de ces derniers dans l'activité de co-création. Elle montre également le rôle conjoint attendu des feedbacks issus de la plateforme et des autres contributeurs dans l'émulation et l'amélioration d'idées. Elle souligne enfin les risques d'effets délétères liés à l'absence ou l'incomplétude des retours et à la temporalité de leur occurrence qui peuvent aller de la frustration, au sentiment d'injustice, voire à la sortie de la plateforme.

Concernant les effets du type de feedback, nos résultats montrent que la présence d'un feedback d'apprentissage ou de motivation améliore la relation des participants avec la plateforme, réduit la tension liée à l'échec, rehausse l'intensité de la participation et prévient le désengagement

potentiel de la plateforme. Ces résultats rejoignent les conclusions de Camacho *et al.* (2019) et de Wooten et Ulrich (2017) selon lesquelles la présence du feedback exerce un effet de levier positif sur la performance des participants. Notre contribution va cependant au-delà de la simple confirmation de ces résultats et met en lumière de manière singulière l'effet de deux types de feedback et de leur valence sur la satisfaction, la motivation et l'engagement des contributeurs envers la plateforme. Ainsi, le feedback motivationnel favorise l'implication des participants lorsqu'il est positif, alors qu'il tend à générer des sentiments négatifs chez le contributeur menant à sa démotivation et à son désengagement de l'activité lorsqu'il est négatif et qu'il n'est pas accompagné d'arguments clairs et crédibles. Par ailleurs, le feedback d'apprentissage altère l'implication des participants et leur engagement envers la plateforme lorsqu'il est vague ou injonctif, car il bride leur créativité ou nécessite de réinvestir un effort surdimensionné dans la tâche.

Pour ce qui est du rôle joué par la source du feedback, nos résultats montrent que la source du feedback (*Community manager* vs autres participants) se révèle être un vecteur fort d'engagement envers l'activité de co-création et vis-à-vis de la plateforme complétant au passage les conclusions de Camacho *et al.* (2019). Nous montrons singulièrement que l'absence de feedback de motivation ou d'apprentissage doublée de la non-explicitation des critères de sélection des idées gagnantes constituent des sources principales d'insatisfaction à l'égard de la campagne. Elles engendrent des frustrations et des sentiments d'injustice pouvant provoquer la défection et le désengagement de la plateforme et des concours futurs. Outre le retour escompté de la part du *Community manager*, notre étude met en évidence l'attente d'un feedback des autres participants de la communauté, résultat surprenant dans le cas de plateformes compétitives. Ces feedbacks d'apprentissage ou de motivation revêtent une dimension de lien social que l'on n'imaginait pas dans des concours créatifs compétitifs dans lesquels prévaudraient l'appât du gain, la rivalité et la distanciation des autres participants. Ces doubles retours (*Community managers* et alter egos) sont perçus comme des éléments qui humanisent la relation et créent une certaine complicité au fil du temps entre les contributeurs d'une part et entre ces derniers et la plateforme d'autre part, renforçant leur intérêt à poursuivre la participation aux opérations proposées par la plateforme.

Une autre contribution de ce travail à la littérature sur la gamification des campagnes de *crowdsourcing* se situe sur le plan de la temporalité

d'émission du feedback. Elle met en relief le rôle crucial du moment de délivrance du feedback et de son contenu sur les comportements des contributeurs. Ainsi, lorsque le feedback n'est pas émis suffisamment tôt dans le concours et que son contenu ne permet pas d'améliorer les idées soumises dans les temps impartis, l'objectif de gain est jugé non atteignable, annihilant de fait les motivations intrinsèques des contributeurs (Birk *et al.*, 2016). En outre, un feedback émis lors de l'annonce des résultats sans rappeler les critères de sélection des idées gagnantes tend à créer un sentiment d'iniquité suite à la perte jugée non justifiée (Leclercq *et al.*, 2018). *A contrario*, nos résultats montrent que si l'annonce des propositions gagnantes est accompagnée d'une transparence sur les modalités de sélection des meilleures idées soumises, cela favorise la réduction de l'injustice perçue, facilite l'acceptation de l'échec personnel et prémunit contre le risque de défection et de désengagement des participants.

Sur le plan des implications managériales, les plateformes de *crowdsourcing* gamifié conçues selon la dynamique compétitive, peuvent aisément mettre à profit les retours favorisant l'apprentissage et l'amélioration des compétences et des propositions des participants. Elles gagneraient également à délivrer des feedbacks de motivation pendant les concours afin de susciter l'intérêt des participants de s'impliquer davantage dans le processus d'idéation. Ces feedbacks sont attendus dès les premiers stades du concours (pour améliorer la qualité des soumissions) et lors de l'annonce des résultats (afin de résorber le sentiment d'injustice), ce qui contraste avec les pratiques observables sur les plateformes de type compétitif alors que les risques de défection qu'elles encourent sont réels. Un arbitrage peut être trouvé pour les plateformes compétitives assujetties à des contraintes de confidentialité des soumissions, en ouvrant la possibilité aux contributeurs qui le souhaitent de rendre visibles les idées soumises à leurs alter egos et de recevoir en retour des commentaires sur la qualité de leurs propositions. Dans cette perspective, il convient de dédier des *Community managers* familiers avec l'objet du concours à la gestion des interactions avec les contributeurs et à les sensibiliser à l'importance de délivrer des feedbacks argumentés et constructifs.

De plus, la facilitation par la plateforme des interactions des contributeurs avec leurs alter egos durant le processus de cocréation viendrait en renfort à leurs échanges avec les *Community managers* et apporterait une dimension de lien social qui permet de vivre des expériences stimulantes. La réception par les contributeurs de suggestions d'amélioration émanant de ces deux sources se révèle un vecteur de construction de liens

affinitaires, d'amélioration des propositions soumises et de raffermissement de la relation avec la plateforme.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives d'extension probantes. Elle repose sur une collecte des données qui gagnerait à être élargie sur le plan de l'âge des participants aux deux pôles du spectre d'âges chronologiques, les 18-24 ans et les 50-65 ans qui ne sont pas couverts dans cette investigation. Ce faisant, on peut s'attendre à générer plus de variété d'objectifs associés à la participation aux concours d'idées et d'attentes associées aux feedbacks opérés par les plateformes. On peut ainsi conjecturer que les participants les plus âgés exprimeraient davantage de besoin de prise en charge incarné par des attentes en termes de feedbacks d'apprentissage, alors que les plus jeunes contributeurs seraient plus attentifs aux dispositifs d'émulation sous forme de feedbacks motivationnels.

Une autre piste de recherche consisterait à mettre à l'épreuve les résultats de cette étude qualitative, au travers d'un design expérimental permettant de tester les effets du feedback sur les comportements des participants. Typiquement, il s'agirait de vérifier l'effet modérateur du type (pour apprendre ou pour motiver), du moment (début vs fin du concours) et de la source (plateforme ou alter egos) du feedback sur l'implication dans l'activité de co-création et sur l'engagement envers la plateforme de *crowdsourcing*.

REFERENCES

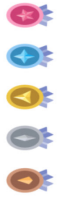


- AFUAH, A., TUCCI, C. L. (2012), Crowdsourcing as a Solution to Distant Search, *Academy of Management Review*, 37(3), 355-375.
- BARDIN, L. (2007), *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BIRK, M. V., ATKINS, C., BOWEY, J. T., MANDRYK, R. L. (2016), Fostering Intrinsic Motivation through Avatar Identification in Digital Games, *The CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, San Jose, CA, 7-12 May.
- CAMACHO, N., NAM, H., KANNAN, P. K., STREMERSCHE, S. (2019), Tournaments to Crowdfund Innovation: The Role of Moderator Feedback and Participation Intensity, *Journal of Marketing*, 83(2), 138-157.
- DETERDING, S., DIXON, D., KHALED, R., NACKE, L. (2011), From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification", *The 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, Tampere, Finland, 28-30 September.
- ELMOUKHLISS, M., RENARD, D., ZHAO, Z., BALAGUÉ, C. (2017), De la compétition à la coopération, *Revue Française de Gestion*, 6, 11-24.


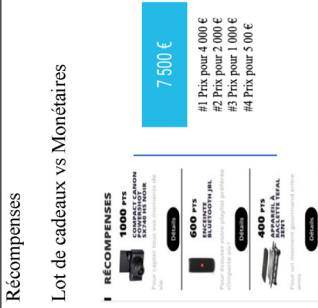

- FISHBACH, A., FINKELSTEIN, S. R. (2012), How Feedback Influences Persistence, Disengagement, and Change in Goal Pursuit, in Aarts, H., Elliot, A. (eds), *Goal-Directed Behavior*, Psychology Press.
- GUPTA, A., GOMATHI, S. (2017), A Review on Gamification and Its Potential to Motivate and Engage Employees and Customers: Employee Engagement through Gamification, *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 9(1), 42-52.
- HALAN, S., ROSSEN, B., CENDAN, J., LOK, B. (2010), High Score! Motivation Strategies for User Participation in Virtual Human Development, *International Conference on Intelligent Virtual Agents*, September, Berlin, Heidelberg.
- HAMARI, J., KOIVISTO, J., SARSA, H. (2014), Does Gamification Work? A Literature Review of Empirical Studies on Gamification, *The 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, Hawaii, 6-9 January.
- PLÉ, L., CHUMPITAZ-CÁCERES, R. (2010), Not Always Co-creation: Introducing Interactional Co-destruction of Value in Service-Dominant Logic, *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.
- HARWOOD, T., GARRY, T. (2015), An Investigation into Gamification as a Customer Engagement Experience Environment, *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 533-546.
- HOWE, J. (2006a) 'Crowdsourcing: A Definition', Crowdsourcing: Tracking the Rise of the Amateur, Weblog, 2 June, disponible en ligne à : [http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html].
- HUOTARI, K., HAMARI, J. (2012), Defining Gamification: A Service Marketing Perspective, *The 16th International Academic MindTrek Conference*, Tampere, Finland, 3-5 October.
- HUOTARI, K., HAMARI, J. (2017), A Definition for Gamification: Anchoring Gamification in the Service Marketing Literature, *Electronic Markets*, 27(1), 21-31.
- KLUGER, A. N., DENISI, A. (1996), The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory, *Psychological Bulletin*, 119(2), 254.
- LEBRATY, J. F., LOBRE-LEBRATY, K. (2010), Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité, *Systèmes d'Information Management*, 15(3), 9-40.
- LECLERCQ, T., HAMMEDI, W., PONCIN, I. (2018), The Boundaries of Gamification for Engaging Customers: Effects of Losing a Contest in Online Co-creation Communities, *Journal of Interactive Marketing*, 44, 82-101.
- MONTOLA, M., STENROS, J., WAERN, A. (2009), *Pervasive Games: Theory and Design*, Boca Raton, CRC Press.
- ROBSON, K., PLANGGER, K., KIETZMANN, J. H., MCCARTHY, I., PITT, L. (2015), Is it All a Game? Understanding the Principles of Gamification, *Business Horizons*, 58(4), 411-420.
- ROTH, Y. (2016), *Comprendre la participation des internautes au crowdsourcing : une étude des antécédents de l'intention de participation à une plateforme créative*, Thèse de Doctorat, Université Panthéon-Sorbonne-Paris I.

- RYAN, R. M., DECI, E. L. (2000), Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- SALMONI, A. W., SCHMIDT, R. A., WALTER, C. B. (1984), Knowledge of Results and Motor Learning: A Review and Critical Reappraisal, *Psychological Bulletin*, 95(3), 355.
- SEEBER, I., ZANTEDESCHI, D., BHATTACHERJEE, A., FÜLLER, J. (2017), The More the Merrier? The Effects of Community Feedback on Idea Quality in Innovation Contests, *The 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, Hawaii, 4 January
- WANG, X., SCHNEIDER, C., VALACICH, J. S. (2015), Enhancing Creativity in Group Collaboration: How Performance Targets and Feedback Shape Perceptions and Idea Generation Performance, *Computers in Human Behavior*, 42, 187-195.
- WOOD, R. E., LOCKE, E. A. (1990), Goal Setting and Strategy Effects on Complex Tasks, in Staw, B., Cummings, L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press.
- WOOTEN, J. O., ULRICH, K. T. (2017), Idea Generation and the Role of Feedback: Evidence from Field Experiments with Innovation Tournaments, *Production and Operations Management*, 26(1), 80-99.
- YANG, C., YE, H. J., FENG, Y. (2020), Using Gamification Elements for Competitive Crowdsourcing: Exploring the Underlying Mechanism, *Behaviour & Information Technology*, 1-18.
- YE, J., KANKANHALLI, A. (2013), Exploring Innovation through Open Networks: A Review and Initial Research Questions, *IIMB Management Review*, 25(2), 69-82.

Annexes

Tableau 1 – Synthèse des spécificités des mécaniques de jeux et des dynamiques de gamification correspondantes

Mécaniques de jeu		Dynamiques de gamification		
		Compétition	Coopération	
Badges		Font parties des systèmes de réalisation (<i>achievement systems</i>) et correspondent à une icône graphique qui apparaît à l'utilisateur à la suite de l'atteinte d'une réalisation. Le participant gagne des badges à mesure qu'il contribue à la réalisation de la tâche demandée.	-	Modèle hybride combinant la présence simultanée des mécaniques de gamification relevant de la compétition et de la coopération.
Classement		Reflète un affichage ordonné des scores et des noms des participants à un concours.	-	
Niveaux		Le système de niveaux renvoie aux stades de réalisation des participants et sert à montrer la progression de ces derniers.	-	

Dynamiques de gamification		Coopération	Coopétition
Mécaniques de jeu	Compétition	Coopération	Coopétition
<p>Points</p> 	<p>Attribués pour récompenser l'achèvement réussi d'une tâche et la performance d'un joueur.</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>Récompenses</p> <p>Lot de cadeaux vs Monétaires</p> 	<p>Représentent un lot de cadeaux ou une somme d'argent délivrés en vue de rétribuer le(s) joueur(s) ayant atteint un score ou réalisé une tâche spécifique.</p>	<p>Lorsqu'elles existent, elles sont également réparties entre les participants.</p>	<p>—</p>
<p>Délai</p> 	<p>Symbolise une échéance précise durant laquelle l'utilisateur est censé accomplir une tâche.</p>	<p>—</p>	<p>—</p>
<p>Mode de participation</p>	<p>Une caractéristique fondamentale de la compétition est l'individualisme dans la participation ainsi que l'absence d'espace partagé. Les participants n'ont pas accès aux idées des autres contributeurs de la communauté et ne peuvent pas interagir avec eux.</p>	<p>—</p>	<p>Une caractéristique centrale de la coopération consiste en la présence d'un espace de partage favorisant l'affichage des idées soumises et l'interaction des membres de la communauté en 'ikam' et/ou commentant les contributions postées sur la plateforme.</p>

Mécaniques de jeu	Dynamiques de gamification		
	Compétition	Coopération	Coopération
Feedback	Le feedback correspond à un commentaire émis sur l'intérêt de l'idée soumise. Il représente un moyen d'information mais aussi de reconnaissance de la qualité du travail effectué. Il prend la forme d'une évaluation externe du <i>Community manager</i> de la plateforme dans le cadre d'une dynamique de compétition, ou encore de la part de ces derniers et des alter ego et autres membres de la communauté dans le cadre d'une dynamique de coopération ou de coopération.		
Motivations	La motivation intrinsèque se réfère aux sources externes incitant à accomplir une tâche afin de recevoir une compensation financière ou autre en contrepartie. La motivation intrinsèque se réfère à une volonté d'agir propre au contributeur qui peut être mue par la stimulation générée par le défi à relever, l'exploration et la découverte de nouveautés, le plaisir ou le divertissement et le partage.		
	Motivations extrinsèques : les récompenses financières, le <i>brief</i> créatif. Motivations intrinsèques : le plaisir et l'amusement, le désir de relever le défi.	Motivations extrinsèques : la recherche d'opportunités professionnelles, le <i>brief</i> créatif. Motivations intrinsèques : Stimuler la créativité grâce à l'échange avec la communauté, le désir de nouer de nouvelles relations.	Présence simultanée des motivations intrinsèques et extrinsèques
Structure des buts	La rivalité entre les participants dans le cadre d'une compétition influence leur capacité d'imagination et de créativité les poussant à donner le meilleur d'eux-mêmes afin de relever le challenge et remporter le prix. Il s'agit ici d'un des déterminants clés de la compétition. Le fait qu'un participant atteigne le but prescrit empêche les autres participants de l'atteindre.	La structure des buts des participants à une campagne fondée sur la stricte coopération est caractérisée par le collectivisme et les récompenses peuvent être égales ou nulles.	Structure mixte caractérisée par la présence simultanée des mécaniques de la compétition et de la coopération.

Tableau 2 - Profils des répondants

N°	Répondants	Sexe	Âge	Pays	Plateformes utilisées	Durée de l'entretien
1	Ada	F	36 ans	Chine	eYeka	40 min
2	Thomas	H	26 ans	Royaume-Uni		76 min
3	Samira	F	48 ans	Maroc		42 min
4	Emilie	F	27 ans	France		46 min
5	Aymeric	H	27 ans	Espagne		63 min
6	Lara	F	32 ans	France		25 min
7	Emma	F	28 ans	France		22 min
8	Carla	F	29 ans	États-Unis	Open IDEO	37 min
9	Efren	H	27 ans	Mexique		45 min
10	Tanushri	H	32 ans	États-Unis		68 min
11	Jake	H	31 ans	Inde		60 min
12	Margot	F	24 ans	France	Fanvoice	67 min
13	Mael	F	28 ans	France		20 min
14	Gill	H	45 ans	France	Tric Trac	66 min
15	Antoine	H	32 ans	Allemagne		51 min
16	Antony	H	31 ans	France		eYeka et Open IDEO