Thèse de doctorat

Université de Limoges

ED 613 - Sciences de la Société, Territoires, Sciences Économiques et de Gestion (SSTSEG)

Centre de Recherche sur l'Entreprise, les Organisations et le patrimoine (CREOP)

Thèse pour obtenir le grade de
Docteur de l'Université de Limoges
Sciences de Gestion

Présentée et soutenue par
François GRAVIE-PLANDE

Le 12 Janvier 2021

L'écosystème social territorial, émergence et caractérisation. Une modélisation par la valeur à travers l'autoethnographie

Thèse dirigée par Mme **Martine Hlady-Rispal**, Professeur à l'IAE de Limoges, Université de Limoges

Président du jury

M. **Alain Rivet**, Professeur émérite, CREOP, IAE de Limoges, Université de Limoges

Rapporteurs :

M. **Bertrand Blancheton**, Professeur des universités, Université de Bordeaux

M. **Éric Séverin**, Professeur des universités, IAE de Lille, Université de Lille

Examinateur :

Mme. **Bérangère Deschamps**, Professeur des universités, CERAG, IUT 2 Grenoble, Université Grenoble Alpes

Je dédie ce travail à mes parents,
Vous m’avez fait confiance
Vous m’avez aidé
Et bien plus encore
Merci

Licence CC BY-NC-ND 3.0

L'expérience de chacun est le trésor de tous
Gérard de Nerval

Salvador Dali, *The Ship, 1943*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Remerciements

Écrire des remerciements n'est jamais simple, surtout en terminant une année Covid 19 dans le renfermement et l'épuisement. Pourtant le travail que je remets aujourd'hui est là pour me montrer le chemin parcouru depuis les conseils prodigués par mon maître des écoles de CE2, lequel me prédisait une réelle réussite à condition de travailler la concentration et l'exigence. Je crois pouvoir humblement lui dire aujourd'hui que ses conseils ont porté leurs fruits.

Ce travail de recherche a été une aventure humaine qui m'a façonné, bien sûr en me faisant monter en compétences, tant en méthodologie qu'en acquis académiques, mais surtout en me faisant partager d'inoubliables moments avec des personnes venues d'horizons différents, auxquelles je souhaite dédier cette thèse.

Mes premiers remerciements s'adressent à ma directrice de thèse, Professeure à l'Université de Limoges, Madame Martine Hlady-Rispal. Il est difficile de trouver les mots justes, pour lui exprimer ma gratitude et mon respect. J'ai le souvenir de la première rencontre qui m'a fait entrevoir tant d'espérances et qui m'a montré la voie de mon orientation professionnelle. En effet, mon parcours n'est pas linéaire, je ne suis pas un universitaire, mais grâce à ma directrice de thèse, j'ai trouvé comment canaliser ma réflexion et apaiser mes doutes. Merci encore Madame, vous qui avez su, avec compréhension, pédagogie et dialogue, m'extraire doucement de mes erreurs et m'aider à cheminer.

Je remercie tous les Professeurs et Maitres de conférences du CREOP, particulièrement Madame Yildirim (Maître de conférence, HDR, Université de Limoges) qui en tant que Directrice du laboratoire de recherche m'a accueilli, ainsi que Messieurs Dumas et Mazieres (Maîtres de conférences, HDR, Université de Limoges), au comité de direction en ma qualité de représentant élu des doctorants en gestion. Cette opportunité m'a permis de mieux comprendre « l'écosystème universitaire », de m'y impliquer et de développer mon engagement dans ce monde professionnel. Je joins dans ces remerciements, Messieurs Vareille (Professeur à l'université de Limoges) et Bayle (Professeur à l'université de Limoges) pour leurs conseils précieux et plus particulièrement Monsieur Rivet (Professeur émérite à l'université de Limoges) qui me fait l'honneur aujourd'hui de présider ce jury de thèse.

Ma gratitude s'exprime aussi auprès des professeurs Bertrand Blancheton (Université de Bordeaux) et Éric Séverin (IAE de Lille) qui me font l'honneur de participer en tant que rapporteurs. Mes remerciements s'adressent également au professeure Bérangère Deschamps (IUT 2 Grenoble) qui me fait l'honneur d'évaluer ce manuscrit en tant qu'examinateur. Que les membres de ce jury soient remerciés pour le temps précieux accordé à la lecture de ce travail et pour l'élaboration de leurs conseils et commentaires qui viendront améliorer et finaliser cette recherche. Être évalué par des professeurs d'une telle qualité me montre la voie de l'excellence. J'espère ne pas les décevoir.

Mes remerciements vont aussi au personnel de l'IAE et de la Faculté de Droit et de Science Économique de Limoges. Ces deux structures m'ont accueilli et m'ont permis de faire mes premiers pas dans l'enseignement universitaire, en tant qu'intervenant, ATER et aujourd'hui PRCE. Je pense notamment au Directeur de l'IAE, Monsieur Jolivet qui, en confiance, m'a permis de m'exprimer librement, ainsi que Monsieur Menudier, qui fut le premier à me confier quelques heures de cours et qui m'a toujours accompagné à travers ses conseils et son expérience. Je pense aussi aux autres doctorants du CREOP, particulièrement à Nabil, Valentina et Anaïs avec qui nous avons fait de notre mieux pour unir les doctorants de ce laboratoire et faire de notre bidisciplinarité notre force commune. Mes pensées vont aussi à

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Mariyam qui a ouvert la voie et avec qui j'ai pris un grand plaisir à travailler et que je remercie pour son soutien.

Mes remerciements iront également vers les personnes qui ont participé de près ou de loin au projet Terra Garona. Ces quatre années d'expérience entrepreneuriale n'ont pas été un long fleuve tranquille…

Merci à mes parents, à ma sœur et à mes amis si fidèlement présents à mes côtés.

Merci à toutes et tous.

FGP

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Droits d’auteurs

Cette création est mise à disposition selon le Contrat :
« **Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de modification 3.0 France** »
disponible en ligne : *http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/*

Crédit photo : David Ollero

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Table des matières

Introduction 13
I.1. Intérêt et actualité du sujet 13
I.2. Champs de la littérature : Une approche métaphorique, entre réalité et modélisation 14
I.3. Problématique et question de recherche 16
I.4. Intérêt pratique de la recherche 19
I.5. Intérêt académique de la recherche 20
I.6. Positionnement épistémologique et méthode mobilisée pour la réalisation du terrain empirique 21
I.7. Structure et progression détaillée de la thèse 22
Chapitre I. La caractérisation de la nature d'un écosystème au moyen de la métaphore 25
I.1. L'écosystème comme concept intégrateur multidimensionnel 25
I.1.1. Le recours à la métaphore : utilités et limites 25
I.1.1.1. Les limites de la comparaison biologique 25
I.1.1.2. L'idée de la comparaison écologique 26
I.1.1.3. Un intérêt pédagogique et didactique 27
I.1.2. Un concept permettant une nouvelle vision organisationnelle 28
I.1.2.1. Une nouvelle stratégie 28
I.1.2.2. Un nouvel outil 29
I.1.2.3. Un nouveau modèle 31
I.2. La délimitation du concept d'écosystème par l'intégration de termes clefs 32
I.2.1. La difficulté de définir l'écosystème 33
I.2.2. La coévolution au service du dynamisme des organisations 35
I.2.3. Les acteurs de l'écosystème 37
Chapitre II. L'émergence de la théorie écosystémique au moyen d'une approche historique et organisationnelle 40
II.1. L'écosystème comme phénomène moderne au service des théories fondamentales des organisations par une pluralité d'apports. 40
II.1.1. Une nouvelle forme concurrentielle 40
II.1.2. Une nouvelle organisation en réseaux 42
II.1.3. Un nouveau rapport aux parties prenantes 43
II.2. Rétrospective des périodes d'élaboration du concept d'écosystème 44
II.2.1. L'innovation personnelle (1993-2003) 44
II.2.1.1. Premier article ; « Predators and Preys » 45
II.2.1.2. L'ouvrage fondamental 46
II.2.1.3. D'autres publications originelles 49
II.2.2. Vers une communauté de chercheurs (2004-2006) 50
II.2.2.1. Première légitimation académique 51
II.2.2.2. Une restructuration « Moorienne » 53
II.2.3. Au cœur du management stratégique (2007-2017) 55
II.2.3.1. Un courant français 55
I.2.3.1. La caractérisation de l'écosystème d'affaires 58
I.2.3.2. Une école écosystémique 61
II.3. L'évolution des organisations en réseaux 62
II.3.1. Les organisations en réseaux, une grande famille 63
II.3.1.1. Le district industriel, un lointain ancêtre 63

Licence CC BY-NC-ND 3.0

II.3.1.2. Le cluster, un oncle ayant fait ses preuves 65
II.3.1.3. Les pôles de compétitivités, un cousin français 70
II.3.2. Le terreau des nouvelles technologies et l'apparition de nouvelles formes écosystémiques 73
II.3.2.1. L'émergence d'une révolution numérique 74
II.3.2.2. Les plateformes numériques et les écosystèmes associés 75
II.3.2.3. Une réponse écosystémique 77
Chapitre III. Conceptualisation de la notion d'écosystème social par la théorie de la valeur 81
III.1. Démonstration d'une diversité écosystémique grâce à la valeur 81
III.1.1. La modélisation de l'approche écosystémique par la valeur 82
III.1.1.1. L'existence d'une valeur écosystémique 84
III.1.1.2. Le rôle de la valeur dans la stratégie de la plateforme écosystémique 87
III.1.2. Présentation de la diversité écosystémique 91
III.1.2.1. L'écosystème de type 1 : Juxtaposition 94
III.1.2.2. L'écosystème de type 2 : Complémentarité 98
III.1.2.3. L'écosystème de type 3 : Symbiose 102
III.2. Caractérisation de l'écosystème social territorial (EST) 106
III.2.1. Façonnement de la valeur sociale 107
III.2.2. La mise en place d'un « commun » comme moteur organisationnel 110
III.2.3. L'écosystème social comme outil de développement territorial 113
Chapitre IV. Le cadre opératoire et la conception de la méthode, le choix de l'approche autoethnographique 117
IV.1. La recherche d'une posture épistémologique et méthodologique 118
IV.1.1. L'approche constructiviste 118
IV.1.1.1. Le rôle de l'interaction 119
IV.1.1.2. L'hypothèse phénoménologique 120
IV.1.2. Le choix d'un paradigme de recherche 122
IV.1.2.1. La réflexion autour d'une méthodologie d'étude 122
IV.1.2.2. La contextualisation et l'appropriation de la recherche 124
IV.2. Le choix d'une méthode de recherche 125
IV.2.1. Présentation de la recherche-action 125
IV.2.1.1. Les spécificités d'une recherche par l'action 127
IV.2.1.2. Facteurs de réussites et limites 128
IV.2.2. Le dépassement de la recherche-action, et la décision d'une approche autoethnographique 129
IV.2.2.1. Les supports théoriques de l'autoethnographie 130
IV.2.2.2. L'explication d'une rareté de l'autoethnographie dans les sciences de gestion 133
IV.2.2.3. Les limites acceptées 133
IV.3. La Mise en place d'une stratégie de recherche 134
IV.3.1. Un canevas de recherche spécifique 137
IV.3.1.1. Une approche abductive 137
IV.3.1.2. Un calendrier du canevas de recherche 139
IV.3.2. Mise en place de la phase empirique 140
IV.3.2.1. Une collecte de données tournée vers le terrain 140
IV.3.2.1.1. Collecte de données primaires par l'action entrepreneuriale 142
IV.3.2.1.2. Autres collectes de données 145

Licence CC BY-NC-ND 3.0

IV.3.2.1.3. Les données secondaires 146
IV.3.2.2. Analyse des données 147
IV.3.2.2.1. Le bricolage méthodologique 147
IV.3.2.2.2. Prise en compte des biais 149
IV.3.2.2.3. L'éthique de recherche 152
IV.3.2.2.4. Évaluation de la qualité de la recherche 153
IV.3.2.2.5. Multi-angulation des données 156
IV.3.2.2.6. Présentation des résultats de la recherche 161
Chapitre V. Narration du cas, au fil de l'eau 164
V.1. La rencontre écosystémique (2014-2015) 164
V.1.1. Le projet académique 165
V.1.2. Le choix des règles du jeu 171
V.1.3. La volonté d'un secteur 181
V.2. La fusion écosystémique (2015-2016) 191
V.2.1. Le rêve entrepreneurial 191
V.2.2. Le choix associatif 201
V.2.3. L'unification d'un secteur 211
V.3. Le risque dispersif (2016-2017) 221
V.3.1. La perte de contrôle 221
V.3.2. Le temps des responsabilités 225
V.3.3. La difficile coopération 234
Chapitre VI. Discussion sur l'utilité de la modélisation d'un écosystème social dans le développement territorial et analyse des différentes étapes d'émergence 240
VI.1. Discussion sur l'utilité du modèle d'affaire (BM) dans le développement d'un écosystème social territorial (EST) 240
VI.1.1. Une proposition de valeur à différents niveaux 244
VI.1.2. Capture et rémunération spécifiques et hybrides de la valeur 245
VI.1.3. La Génération/Fabrication de la valeur 248
VI.1.4. Le partage de la valeur 251
VI.1.5. Le façonnement de la valeur 256
VI.2. Les différentes étapes d'émergence d'un écosystème social territorial avec le rôle du territoire au sein du processus d'émergence. 259
VI.2.1. La motivation entrepreneuriale 262
VI.2.2. La stratégie de coopétition 264
VI.2.3. Les ressources et compétences écosystémiques 266
VI.2.4. L'ambidextrie écosystémique 267
VI.2.5. Le phénomène d'institutionnalisation 270
VI.2.6. La relation écosystémique 271
VI.2.7. La valeur territoriale 272
Conclusion 274
Références bibliographiques 282
Annexes 320

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Table des illustrations

Figure 1 : Les liens entre l'écosystème, la stratégie et la performance, Theodoraki (2017).. 35

Figure 2 : Positionnement des écosystèmes d'affaires par rapport aux théories concurrentielles par Gueguen et Torrès (2004) 41

Figure 3 : Le cercle vertueux de l'écosystèmes, Isckia (2011) (D'après Moore, 1996) 47

Figure 4 : Représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes, Gueguen et Torrès (2004) (Adapté de Moore, 1996) 48

Figure 5 : Nombre d'article classé évoquant les ESA, Gueguen et Passebois-Ducros (2011) 50

Figure 6 L'approche en termes d'écosystème d'affaires : une trajectoire innovante mais marginalisée, Edouard et Gratacap (2011b)..... 55

Figure 7 : Trois représentations des écosystèmes d'affaires, Gueguen et Torrès (2004)..... 56

Figure 8 : Évolution des références théoriques selon les auteurs anglo-saxons, Edouard et Gratacap (2011b)..... 59

Figure 9 : Typologie des écosystèmes d'affaires, Koenig (2012) 60

Figure 10 : Nombres d'articles faisant écho au terme d'écosystème dans les revues « *corporate/industrial* », Factiva, 2018 (Kapoor, 2018)..... 61

Figure 11 : Évolution des formes d'organisation en réseau : du cluster à l'écosystème, Daidj (2011)..... 76

Figure 12: Illustration conceptuelle du BM, Hlady-Rispal et Servantie, 2018 85

Figure 13 : Représentation par la valeur d'une plateforme écosystémique..... 89

Figure 14 : L'écosystème entrepreneurial, Theodoraki (2017) (Adapté de Brandenburger et Nalebuff, 1995) 93

Figure 15 : Représentation par la valeur de l'écosystème de type 1 96

Figure 16 : Représentation par la valeur de l'écosystème de type 2 100

Figure 17 : Représentation par la valeur de l'écosystème de type 3 104

Figure 18 : Value Shaping in five successive stages: definitions and triggers. Oskam et *al*, 2018 108

Figure 19 : Le trialectique « sujet-objet-projet », Nifle (1996)..... 120

Figure 20: La spirale de la recherche action. Source : Thornhill et *al.* (2000) 126

Figure 21: Boucle d'étude du cas « **Terra Garona** »..... 143

Figure 22 : Processus d'interprétation (inspiré de Hlady-Rispal (2002) De la donnée empirique à la théorie. Une représentation hélicoïdale du processus. p.148)..... 160

Figure 23: Gouvernance prévisionnelle SCIC (2014-2015)..... 181

Figure 24 : Retro planning **Terra Garona** 2016..... 193

Figure 25 : Modèle économique **Terra Garona**..... 197

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Figure 26 : Gouvernance **Terra Garona** 2015-2016 203
Figure 27 : Série d'actions 2015-2016 204
Figure 28 : Critères d'évaluation **Terra Garona** 207
Figure 29 : Les neuf axes stratégiques 219
Figure 30 : Résumé actions RH 228
Figure 31 : Gouvernance **Terra Garona** 2017 229
Figure 32 : Feuille de route de M.H 231
Figure 33 : approche de classification non transformationnelle du cas **Terra Garona** : le recours à l'outil Canvas, Osterwalder *et al*. (2005) 243
Figure 34 : approche transformationnelle de nature transactionnelle 258
Figure 35 : Représentation du phénomène de « *Rencontre écosystémique* » 259
Figure 36 : Représentation du phénomène de fusion écosystémique 260
Figure 37 : Évolution de la coordination des collectifs de TPE – Gundolf et Jaouen (2005). 270
Figure 38 : Positionnement comparatif de l'entrepreneuriat solidaire pour le cas **Terra Garona**. Source adaptée de Boncler et Hlady-Rispal (2004) 273
Figure 39 : Résumé du design de recherche 278

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Table des tableaux

Tableau 1 : Identifier les contributions respectives des parties prenantes. Le Rameau (2017) 18

Tableau 2 : Plan général de la thèse 24

Tableau 3 : Plan général de la thèse 39

Tableau 4 : Tableau comparatif illustrant les différences entre les publications de 1996/1998 et celle de 2006, Koenig (2012) 53

Tableau 5 : Plan général de la thèse 80

Tableau 6 : Cluster, réseau de valeur et écosystème (adapté), Peltoniemi (2004) 87

Tableau 7 : Base théorique de l'écosystème entrepreneurial durable, Theodoraki (2017) . 102

Tableau 8 : Plan général de la thèse 116

Tableau 9 : Paradigme positiviste versus paradigme constructiviste (Guba et Lincoln, 1998) traduit par Villéger (2016). 121

Tableau 10 : Caractéristiques de la recherche action comparée avec des méthodes "classiques", inspiré et traduit de Blumberg et al. (2008) 128

Tableau 11 : Profil des acteurs 144

Tableau 12 : Profil des structures 145

Tableau 13 : Le recours au principe de multi-angulation des données 158

Tableau 14 : Plan général de la thèse 162

Tableau 15 : Présentation des bateaux de la flotte **Terra Garona** 178

Tableau 16 : Plan général de la thèse 239

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Introduction

> *« Si vous n'êtes pas socialement durable, vous ne pourrez pas avoir une économie compétitive à long terme (…) Mais si vous imaginez l'économie comme un écosystème social et non comme un simple écosystème d'affaire, vous êtes en capacité de créer des opportunités, dès le système éducatif jusqu'au monde professionnel, car le travail sert toujours de fondement à toute forme d'égalité des chances (…) Nous avons besoin de l'idée « d'unité » mais dans le même temps… nous avons besoin d'un individualisme enrichi par la réflexion, la créativité et la recherche d'innovation. Et ce projet n'est pas contradictoire »*[1] Tharman Shanmugaratnam, Ministre des Finances de Singapour, propos cités durant *« The Singapore Tech Forum »* 19 Novembre 2020

I.1. Intérêt et actualité du sujet

Parler d'écosystème en 2020 c'est évoquer un terme devenu courant et totalement acclimaté aux mondes professionnel et médiatique. En quelques clics sur un moteur de recherche, des articles d'actualités[2] évoquent « *l'écosystème de la 5G* », « *l'écosystème de l'audio* », « *l'écosystème de la TV* » », « *l'écosystème des collectivités locales* », « *l'écosystème des entrepreneurs* », « *l'écosystème de l'intelligence artificielle* », « *l'écosystème local d'offres touristiques* » … Le terme n'a d'ailleurs pas échappé aux commentaires de l'abominable star de cette année de finalisation de thèse, le coronavirus. En effet et sans vouloir se prononcer sur le fond, il peut être noté de nombreuses utilisations du vocable « écosystème » par les chercheurs dans les sciences médicales. Son utilisation est évidemment en premier lieu biologique :

> *« Tant qu'on détruira des écosystèmes, on vivra sous la menace d'épidémies comme celle du Covid-19. Tous les virologues s'y attendaient. »* François Baillon, zoologue[3]
>
> Confirmé par le Président de la République en ces termes : *« les choses peuvent varier selon les saisons et les géographies, et (qu') un virus réagit à un écosystème »*[4].

Son utilisation devient plus intéressante lorsqu'elle vise un groupe social. Ainsi, lors de son audition le 24 juin 2020 par la commission d'enquête de l'Assemblée Nationale, le professeur Didier Raoult évoquait des « *conflits d'intérêts* » au sein des instances de recherche médicale et du Conseil scientifique, et employait le terme écosystème pour décrire des « *relations de familiarité (…) de nature à changer le jugement des choses* ».

Derrière ce blâme, se cache une volonté de dénoncer « *les liens d'intérêt entre les entreprises et les acteurs du secteur de la santé.* ». Ce rappel de l'actualité permet de rentrer pleinement dans l'écosystème qui nous concerne, c'est-à-dire celui des organisations. Pour le professeur Raoult, l'écosystème scientifique dans lequel il s'inscrit, le mettrait à l'abri des discours des

[1] Traduction par nos soins de *« If you are not socially sustainable, you are not going to have a competitive economy in the long term (…) But if you think of an economy as a social ecosystem – not just a business ecosystem - you are able to create opportunities, starting upstream in education, but moving into work, because work is still fundamental to any sense of equality of opportunity (...) We need a sense of togetherness, but at the same time...* »

[2] Résultats de l'onglet actualité d'une recherche Google avec le mot *« écosystème »* fait le 28/11/2020

[3] Entretien de « La république du centre » datant du 06/04/2020

[4] Termes utilisés lors de sa visite du CHU de Marseille le 15/04/2020

Licence CC BY-NC-ND 3.0

autres « *écosystèmes* », journalistiques ou politiques. Cette utilisation tant politique, que médiatique évoque à la fois les « *Champs* » de Bourdieu et « *les modes d'existence* » de Latour, c'est-à-dire l'idée même que des mondes, ne fonctionnant ni avec les mêmes valeurs, ni avec les mêmes habitudes, ni avec le même langage se rencontrent. Par ce phénomène de passage de mondes clos à des mondes ouverts, comme précédemment décrit, le contact entre le monde scientifique et les milieux économiques, politiques, médiatiques, se pose la question du positionnement de la vérité, de la légitimité, mis en évidence par cette phrase aujourd'hui célèbre du Professeur répondant à des journalistes « *Vous et moi, nous ne vivons pas dans le même écosystème.* »[5].

Cette utilisation sur le devant de la scène médiatique, pour un doctorant qui travaille la notion depuis plusieurs années, ne peut qu'interroger. C'est en même temps la preuve d'une certaine actualité du sujet, mais c'est aussi la démonstration qu'un travail définitoire est nécessaire afin d'éviter toute mauvaise interprétation du sujet. Cette imprécision s'illustre par un champ académique encombré, regroupant des notions comme *les réseaux, les alliances stratégiques* et qui continue de voir apparaitre de nouveaux concepts comme ceux *d'architecture d'industrie* (Jacobides et *al*, 2006) ou encore de *plateforme* (Gawer et Cusumano, 2008 ; Cusumano, 2010 ; Schmalensee et Evans, 2007).

I.2. Champs de la littérature : Une approche métaphorique, entre réalité et modélisation

L'écosystème (ES) est au départ une notion écologique visant une unité de base formée par le milieu (*biotope*) et les organismes qui y vivent (*biocénose*)[6]. La notion s'est vulgarisée au point d'imprégner toutes les analyses destinées à cerner un ensemble dynamique composé d'éléments interagissant entre eux dans un milieu donné.

Ce vocable scientifique a fait son apparition en 1935 lorsqu'un professeur britannique titulaire de la chaire des sciences naturelles à Oxford, Arthur Tansley[7] propose le concept après avoir préalablement acquis une formation en psychologie sous la direction de Sigmund Freud qui lui inspirera en 1920 son premier ouvrage « *The New Psychology and its relations to Life* »[8]. Alors que la notion prenait son ampleur dans les sciences de l'environnement[9], elle apparaissait plus de 60 ans plus tard dans les sciences de gestion.

Dans la littérature académique, l'écosystème fut souvent étudié à travers la combinaison de trois disciplines des sciences humaines : l'économie, la géographie et la sociologie (Feld, 2012). Cette triple lecture a permis d'appréhender la valeur non-économique, ainsi que des mesures multidimensionnelles de la performance (Bakkali, 2013 ; Bakkali et *al*., 2013 ; Barbero et *al*., 2012 ; Hackett et Dilts, 2008 ; Messeghem et *al*., 2017 ; Vanderstraeten et Matthyssens, 2012).

---

[5] Interview sur BFMTV du 3 Juin 2020 par Ruth Elkrief et Margaux de Frouville

[6] Historique de la notion d'écosystème sur Universalis.fr (consulté le 12 octobre 2017)

[7] Tansley A. G. (1935), « The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. », *Ecology*, Vol. 16, n°. 3 (Jul., 1935), p. 284-307

[8] Tansley A. G. (1920), *The New Psychology and its relations to Life*, Cornell University Library

[9] Notamment en s'appuyant, selon Serge Frontier (Les Écosystèmes, *collection « Que sais-Je ? », Presse Universitaire de France*, 1999), sur la notion de système écologique défini par Tansley (1935) comme un système d'interactions entre les populations de différentes espèces dans un même site, et entre ces populations et le milieu physique.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Un terrain nouveau va s'offrir au concept pour qu'il soit en mesure de prendre toute son ampleur et toute sa consistance. Il s'agit du secteur des nouvelles technologies qui du fait de son développement rapide va désorienter la notion même d'industrie (Kalika, 2000 ; Daidj, 2011). Les analystes voient alors les frontières disparaître et la chaîne de valeurs devenir floue. Ils assistent à une révolution du monde des affaires, avec l'émergence de nouveaux comportements centrés sur la transversalité. La littérature ne fait alors pas consensus quand elle aborde les frontières d'un écosystème (Koenig, 2012). Quand certains auteurs intègrent les acteurs périphériques (Iansiti et Levien, 2004 ; Teece, 2007 ; Edouard et Gratacap, 2010), d'autres les excluent (Torres-Blay, 2000 ; Adner, 2006 ; Pierce, 2009). Dans les études de cas, l'importance est donnée aux entreprises plutôt qu'à l'ensemble des organisations, même pour les visions les plus élargies (Iansiti et Levien, 2004 ; Edouard et Gratacap, 2010). Cette difficulté d'appréhension vient du fait que les frontières des écosystèmes sont en constante évolution car beaucoup d'entre eux dépendent du comportement d'un acteur et de son identification, le leader.

Le modèle d'écosystème recentré dans son sens managérial (Fréry et *al*, 2012 ; Edouard et Gratacap 2010, 2011b) a aussi apporté des nouveautés. L'écosystème devient notamment un cadre d'analyse permettant d'intégrer l'organisation dans un plus grand environnement, offrant un meilleur contrôle des risques et créant de nouvelles pistes de réflexion sur les logiques collectives. L'approche dépasse clairement le modèle de la firme, qui reste dans une analyse micro tandis que l'écosystème vise, à l'échelle d'un collectif d'acteurs, une analyse plus meso (Gratacap et *al,* 2017).

Le lien entre économie et géographie fut d'ailleurs démontré dans la littérature managériale au sein du *concept de cluster* (Grossetti et *al*, 1993 ; Leamer et Storper, 2001) grâce aux économies d'agglomération, à la construction d'avantages concurrentiels et à la mise en place d'une *culture commune* (Bossard-Préchoux, 2016). Ces positions s'appuient sur la confiance, la formulation d'un objectif commun et la co-construction comme plan d'action. Ce nouveau point de vue ouvre des perspectives en termes d'innovation, de création de valeur, d'interactions, de comportements et de représentations. Le terme cluster est par ailleurs très utilisé par les institutionnels encore en 2020 même si les acteurs terrain sont plus à l'aise avec le terme d'écosystème (Hlady-Rispal et Blancheton, 2020).

Un modèle se devant d'être représentatif, l'écosystème donne alors une meilleure représentation des enjeux qui affectent l'organisation et ce faisant autorise l'élaboration de solutions adaptées à l'instabilité économique. L'analyse écosystémique vient de son côté apporter sa contribution au travail de mise à jour des modèles d'affaires, allant de la *gestion d'entrepreneurs en difficultés* (Crutzen et Van Caillie, 2007 ; Thornhill et Amit, 2003 ; Rivet et Yildirim, 2020) à celle des entreprises en plein essor ; *Start-up, labels régionaux, B-corps, entreprises du luxe* (Hlady-Rispal et Blancheton, 2020).

L'heureuse conjonction des sciences naturelles et des sciences humaines qui sont venues nourrir le concept et véhiculer les métaphores biologiques dans les sciences de gestion reste encore aujourd'hui l'atout majeur de la recherche sur les écosystèmes, car elle offre beaucoup d'agilité dans le cheminement de la pensée et dans la conceptualisation.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

I.3. Problématique et question de recherche

Depuis 2015, l'Agence de l'Environnement et de la Maitrise de l'Énergie (ADEME) a mis en place l'Approche Environnementale de l'Urbanisme (AEU2)[10].

> Cette démarche *« systémique, permet d'envisager les écosystèmes et les enjeux qu'ils représentent en termes de services rendus ». (ADEME, 2015, p.9)*

Ce guide méthodologique tourné vers les acteurs de l'urbanisme et les partenaires publics, entend montrer, dans la droite ligne de l'ancienne étude d'impact, que les écosystèmes biologiques peuvent servir de modèles pour mieux appréhender « *la valeur d'usage des espaces* » et « *les services rendus par ces espaces* ».

Cette approche nous éclaire notamment sur les rôles positifs, pour le territoire, de la coopération et de la prise en compte du développement durable dans les projets (schéma de cohérence territoriale, plan local d'urbanisme, opérations d'aménagement).

En observant plus précisément les exemples d'apports méthodologiques et techniques préconisés par l'ADEME, il y apparaît une volonté de mettre en place une vision écosystémique dans la lecture des projets, tournée vers un objectif commun. Cet effort peut être mis en perspective avec de nombreuses études académiques qui abordent le concept d'écosystème d'affaires, suite aux travaux fondateurs de Moore (1993, 1996, 1998). En effet ce terme, devenu générique, se compose comme un ensemble de pratiques managériales et stratégiques (Fréry et *al*, 2012) formant une organisation en réseaux où la coopération, mais aussi la compétition, en constituent le fondement.

La notion de territoire quant à elle peut se rapporter à la fonction de proximité, à travers notamment le dynamisme de proximité (Gilly et Torre, 2000).

> Dans ce cas, le territoire caractérise *« un espace avec des densités plus ou moins grandes, réparties de façon plus ou moins rationnelle et organisée » (Torrès, 2003, p.120)*[11]

Aussi, il est possible de s'appuyer sur les réseaux pour comprendre la notion de territoire à travers notamment les réseaux territorialisés (Ehlinger et *al*, 2007) qui peuvent faire penser aux clusters ou pôles de compétitivité, mais aussi aux écosystèmes d'affaires (Daidj, 2011), d'où notre intérêt pour cet aspect. Cependant il est évident que chaque territoire est unique et qu'il forme l'environnement de l'aventure entrepreneuriale.

Dans le champ de l'entrepreneuriat social, de nombreuses recherches depuis les années 1990 jusqu'à aujourd'hui ont également établi la contribution d'entrepreneurs sociaux au développement de leur communauté et de leur ES (Hlady-Rispal et Servantie, 2017).

De manière efficace, en mettant en relation l'ES et le territoire, on s'intéresse à cet entrepreneuriat social qui connait lui aussi une grande variété de définitions. En 2010, il en

[10] ADEME, *Écosystèmes dans les Territoires*, Cahiers techniques de l'AEU2 - Réussir la planification et l'aménagement durables, Janvier 2015

[11] Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion,* 2003/3, n°144, p.119-138

Licence CC BY-NC-ND 3.0

existait plus de 37 (Dacin et *al*, 2010), en 2011, on en recensait déjà près de 47 (Bacq et Janssen, 2011), en 2018, l'analyse de plus de 470 articles est parvenue toutefois à les fédérer autour du *concept de création de valeur* (Hlady-Rispal et Servantie, 2018), lequel se définit par son rôle au sein d'un modèle d'affaires. Dans le cas d'un entrepreneuriat social, il s'agit de se représenter la logique par laquelle une organisation génère, rémunère et partage de la valeur au sein d'un *réseau de valeur* (Hlady-Rispal et Servantie, 2017). L'organisation sociale concentrera son effort sur une proposition de valeur, élément central du modèle, qui réponde à un manque du marché dans un secteur et satisfasse les besoins de bénéficiaires directs dans le but de créer des changements sociaux.

Dans cette logique de création de valeur, les séquences de création, de rémunération et de partage s'entrainent autour de la proposition de valeur (Hlady-Rispal et Servantie, 2018). Le rôle de l'entrepreneur (ou équipe entrepreneuriale) est tout d'abord de générer une proposition de valeur (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011), puis grâce à la réponse du marché et à la dynamique de l'écosystème, c'est au modèle d'affaire mis en place de rémunérer la valeur sous forme économique mais aussi sous forme de performance sociale et environnementale dans le cas de l'organisation sociale (Emerson, 2003 ; Nicholls, 2009). C'est au sein de l'écosystème que s'opère le partage de la valeur qui se réfère aux flux de valeur qui ont lieu dans l'écosystème au sein duquel évolue l'organisation (Emerson 2003 ; Zott et Amit, 2007 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011). Dans ce cas, le rôle d'un écosystème est de créer les conditions favorables grâce auxquelles l'organisation peut se développer et créer de la valeur supplémentaire (Adner, 2006). Conséquemment, ce partage est bénéfique pour la société et donc son territoire géographique selon la force de son écosystème.

> C'est dans ce contexte que s'inscrivent les écosystèmes entrepreneuriaux définis comme *« l'activité entrepreneuriale dans un cadre territorial donné au sein duquel se tissent des réseaux de relations complexes, entre concurrence et coopération. » (Boutillier et al. 2015, 4ème de couverture)*[12]

Mais à l'heure où, relocalisation et territoire, sont des mots qui viennent ponctuer tous les discours politiques actuels, comme devant servir de clé au développement ou à la restauration du bonheur humain, il est légitime de s'intéresser à leur rôle au sein de cette théorie écosystémique.

Un territoire peut facilement se regarder comme un tissu, dont les trames tissent toutes sortes de réseaux. La puissance publique invoque souvent le maillage territorial pour cerner l'ensemble des associations qui œuvrent dans un domaine social, culturel ou environnemental. Ce maillage est parfois dense parfois ténu. Sa force s'apprécie à l'aune des subventions accordées.

Par ailleurs, tout le monde comprend le sens à donner à ce que l'on nomme le tissu industriel, le tissu éducatif, le tissu administratif...lesquels rendent compte de la puissance ou de la faiblesse d'un réseau de personnes publiques ou privées œuvrant dans un sens collectif de développement (Tableau 1).

Cependant, à notre connaissance, peu d'études d'ES ont été tentées dans ce cadre d'analyse. Une explication possible renvoie à l'origine du modèle et de son application, à propos desquels deux visions s'opposent, l'une venant d'outre atlantique désignant l'ES comme une interface,

[12] Boutillier, S., Carré, D., Levratto, N. (2015). *Les écosystèmes entrepreneuriaux, rencontre entre entreprises et territoire*. ISTE Group, 1 nov. 2015 - 148 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

souvent numérique, regroupant un ensemble d'acteurs avec des spécificités complémentaires encadré par une entreprise dominante, l'autre européenne dans laquelle l'écosystème est devenu un terme courant au sein du management habituel des entreprises (Fréry et *al*, 2012) pour évoquer la notion de réseau.

D'une toute autre manière, à regarder de près le territoire, après avoir ajusté l'acuité de la vision, on s'aperçoit très vite que la notion ne se résume pas à la géographie, que si les montagnes, les plateaux, les vallées et les fleuves façonnent et délimitent, ils ne permettent pas de cerner le territoire dans sa dimension immatérielle, lorsque celui-ci véhicule une mémoire, une histoire et lorsque les hommes qui y résident ont à cœur de transmettre la valeur commune de ce patrimoine.

Ainsi, naît l'idée selon laquelle il serait intéressant de regarder à l'échelle d'un territoire comment peuvent fonctionner des réseaux lorsque le champ d'intervention est défini et que les parties prenantes donnent leur agrément à un projet commun, qui s'alimente au fonds immatériel de l'histoire traditionnelle et artisanale.

Tableau 1 : Identifier les contributions respectives des parties prenantes. Le Rameau (2017)[13]

[13] Webinaire « Comprendre son écosystème territorial », études PHARE, observatoire des partenariats et le Rameau. Réseau des alliances en territoire (2017)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dès lors se pose une question centrale et déterminante :

Quelles sont les modalités constitutives d'un écosystème social territorial générateur de valeur sociale, économique et sociétale ?

Cette question va se développer en deux temps, un premier portant sur l'étude définitoire de l'**EST** autour de la question :

Quelles sont les caractéristiques d'un Écosystème social territorial (EST) générateur de valeur ?

Cette question va permettre d'analyser ce modèle d'affaire singulier pour chaque flux, tant sa génération, que sa fabrication et son partage autour d'une proposition de valeur spécifique.

Puis dans un second temps, grâce au résultat de l'étude de cas, seront spécialement abordées la temporalité de la mise en place par la question :

Quelles sont les étapes de l'émergence d'un Écosystème social territorial ?

Il est ici proposé, après avoir constaté que l'approche théorique avait rarement été confrontée à une expérience entrepreneuriale directe, de « *tester* » le concept en situation réelle, à travers une étude de cas unique **Terra Garona**, choisie dans le champ spécifique de l'entrepreneuriat social.

Ce travail de recherche présente deux intérêts, pratique et théorique.

I.4. Intérêt pratique de la recherche

Le cas d'étude renvoie au secteur de *l'économie sociale et solidaire* (ESS). L'intérêt du choix provient des habitudes de ce secteur en termes de projets collectifs nombreux et très variés. L'**EST** observé a comme particularité de fonctionner selon les principes de l'ESS, c'est-à-dire *la primauté de l'homme sur le seul profit économique, la solidarité, le fonctionnement démocratique et collectif* (Harvois, 1985). De plus, ce secteur comporte des organisations assez spécifiques, familiales ou fondées sur *le volontariat, l'idéologie et l'altruisme* (Chédotel, 2004 ; Chédotel et Pujol, 2012 ; Foreman et Whetten, 2002). Enfin, l'ESS permet de développer de manière intraorganisationnelle des compétences collectives (Codello-Guijarro, 2004) si les structures arrivent à développer des méthodes de management avec une *identité forte* (Chédotel et Pujol, 2012) pour favoriser le travail collectif.

Il existe de plus en plus d'associations qui travaillent main dans la main avec des acteurs privés, certaines peuvent même été créées par eux, pour des projets co-construits. Ces nouveaux espaces collaboratifs, pensés comme des outils de réflexion, de partage d'expérience, ont pour mission la plupart du temps :

- De développer une meilleure compréhension des enjeux relatifs à la problématique ;
- De favoriser un dialogue entre les différents acteurs publics, privés et associatifs concernés par le sujet ;
- D'élaborer et promouvoir des solutions concrètes et durables

Pour accomplir pleinement cette mission, les associations se rapprochent des entreprises de l'économie classique. Elles développent des partenariats avec des entreprises, qui intègrent ces actions dans le cadre de leur *responsabilité sociale de l'entreprise* (RSE) et soutiennent le développement du projet (financement de postes, appui logistique…)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Ce type de partenariat associatif/privé est une relation assez jeune et a comme origine l'obligation légale pour les grands groupes de publier tous les ans un rapport RSE. En général, cette relation est montrée sous un angle « *gagnant-gagnant* ». Pour les entreprises de droit privé, l'aspect positif est clairement présent et pour l'association partenaire, le but est avant tout financier. Cela permet de créer pour elle des postes dédiés à des projets communs et d'avoir d'autres ressources que celles de l'unique partenaire public.

Cependant l'aspect concurrentiel reste bien présent puisque l'entrée de ces nouveaux acteurs privés change l'environnement associatif. Selon Porter[14], rappelons que la survenue de nouveaux concurrents doit être freinée par des barrières à l'entrée, toutefois dans l'environnement associatif cette barrière fait défaut. Pire encore, la politique globale pousse les entreprises à participer à l'innovation sociale.

Nous pouvons malgré tout essayer d'identifier certains freins :

- Les investissements initiaux importants
- Le temps de travail nécessaire pour mettre en place le projet commun
- Une rentabilité directe quasi nulle, mais un retour très positif aux niveaux des actionnaires lors de la publication du rapport RSE, sans oublier une valorisation de l'image de marque.

Mais le vrai frein provient du savoir-faire et de la légitimité sociale à mettre en place des actions, ce qui rend l'entrée dans l'environnement plus difficile pour un nouveau concurrent.

Cette situation justifie la collaboration, mais il est paradoxal de constater qu'elle agit principalement au bénéfice de l'entreprise privée, qui par ce biais remplit son obligation RSE, améliore son image et optimise fiscalement son investissement.

Dès lors l'**EST** peut permettre aux dirigeants associatifs, et privés, de travailler autour d'un commun de territoire, valorisant tant les savoirs faire que les produits et services co-construit entre ces deux univers. Il en est de même pour les décideurs publics, qui grâce à cet outil peuvent réfléchir à un développement raisonné de leur territoire tant sur le plan social, qu'économique et environnementaux.

I.5. Intérêt académique de la recherche

Cette thèse a pour objectif de s'inscrire dans l'approfondissement de la notion d'écosystème au sein des sciences de gestion et dans son approche territoriale après avoir examiné et répertorié les différentes études publiées à son sujet.

Cette nécessaire recherche des sources est de nature à rendre compte de toute la richesse de l'écosystème, concept intégrateur multidimensionnel.

Il est acquis, sur le sujet, que les auteurs sont nombreux, depuis les premières analyses du père fondateur Moore, que les exemples sont dénommés sous un nombre croissant de vocables, du district au cluster en passant par la plateforme, que les catégorisations sont encore à l'état d'ébauches et appellent des approfondissements.

Une reprise des classifications existantes dans le champ académique est incontournable pour se trouver en mesure de donner une modélisation efficace de l'**EST**. S'en est suivie une

[14] Porter, M. (1980), *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980

Licence CC BY-NC-ND 3.0

entreprise de conceptualisation qui s'est appuyée sur la théorie de la valeur. A travers l'examen de ce processus, il a été permis d'observer que la prise en compte du territoire est une étape primordiale dans ce cheminement entrepreneurial et que l'ES en est un facilitateur.

Comme illustration de ce propos, l'étude s'attachera particulièrement à l'environnement entrepreneurial de l'**EST** et à son influence sur le partage de la valeur à travers son rôle de facilitateur d'externalités positives (Hlady-Rispal et Servantie, 2017).

Le territoire est le milieu qui a servi dans le cas de **Terra Garona** à approfondir la notion d'écosystème. Le réseau associatif, quant à lui, a façonné et partagé la valeur commune, laquelle a servi à élaborer la catégorisation d'un écosystème social territorial (**EST**).

Le fil directeur de ce travail d'approfondissement et de modélisation a été de trouver les bonnes réponses écosystémiques, nécessaires pour analyser une expérience terrain, comme celle de **Terra Garona**.

I.6. Positionnement épistémologique et méthode mobilisée pour la réalisation du terrain empirique

En région AQUITAINE, les territoires sont nombreux et parmi eux se trouvent les terres chaudes entre Garonne et Dordogne et les terres fluviales baignées par la Gironde. Pour bien en parler, il suffit de relire les mots d'un auteur régional :

> *« Vers 1830, le voyageur qui traversait la vallée de la Garonne ne pouvait ne pas apercevoir entre La Réole et Langon sur les premières côtes de l'entre deux mers un tertre culminant coiffé d'une église Romane (...)*
>
> *Les terres chaudes traversées par la route de Sainte Foy la Grande au pont de Langon, sur l'emplacement même de la voie romaine que suivaient les migrations religieuses du Moyen Âge notamment les pèlerins se rendant en Galice au tombeau de Saint Jacques de Compostelle, furent la grande halte avant la traversée de la Garonne et l'entrée dans le désert des Landes (...)*
>
> *Prenant son bain de pieds dans le fleuve, le pont à péage, d'accès si rébarbatif pour qui ne voulait pas lui payer son tribut, était ce qui aiguisait le plus la curiosité. En amont un simple bac à traille servait à empiler, à certaines heures, charrettes, bêtes et gens. Le voyageur isolé pouvait toujours de l'aube au crépuscule trouver, moyennant quelques pièces, la petite yole que le courant portait en glissade d'une rive à l'autre. Ce calme, seul venait le troubler le bateau à vapeur filant de toute la vitesse de ses roues à aube (...)*
>
> *La pénétration était plutôt lente entre les deux rives qui continuaient à s'observer (...) chaque rive avait sa chronique particulière, l'accent de son terroir et sa tournure d'esprit. L'autre côté de l'eau, c'était la terre de légende, l'aventure à tenter, la conquête à faire pour qui voulait réaliser son rêve, recommencer sa vie à la poursuite de l'idéale toison d'or... »*[15] *(Claverie, 1931, p1 et p.25)*

Ainsi parlait un régionaliste baigné de la culture de son pays. Rien d'étonnant à vouloir le suivre dans un même parcours, à la recherche de ce qui fait sens à l'échelle d'un territoire.

[15] Claverie, A. (1931) *Terres chaudes, cent ans d'histoire romancée*, L. Delbrel, Bordeaux

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Le cas d'étude, nommé **Terra Garona**, qui alimente ce travail de thèse, s'enracine dans un commun territorial, celui de la construction et de la navigation des vieux gréements entre Garonne et Gironde, des terres chaudes à l'estuaire. Cette *étude de cas clinique* (Wacheux, 1996) a été réalisée en trois étapes et a permis au chercheur de générer une théorie à partir de *ses observations et descriptions* (Hlady-Rispal, 2016).

Une première étape, d'une durée de deux ans, a pris place au contact direct du terrain pour collecter les informations et entrer dans le processus d'émergence de l'écosystème. Cette période liée au lancement du projet et à la réalisation de l'association en Octobre 2015 a permis d'analyser, in situ, les relations entre les organisations tournant autour de l'association. Une seconde étape a suivi, plus descriptive en fonction de l'inventaire des sujets et problématiques tirés de l'expérience du terrain. Elle s'appuie directement sur les prises de notes, l'analyse des comptes rendus de réunions, les échanges par mails et un ensemble de documents publics ou journalistiques. Ces données permettent une multi angulation des informations, en fonction des ressentis du chercheur lors de la première phase de la recherche-action. Une troisième étape vient clôturer l'expérience. Elle est destinée à l'interprétation et la contextualisation du phénomène au regard des concepts académiques étudiés.

Dans ce contexte, un préalable méthodologique a porté sur le cadre opératoire à mettre en place pour collecter les données et retranscrire le cas d'étude. Le dépassement de la recherche action, telle qu'elle fut adoptée au départ de l'étude et le choix de l'autoethnographie pour rendre compte du vécu entrepreneurial, ont obligé le chercheur à approfondir la connaissance de méthodes encore mal connues dans les sciences de gestion et à expliquer les raisons pour lesquelles la méthode du récit est apparue comme un outil approprié.

Le cas terrain de **Terra Garona** a servi à concevoir et analyser un écosystème social territorial (**EST**), au sein du monde associatif girondin mobilisé dans le secteur du tourisme fluvial. Le phénomène écosystémique y est étudié au plus de la réalité des parties prenantes, du projet commun, de la valeur partagée, le chercheur se trouvant autorisé dans sa démarche autoethnographique à être acteur engagé dans le construit social et dans l'expérience entrepreneuriale, et se trouvant ainsi en mesure de tester le concept proposé de l'**EST**, lequel en l'espèce a été analysé dans sa phase d'émergence.

L'ensemble vise bien un processus d'interprétation des données et des informations au plus proche du terrain dans l'optique de les confronter au concept clé du projet, c'est-à-dire l'**EST**.

I.7. Structure et progression détaillée de la thèse

Le plan adopté pour architecturer la présente thèse vient inverser le propos liminaire dans la mesure où la lecture ne débute pas par le récit du cas **Terra Garona** mais par la caractérisation de la nature de l'écosystème, suivie de la théorie écosystémique, au moyen d'une approche historique et organisationnelle. Chaque chapitre répond au fil de l'eau à la problématique posée sans qu'il apparaisse souhaitable de les regrouper en deux parties distinctes. Cependant, grâce à un tableau (Tableau 2), nous suivrons le déroulement de la recherche.

Plus précisément, l'heureuse conjonction des sciences naturelles et des sciences humaines invite, naturellement, lors de l'examen des écosystèmes, à recourir aux métaphores biologiques (**Chapitre 1**.).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

L'évocation de Moore et de ses nombreuses publications autant académiques qu'à visée managériale est incontournable pour comprendre le cheminement de la littérature spécialisée dans le domaine. Son article fondateur « *Predators and Preys a new ecology of competition* »[16] date de 1993. La définition pionnière évoque des entreprises travaillant en collaboration et de façon compétitive pour lancer de nouveaux produits, satisfaire les besoins des clients et, finalement, intégrer le prochain niveau d'innovation (Moore,1993). Les différents piliers d'un écosystème tels que proposés par son père fondateur en gestion viendront structurer notre propos introductif s'agissant pour l'entreprise de la remise en question de sa stratégie relationnelle, de son aspect managérial, de l'approche pour le client, tout un ensemble venant définir l'écosystème autant comme un outil marketing que comme un modèle organisationnel créateur d'innovation, d'apprentissage et d'agilité, ce qui lui permet d'intégrer la théorie des organisations (**Chapitre 2.**).

Le recensement des points d'analyse aptes à souligner les ressemblances et les dissemblances dans la diversité écosystémique offre la possibilité de mettre en place une typologie. Cette typologie, illustrée par des croquis, s'appuie tant sur les définitions puisées dans la littérature académique croisées avec l'approche par la valeur, que sur la volonté démonstrative d'une valeur cognitive au sein de la théorie des organisations. Grâce à ce « *fichage* » du corpus sur les écosystèmes, fondé sur une approche figurative et fondamentalement conceptuelle, est proposé l'écosystème social lequel s'appuie sur des caractéristiques de la théorie écosystémique déjà proposées afin de garder la même catégorisation sémantique dans la mobilisation du concept. (**Chapitre 3.**).

La démonstration d'une diversité écosystémique grâce à la valeur précède la caractérisation de l'**EST**. Ainsi se trouvent renseignées toutes les questions soulevées par le cas terrain.

Le cas d'étude va servir à cerner l'émergence et donc comprendre l'existence d'un écosystème social au sein du monde associatif aquitain mobilisé dans le secteur du tourisme fluvial. Pour étudier le phénomène au plus près et tester empiriquement le concept, il a été décidé que le chercheur pouvait s'autoriser à avoir une influence directe. Il a donc engagé une expérience, dans laquelle il est devenu acteur puis directement entrepreneur par la méthode autoethnographique. Dès lors sa posture a changé, son positionnement d'écriture aussi. En un mot, il n'est plus intervenu au sein de **Terra Garona**, il a personnifié l'outil.

Une fois cernés problématique et outil, **Terra Garona** peut venir rendre compte de l'émergence du phénomène en s'appuyant sur une méthodologie inhabituelle mais adaptée à la narration au fil de l'eau. (**Chapitre 4**.).

Le concept d'écosystème social se trouve ainsi illustré par un test grandeur nature dont l'utilité directe pour le chercheur est de se trouver confronté à la réalité terrain et à la complexité managériale.

La retranscription d'une étude de cas unique sur plusieurs années (2014-2017), permet d'exprimer l'ensemble des intentions qui ont porté l'expérience puisque c'est autant une aventure autoethnographique, qu'un cas écosystémique, qu'une histoire humaine (**Chapitre 5.**).

Enfin le propos appelle nécessairement une discussion conclusive et prospective sur l'utilité de la modélisation d'un écosystème social, particulièrement sur son rôle dans le

[16] Moore, J.F. (1993), « Predators and prey: a new ecology of competition », *Harvard business review*, 71(3),1993, p.75–86.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

développement territorial et sur ses différentes phases d'émergence grâce à une représentation par la valeur.

Une telle discussion sur l'utilité de la modélisation et la pertinence d'un **EST** reste indissociable de l'analyse des différentes étapes d'émergence du système, des difficultés du terrain, après une expérience qui a duré quatre années pleines. (**Chapitre 6.**)

Tableau 2 : Plan général de la thèse

<table>
<tr><th colspan="2">Revue de littérature</th></tr>
<tr><td colspan="2">Fondements théoriques d'une recherche sur les écosystèmes au moyen d'une approche métaphorique, historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><td>Chapitre 1.
La caractérisation de la nature d'un écosystème au moyen de la métaphore</td><td>Chapitre 2.
L'émergence de la théorie écosystémique au moyen d'une l'approche historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><th colspan="2">Proposition théorique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 3.
Conceptualisation de la notion d'écosystème social territorial par la théorie de la valeur</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cadre méthodologique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 4.
Le cadre opératoire et la conception de la méthode, le choix de l'approche autoethnographique</td></tr>
<tr><th colspan="2">Résultats</th></tr>
<tr><td colspan="2">Une étude de cas unique pour observer l'émergence d'un écosystème social territorial</td></tr>
<tr><td>Chapitre 5.
Narration du cas, au fil de l'eau</td><td>Chapitre 6.
Discussion sur l'utilité de la modélisation d'un écosystème social dans le développement territorial et analyse des différentes étapes d'émergence</td></tr>
</table>

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Chapitre I. La caractérisation de la nature d'un écosystème au moyen de la métaphore

Afin d'apporter à la théorie écosystémique, nous commencerons par comprendre l'un de ses fondements, c'est-à-dire **l'approche métaphorique (I.1).** L'écosystème permet de mieux comprendre en quoi cet outil, tant pédagogique que didactique, apporte aux sciences du management et de la gestion. Après en avoir décrit tant ses limites que son utilité, nous allons décrire la notion écosystémique par ses **caractéristiques clés (I.2).**

I.1. L'écosystème comme concept intégrateur multidimensionnel

Dans cette brève introduction, nous avons indiqué l'intérêt d'une recherche et d'un approfondissement de la notion d'*écosystème*. En entreprenant cet exercice est venue l'idée d'évoquer le procédé de **la métaphore comme moyen possible de présentation du sujet** (**I.1.1**). Les différents piliers d'un *écosystème* tels que proposés par son père fondateur (Moore) en gestion viendront ensuite structurer notre propos s'agissant pour l'entreprise de la remise en question de sa *stratégie relationnelle*, de son *aspect managérial*, de *l'approche pour le client*, tout un ensemble venant définir l'*écosystème* autant comme un *outil marketing* que comme un *modèle organisationnel créateur d'innovation*, *d'apprentissage* et *d'agilité*, ce qui lui permet d'intégrer la théorie des organisations. Pour cerner l'intérêt du sujet, nous donc avons choisi de présenter l'*écosystème* par le biais de ses trois aspects : **stratégie, outil, modèle (I.1.2)**. Cette partie nous permet alors de mieux appréhender la complexité du concept en termes de définition et d'en présenter toute la modernité en termes d'application.

I.1.1. Le recours à la métaphore : utilités et limites

Nous devons revenir aux deux ouvrages de référence sur la notion d*'écosystème*, celui de Moore[17] de 1996 et celui de Iansiti et Levien[18] de 2004 dans lesquels figurent de très nombreuses références biologiques. Cependant ces auteurs se sont toujours défendus de vouloir établir un lien entre le champ d'étude du vivant et celui des organisations. Il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui encore on dénombre des congrès renommés comme celui de *l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS)*[19] offrant des tables rondes et des sessions, comme en 2010, dédiées à cette comparaison biologique en sciences de gestion. En France, on peut utilement noter dans la littérature académique le numéro spécial de la *Revue Française de Gestion (RFG)* dirigée par Fréry (2012) intitulé « *Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore* »[20].

I.1.1.1. Les limites de la comparaison biologique

La métaphore biologique est utilisée assez régulièrement dans les sciences économiques et sociales bien avant Moore. C'est par le *courant des évolutionnistes*,

[17] Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems,* Ed. Harper Business, New York, 1996.

[18] Iansiti, M. et Levien, R. (2004), « Strategy as ecology », *Harvard Business Review*, vol. 82, n°3, p. 68-81.

[19] 23ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique Rennes 2014, Table ronde : *Diversité des courants de recherche dans les écosystèmes d'affaires : Désintégration ou maturité du champ théorique ?* Dirigée par Soumaya Ben Letaifa,

[20] Fréry, F., Gratacap, A., Isckia, T. (2012), « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. », *Revue Française de Gestion*. 3, n°222, p. 69-75.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

notamment avec Nelson et Winter[21] en 1982 que l'intérêt croissant pour cet objet rhétorique apparait. Ce courant a permis selon Nelson[22] en 2006 de donner un cadre global et universel, pertinent en biologie mais aussi en économie et dans l'ensemble des sciences humaines et sociales.

Toutefois, des comportements stratégiques et organisationnels ne sauraient réellement s'assimiler aux principes darwiniens de *mutation, spéciation, sélection*… sauf à tomber dans un excès comparatif. Le recours au fonctionnement comportemental du vivant trouve très vite ses limites d'ailleurs longuement présentées par Maitre et Aladjidi[23] (1999), Torrès et Gueguen[24] (2003) telles que ;

- L'existence d'une *concurrence entre écosystèmes* (Moore, 1996 ; Gueguen, 2008) alors que celle-ci n'existe pas en biologie.
- L'existence supposée *d'entreprises prédatrices et d'entreprises proies* (Moore, 1993) alors que la compétition inter firmes ne relève pas d'un comportement de prédation.
- La *structure hiérarchique « pilotée » par une ou plusieurs entreprises* dominantes s'observe dans les affaires mais dans le vivant il n'existe pas d'organe de contrôle.
- *La notion d'intention* (Moore, 1996) vise à présenter l'intentionnalité des acteurs à deux niveaux, celui de l'entreprise qui décide de créer l'écosystème et celui de l'entreprise qui rejoint l'écosystème et peut aussi le quitter. Dans le monde du vivant, aucune espèce n'a la capacité de créer un écosystème pas plus qu'elle n'a la capacité de le quitter.

Alors que l'approche par l'analogie biologique apparaît clairement subversive (Edouard, Gratacap, 2010b) et à tout le moins dangereusement abusive, elle aura cependant permis de faire émerger à ses côtés la théorie écologique comme

> *« Cadre d'analyse pertinent des phénomènes stratégiques et organisationnels » (p.13-14)*[25]

I.1.1.2. L'idée de la comparaison écologique

Si le recours à la métaphore biologique existe, il serait plus fidèle à la conception moorienne de recourir à la seule métaphore écologique. En effet, la thèse que Allenby et Cooper ont développée en 2006 dans un article intitulé « *Understanding industrial ecology*

[21] Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change,* Belknap Press, Harvard University Press, 454 p.
[22] Nelson, R.R (2006), « Factors affecting the power of technological paradigms », *Industrial and Corporate Change,* 17(3), p. 485-497.
[23] Maitre, B., Aladjidi, G. (1999), *Les business models de la nouvelle économie. Stratégies de développement pour les entreprises de l'internet et du secteur high-tech*, Paris, Dunod, collection « Stratégies et management », 248 p.
[24] Torrès, O., Gueguen, G. (2003), « Linux contre Microsoft : la guerre des écosystèmes d'affaires », *Cahier de recherche*, EMLyon, Ecully
[25] Edouard, S., Gratacap, A. (2010 (b)), « A quelles conditions un programme de recherche peut-il réussir en management stratégique ? De l'échec de l'approche par les écosystèmes d'affaires », *XIXe Conférence de l'AIMS*, Luxembourg, 2-4 juin.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

from a biological systems perspective »[26] avance l'idée selon laquelle le métabolisme industriel, par l'analyse de ses flux et de ses bilans, apparaît compatible avec le métabolisme naturel. C'est par exemple par analogie avec les notions de *cycle de vie* et de *coévolution* que peut être abordé avec pertinence le comportement des entreprises. Très vite, on parlera d'alignement structurel entre les domaines de l'écologie et les sciences de gestion (Gentner et *al*., 2001 ; Parisot, 2015).

Finalement, ce sont bien les écosystèmes et eux seuls qui ont permis de crédibiliser la théorie écologique dans le monde des affaires. Nous avons recherché des illustrations à trois niveaux :

- La *Juxtaposition* (écosystème de type 1)
- La *Complémentarité* (écosystème de type 2)
- La *Symbiose* (écosystème de type 3)

Par cette classification, nous nous éloignons clairement de la référence biologique pour adopter la référence écologique et répondre ainsi au vœu de Koenig[27] qui en 2012 exprimait l'idée selon laquelle la recherche en gestion a également besoin de variété parce que, comme toute science, elle relève d'un processus que l'on peut qualifier d'écologique.

Répondant à l'originalité de *l'approche écosystémique*, nous allons donc proposer *concepts, outils et résultats* en recourant à la comparaison écologique. Mais pour offrir la meilleure représentation de la vie des organisations, nous essayerons de dépasser l'outil métaphorique pour proposer un véritable mode de pensée écologique, reprenant en cela les traces méthodologiques de Moore qui en qualité de consultant n'hésitait pas, pour permettre une réelle prise en compte par les managers de leur *écosystème*, à recourir à l'analogie de manière anthropocentrée.

I.1.1.3. Un intérêt pédagogique et didactique

Le caractère explicatif et génératif de la métaphore de Moore explique largement sa diffusion dans le monde des affaires et au-delà. L'usage d'autres méthodes comme le *storytelling* (Ben Letaifa et Rabeau, 2013) démontre aussi que l'*écosystème* constitue un instrument formidable favorable à de nouvelles découvertes.

Reprenant les propos de Durieux (2001), selon lesquels ;

> *« Ces dernières années, l'utilisation des métaphores, analogies et autres similarités a été très importante et plus particulièrement dans le transfert de connaissances des théories de l'évolution de la biologie vers la gestion. »*[28] *(Thietart, 2001, p.343)*

Nous aurons donc la volonté de proposer un *schéma interprétatif des écosystèmes* ayant fait preuve de sa pertinence et de sa cohérence théorique (Gratacap et *al.,* 2017). Nous aurons à notre disposition pour y parvenir l'outil métaphorique et le mode de pensée écologiques. La classification proposée reprendra l'idée de « *re-représentation* » (Gentner et *al*., 2001). Nous

[26] Allenby, B., Cooper, W. (2006), « Understanding industrial ecology from a biological systems perspective », *Environmental Quality Management*. 3. p. 343-354

[27] Koenig, G. (2012), « Le concept d'écosystème d'affaires revisité », *M@n@gement*, vol. 15, n°2, p.208-224.

[28] Durieux, F. (2001), *Les théories de l'évolution en stratégie*, A.C. édition Martinet, déjà cité par Thietart, R-A. (2001), *Stratégies, Actualité et futures de la recherche*, Paris, Vuilbert, 2001, p. 341-359.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

partirons de *représentations d'écosystèmes*, nous les présenterons et nous proposerons un schéma conceptuel en adéquation avec les spécificités de chaque espèce écosystémique présentée. Comme nous y encouragent Edouard et Gratacap[29] (2011), nous tenterons la démonstration que l'écosystème est avant tout un appel à l'originalité des théories.

I.1.2. Un concept permettant une nouvelle vision organisationnelle

Pour les managers, *écosystème* est devenu un terme générique qui recouvre un ensemble hétérogène de pratiques, mais le questionnement sur les fondements et les implications de ce concept reste bien souvent absent et à la question posée de la catégorisation des *écosystèmes* ;

« Est-ce une stratégie, un outil ou un modèle ? »

Une réponse congrue englobera sans doute ces trois facettes du concept

I.1.2.1. Une nouvelle stratégie

Quelle que soit la définition adoptée sur l'é*cosystème*, il sera toujours question de stratégie, de conceptions et d'applications. Un *écosystème* est par essence stratégique. Il doit permettre à l'ensemble de ses acteurs d'obtenir un avantage concurrentiel significatif, durable et défendable par rapport à ceux qui sont extérieurs à la structure. Dans cette optique, la réflexion tournera autour de ce double questionnement :

Comment obtenir par la structure commune un avantage concurrentiel ?
Quelle sera la forme de cet avantage concurrentiel ?

Le rapport à *l'avantage concurrentiel* est donc déterminant pour appréhender la réflexion globale sur l'*écosystème*. Rien ne peut se mettre en place sans la recherche d'un objectif stratégique destiné à l'obtention de l'avantage, c'est à dire la valeur supplémentaire apportée au client par rapport à l'offre concurrente.

Traditionnellement, le calcul se fait en termes de coûts, marges, bénéfices. Et selon l'école dite du positionnement et son leader Porter[30] pionnier de la « *réflexion industrielle* », le calcul ne doit pas se faire de manière globale mais au contraire de façon analytique et systématique sur chacune des activités de l'entreprise.

Il est difficile de ne pas souscrire à l'analyse. D'abord parce que c'est bien l'industrie qui a construit l'économie occidentale contemporaine, du plan Marshal aux années 1990. Ce sont aussi les travaux de Porter (repris par plus de 30 % des articles du SMJ[31]) et son courant managérial et stratégique (La séquence « structure-comportement-performance », *la matrice SWOT*, *le modèle LCAG* de Harvard, *le modèle stratégique* de Ansoff, *les matrices du BCG*) qui ont accompagné la production industrielle, complétés et renforcés par le marketing dit stratégique, pont entre l'organisation industrielle et au bout de la chaîne, le client (*les domaines d'activités stratégiques, les facteurs clés de succès*). Cet aspect a même servi d'outil managérial pour justifier le rôle industriel et donner un sens à sa fonctionnalité. Cela a inspiré

[29] Edouard, S., Gratacap, A. (2011), « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management & Avenir*. n°6, vol. 46, p.177-199.
[30] Avant d'être complémentée, voire remise en question par les travaux de Mintzberg (Mintzberg, H. (1989), *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 704 p.)
[31] *Strategic Management Journal*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

quatre courants ; *la perspective managériale* avec le caractère intentionnel ou non de l'action (Mintzberg, Quine, Andrews, Child) ; *la perspective sociologique* avec l'utilisation des ressources et le jeux de rôles dans les affaires (Thompson, Pfeffer, Salancik, Aldrich) ; *la perspective économique* avec une approche de la performance (Williamson, Nelson et Winter, Rumelt, Barney) et enfin *la perspective politique* (Cyert, March, Simon) ou l'entreprise devient une coalition politique. Choisir l'*écosystème* dans cette lecture serait en fait choisir une nouvelle stratégie, une approche par l'environnement.

Le monde évoluant, l'*écosystème* est devenu le symbole du *mouvement néo-moderniste* des organisations. Il a alors permis de conceptualiser la réalité économique dans toutes ses dimensions, intégrant modernisme et mondialisme. Il convient de rappeler que Moore dès 1993[32], insistait déjà sur le fait qu'une organisation n'était pas qu'un élément de l'industrie mais la partie d'un ensemble à l'interaction de plusieurs industries. Les industries seraient donc remplacées par des *écosystèmes.* Comme le suggère son origine biologique, l'*écosystème* devient alors quasi naturellement *une nouvelle unité de mesure*. Il permet une nouvelle lecture stratégique du monde productif.

Restons chez Porter avec ses trois grandes stratégies, base de tout enseignement du management et cadre habituel des décisions en entreprise, à savoir :

- *La stratégie de focalisation* => approche par les clients
- *La stratégie de différenciation* => approche par les concurrents
- *La stratégie de domination* => approche par les coûts

Ce sont trois domaines sous surveillance faisant référence à trois partenaires clés : l*'acheteur, l'adversaire et le banquier.*

Plusieurs publications (Palich et *al*., 2000 ; Miller et Bromiley, 1990) sont venues appréhender de manière différente la *stratégie de différenciation* tournée vers la concurrence. Elles ont cherché à savoir si les activités de l'entreprise avaient un lien plus ou moins direct entre elles et si ce lien influait sur l'offre finale proposée aux clients. Pour rechercher le concurrent le plus performant, Miller[33] va proposer l'idée selon laquelle plus les activités sont liées entre elles, plus elles sont performantes, parce que d'une part, une entreprise ne fera jamais mieux que ce pour quoi elle a été pensée dans son ensemble et que d'autre part, le contrôle des activités induit le contrôle du risque. De ce point de vue, le risque devient un *indicateur de performance*. Il s'agit là d'une approche extrêmement moderne, 10 ans avant les travaux de Ulrich Beck[34]. De cette analyse naîtra l'idée de conglomérat, finalement peu suivie par le monde des affaires, à l'ère de l'activisme financier plus tourné vers la diversification des opportunités.

I.1.2.2. Un nouvel outil

Un terrain nouveau va permettre au concept de prendre toute son ampleur et toute sa consistance. Il s'agit du secteur des nouvelles technologies qui du fait de son développement rapide va désorienter la notion même d'industrie (Kalika, 2000 ; Daidj, 2011). Les analystes voient alors les frontières disparaître et la *chaîne de valeurs* devenir floue. Ils assistent à une

[32] Moore, J.F. (1993), « Predators and Prey : A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review,* Vol. 71, n°3, p. 75-86

[33] Miller, K., Bromiley, P. (1990), « Strategic Risk and Corporate Performance : An Analysis of Alternative Risk Measures », *Academy of Management Journal*, Dec 1990, 33, 4, p. 756-779

[34] Beck, U. (2001), *La société du risque, sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier, 529 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

révolution du monde des affaires, avec l'émergence de nouveaux comportements centrés sur la transversalité.

> *« Les alliances, les groupes d'intérêts, les accords de commercialisation et de R&D, les lobbies, les partenariats, les contrats de cotraitance, les groupes de pressions contribuent à faire émerger des entités relationnelles qui ne correspondent ni au concept d'industrie, ni à celui de filière »*[35]*. (Gueguen et Torrès, 2004, p.227)*

Moore dès 1996[36], cherchant toujours à impacter la réflexion académique, suggérait déjà que méthodologiquement, les études par secteur ou industrie n'avaient plus de sens dès lors que l'économie fonctionnait par *écosystème* et qu'ainsi l'industrie n'était plus qu'un outil de mesure. Ce point de vue radical sera validé, du moins complété par Stanley en 1999 qui focalise l'*écosystème* sur les activités et non plus sur les entreprises[37], puis repris par Markham et *al*. (2005)[38] qui mettent l'entreprise au centre d'un large *réseau d'industrie* et enfin par Chesbrough et Appleyard (2007)[39] qui étudient les *interactions* entre plusieurs industries.

Ainsi la réalité du bouleversement s'est trouvée actée. Ce qui au départ n'était qu'une *perspective stratégique* devient un comportement à succès pour finalement s'imposer comme un nouvel étalon. Mieux encore, les valeurs sociales ayant adopté l'*écosystème* se généralisent, *le partage, la transparence, la coopération* portés par le monde des nouvelles technologies touchent aujourd'hui l'ensemble de la société (consommation, financement, production, connaissance, démocratie).

L'*écosystème* constitue désormais l'outil indispensable pour comprendre le fonctionnement des GAFAMs (Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft…). L'exemple le plus flagrant provient de la *Harvard Business Review* avec un article intitulé « *Amazon Vs Apple : competing ecosystem strategies* »[40]

Dans le même temps, *l'écosystème d'affaire (ESA)* est devenu un terme générique pour les sciences de gestion, vulgarisé par les médias et intégré dans tous les discours qu'ils soient politiques, économiques ou sociologiques, sans toutefois que soit oubliée la référence biologique de premier sens.

La notion acquiert alors sa pleine consistance quant en 2008 Porter[41] ajoute à son *modèle des 5 forces*, une sixième influence sous le nom de « *complementors* ». Dès lors, l'imprégnation du jargon managérial ajoutée à la reconnaissance académique contribuera significativement

---

[35] Gueguen, G., Torrès, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol. 158, no. 1, p. 227-248.

[36] Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Ed. Harper Business, New York, 1996.

[37] Stanley parle « d'industrie-écosystème » qui englobe les acteurs qui utilisent le même type de connaissances (Stanley, G. (1999), « Management and Complex Adaptation – A research note », *Management International*, vol. 3, n° 2, p. 69-79)

[38] Markham, S.-K., Gentry, S.-T., Hume, D., Ramachandran, R., Kingon, A.-I. (2005), « Strategies and tactics for external corporate venturing », *Research technology management*, Vol. 48, No. 2, p. 49-60.

[39] Chesbrough, H.-W., Appleyard, M. (2007), « Open Innovation and Strategy », *California management review,* Vol. 50, No. 1, p. 57-76.

[40] Adner, R. (2012), « Amazon vs. Apple : Competing Ecosystem Strategies », *Harvard Business Review.*

[41] Porter, M. (2008), « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », *Harvard Business Review*, Janvier 2008.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

à faire évoluer les branches du management stratégique. Désormais, *les outils écosystémiques* revêtus de leur rôle structurant vont engendrer une nouvelle dynamique organisationnelle ayant pour base l'alignement des comportements sur des objectifs communs de performance et des *processus d'apprentissage et d'innovation*. Nous entrons alors dans un monde où la créativité est bouillonnante, la débrouillardise entrepreneuriale aussi, et où *la référence écosystémique* semble être la seule à répondre au besoin d'adaptation. Toutefois il est encore difficile de cerner les contours du modèle économique en gestation et de fixer durablement sa définition (Fréry et *al*., 2012).

I.1.2.3. Un nouveau modèle

Rappelons que Thomas Kuhn[42] définit le paradigme comme : un ensemble d'observations, de questions, de méthodologies et d'interprétations des acquis de la science[43].

Dès lors, peut-on parler d'un paradigme écosystémique ?

Tel est bien le contexte puisque les acteurs et la sphère académique n'ont d'abord pour la plupart fait qu'observer le phénomène sans interprétation finale. Puis le temps est venu pour eux de proposer au monde économique le paradigme attendu et libre à ce dernier de l'adopter, c'est à dire avoir « *l'intention* » de le créer.

Grâce à Koenig que nous prendrons le temps d'étudier, l'idée d'un *paradigme écosystémique* a avancé par la mise en avant d'une certaine fragilité descriptive du modèle issu de Moore. L'approche originelle évoque seulement l'idée d'une *communauté d'acteurs* réunis autour de spécificités techniques sans étendre celle-ci à différents contextes. Pour exemple, la gouvernance reste comme typiquement et exclusivement actionnariale alors que Koenig va l'étendre et proposer une gouvernance plus participative. Ce type de remise en question va lancer l'étude de *nouveaux schémas écosystémiques* par la mise en place notamment d'une *typologie d'écosystème*. Nous essayerons de nous inscrire dans cette démarche en proposant une caractérisation et une classification.

Le modèle d'écosystème recentré dans son sens managérial (Fréry et *al,* 2012 ; Edouard et Gratacap 2010, 2011) a lui aussi apporté des nouveautés. L'*écosystème* devient notamment un cadre d'analyse permettant d'intégrer l'organisation dans un plus grand environnement, offrant un meilleur contrôle des risques et créant de nouvelles pistes de réflexion sur les *logiques collectives*. L'approche dépasse clairement le modèle de la firme, qui reste dans une analyse micro tandis que *l'écosystème vise*, à l'échelle d'un *collectif d'acteurs*, une analyse plus meso (Parisot et Isckia, 2017).

Ce nouveau point de vue apporte de nouvelles perspectives en termes *d'innovation, de création de valeur, d'interactions, de comportements et de représentations*. Un modèle se devant d'être représentatif, l'*écosystème* donne alors une meilleure représentation des enjeux qui affectent l'organisation et ce faisant autorise l'élaboration de solutions adaptées à l'instabilité économique.

L'analyse écosystémique permet dès lors la mise à jour des modèles d'affaires, allant de la gestion d'entrepreneurs en difficultés (Crutzen et Van Caillie, 2007 ; Thornhill et Amit, 2003 ;

[42] Kuhn, T. (1962) *La structure des révolutions scientifiques*, University of Chicago Press
[43] Il se réfère à Koyre, A. ((1939), *Les Études galiléennes,* vol 3, Hermann, Paris)) qui décrit un paradigme comme la formation à un moment donné d'une conception nouvelle rompant avec la précédente.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Rivet et Yildirim, 2020) à celle des entreprises en plein essor ; *Start-up, labels régionaux, B-corps, entreprises du luxe* (Hlady-Rispal et Blancheton, 2020).

La démonstration semble faite. Plus qu'un modèle, l'*écosystème* peut s'élever au niveau d'un nouveau paradigme de représentation.

I.2. La délimitation du concept d'écosystème par l'intégration de termes clefs

Même si l'objet paradigmatique n'est pas souhaité par Moore, on ne peut que constater que les caractéristiques de l'écosystème sont innovantes, voire disruptives. C'est autant un objet d'étude, qu'un concept, un ancrage théorique en sciences de gestion (Gueguen et Torres, 2004 ; Peltoniemi, 2006), aussi bien en stratégie collective qu'en management de l'innovation. **Plusieurs de ces notions peuvent être retenues (I.2.1)** ; le choix, ou plutôt le zoom réalisé dans cette partie sur quelques points précis, provient tout d'abord du choix volontairement opéré par l'auteur de la thèse, mais aussi et surtout, renvoie à des mots-clés souvent utilisés dans les articles pour catégoriser les travaux comme **la coévolution (I.2.2)**.

Cette identification provient en partie des travaux de référencement établis par Gueguen et Passebois[44] en 2011 qui ont procédé à un regroupement thématique à partir d'articles faisant référence aux ESA en reprenant notamment des mots-clés. Ce type d'approche montre aussi l'intérêt des chercheurs pour telle ou telle caractéristique des *ES.* C'est pourquoi nous nous appuierons principalement sur les publications et les définitions post 2007. En effet nous considérons que c'est à partir de l'émergence d'une « *école* » ou « *pensée* » écosystémique que nous pouvons établir une caractérisation de l'écosystème. L'étude de Gueguen et Passebois (2011) font ressortir les termes ; innovation, marketing, concurrence, valeur et connaissances comme régulièrement utilisés[45] cependant nous décidons ici de faire une approche sur la *caractérisation des écosystèmes*.

Un tel exercice est un préalable nécessaire pour effectuer, la classification des écosystèmes. En effet nous pensons qu'une telle approche nécessite un fond commun de critères. Il est vrai que le concept est bordé par son approche biologique où la différenciation des espèces dans toute leur diversité se fait par comparaison d'éléments essentiels. Cependant et nous l'expliquerons plus dans le détail, d'autres caractéristiques spécifiques et **acteurs (I.2.3)** peuvent apparaitre dans tel ou tel écosystème. L'intérêt d'une approche par termes et mots clés repose sur la volonté de caractériser le courant théorique que représente l'écosystème. Son acceptation dans le monde académique et par la communauté scientifique permet par la suite de développer une réflexion critique.

Le processus d'acceptation semble établi et confirmé par les nombreuses rencontres autour du sujet[46] et les nombreux numéros spéciaux[47]. Enfin l'étude de la documentation existante

[44] Gueguen G., Passebois-Ducros J. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. » *Management & Avenir*, Cahier : Les Écosystèmes, un attracteur étrange, n° 46, p.131-156.

[45] « *L'innovation (19%), le marketing (18%), les questions de concurrence (14%), de valeur (14%) ou de connaissances (14%)* » sont envisagés dans les articles écosystémiques (Gueguen et Passebois, 2011, p.146)

[46] Par exemple, « *Coopetitive Ecosystem Dynamics : Emerging Trends and Opportunitie*s » était le titre de la cinquième session thématique de la conférence spéciale organisée par le *Strategic Management Society* en 2016 à Rome

[47] *Small Business Economics, Strategic Entrepreneurship Journal, Revue Française de Gestion*, etc.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

nous autorise à poser un regard critique sur la pertinence de la doctrine écosystémique. En effet il nous semble important d'en souligner aussi les limites.

I.2.1. La difficulté de définir l'écosystème

Déjà nous pouvons établir le fait que le terme ne provient ni de Moore, ni de Iansiti et Levien (Gueguen et Passebois-Ducros, 2011). On le retrouve chez de grands auteurs 10 ans avant Moore. On peut notamment souligner Kotler[48] en 1987, qui l'utilise pour décrire l'industrie américaine et sa diversité d'activités. C'est d'ailleurs intéressant de concevoir l'approche de cet auteur, Kotler étant pour certains le « *pape* » du marketing. On peut facilement imaginer que Moore en tant que consultant connaissait très bien les écrits de Kotler et s'est inspiré de cette approche pour proposer son modèle, en utilisant d'ailleurs le cas de l'industrie automobile comme support. Cette approche « *kotlerienne* » du terme a ouvert la voie à une réflexion très actuelle des écosystèmes, autour par exemple de l'approche par les labels, les appellations ou encore les circuits courts. Cependant, n'extrapolons pas cette première utilisation qui reste de l'ordre de l'anecdote.

Il semblerait qu'une thèse[49] ait été la première à utiliser le terme, déjà de manière marketing et écologique, pour décrire les influences de l'environnement sur les cadres. Cette approche extrêmement moderne, devançant les travaux de Mintzberg sur le quotidien des cadres, s'inspire des travaux écologiques de Thorelli[50] (1967) que nous aborderons plus tard. La première définition est donc très généraliste permettant de décrire la notion d'environnement.

> *« Une constellation d'une ou de plusieurs organisations, fonctionnellement liée(s) à son (leur) environnement à travers un ensemble d'interactions dynamiques ».* (Healy, 1973, traduit par Gueguen et Passebois, 2011, p.133)[51]

Et toujours suivant l'étude de Gueguen et Passebois (2011) sur l'origine du terme, *l'écosystème d'affaire* utilisé sous la notion « *Business ecosystem* » apparait pour la première fois en 1996, publié par *Long Range Planning*[52] et centre sa réflexion sur un « *business design* ». Cette idée que l'ES est une forme d'organisation va être longtemps représentée ;

- Tout d'abord, par Moore comme un *cadre institutionnel* permettant aux acteurs de s'impliquer dans un processus d'innovation collectif plus ou moins ouvert,
- Comme une *forme hybride d'organisation des échanges* (Ménard, 2004 ; Jorde et Teece, 1989 ; Grandori et Soda, 1995),
- Comme une « *méta-structure* » de gouvernance égocentrée (Josserand, 2007) où la firme pivot joue un rôle essentiel de construction d'un système de valeur commun afin d'établir un climat favorable au partage des connaissances

[48] Kotler, P., Fahey, L., Jatusripitak, S. (1987), *La Concurrence totale*, éd. D'organisation.
[49] Healy, D.-F. (1973), *The perceived effect of environmental influences on marketing strategy in the 1970s,* Ohio state university, 322 p.
[50] Thorelli, H. B. (1967), « Organizational Theory: An Ecological View », *Academy of Management*, vol. 1967, N°1
[51] Gueguen G., Passebois-Ducros J. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. » *Management & Avenir*, Cahier : Les Écosystèmes, un attracteur étrange, n° 46, p.131-156.
[52] Hornbach, K. « Competing by business design—the reshaping of the computer industry », *Long range planning,* Vol. 29, No. 5, p. 616-628.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- Comme une *structure apprenante et innovante* (Dyer et Nobeoka, 2000), l'innovation devenant le principal moteur de l'ESA, sa raison d'être.
- Enfin comme une *forme hybride en réseau de création de valeurs, sans frontières où chaque acteur partage un but commun* (Iansiti et Levien, 2004 ; Zahra et Nambisan, 2012).

A partir de cette constellation organisationnelle, l'ES va devenir de plus en plus hétérogène dans ses parties prenantes ce qui va engendrer une approche managériale, nécessaire à la bonne gestion de celles-ci et à son bon développement.

Nous pouvons donc établir que l'ES a deux dimensions, une fonctionnelle que nous allons nous attacher à caractériser et une autre tournée vers les sciences du management et la stratégie. En effet les publications à « *Strategic Management Journal* » (2007, 2009, 2010) montrent son intérêt pour le champ du management stratégique (Edouard, Gratacap ,2010 b) tout comme le fait que 44% des articles envisagent les ESA comme relevant du « *Strategic management* » (Gueguen, Passebois-Ducros, 2011).

Ainsi le terme, devenu générique, se définit comme un ensemble de pratiques managériales et stratégiques (Fréry et *al*, 2012) formant une organisation en réseaux où la coopération, mais aussi la compétition, en font son fondement. L'ES devient avant tout un type de relations interorganisationnelles permettant à des entités d'accéder à des ressources et compétences qu'elles ne possèdent pas (Gardet et Mothe, 2010 ; Fernandez et Le Roy, 2010). C'est pourquoi l'ES doit se construire autour du développement d'un projet commun, ce qui lui confère une dimension temporelle portée par la coévolution et le leadership.

Pour conclure, nous choisirons de mettre en avant cette dernière définition d'un ES qui nous semble la plus complète et la plus ouverte.

> *« Un écosystème d'affaires est une vaste communauté économique, structurée autour d'une ou deux entreprises leaders à travers des relations plus ou moins fortes de coopétition, rassemblant des organisations et des personnes variées partageant une même destinée stratégique, la conception et la diffusion d'un standard, sur lequel s'appuient la commercialisation de produits et la création de valeur pour leurs utilisateurs. » (Edouard, Gratacap, 2010, p.167)*[53]

Dès lors l'écosystème se définissant par une stratégie, il est apparu nécessaire pour les auteurs d'en comprendre les conséquences autant au niveau de la performance, la mise en place d'un alignement stratégique (Figure 1) qu'au niveau du lien à établir avec le reste de l'approche écosystémique

[53] Edouard, S., Gratacap, A. (2010), « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. », *Management & Avenir*. n°34, p.163-183.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

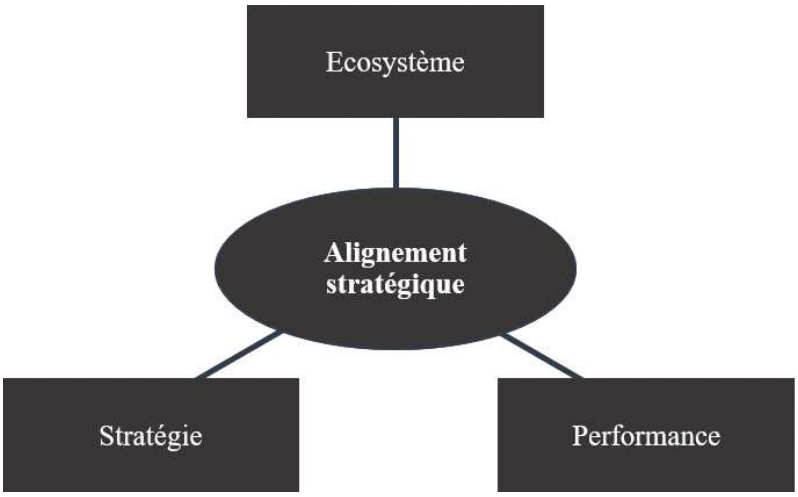


Figure 1 : Les liens entre l'écosystème, la stratégie et la performance, Theodoraki (2017)

Plusieurs études font références avec :

- *Le rôle de l'acteur pivot* dans la mise en place de cette coopétition (Bengtsson et Johansson, 2014) ; nous y reviendrons.
- *La définition* en 2000 par Bengtsson et Kock[54] de la notion par activités, évoquant la présence de coopération et de concurrence au sein de ces dernières.
- *L'apport* de Chiambaretto et Dumez en 2016[55], s'appuyant sur l'analyse des coopérations de Astley[56] en 1984 et révélant le caractère complexe et multiniveaux de la coopétition

I.2.2. La coévolution au service du dynamisme des organisations

Cette notion introduite dès 1993 par Moore, fournit des éléments de réflexion sur les relations inter-organisations. C'est aussi la meilleure transposition de la métaphore biologique, puisque les membres écosystémiques se comportent comme des organismes vivants. Dès lors ils évoluent et font évoluer les autres membres à travers leurs interactions. C'est pourquoi il est dit qu'ils co-évoluent (Hayter, 2016). Cette coévolution, phénomène constant et continu, permet le développement d'un climat d'affaire favorable tout en maintenant stabilité et durabilité de l'ensemble à travers notamment la valeur écosystémique générée. La performance se donne une dimension d'apprentissage permettant l'innovation.

La *coévolution* doit se lire en termes de dynamisme car elle englobe trois temps (Gueguen et Torres, 2004), un temps passé, un temps présent et un temps futur au regard du déroulé du comportement plus ou moins positif, voire clairement négatif, parfois même irréversible de certains membres. D'ailleurs c'est en partie par cet aspect que l'approche narrative utilisée dans nos travaux trouve son intérêt. Par ce biais nous aurons l'occasion d'observer certains

[54] Bengtsson, M., Kock, S. (2000), « Coopetition' in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, p. 411-426
[55] Chiambaretto, P., Dumez, H. (2016), « Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach », *International Studies of Management & Organization,* vol. 46, (2-3), p. 110-129
[56] Astley, G.W. (1984), « Subjectivity, Sophistry And Symbolism In Management Science », Journal of Management Studies, Vol. 21, 3.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

comportements, de cerner les conséquences de telles ou telles décisions dans le temps et sur une temporalité précise, celle de l'émergence.

Plusieurs coévolutions ont été identifiées par Edouard et Gratacap (2011), qui définissent la coévolution comme le fait qu'une décision de l'un des acteurs affecte les décisions et les gains des autres. Cette diversité de coévolution n'est pas absolue, c'est-à-dire que dans les faits, les trois coévolutions proposées, souvent, cohabitent et c'est d'ailleurs par ce mélange de comportements que la coopétition s'établit. Il s'agit de :

- *La coévolution concurrentielle* (concurrence sur les prix)
- *La coévolution d'exploitation* (plateforme et leader)
- *La coévolution coopérative* (approche « *Moorienne* » de 1998 basée sur la création de compétences écosystémiques)

La relation dimensionnelle devient très vite un élément central. Elle se définit à travers le comportement des acteurs. En effet en tant qu'organisme, chaque membre a ses besoins propres et ses objectifs individuels, cependant il est obligé de se poser la question des intentions de l'organisation avec qui il est en lien. C'est pourquoi les notions de confiance, normes, devoirs et obligations sont au cœur de l'écosystème et de son bon fonctionnement. (Fang et *al*., 2010 ; Inkpen et Tsang, 2005 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Simsek et *al*., 2003 ; Tötterman et Sten, 2005). Mais plus qu'une confiance entre deux membres, c'est une culture de la confiance qui doit se propager à l'ensemble de l'écosystème, il s'agit de croire en lui, en l'autre et en soi même. Quand les relations écosystémiques prennent place dans ce cadre, il est plus facile et même plus naturel de coopérer et d'échanger des informations (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Tötterman et Sten, 2005). A l'inverse, le manque de confiance entrainerait des comportements opportunistes et destructeurs car trop compétitifs. (Inkpen et Tsang, 2005 ; Lado *et al*., 2008 ; Thomas et Autio, 2013). S'il faut du temps pour faire émerger la confiance, le temps entraîne aussi de manière croissante la possibilité de comportements opportunistes (Theodoraki, 2017). Dire que les entreprises d'un écosystème d'affaires partagent toutes le même destin ne signifie donc pas que ces entreprises se considèrent enfermées dans une relation exclusive.

Attention au risque inhérent au système. Comme dans la nature, les êtres vivants se trouvent en évolution et en adaptation, cependant certaines espèces, ici membres écosystémiques, auront plus de mal à s'adapter. Ce manque de dynamisme peut être à l'origine de leur disparition. (Pierce, 2009).

> Il est bon de rappeler, comme le font Torrès et Gueguen[57] en 2003, se basant sur les travaux de McKelvey[58] (1997) que le *« principe de coévolution n'est pas idiosyncrasique[59] à la théorie des écosystèmes d'affaires » (2003, p.13).*

En effet si l'on considère cette disposition comme un phénomène d'évolution d'une organisation en fonction des évolutions des autres organisations de son environnement, elle

[57] Torrès, O., Gueguen, G. (2003), « Linux contre Microsoft : la guerre des écosystèmes d'affaires », Cahier de recherche, EMLyon, Ecully

[58] McKelvey, B. (1997), « Quasi-natural Organization Science », *Organization Science*, Vol. 8, n° 4, p. 352-380

[59] Idiosyncrasie : *« Prédisposition de l'organisme faisant que l'individu réagit de manière personnelle à l'influence d'agents extérieurs* », Larousse, 2020

Licence CC BY-NC-ND 3.0

devient applicable à toute forme de stratégie et modèle organisationnel. Les évolutions s'influençant naturellement mutuellement, l'objectif devient plus que jamais de parvenir au partage de compétences, savoir-faire en dépit des aspects concurrentiels. Les relations restent complexes, en coopétition, elles contribuent à la dynamique de l'écosystème.

I.2.3. Les acteurs de l'écosystème

L'ensemble des relations écosystémiques influe sur les acteurs et leurs comportements. Dès lors il est intéressant d'aborder plus précisément certains positionnements comme celui de leader et de s'interroger sur les frontières de l'écosystème.

Tout d'abord la littérature ne fait pas consensus quand elle aborde les frontières d'un écosystème (Koenig, 2012). En effet quand certains auteurs intègrent les acteurs périphériques (Iansiti, Levien, 2004b) ; Teece, 2007 ; Edouard, Gratacap, 2010), d'autres les excluent (Torres-Blay, 2000 ; Adner, 2006 ; Pierce, 2009). De plus nous devons souligner, dans les études de cas, l'importance donnée aux entreprises plutôt qu'à l'ensemble des organisations, même pour les visions les plus élargies (Iansiti, Levien, 2004 (b) ; Edouard, Gratacap, 2010).

Cette difficulté d'appréhension vient du fait que les frontières des écosystèmes sont en constante évolution car beaucoup d'entre eux dépendent du comportement d'un acteur et de son identification, le leader.

Le *leader* rassemble autour de lui, à travers sa lecture du marché, tout un ensemble d'autres acteurs. Dès lors ce rôle est joué par la structure la plus convaincante et la plus pertinente sur les modalités de coopétition et les intérêts particuliers de chacun. Le *leadership* se mesurera donc par le développement collectif et individuel de tout l'écosystème. Cette notion apparait primordiale car l'adhésion à un écosystème doit se faire de manière volontaire et stratégique. De plus c'est un acte engageant, car rentrer dans un écosystème, c'est participer à un projet collectif, qui doit, si tout fonctionne, offrir une opportunité supplémentaire à l'entreprise adhérente. Cependant pour obtenir cette valeur supplémentaire, l'entreprise doit coopérer et lier ses ressources et ses compétences avec les autres membres de l'écosystème et particulièrement avec le leader. Cela place l'organisation dans une situation d'interdépendance. C'est pourquoi le leader doit rapidement saisir et surtout récupérer la valeur des opportunités offertes par l'écosystème puis tout aussi rapidement être capable de la redistribuer. Dans ce contexte, *le leader* doit penser son modèle d'affaire pour répondre aux besoins individuels, le rendre volontairement instable pour garder de l'innovation et une certaine concurrence en son sein, tout en créant la collaboration autour d'une vision commune la plus large possible.

> Gueguen et Torrès en 2004 ont décrit le rôle de leader comme *« celui de bâtisseur d'écosystèmes » (p.228).* Ce terme donne toute l'ampleur de la dimension entrepreneuriale d'un écosystème où *« les compétences visionnaires et projectives sont cruciales »* (p.245).[60]

[60] Gueguen, G., Torrès, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion,* vol. 158, no. 1, p. 227-248

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Cependant, grâce à Iansiti et Levien en 2004[61], nous savons qu'il existe quatre catégories de l*eadership* pour tel ou tel type d'acteurs.

- *Les acteurs de niche* (*niche players*). Dans ce cas, tout repose sur la capacité du leader à créer des niches rentables à des entreprises et/ou organisations spécialisées tout en construisant une offre globale par l'ajout de complémenteurs. Grâce à l'ensemble de ses marchés et des innovations qui en résultent (*grappe d'innovation*) il est possible de créer une compétence collective avec plus de facilité, chacun contribuant à son développement.
- *Les dominants* (*Dominators*). L'écosystème est alors dominé par une ou plusieurs structures[62]. On peut voir apparaitre plusieurs l*eaders*[63] contrôlant l'entièreté de l'écosystème avec des relations de dépendances des autres acteurs envers eux. Cette identification est souvent utilisée dans les approches multi-écosystémiques ou dans une dimension large des écosystèmes (Gueguen et Torrès, 2004 ; Koenig, 2012 ; Mira-Bonnardel *et al*., 2012).
- *Les firmes pivot* (*Keystones*). Dans ce cas, le leader est l'entreprise-pivot qui se trouve sans contrôle et se place à des nœuds de marché ou des nœuds stratégiques pour faciliter la rencontre de l'offre et de la demande. La *coopétition* est alors vraiment duale, avec d'un côté une concurrence très forte sur la plateforme mais de l'autre une coopération tout aussi puissante pour mettre en avant la plateforme afin d'augmenter le nombre de clients potentiels et innover face aux autres plateformes (écosystèmes) concurrentes. Ce type de leader, appelé aussi *acteur-pivot*, fut largement étudié par Bengtsson et Johansson[64] (2014). C'est d'ailleurs dans ce type de cas précis que l*a coévolution* peut être extrêmement forte, le destin étant de même intensité entre la plateforme et ses membres utilisateurs. (Gossain et Kandiah, 1998 ; Iansiti et Levien, 2004 (b) ; Isckia 2009). Il sera largement question de cette dimension lors de la seconde partie de ce chapitre quand nous évoquerons le marché des *nouvelles technologies de l'information et de la communication* (NTIC)

Nous l'avons compris, être leader d'un *écosystème* n'est ni simple, ni neutre. C'est même par lui que *l'écosystème* va s'exprimer, il lui transmet sa vision et le modifie en fonction. De plus comme le souligne Uzan et Accard[65] en 2004, avoir du leadership au sein d'un écosystème, c'est savoir créer un processus de création de valeur collectif, tout en contraignant, si nécessaire, les autres acteurs (Uzan et Accard, 2004).

---

[61] Iansiti, M., Levien, R. (2004b), « The Keystone Advantage », *Harvard Business School Press*, Boston, USA

[62] Comme le souligne Ronteau (p. 201), ces structures « *permettent, par leur vision et leurs capacités relationnelles, de mettre sur pied un nouveau réseau de valeur [et elles] captent une part importante de cette même valeur » (Ronteau, S. (2009), « Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires. », Revue Management & Avenir, 28, p.196-215.)*

[63] « *Value dominators* » au *sens de* Iansiti et Levien (Iansiti, M., Levien, R. (2004b), « The Keystone Advantage », *Harvard Business School Press*, Boston, USA.)

[64] Bengtsson, M., Johansson, M. (2014), « Managing coopetition to create opportunities for small firms », International Small Business Journal, Vol. 32, n°4, p. 401-427

[65] Uzan, O, Accard, P. (2004), « Coordination, Structuration, Complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Revue Sciences de Gestion*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Tableau 3 : Plan général de la thèse

<table>
<tr><th colspan="2">Revue de littérature</th></tr>
<tr><td colspan="2">Fondements théoriques d’une recherche sur les écosystèmes au moyen d’une approche métaphorique, historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><td>Chapitre 1.
La caractérisation de la nature d'un écosystème au moyen de la métaphore</td><td>Chapitre 2.
L’émergence de la théorie écosystémique au moyen d’une l’approche historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><th colspan="2">Proposition théorique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 3.
Conceptualisation de la notion d'écosystème social par la théorie de la valeur</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cadre méthodologique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 4.
Le cadre opératoire et la conception de la méthode, le choix de l’approche autoethnographique</td></tr>
<tr><th colspan="2">Résultats</th></tr>
<tr><td colspan="2">Une étude de cas unique pour observer l’émergence d’un écosystème social</td></tr>
<tr><td>Chapitre 5.
Narration du cas, au fil de l’eau</td><td>Chapitre 6.
Discussion sur l’utilité de la modélisation d’un écosystème social dans le développement territorial et analyse des différentes étapes d’émergence</td></tr>
</table>

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Chapitre II. L'émergence de la théorie écosystémique au moyen d'une approche historique et organisationnelle

L'écosystème repose autant sur une question de pertinence ontologique que sur une question méthodologique et épistémologique dans son processus de théorisation (Parisot et Isckia, 2017).

Notre objectif ici est de revisiter la trajectoire de recherche, que nous savons innovante, tant de l'*écosystème* que de *l'approche écosystémique*. Cette présentation se fera tout d'abord avec **un rappel des *théories fondamentales* (II.1)**, pour expliquer les courants d'influence, puis abordera **la nouvelle *école de pensée* (II.2)** et terminera sur **la présentation des organisations proches et liées à la notion dans l'histoire du monde des affaires (II.3).**

II.1. L'écosystème comme phénomène moderne au service des théories fondamentales des organisations par une pluralité d'apports.

Cette première section examinera les *théories fondamentales* permettant d'inscrire l'écosystème en tant qu'innovation au sein de la recherche en management stratégique. Dans le sens de Bourdieu[66] une recherche pour être validée, doit se situer dans l'histoire de son champ disciplinaire. Ainsi, nous pourrons nous appuyer sur un corpus de connaissances communes et dominantes lorsque par la suite nous proposerons un nouvel apport. Or Moore s'est inspiré de nombreuses références extérieures (Figure 2) pour développer son système (Edouard et Gratacap, 2011) *: l'écologie humaine* (Bateson), *la théorie des équilibres ponctués* (Gould), *le gradualisme génétique* (Wilson). De plus le vocable a d'abord été utilisé dans les sciences du vivant, avant de l'être dans les sciences humaines (*psychologie, linguistique*) et d'ingénierie (*informatique, réseaux*). C'est une des critiques faites à Moore que d'avoir eu du mal à expliquer les origines de son approche au sein même de sa discipline (Edouard et Gratacap, 2011).

Afin de contourner cet écueil, nous allons nous appuyer sur quelques approches théoriques importantes liées à l'*écosystème* en nous basant sur son rapport avec les **notions de concurrence (II.1.1), réseaux (II.1.2) et parties prenantes (II.1.3***)*. Plutôt que de fixer des théories précises, nous préférons en présenter différents aspects.

II.1.1. Une nouvelle forme concurrentielle

L'idée d'une évolution de la pensée stratégique s'inscrit dans un courant, celui des *organisations en réseaux*. Cette approche reprend les travaux de Leibenstein[67], expliquant que l'agencement et l'organisation de la chaine de valeur comportait un « *facteur X* », *la qualité d'organisation*. C'est aussi autour de cette question qu'a émergé *la théorie de l'agence et des coûts cachés* (Savall, Zardet, 1987) pour ne citer que celle-ci. Cette recherche d'efficience organisationnelle continue à alimenter la réflexion car elle est un élément à prendre en compte

[66] Bourdieu (p.52) parle de « *stratégie d'officialisation* », par laquelle *« on se met en règle* ». Exister scientifiquement, c'est avoir quelque chose en plus selon les catégories de perception en vigueur dans le champ, c'est-à-dire pour les pairs (« *avoir apporté quelque chose* »). C'est se distinguer (positivement) par un « *apport distinctif* » (Bourdieu, P. (2001), *Science de la science et Réflexivité*, Paris, Raisons d'agir, collection « Cours et travaux », 110 p.)

[67] Leibenstein, H., (1966), « Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency », *The American Economic Review*, vol. LVI.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

dans *la théorie économique de la concurrence pure et parfaite*. Cette dernière a toujours été étudiée comme outil de représentation permettant d'illustrer relations et comportements à travers des *photos* de situations théoriques.

Pourtant les dernières évolutions autant académiques que managériales, appellent de nouveaux cadres d'analyse. Porter a donné à connaitre que la *concurrence* n'est pas seulement directe mais provient de forces concurrentielles (*concurrence élargie*, Figure 2). Dire que les industries sont mortes serait excessif, mais celles-ci ne dictent plus les lois, à l'inverse des services, compléments essentiels, qui aujourd'hui portent l'économie réelle et les emplois. La temporalité de l'étude joue donc un rôle primordial, elle dicte les interactions selon une complexité également développée dans la *théorie des jeux* (Figure 2). *La théorie des écosystèmes* présente une synthèse de ces deux visions. Elle s'adapte autant à la *dynamique concurrentielle* des acteurs qu'au caractère informel et complexe du jeu concurrentiel (Figure 2). Se trouve ainsi acceptée l'idée que les *stratégies des entreprises* doivent se baser sur les interactions organisationnelles.

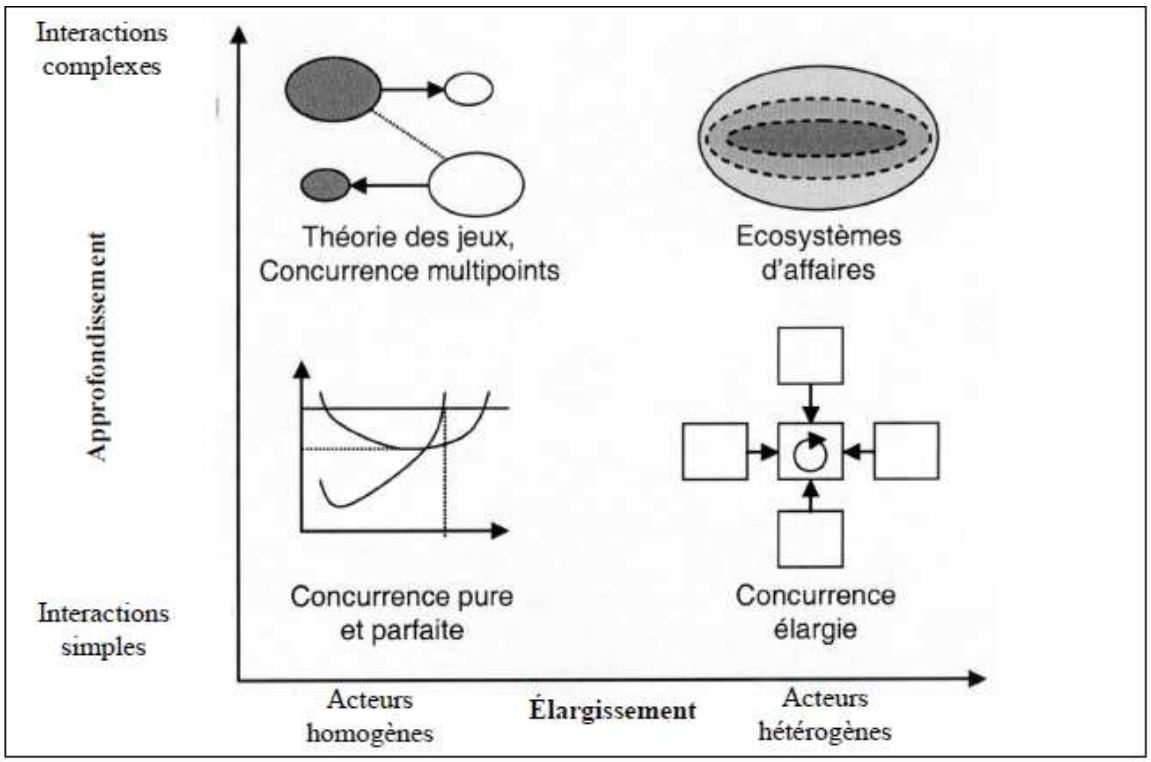


Figure 2 : Positionnement des écosystèmes d'affaires par rapport aux théories concurrentielles par Gueguen et Torrès (2004)

L'idée a été validée par Lengnick-Hall et Wolff[68] qui en 1999 présentaient *la théorie des organisations* conjointement à *la théorie du chaos*. Reprenant Stanley[69] (1999) et comme évoqué dans le schéma de Gueguen et Torrès (Figure 2), l'*écosystème* devient, selon eux, la notion stratégique la plus importante au sein d'un système concurrentiel adaptatif, complexe,

[68] Lengnick-Hall, C., Wolff, J.A. (1999), « Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 1109-1132.
[69] Stanley, G. (1999), « Management and Complex Adaptation – A research note », *Management International*, vol. 3, n° 2, p. 69-79

Licence CC BY-NC-ND 3.0

hétérogène et en mouvement continu. Pour ces auteurs la capacité de l'écosystème est donc d'avoir su lier *réseau et concurrence*.

Comme on l'a vu, l'*écosystème* de Moore a rendu, possiblement, obsolète l'approche de Porter. Quand il est question chez ce dernier de structures formelles et hiérarchiques afin de contrôler les acteurs et les interactions, Moore[70] préconise la *diversité et l'émergence* (Lengnick-Hall et Wolff, 1999).

II.1.2. Une nouvelle organisation en réseaux

La théorie des réseaux permet de se poser les questions des *frontières de la firme, de son contrôle, de son influence*. Elle marque un changement dans le cadre d'analyse d'une organisation, la prise en compte d'une « *vision systémique systématique* ». Elle dépasse et/ou complète l'approche organisationnelle et structurelle.

Comme évoqué par Daidj[71] en 2011, l'enjeu de la notion même de réseaux renvoie à la notion de stabilité. En effet l'objectif de s'appuyer sur un réseau va avec des conditions de stabilité, puisque le réseau va demander de *l'implication, de l'engagement et de la confiance*. Il se trouve ainsi remis en question la plupart du temps en interne ou par une conjoncture négative.

Alors comment mettre en place cette stabilité et lui donner forme ?

La doctrine, par ses nombreux travaux académiques, se concentre sur les aspects de contrôle plus que sur ceux de la confiance selon l'ensemble des théories (de la firme, des couts de transaction, de l'agence et des droits de propriété…). De son côté pourtant, l'*écosystème* accorde une toute autre considération à ce problème de stabilité. Il prône « *l'équilibre instable »*[72], évoqué par Stanley[73] en 1999 et utilisé par Pellegrin-Boucher et Gueguen[74] pour définir le rapport écosystémique à la question. L'*écosystème* devient donc bel et bien un rapport aux réseaux ce qui permet d'aborder, ce que nous verrons par la suite, des notions telles que *cycle de vie* pour mieux lire certains de ses aspects. Il n'en reste pas moins que si l'écosystème prend les côtés positifs du réseau, il doit aussi se lire par rapport à ses difficultés et ses risques, notamment en termes de gestion et contrôle de cette instabilité naturelle (Daidj, 2011).

L'optique défendue par Moore[75] (1996), c'est une nouvelle forme d'organisation en réseau permettant de nouveaux échanges « *en plus du marché et de la hiérarchie* »[76] (Spieth, 2013),

---

[70] A travers *la théorie des systèmes adaptatifs complexes* (Moore J.-F., (2006), « Business ecosystems and the view from the firm », *The antitrust bulletin*, Vol. 51, No. 1, p. 31-75, p.32)

[71] Daidj, N. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », *Management & Avenir*, vol. 46, no. 6, p. 105-130.

[72] La création constante d'un déséquilibre pour lequel toute forme de positionnement devient caduque (D'Aveni, 1995 ; Pascale, 1999)

[73] Stanley, G. (1999), « Management and Complex Adaptation – A research note », *Management International*, vol. 3, n° 2, p. 69-79

[74] Pellegrin-Boucher, E., Gueguen, G. (2004), « Constitution d'un écosystème d'affaires sur la base des dynamiques de coopération et de coopétition : le cas de SAP, leader sur le marché des ERP », *XIIIe conférence de l'AIMS*, Normandie -Vallée de Seine.

[75] Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Ed. Harper Business, New York, 1996.

[76] Spieth, G. (2013), « Les doléances citoyennes vers un écosystème, au service de l'innovation des politiques publiques de la Métropole Nice Côte d'Azur ? », *Management et Avenir*, 2013/4, n°62, p. 188-208, p.194

Licence CC BY-NC-ND 3.0

une forme hybride d'organisation des échanges (Jorde, Teece, 1989), mettant l'accent sur la connaissances et l'innovation (Isckia, 2011).

II.1.3. Un nouveau rapport aux parties prenantes

La *théorie des Parties Prenantes* nourrit beaucoup de publications, d'intérêts et de discussions. Elle constitue une référence dans *la théorie des organisations*[77]. Freeman[78], le premier (1984), dans son approche de la *théorie des parties prenantes* estimait que les entreprises ne devaient pas être responsables vis-à-vis de la société, mais bel et bien de ses parties prenantes (*Stakeholders*). Ces dernières sont cependant en rapport direct avec leur *environnement organisationnel*.

Dès lors, la gestion de celles-ci s'appuie sur la théorie de la contingence et son lien avec un *« fit »* [79] *stratégique* afin d'obtenir de meilleurs résultats (Bakkali et *al*., 2013 ; Ginsberg et Venkatraman, 1985 ; Kim et *al*., 2015). Cette nouvelle approche stratégique est très rapidement mise en rapport avec la notion d'écosystème afin de comprendre et d'interpréter les *processus d'innovation* comme levier de croissance pour les grandes organisations (Wei et al., 2014). Cela permet au concept d'écosystème de s'inscrire dans l'analyse de la course à la performance (Iansiti et Levien, 2004). Dans de nombreux secteurs, les entreprises ne cherchent plus à être intégrées verticalement mais se replient sur leurs points forts et sont contraintes de se spécialiser. Dès lors apparait non plus la *notion de réseau* mais celle de *communauté*.

La *communauté* intègre les *parties prenantes* en leur donnant des *caractéristiques communes*, à l'inverse du réseau qui met l'accent sur la structure et la fonction. Quand le réseau structure, la communauté apporte une perspective socio-psychologique (Dal Fiore, 2007). Dès lors il n'est plus question d'interconnexions mais de valeurs partagées. C'est la grande différence à souligner. Le réseau se veut individuel dans sa traduction comportementale, c'est un calcul, un rapport de force à l'autre. A l'inverse, la notion de communauté s'appuie sur le *contrôle social* comme vecteur premier. La communauté est tournée vers la communauté et non vers l'organisation « *leader* » qui, elle, agit à des fins personnelles.

Par voie de conséquence, la notion même d'homogénéité/hétérogénéité devient superflue. Par sa puissance (« *force centrifuge* ») *la communauté* rend naturellement homogène (Gueguen, 2011). Une autre nuance est à trouver dans la notion de formalité/informalité. Le *réseau* étant structuré, il est formel par nature. La *communauté* va entrainer une nouvelle forme de gestion, selon *la théorie ancrée des stratégies collectives*, elle-même liée à *l'écologie humaine* (Astley et Fombrun, 1983 ; Evan, 1966). Par cette approche, les organisations acquièrent la capacité de modifier *leur environnement par leurs actions, comportements délibérés en tant que collectif*. Quand la conjoncture et l'environnement dictaient seuls le fonctionnement, les organisations, grâce à l'action collective, peuvent aujourd'hui maitriser leur

[77] Nous retiendrons ici spécifiquement deux dates 1979 et 1991. La première avec l'article fondamental de Carroll, la seconde avec le résultat du travail effectué par Wood.
Carroll, A.B. (1979) « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review,* Vol. 4, No. 4, p. 497-505
Wood, D.J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4. Oct. 1991, p. 691-718
[78] Freeman, E. R. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach.* Boston : Pitman.
[79] Ajustement ; il s'agit d'identifier et de profiter des opportunités qui émergent de l'environnement commercial (marché, clients)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

environnement. Poussant la réflexion, le comportement organisationnel d'une structure n'a plus de sens, ce sont les *décisions collectives qui valent et donc la stratégie commune* (Gueguen, 2011)

Dans ce schéma l'écosystème apparait comme une *superstructure englobante*, *un réseau de réseaux*, *un ensemble d'entreprises*. La définition a encore des difficultés pour se séparer du terme d'industrie, qui lui aussi s'intéresse à un ensemble d'organisations structurées autour d'une chaine de fonction et de production. Une des seules exceptions innovantes dans ces premières publications concerne l'idée selon laquelle l'entreprise n'est qu'une partie d'un tout, l'écosystème, et qu'ainsi c'est par l'agrégation de différentes industries, regroupant donc plusieurs entreprises ayant des cœurs d'activités éloignés et non linéaires mais engagés dans un même objectif, que l'*écosystème* puise tout son intérêt.

Nous avons montré et ce malgré les lacunes de Moore que *les écosystèmes* relèvent d'une approche complémentaire des théories en place en sciences de gestion et si nous avons choisi ces différents points de vue théoriques pour ancrer l'*écosystème* dans son champ, c'est qu'elles nous semblent en adéquation avec le terrain, son comportement et les innovations managériales qui y sont liés. L'*écosystème* va donner la réponse aux nouvelles situations concurrentielles par la grande hétérogénéité de ses acteurs et la bonne gestion de ses interactions complexes[80].

II.2. Rétrospective des périodes d'élaboration du concept d'écosystème

L'écosystème pose toujours une réelle interrogation sur sa définition, même si *l'écosystème d'affaires* (ESA) est lui devenu générique, employé autant dans les pratiques managériales que dans la culture médiatique et académique (Frery et *al*, 2012). C'est pourquoi nous avons choisi de limiter notre approche à cette notion, réelle base de réflexion pour un grand nombre de chercheurs spécialisés qui ont travaillé à en définir le concept avec ses formes et ses composants. De plus une telle approche est nécessaire car il existe dans le milieu académique des définitions globalisantes permettant de présenter un socle commun de caractéristiques.

Nous prendrons le temps d'étudier les publications dites « *de popularisation* »[81] de la notion, à travers notamment celles de Moore (1993, 1996, 2006) mais aussi celle de Iansiti et Levien (2004 et 2004b). Nous présentons, dans un premier temps **l'époque de l'innovation personnelle de Moore (II.2.1)** pour ensuite présenter la **création d'une communauté académique (II.2.2)**, pour ensuite montrer que la notion d'écosystème d'affaire est entrée **au cœur du management stratégique (II.2.3)** permettant dès lors l'utilisation du concept dans d'autres champs des sciences de gestion.

II.2.1. L'innovation personnelle (1993-2003)

Pour évoquer le point de départ, il semble probant de prendre la date de 1993 avec l'article inaugural paru dans la *Harvard Business Review* (Moore, 1993) à l'origine d'une vague

[80] Les organisations n'y sont pas traitées « *comme des entités unifiées (...), mais comme des montages composites comportant des dispositifs relevant de différents mondes* » Boltanski, L., Thévenot, L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 496 p., p.32

[81] Gueguen G., Passebois-Ducros J. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. » *Management & Avenir*, Cahier : Les Écosystèmes, un attracteur étrange, n° 46, p.131-156.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

de publications sur l'ESA, qui selon la chronologie proposée par Edouard et Gratacap[82] (2011b) va durer jusqu'en 2003. Cette période dite de « *L'innovation personnelle* » se caractérise par une forte présence de la métaphore dans la compréhension du modèle, accompagnée d'une faible régularité et d'un niveau de publications insuffisant pour inscrire le concept dans les sciences de gestion, Moore étant quasiment le seul à écrire à ce sujet.

II.2.1.1. Premier article ; « Predators and Preys »

De cette publication (Moore, 1993)[83], nous détacherons en la soulignant la définition tournée vers la notion de capacité laquelle donne les clés du fonctionnement d'un ESA :

> *« Au sein d'un ESA, se trouvant au carrefour de plusieurs industries, les entreprises sont capables de coévolution autour d'une nouvelle innovation : elles travaillent de manière coopérative afin de créer des produits, de répondre aux besoins et éventuellement s'adapter aux prochaines innovations »* [84]

Certains points sont à mettre en avant. Tout d'abord Moore utilise délibérément *l'approche analogique et définitionnelle* issue des sciences en dehors de celle de gestion et du management (biologie, théorie des systèmes complexes, droit, santé publique) et comme expliqué dans la première partie, l'usage de la métaphore peut entrainer certaines contradictions. Cette volonté entraine par exemple un non-sens économique sur *l'importance du pouvoir de négociation* lié au fait, pour Moore, d'être le seul détenteur d'une ressource nécessaire à l'écosystème[85]. Cette idée, dans les faits, entraine des monopoles écosystémiques alors que ce système organisationnel ne se pense pas autour du *pouvoir de monopole* mais bel et bien autour de la valeur spécifique créée par l'ensemble des participants. Cette idée chez Moore est plus tirée de la biologie par exemple ou dans cette science chaque acteur, en effet, possède une caractéristique spécifique permettant d'apporter le développement des autres espèces.

L'autre point fondamental développé dans cet article inaugural de la notion concerne le *cadre d'analyse* de l'écosystème. En effet Moore souhaite utiliser cette notion pour comprendre la réalité organisationnelle par-delà l'industrie. Il décrit l'écosystème comme un agencement

---

[82] Edouard, S., Gratacap, A. (2011), « Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique. Positionnement de l'approche par les écosystèmes d'affaires au sein du management stratégique *»*, *Revue d'anthropologie des connaissances*. vol. 5, 1, no. 1, 2011, p. 131-154.

[83] Moore, J.F. (1993), « Predators and Prey: A New Ecology of Competition », Harvard Business Review, Vol. 71, n°3, p. 75-86.

[84] Traduction par nos soins. Version originale "*that crosses a variety of industries. In a business ecosystem companies co- evolve capabilities around a new innovation: they work co-operatively and competitively to support new products, satisfy customer needs, and eventually incorporate the next round of innovations" (*Ibid, p.76*)*
Traduit par *Edouard et Gratacap* : « *dans un écosystème d'affaires, les entreprises voient leurs capacités co-évoluer autour d'une nouvelle innovation : elles travaillent en coopérant et en se concurrençant pour développer de nouveaux produits, satisfaire les besoins des clients, et éventuellement y intégrer les prochaines innovations* ». (Edouard, S., Gratacap, A. (2010), « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. », *Management & Avenir.* n°34, p.163-183, p.167-168)

[85] « *Il est difficile d'obtenir plus que l'on n'apporte réellement à la partie* » Nalebuff, B.J, Brandenburger, A. (1996), *La Co-opétition - une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 320 p., p.19.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

modulaire de firmes partageant une communauté de destin. Les interactions au sein de cette communauté, toujours dans l'exercice définitoire de cet article, est décrit comme une cohabitation *concurrence / coopération* au sein d'une *nouvelle écologie de la concurrence*. Cette dernière s'organise par le phénomène de *coopétition.*

A cet état est montré un phénomène d'évolution porté par une *dynamique d'interactions par un processus de coévolution* managé par un ou plusieurs leaders et gouverné de façon démocratique. Dès lors l'écosystème répond à un *cycle de vie* ainsi que des enjeux de développement différent selon sa phase de croissance ou de disparition.

Enfin l'écosystème est présenté à travers une *approche « marketing »,* évoquant les notions de besoins et de produits. Le client, nommé *apporteur d'énergies*, est métaphoriquement représenté comme le soleil. Il se situe à l'intérieur de l'écosystème présenté comme un projet à la fois délibéré et coévolutif tourné vers un processus d'innovation collectif.

Cet article apporte finalement une grille de lecture de la mise en place d'une nouvelle stratégie qui vient en opposition avec le courant industriel du positionnement, traduisant ainsi l'évolution des mentalités et attirant l'attention sur l'ampleur prise par le phénomène dans la vie des organisations.

II.2.1.2. L'ouvrage fondamental

Quand on évoque la publication de 1996 de Moore, on fait référence à son ouvrage au titre choc : « *La mort de la concurrence » (The Death of Competition*)[86]. Avec peu d'apports à l'article de 1993, c'est une synthèse, plus lisible en termes d'écriture, d'accessibilité, grâce à un travail pédagogique et didactique augmenté, notamment et toujours par le biais de la métaphore. C'est surtout l'annonce d'un nouveau type de positionnement plus ou moins stable.

On peut cependant noter un développement supplémentaire sur la notion de *cycle de vie*. Dans cet ouvrage, Moore propose quatre étapes successives de développement : *la naissance, l'expansion, le leadership et le renouveau ou le déclin*. Cette série influe directement sur le *leader* qui à chaque étape doit relever un défi pour lui et pour l'écosystème, notamment dans sa gestion interne de la coopétition en alternant coopération et concurrence (Isckia, 2011). C'est donc sur l'importance du leadership écosystémique qu'insiste une partie de l'ouvrage, le leader étant présenté comme un acteur construisant la valeur globale par une stratégie multiple, celle de posséder et développer ses capacités centrales et celles de les compléter, de manière engagée et volontaire vers et avec un nombre le plus large possible, d'individus et d'organisations [87].

Le livre s'adresse donc directement aux managers, les encourageant à prendre en compte l'ESA comme un nouveau cadre d'analyse afin de mieux comprendre la dynamique organisationnelle dans un environnement de plus en plus numérique et connecté. Afin de mieux préciser son management, Moore va définir l'écosystème comme :

[86] Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Ed. Harper Business, New York, 1996

[87] « *A leader expresses a set of values through a strategic combination of core capabilities, complemented holistically by a wider ecosystem of individuals and organizations* » (Ibid, p.52).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Une *« communauté économique d'organisations et d'individus interagissant »*[88] (Moore, 1996, p.26, traduit par nos soins).

Il s'agit pour les managers de développer cette communauté et pour cela Moore propose un cercle vertueux (Figure 3) permettant aux dirigeants de mieux comprendre la dynamique d'interactions des membres[89] de l'écosystème laquelle se caractérise par le processus de coévolution.

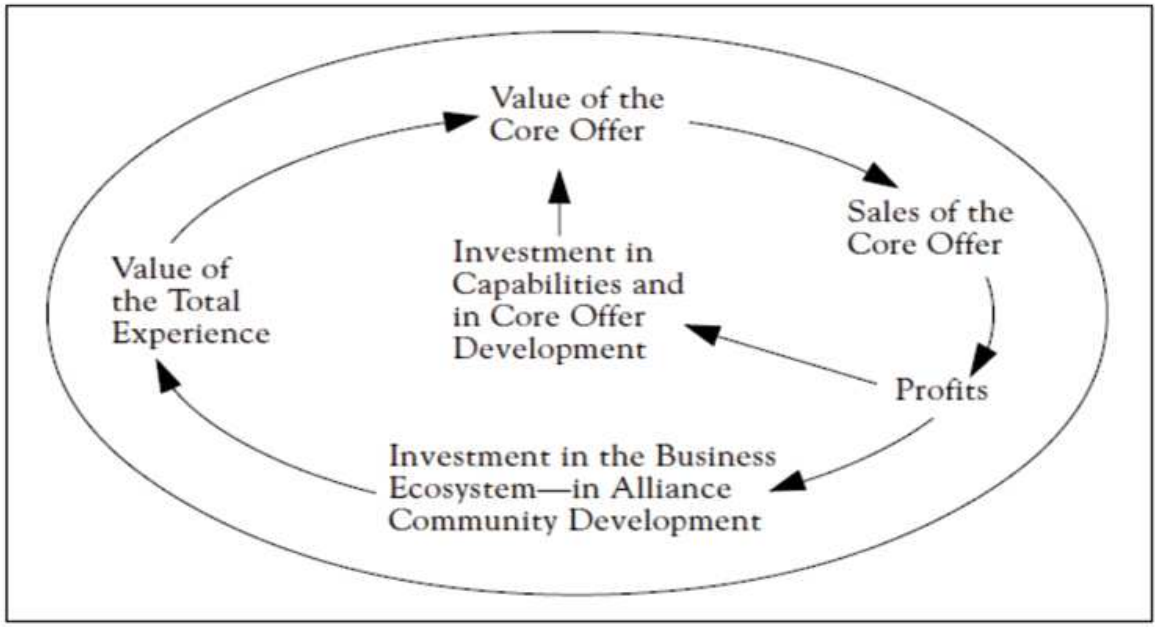


Figure 3 : Le cercle vertueux de l'écosystèmes, Isckia (2011) (D'après Moore, 1996)

Il est atteint notamment par un investissement financier divisé en deux, une partie pour le cœur d'affaire (*core offer*) et l'autre comme « *tontine* » pour la communauté afin de participer à son évolution (Figure 3). Le but est d'évoluer ensemble et de recueillir de l'expérience. Ici (Figure 3) l'expérience doit être comprise comme l'information, surtout son accès, richesse incontournable dans le monde économique depuis les années 90. Car c'est celle-ci qui permet de mieux comprendre et appréhender les évolutions rapides des technologies, des besoins, de la sécurité etc… Cette communauté se constitue des *clients, fournisseurs, producteurs, concurrents et autres parties prenantes*, on y retrouve autant la *chaine de valeur* que les entités *des forces* de Porter. Ce développement de *ressources et de compétences partagées* sera la *coévolution coopérative*.

Cependant il sera noté que Moore considère cette communauté comme un *espace d'opportunités* (Edouard et Gratacap, 2011b) et absolument pas comme une *entité communautaire*. Il y voit plus un pôle d'investissement rentable en termes de retours

[88] Version originale: « *An economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals* ». Gueguen et Passebois Ducros ont traduit par : « *communauté économique animée par des interactions entre organisations et individus* » (Gueguen G., Passebois-Ducros J. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. » *Management & Avenir*, Cahier : Les Écosystèmes, un attracteur étrange, n° 46, p.131-156. p.136)

[89] Moore (1996) utilise le terme « *Species* »

Licence CC BY-NC-ND 3.0

d'expérience. Même si on commence à entrevoir l'idée de *valeurs sociétales* permettant d'animer l'écosystème d'affaires (à ne pas confondre avec l'idée de culture entreprise) et de se propager à l'ensemble des *parties prenantes*[90].

D'ailleurs il est permis de relever ici un point qui nous servira dans la classification des écosystèmes. En effet Moore évoque un *système bipartite* dans lequel il représente les acteurs en leur donnant des caractéristiques de premier et second type[91]. On peut donc imaginer un centre écosystémique (*Activité centrale* + *Entreprise étendue* (Figure 4) et une périphérie grande ou petite (*Écosystème d'affaire*s Figure 4). En d'autres termes, il propose des sous-écosystèmes au sein d'un écosystème générique. Cependant dans les cas étudiés par l'auteur, il n'est question que d'une prise en compte des firmes partenaires, les « *espèces* » de deuxième catégorie n'étant pas ou peu visibles.

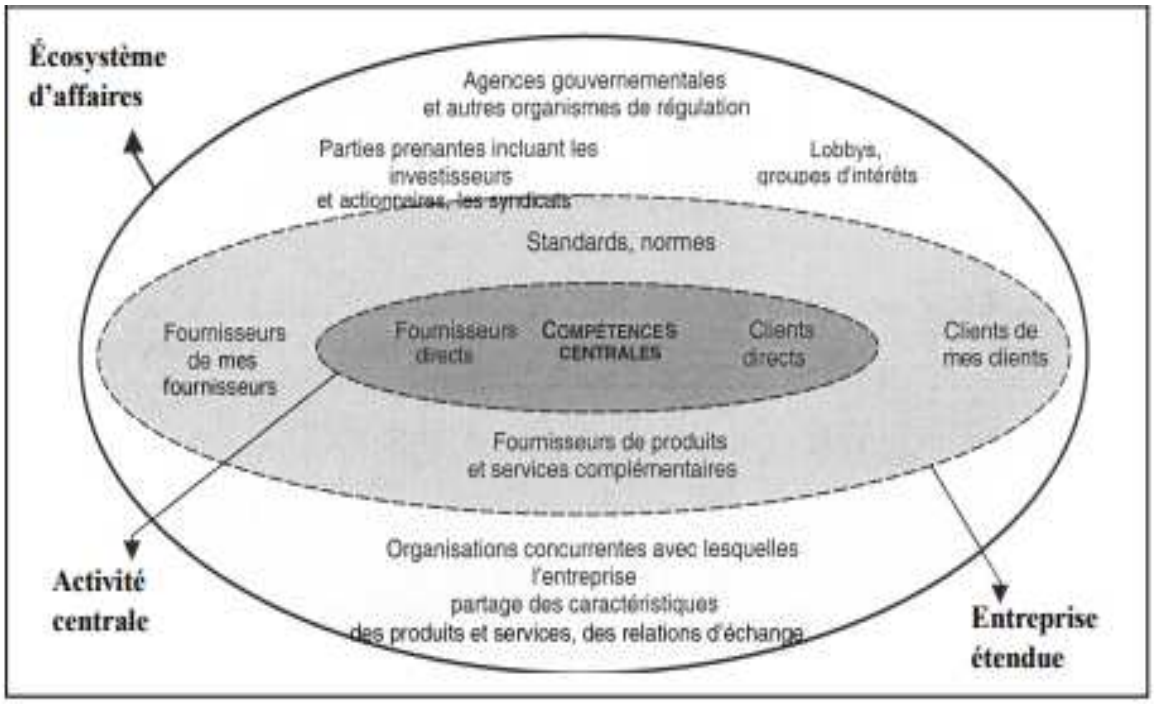


Figure 4 : Représentation d'un écosystème d'affaires et de ses composantes, Gueguen et Torrès (2004) (Adapté de Moore, 1996)

C'est donc *la coévolution* qui est mise en avant comme véritable compétence du modèle organisationnel. Pour cela il faut mettre en place un cercle vertueux, adapter son comportement à l'étape de développement et partager un ensemble de valeurs sociétales avec le plus grand nombre de *parties prenantes*. L'auteur profite aussi de ce moment pour « *minimiser* » le mode de lecture de l'écosystème, assumant complétement le fait qu'il ne constitue pas un paradigme (Moore, 1996, p.18)[92]. Il atténue par ce biais l'ambition du modèle,

[90] « *a business ecosystem is made up of customers, market intermediaries (...), suppliers, and, of course, oneself (…) also includes the owners and other stakeholders (…), as well as powerful species who may be relevant in a given situation, including government agencies and regulators, and associations and standards bodies representing customers or suppliers* » Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Ed. Harper Business, New York, 320 p., p.26

[91] « *These might be thought of as the primary species of the ecosystem* » Ibid

[92] Ibid

Licence CC BY-NC-ND 3.0

évitant certainement quelques critiques, à cette étape d'acceptation de la notion (Lewin, 1999[93] ; Maitre et Aladjidi, 1999 ; Harte, 2001).

Et pourtant, Moore fait une grande place à la remise en question de la concurrence (c'est même le titre de l'ouvrage). Alors qu'il présente un modèle où il prône la coévolution, son discours écosystémique est différent, avec la remise en question de la pression concurrentielle (Gueguen et Passebois-Ducros, 2011). En effet l'idée est que le gain ou la perte d'un marché ne s'appuie pas sur une simple offre de marché, mais sur une communauté robuste ou non. Pour Moore il s'agit d'une *concurrence écosystémique*[94]. Et le vainqueur sera celui qui disposera de la meilleure capacité d'adaptation grâce à l'innovation continue. C'est en ce sens que Moore est novateur. La *concurrence industrielle* appartient à l'ancien monde, *la coopétition écosystémique* annonce l'avenir.

II.2.1.3. D'autres publications originelles

Il convient de garder à l'esprit que cette période répond à la stratégie de subversion développée par Moore, sachant que ce dernier répond à une logique de consultant (fondateur du cabinet GeoPartner). Il est résolu à convaincre ses clients. Il ne veut ni s'adresser aux sciences de gestion ni au milieu académique. Ce constat demeure pour les quelques autres publications de la période (Grandori et Soda, 1995, Gossain et Kandiah, 1998, Nahapiet et Ghoshal, 1998) qui se limitent aux journaux à visée « *profane* », orientés consultants et aux revues d'actualités (*Harvard Business Review, HarperBusiness, The Washington Quarterly, Fortune*) où l'*ESA* est considéré comme une forme hybride d'organisation des échanges. L'ensemble des auteurs ne souhaitant pas décrire formellement l'*ESA*, ils ne le comparaient pas aux autres formes d'organisations, préférant l'utiliser de manière instinctive ce qui peut expliquer sa marginalisation.

Il est à noter une co-publication en 1996, entre Moore et Curry. L'accent du propos est clairement « *the end of industry* » avec l'écosystème d'affaire comme *nouvelle unité d'analyse*.[95]

Enfin Moore écrira un dernier article, sur cette période, moins répandu dans la littérature, datant de 1998. Cette publication porte sur une étude avantages/inconvénients de la logique d'organisation des *ESA*, sur la *forme multidivisionnelle* autant en termes d'exploration (innovations) qu'en termes d'exploitation (mobilisation des ressources). Revendiquant à nouveau que, ce qu'il nomme cette fois « *The new strategic paradigm* » (Moore, 1998, p. 167), fonctionne par *le leadership* et non *le contrôle*[96], ce qui en fait un mode original de coordination

[93] Lewin en 1999 fut l'un des premiers avec Moore à appliquer le concept des écosystèmes au monde économique et au comportement des entreprises. (Lewin, R. (1999), *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, The University of Chicago Press.)

[94] Illustrée par l'affrontement entre les écosystèmes de General Motors (l'entreprise multidivisionnelle), Ford (la production de masse) et Toyota (la lean production) (Moore,1996, chap. 5)

[95] « *What we are seeing, in fact, is the end of industry. (...) It means the end of industry as a useful concept in contemplating business. The presumption that they are distinct, immutable businesses within which players scramble for supremacy is a tired idea whose time is past. Traditional boundaries that we've all taken for granted throughout our careers are blurring, and in many cases crumbling* » (Moore, J.F., Curry, S.-R. (1996), « The Death of Competition », Fortune, Vol. 133, n°7, 1996, p. 142-144, p.142)

[96] « *The new strategic paradigm involves exerting leadership – not control – over communities of individuals and organisations* » (Moore, J.F. (1998), « The Rise of a New Corporate Form », *The Washington Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 167-81, p.167).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

intermédiaire des activités. Moore commence cependant à évoquer certaines corrections de son modèle que l'on explorera plus en avant dans notre propos.

> En conclusion, cette période se caractérise donc bien par *« l'absence d'une véritable reconnaissance par ses pairs, des faiblesses épistémiques et des sources de légitimité extérieures au champ du management stratégique » (Edouard, Gratacap, 2011(b), p.144)*[97].

II.2.2. Vers une communauté de chercheurs (2004-2006)

Il faudra attendre presque 10 ans avant que le concept prenne un nouveau visage grâce à deux auteurs, Iansiti et Levien[98] qui reprennent le sujet en 2004 en apportant des nuances majeures au modèle initial. C'est au tournant des années 2000 que le terme est complétement admis par le monde académique. Selon le découpage de Edouard et Gratacap (2011b)[99], cette période se caractérise par l'émergence d'une véritable *communauté de chercheurs*. Le niveau de publications augmente, la diversité des auteurs aussi ce qui amorce un nouveau courant de recherche.

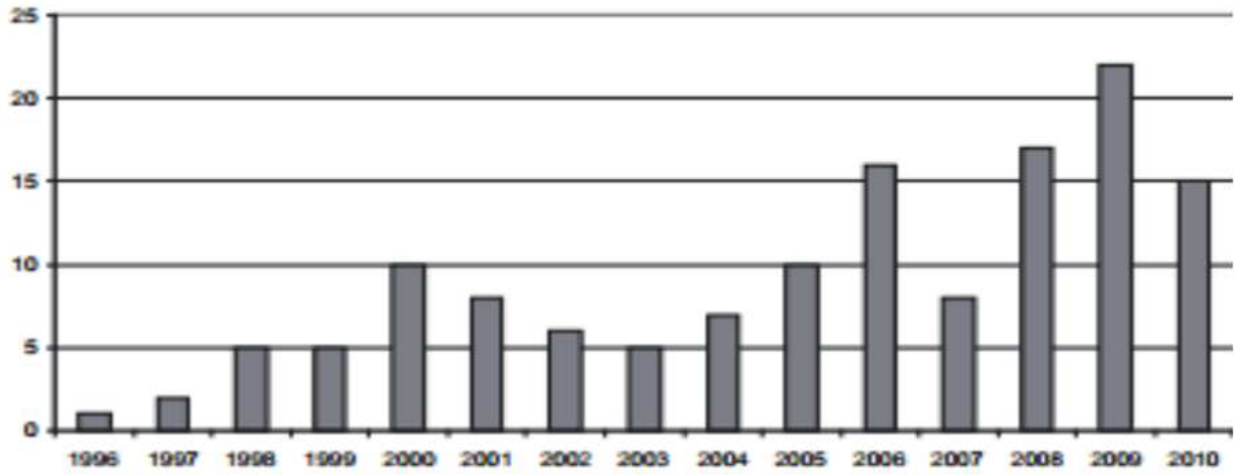


Figure 5 : Nombre d'article classé évoquant les ESA, Gueguen et Passebois-Ducros (2011)

[97] Edouard, S., Gratacap, A. (2011), « Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique. Positionnement de l'approche par les écosystèmes d'affaires au sein du management stratégique », *Revue d'anthropologie des connaissances*. vol. 5, 1, no. 1, 2011, p. 131-154.

[98] Iansiti, M. et Levien, R. (2004), « Strategy as ecology », *Harvard Business Review*, vol. 82, n°3, p. 68-81.

Iansiti, M., Levien, R. (2004b), « The Keystone Advantage », *Harvard Business School Press*, Boston, USA.

[99] Edouard, S., Gratacap, A. (2011b), « Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique. Positionnement de l'approche par les écosystèmes d'affaires au sein du management stratégique », *Revue d'anthropologie des connaissances*. vol. 5, 1, no. 1, 2011, p. 131-154.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

II.2.2.1. Première légitimation académique

Avant de parler des publications de Iansiti et Levien, nous devons évoquer l'article de Lengnick-Hall et Wolff[100] paru en 1999 mais qui n'eut son *« impact* » qu'à partir de cette seconde période. L'article est important, car il vise à identifier les nouveaux paradigmes en management stratégique et fait de l'écosystème l'une des voies d'avenir. Plus précisément, les auteurs l'inscrivent dans le courant des *« logiques de complexité* » avec *la théorie du chaos* (elle aussi issue des sciences appliquées, de la physique plus précisément), et ainsi introduisent ce second temps de stratégie de recherche en affirmant l'*écosystème* comme un des courants du management stratégique. La présence de l'*écosystème* dans leur publication reste malgré tout « *marginale* » à l'image des références académiques toujours rares (Figure 5). L'*écosystème* n'est pas référencé dans les modèles utilisés par Mintzberg[101] en 1998 qui vont pourtant influencer grands nombres d'enseignants et de managers sur la nature des stratégies.

2004, date charnière, correspond donc aux publications (2004 et 2004b) de Levien et Iansiti qui vont ensemble donner leur propre description de la notion[102]. Leurs travaux s'inscrivent clairement dans la continuité de Moore. La meilleure illustration en est l'utilisation de la *métaphore biologique* et leurs parcours professionnels très proches.

Comme Moore, Levien (dirigeant du cabinet Keystone Advantage LLC), est avant tout un consultant. Sur ces dix premières années de publication, le terme écosystème n'a eu réellement que Iansiti, professeur titulaire à *Harvard* comme force de conviction académique[103]. *L'écosystème d'affaires* se situe encore dans une logique à fort ancrage « *consultant* » comme le montre l'édition d'ouvrages à ce sujet ainsi que la parution d'articles dans des revues spécialisées. D'ailleurs la stratégie de publication de Iansiti et Levien ressemble à s'y méprendre à celle de Moore (un article dans la Harvard Business Review puis un ouvrage à vocation managériale). Enfin, la période connait une réelle augmentation du nombre de communications dans les colloques de recherche

Restant sur *leur analogie biologique*, l'écosystème est un ensemble d'acteurs en situation d'interdépendance.

Seulement, où se situe la frontière dans une économie mondialisée ?

Cette question devient un frein à la bonne utilisation de l'écosystème.

C'est pourquoi, afin de mieux utiliser l'outil conçu par Moore, Iansiti et Levien ne vont plus parler de *communauté* mais prendre l'idée d'un *réseau* (nommé « *alliance* ») et ainsi éviter que l'*ESA* ne manque de frontières à la fois définies et définitives. Loin de la simple nuance, cela vient modifier les comportements, car les intérêts poursuivis changent, et donnent place non plus à l'acteur mais à l'interaction. Alors que chez Moore la vision de la *communauté* semble plus globale, prenant en compte une multiplicité de parties prenantes et pas seulement

[100] Lengnick-Hall, C., Wolff, J.A. (1999), « Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 1109-1132.

[101] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), Safari en pays stratégie, L'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Pearson.

[102] Iansiti et Levien cherchent à mieux définir la notion de communauté écosystémique et la présentent comme « *de vastes réseaux d'entités connectées* » (2004b).

[103] Permettant d'ailleurs de répondre aux exigences de publication auprès de *l'Harvard Business Review* et à la nécessaire vulgarisation de *l'Harvard Business School Press* ou *California Management Review*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

des entreprises, celles-ci faisant partie d'un vaste système, chez Iansiti et Levien, le focus est fait sur l'interrelation, la connexion entre les structures, notamment des entreprises avec le rôle central de « *pivot/leader* » et la stratégie de plateforme. Le *leader* coordonne, récolte l'information et la connaissance, par ces biais, il appuie sa domination sur différents *domaines d'activités*. Cependant plusieurs *leaderships* peuvent s'établir selon le cycle de vie de l'écosystème, les « *physical dominators* » (relations de contrôle), les *« landlords* » ou « *value dominators* » (relations de domination et de pouvoir) et les « *keystones* » cherchant à développer le maximum de niches innovantes pour recruter le plus grand nombre d'entreprises (Edouard et Gratacap, 2011).

Les auteurs renforcent également la *notion de coévolution* en lui donnant une double dimension, tant sur les capacités que sur les rôles, laquelle est orchestrée sous l'impulsion du *leader*. Nous sommes donc face à une vision différente de l'écosystème ; quand Moore évoque des *acteurs*, Iansiti et Levien évoquent des *connexions*. C'est donc par la *coévolution* que l'interaction s'effectue, elle structure de façon complexe l'interdépendance et évolue en fonction des capacités internes et des relations externes (Gueguen et Passebois-Ducros, 2011). Par cette perspective, Iansiti et Levien signent l'introduction de la notion de *relations écosystémiques*. Ces liens servent à identifier des membres d'une même industrie et/ou d'un même niveau de gouvernance au sein de l'*écosystème*. L'approche permet de connecter écosystème et création de valeurs[104] mettent en avant un modèle permettant d'allouer de la valeur à chaque partenaire d'un écosystème tout en développant une valeur écosystémique partagée et créée par l'ensemble.

Les auteurs utilisent le terme de « *keystones* » (Iansiti et Levien, 2004b), que l'on traduit par *clef de voute*, afin d'illustrer et schématiser l'impact des liens et des nœuds que forme chaque membre de l'écosystème. Cette relation dimensionnelle devient un élément central qui se définit à travers le comportement des acteurs et il en ressortira pour Iansiti et Levien *l'indice de confiance* (« *trust* ») comme aspect le plus important de cette dimension.

Ayant souhaité travailler le concept en proposant des avancées, notamment par la remise en question de *la notion de communauté*, les deux auteurs déterminent aussi le succès des *écosystèmes* selon trois critères (Gueguen et Passebois-Ducros, 2011) :

- *Productivité*
- *Robustesse* (capacité à résister et à s'adapter)
- *Possibilité de créer des niches et des opportunités pour de nouvelles firmes.*[105]

En résumé, ils prônent un écosystème qui *s'auto-organise* et qui puise sa force dans celle de ses leaders qui, par leurs valeurs et visions partagées, mettent en place les activités et diffusent les comportements normés par les acteurs. (Edouard et Gratacap, 2011)

Iansiti et Levien doivent vraiment être regardés comme ayant fait de réels apports aux propositions de Moore. Ils décrivent méticuleusement *la coévolution*, donnant aux managers des réponses stratégiques à certaines situations. Nous restons ici sur une approche stratégique de l'*écosystème* donné comme réponse aux managers pour la gestion de leur environnement. Il s'agit là d'une renaissance du modèle face à la stratégie initiale, de subversion, mise en place par Moore qui se rapprochait plus du « *buzz concept* » (Edouard et

[104] Comme le montre clairement le titre de leur article « *Creating value in your business ecosystem* ».
[105] C'est sur ce dernier point que doit se trouver la complémentarité des acteurs afin de « *protéger* » l'écosystème.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Gratacap, 2011b) que d'une véritable innovation en management stratégique, le concept marketing pouvant prendre le dessus chez son initiateur. C'est ainsi que le *nouvel ESA* est né, avec désormais *une forme hybride et dynamique d'un réseau de création de valeur sans frontière, bordée par une vision commune*.

II.2.2.2. Une restructuration « Moorienne »

Durant cette période, Moore n'est pas resté silencieux, avec une dernière publication déterminante au sujet *des écosystèmes* en 2006. Le fondateur remet en question certains points de sa théorie de 1993 (Tableau 4). Il reste certes sur la direction générale donnée en 1998 avec des corrections mais surtout il met désormais l'accent sur une « *ceinture de protection* » surement en réponse aux propositions de l'époque afin de retrouver une cohérence d'ensemble à l'écosystème. On peut penser qu'il construit alors une base commune afin de s'éloigner de la métaphore et surtout de proposer une théorie générale pertinente permettant à chacun de structurer sa réflexion. C'est l'aboutissement d'un travail de transposition et de raisonnement typologique depuis les premières critiques (Koenig, 1993).

Tableau 4 : Tableau comparatif illustrant les différences entre les publications de 1996/1998 et celle de 2006, Koenig (2012)

Moore, 2006	Moore, 1993 & 1996
In a business ecosystem, the leaders of a multitude of firms come together around a broad vision of a future they want to make happen (2006: 73). The ideal business ecosystem has leaders who coenvision and comanage coevolution among members (2006: 55). …able to achieve interfirm coordination sufficient to justify players' aligning their dreams, plans, and product road maps (2006: 34) (Companies) must dialogue closely with customers so that what is created is what the customer wants and is willing to pay for (2006: 34).	Managé par un ou plusieurs leaders (1993, 1996 : 26), l'écosystème est un projet à la fois délibéré et co-évolutif (1993, 1996 : 26) qui conduit à un alignement des acteurs créateur de valeur (1993, 1996 : 26)
Managers establish business ecosystems to coordinate innovation across complementary contributions arising within multiple markets and hierarchies (2006: 32).	… au travers d'un processus d'innovation collectif (1993, 1996 : 32).
These leaders establish what might be called «polity» or community governance. The ideal business ecosystem achieves «collective action» in a manner similar to democratic and quasi-democratic communities (2006: 55).	Gouverné de façon démocratique (1996 : 53, 127),
A business ecosystem definition is at its core a plan for how the contributions in the proposed system will be modularized, and what sorts of firms will provide which element. (2006: 56). Each of these contributions can be improved somewhat independently (2006: 61). Companies must establish interfaces and protocols for putting together their contributions (2006: 34).	c'est un agencement modulaire (1993, 1996 : 85, 96-97) de firmes,
They understand that establishing this future will require both cooperation and competition among their firms (2006: 73). The term «business ecosystem» and its plural, «business ecosystems,» refer to intentional communities of economic actors whose individual business activities share in some large measure the fate of the whole community (2006: 33).	à la fois compétitif et coopératif (1993, 1996 : 24, 35), partageant une communauté de destin (1996 : 61)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Nous décidons ici de souligner quelques aspects de la théorie défendue par Moore[106] en 2006, afin d'isoler sa base conceptuelle.

- *Un leader tout relatif* ; L'ESA doit fonctionner par une « *gouvernance communautaire* » (Moore, 2006, p. 55). Les leaders « *co-imaginent et cogèrent la coévolution des membres »* réalisant ainsi une forme *« d'action collective* » où « *les membres trouvent les moyens de se rallier à un avenir plein de valeur et excitant* » (Moore, 2006, p. 55). C'est donc une vision « *communautaire* » (co-vision, cogestion, co-développement) et « *motivationnelle* ».

- L'Introduction d'une notion « d'espace » ; avec le *« concept d'un futur domaine d'activité de l'entreprise qui ne peut pas exister aujourd'hui, ou qui n'existe que sous une forme naissante »* (Moore, 2006, p. 53). Une double lecture peut être faite de cette définition. C'est clairement d'abord une approche dans le sens d'espace d'opportunité de marché, notion à lier avec la connaissance et l'information, base de réflexion de la valeur écosystémique. Cependant cet espace doit aussi être pensé comme un objectif communautaire, une réalité à construire.

- L'espace devient un lieu où *« s'identifient de nouveaux problèmes à résoudre et s'inventent de nouvelles solutions* » (Moore, 2006, p. 56).

- *Le rôle des clients dans l'ESA* n'est toujours pas réellement cerné. Toujours hors de l'écosystème, il est le consommateur/l'acheteur profitant de l'écosystème. L'*ESA* est donc dans cette approche extrêmement réduite par rapport à sa première perspective.

- *La caractérisation de l'ESA* ; Moore défend et met un point final à sa réflexion sur la concurrence. Selon lui, l'ESA constitue une nouvelle et donc troisième forme d'organisation des échanges[107].

Pour conclure cette époque, en 2006, et selon son fondateur, *l'écosystème d'affaire* est une

> *« Communauté intentionnelle d'acteurs économiques »* (Moore, 2006, p. 33)

Cependant dans la littérature, il n'existe pas encore de définition claire de l'*ESA* donnée par les principaux auteurs de la théorie. Une explication possible vient de l'origine du concept et de son application, à propos desquelles deux visions s'opposent, l'une venant d'outre atlantique désignant l'*ESA* comme une interface, souvent numérique, regroupant un ensemble d'acteurs avec des spécificités complémentaires encadré par une entreprise dominante, l'autre européenne dans laquelle *l'écosystème* est devenu un terme courant au sein du management habituel des entreprises (Fréry et *al*, 2012), vision plus proche des *concepts de clusters* (Porter, 1998) et *pôles de compétitivité*.

---

[106] Moore, J.-F. (2006), « Business ecosystems and the view from the firm », *The antitrust bulletin*, Vol. 51, No. 1, p. 31-75

[107] « *Just as the firm internalized markets under the visible hand of the entrepreneur, the ecosystem form internalizes systems of firms and the markets that connect them under the guiding hands of community leaders. In a business ecosystem, the leaders of a multitude of firms come together around a broad vision of a future they want to make happen* » (Moore, J.-F. (2006), « Business ecosystems and the view from the firm », *The antitrust bulletin*, Vol. 51, No. 1, p. 31-75, p.55).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

II.2.3. Au cœur du management stratégique (2007-2017)

La dernière période permet à l'ESA de s'inscrire au cœur du management stratégique (Edouard et Gratacap, 2011b). Après 20 ans (Figure 6), la communauté scientifique et académique s'est appropriée le modèle et l'étude de la documentation existante permet de présenter le modèle comme un nouvel *outil de lecture de phénomènes stratégiques et managériaux*. Dès lors une multiplicité d'approches méthodologiques (Pierce, 2009 ; Adner et Kapoor, 2010) apparait, l'objectif étant d'étudier, maintenant qu'il est validé, le modèle sous différents angles. Il est désormais permis de parler du *courant écosystémique*, voire de *l'école de l'écosystème*. Des avancées sur les notions de réseaux et même de nouvelles perspectives d'études et d'analyse fleurissent (Tian et *al*. 2008 ; Basole, 2009).

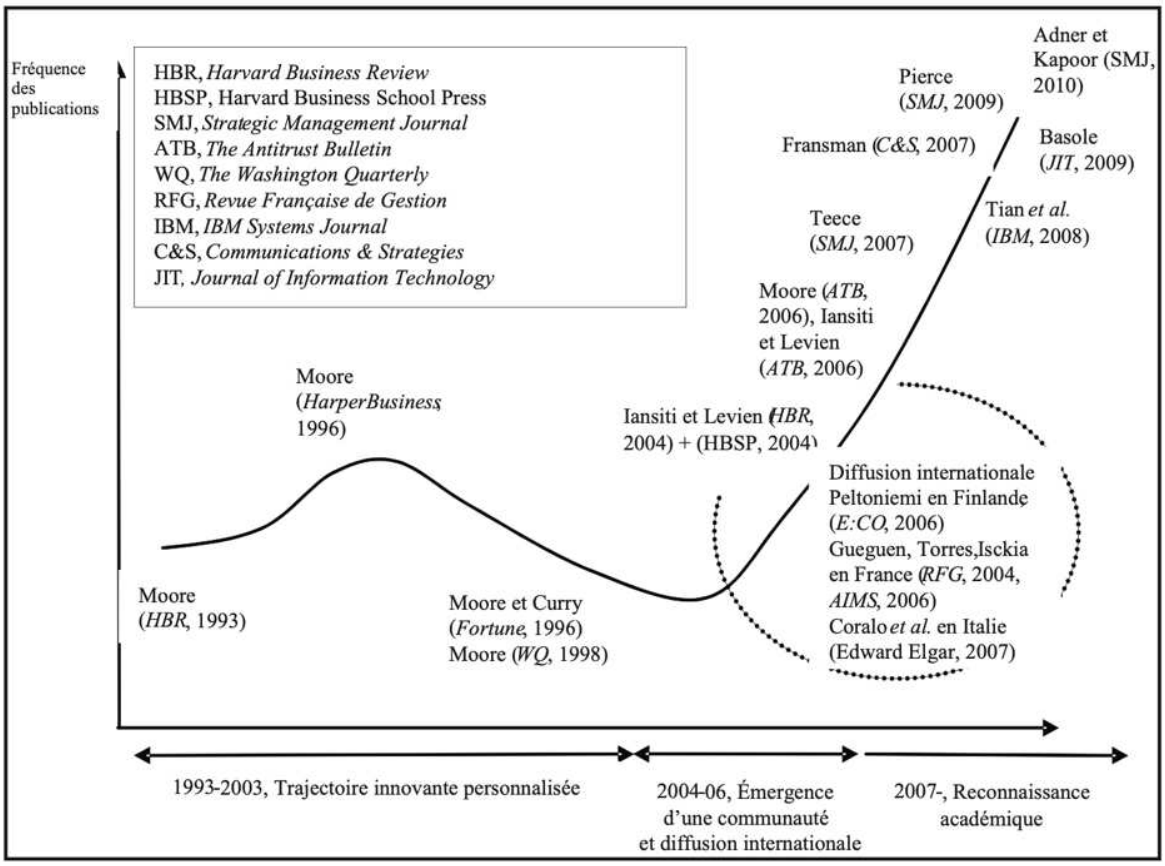


Figure 6 L'approche en termes d'écosystème d'affaires : une trajectoire innovante mais marginalisée, Edouard et Gratacap (2011b)

II.2.3.1. Un courant français

Cette tendance va se confirmer avec l'internationalisation du vocable (France, Finlande, Italie), notamment par l'école française (Gueguen, Torrès, Fréry). Pour bien parler des prémices, nous devons placer ce courant dès la première période. En effet grâce à Torrès en 2000[108], la France est un des premiers pays à « *traduire* » la notion. Pour cet auteur, l'écosystème est une coalition hétérogène regroupant un ensemble de secteurs et fondant une

[108] Torrès-Blay O., *Économie d'Entreprise – Organisation et stratégie à l'aube de la Nouvelle économie*, Economica, Paris, 2000.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

communauté stratégique grâce à des valeurs et intérêts portés par un leader grâce à une vision du marché et/ou une technologie spécifique.

Quelques années plus tard, le courant continue de suivre le *modèle écosystémique* et par un article majeur Gueguen et Torrès vont en 2004, légitimer le modèle au niveau national en proposant notamment de l'exploiter par *la théorie des standards* (Shapiro et Varian, 1999).

La description ainsi faite, va concerner un rassemblement d'acteurs provenant de secteur d'activités différents liés de façon formelle ou non, avec pour objectif de promouvoir un standard[109] . Ici l'idée de standard repose sur l'application du modèle au terreau des nouvelles technologies que nous aborderons plus avant dans ce chapitre. C'est un réseau structuré pour l'innovation connectée afin de relier un ensemble de structures et offrir une *valeur globale* aux clients.

Alors, il est question de réseau, mais de réseau élargi, c'est-à-dire que reprenant les propositions de Iansiti et Levien, Gueguen et Torrès présentent l'*ESA* organisé autour de *leader(s)* mais avec un ensemble d'acteurs extrêmement hétérogène. Comme chez Moore à ses origines, le réseau écosystémique rassemble un grand nombre d'acteurs variés, publics et privés : *fournisseurs, clients, complémenteurs, financiers, organismes de formation et de recherche, syndicats, organismes de règlementation et de normalisation, associations de consommateurs, communautés d'utilisateurs, etc.*

Par cet élargissement d'acteurs et surtout leur hétérogénéité, on aborde *une concurrence écosystémique* basée sur *la force du leader*. L'acteur public, par exemple, si on le considère comme élément d'étude (et nous y reviendrons) est naturellement au croisement de différents écosystèmes. Le sien d'abord, que l'on peut qualifier d'administratif, influencé par une valeur plus politique, devant nouer des relations autant avec l'écosystème du privé, que celui de l'économie sociale et solidaire. Gueguen et Torrès, adaptent le modèle écosystémique au fonctionnement organisationnel français.

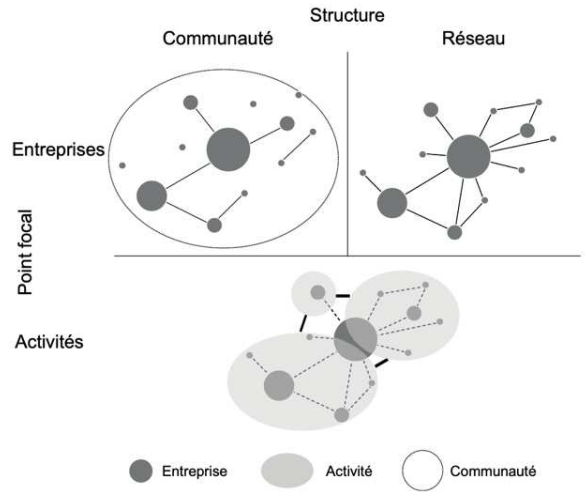


Figure 7 : Trois représentations des écosystèmes d'affaires, Gueguen et Torrès (2004)

[109] « *Coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard* » (Gueguen, G., Torrès, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion,* vol. 158, no. 1, p. 227-248 p.229)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Cette adaptation donne à l'ESA une lecture malgré tout encore industrielle (Figure 7). On n'est pas, en 2004 en France, dans la « *disruption moorienne* ». L'écosystème est, avant tout, un nouveau regard à la croisée d'industries, les cas choisis montrant l'application d'un contexte de convergence entre plusieurs industries : informatique, télécommunications et médias qui se restructurent autour des TIC et de l'Internet. Cependant, une autre publication (Gueguen et *al*, 2004) éditée la même année en 2004 va mettre l'accent sur une notion déjà développée par Torrès, celle de l'*ESA* vu comme une « *communauté de destin stratégique* ». Il est ici question d'adaptation thématique de la notion de *coévolution* ; les entreprises sont interdépendantes et doivent tenir compte de leur évolution respective.

Cette école constitue donc une approche stratégique permettant d'établir de nouvelles hypothèses auxiliaires propres à redéfinir les *ESA*, particulièrement en revisitant la *notion de coalition* au profit de celle de *communauté*. En France ce modèle organisationnel prend place dans la culture académique notamment à travers le numéro spécial de la *Revue Française de gestion* (Fréry et *al.*, 2012). Trois articles de cette édition interrogent la *logique stratégique des écosystèmes*, à travers différentes questions ;

Comment émergent-ils ?
Quelle est la part de l'intentionnalité dans leur apparition et leur développement ?
Quels sont les moyens mis en œuvre par les entreprises pour passer cette première étape décisive ?
Un ESA résulte-t-il d'une stratégie délibérée ou d'une stratégie émergente ?
Qu'est-ce qui provoque la mort ou le déclin progressif d'un ESA ?
Quelles sont les stratégies à la naissance et au développement des écosystèmes d'affaires ?

Pour y répondre, les deux premiers articles avancent clairement trois résultats ;

- *La nécessité d'exploiter des savoirs externes pour innover* ;
- *La mise en place d'un dispositif de* pilotage initié par un processus de développement des compétences écosystémiques
- *L'expérimentation d'une logique projet* afin de réussir l'inventaire des compétences permettant d'atteindre les objectifs visés ;

Le troisième article, quant à lui, se penche sur la question de l'implication *des membres de l'écosystème* lorsque les objectifs du porteur de projet changent radicalement. Enfin, à travers une étude de cas, la dernière recherche souligne qu'un *ESA* naît finalement d'une « *marche de perroquet* » entre stratégie délibérée et stratégie émergente, d'une combinaison subtile entre la volonté stratégique formalisée par l'entreprise dominante et la coopération entre des parties prenantes plus ou moins impliquées, d'un équilibre entre hasard et nécessité, entre génération spontanée, encastrement social, concurrence, boucles de rétroaction et ambitions affichées.

Au total, cette sélection d'articles, constitutifs d'un fonds commun, insiste sur la complexité inhérente au management des *ESA*, mais également sur leurs dimensions intégratrices.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

I.2.3.1. La caractérisation de l'écosystème d'affaires

Par deux contributions dans le *Strategic Management Journal* Teece[110] (2007) et Pierce[111] (2009) ont changé la perception de l'*ESA* en rompant complétement avec l'analogie biologique originelle et en cernant l'intention commune de définir le caractère intégrateur du concept, autour de la dynamique d'innovation, en abandonnant enfin l'idée de préciser les contours ou la définition[112]. Par ailleurs, Teece complète deux articles de Moore (1996, 1998) en reprenant la notion de capacités dynamiques déjà introduite par l'auteur, hors application écosystémique (Teece et *al.* 1997)

Par-là, il souligne la nécessité pour les entreprises d'intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes afin de faire face aux évolutions de leur environnement. Teece considère donc *l'écosystème d'affaires* comme une *communauté* formant un cadre opérationnel qui sous-tend l'innovation collective et spécifie les règles du jeu. L'auteur aborde le phénomène à partir de la *théorie des compétences dynamiques*, celle de la *« Ressource-Based Theory* » et complète son approche par *la théorie des jeux et celle des compétences dynamiques* (Teece, 2007).

Enfin Pierce (2009) ajoute un amendement (Figure 8) selon lequel le contrôle de l'architecture technologique conditionne la performance à long terme de la firme dominante. Il montre ainsi que les règles du jeu sont susceptibles d'être manipulées par la firme dominante et résultent donc moins d'un processus de *coévolution* que de sa volonté de fixer des règles qui s'imposeront à l'ensemble de l'écosystème.

Mais c'est en 2012 que les prémices d'une véritable « *école* » écosystémique prennent forme notamment par un article référence, celui signé par Koenig[113]. Sa définition est la suivante ;

> Les ESA sont *« des systèmes d'acteurs entretenant des relations de coopétition » (Koenig, 2012, p.210).*

Cependant après cette description très proche de la version originelle, Koenig, déjà spécialiste de la critique Moorienne (Koenig, 1993) a démontré certains gaps à l'approche écosystémique.

[110] Teece, D. (2007), « Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. » *Strategic Management Journal*. 28. p. 1319 - 1350.
[111] Pierce, L. (2009), « Big losses in ecosystem niches : How core firm decisions drive complementary product shakeouts », *Strategic Management Journal*, vol. 30, n°3, p. 323-347.
[112] Exprimant l'idée qu'un écosystème est fait d'arrangements locaux et de compromis entre mondes ddifférents
[113] Kœnig, G. (2012), « Business Ecosystems Revisited », *M@n@gement*, vol. 15, n°2, p. 208-224.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Publications principales Appartenance disciplinaire des références théoriques	Moore (1993 « Predators and Prey » *Harvard Business Review*	Moore (1996) *The Death of Competition*	Iansiti et Levien (2004) *The Keystone Advantage*	Pierce (2009) "Big losses in ecosystem niches" *Strategic Management Journal*
Extérieures au management stratégique	Écologie humaine (G. Bateson) Néo-darwinisme et équilibres ponctués (S.J. Gould)	Écologie humaine (G. Bateson) Néo-darwinisme (E.O. Wilson)	Écosystèmes naturels (Nature, Science, Ecological Studies) Micro-économie de l'innovation et des standards (Abernathy et Utterback, Shapiro et Varian, von Hippel, Tirole)	
Management stratégique		K.E. Weick comme approche batésonienne du leadership et de la stratégie Histoire des formes organisationnelles (Chandler, Piore et Sabel) Stratégies collectives (Astley et Fombrun)	Management de l'innovation (Tushman et Anderson, Baldwin, Henderson et Clark) Systèmes d'information Management stratégique (Porter)	Écologie des organisations (Caroll, Hannan, Freeman) Capacités dynamiques (Teece, Winter) Réseaux

Figure 8 : Évolution des références théoriques selon les auteurs anglo-saxons, Edouard et Gratacap (2011b)

Ne perdons pas de vue les critiques faites à l'écosystème de Moore, notamment à travers la méthode qui changea trois fois lors de ses différentes publications (1993, 1998, 2006) pour, au final, présenter un même modèle, mais en lui donnant des nuances différentes selon la méthode utilisée. Dès lors, Koenig démontre que selon l'approche et la méthodologie utilisées, le terme écosystème représente des objets de recherche différents.

Les fortes contradictions alors soulignées sont de l'ordre de l'hétérogénéité des acteurs, du fonctionnement démocratique et/ou du lieu de domination, de la caractéristique des nœuds de connexions, l'interdépendance ?

C'est pourquoi, Koenig propose de faire une « *typologie de l'ESA* » (Figure 9).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

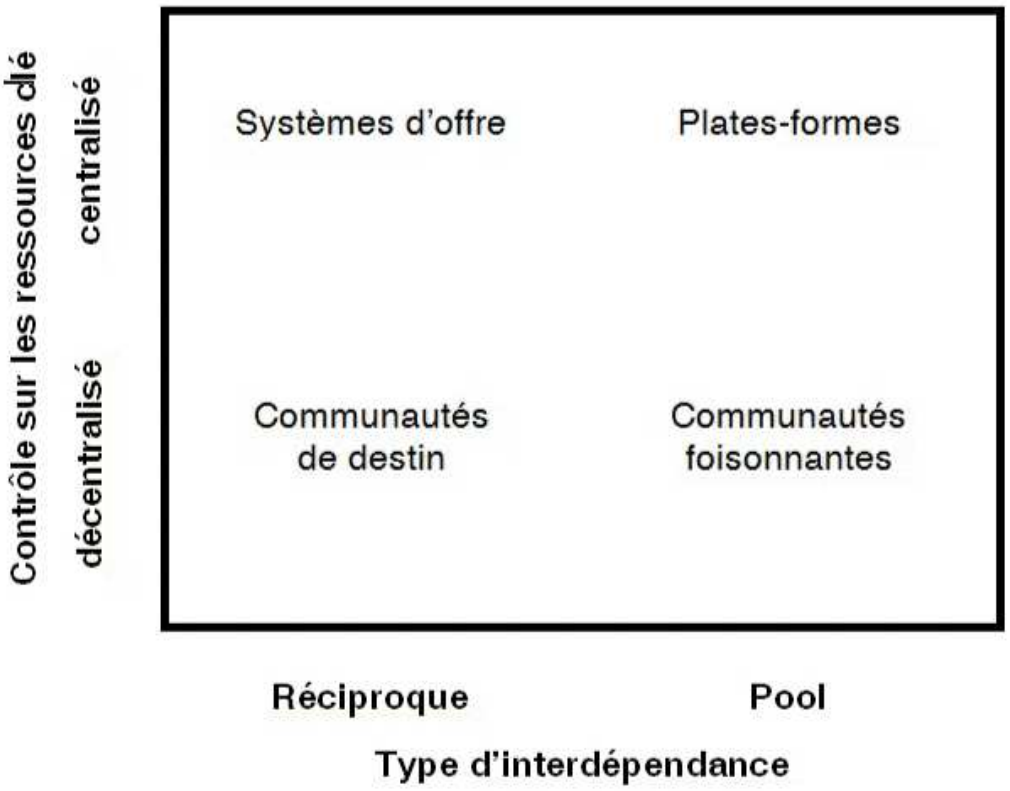


Figure 9 : Typologie des écosystèmes d'affaires, Koenig (2012)

Ce rapport entre degré d'interdépendance et contrôle des *ressources-clés* fait apparaitre quatre type d'*ESA.*

- *Un Système d'offre* correspond à la vision la plus proche de la notion d'industrie, avec une chaine de valeur (travail avec les sous-traitants notamment) permettant d'aboutir à une offre à forte valeur ajoutée à l'acheteur final. Le tout étant coordonné par un/des leaders portant la plus grande part des ressources.
- *Des plateformes*, par lesquelles, le leader donne accès à une ressource (souvent une interface numérique) favorisant les innovations interdépendantes.
- *Une communauté de destin* correspondant à un ensemble d'acteurs très hétérogène se rassemblant autour d'un objectif commun, portant ainsi une relation de don, de sacrifice et de solidarité, tournant autour de l'idée de « *destin tragique* »
- *Une communauté foisonnante* (de prolifération) correspondant à l'utilisation par plusieurs acteurs d'un « *bien commun* » ou considéré comme tel. C'est l'open source que nous verrons dans la deuxième partie de ce chapitre.

Le point commun qui ressort de ces quatre écosystèmes, c'est l'obligation d'un « *projet commun* » (Koenig, 2012, p. 219)[114]. C'est, pour Koenig le mot clé, qui fait l'écosystème et donne sa frontière. Le reste n'est qu'une adaptation aux spécificités de l'environnement.

[114] Kœnig, G. (2012), « Business Ecosystems Revisited », *M@n@gement*, vol. 15, n°2, p. 208-224.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

I.2.3.2. Une école écosystémique

Cette réflexion porte la preuve d'un intérêt réel et croissant pour la notion mais aussi la mise en place et le lancement d'un objet d'étude sur lequel beaucoup d'auteurs et professionnels vont travailler au point de former l'école écosystémique (Figure 10).

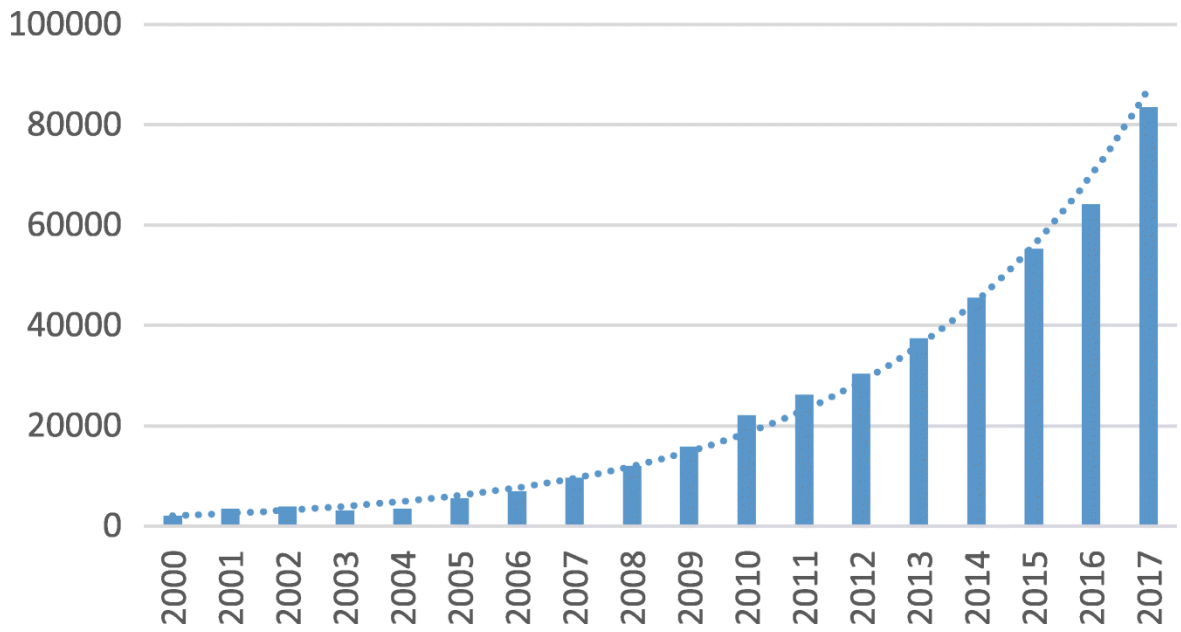


Figure 10 : Nombres d'articles faisant écho au terme d'écosystème dans les revues « *corporate/industrial* », Factiva, 2018 (Kapoor, 2018)

En 2013, Ben Letaifa et Rabeau[115] caractérisent l'ESA comme une *nouvelle possibilité d'analyse capable de conceptualiser de nouveaux paradigmes stratégiques*. L'approche écosystémique devient ainsi une vision plus large permettant de donner de nouvelles dimensions à l'échange (Ben Letaifa et Rabeau, 2013). Ce système complexe vient lire la réalité organisationnelle autant sur *les éléments contextuels, structurels, relationnel*s que sur leurs résultats en interaction, et oublie ainsi de lire de façon isolée. L'outil apparait utile pour comprendre la dépendance entre les acteurs et déchiffrer leurs comportements stratégiques (Winn et Pogutz, 2013) sans que soit oubliée la création d'une *valeur écosystémique globale et partagée,* supérieure à une simple addition et redistribution (Gyrd-Jones et Kornum, 2013).

Par ce biais on peut présenter différents niveaux d'analyse et garder la même approche (Ben Letaifa et Rabeau, 2012 ; Mina et *al*., 2016) pour compléter la grande variété des possibles offerte par Koenig.

A titre de complément, Simatupang et *al.* (2015)[116] avaient soulevé le besoin d'étudier sur les interactions entre les différents niveaux de l'écosystème, besoin confirmé plus tard par Roundy

[115] Ben Letaifa, S. et Rabeau, Y. (2013), « Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation », *Journal of Business Research*, vol. 66, n°10, p. 2071-2078.

[116] Simatupang, T. M., Schwab, A., Lantu, D. C. (2015), « Introduction : Building Sustainable Entrepreneurship Ecosystems. », Editorial, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(4), p.389-398.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

et *al.*[117] (2017) qui montreront que l'hétérogénéité de ses membres explique la réussite ou l'échec et qu'une gestion par niveau est importante. S'appropriant la réflexion, Ben Letaifa et *al*.[118] (2016) réaliseront une étude sur l'écosystème tunisien. Leur travail, quasi économique, adopte trois niveaux d'analyse, *le macro-niveau* (les organisations formelles qui contribuent au changement institutionnel) ; *le méso-niveau* (les réseaux des personnes) *; le micro-niveau* (les individus).

Cette idée de triangulation de multiples perspectives et visions des acteurs permet de faire émerger une « *big image* » de l'écosystème et ce type de lecture va se répandre (Ben Letaifa et Rabeau, 2013 ; Neumeyer et Santos, 2018 ; Tsujimoto et *al*., 2017) avec la volonté de déchiffrer les cas de manière systémique et non plus linéaire. Cette nouvelle *perspective stratégique* se retrouve dans la littérature écosystémique, 24% parlant de *stratégie*, 16% de *structure de l'industrie* et 12% initie une vision globale à l'échelle d'un pays (Gueguen et Passebois, 2011).

Nous convenons de « fermer » cette partie historique sur l'écosystème d'affaires par l'année 2017 car elle correspond à une publication de Spigel[119], qui définit, de façon la plus « *moderne* » possible la notion par celle *d'écosystème entrepreneurial* (EE).

Nous venons de retracer la partie historique, sur près de 25 ans de littérature, publications, recherches et avons vu que l'écosystème surmontait un souci de définition dû non pas à une imprécision ou un désintérêt du sujet de recherche, mais plutôt à une modification profonde du monde des organisations.

II.3. L'évolution des organisations en réseaux

Dans cette seconde section de chapitre, nous allons nous concentrer sur les illustrations de la théorie des *écosystèmes*. Nous avons appris que Moore a basé sa réflexion sur des observations empiriques vérifiables faisant preuve de sa théorie. En effet il a mis en place ce qu'on appelle une exploration « *hybride* » [120], définie par Thietart (1999) comme un « *réalisme fort* » [121] (Koenig, 1993) et « *enraciné* »[122] (Glaser et Strauss, 1967) « *dans les faits considérés* »[123] (Thietart, 1999). C'est une analyse progressive, presque intuitive, des réalités du terrain.

Cependant afin d'en comprendre les fondamentaux, nous allons devoir confronter **la notion à d'autres formes d'organisation (II.3.1)** en réseau afin d'identifier les spécificités de l'*écosystème* par rapport à ce qu'on nomme, pour rester dans la métaphore biologique, *le district*, son ancêtre organisationnel, *le cluster*, son oncle, et enfin son cousin, *le pôle de compétitivité*. Cette approche présente la famille des organisations en réseaux dont selon

[117] Roundy, P. T., Brockman, B. K., Bradshaw, M., (2017), « The resilience of EEs ». *Journal of Business Venturing Insights*, 8(11), p.99-104.
[118] Ben Letaifa, S., Edvardsson, B. et Tronvoll, B. (2016), « The role of social platforms in transforming service ecosystems », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°5, p. 1933-1938.
[119] Spigel, B. (2017), « The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 41, no. 1, p.49–72
[120] Thietart R.A. (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, 535 p.
[121] Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre 1993.
[122] Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine
[123] Thietart R.A. (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, 535 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

l'OCDE[124] (2008) les écosystèmes font partie. Nous notons tout de même que certaines formes organisationnelles n'ont pas été traitées directement dans ce document, comme les grappes ou les réseaux d'affaires. Ce choix s'explique par la volonté de suivre l'approche historique, en effet ces termes ont émergé dans la même modernité que l'écosystème alors que celles développées permettent de suivre la théorisation écosystémique.

Dès lors dans un premier temps nous allons faire un tour d'horizon de ce regroupement, puis dans un second temps nous étudierons, ce qu'on a appelé ici ***le terreau*** **(II.3.2),** correspondant au secteur de croissance de l'*ESA* à savoir, le secteur des *NTIC*. Ainsi nous pourrons montrer une corrélation forte entre l'émergence de ce marché, qui va complétement changer et de manière radicale, le fonctionnement des organisations et le rôle éminent de *l'écosystème d'affaires* dans cette mutation.

II.3.1. Les organisations en réseaux, une grande famille

Que souhaite-on exprimer quand il est question d'organisation en réseaux ?

Nous avons déjà abordé la notion lors du tour d'horizon des grandes théories sur lesquelles peut s'appuyer l'*écosystème*. Une autre approche est possible, plus près du terrain, qui définit l'écosystème comme un ensemble de relations d'une entreprise envers un ensemble de partenaires, mais cette autre lecture ne revêt aucun aspect *révolutionnaire*. En effet, elle évoque dans ce cas un réseau partenarial, notion retravaillée depuis plusieurs années (Astley, 1984). Citons notamment les travaux sur *les clusters*, *les pôles d'excellence ou de compétitivité* qui en découlent, et plus généralement toutes formes de coopération inter-entreprises. De nombreuses recherches souhaitent améliorer cette collaboration entre acteurs hétérogènes, partant de l'idée qu'elle n'est pas un phénomène si naturel.

Cependant dans cette partie sans préjuger de l'efficacité de telle ou telle forme organisationnelle, ou de telle ou telle expérience, nous adapterons le point de vue de la sociologie des organisations, c'est-à-dire l'analyse non pas des caractéristiques intrinsèques mais de la capacité de telle ou telle organisation à lier ensemble des activités différentes, à comprendre les enjeux et le dynamisme. Cette vision proche de *l'économie des conventions* et de *la sociologie des réseaux sociotechniques*, s'intéresse surtout aux mécanismes de coopération.

S'organiser en réseau n'est pas un phénomène nouveau, nous le verrons, et toute organisation a besoin d'autres organisations pour atteindre son objectif. Cependant ici nous ne parlerons pas *de secteur, de concurrence élargie ou de filière*. En effet nous nous interrogerons sur des concepts dépassant les frontières industrielles et s'appropriant les notions de *réseau, de communauté, d'identité culturelle*. La raison est que ces approches constituent des choix stratégiques, tout comme l'écosystème, ils résultent d'une intention et représentent la double rupture à la conception dominante en la dépassant, tant en termes de secteur que de frontières de la firme.

II.3.1.1. Le district industriel, un lointain ancêtre

Parler d'organisation en réseau nous invite tout d'abord à avoir une réflexion sur ce qu'on nomme le *district industriel*. Cette notion a été développée avec la montée de

[124] OCDE. (2008), *Le développent durable*, Les essentiels de l'OCDE

Licence CC BY-NC-ND 3.0

l'industrialisation, à la fin du XIXème, à travers les travaux de Marshall[125] (1890). Cette théorie, toujours applicable de nos jours, est une forme organisationnelle qui s'intéresse notamment à la notion d'économies d'agglomération (Daidj, 2011). Dès l'origine, l'atout du district industriel réside dans l'économie d'échelle réalisée grâce à la proximité des industries sur un territoire. En effet cela va permettre de diminuer les frais logistiques, les coûts de production, les coûts de transaction et surtout développer la confiance entre les acteurs résultant de leur proximité et ainsi faciliter les échanges d'informations, les mécanismes d'apprentissage et de partage des ressources et des compétences. Marshall évoque « *l'atmosphère industrielle* »[126] qui repose tant sur des éléments formels, qu'informels et il définit le *district industriel* comme une concentration d'entreprises et d'activités économiques (Marshall, 1919). Cette forme permet un découpage du processus de production et la création d'un savoir-faire traditionnel qui ensemble vont entrainer l'innovation et l'excellence grâce à la proximité spatiale. C'est du bon sens économique grâce auquel les secrets sont partagés pour devenir des composants du district.

Cependant, nous ne pouvons ici résumer cette notion à sa seule vision première, car après plus d'un siècle d'application et de réflexion, le *district industriel* doit désormais être vu selon son évolution des années 1980 (Daidj, 2011). Durant cette période, l'industrie s'est mondialisée, dès lors le *district* ne s'appuie plus sur une relation aux ressources matérielles nécessaires à la production, mais sur un ensemble d'organisations exerçant des activités orientées « *sciences-technologies-marchés* » (Daidj 2011) [127] . Il existe, tout comme pour les écosystèmes, différents types de *district*. Perry (1999)[128] en a identifié quatre[129] et il est assez

[125] Dans les « *Principes d'économie politique* » (Marshall, 1890) « *On sait apprécier le travail bien fait, on discute aussitôt les mérites des inventions et des améliorations qui sont apportées aux machines, aux procédés et à l'organisation générale de l'industrie. Si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres, et combinée avec des idées nouvelles. Bientôt des industries subsidiaires naissent dans le voisinage, fournissant à l'industrie principale les instruments et les matières premières, organisant son trafic, et lui permettant de faire bien des économies diverses* » (Tome 1, Livre IV, Chapitre X).

[126] Ibid ; « *Les mystères de l'art sont dans l'air* »

[127] L'illustration de Daidj (Daidj, N. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », *Management & Avenir,* vol. 46, no. 6, p. 105-130) qui exprime ce renversement s'appuie sur les travaux de Becattini (Becattini, G. (1978), « The Development of Light Industry in Tuscany: an Interpretation », *Economic Notes,* n°2–3, p. 107–123), et évoque les districts italiens.

A l'origine basés sur une multitude d'unités productives faite de savoir-faire et de petites structures flexibles, ils n'ont pas été capables, dans une concurrence mondialisée, de s'organiser efficacement pour faire face à une production globale basée sur l'économie d'échelle. Leur fonctionnement sans pilote, les a empêchés de s'adapter aux grandes mutations économiques. Pourtant la concurrence et les attentes des clients évoluant, ce modèle considéré comme obsolète, est redevenu à la mode grâce notamment à sa capacité d'innovation, devenue primordiale sur les marchés

« *Le modèle se réinvente à travers des exemples comme celui de Montebelluna au nord de Venise, en prenant en compte les avantages comparatifs à l'échelle mondiale et la division internationale du travail qui en découle. (...) Montebelluna appartient donc à ces districts où la mondialisation a concentré l'investissement sur l'innovation* » (Blanc, C. (2004), *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier ministre, Assemblée nationale, p.18)

[128] Perry, M. (1999), « Clusters last stand », *Planning Practice and Research*, 14(2), p. 149-152

[129] Le district marshallien / italien / « venture capitalist » / « hib and grove »

Licence CC BY-NC-ND 3.0

courant de découvrir des spécificités nationales. En fait, la lecture du *district* change, il n'est pas seulement industriel, il est aussi socio-économique ;

> *« Une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises dans un espace géographique et historique donné »* (Becattini, 1992, p. 36)[130].

Le succès est au rendez-vous avec les premières expériences italiennes, dont *le district* de la laine à Prato près de Florence va entrainer la « *Silicon Valley* »[131] en Californie, le Bade-Wurtemberg en Allemagne et les *districts* espagnols en Navarre (Castillo, 1994). C'est à partir de ces diversités nationales que va naître tout un ensemble de termes aujourd'hui très largement répandu comme ;

> *« Les clusters, grappes technologiques et industrielles, districts industriels, districts technologiques, districts « rayonnants », milieux innovateurs, régions apprenantes (Learning regions), pôles (technologiques, d'excellence, de compétitivité), système territorial de production, systèmes productifs locaux (SPL), les « Hub and spokes », les « plates-formes satellitaires » et les « state anchored districts »* (Thomas et Behar Barlatier, 2006) » (Daidj, 2011, p.108).

Cependant du fait de leur ancêtre commun, beaucoup partagent des caractéristiques identitaires mais connaissent aussi de nombreuses lectures rendant leurs frontières différenciantes peu claires (Daidj, 2010). Cette imprécision s'explique par un champ académique encombré regroupant des notions foisonnantes comme *les réseaux*, *les alliances stratégiques* et qui continue de voir apparaitre de nouveaux concepts comme ceux *d'architecture d'industrie* (Jacobides et *al*, 2006) ou encore *de plateforme industrielle* (Gawer et Cusumano, 2008 ; Cusumano, 2010 ; Evans et Schmalensee, 2007) et de « *brand loyalty* » (Jacoby et Kyner, 1973).

L'intérêt de cette thèse n'étant pas de fouiller cette diversité, nous décidons de mettre l'accent sur la notion de *cluster*. Résultant d'une logique tant horizontale que transversale (sous-traitance, coopération etc.), *les clusters* peuvent même aller jusqu'à une logique verticale[132], ce qui signe leur originalité.

II.3.1.2. Le cluster, un oncle ayant fait ses preuves

Le district industriel américain évoluant, la mondialisation galopant, Porter (1990 ; 1998 ; 2000) regardant les immenses parcelles de terre américaines[133], propose la notion de cluster ;

---

[130] Becattini, G. (1992), « Le district marshallien : une notion socio-économique », Benko G., Lipietz A. (Eds.), *Les Régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF, Paris, p. 35- 55

[131] Terme classé soit dans la catégorie « *districts industriels* » soit dans celle des « *clusters* », puis enfin comme un « *réseau* », ce qui prouve le lien entre toutes ces notions.

[132] Dénommée *l'organisation mutuelle* définie comme un *« réseau de cotraitants* » (Thietart R.A., Koenig G. (1987), « Programmes aérospatiaux : la stratégie de l'organisation mutuelle », *Revue française de gestion*, mars-mai 1987, p. 42-53.

[133] Bref retour à la sémantique : « *la base du cluster est une entité géographique. Le mot « cluster » est l'évolution anglo-saxonne de l'ancien français « closture » qui s'écrit aujourd'hui « clôture ». Le*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

« Un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'une activité donnée, entre lesquelles existent des attributs communs et des complémentarités » (Porter, 2004, p. 207) [134].

A partir de cette première approche[135], tout comme l'*écosystème* quelques années plus tard, le *cluster* va devenir un important sujet de réflexion au sein de la communauté académique (Piore et Sabel, 1984 ; Martin et Sunley, 2003). Certains parlent même de concept « *chaotique* » entre la fin des années 1990 et le début des années 2000 (Daidj, 2011) tellement les publications furent nombreuses. Porter lui-même définit deux types de *cluster*, selon l'échelle attribuée ;

- Le premier est *un cluster national*, version initiale du concept
    - C'est un tissu relationnel industriel sur une zone géographique économiquement identifiable.
- Le deuxième type ressort plus d'un phénomène d'innovation porté par une proximité organisationnelle sur un territoire, réalisant un vaste processus d'enracinement[136] ;

Cette grande diversité de cas et ce manque de consensus (Wolfe et Gertler, 2004 ; Teigland et Lindqvist, 2007) s'expliquent par l'hétérogénéité de la notion qui varie selon les pays en fonction de l'objectif organisationnel, *l'étape du cycle de vie* (Ter Wal et Boschma, 2007) et l'environnement économique parfois déclinant (Dalla Pria et Vicente, 2006 ; Suire et Vicente, 2008). Cette difficulté d'universalisme peut aussi s'expliquer par la forte instabilité des frontières organisationnelles (Longhi, 1999), lesquelles, comme pour l'écosystème, posent un

cluster est donc à l'origine, une parcelle de terrain clôturé (un clos). Par extension, un « cluster » désigne une portion déterminée de territoire. L'appartenance à un cluster est donc en premier lieu un fait de localisation et non le résultat d'une inscription à une association ou un organisme. » (Daidj, N. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », *Management & Avenir,* vol. 46, no. 6, p. 105-130, p.109)

[134] Porter, M. (2004), *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris, 476 p.

[135] Autre définition, *« L'existence de concentrations géographiques et économiques caractérisées par des interactions fortes entre les acteurs privés, publics et institutionnels en liaison avec un type d'activité, ces acteurs étant liés par des objectifs communs ou complémentaires enracinés (embedded) sur un territoire donné* » (Daidj, N. 2011, p.109)

« Les clusters sont des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions reliées entre elles dans un champ d'activité spécifique » (Porter, M. (1990), *The competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London, p.78)

[136] « *Le processus de clustering (...) fonctionne mieux quand les industries sont géographiquement concentrées* » (Ibid, p.157).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

problème[137] déjà évoqué par les industrialistes quand ils se sont interrogés sur la réussite de l'inter-sectorialité de certains clusters[138].

Cependant, nous pouvons parvenir à souligner ici quelques caractéristiques à savoir ;

- *Des interactions entre acteurs hétérogènes* autour d'une structuration collective portée par un même domaine de compétences et une production de biens connexes ou complémentaires
- *Une approche géographique fondamentale* apportant *la colocalisation*, liée à l'accès aux ressources tangibles et intangibles dites « *spécifiques* » ou des compétences essentielles du territoire.
- *Un flux de connaissance* important tourné vers l'innovation.
- *Un marketing organisationnel*

Dès lors, *le cluster*, tout comme *le district*, possède un réel « *charisme géographique »* (Appold, 2005) tourné vers une production de connaissance (Cooke, 2002 ; Boschma, 2005 ; Antonelli, 2006 ; Iammarino et McCann, 2006) en tant que valeur commune supplémentaire. Sur ce point, nous souhaitons mettre l'accent sur la *dynamique de colocalisation* (Vicente, Suire, 2007 ; Suire, Vicente, 2008) telle qu'elle agit dans *les clusters* (Suire et Vicente, 2008). Elle se définit comme ;

> *« Les incitations/motivations qui poussent les firmes à aligner leur choix de localisation sur le choix d'autres firmes »* (Suire, Vicente, 2008, p.127)[139].

Elle peut facilement s'expliquer par mimétisme organisationnel, certains entrepreneurs souhaitant décider de leur localisation en fonction de la réputation du territoire et des entreprises formant le *cluster*. Cet effet cumulatif, apporte un bon résultat s'il en émerge un « *isomorphisme mimétique* » (DiMaggio et Powell, 1983), c'est-à-dire un ensemble de normes comportementales permettant de structurer l'ensemble et contrôler *la distance cognitive* (Suire, Vicente, 2008). Un cas[140], vient expliquer ce phénomène ; « *Le Silicon Sentier Parisien*. »

- *Une importante colocalisation* (300 entreprises en moins de 3 ans)

---

[137] Ainsi, Largier et *al*. s'interrogent en ces termes : « *A quel niveau d'agrégation industrielle le cluster doit-il être défini ? Ses frontières industrielles se conforment souvent assez peu avec les standards de classification industrielle. Comment mesurer et identifier alors exactement les clusters ? A quel niveau de spécialisation économique une concentration d'entreprises devient-elle un cluster ? Quels sont exactement les acteurs (institutions, recherche, formation), et les activités qui doivent être associés au cluster ? Existe-t-il des seuils minima, une masse critique (nombre d'acteurs, d'industries reliées) pour que l'effet cluster opère ?* » Largier, A., Delgoulet, C., De la Garza, C. (2008), « Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. 10., p.22.

[138] Comme ceux des sciences de la vie (activités biotechnologiques, santé, agro-alimentaire) et ceux des industries créatives (activités culturelles dont les médias, les logiciels, les nouveaux médias, la publicité) (Daidj, 2011)

[139] Suire, R., Vicente, J. (2008), « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue française de gestion,* 2008/4 (n° 184), p. 119 à 136

[140] Présenté par Dalla Pria et Vicente (2006) puis repris par Suire et Vicente (2008)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- *Un capital marque important* grâce notamment à Yahoo.fr
- *Un emballement médiatique et politique*
- *Une forte proximité cognitive*, particulièrement en termes de modèle d'affaires (celui de l'intermédiation)

Avec pour résultat, une concurrence non maitrisée au sein du cluster. En effet du fait de l'homogénéité des acteurs, un climat de méfiance s'est établi, ce qui a engendré une coopération en baisse et par voie de conséquence un flux de connaissance brisé. « *Le Silicon Sentier est rapidement devenu le « Silicon Désert »* » (Suire et Vicente, 2008).

Pourtant Porter avait déjà évoqué la coexistence de la rivalité (*concurrence*) et de la *coopération* entre les différents acteurs[141], le cluster devant donc surmonter ce risque et trouver un équilibre entre *concurrence et coopération* (Raines, 2001) et le faire avec « *enthousiasme* » (Mendez, 2005)[142].

On peut donc en conclure que la *colocalisation* n'est pas seule vectrice de réussite, la distance cognitive semblant aussi prépondérante dans la présentation du cas. Cependant elle reste pertinente pour la mise en place d'un « *charisme géographique* »

Le poids de cette question pèse aussi sur *les pôles de compétitivité*, en faisant d'un modèle organisationnel, une politique de « *clusterisation* » (Pecqueur, 2005). Cette tendance est à l'origine d'évaluations de performance des territoires et de fondements à de nombreuses politiques locales ou nationales (Torre, 2006) [143]. Ne risque-t-on pas alors de supprimer la capacité d'innovation et de méconnaitre surtout les enjeux socio-économiques liés à une telle volonté ?[144]

Le *cluster* n'est en rien une juxtaposition d'acteurs, c'est fondamentalement un lieu territorial *d'innovation collective*.

---

[141] « *Geographic concentrations of interconnected companies, specialised suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example, universities, standards agencies, and trade associations) in particular fields that compete but also co-operate* » (Porter, M. (2000), « Location, Competition and Economic Development : Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, p. 15-34, p. 15),
« Clusters are geographically proximate firms in vertical and horizontal relationships, involving a localised enterprise support infrastructure with shared developmental vision for business growth, based on competition and cooperation in a specific market field » (Cooke, P., Huggins, R. (2004), « A tale of two clusters : High technology industries in Cambridge. », *IJNVO*, 2, p.112-132, p.114)

[142] « *Firms in business clusters compete and collaborate with great enthusiasm* » (Mendez, A. (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3, n°2, p.1-30, p. 6)

[143] A l'échelle mondiale, de très nombreux pays font désormais reposer leur stratégie de développement sur ces clusters (Lundequist, P., Power, D. (2002), « Putting Porter into Practice ? Practices of Regional Cluster Building: Evidence from Sweden », *European Planning Studies*, Vol. 10, p. 685-704)

[144] « *Across the OECD and beyond, government agencies, local authorities and private sector actors alike have been rushing to uncover, discover, invent and reinvent 'clusters' as an attempt to improve their sectors' and regions' competitive position*» (Ibid, p.685)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

« Les clusters sont souvent appréhendés comme des lieux intensifs en connaissances et qui tirent leur attractivité de leur charisme géographique (Appold, 2005) » (Suire et Vicente, 2008, p.121)[145]

Cette réflexion nous entraine sur le dernier point que nous souhaitons souligner à propos des clusters.

Comment mettre en place un cluster et sur quoi le fonder ?

A cette question, souvent interrogée (Sölvell et *al*., 2003 ; Wolfe et Gertler, 2004 ; Teigland et Lindqvist, 2007 ; Fornahl et *al*, 2010), Porter apporte comme réponse sa réflexion sur une initiative privée (Bottom-up), celle-ci peut être visible et stratégique, tout comme elle peut être naturelle et informelle (Porter, 1998)[146].

Mais on doit remarquer que certains clusters sont partis d'une intervention politique (Top-down) (Wolfe et Gertler, 2004). Cette récupération a entrainé un réel « capital symbolique » sur les clusters (Dalla Pria et Vicente, 2006), du marketing territorial (Longhi, 1999) allant jusqu'à la « labelisation »[147].

Cette distinction dans l'émergence des *clusters*, entre *bottom-up et top-down* (Fromhold-Eisebith et Eisebith, 2005) a permis d'explorer les deux mécanismes (Brenner et Mühlig, 2013) et de prouver leur impact direct sur l'échec ou la réussite du *cluster* (Crespo, 2011).

Il n'en reste pas moins que le cluster doit être regardé comme un *ensemble d'action collective libre, c*'est-à-dire qu'il est composé de parties prenantes autonomes, libres et sans contrat de subordination. (Gomez, 2009).

En effet il existe rarement de régulateur pour manager et réguler l'ensemble, d'ailleurs peu d'études existent sur ce point[148] (Provan et Sydow, 2008 ; Lefebvre, 2013). On admet même que c'est *l'auto-organisation* fondamentale des clusters qui a permis leur adaptation aux grandes évolutions économiques (Ehlinger et Perret, 2009). La théorie du cluster est encore en voie de développement chez les économistes notamment. Le terme cluster est par ailleurs très utilisé par les institutionnels encore en 2020 (Hlady-Rispal et Blancheton, 2020) même si les acteurs terrain sont plus à l'aise avec le terme d'écosystème.

[145] Suire, R., Vicente, J. (2008), « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue française de gestion,* 2008/4 (n° 184), p. 119 à 136

[146] Porter, M. (1998), « Clusters and the New Economics of competition », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 77-90

[147] « *Les labels « Silicon (.) » ou « (.) Valley » (Vicente et Suire, 2007) constituent souvent des facteurs d'attractivité pour les firmes qui veulent être identifiées comme appartenant à un territoire innovant* » (Suire, Vicente, 2008, p.123)

[148] « *Lorsqu'on veut interroger le rôle des managers de cluster dans la littérature sur les clusters et la gestion, la réponse est simple : jusqu'à présent, leur rôle a été presque inexistant » (Ingstrup, 2010*) » Bossard-Préchoux, V. (2016), « Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : les conditions d'émergence d'un acteur collectif », *Management Prospective* Ed. Management et Avenir, 2016/1, n°83, p. 143-163, p.146

Licence CC BY-NC-ND 3.0

II.3.1.3. Les pôles de compétitivités, un cousin français

Créés en 2005, pour permettre à la France de s'intégrer dans *l'économie de la connaissance*, suite aux recommandations faites dans le cadre de *la Stratégie de Lisbonne*[149] , *les pôles de compétitivité* représentent 1,8 milliards d'euros d'investissement public réalisé entre 2005 et 2015[150].

Pourtant en 2016, la Cour des Compte alerte à propos de cette politique[151], liée au développement de l'entrepreneuriat en France, sur ses résultats en termes de création d'emplois et de croissance sur les territoires, cela dans un contexte de raréfaction des fonds publics. Nous ne souhaitons pas explorer ici toutes les opportunités que ce modèle représente face à un ensemble de difficultés tout aussi importantes, mais nous sommes d'avis de souligner l'intérêt de mener une réflexion à son sujet car il représente sûrement en France le modèle opérationnel le plus approchant de la représentation de *l'écosystème social*.

Revenons en 2005, la Commission Européenne propose de mettre en place des *clusters* par une initiative *Top-down* (Tixier et Castro- Goncalves, 2008 ; Mendez et Bardet, 2009) centrée sur une organisation. Il est même question de *leadership*[152] pour permettre le partage d'une vision et d'une stratégie communes (Sölvell et *al*., 2003 ; Menu, 2012). C'est donc un phénomène étatique destiné à des acteurs locaux, souvent des PME[153], devant ensemble générer un acteur collectif. Les pôles de compétitivité doivent réussir le regroupement autour d'un projet commun et non additionner des intérêts propres.

Dans ce contexte, nous assistons à la mise en place d'une *structure de pilotage*[154] servant de régulateur et d'élément structurant, en tout cas selon la vision française. En effet d'autres pays, comme l'Allemagne, ont préféré garder l'aspect *bottom-up* au cœur du dispositif. L'implication de l'État français s'explique par le souhait de contrôler ces nouveaux éléments économiques pour répondre à des objectifs prédéfinis, d'autant mieux qu'à cette période des exemples de réussite sont donnés par des *clusters* américains dominés par un *leader* (Boeing, Microsoft).

---

[149] Durant le Conseil européen de Lisbonne de Mars 2000, les quinze États membres de l'Union européenne d'alors, ont fixé les axes majeurs de politique économique et de développement de l'Union européenne (2000-2010).

[150] Rapport de la Cour des comptes (2016) « *La politique des pôles de compétitivité* ».

[151] L'État est très impliqué dans les différentes phases : il a donné naissance aux pôles, en définissant les règles, les outils, les instruments et les acteurs du dispositif ; il a participé à la vie de ces derniers en définissant des règles de fonctionnement et en participant à leur financement ; il est intervenu aussi dans leur évaluation (Bossard-Préchoux, 2016)

[152] Définie ici comme : « *la capacité à faire advenir le changement en rassemblant les acteurs autour d'une stratégie, en implémentant la stratégie et en générant une coopération stable dans le temps, en créant l'adhésion et en évitant les conflits entre les membres [...] et entre les soutiens publics et privés des clusters* » (Menu, 2012) » Bossard-Préchoux, V. (2016), « Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : les conditions d'émergence d'un acteur collectif », *Management Prospective Ed. Management et Avenir, 2016/1, n°83, p. 143-163, p.146*

[153] En 2014, sur un total de 9 650 adhérents, les pôles de compétitivité comptent 8 500 entreprises membres parmi lesquelles 87% sont des PME (Bpifrance, (2016), « PME 2016 », *Rapport annuel sur l'évolution des PME*)

[154] Chabault (2009) a étudié l'émergence de la gouvernance des pôles de compétitivité, et constaté qu'elle a lieu le plus souvent autour d'un acteur clé légitime, dont le rôle est indispensable à la structuration du collectif. (Chabault, D. (2009) *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité*, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Université François Rabelais de Tours.)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Cette volonté politique répond aussi à un besoin de gestion et de décisions entre la concurrence et la coopération, le contrôle et l'innovation, l'autonomie des acteurs et leur interdépendance. Cette structure centrale est assignée à activer l'intermédiation, c'est-à-dire qu'elle doit faire collaborer les autres acteurs afin de faire émerger des projets collaboratifs[155] enrichis par l'hétérogénéité des membres[156]. Toutefois et comme le relève la Cour des Comptes et certaines études, cette configuration entraine des dysfonctionnements relationnels liés à trois raisons : « *des différences en termes d'objectifs, de temporalité et de ressources* » (Casanova et *al*., 2017, p.19).[157]

> *« Une émulation saine est un élément fondamental pour faire émerger les clusters les plus puissants et les plus performants. Cette émulation s'applique également entre acteurs d'un même cluster afin de stimuler le processus d'innovation ; mais elle doit aussi s'inscrire dans un contexte de coopération forte entre les acteurs »* (Tirée d'une note élaborée par le Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi (2008) sur la politique européenne des clusters ; p.1)

Rappelons tout de même, qu'il existe une dimension émergente dans *les pôles de compétitivité* (BCG-CMI, 2008 ; Rousseau et Mirabaud, 2008) de style *Bottom-Up*. La sélection se faisant par appel à projets, c'est aux acteurs de territoire de construire les thématiques du pôle[158], le cahier des charges n'ayant principalement d'exigences qu'en termes de gouvernance et de communication et donc sans a priori (BCG-CMI, 2008). La puissance publique donne seulement un cadre à l'action, et les membres n'acceptent une régulation étatique qu'en échange d'une solution à un problème collectif identifié. Comme le montre le cas du *pôle IDforCAR* (Bossard-Préchoux, 2016), la structure de pilotage ;

[155] Le « *Rapport d'évaluation des pôles de compétitivité* » (France Stratégie, 2012) a fait ressortir la capacité des pôles à faire émerger des projets collaboratifs innovants

[156]: « *Nous partageons le postulat du "cluster memorandum": "strong clusters emerge and flourish best in open markets where coopetition exists within and between clusters" ».* (Tirée d'une note élaborée par le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (2008) sur la politique européenne des clusters ; p.1)

[157] Casanova, S., Messeghem, K., Sammut, S. (2017), « Les pôles de compétitivité, un réseau particulier à l'usage des PME », *Entreprendre & Innover,* 2017/4, n° 35, p. 19-28

[158] L'appel à projet permettant de « *le rôle des structures de gou- vernance n'est pas de réduire à tout prix la différence entre elles mais d'assurer un équilibre intégration/différenciation devant aboutir aux objectifs d'accumulation des connaissances et de développement économique recherchés. Dans le cas des pôles de compétitivité constitués de PME, cela sup- pose in fine d'adopter une conception élar- gie de l'innovation* » (Mendez, A., Bardet, M. (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue française de gestion*, n°190, p.123-142, p.124).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

> *« S'attache à répondre aux différentes attentes exprimées par ses adhérents, des attentes qui, aux dires de l'ancien président du pôle, vont « bien au-delà des missions des pôles » »*[159] *(Bossard-Préchoux, 2016, p.153)*[160]

Cette approche régulationniste peut permettre de faire le lien entre « *un dispositif top-down et une émergence bottom-up* » (Bossard-Préchoux, 2016), l'un devant réguler, l'autre devant répondre aux attentes des acteurs locaux. C'est par ce double regard que doit se comprendre *cette méta-organisation* ; une construction multiniveau avec différents stades de régulation et coalitions.

Bossard-Préchoux[161] (2016) en identifie trois dans son étude :

- *Le niveau micro* : régulation d'un projet collaboratif du pôle par la confiance. C'est l'échelle d'un collectif d'action autonome.
- *La niveau meso* : régulation du pôle par la communauté d'intérêt. C'est l'échelle des membres du pôle.
- *Le niveau macro* : régulation de contrôle par l'État et réponse aux attentes des acteurs locaux. C'est l'échelle de l'action territoriale

Il est certain que *les pôles de compétitivité* ont vocation à acquérir une renommée internationale en s'appuyant notamment sur le capital symbolique d'un territoire et sur l'innovation (Suire, Vicente, 2008). Ils répondent aussi à une problématique reconnue des clusters, celle de la propriété de la connaissance, particulièrement quand celle-ci est collective. Les pôles de compétitivités sont formalisés et institutionnalisés, dès lors ils sont ;

> *« Une forme particulière de réseaux d'entreprises innovantes, dans lesquels les firmes « optimisent » l'arbitrage entre appropriation des connaissances et accessibilité aux connaissances sur la base d'une proximité géographique »* (Suire, Vicente, 2008, p.123)[162]

Il n'en reste pas moins que *les pôles de compétitivité*, en contractualisant les rapports vont devoir mettre en place un dynamisme de communauté afin de garder une approche socio-économique de leurs résultats. Pour cela, les organisations doivent réussir à se comprendre et comprendre leur rôle dans la réalisation de l'objectif commun[163]. C'est pourquoi Casanova

---

[159] « *La structure de pilotage va « prendre [son] bâton de pèlerin et aller chercher les projets » pour mobiliser des acteurs (…) « Aller chercher les partenaires » des projets, car « ici le téléphone ne sonne pas, c'est à nous d'aller chercher les projets », étant donné que « les entreprises [de la filière] ont du mal à être force de proposition, [...] elles ne sont pas moteur » (membres de la structure de pilotage).* » Bossard-Préchoux, V. (2016), « Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : les conditions d'émergence d'un acteur collectif », *Management Prospective* Ed. Management et Avenir, 2016/1, n°83, p. 143-163. p.155.

[160] Ibid

[161] Ibid

[162] Suire, R., Vicente, J. (2008), « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue française de gestion,* 2008/4 (n° 184), p. 119 à 136

[163] « *A. Mendez et M. Bardet considéraient que l'atteinte des objectifs fixés aux pôles de compétitivité nécessitait « l'existence d'un projet commun, voire d'une vision stratégique commune », qui naît d'un processus d'apprentissage mutuel au cours duquel se définissent « les règles formelles et informelles qui vont permettre aux acteurs d'interagir et de définir, chemin faisant, une vision commune » ».* (Bossard-Préchoux, 2016, p.159)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

et al. (2017)[164] proposent que le régulateur devienne *« traducteur »* pour agir sur les relations grâce à une communication saine (Chabault, Martineau, 2014) et non pas par les échanges. Cette idée souligne l'importance de la structure de pilotage tant pour la pérennité du pôle, que pour la vie en commun (Bréchet, 2008). D'ailleurs, nous souhaitons ici mettre en avant les propos tenus en 2007 par Castro-Gonçalves et Tixier[165] qui constataient que ;

> *« C'est par la réalisation de projets de recherche, de projets d'innovation, de projets de développement de la région entre autres que la constitution des pôles de compétitivité devient elle-même un projet à part entière ». (Castro-Gonçalves et Tixier, 2007) »* (Bossard-Préchoux, 2016, p.160)[166]

En effet nous partageons l'idée que la région, ou tout autre déterminant géographique ou thématique peut être le projet collectif porté par des organisations rassemblées pour lui donner sens.

II.3.2. Le terreau des nouvelles technologies et l'apparition de nouvelles formes écosystémiques

La dernière décennie du XXème siècle a été marquée par l'émergence d'un nouveau secteur, ayant pris racine au milieu des années 1970, celui des *Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication* (NTIC). Dans le même temps, Moore proposait au milieu managérial *l'écosystème d'affaires* comme cadre pertinent d'analyse et très vite les travaux sur ce sujet ont concerné ce secteur. On peut notamment citer comme faisant le lien entre les deux ;

- Les TIC (Iansiti et Levien, 2004b ; Iansiti et Richards, 2006 ; Fransman, 2008),
- L'industrie informatique et les systèmes d'exploitation (Gueguen et Torrès 2004 ; Torrès et Gueguen 2003),
- Les progiciels de gestion intégrés (Pellegrin-Boucher, 2002 ; Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2004, 2005),
- Les semi-conducteurs (Adner et Kapoor, 2010).
- Le hardware (Moore, 1996 ; Iansiti et Levien, 2004b ; Li, 2009)
- Le e-Retailing/commerce et web services (Isckia, 2009),
- La téléphonie mobile et les télécommunications (Leem et *al*., 2004 ; Gueguen, 2008 ; Basole, 2009),
- Internet (Gossain et Kandiah, 1998 ; Isckia, 2009)
- Le Wi-fi (Gunasekaran et Harmantzis, 2008).

---

[164] Casanova, S., Messeghem, K., Sammut, S. (2017), « Les pôles de compétitivité, un réseau particulier à l'usage des PME », *Entreprendre & Innover*, 2017/4, n° 35, p. 19-28

[165] Castro-Gonçalves, L., Tixier, J. (2007), « La structuration de pôles de compétitivité : une analyse des relations de coopération émergentes *»*, *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, juin 2007.

[166] Bossard-Préchoux, V. (2016), « Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : les conditions d'émergence d'un acteur collectif », *Management Prospective* Ed. Management et Avenir, 2016/1, n°83, p. 143-163.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

On retrouve cette corrélation dans l'étude réalisée par Gueguen et Passebois-Ducros (2011)[167], laquelle montre que les termes d'outils (*architecture SI, plateformes technologiques, commerce électronique, logiciels*) sont présents pour 26% et ceux du secteur étudié (*informatique, logiciels, télécommunications...*) pour 19% des articles évoquant *les ES*. La même observation est à faire sur le vocable utilisé (*Internet, technologie, communication, mobile, electronic, infrastructure*). Et enfin ce lien s'illustre dans la parution d'articles dans des revues spécialisées surtout en management des systèmes d'information ou en marketing pour preuve l'apparition du thème des écosystèmes d'affaires digitaux au niveau de la politique d'innovation européenne ou des pays en développement[168].

Bien que très contestable à l'époque du développement des *NTIC, l'ES* va cependant réussir grâce à ce secteur, à prouver sa valeur. Cette « *E-forme* »[169] devient une « *nouvelle dynamique de la vie des affaires* » (Iansiti et Levien, 2004), reflet de l'émergence de nouvelles activités économiques. Ces écosystèmes vont se retrouver sous des formes aussi diverses et pertinentes que la stratégie de la plateforme, les écosystèmes numériques et les écosystèmes ICT.

II.3.2.1. L'émergence d'une révolution numérique

L'immense impact des technologies issues d'internet ne se fera qu'après le *Krach boursier de 1999*. Cette crise, dite de *la bulle internet*, provient de « *l'exubérance irrationnelle* »[170] qui a suivi la rentrée en bourse d'éditeurs de logiciels comme Netscape ou la valorisation exceptionnelle d'entreprises des nouvelles technologies comme Microsoft, Oracle, Dell ou Yahoo. Il est intéressant de noter que le rachat de Time Warner par AOL, en 2000, fut perçu comme « *le succès annoncé de la nouvelle économie sur l'ancienne* » (Almond, 2003, p.97)[171]. Et pourtant, le Nasdaq sèmera encore le doute et obligera l'ensemble des acteurs du secteur à repenser leur gouvernance, leur contrôle, leurs modèles d'affaires. L'essor mesuré aujourd'hui comme considérable deviendra vite inéducable, ouvrant véritablement un nouvel horizon économique (Standage, 2005).

L'*écosystème* présente l'intérêt d'être fondé sur *l'usage* et non sur un tissu industriel. Le constat est que les industries ont dû se rapprocher des services pour survivre et que ces derniers par leur prédominance dans l'économie, ont pris le *leadership*. Cette inversion provient notamment de la proximité avec le consommateur final, voire l'usager final du produit et/ou du service. Dans ce contexte, *l'avantage concurrentiel* nait de l'agilité et de la mobilité des actifs, des connaissances. Les structures suivent de plus en plus la théorie évolutionniste de la firme[172] pour faire face à l'environnement toujours plus instable et complexe où la *chaine de valeur* se découple, l'une physique, l'autre informationnelle. Dès lors, l'aspect relationnel devient primordial et transperce les frontières sectorielles. S'adapter ou mourir. Est alors apparue une convergence entre plusieurs industries (*informatique, télécommunications et médias*) qui se sont restructurées autour des NTIC et de l'Internet, entrainant la disparition de

[167] Gueguen G., Passebois-Ducros J. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. » *Management & Avenir*, Cahier : Les Écosystèmes, un attracteur étrange, n° 46, p.131-156.
[168] Ce fut même la troisième carrière de Moore en tant que consultant pour les pays émergents (Ghana, Jordanie).
[169] Tiré du livre *The rise of the E-form organization* (Moore, 1998) qui introduit le concept comme un dépassement de la firme multidivisionnelle (M-form)
[170] Selon le président de la Réserve fédérale américaine Alan Greenspan
[171] Almond, V. (2003), *Les mensonges de la Bourse*, Edition du Seuil, 133 p.
[172] Notamment les travaux de Winter, Teece et Dosi

Licence CC BY-NC-ND 3.0

la notion d'industrie. Dans ce schéma, les acteurs participent non plus à une *chaine de production*, mais à un ensemble de briques technologiques intégrant une offre globale et en perpétuelle évolution (Gawer et Cusumano, 2002 ; Garud *et al*, 2002 ; Baldwin et Clark, 2000).

D'autres courants issus des nouvelles technologies vont converger et compléter tant sur le terrain empirique qu'académique, *la théorie des écosystèmes* ;

Nous pensons notamment à *l'open innovation* (Chesbrough, 2003, 2006) qui met l'accent sur l'innovation collective et l'abandon d'une stricte logique patrimoniale en termes de droits de propriété (Chesbrough et Appleyard, 2007). Sans oublier qu'à travers le développement des technologies, le monde assiste à l'émergence d'internet qui va définitivement ouvrir le processus d'innovation des entreprises hors des frontières géographiques. L'environnement devient ainsi plus mouvant et dynamique, notamment avec l'arrivée conjointe de *l'open source* et des systèmes d'exploitation « *ouverts* ».

> Cette transformation va engendrer des interrelations extra-sectorielles avec une évolution parallèle des normes et des standards technologiques, du fait de *« la fusion de l'informatique et des réseaux qui permettent des interconnexions internes (entre les sites, les métiers, les équipes, etc.) et externes (avec les fournisseurs et les clients, etc.), l'entreprise passe en somme à une organisation quasi biologique, elle évolue et s'adapte en continu à son environnement (Champeaux et Bret, 2000) ». (*Gueguen, Torrès, 2004, p. 233)[173]

Ainsi, dans un air de *coévolution*, les stratégies ne peuvent plus s'appuyer uniquement sur l'intention délibérée, face à la grande instabilité économique, et doivent répondre rapidement à d'importantes modifications par des *stratégies complexes et hybrides*[174].

C'est par cet ensemble d'adaptations nécessaires, que l'*ESA* présenté par Moore est venu proposer une *nouvelle stratégie concurrentielle*. Cette nouvelle approche plus ouverte, *la coopétition*, permet l'innovation et améliore l'efficacité au point d'être en mesure de réaliser le cadre intégratif de ce nouveau secteur.

II.3.2.2. Les plateformes numériques et les écosystèmes associés

Les deux ouvrages de référence[175] sur les *écosystèmes* (Moore 1996, Iansiti et Levien, 2004), s'envisagent en opposition à l'industrie et portent respectivement sur *l'écosystème du PC et l'écosystème du logiciel*. D'autres illustrations seront données de *l'écosystème d'affaires* de Microsoft, EBay (Gawer et Cusumano, 2002 ; 2008), Apple, Linux ou même Wal-Mart. Dès lors l'écosystème s'applique sur le terrain, soit comme englobant une nouvelle technologie avec un produit final (PC/logiciel) soit comme identifiant une entreprise dominante sur laquelle se nouent des relations profitables. Ainsi, l'écosystème permet d'appréhender l'émergence de nouvelles activités comme la *création de standards techniques* (*systèmes d'exploitation, web services*) et *de processus* (*normes de qualité, certifications, méthodologies projet*).

Iansiti et Levien (2004, 2004b) vont appuyer leur réflexion sur l'analyse de l'élément principal dans l'émergence du secteur des NTIC, *la firme pivot* (*leader ou kestone*) et *sa stratégie de la*

[173] Gueguen, G., Torrès, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol. 158, no. 1, p. 227-248

[174] « *Complexity-based strategies* » (Edouard et Gratacap, 2011)

[175] Les notions de « *keystone », d'architecture, de réseaux, de technologies de l'information, d'innovation, de destin partagé, de coévolution* sont présentes dans les deux ouvrages.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

plateforme numérique[176], qui va servir de « *clé de voute* » (Isckia, 2011) aux *écosystèmes (*Figure 11*)*. Cette infrastructure permet une création de valeur nouvelle, co-construite par un processus collaboratif dédié à l'innovation. Les auteurs iront même plus loin en 2005, affirmant que dans ce secteur, l'*ESA* se confond avec la plateforme, d'autres auteurs confirmeront cette approche (Adner, 2006 ; Gawer et Cusumano, 2008).

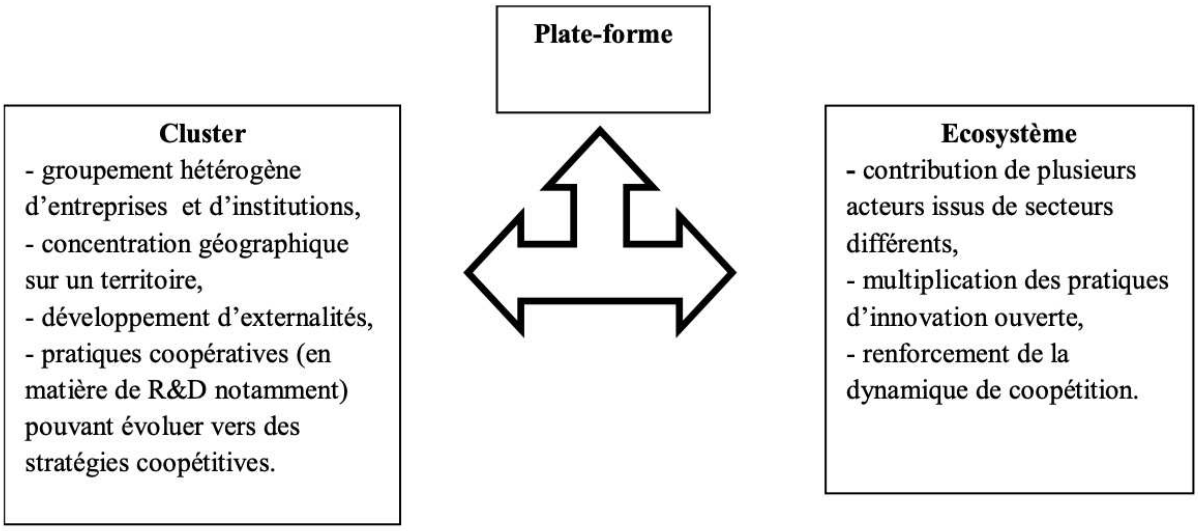


Figure 11 : Évolution des formes d'organisation en réseau : du cluster à l'écosystème, Daidj (2011)

La stratégie de plateforme, que nous verrons plus en profondeur lors de la présentation du catalogue écosystémique du Chapitre 3, permet d'avoir à sa disposition un ensemble de partenaires et donc de ressources, concentré autour d'un dispositif qui collecte l'information. L'idée étant d'agrandir au maximum le nombre d'utilisateurs pour profiter des externalités de réseaux. Pour les attirer il est donné aux utilisateurs la capacité de faire évoluer *la plateforme* par un processus d'amélioration continu et co-construit, bénéfique en termes de développement de l'étendue et/ou de la profondeur de la plateforme (Parker et Van Alstyne, 2008 ; Evans et *al*, 2006 ; Boudreau et Hagiu, 2009). C'est sur ce principe de *coévolution* qu'est fondé le succès des communautés du logiciel « *libre* » et de *l'open source,* aussi bien dans le domaine de la conception de logiciels (Raymond, 1998 ; 1999 ; Torvalds et Diamonds, 2001) que pour les *plateformes* permettant de partager les ressources tout en assurant la coordination des acteurs (Chesbrough, 2011). En agrandissant son impact, *la plateforme* va transporter la notion de *coopétition* au sein d'une multitude de réseaux d'organisation et donc se propager pour devenir petit à petit la norme. Les *NTIC* se sont elles-mêmes propagées à tous les rouages de l'économie, *la stratégie de la plateforme* s'est répandue et a ainsi créé de nouveaux espaces aux marchés.

Ainsi, dans la nouvelle économie les frontières de l'industrie traditionnelle s'érodent. L'irruption des *NTIC* et de l'internet génèrent un processus de convergence numérique qui permet à des secteurs autrefois étanches de se rapprocher par le biais *d'alliances* ou de prises de contrôle (Gueguen et Torrès, 2004). Dès lors les « *bâtisseurs d'écosystème* »[177] présentés comme disruptifs car souhaitant changer les règles du marché et de la concurrence, vont chacun à leur manière, utiliser la plateforme comme « *force de projection* » (Isckia, 2011) afin d'étendre leur impact sur l'économie mondiale et sur l'innovation. Le monde assiste alors à une

[176] Tant en termes de logiciel (softawre) que matériels informatiques (hardware)
[177] Jobs, Wozniak, Gates, Grove, Torvalds…

Licence CC BY-NC-ND 3.0

concurrence de plateformes avec de nouveaux enjeux[178]. La notion de *communauté de destin*, de plus en plus présente au sein de la *Silicon Valley*, repose sur l'idée que si l'un des acteurs fonctionne, il entrainera avec lui tout une quantité d'acteurs tous plus hétérogènes les uns que les autres[179]. C'est un marché qui peut tout bouleverser, les « *bâtisseurs* » en ont conscience. Leur révolution engendre un standard universel qui diffusera dans le monde à venir. Chacun d'entre eux à sa matière, sa façon, mais la réussite ou l'échec seront liés.

II.3.2.3. Une réponse écosystémique

L'*écosystème* est un « *game changer* » pour évoquer le vocabulaire du media internet. En effet il modifie les « *règles du jeu* » des affaires et s'inscrit dans un processus de *destruction créatrice schumpetérien* (Teece, 2007) en changeant le regard et en apportant de nouvelles valeurs.

Moore fait de l'*écosystème* un style d'entreprise en évoquant la notion de « *E-forme* »[180] (1998), qu'il définit comme une structure recherchant avant tout à s'entourer d'alliés hétérogènes afin d'en faire une *communauté stratégique* en liant leur destin. Il est alors un *créateur de communautés*. La nuance est importante, l'entreprise n'est plus une *boite noire* économique, elle devient *lieu de relations organisationnelles*.

Gueguen et Torrès (2004), en comparant deux *écosystèmes*, celui de Windows et celui de Linux[181], vont lier définitivement *ESA et TIC* avec comme postulat ;

> *« C'est précisément dans le secteur de l'informatique que la notion d'écosystème concurrentiel trouve toute sa pertinence » (Moore, 1996 ; Torrès-Blay, 2000 ; Gueguen, 2001 ; Bialès, 2002 ; Nguyen,2002). »* (p.228)[182]

Ce *terreau* va permettre plusieurs démonstrations :

- La mise en place de stratégies de *plateforme technologique* (Evans et *al*., 2006)
    - Construite pour créer du lien, connecter, échanger, et répondre aux besoins de communication/coordination de l'écosystème sans le regroupement géographique

[178] Google vs Microsoft, Apple vs Nokia, Orange vs Canal+…

[179] « *L'exemple souvent pris est celui de Microsoft qui tente d'imposer ses standards dans les espaces des systèmes d'exploitation, des consoles de jeux, des smartphones, des réseaux sociaux, les moteurs de recherche. L'écosystème de Microsoft, en 2004, comprenait 38 338 organisations appartenant à 32 segments sectoriel* » (Iansiti et Levien, 2004b). » Edouard, S., Gratacap, A. (2010), « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. », *Management & Avenir*. n°34, p.163-183, p.163

[180] Les exemples d'E-formes présentés sont Google, Microsoft, Intel, Apple, etc.

[181] « *Deux écosystèmes d'affaires frontalement concurrents car substituables bien que fortement différents dans leurs organisations (Stanley, 1999 ; Torrès-Blay, 2000) (…) Il s'agit d'écosystèmes d'affaires car dans les deux cas, cela va concerner un rassemblement d'entreprises et d'acteurs provenant de secteurs d'activités différents, liés de façon formelle ou non et qui ont tous intérêt à promouvoir leurs standards technologiques respectifs*. » (Gueguen, G., Torrès, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol. 158, no. 1, p. 227-248, p. 235)

[182] Ibid

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- Un exemple : l'Amazon Web Services via lesquels tous les autres membres peuvent accéder aux savoir-faire techniques et bases de données clients d'Amazon (Isckia, 2009).

- L'observation de *capacités dynamiques interorganisationnelles* (Teece, 2007).
  - Les entreprises contribuent à un *écosystème d'affaires* sur la base d'une ou de plusieurs compétences centrales partagées, notamment grâce à la logique de plateforme.

- La vérification d'une *concurrence écosystémique « cruciale »*
  - Sur ce dernier point, le secteur des NTIC va prouver que sur un même environnement d'opportunités[183], se développe plusieurs écosystèmes en concurrence interécosystèmique[184] (Gueguen et Torrès, 2004).
  - Un exemple : Google et Microsoft dans les systèmes d'exploitation pour smartphones, les jeux en ligne ou les réseaux de socialisation virtuelle.

Une autre leçon est à tirer de ce terreau avec une illustration très actuelle. L'*écosystème* a permis d'établir des *normes technologiques* communes à l'ensemble des membres. A tel point que grâce à la théorie des standards (Shapiro et Varian, 1999) nous pouvons expliquer la volonté des ensembles à se servir de la technologie comme *barrières à l'entrée* permettant de se protéger de la concurrence en « *captivant* » et « *enfermant* » la clientèle en son sein. On peut affirmer que dans son application moderne, l'*écosystème* intègre le client. La tendance actuelle étant à la co-construction de l'offre[185] avec le client, il fait désormais partie de la chaine de valeur. Dès lors, en faisant des clients, *des ambassadeurs*, l'*écosystème* profite des *externalités de réseaux* et accroit l'intérêt lié à son offre. L'*écosystème*, étant par vocation toujours libre, doit, s'il le souhaite, être capable d'ouvrir son standard pour en favoriser la diffusion (Demil et Lecocq, 2002).

Dans cette *compétition écosystémique* du monde de l'informatique, pivotent déjà différentes galaxies comme PC et Apple. Dès lors les entreprises ont le choix d'intégrer l'un ou l'autre, et, si elles refusent de participer aux collaborations, elles meurent. C'est un *partenariat d'adhésion obligatoire* à l'origine d'une version négative de la compétition écosystémique. S'y ajoute l'idée

---

[183] Défini comme « *espace de possibilités d'affaires caractérisé par des besoins de consommation non satisfaits, des technologies non déployées, des ouvertures potentielles réglementaires, des investisseurs importants et beaucoup d'autres ressources inexploitées* » (Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Ed. Harper Business, New York, 1996, 320 p., p.16).
Iansiti et Levien (2004b) considèrent que les technologies de l'information constituent un tel espace.

[184] « *En effet, les deux systèmes d'exploitation sont censés satisfaire un même type de besoin : la coordination entre les différentes applications logicielles et le matériel informatique permettant de faire fonctionner un ordinateur.* » (Gueguen, G., Torrès, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol. 158, no. 1, p. 227-248, p. 235).

[185] « *Si cela concerne souvent la phase d'idéation du processus d'innovation (Dell avec IdeaStorm, P&G avec Connect & Develop de P&G, BMW avec Virtual Innovation Agency ou encore IBM avec IBM IdeaJam) elles peuvent également concerner les étapes plus en aval du processus qui sont alors marquées par le sceau du " co " : co- conception, co-design, co-production, co-branding...* » (Isckia, T. (2011), « Écosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », *Management & Avenir*, Vol 6, 6 n° 46, p.170)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

d'un cycle de vie des écosystèmes (*début, expansion, pré-dominance, renouveau*), bien décrite dans le marché de l'informatique par la variation des comportements des acteurs selon la période.

Finalement, l'*ES* n'apporte pas une réponse absolue, comme le montre le cas *Symbian (*Fréry et *al*, 2012 ; Fautrero et Gueguen, 2012*)*, dans lequel l'entreprise dominante, Nokia, adopte une *stratégie de domination explicite* mais assure mal le développement technologique et commercial de l'offre co-construite par les membres de l'écosystème ; ces derniers peuvent être tentés de quitter le système et ainsi accélérer son déclin. Le dispositif de pilotage requiert donc impérativement une agilité d'adaptation.

L'*écosystème* a servi de modèle, malgré ses limites, à ce secteur émergent. Cependant l'analyse inverse est possible. Quand Iansiti et Levien (2004, 2004b) évoquent l'ES comme « *de vastes réseaux d'entités connectées* », ils font bien écho à la notion de connectivité et l'utilisation des *NTIC* pour manager cette complexité[186]. Ce *couplage lâche*[187] est venu renforcer le rôle des *NTIC* comme outil, tel un support, à destination de la collaboration et un actif participant à une *chaine d'innovation collective*.

De plus ces nouvelles technologies, portées par une nouvelle génération ont entrainé une évolution culturelle. L'idée de collaboration en affaire, jugée jusqu'au milieu des années 80, utopique[188,] a pu prendre tout son sérieux et prouver sa pertinence.

Et il est aussi important de rappeler que *l'écosystème théorique* ne s'est pas seulement appuyé sur ce secteur[189]. On peut citer l'automobile (Dyer, 1996 ; Moore, 1996[190]) et les biotechnologies (Moore, 1993 ; Powell et *al*. 1996 ; Iansiti et Levien, 2004b ; Hope, 2008). Cette diversité apparait primordiale pour donner un pouvoir explicatif, en management stratégique, à l'*écosystème* (Edouard et Gratacap, 2010b)

Rétrospectivement, il n'est pas évident de savoir si réellement l'*écosystème* a rendu obsolète la notion d'*industrie*, cependant on ne peut qu'admettre qu'une rencontre a eu lieu entre *la complexité relationnelle du monde moderne*, *la nécessaire utilisation des nouvelles technologies* pour y faire face et un *secteur d'activité plein de nouvelles valeurs*. C'est surement par ce triptyque que l'*industrie* s'est trouvée très largement remise en question ce qui a favorisé la modélisation des *écosystèmes*.

---

[186] Comme par exemple le rôle joué par les TIC (les plateformes de conception) dans la structuration de nouvelles relations et configurations organisationnelles pour l'activité d'innovation, comme le cas sur les écosystèmes d'affaires pour comprendre l'organisation de Boeing autour de la conception du 787 Dreamliner. (Edouard et Gratacap, 2010)

[187] « *loosely-coupled* » (Iansiti et Levien, 2004) entre concurrence et coopération.

[188] « *Parce qu'elle mettait en cause le postulat d'indépendance de la firme qui était au cœur des représentations managériales dominantes* » Koenig, G. (1996), Management *stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages,* Nathan, Paris. p.264.

[189] Malgré l'alerte à ce sujet fait par Iansiti et Levien (2006) estiment que l'ES reste peu mobilisé hors de de ses domaines de prédilection que sont les NTIC.

[190] « *L'analyse des écosystèmes d'affaires dans la construction automobile* », autour des cas General Motors, Ford et Toyota ; Moore, 1996, chap. 5

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Tableau 5 : Plan général de la thèse

<table>
<tr><th colspan="2">Revue de littérature</th></tr>
<tr><td colspan="2">Fondements théoriques d’une recherche sur les écosystèmes au moyen d’une approche métaphorique, historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><td>Chapitre 1.
La caractérisation de la nature d'un écosystème au moyen de la métaphore</td><td>Chapitre 2.
L’émergence de la théorie écosystémique au moyen d’une l’approche historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><th colspan="2">Proposition théorique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 3.
Conceptualisation de la notion d'écosystème social par la théorie de la valeur</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cadre méthodologique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 4.
Le cadre opératoire et la conception de la méthode, le choix de l’approche autoethnographique</td></tr>
<tr><th colspan="2">Résultats</th></tr>
<tr><td colspan="2">Une étude de cas unique pour observer l’émergence d’un écosystème social</td></tr>
<tr><td>Chapitre 5.
Narration du cas, au fil de l’eau</td><td>Chapitre 6.
Discussion sur l’utilité de la modélisation d’un écosystème social dans le développement territorial et analyse des différentes étapes d’émergence</td></tr>
</table>

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Chapitre III. Conceptualisation de la notion d'écosystème social par la théorie de la valeur

La notion d'écosystème et plus spécialement la notion d'ESA a suivi un parcours original au sein de la recherche et a permis à cette vision des affaires de s'étendre à de nouveaux champs d'étude comme l'entrepreneuriat pour ne souligner que celui-ci. Bien que manquant de formalisme à ses origines, la notion possède aujourd'hui tous les éléments pour asseoir une théorie scientifique. A cette fin et comme nous l'avons vu de nombreux auteurs ont défini de manière rigoureuse les caractéristiques fondamentales à tout type d'écosystème[191] complétées par des références issues du management opérationnel.

Cet ensemble de points d'analyse aptes à souligner les ressemblances et les dissemblances dans la diversité écosystémique offre la possibilité de mettre en place **une typologie (III.1).** Cette typologie, illustrée par des croquis, s'appuie sur les définitions puisées dans la littérature académique croisées avec l'approche par la valeur afin de rendre compte le plus possible de l'aspect cognitif de la théorie des organisations[192].

En plus de ce « *fichage* » du corpus sur les écosystèmes, fondé sur une approche figurative et fondamentalement conceptuelle, *nous avons conçu l'ambition* de théoriser **l'écosystème social (III.2)**. Une proposition qui sera par la suite complétée *au fil de l'eau* (Chapitre 5) par un test grandeur nature dont l'utilité sera de la confronter à la réalité terrain et à la complexité managériale. Cet *écosystème social* se définit par les caractéristiques de la théorie écosystémique proposées en première partie de chapitre afin de garder la même catégorisation sémantique dans la mobilisation du concept. L'intérêt de cette étude de l'écosystème est d'intégrer la valeur sociétale et environnementale à la seule valeur économique (Lüdeke-Freund et Dembek, 2017 ; Porter et Kramer, 2011 ; Wainstein et Bumpus, 2016) et ainsi de participer à une réflexion plus globale sur le développement durable et social (Oskam et *al*., 2018 ; Klewitz et Hansen, 2014).

III.1. Démonstration d'une diversité écosystémique grâce à la valeur

Pour présenter la *diversité écosystémique* nous devons en admettre quelques limites. Premièrement nous faisons référence à une revue de littérature[193] choisie dont la visibilité académique restreinte reste imparfaite vis-à-vis des publications oubliées, car nombreuses. Afin de valider notre réflexion, nous avons aussi suivi la classification de Theodoraki (2020)[194] et sa représentation écosystémique à travers les « *sciences* » (Management, informatique, sociologie, géographie…).

---

[191] Inspiré des dimensions proposées par Gueguen et Torrès (2004) ; *hétérogénéité des acteurs, co-évolution, régulation par une (ou plusieurs) entreprise(s) leader(s), caractère évolutionniste, caractère non exclusif de l'appartenance, etc.*

[192] « *La première série de critères réfère aux qualités intrinsèques des théories recherchées: c'est pourquoi ils peuvent être considérés comme les conditions sine qua non de la scientificité. La seconde série regroupe plutôt les critères comparatifs suivant lesquels une théorie reconnue comme scientifique pourra être préférée à une autre »* Nadeau, R. (1989), *Encyclopédie philosophique universelle*, tome I : L'Univers philosophique, volume dirigé par André Jacob, Presses Universitaires de France, p. 557-566, p.3

[193] Nombre de références bibliographiques : + de 675 références

[194] Discussion datant du 15 Juillet 2020, *How do you define an entrepreneurial ecosystem ?*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Avec ce cadre, nous proposons une classification ignorant volontairement certains écosystèmes, qui ne remplissent pas les conditions de caractérisation des écosystèmes en sciences de gestion[195] (Maitre et Aladjidi, 1999 ; Torrès et Gueguen, 2003). Cependant nous utiliserons certaines des réflexions du système biologique, notamment pour en comprendre sa préservation.

Cette optique est motivée par la volonté d'atteindre une cohérence syntaxique, critère nécessaire de validité d'une théorie (Granger, 1992). Dans notre cas, nous cherchons plus particulièrement les critères de validité d'une *théorie ancrée*[196], nous suivons alors les principes de Hempel[197] qui en 1965 présenta l'importance du vocabulaire théorique à travers deux fonctions ;

- Celle de décrire un objet d'étude
- Celle d'établir une théorie permettant explication et anticipation[198].

En résumé, le langage produit dans ce chapitre ambitionne de *raffiner l'image d'un phénomène étudié* (Becker, 1992) et est conforme aux *yeux des chercheurs* (Locke, 2001).

Ici nous optons, comme introduit plus haut, pour une classification par caractérisations. Ces paramètres, fixés sur l'hypothèse principale, décrivent de manière générique le phénomène observé. De plus cette base se trouve complétée par des suppositions auxiliaires, non spécifiées par la théorie écosystémique, mais apportées par des travaux académiques annexes et distinctifs (Hempel, 1966, p.34[199]).

Notre interprétation s'appuie sur **la modélisation par la valeur (III.1.1)**. Nous utiliserons cet outil, comme approche par les flux afin de mieux classer les écosystèmes. Cette nouvelle structure logique va se lier aux caractéristiques définies. Nous offrirons ainsi de légères modifications afin de construire un assemblage cohérent avec **le phénomène écosystémique (III.1.2)**. Ce choix vise à cerner la pluralité des connexions et des dynamismes écosystémiques, pour ainsi permettre à la classification proposée de garder le procédé métaphorique de l'interaction entre plusieurs domaines (Parisot et Isckia, 2013).

III.1.1. La modélisation de l'approche écosystémique par la valeur

Il existe plusieurs définitions de *la valeur* et la notion est aujourd'hui largement utilisée au sein des théories en sciences de gestion.

Mais elle a désormais dépassé les frontières scientifiques pour devenir une *innovation disciplinaire* (Boyer, 1997) dans le sens où elle apporte une vague de nouveautés à l'étude des systèmes complexes, physiques et biologiques. Dans ce champ d'études, elle permet de

---

[195] Particulièrement les notions de concurrence écosystémique et d'organe de contrôle

[196] « *[...] commitment to research and 'discovery' through direct contact with the social world studied coupled with a rejection of a priori theorizing*. » Locke, K. (2001), *Grounded Theory In Management Research*. London : Sage Publications, p.34

[197] Hempel, C. G. (1965), *Aspects of scientific explanation: And other essays in the philosophy of science.* Free Press, 504 p.

[198] « *As Hempel (1965) pointed out, the vocabulary of science has two basic functions: (a) to adequately describe the objects and events being investigated and (b) to establish theories by which events and objects can be explained and predicted*. » Bacharach, S.B. (1989), « Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation », *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Oct.,1989), p. 496-515, p.496-497.

[199] Hempel, C. (1966), *Philosophy of Natural Science,* Pearson, 128 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

décrire et d'expliquer la logique globale de création et de capture de la valeur dite de « *réseau* » (*Value network*) (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Shafer et *al.*, 2005). Cette notion vient illustrer *la structuration de la valeur* tout en permettant d'étudier les composants de la valeur ainsi que sa caractéristique systémique (Amit et Zott, 2001). Au sein de la recherche en théorie des organisations, *la création de valeur* au sein des écosystèmes est particulièrement étudiée en lien avec la notion *de Business Model (BM)* (Hlady-Rispal et Blancheton, 2020).

Quant à la notion de *Business Model (BM*), elle peut être abordée par le prisme d'une *représentation conceptuelle de l'architecture organisationnelle et financière* (Teece, 2010) dont on peut mettre en avant la capacité d'analyse des différents contextes stratégiques (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Clinton et *al*., 2018 ; Velu, 2017). Depuis quelques temps, l'utilisation du BM a servi à l'étude des réseaux d'organisation afin de mieux en comprendre les échanges (Adner, 2017 ; Solaimani et *al*., 2017) et ainsi être mis à contribution pour étudier *les flux de valeur* (Hlady-Rispal et Servantie, 2018 ; Oskam et *al*., 2018 ; Osterwalder et *al*., 2005 ; Zott et *al*., 2011). L'innovation en termes de BM est importante quand il s'agit de promouvoir et commercialiser de nouvelles idées et technologies (Chesbrough, 2010) et ainsi permettre la mise en place d'un nouveau fonctionnement de l'économie, dans un monde des affaires réalisant enfin l'intérêt de s'appuyer sur des BM plus durables (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Schaltegger et *al*., 2012).

Par ce rapprochement avec les organisations en réseaux, l'étude sur la création de valeur a connu certaines publications remarquées[200] (Jacobides et *al.*, 2006 ; Li et Garnsey, 2013 ; Porter et Kramer, 2011) en présentant ces structures comme l'aboutissement d'une *création interdépendante de valeur* (Adner, 2017)[201]. Cette particularité prend en compte tant l'aspect physique des échanges, que les aspects sociaux, économiques et cognitifs, pour mieux comprendre la logique de création de *la valeur globale* (Jacobides et *al*., 2006). Cette approche a notamment permis de mieux détecter les échanges de ressources au sein des clusters (Adner, 2017 ; Spigel, 2017). La validation académique s'est confirmée avec plusieurs autres études identifiant le lien existant entre les ressources collectives et la génération de valeur dans ce type d'environnement collectif (Clinton et *al*., 2018 ; Velu, 2017 ; Zott et Amit, 2010).

La littérature sur le BM apporte quant à elle la corrélation entre la création et la capture de la valeur d'une part et un réseau de valeur d'autre part (Zott et *al.*, 2011), ce qui vient souligner le rôle du réseau pour la mise en place d'un BM (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009 ; Zott et Amit, 2010). Récemment certaines publications ont poussé la recherche sur les BM vers l'exploration des liens existant entre la mise en place de BM innovants et durables (Schaltegger et *al*., 2016) et le rôle et l'implication du réseau dans cette création de valeur sociale et durable (Evans et *al*., 2017).

Finalement, cette littérature permet à l'étude de prolonger ses réflexions. C'est pourquoi il nous parait utile de revenir sur **la notion de valeur et son adaptation écosystémique (III.1.1.1),** puis de proposer, sous la forme de BM, incluant le réseau avec ses relations, ses flux et son système de valeur, **la stratégie de plateforme (III.1.1.2)** confirmant ainsi le fait que le réseau est un acteur du processus de création de la valeur globale (Lepak et *al.,* 2007 ; Tsai et

[200] Notamment sur les clusters et les écosystèmes

[201] « *Adner (2017, p. 58) characterizes these systems as arrangements of interdependent value creation.* » (Hlady-Rispal, Blancheton, 2020, p.3)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Ghoshal, 1998 ; Holm et *al.*, 1999 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002). La validation de ce positionnement se réfère principalement à l'absence de contradictions antagonistes entre les concepts mobilisés, ainsi qu'à une solidarité conceptuelle[202] (Parisot et Isckia, 2017).

III.1.1.1. L'existence d'une valeur écosystémique

Parler de valeur écosystémique n'est possible qu'après un bref résumé de la théorie à ce sujet, tellement les nuances en sont devenues subtiles.

En effet si l'on suit Porter, la valeur d'un écosystème se résumerait à l'ensemble des différentes activités physiques et technologiques que tous les acteurs de celui-ci réalisent. Ça serait l'idée d'une somme quantitative, économique, comme un PIB. Mais comme on l'a vu, il est aussi question, dans la littérature, de la valeur dite de *réseau*, définie par Allee[203] (2009) et d'une *valeur collective* qui poussa Porter à modifier sa vision et à proposer la notion de *valeur partagée* (Porter et Kramer, 2011)[204]. Sur le plan entrepreneurial, *la création de valeur* consiste à accroitre la productivité, selon le Journal Officiel[205] :

> *« La valeur partenariale vise les caractères qui font apprécier l'entreprise indépendamment de sa valeur actionnariale, par chacune des parties intéressées à sa bonne marche et qui fonde la confiance qu'elle inspire ».* JO, date de publication : 30/01/2005, éd. Commission de l'économie et des finances

Dès lors, sachant qu'il est possible de créer *une valeur collective* au sein du monde organisationnel, il est légitime de s'interroger sur *son processus de création*.

Au sein de la littérature, il existe de nombreuses publications mettant en avant le réseau comme participant à la création de valeur, en s'appuyant notamment sur le rôle des fournisseurs et acheteurs (Gummerus, 2013 ; Holm et *al.*, 1999 ; Walter et *al.*, 2001). Il a aussi été démontré un bénéfice pour le réseau dans le fait de participer à cette création. C'est donc une relation gagnant-gagnant.

C'est ce phénomène qui génère la bonne circulation de la valeur au sein du réseau. Afin d'en comprendre la logique, nous devons évoquer les travaux du GRP Lab (Jouison, 2008 ; Servantie, 2010 ; Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, 2011 ; Verstraete et al., 2012) et la connexion créée entre circuit de la valeur et BM[206].

Dans cette conception la valeur passe par trois actions, sans ordre particulier ;

- Par sa Génération
    - Basée sur le(s) porteur(s), avec la proposition de valeur et la fabrication de cette dernière
- Par sa Rémunération

---

[202] De telle sorte que si un de ces éléments fondamentaux est modifié, cela affecte les autres (Nadeau, 1989).

[203] « *a purposeful group of people or organizations creating social and economic good through complex dynamic exchanges of tangible and intangible value* » (Allee, 2009).

[204] Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011), « The big idea: Creating shared value. how to reinvent capitalism: And unleash a wave of innovation and growth ». *Harvard Business Review*, 89(1), p. 2–17.

[205] Commission économie et finance du 30/01/2005

[206] Source : Les composantes du Business Model GRP. GRP-Lab, http://grp-lab.com/

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- Basée sur les sources et le volume des revenus ainsi que l'évaluation de la performance

- Par son Partage
  - Basée sur les relations avec les parties prenantes, les conventions au sein de l'ensemble et sur l'écosystème lui-même.

Un apport est fait en proposant de substituer au terme de *rémunération* celui de *captation* (Hlady-Rispal et Servantie, 2018) (Figure 12). Cette modification tient plus à l'approche par les flux de valeur que par le choix des mots (plus opportun en soi et dans son usage très fréquent dans la littérature anglo-saxonne) passant d'une approche de classification non transformationnelle (*Canvass, GRP*) à une approche transformationnelle de nature transactionnelle. C'est l'idée même de la mutation du Business Model qui est porté par un dynamisme inhérent à ses acteurs et à son management (Demil et Lecocq, 2010). En effet au sein d'un réseau et particulièrement quand celui-ci englobe une notion de *communauté* et *d'open innovation*, il faut détenir le réflexe organisationnel de la mutation. Par cette approche, la notion de BM va consister en l'élaboration continue d'une proposition *de valeur* construite sur un ensemble de relations, managées et structurées, autour d'une plateforme (*Customer interface*) ou d'une chaine de valeur (*Supply chain*), répondant à un modèle rentable grâce à la capture d'une valeur globale et à la distribution des bénéfices autour de son partage (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Osterwalder et *al*., 2005 ; Richardson, 2008).

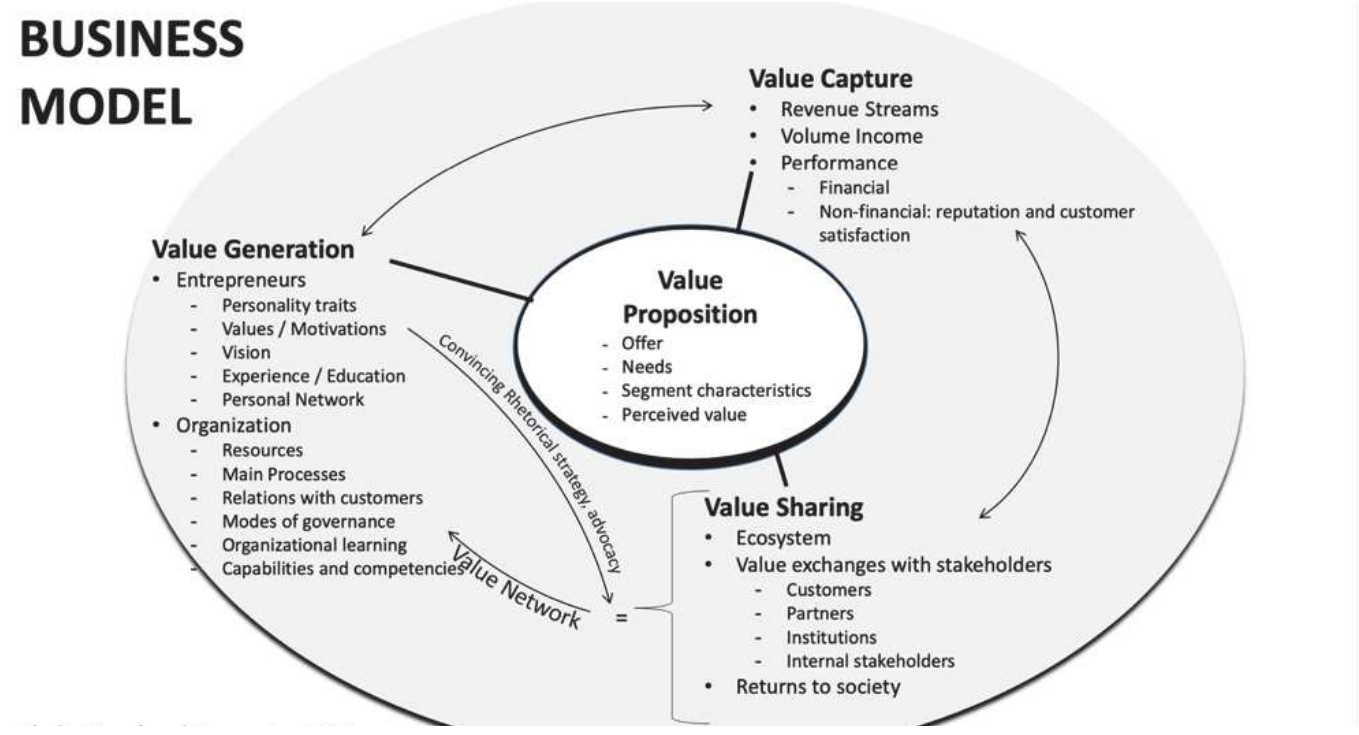


Figure 12: Illustration conceptuelle du BM, Hlady-Rispal et Servantie, 2018

L'analyse de ce circuit permet d'illustrer l'innovation et le développement des organisations par un réseau de valeur (Hlady-Rispal et Servantie, 2018 ; Oskam et *al.,* 2018 ; Osterwalder

Licence CC BY-NC-ND 3.0

et *al*, 2005 ; Zott et *al*, 2011). Considérant que le travail collaboratif en communauté[207] permet de mieux s'adapter et d'atteindre les objectifs (Von Hippel, 2001), le parcours de la valeur entraine et implique l'innovation par les produits et les services proposés. En effet, plus l'expérience réseau est bénéfique, plus la relation construite avec les parties prenantes devient source de valeur nouvelle (Bowman et Ambrosini, 2000 ; Lepak et *al*., 2007 ; Priem, 2007). Dès lors *le réseau de valeur* s'étend au-delà des frontières organisationnelles classiques.

La similitude existante entre le réseau de valeur et l'écosystème comporte certaines nuances. Mais il convient de ne pas perdre de vue que dans un contexte économique globalisé modifiant les relations et le processus de création de valeur, l'écosystème devient un excellent outil d'analyse de cette modification (Gueguen et Torres, 2004). Ce réseau de valeur fut d'ailleurs mis en relation avec l'écosystème dès 2004 par Iansiti et Levien[208] et surtout par Peltoniemi[209] (Tableau 6).

Dès lors, le parcours de la valeur écosystémique peut suivre la proposition suivante :

- *La capture de la valeur* se réfère à la structuration et au processus d'atteinte et d'évaluation de la performance (Morris et *al*., 2005).
- *La génération de valeur* s'établit à travers des compétences et des ressources permettant aux organisations d'atteindre leurs objectifs (Zott et Amit, 2010)
- *Le partage de la valeur* considère un transfert de la valeur entre structures d'un même environnement organisationnel (Hlady-Rispal et Servantie, 2018) prônant pour se faire une responsabilité individuelle de chaque acteur (Porter et Kramer, 2011).

Maintenant que nous avons établi un lien entre réseau de valeur et écosystème et donné une description de la valeur écosystémique, nous allons en démontrer l'efficacité et la faisabilité à travers la stratégie de la plateforme et la modélisation qui peut en être faite.

[207] Entraide et échange

[208] Titre de l'ouvrage: *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard business school press, 2004

[209] Peltoniemi, M. (2006), « Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystem », *Emergence : complexity and organization*, Vol. 18, No. 1, p. 10-19.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Tableau 6 : Cluster, réseau de valeur et écosystème (adapté), Peltoniemi (2004)

	Réseau de valeur	Écosystème
La dimension géographique	L'aspect géographique n'intervient pas	Cette dimension n'existe pas
L'émergence de relations coopétitives	Les réseaux sont strictement coopératifs	Une nouvelle forme de concurrence apparait qui alterne coopération et compétition
Le concept d'industrie	Les participants peuvent être issus de différentes industries	Cette notion devient « caduque » dans la compréhension des écosystèmes
Le management et le transfert de connaissances	Le partage des connaissances est limité	Le partage des connaissances et des innovations est illimité
Le contrôle	Un acteur peut disposer d'un pouvoir de négociation plus important en raison de sa taille	Le contrôle est décentralisé

III.1.1.2. Le rôle de la valeur dans la stratégie de la plateforme écosystémique

Nous avons constaté que l'école écosystémique servait de grille d'analyse des processus d'innovations et d'actions collectifs grâce notamment à une nouvelle lecture des relations organisationnelles par *la coopétition, le co-développement et la coévolution*, en liens évidents avec les réseaux d'affaires (Hannah et Eisenhardt, 2018). L'innovation collective sur laquelle reposent les écosystèmes s'appuie sur la circulation d'idées, de ressources entre plusieurs entreprises aux compétences variées et complémentaires. De surcroit *la coévolution permanente*, à la base du dynamisme écosystémique, fait de la prise de décision individuelle un ressort affectant les décisions et les gains des autres. Par ce biais, nous passons d'un BM centré sur une organisation dans son écosystème à l'écosystème qui fonctionne comme un seul et unique être organisationnel qui comprend des organisations de nature très différentes les unes des autres.

Dès lors il est intéressant de tenter d'aborder la valeur comme un atout de représentation et de conceptualisation du dynamisme écosystémique au sein de l'ensemble des modèles d'affaires, principalement pour visualiser la création des capacités dynamiques, des compétences et des ressources mobilisées ainsi que le flux d'innovation (Figure 13). Cependant peu d'études ont expliqué le lien entre les écosystèmes, l'ensemble des flux de valeur (économiques, sociaux et environnementaux) et le processus de génération, partage, capture et façonnement de la valeur (Hlady-Rispal et Blancheton 2020).

Afin d'être en mesure de démontrer par l'exemple la bonne utilisation de la notion de valeur et de sa représentation, nous allons appliquer celle-ci au modèle écosystémique de la plateforme qui permet le développement de la notion d'écosystème par une première gestion des *tensions collaboration-concurrence*.

Pour rappel, la plateforme se présente sous la forme d'un ensemble d'outils et de services[210] permettant de partager une vision stratégique, des connaissances, des technologies et faciliter

[210] Modules physiques et/ou logiciels

Licence CC BY-NC-ND 3.0

les relations (Baldwin et Clark, 2000 ; Gawer et Cusumano, 2002 ; 2008 ; Edouard et Gratacap, 2011). Dans cette stratégie, la plateforme est portée par une entreprise pivot afin de bénéficier des apports des autres acteurs. C'est une représentation de type *market-makers* (Evans, 2011) permettant aux membres de groupes distincts d'échanger sur une *place de marché*[211]. Dans ce cadre, la plateforme permet de coordonner mais aussi de créer de la valeur.

Les grands principes sortis de la modélisation de cette stratégie et représentés par cette schématisation sont présentés sous la forme d'une fiche technique, permettant une lecture facilitée et allégée. Il en sera de même pour la suite des modèles présentés dans ce document.

[211] eBay, Amazon Marketplace

Licence CC BY-NC-ND 3.0

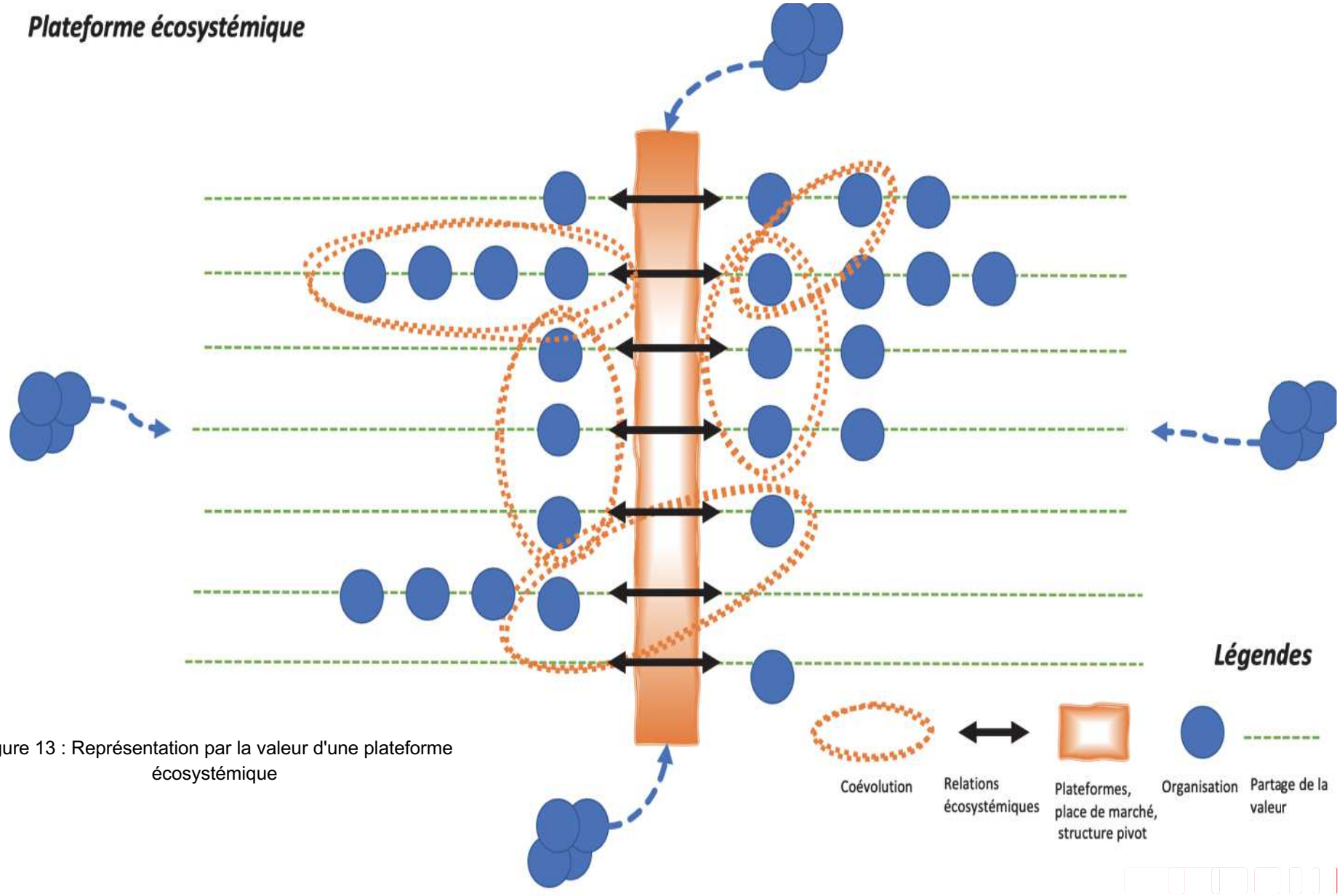


Figure 13 : Représentation par la valeur d'une plateforme écosystémique

Fiche technique de la plateforme écosystémique

- La mise en place de stratégies de *plateforme technologique* (Evans et *al.*, 2006) pour tirer parti de l'ensemble des ressources et compétences disponibles par des modalités d'actions précises et ainsi développer la plateforme tant en profondeur qu'en étendue (Evans et *al*, 2007)
    - *Une intégration par l'étendue* s'entend d'un rachat de la plateforme par une ou plusieurs autres organisations[212] . Cette *stratégie d'exploration de marché* fonctionne par la mobilisation de ressources et compétences différentes de celles du marché d'origine[213].
    - *Une intégration en profondeur* s'entend d'une addition de nouvelles caractéristiques à la plateforme[214]
- L'observation de *capacités dynamiques interorganisationnelles* (Teece, 2007).
    - Représentées par un double dynamisme
        - Horizontal tout d'abord grâce notamment à une chaine de valeur encore traditionnelle partageant la valeur collective, c'est *un réseau de firme* (Guilhon et Gianfaldoni, 1990) avec des relations entre concurrents
        - Communautaire ensuite, comme touchant quelques organisations plus ou moins liées en termes de dépendance à la plateforme, homogénéité technologiques et/ou organisationnelle par exemple.
- La vérification d'une *concurrence écosystémique « cruciale »*
    - Cette concurrence est principalement représentée par la capacité à rentrer ou sortir de cette plateforme technologique
    - Cette concurrence touche les chaines de valeur indépendamment.

[212] Plateforme Twitch (La plus grande plateforme au monde de jeux vidéo en streaming) racheté par Amazon en 2014 pour près d'un milliard euros (970 millions)

[213] Marché premier d'Amazon, le marché des livres

[214] Rachat par Facebook de Surreal Vision en 2015 pour augmenter l'attractivité et la capacité du video tchat de la plateforme.

Cette présentation de la stratégie de plateforme doit être vue comme la première pierre de l'édifice. En effet par l'assimilation de *nouvelles briques technologiques*[215] avec d'autres firmes détentrices de ressources spécifiques, l'organisation détenant la plateforme va faire naitre un phénomène de convergence. C'est par cette nouvelle attractivité, que tel un soleil, l'organisation peut mettre en place son écosystème[216].

C'est pourquoi nous considérons que cette stratégie est une dynamique essentielle à l'innovation et au développement des écosystèmes (Daidj, 2011). De plus se servir de cette logique de plateforme a l'avantage de rentrer dans une certaine généralité, de nombreuses industries l'ont utilisée (Daidj et Isckia, 2009) et d'être à la portée des dirigeants, pour répondre aux mutations économiques et sociales actuelles grâce à sa dimension instrumentale.

III.1.2. Présentation de la diversité écosystémique

La théorie des écosystèmes telle que travaillée par Moore (1993, 1996) reste une transposition métaphorique qui donne un sens nouveau à des éléments importés d'autres sciences, notamment l'écologie. Ici nous allons proposer trois types d'écosystème, dénommés ;

- **Juxtaposition** (écosystème de type 1) **(III.1.2.1)**
- **Complémentarité** (écosystème de type 2) **(III.1.2.2)**
- **Symbiose** (écosystème de type 3) **(III.1.2.3)**

Afin de lier efficacement ces termes au concept d'écosystème nous leur donnerons un sens permettant de générer une nouvelle structure logique (Parisot, 2013), le but étant d'identifier le sens de cette classification en sciences du management directement avec les caractéristiques écosystémiques définies. Cette nouvelle caractérisation de l'écosystème, en montrant ses différents degrés d'analyse, témoigne de manière perceptible de l'importance de la métaphore dans l'apport à la science (Cornelissen et Kafouros, 2008)[217] et doit être perçue comme une ceinture protectrice.

Notre proposition de critères est d'ailleurs issue de la littérature sur les réseaux (Miles et Snow, 1986 ; Rothwell, 1990), notamment inter-organisationnels (Assens, 2003), offrant une grille de lecture des réseaux interentreprises. Ce nouveau schéma interprétatif s'inscrit dans un cadre

---

[215] Actifs immatériels (des idées, brevets, marques ou savoir-faire)

[216] *« Bon nombre d'auteurs font de la stratégie de plateforme technique - ensemble de bases de données, serveurs, applications et services partagés - de l'entreprise leader la ressource clé de réussite d'un écosystème : diversité des acteurs, en particulier la capacité à permettre des stratégies de niches, économies de coûts de coordination via une open coordination, déploiement de compétences collectives, diffusion d'un standard, résilience à des chocs externes, équilibre entre création et captation de la valeur, permettre l'open innovation (Iansiti et Levien, 2004 (b) ; Evans et al., 2006 ; Chesbrough et Appleyard, 2007 ; Parker et Van Alstyne, 2008).* » (Edouard, S., Gratacap, A. (2010), « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus: le rôle des TIC en environnement innovant. », *Management & Avenir*. n°34. p.163-183, p.164)

[217] « *The degree to which the source concept captures multiple salient features of the target [...] and the ability to construct correspondences between the concepts compared in a metaphor, is perceived as an important determinant of the impact of a metaphor and its perceived value for theorizing and research*. » (Cornelissen, J., Kafouros, M. (2008), « Metaphors and Theory Building in Organization Theory : What Determines the Impact of a Metaphor on Theory ? », *British Journal of Management*. 19, p. 365-379, p.367 et 375)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

d'analyse et une approche de type évolutionniste[218] affirmant que l'innovation organisationnelle est un outil permettant de construire un avantage concurrentiel (Edouard et Gratacap, 2010).

Grâce à cette approche nous proposons de classer cet ensemble de critères en trois parties :

- *L'architecture* (Assens, 2003) permettant de comprendre la répartition du pouvoir,
- *Les mécanismes de coordination* (Assens, 2003) se basant sur la contractualisation ou non des relations et le développement des capacités dynamiques,
- *L'étendue géographique du réseau* (Daidj, 2011), entendue comme proximité géographique entre les membres[219].

Sur ce dernier aspect, il est moins évident de faire une variation selon le type d'écosystème. En effet définir une étendue géographique dans cette classification n'a pas lieu d'être, ces structurations pouvant s'appliquer à une dimension locale, nationale voire internationale[220]. De plus la notion de BM ne se limite pas à une notion de territoire et renvoie principalement à une notion de ressources disponibles (Doganova et Eyquem-Renault, 2009 ; Zott et Amit, 2010 ; Zott et *al*., 2011). C'est pourquoi, nous mettrons l'accent plus sur l'intérêt porté à la notion de territoire, à son commun et à sa culture liée que sur une proximité géographique. Concernant le rapport entre écosystème et territoire, nous l'aborderons lors de la présentation théorique de l'écosystème social afin d'en étudier nombreux aspects.

On peut d'ailleurs illustrer ce type d'écosystème *par les écosystèmes territoriaux* (Edouard et Gratacap, 2010) et *l'écosystème entrepreneurial* (Theodoraki, 2017) (Figure 14). Ce dernier étant un concept générique et macro qui prône l'entrepreneuriat sur un territoire spécifique. En effet suivant Mason et Brown (2014, p.5)*[221], l'écosystème entrepreneurial* est :

- Un ensemble d'acteurs hétéroclites (entreprises, institutions…) interconnecté autour d'un ou plusieurs incubateurs
- Un processus spécifique (ici l'entrepreneuriat)
- Une connexion formelle et informelle
- Un environnement local

[218]: « *l'approche par les écosystèmes d'affaires fait de la théorie écologique un cadre d'analyse pertinent des phénomènes stratégiques et organisationnels (…). L'assimilation de la stratégie à l'écologie, et l'importation des concepts d'écosystème, de cycle de vie, de co-évolution (…), traduit la volonté d'importer un schéma interprétatif ayant déjà fait la preuve de sa pertinence et de sa cohérence théorique dans d'autres champs scientifiques. L'approche par les écosystèmes d'affaires respecte donc la conception analytique de l'approche évolutionniste* » Edouard, S., Gratacap, A. (2010b), « A quelles conditions un programme de recherche peut-il réussir en management stratégique ? De l'échec de l'approche par les écosystèmes d'affaires », *XIXe Conférence de l'AIMS*, Luxembourg, 2-4 juin, p.13-14)

[219] Sachant que la proximité géographique entre les membres du réseau facilite les échanges inter-organisationnels (Inkpen et Tsang, 2005).

[220] On évoque d'ailleurs de plus en plus des réseaux mondiaux d'innovation auxquels participent des entreprises multinationales qui s'affranchissent des frontières (OCDE, 2008)

[221] Mason, C., Brown, R. (2014), *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship*, Rapport final de l'OCDE, Paris

Licence CC BY-NC-ND 3.0

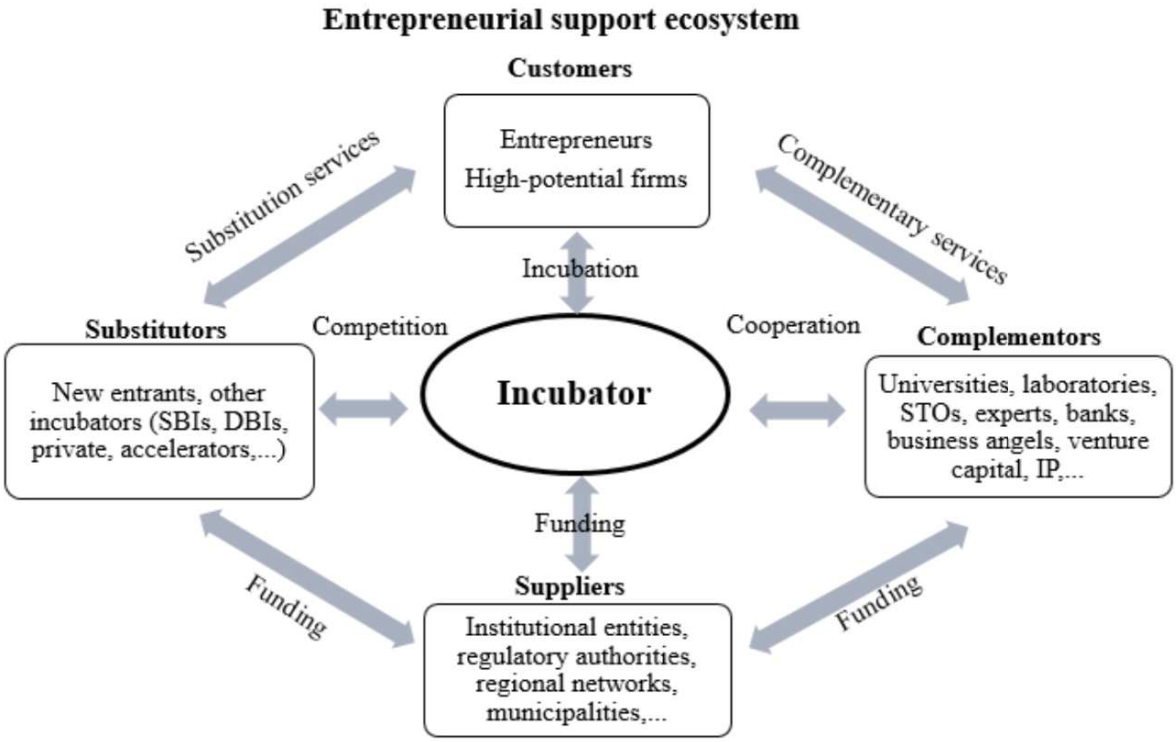


Figure 14 : L'écosystème entrepreneurial, Theodoraki (2017) (Adapté de Brandenburger et Nalebuff, 1995)

En outre, nous prendrons particulièrement en compte la notion de coévolution car c'est elle qui à la fois marque une temporalité, un dynamisme des interactions entre les organisations et contient une dimension d'apprentissage. Nous la préférons à la notion de concurrence qui n'est pas centrale dans la revue de littérature sur les écosystèmes.

L'approche écologique quant à elle s'appuie sur Moore (1993, 1996) et sur des travaux antérieurs faisant aussi une transposition métaphorique par interaction entre plusieurs domaines (Cornelissen, 2005). Malgré une remise en question globale des travaux de Moore (Fréry, 2010 ; Isckia, 2010 ; Daidj, 2011 ; Gueguen et Passebois-Ducros, 2011), l'analogie à l'écologie n'a jamais été remise en question (Parisot et Isckia, 2017) même si des limites théoriques ont déjà été décrites (Maitre et Aladjidi, 1999 ; Harte, 2001 ; Torrès et Gueguen, 2003 ; Fréry, 2010 ; Isckia, 2010 ; Daidj, 2011 ; Parisot et Isckia, 2013).

Afin de comprendre l'évolution écosystémique souhaitée, nous proposerons une représentation graphique des différents types. Cette entreprise est difficile, principalement à cause du phénomène écosystémique lui-même. En effet tout est question de niveau d'analyse et il est particulièrement complexe d'associer plusieurs niveaux dans une même description (Baraldi et Ingemansson Havenvid, 2016 ; Ben Letaifa, 2013 ; Jack, 2010 ; Kœnig, 2012 ; Simatupang et al., 2015).

C'est pourquoi cette classification suggère une lecture à différents niveaux, **le type 1 étant surement l'approche écosystémique la plus micro, tandis que le type 2 rentre dans le champ méso et le type 3 apparait évidemment plus macro**. Dans cette recherche, nous

Licence CC BY-NC-ND 3.0

introduisons l'approche écosystémique comme démarche méthodologique permettant d'étudier tout le business model intégrant l'écosystème en son sein[222].

L'apport est multiple :

- Approfondir l'approche multi-acteurs,
- Proposer un cadre d'analyse adapté à l'instabilité économique,
- Mieux comprendre l'organisation et son lien avec l'écosystème (Neumeyer et Santos, 2017 ; Tsujimoto et *al.*, 2017, Theodoraki, 2017),
- Aider à la nécessaire conceptualisation de l'écosystème (Autio et al., 2017 ; Spigel, 2017 ; Spigel et Harrison, 2017) et des notions qui lui sont directement liées comme *la coopétition* (Luo et *al*., 2006 ; Morris et *al*., 2007 ; Rai, 2016),
- Conceptualiser le phénomène de l'écosystème social territorial.

Enfin, nous souhaitons souligner la volonté de proposer un outil stratégique de gestion des organisations. En effet cette classification est propre à répondre aux critères de Mintzberg établissant *la stratégie comme un plan, un modèle, une position, une perspective et un stratagème*.

III.1.2.1. L'écosystème de type 1 : Juxtaposition

Nous l'avons vu, *la plateforme* sert de fer de lance à l'approche écosystémique permettant notamment d'accéder à de nouvelles ressources grâce au réseau. Cependant en « *ouvrant* » cet outil dont elle reste propriétaire, *l'entreprise pivot* va pouvoir créer une valeur supplémentaire. C'est cette volonté qui porte **l'écosystème de type 1**. Les écosystèmes de type *juxtaposition*, suivant la définition de cette action[223], doivent se voir comme un rapprochement autour d'un centre d'éléments, un système organisé autour d'un cœur attractif.

Suivant les principes d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003), *la structure pivot* s'appuie essentiellement sur des sources externes pour conforter sa capacité de recherche et de développement, optimiser le processus d'innovation et mieux exploiter les opportunités du marché. Ce choix stratégique se fait principalement par la plateforme[224] qui se configure selon le degré d'ouverture souhaité (Chesbrough, 2011 ; Boudreau, 2010 ; Boudreau et Hagiu, 2009) et se façonne en fonction du niveau technologique (Chesbrough, 2011).

La grande originalité de cet **écosystème de type 1** par rapport à la stratégie de la plateforme c'est la mise en concurrence non plus des organisations, mais des communautés de destin et leurs capacités de récolte de l'information et des idées. Ces ensembles sont les organisations « *alliées* » au développement et à la diffusion des produits et services de l'entreprise pivot (Moore, 1996).

---

[222] Méthodologie utilisée par Theodoraki (2017) au sein de sa thèse de doctorat en sciences de gestion, *Pour une approche écosystémique de la stratégie et la performance des incubateurs*

[223] *Placer des choses immédiatement l'une à côté de l'autre* (Larousse, 2020)

[224] « *Ainsi, dans de nombreux cas, les plateformes sont mobilisées pour drainer, collecter, analyser et filtrer des idées qui représentent des gisements de valeur potentiels pour les entreprises (IBM, Dell, P&G.…)* ». Isckia, T. (2011), « Écosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », *Management & Avenir*, Vol 6, 6 n° 46, p.171)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Se trouve mise en avant la volonté d'inciter à coopérer en facilitant en amont le partage et en recherchant la compatibilité avec d'autres membres de l'écosystème[225]. Cette dernière démarche va utiliser les différents regroupements au sein de l'écosystème mais aussi limiter volontairement le degré de compatibilité afin de garder le contrôle de l'ensemble. *La structure pivot* reste au centre du système et fédère les nombreux acteurs issus des différents secteurs.

Ainsi, *l'organisation pivot* acquiert un rôle intégrateur de système et devient un coordinateur ; elle renonce à contrôler les chaines de valeur et se spécialise dans la coordination et l'intégration d'un ensemble d'acteurs et de modules. Elle a pour vocation de faciliter les interactions entre plusieurs groupes d'acteurs interdépendants (Evans et Schmalensee, 2007) d'un même marché « multi faces » sur lequel elle se trouve.

[225] L'un des exemples qui permet d'illustrer cette opposition dans l'écosystème mobile est celui d'Android (Google) et de l'Iphone (Apple)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

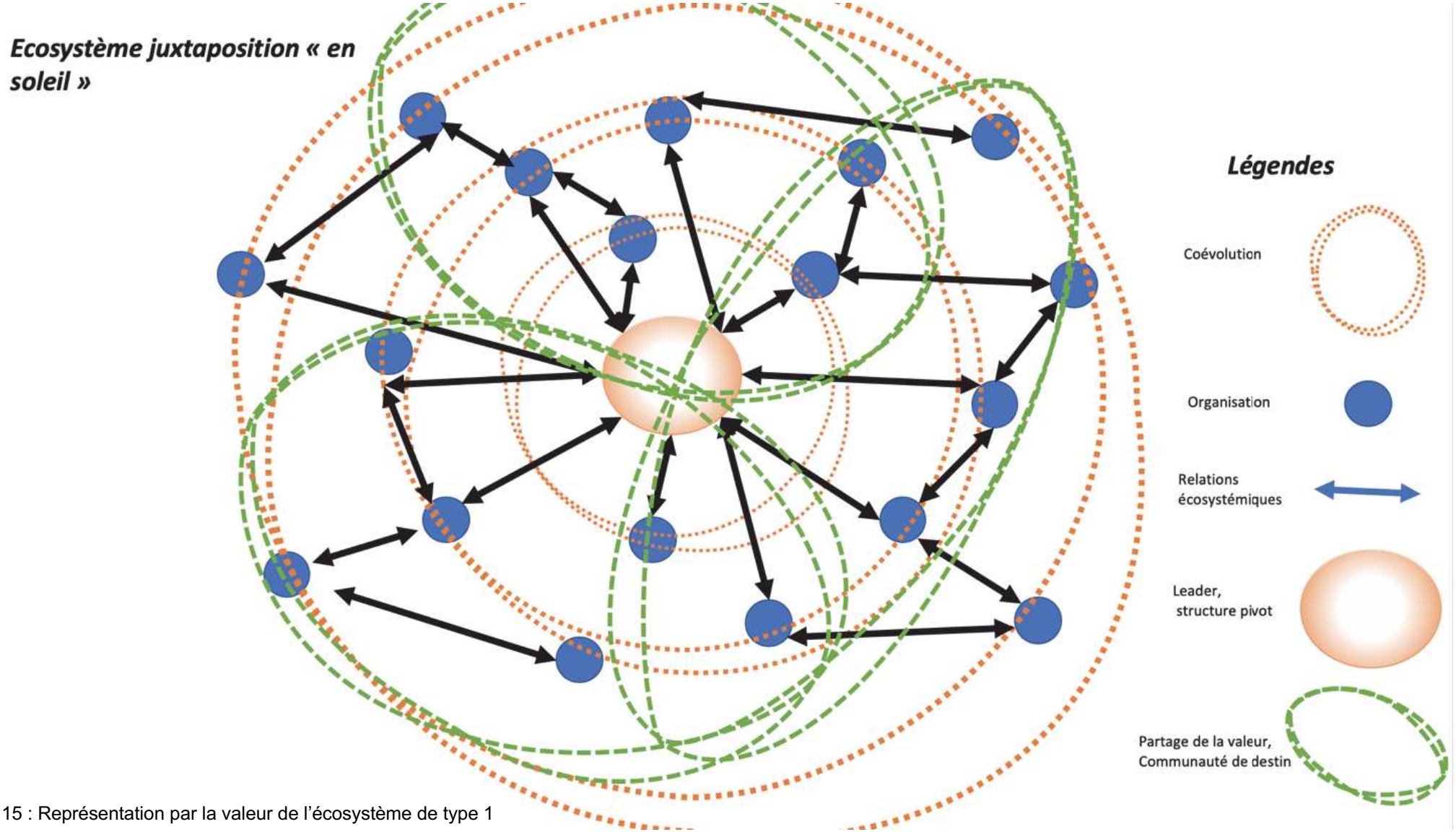


Figure 15 : Représentation par la valeur de l'écosystème de type 1

Fiche technique de l'écosystème de type 1 : Juxtaposition (Figure 15)

- *Architecture* : L'écosystème de type 1 est centralisé (en soleil)
- *Mécanisme de coordination* : un réseau économique avec une forte contractualisation (notamment par l'exploitation des droits de propriétés intellectuelles, brevets, accords de licence…)
- *BM* : Centré sur une organisation multi-activités[226] et le développement d'une compétence écosystémique
- *Structure pivot* : Elle capte la valeur de l'écosystème, favorise la création de valeur collective en coordonnant les acteurs et la redistribue au sein de cercles de destin stratégique (selon souvent les règles très classiques du contrat) par la mise en commun et le partage des ressources notamment.
- *Nature des organisations* : Logique de spécialisation qui pousse à l'innovation pour se différencier. Possibilité pour ces acteurs de créer plus de valeur grâce à l'écosystème mais avec un risque pour leur survie.
- *Coopétition* : Se traduisant par l'émergence d'un ou plusieurs leaders, c'est une compétition d'attractivité dont la modification évolue en fonction des ressources et des compétences.
- *Coévolution :* concurrentielle (ex. guerre des prix)
- *Intérêts stratégiques* : augmenter la capillarité du réseau (l'étendue de l'écosystème) par le nombre de partenaires (Géraudel et Jaouen, 2012), élaborer de nouveaux produits et services (Adner, 2006 ; Iyer et Davenport, 2008 ; Isckia, 2007, 2009), réduire l'incertitude et pérenniser le réseau (par l'introduction de coûts de transferts notamment)
- *Menaces stratégiques* : Perte de la place de leader par un membre de l'écosystème. Il faut donc veiller à disposer d'une capacité d'intégration importante afin de parer cette menace, sans avoir un comportement de prédation de la part de la structure pivot.

Cette *juxtaposition* peut être considérée comme la phase « *classique* » d'exploitation d'un réseau sous la forme d'un écosystème. Le choix d'ouverture ou non de celui-ci par la plateforme est un choix stratégique variant selon l'objectif de l'organisation ;

- Soit restreindre l'écosystème à quelques *communautés de destins* à forte valeur ajoutée et sur des relations écosystémiques puissantes pour valoriser l'activité principale (*stratégie de niches, de spécialisation*)
- Soit conquérir de nouveaux marchés, et ouvrir l'écosystème à de nombreuses *communautés de destin*, très hétéroclites (*stratégie de diversification*)

[226] « *conceptualized a firm's business model as a boundary-spanning activity system and define this as "a set of interdependent organizational activities centered on a focal firm, including those conducted by the focal firm, its partners, vendors or customers, etc.* » Zott, C., Amit, R. (2010), « Business model design : An activity system perspective. », *Long Range Planning*, vol. 43 n°2–3, p. 216–226, p.217.

Une limite fondamentale doit être apportée dans ce type d'écosystème : son *risque de monopole*. Il est évoqué par de nombreux travaux sur la stratégie de plateforme[227]. En effet, il est possible que plusieurs **écosystèmes de type 1** fusionnent et lient entre eux des acteurs importants, voire majeurs de plusieurs secteurs formant alors *des clubs d'organisations* (Isckia, 2011) dictant leurs règles à tout un ensemble de structures. Il faut donc une vigilance[228] et un contrôle de la part des autorités publiques. Ces aspects seront abordés avec **l'écosystème de type 2, dit de complémentarité**.

III.1.2.2. L'écosystème de type 2 : Complémentarité

L'écosystème de type 2 doit admettre une évolution fondamentale à sa conception, en se tournant vers la *notion d'open strategy* (Chesbrough et Appleyard, 2007). Cette stratégie vient elle aussi des NTIC et de l'internet (Huizingh, 2010) et permet de construire un modèle d'affaire ouvert et soutenable. Elle repose sur la mise en place d'une infrastructure permettant d'accueillir l'ensemble de la valeur de l'écosystème. Cet outil de collecte peut être unique et dédié ou multiple et non dédié. Il s'agit *d'une approche partagée de la plateforme* (Eisenmann et *al*, 2008) et elle s'adresse soit à un vaste public soit au contraire à un public de spécialistes.

Alors, même si ce type d'écosystème peut s'établir par le biais d'une plateforme de type informatique, nous souhaitons ici suivre la voie ouverte par Edouard et Gratacap[229] (2010) en affirmant que ce rôle peut parfaitement être tenu par un ensemble de logiques de proximité géographique, d'ancrage territorial, de réseaux sociaux et d'encastrement. Pour nous c'est avec ce type d'écosystème qu'il est possible de dépasser enfin le rôle initiateur des NTIC dans l'approche écosystémique. Au-delà d'une simple mise en place technologique et technique, **l'écosystème de type 2** est un agencement d'activités interorganisationnelles. En d'autres termes, cet ensemble se structure grâce au(x) leader(s) à travers une proposition d'activités communes tout en gardant des activités spécifiques.

Ce type d'écosystème se rapproche de l'écosystème dit « d'innovation »[230]

L'idée d'évolution entre les écosystèmes de type 1 et 2, repose principalement sur le choix de l'organisation centrale et/ou de la concurrence écosystémique. Cette évolution peut par exemple se comparer au choix fait entre Boeing et Airbus (Edouard et Gratacap, 2010)[231]. Dans cet exemple, on voit un des écosystèmes devenir *une communauté de destin stratégique* avec une forte dimension territoriale et sociale et non plus une seule pratique technologique[232]. Par cette stratégie, on s'éloigne un peu plus de la stratégie de plateforme en prônant plutôt l'attache territoriale et la proximité physique. Plus précisément la notion de plateforme intègre

[227] Evans et *al,* (2006) parlent de « *platform imperialism* »

[228] Cet aspect avait déjà été évoqué par Albert A. Foer, le fondateur et le Président de l'American Antitrust Institute à la sortie de l'ouvrage de Moore sur les ESA et ce dernier appelait à la vigilance des autorités de régulation pour éviter des dérapages (monopole). (Isckia, 2011)

[229] Edouard, S., Gratacap, A. (2010), « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. », *Management & Avenir*. n°34, p.163-183.

[230] « *un ensemble d'arrangements collaboratifs à travers lesquels les firmes combinent les offres individuelles en une solution cohérente, adaptée aux clients* » (Adner, 2006 ; Adner et Kapoor, 2010)

[231] Boeing étant de type 1 et Airbus de type 2 par analogie

[232] Comme une plate-forme électronique d'échange d'information

Licence CC BY-NC-ND 3.0

alors une dimension relationnelle fondamentale[233]. C'est une plateforme de type *audience-builders* (Evans, 2011), c'est-à-dire qu'elle va surtout mettre en relation les valeurs entre elles afin de les valoriser.

La complémentarité va particulièrement s'exprimer par la prise en compte d'un plan stratégique global selon les caractéristiques et les objectifs de chaque acteur (ou ensemble d'acteurs). Pour mieux interpréter ces blocs de *coévolution*, il faut s'inscrire dans une perspective conventionnaliste (Boltanski, Thévenot, 1991, Boltanski, Chiapello, 1999).

> C'est-à-dire ne pas prendre les ensembles *« comme des entités unifiées (...), mais comme des montages composites comportant des dispositifs relevant de différents mondes » (*Boltanski, Thévenot, 1991 *p.32*[234]*).*

Par notion de « mondes » les auteurs entendent le secteur public, le monde social et solidaire, le monde marchand, le monde industriel etc… Il s'agit donc d'un réseau transversal, donc intersectoriel (Guilhon et Gianfaldoni, 1990) entre groupes d'organisations potentiellement complémentaires mais qui ne sont ni concurrentes ni reliées entre elles par des relations directes. Grâce à la complémentarité, on favorise le partage de compétences et la valorisation de ressources.

[233] « *In general becoming a platform leader requires a compelling vision of the future as well as the ability to create a vibrant ecosystem by evangelizing a business model that works both for the platform-leader wannabe and potential partners.* » (Gawer, A., Cusumano, M. (2008), « How companies become platform leaders. », MIT Sloan Management Review, 49. p. 28-35, p. 35)

[234] Boltanski, L., Thévenot, L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 496 p

Licence CC BY-NC-ND 3.0

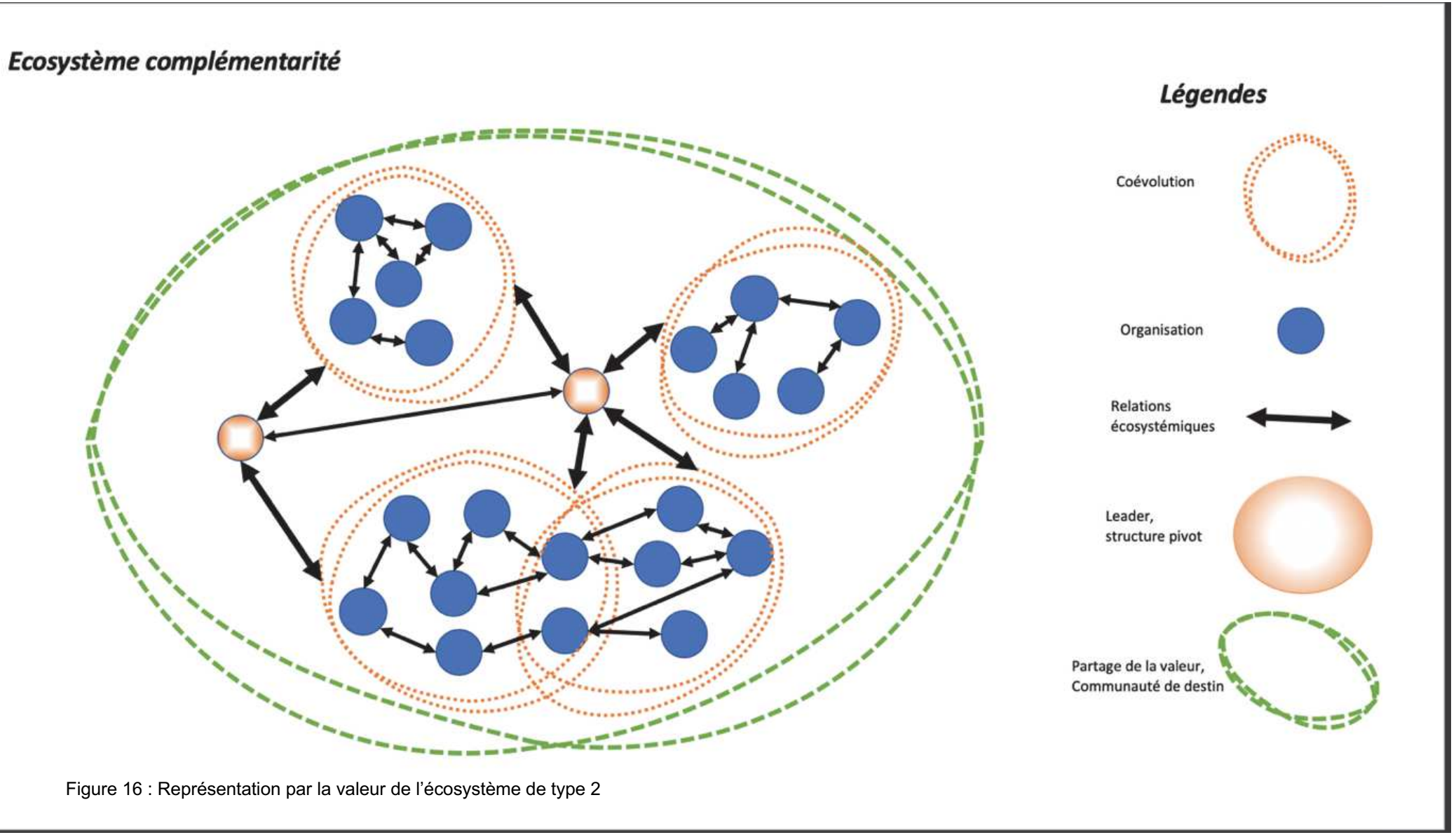


Figure 16 : Représentation par la valeur de l'écosystème de type 2

Fiche technique de l'écosystème de type 2 : Complémentarité (Figure 16)

- *Architecture* : L'écosystème de type 2 est décentralisé
- *Mécanisme de coordination* : un modèle de coordination ouverte de l'open invention (Chesbrough et Appleyard, 2007)
- *BM* : tourné vers le partage et l'intégration de valeurs disparates par la mise en commun et le partage des ressources et des compétences. Le BM ici doit être construit comme un outil communautaire.
- *Structure pivot* : elle cherche à organiser ses parties prenantes avec une stratégie opérationnelle améliorant la santé de l'ensemble et profitant à la performance durable de la firme
- *Nature des organisations* : grande variété d'acteurs dispersés (géographiquement ou non) et appartenant à des univers cognitifs différents
- *Coopétition* : se traduisant par l'émergence d'un ou plusieurs ensembles d'organisation et/ou par la mise en place d'autres communautés de destin stratégique.
- *Coévolution* : d'exploitation (domination d'une organisation par une autre, asymétrie dans les transferts de compétences)
- *Intérêt stratégique* : augmenter la profondeur du réseau, concrétiser des idées et les rendre compatibles avec les connaissances des autres.
- *Menace stratégique* : Mauvaise gestion du management des ressources, du partage et de la structuration du réseau, ce qui peut affaiblir les pivots mais surtout atteindre un ou plusieurs ensembles d'organisations liées (conséquences macroéconomiques)

Ce type d'écosystème ouvre la réflexion sur les dimensions environnementales, culturelles et relationnelles. C'est par ces points que nous introduirons **l'écosystème de type 3**, tout en posant la question de savoir comment en ouvrant encore l'écosystème à ces notions, en se trouve encore en mesure de gérer la notion de propriété.

III.1.2.3. L'écosystème de type 3 : Symbiose

Dans **l'écosystème de type 1**, nous parlions de *communauté d'acteurs* d'un même marché multi-face. Cette communauté décrite par Evans et *al* (2006)[235] par le biais des *relations symbiotiques*, lie les acteurs de manière à former une nouvelle entité, englobant leur activité, leur développement, leur fonctionnement et leur destin. En plus de ces liens, certains auteurs (Baldegger et *al*., 2012 ; Levie et Autio, 2008) évoquent la notion *de culture entrepreneuriale locale* et présentent des outils[236] pour mesurer celle-ci. Il a été démontré (Theodoraki, 2017) que la culture pouvait être, ou non, compatible avec les membres d'un écosystème (Kale et *al*., 2000) et qu'elle était mesurable par notamment les objectifs communs partagés (Chow et Chan, 2008).

Tableau 7 : Base théorique de l'écosystème entrepreneurial durable, Theodoraki (2017)

Literature	Dimensions	Factors	Research Nature
Spigel (2017)	Material	Policy and Governance; Universities; Support services; Physical Infrastructure Open Market	Local Ecosystem
	Cultural	Favorable culture; History of Entrepreneurship	
	Social	Talents; Investment capital; Networks; Mentors	
Stangler and Bell-Masterson (2015)	Density	News and young firms per 1,000 people; Share of employment in new and young firms; Sector density, mainly high tech	Community of start-ups, Local Ecosystem
	Fluidity	Population flux; Labor market reallocation; High-growth firms	
	Connectivity	Program connectivity; Spinoff rate; Dealmaker networks	
	Diversity	Multiple economic specializations; Mobility; Immigrants	
Isenberg (2011, 2016)	Policy	Leadership; Government	Ecosystem of a geographical area or a country
	Finance	Financial Capital	
	Culture	Success Stories; Societal Norms	
	Supports	Infrastructure; Support Professions; Non-government Institutions	
	Human Capital	Educational institutions; Labor	
	Markets	Networks; Early Customers	
Ben Letaifa and Reynoso (2015)	-	Multi-actor approach; Social embeddedness of actors and resources; Biodiversity; Ecosystemic value	Service-based theoretical framework
Cohen (2006) Neck *et al.* (2004) Spilling (1996)	-	Formal and Informal Networks; University; Government; Professional and support services; Capital services; Talent pool	Ecosystem of a geographical area or a country
Factors considered in our study	Environmental	Dynamism; Heterogeneity; Hostility	Entrepreneurial support ecosystem
	Cultural	Entrepreneurial Culture; Compatibility; Shared goals	
	Relational	Opportunism; Complementarity	

[235] Evans, D.S., Hagiu, A., Schmalensee, R. (2006), « Invisible Engines : How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries », *MIT Press Books*.
[236] Comme ceux du « *The Global Entrepreneurship Monitor model's* »

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Enfin, des liens particuliers ont été identifiés au sein des *écosystème entrepreneuriaux* (Theodoraki, 2017). Ils se situent entre les incubateurs, considérés comme *firme pivot* dans ce modèle et les autres membres de l'écosystème, ils entrainent un nivellement entre *comportements opportunistes* (Lado et *al*., 2008) et *recherche de complémentarité entre les membres* (Kale et *al*., 2000). L'étude montre d'ailleurs, que ces liens doivent se tourner vers la recherche de complémentarité et oublier l'opportunisme stratégique (Theodoraki, 2017). Mais néanmoins il est démontré aussi que l'hétérogénéité de l'écosystème diminue les performances et affaiblit l'impact de la performance des incubateurs. Face à cette contradiction, les auteurs (Theodoraki, 2017) mettent en avant le rôle primordial des décisionnaires politiques dans la promotion de la coopétition afin de soutenir l'écosystème entrepreneurial (Tableau 7).

Dès lors cet **écosystème de type 3**, dit de symbiose, prend place dans la vision d'un écosystème culturellement fort, hétérogène et participant à un effort collectif porté par des décisionnaires politiques. Il peut apporter tant à la réflexion sur *l'écosystème entrepreneurial* (Autio et *al.*, 2017 ; Spigel, 2017 ; Spigel et Harrison, 2017) grâce notamment à un niveau d'analyse macro (Ben Letaifa et *al*., 2016 ; Minà et *al.*, 2015 ; Simatupang et al., 2015) qu'à une réflexion plus globalisante, envisageant les écosystèmes comme des réseaux sans frontières où tout un ensemble d'organisations diversifiées se lient et créent de la valeur grâce à des relations de type symbiotique en vue de répondre à une problématique de manière collective au milieu d'environnements changeants. Comme l'un des meilleurs représentants de cette classe d'écosystème, *l'écosystème entrepreneurial durabl*e (Theodoraki, 2019) repose sur la définition suivante :

> *« Comme un groupe interconnecté d'acteurs au sein d'une communauté locale orientée vers le développement durable par la mise en place d'une nouvelle valeur durable »* (Cohen, 2006, p. 3, traduit par nos soins[237]).

La logique principale de ce BM est de pouvoir passer d'un groupe organisationnel à un autre selon la réponse adéquate au marché visé. C'est pourquoi chaque changement prend une dimension durable dans le temps et offre des solutions à l'ensemble de l'écosystème, clients inclus. C'est une solution totale, créatrice d'une nouvelle valeur commune, basée sur un mécanisme de capture spécifique en fonction des besoins et du niveau de coopétition. Cette valeur adaptable et globale[238] (Oskam *et al.,* 2018) génère une nouvelle boucle de création de valeur destinée aux acteurs de l'écosystème et faite par eux, comme le montrent certaines publications (Evans et *al.*, 2017 ; Lüdeke-Freund et Dembek, 2017 ; Schaltegger et *al.*, 2016).

[237] "as an interconnected group of actors in a local geographic community committed to sustainable development through the support and facilitation of new sustainable ventures" en version originale Cohen, B. (2006), « Sustainable valley entrepreneurial ecosystems », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n°1, p. 1-14.

[238] "*Redirecting value and extending value"* Oskam et *al.,* 2018

Licence CC BY-NC-ND 3.0

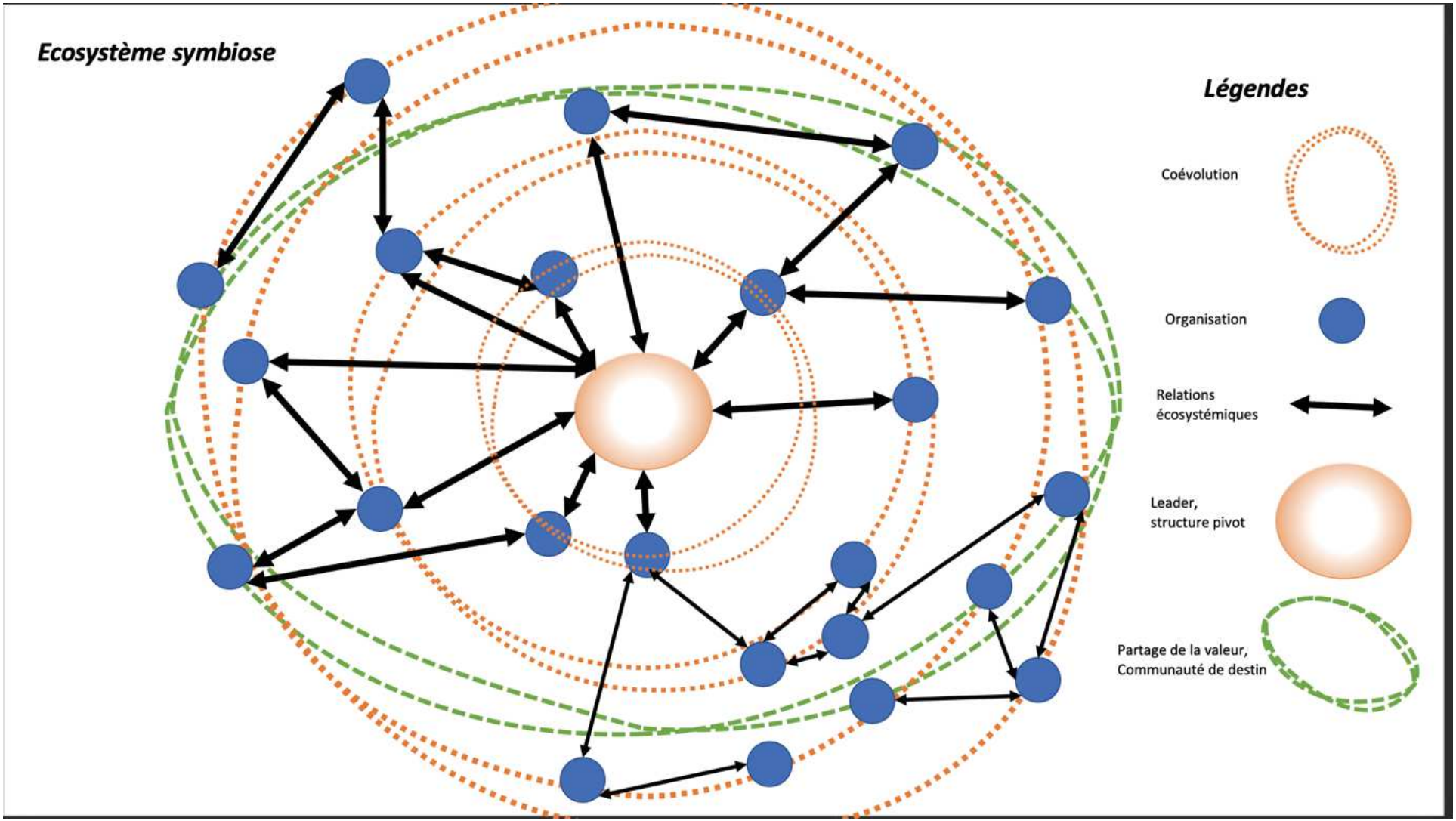


Figure 17 : Représentation par la valeur de l'écosystème de type 3

Fiche technique de l'écosystème de type 3 : Symbiose (Figure 17)

- *Architecture* : L'écosystème de type 3 est un être organisationnel complet et communautaire
- *Mécanisme de coordination* : un modèle de coopétition coordonné par un objectif commun et par la volonté des pouvoirs publics (ou en tout cas par la société civile)
- *BM* : basé sur une plateforme de type *demand-coordinator* (Evans, 2011) qui doit élaborer une valeur globale bénéfique en mettant à disposition des ressources et compétences mutuelles pouvant accroître l'innovation et la productivité de l'ensemble.
- *Structure pivot* : comme révélateur d'opportunités, elle permet de donner sens à la collaboration pour les acteurs impliqués.
- *Nature des organisations* : Hétérogénéité avec implication d'organisations publiques
- *Coopétition* : basée sur le pouvoir et une gouvernance double (top-down et bottom-up)
- *Coévolution* : culturelle comme un réseau « *social* » où les relations d'échange sont privilégiées (influence, réputation, confiance)
- *Intérêt stratégique* : bien connaitre les marchés et être capable d'entrainer tous les acteurs du réseau vers la meilleure opportunité.
- *Menace stratégique* : Modification durable du comportement organisationnel et mise en place importante d'un destin partagé, dès lors l'échec peut avoir d'importantes répercussions avec de nombreuses externalités.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Ce type d'écosystème, de type 3, remet en question et peut modifier le comportement entrepreneurial (Allee, 2009 ; Evans et *al*., 2017), c'est pourquoi nous analyserons spécifiquement cet aspect dans l'étude de cas et dans les **conditions d'émergence de l'écosystème social**. Enfin, il existe un constat plus palpable, celui de la cour des Comptes[239] (2012) soulignant l'absence, sur le territoire français, d'une stratégie globale de territoire dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial. Dès lors, lier écosystème et territoire prend tout son sens et c'est ce que nous allons présenter.

III.2. Caractérisation de l'écosystème social territorial (EST)

Pour présenter **l'écosystème social territorial**, nous souhaitons introduire le concept par trois courants de pensée.

L'EST s'appuie sur une dynamique, celle de *l'économie du partage*, possède une caractéristique émergente, celle *des services environnementaux* et se fonde sur *la théorie des ressources et des compétences* comme outil de façonnement de la valeur.

La dynamique tout d'abord, celle de l'économie du partage. Elle se matérialise à travers de nouveaux lieux[240] et de nouvelles pratiques[241]. Ces initiatives et innovations créent de nouveaux marchés, de nouvelles activités et modifient durablement le territoire et la place de la concurrence dans la théorie des organisations. Cette approche permet de considérer les acteurs de l'écosystème comme des acteurs collaboratifs du territoire, chargés de favoriser le partage en son sein (avec d'autres organisations et avec les citoyens). Cette caractérisation pousse à les considérer comme des co-constructeurs de valeurs, œuvrant dans l'intérêt du territoire, en favorisant ses forces et ses interactions. Ce dernier aspect peut aboutir à une labélisation ou à une structuration autour d'un organisme de régulation, ici dénommé *structure pivot*, rassemblant autour d'une charte commune et veillant à son respect.

La caractéristique environnementale en second lieu. Elle apparait primordiale à nos yeux, tant au niveau politique que social. L'un des aspects les plus émergents dans la littérature spécifique sur *l'écosystème biologique*, est celui des services rendus par l'environnement naturel. Cette approche que nous prendrons le temps d'étudier, permet de faire un lien entre l'analyse économique et la prise de décision politique pour la sauvegarde des milieux. C'est une caractéristique forte de la question environnementale (Méral, 2012), devenue nécessaire à la construction d'un *écosystème durable*.

Enfin, la notion même **d'écosystème social territorial**[242] s'inspire, entre autres, des *travaux* Penrose[243] *et de son approche par les ressources et les compétences* (1959)[244] qui permet de

[239] Selon le rapport de Cour des comptes (2012), 2.7 milliards d'euros sont consacrés à l'accompagnement entrepreneurial par des subventions notamment.
[240] Comme les recycleries, Fab Labs, coworking
[241] Comme échange, troc, don, vente en direct du producteur.
[242] Nous souhaitons souligner une évidence, mais l'écosystème social évoqué ici n'est en aucun cas lié à la notion de « *social ecosystem* » associé la plupart du temps à la notion de connexion aux réseaux sociaux mais aucunement à la notion communautaire de création de valeurs sociales comme proposé ici.
[243] Promue par Mintzberg comme la plus brillante étoile dans le ciel du management
[244] Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, 300 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

lier, selon nous, écosystème, performance territoriale et valeur. En effet, à l'échelle d'un territoire, qu'il nous faut imaginer comme un ensemble d'organisations regroupant un ensemble d'actifs tangibles et intangibles et rassemblant ressources et compétences[245] autour d'une culture et d'une histoire communes, une valeur supplémentaire, apportée par ce commun, se fait uniquement par la gestion de celui-ci et par sa spécificité et/ou sa rareté.

Comment manager toutes les compétences et ressources disponibles avec un objectif de développement durable ? Et surtout, comment par l'action publique, servir l'intérêt commun en renforçant la création de valeur au-delà de la seule notion de coûts, grâce à l'écosystème social territorial (EST) ?

Cette proposition théorique sera corrélée par des observations de terrain afin de donner du sens aux éléments proposés. Ici nous tenterons de générer des énoncés plausibles qui seront mis en test ultérieurement afin de finaliser quelques contributions et apports. Ce qui nous guide dans cet exercice, c'est de donner une cohérence théorique et métaphorique à cette hypothèse auxiliaire de la notion d'écosystème.

L'intérêt managérial de cette proposition réside dans son accueil d'abord dans le tissu associatif, ensuite dans les administrations publiques (notamment auprès des attachés territoriaux et les élus locaux). En cela, nous visons toute personne curieuse du management d'un territoire et/ou de la mise en avant organisationnelle d'une cause. Ce qui importe, c'est de permettre aux acteurs de faire ce que l'écosystème fait le mieux, c'est-à-dire créer une innovation collective, avec ses propres règles du jeu (Teece, 2007).

Afin de proposer ce modèle, nous devons tout d'abord le caractériser en suivant les préceptes de Kuhn (1962)[246] c'est-à-dire, en présentant la problématique de **la création d'une valeur sociale et en posant la question de savoir comment le modèle écosystémique peut répondre par ses principales définitions (III.2.1**). Puis nous présenterons **le territoire comme un commun (III.2.2)**, principalement grâce à ce qui s'apparente à **l'attachement territorial et à la valorisation de son environnement naturel (III.2.3).**

III.2.1. Façonnement de la valeur sociale

Suivant les travaux de Hlady-Rispal et Servantie (2018), une proposition de valeur, au sein d'un BM social, doit être capable de faire émerger *un système de capture de la valeur, de génération d'une valeur spécifique et son partage.* Dans une perspective écosystémique dynamique*, la valeur est également façonnée au bénéfice d'un territoire* (Hlady-Rispal et

[245] Des compétences dans le sens de Prahalad et Hamel (1989) qui vont regrouper l'ensemble de savoirs (être-faire) permettant de créer de la valeur pour le client et donc de générer une source de différenciation

[246] « *[...] le nouveau candidat doit sembler résoudre un problème primordial, reconnu comme tel, et qu'on n'a pu aborder d'aucune autre manière. En second lieu, le nouveau paradigme doit promettre de préserver une part relativement large des possibilités concrètes de résolution des problèmes que la science avait conquises grâce aux paradigmes antérieurs. [...] Par conséquent [...] les nouveaux paradigmes possèdent rarement, ou ne possèdent jamais, toutes les possibilités de leur prédécesseur, ils conservent généralement, dans une large mesure, ce que les performances passées avaient de plus concret et permettent toujours la solution de problèmes concrets supplémentaires.* » (Kuhn, T. (1962), *La structure des révolutions scientifiques*, University of Chicago Press, p.231).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Blancheton, 2020). En sachant que la prise en compte du réseau et de ses influences est importante pour penser et modéliser les BM sociaux et durables[247] par-delà les frontières organisationnelles classiques (Evans et *al.*, 2017 ; Lüdeke-Freund et Dembek, 2017 ; Schaltegger et *al.*, 2016). Le façonnement de la valeur considère les échanges entre les parties prenantes par le biais des activités spécifiques de l'organisation en réseau.

En d'autres termes, façonner la valeur consiste à créer un mécanisme d'interaction entre le réseau et la modélisation du BM. Ce lien augmente les flux de valeur (économiques, sociétaux et environnementaux) au sein du réseau (Oskam et *al.*, 2018) et permet de favoriser un dynamisme en perpétuelle évolution, depuis l'émergence jusqu'au développement final de l'écosystème.

La valeur se façonne selon cinq formes qui se suivent. Nous avons déjà évoqué parmi celles-*ci la valeur redirigée* (Redirecting value) (Oskam et *al.*, 2018), mais l'ensemble du façonnement est important à analyser, chaque étape de sa mise en place permettant d'aboutir à *une valeur globale supplémentaire* (Extending value).

Stage	Form of value shaping	Definition and *Trigger for shift* to the next stage and form of value shaping
I.	Exploring value	Exploring the functionality and readiness of the sustainable technology through collaboration with existing ties. *Trigger for shift:* Technology readiness and actual market demand for the value added by the sustainable technology.
II.	Developing value	Translating the sustainable technology into a viable product concept through collaboration with potential customers and other research partners. *Trigger for shift:* Proven product concept ready to be introduced in the market.
III.	Reframing value	Adapting the message towards stressing the value for the whole value chain, for example, to help direct customers persuade their clients. *Trigger for shift:* Reluctance of the market to adopt the sustainable technology.
IV.	Redirecting value	Changing the target group at which the value is aimed, for example, from direct customers towards end clients and decision makers. *Trigger for shift:* Apprehension of the needs of multiple stakeholders.
V.	Extending value	Creating total solutions that provide mutual value for multiple stakeholders (for example, end client and decision makers) through collaboration with horizontal and lateral partners.

Figure 18 : Value Shaping in five successive stages: definitions and triggers. Oskam et *al*, 2018

Ici il sera question de façonner la valeur réseau dite externe[248] prenant sa source dans des échanges complexes et diversifiés (Evans et *al.*, 2017 ; Zott et *al.*, 2011). Ceux-ci encouragent l'innovation collective par l'intégration d'une multitude d'acteurs comme les utilisateurs finaux, les institutions publiques et le territoire.

Nous savons que *les stratégies de coopétition* portées par les politiques publiques[249], encouragent une amélioration continue et professionnalisent relations et interactions par le biais de propositions aux citoyens (Bakkali, 2013 ; Messeghem et Sammut, 2013, 2014).

Cette interaction et cette diversité permettent de mieux cerner le problème à identifier et d'adapter la solution aux spécificités, en permettant à chacun d'être innovant en termes tant de valeur environnementale que de valeur sociale alors qu'une homogénéité d'acteurs (souvent

[247] Permettant de générer de nouvelles valeurs (sociales, écologiques et économiques)

[248] Allee (2009) distingue deux valeurs réseaux, une interne, au sein des acteurs du réseau, et une externe incluant les organisations en lien avec le réseau dans son ensemble.

[249] En mettant en place des appels d'offre par exemple

Licence CC BY-NC-ND 3.0

économiques) ne débouche que sur une valeur naturellement plus financière. Cette capacité permet de façonner une valeur à travers une logique principale, mais qui se trouve liée à tel ou tel groupe d'organisations, et ainsi est apte à créer de la valeur pour tous (Freeman et *al*, 2010).

Pour donner une dimension écologique à ce façonnement, nous devons nous tourner vers l'économie de l'environnement. En effet *les services écosystémiques* peuvent nous permettre de lier la biodiversité à notre ensemble organisationnel. Dans la littérature, la notion est attribuée à Costanza[250] et à Daily[251] (Costanza et *al*., 1997 ; Daily, 1997) et s'inscrit dans un courant hétérodoxe qui souhaite utiliser la valeur économique pour conserver l'environnement. Ce courant répond à la devise suivante :

> *« We don't protect what we don't value. » (*Myers et Reichert, 1997, p. 19*)*[252]*.*

Il est particulièrement intéressant d'étudier cette approche car elle permet de valoriser l'ensemble des services écosystémiques, fournis par la biosphère (Costanza et *al,* 1997). En effet, il nous parait possible de rendre consistant, au sein d'un **écosystème social territorial**, le rôle des éléments naturels propres à la localisation territoriale, ou encore de faire évoluer cette approche pour prendre en compte des aspects culturels et sociaux.

Nous souhaitons tout de même ici limiter ce recours, pour ne pas le généraliser mais seulement l'appliquer au cas par cas, face à des problématiques spécifiques. Tout n'est pas valorisable[253] et l'évaluation monétaire si elle doit ignorer tout utilitarisme financier, doit rester un outil de sensibilisation et de transmission de données essentielles, par rapport aux enjeux de la prise de décision politique. Des initiatives récentes[254] peuvent faire penser que la lecture économique des problèmes environnementaux doit faire :

> *« Repenser les subventions, récompenser les bénéfices ignorés, étendre l'application du principe pollueur-payeur, créer de nouveaux marchés, partager les bénéfices de la*

[250] Costanza, R., d'Arge, R., de Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R.V., Paruelo, J., Raskin, R.G., Sutton, P., van den Belt, M. (1997), « The value of the world's ecosystem services and natural capital », *Nature*, 387, p. 253-260.

[251] Daily, G.C. (1997), *Nature's Services : Societal Dependence on Natural Ecosystems*, Washington (DC), Island Press.

[252] Myers, J.P., Reichert, J.S. (1997), *Perspective in nature's services*, *Nature's Services : Societal Dependence on Natural Ecosystems*, Washington (DC), Island Press, XVII XX.

[253] Norgaard, R.B., Bode, C. (1998), « Next, the value of God, and other reactions », *Ecological Economics*, 25, 1, p.37-39 p.37.
« Will ecological economists bring us the value of God next ? And will this be the end of history for economic valuation? Or now that we know the exchange value of the earth, we wondered with whom we might exchange it and what we might be able to do with the money... ».
Une grande partie de ces controverses et des réponses apportées par l'équipe de Costanza ont fait l'objet d'un numéro spécial *d'Ecological Economics* en 1998 (vol. 25, n° 1).

[254] Démarche TEEB (The Economics of Ecosystems and Biodiversity) 2008 et rapport du Conseil d'analyse stratégique (CAS) (Chevassus-au-Louis et al., 2009)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

conservation (...) pour justifier l'investissement dans les aires protégées, les infrastructures écologiques, la restauration écologique, etc. » (Méral, 2012, p.5)[255].

« Offrir une argumentation économique exhaustive et irréfutable pour la conservation des écosystèmes et de la biodiversité » (TEEB, 2008, p. 4)[256].

En France cette approche a été notamment réalisée sur les écosystèmes forestiers en lien avec l'économie et la politique publique[257]. En effet la gestion de ressources comme la faune, la flore, l'irrigation et les nappes n'est possible qu'avec une gestion communale et complexe de savoir-faire forestiers, agricoles et hydrauliques. Cette démarche peut être généralisée à tout un ensemble de services environnementaux autour des externalités positives apportées par ces derniers aux secteurs d'activités humaines.

Dès lors il est possible de considérer l'environnement naturel comme un véritable acteur, apportant externalité, coûts, valorisation, ressources et compétences. Enfin cette vision permet de mettre en lumière un aspect primordial de l'**EST**, celui d'un langage commun, avec ses retombées bénéfiques pour les riverains des milieux valorisés. En effet, ces derniers peuvent obtenir des revenus directs et mettre en place un système gagnant-gagnant, car si la richesse naturelle génère suffisamment de valeur pour le territoire, ce dernier sera obligatoirement protégé. C'est vers ce cercle vertueux que tend **l'écosystème social territorial**.

III.2.2. La mise en place d'un « commun » comme moteur organisationnel

Mettre en place **un commun**[258] au sein de plusieurs organisations est un sujet de réflexion éclairé par la littérature. Notamment par le phénomène de « *pooling* » permettant à des structures hétérogènes de s'unir à travers des ressources communes. Certains considèrent que cela implique une spatialisation des organisations (Elango, 2004), d'autres affirment que c'est à travers les réseaux sociaux que s'exprime le commun. Cette deuxième approche fut à l'origine de la notion de « *République numérique* », en 2015 en France, autour du commun immatériel.

De manière anecdotique, il est intéressant de noter que cette notion, tout comme celle d'écosystème, trouve ses premières applications dans deux secteurs, l'environnement naturel et les nouvelles technologies[259]. De plus, au regard de l'impact actuel de ces deux aspects sur notre

---

[255] Méral, P. (2012), « Le concept de service écosystémique en économie : origine et tendances récentes », *Natures Sciences Sociétés,* 2012/1, Vol. 20, p. 3-15

[256] TEEB, 2008. *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: An Interim Report* (http://www.teebweb.org/ForCitizens/tabid/1022/Default.aspx)

[257] « *Comme par exemple avec l'intégration de stratégies d'entreprise, la mise en place de mécanismes de paiement pour le maintien ou l'amélioration des services écosystémiques, etc* » (Méral, 2012, p.8)

[258] Dans le sens de Ostrom, c'est-à-dire comme une ressource, un collectif et un ensemble de règles ou de normes

[259] « *La lutte engagée entre les "logiciels propriétaires" et les "logiciels libres" a été le coup d'envoi du conflit (…) Il s'étend et se prolonge dans la lutte contre la marchandisation des richesses premières – la terre, les semences, le génome, les biens culturels, les savoirs et compétences communs, constitutifs de la culture du quotidien et qui sont les préalables de l'existence d'une société. De la tournure que prendra cette lutte dépend la forme civilisée ou barbare que prendra le capitalisme. Cette sortie implique nécessairement que nous nous émancipions de l'emprise qu'exerce le capital sur la consommation et de*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

monde moderne, nous pensons que **l'écosystème social territorial** peut s'inscrire dans la transition écologique et alimenter la réflexion à son sujet, sans méconnaitre le lien avec l'autre grand bouleversement que constitue l'univers numérique[260]. Cet écosystème, tel que présenté ici prend clairement et fondamentalement ses inspirations auprès de ces deux nécessaires évolutions.

Cependant et comme prôné par Petit (2017)[261], nous sommes d'avis de penser que c'est une *transition œcologique*[262] (Calame, 2009) dont nous devons nous inspirer et qui se situe à la croisée de l'économie et de l'écologie[263]. Pour cela, l'organisation doit opérer un changement organisationnel doté de nouveaux outils managériaux et stratégiques afin de transformer le standard économique sans perdre son dynamisme et sa capacité d'innovation. Pour soutenir cette mutation, il convient d'adopter de nouveaux critères d'évaluation, comme pour **les services écosystémiques**, et tous destinés à encourager (à minima) les différentes parties prenantes à enclencher la transition[264]. Sans entrer dans le conflit écologique[265], nous pensons que comme pour le management[266], l'écologie est « *l'art* » de prendre soin du milieu de vie. Pour cela nous devons repenser nos modes de consommation et de production (Petit, 2015).

Cette première notion de milieu permet de mieux appréhender **le commun** que nous souhaitons mobiliser comme caractéristique de l'écosystème social.

> *En effet « le milieu est relatif au vivant qui l'habite » (*Petit, 2017, p.802*).*

Il est donc en lien avec les acteurs qui le composent et le rendent spécifique. Les capacités et les ressources de celui-ci une fois mobilisées permettent d'innover afin de l'adapter aux mutations exogènes, en augmentant notamment le rôle et les interactions de ses acteurs, en prenant donc

---

son monopole des moyens de production. Elle signifie l'unité rétablie du sujet de la production et du sujet de la consommation et donc l'autonomie retrouvée dans la définition de nos besoins et de leur mode de satisfaction » Gorz, A. (2008), *Ecologica*. Galilée, Paris., 4ème de couverture)

[260] L'idéologie actuelle de la Silicon Valley, le « *solutionnisme* » (Morozov, 2014) fait que les GAFA ne sont ni écologiques ni démocratiques.

[261] Petit, V. (2017), « Transition Écologique Et Numérique. Vers Des Territoires Communs ? », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2017/5 Décembre, p. 797-818

[262] Ernst Haeckel, créateur du mot oecologie (1866), visait la distribution géographique des organismes et plus généralement l'étude de l'ensemble des rapports entre organismes

[263] Le mot « écologie » est un néologisme forgé lui aussi par le zoologiste allemand et militant de la cause eugéniste Ernst Haeckel. Ce zoologiste voulait en faire une branche des sciences de la nature.

[264] Définie comme « *le changement de comportement (styles de vie) et le changement structurel économique* » Hilty, L.-M., Aebischer, B. (2015*), ICT for sustainability : an emerging research field*. ICT Innovations for Sustainability. Springer, International Publishing Switzerland, p.125.

[265] *« Il est d'usage par exemple d'opposer l'écologie top-down et l'écologie bottom-up, l'écologie globale et l'écologie locale, l'écologie high tech et l'écologie low tech, et on pourrait ajouter, l'écologie artiste et l'écologie sociale, ou encore, l'écologie industrielle et l'écologie politique* » (Petit, 2017, p.801).

[266] « *Action, art, manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, et ce dans tous les domaines d'activité.* » (Thietart R.A. (2003), *Le management,* Presse Universitaire de France, col. « Que sais-je ? », 128 p., p.2)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

en compte son impact social. Ce milieu, par le biais d'une écologie industrielle et territoriale[267], *présente trois dimensions, matérielle, sociale et culturelle* (Beaurain et Brullot, 2011 ; Cerceau et *al*., 2014) et construit le commun des acteurs qui le constituent. En effet le terme de commun désigne autant la connaissance (les informations) et les cultures liées, que les communs naturels (des choses, des êtres, des espaces).

Dès lors et d'un point de vue plus pratique, **l'EST** se doit d'être *open source,* c'est-à-dire, d'offrir un accès libre à l'information, aux technologies, aux innovations. C'est pourquoi il vient contrarier l'idée même d'une propriété intellectuelle et celle d'une brevetabilité totale[268]. Une propriété intermédiaire entre privé et public est une solution qui reste à bâtir. Au-delà des constantes purement administratives et statutaires, les relations de confiance ont l'obligation de se fortifier de telle sorte que les règles et normes de l'action collective protègent la connaissance.

L'idée n'est pas nouvelle ; réunir autour d'un commun, n'est-ce pas la base d'une union, qu'elle soit maritale, associative, républicaine ou organisationnelle ? La dépendance ne s'entend que dans la volonté de travailler ensemble vers un objectif commun[269]. Ainsi, le commun reste une construction, il n'est pas donné par nature, Il n'est pas non plus étranger à l'idée de façonnement de la valeur. Nous émettons l'idée que le commun doit être façonné par des principes d'organisation[270]. Ce sont les relations sociales qui font ce dernier et non de simples caractéristique techniques et financières. Le commun est un usage communautaire, c'est un acte[271]. Suivant les recommandations de Bauwens (2015)[272] le commun renvoie à un triptyque économique (*l'entreprise, l'état et la société civile*) privilégiant la valeur de l'usage et non celle de l'échange, sur un champ d'application important (*Logiciels, informations, cultures, savoirs, innovations, techniques, formations*) (Benyayer, 2014).

Nous pensons dès lors que **l'écosystème social** est un des outils théoriques pour y parvenir grâce à une autonomie collective importante, une mise en commun de savoirs, de technologies, par le biais d'une plateforme ou d'une structure pivot permettant une co-conception globale des fonctions organisationnelles. Et certaines études comme celles du *Movilab*, reprises par Petit

---

[267] Nicolas Buclet conclut son livre sur l'écologie industrielle et territoriale sur les valeurs de « *réciprocité, coopération, échanges sur une base d'égal à égal, diversité, autonomie* » Buclet, N. (2011) *Écologie industrielle et territoriale. Stratégies locales pour un développement durable*. Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq, p.298.

[268] Étant déjà démontré que les droits de propriété exclusifs ne sont pas la condition de l'économie (Coriat, 2015)

[269] En droit civil, *l'affectio societatis* constitue le ciment de la société civile tournée vers un but commun

[270] « *Pour forcer le trait, on pourrait dire que les biens communs seraient communs par nature, tandis que les communs le sont par institution (Dardot et Laval, 2014*). » Petit, V. (2017), « Transition Écologique Et Numérique. Vers Des Territoires Communs ? », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2017/5 Décembre, p. 797-818, p.805

[271] « *Dire que le commun n'est pas un bien mais un acte, qu'il n'est pas une chose mais un ensemble de relations, c'est rappeler la définition proprement démocratique du commun (son caractère auto-institué). »* (Ibid, p.805)

[272] Le père de la *P2Pfoundation* et l'instigateur du mouvement *Commons Transition*
Bauwens, M. (2015), Sauver le monde : vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer. Les Liens qui Libèrent, Paris.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

(2017) défendent cette approche. Le commun et sa culture liée, souvent numérique[273], milite pour une réappropriation territoriale par des acteurs responsables et collectifs. L'expérimentation territoriale devient une condition de l'innovation (Durance, 2010) et son économie prend en compte tant les relations que les symboles de manière à établir de nouveaux flux de valeurs, associés à des flux plus classiques, flux monétaires ou matériels. Et nous verrons qu'ainsi le territoire et ses ressources augmentent la confiance, l'attachement à une communauté d'acteurs réunis autour d'un objectif commun. Le territoire devient un milieu, avec un niveau d'analyse méso-économique (Pecqueur, 2010)[274] constitutif et caractéristique de **l'EST**. Ce lien, entre économie de proximité (géographique et organisationnelle), approche environnementale et mise en place de commun fut déjà démontré par Torre et Zuindeau (2009). Seule cette approche par les communs permet à **l'écosystème social** d'accéder à une mutualisation des savoirs[275] au **niveau du territoire.**

> *« D'une manière générale, il y a un lien fort entre l'écologie du milieu, le mouvement des communs et la manière dont il faut comprendre le territoire : ce n'est pas seulement un être, mais une relation, ce n'est pas seulement un bien, mais un acte, ce n'est pas seulement un espace environnant, mais un milieu constituant. »* (Petit, 2017, p.809)[276]

III.2.3. L'écosystème social comme outil de développement territorial

Nous l'avons vu, l'une des questions importantes au sein de la théorie écosystémique proposée est celle du lien avec un territoire et de son importance. Dans une perspective de valeur, cela se traduit par les flux sociaux et économiques entre des acteurs locaux, nationaux ou régionaux, selon la perspective choisie. Cet engagement peut aussi se traduire dans les faits par des décisions politiques, une formation adaptée et des institutions (éducation notamment) permettant l'accès à des ressources et services adaptés à la demande locale (Potter et Watts, 2014).

Ce lien fut déjà démontré dans le secteur industriel. En effet la proximité industrielle et géographique entraîne la coopération et le partage de la connaissance (Malmberg et Maskell, 2002). La proximité spatiale renforce le bénéfice que tirent les organisations à se rapprocher et

---

[273] « *Bref, le mot de « commun », comme le notait Philippe Aigrain, réunit dans un même combat les écologistes et les informaticiens »* (Petit, 2017, p.804)

[274] « *L'échelle territoriale n'est pas seulement la plus pertinente pour boucler les flux physiques et rétablir les liens entre production et consommation, mais aussi pour permettre aux acteurs d'engendrer des dynamiques coopératives fortes, et pour développer ce qu'il convient d'appeler une économie de la proximité (Pecqueur et Zimmermann, 2004)* » Petit, V. (2017), « Transition Écologique Et Numérique. Vers Des Territoires Communs? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2017/5 Décembre, p. 797-818, p.808

[275] « *Bernard Stiegler et l'association Ars Industrialis sont en train d'ouvrir un programme de recherche sur dix ans dont le projet est d'expérimenter avec la communauté des villes de Plaine Commune (93) la mise en œuvre d'un territoire numérique contributif, c'est-à-dire un territoire partageant des savoirs – savoirs théoriques certes, mais aussi savoir-faire des producteurs et savoir-vivre des consommateurs – , c'est-à-dire un territoire apprenant dont les habitants ne sont plus seulement consommateurs mais prescripteurs de services numériques.* » (Ibid, p.811)

[276] Ibid

Licence CC BY-NC-ND 3.0

cela quels que soient les acteurs économiques. Elle renforce le flux de valeur (Balland et *al*., 2015 ; Torre et Rallet, 2005) et se traduit par une proximité sociale, courroie de transmission de la confiance (Hansen, 2015). Ce double aspect renforce les réseaux personnels et rapproche les différents secteurs, permettant aussi l'échange d'informations et la mise en place de bonnes pratiques d'affaires connectant tout un ensemble d'acteurs (Kremser et Schreyogg, 2016).

Ce réseau social est créateur de valeur, facilitant l'entrepreneuriat et la mise en contact de parties prenantes diverses. Il met à disposition tout un ensemble de ressources (Zott et *al*., 2011). Les organisations restent indépendantes du fait de leurs statuts qui leur garantissent une liberté de décision, mais elles doivent présenter un fort attachement à leur territoire et s'inscrire dans une relation avec l'écosystème, durable dans le temps. Cette condition sine qua non va imprégner l'écosystème de la culture sociale locale et privilégier l'effort collectif au détriment de l'individualisme organisationnel. Comme démontré dans le cas du *Mittelstand Allemand* (Bleuel, 2018), les pratiques managériales qui en sont issues engagent plus facilement les organisations dans la coopération et valorisent le savoir-faire territorial.

Il est démontré que le territoire apporte un certain type de partie prenante qu'il met au centre de la logique de création d'une valeur sur sa zone géographique. C'est le rôle des institutions de permettre une meilleure collaboration et standardisation des pratiques (Hlady-Rispal, Blancheton, 2020) tout en autorisant de labéliser et de protéger la connaissance et l'innovation (Spigel, 2017). L'utilité de ces institutions locales est d'encourager les processus d'apprentissage collectif et le partage de la connaissance (Kremser et Schreyogg, 2016). Ces derniers sont considérés au sein de la revue de littérature comme des accélérateurs d'innovation par le financement de la recherche et développement, notamment par les incubateurs et leurs liens avec les universités (Hansen, 2015 ; Porter, 1998).

L'échelle d'un territoire n'est pas définie par la doctrine, dès lors celui-ci peut prendre l'échelle d'une région, d'un quartier, ou même d'un environnement direct lié à une spécificité géographique. Mieux encore, le territoire peut être compris comme le point commun d'une multitude d'innovations ayant l'ambition de le transformer. Le territoire se présente comme un lieu d'action.

Un autre point dont nous souhaitons souligner l'intérêt, c'est celui de *l'attachement territorial* (AT) (Mérenne-Schoumaker, 2002 ; Zimmermann, 2005). Il caractérise le lien au territoire et la responsabilité morale à son égard, il s'évalue en fonction de la connaissance des spécificités territoriales, tant en termes de compétences qu'en terme de conventions (Bousquet et *al,* 2016). Cet aspect est particulièrement intéressant pour la compréhension de l'écosystème social et de son ancrage territorial car il permet d'insérer des domaines telles que le patrimoine, la culture, les traditions, les valeurs communes… et d'inscrire toutes parties prenantes dans un espace géographique déterminé par ces mêmes caractéristiques.

> *« Il est un espace socialisé qui doit être préservé et géré de façon durable » (*Bousquet et *al*, 2016, p.63)[277].

[277] Bousquet, F., Barbat, V., Verstraete, T. (2016), « Influence Des Préférences De L'entrepreneur Sur La Dynamique De L'ancrage Territorial », *Association de Recherches et Publications en Management,* « Gestion 2000 », 2016/2, Vol. 33, p. 53-74.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Selon *certains auteurs (*Bousquet et *al*, 2016*)*[278] il existe trois formes d'AT :

- *Un ancrage sociétal* : évitant la destruction de valeur, favorisant son partage, préservant l'environnement
- *Un ancrage patrimonial* : valorisant la temporalité et les traditions dans les relations, défendant les savoir-faire locaux spécifiques, préservant l'écologie
- *Un ancrage d'innovation* : fédérant l'action collective, stimulant la circulation de l'information

Par cette diversité d'aspects, l'ancrage territorial se superpose aux groupes sociaux et à la notion même de réseau pour développer une communauté d'acteurs liés par un commun tangible et intangible. Il devient l'élément essentiel de l'écosystème en unissant les destins stratégiques et il témoigne d'une « *forte affectivité des dirigeants* » (Bousquet et *al*, 2016) de nature à favoriser l'intégration de parties prenantes et permettre de donner du contenu et de la proximité cognitive, notamment grâce à ce pertinent mélange de vision professionnelle et de conviction personnelle. Il est donc permis d'imaginer une logique vertueuse par la voie du territoire. De la proximité spatiale découle une proximité sociale apportant une meilleure coopération. Par le rôle des institutions locales, il est même possible d'engager un processus d'innovation et de développement. Dès lors avec ce double atout, le territoire devient source d'innovation collective et incrémentale (Isaksen, 2009 ; Valdaliso et *al.*, 2011).

Par la création d'une telle convergence, le territoire devient aussi un bien public distillateur de synergies, permettant l'économie d'échelle et réduisant les coûts de transaction. De plus, il accède à ses objectifs en prônant l'innovation, en faisant monter la compétitivité des organisations, et en augmentant la réputation géographique par un processus d'apprentissage systémique porté par la coopération et la confiance, elle-même renforcée par le territoire (Daidj, 2011). Dès lors les spécificités et ressources du territoire peuvent être de différentes natures (*géographique, culturelle, technologique*). Ce sont ces caractéristiques spécifiques qui vont fonder les types de proximité et les transmissions d'informations à la base des projets, innovations et échanges.

Une limite vient borner notre propos, à savoir la difficulté de transférabilité du BM spécifique d'un territoire à un autre territoire. En effet la base de l'AT n'est pas transférable tout comme les spécificités fondant cet attachement. A l'inverse, ce dernier demeure sédentaire et durable, grâce au lien affectif personnel qui le sous-tend (Bousquet et *al*, 2016).

Enfin concernant l'apprentissage, celui-ci se présente sous forme de processus localisé (Asheim et Isaksen, 2000) permettant au territoire de faire émerger une trajectoire spécifique de formation enracinée au cœur de **l'écosystème social territorial**, de créer une connaissance informelle et tacite liée.

Nous pouvons dire alors de l'écosystème, qu'il prend l'aspect d'un **EST**, dépassant l'accès à l'information et se spécialisant dans une connaissance enracinée au niveau spatial (Cooke et *al.*, 2000).

[278] Bousquet, F., Barbat, V., Verstraete, T. (2016), « Influence Des Préférences De L'entrepreneur Sur La Dynamique De L'ancrage Territorial », *Association de Recherches et Publications en Management,* « Gestion 2000 », 2016/2, Vol. 33, p. 53-74.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Nous l'avons compris, **l'écosystème social territorial** est un BM durable ouvrant des opportunités de marchés à l'ensemble de ses acteurs grâce à l'AT. Seule, cette forte adhésion commune est de nature à éditer des conventions locales et permettre à l'écosystème d'être défendu, en reliant les besoins des consommateurs à l'influence des décideurs politiques, en raison même de sa spécificité[279], considérée comme objectif commun partagé. L'écosystème territorialisé est d'ailleurs à la base de *la transition des communs* proposés par Ostrom dans ses réflexions sur la gouvernance pouvant faire fonctionner ces ensembles.

Tableau 8 : Plan général de la thèse

<table>
<tr><th colspan="2">Revue de littérature</th></tr>
<tr><td colspan="2">Fondements théoriques d'une recherche sur les écosystèmes au moyen d'une approche métaphorique, historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><td>Chapitre 1.
La caractérisation de la nature d'un écosystème au moyen de la métaphore</td><td>Chapitre 2.
L'émergence de la théorie écosystémique au moyen d'une l'approche historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><th colspan="2">Proposition théorique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 3.
Conceptualisation de la notion d'écosystème social par la théorie de la valeur</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cadre méthodologique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 4.
Le cadre opératoire et la conception de la méthode, le choix de l'approche autoethnographique</td></tr>
<tr><th colspan="2">Résultats</th></tr>
<tr><td colspan="2">Une étude de cas unique pour observer l'émergence d'un écosystème social</td></tr>
<tr><td>Chapitre 5.
Narration du cas, au fil de l'eau</td><td>Chapitre 6.
Discussion sur l'utilité de la modélisation d'un écosystème social dans le développement territorial et analyse des différentes étapes d'émergence</td></tr>
</table>

[279] Pouvant être une géographie, une histoire, des pratiques, des produits particuliers

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Chapitre IV. Le cadre opératoire et la conception de la méthode, le choix de l'approche autoethnographique

« D'où j'écris ? »

C'est par cette question que pourrait commencer ce chapitre afin de comprendre la genèse de l'étude. D'autres questions suivront, nombreuses, mais celle-ci en sera le fil rouge tout au long de cette partie méthodologique car elle est principale en plus d'être transversale. En effet la posture adoptée par le chercheur en gestion a toujours des conséquences sur ses résultats, répondre à la question doit lui permettre d'atteindre une analyse précise et singulière de son étude. Elle est une question centrale quand on souhaite évoquer non seulement une expérience sociale caractéristique d'une expérience organisationnelle comme l'est le cas **Terra Garona** mais aussi l'approche autoethnographique comme méthode retenue dans cette thèse.

Par ce rôle, le chercheur[280] n'a pas uniquement observé des actions face à un résultat, comme dans une recherche-action classique (Maylor et Blackmon, 2005 ; Saunders et *al*., 2007), il a aussi, par ses interventions et les effets de celles-ci, étudié, par le vécu, des interactions sociales. Cet apport nouveau permet de mieux comprendre et étudier la notion **d'écosystème social territorial**, concept central de la recherche. En effet cette approche va permettre de confronter notre proposition théorique avec la réalité managériale et organisationnelle. Il doit servir l'apport grâce à la combinaison de la notion d'écosystème et de l'approche par la valeur et plus spécialement son partage, via le territoire, de celle-ci.

Rappelons qu'au niveau opérationnel, la méthodologie vise à concrétiser un apport s'inscrivant dans un courant managérial de la théorie des organisations. Aussi la question de la posture du chercheur s'inscrit dans le débat de l'utilité du chercheur dans l'environnement étudié, autant d'un point de vue économique que d'un point de vue social (Hlady-Rispal, 2002).

Afin de faire les bonnes distinctions, il convient de différencier une méthodologie de recherche d'une méthode de recherche. La première se rapporte au processus structuré pour étudier un thème de recherche. La seconde concerne les modes de collecte et l'analyse des données. C'est pourquoi ce chapitre sera découpé en trois parties, la première décrivant le choix d'un interventionnisme du chercheur, la seconde évoquant le cheminement de la méthodologie de recherche, la troisième partie étudiant la collecte et l'analyse des données.

Pour mener une étude scientifique en gestion, une méthodologie claire et précise respecte les principes de Wacheux (1996)[281] qui propose trois tuteurs ; la théorie, l'épistémologie et la technique méthodologique. La théorie proposée de l'**EST** imprègne la thèse de la posture épistémologique, au choix de la méthode et aux portées de la recherche pour le monde académique et professionnel.

[280] L'utilisation de la troisième personne du singulier « il » nous permet de personnifier le chercheur et de l'étudier en tant qu'acteur de la construction du cas **Terra Garona**, d'ailleurs dans la partie « au fil de l'eau » nous utiliserons ses initiales (F.G.P) dans ce même objectif.

[281] Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion,* Economica, 1996, 290 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- L'épistémologie aide à se questionner et permet à toute recherche de contribuer à la connaissance scientifique (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 13)[282]. Cependant au cours de tout questionnement survient l'étape du choix de la démarche, c'est-à-dire décider comment le chercheur va se comporter face à l'étude et face à la théorie, comment il va collecter, analyser et apporter sa plus-value, par ses connaissances et ses compétences (Brinberg et McGrath, 1985). Dans notre cas la recherche a pris un sens premier de quête de méthode, avec une longue réflexion afin de maitriser l'expérience vécue par le chercheur et la compétence apportée au terrain, au cas étudié et à la théorie.
- La théorie de l'écosystème social territorial, construite par la valeur partagée, la théorie des parties prenantes, la notion de commun et enfin l'approche penrosienne. Par cet état de l'art ont été évoqués et démontrés les manques de liens entre ces thématiques et aussi ceux pouvant être faits entre ces notions. C'est sur ce socle original que se base la recherche et se fonde la proposition.
- A la théorie il est nécessaire de rajouter une technique afin de prouver le concept proposé ou en tout cas commencer à lui donner forme. Ici c'est la phase d'expérimentation qui permet, par le sens et l'action, de travailler ce qui a été théorisé (Feyerabend, 1988). C'est donc par la création concrète d'une structure que le concept a été testé. Cette étude de cas unique a servi de terrain d'étude et de réflexion par rapport au concept d'écosystème social.

IV.1. La recherche d'une posture épistémologique et méthodologique

S'inscrire dans une posture méthodologique ne coule pas de source et ne se décrète pas, ça se vit et ça se ressent (Villéger, 2016). En effet un travail de recherche se pense et chaque partie permet de suivre la logique de manière cohérente comme un tout. Le chercheur s'appuie sur une volonté pragmatique et son message transmet une vision travaillée de la réalité. Savoir quelle posture épistémologique prendre reste un enjeu pour le chercheur puisqu'il y définira son mode d'observation de la réalité étudiée.

« Quelle réalité allons-nous voir ? » vient faire écho à la question liminaire « d'où j'écris ? ».

Réunies, ces deux questions aident le chercheur à mieux **cerner son approche (IV.1.1)** et à **penser son paradigme (IV.1.2).**

IV.1.1. L'approche constructiviste

Depuis les travaux de Piaget en 1937[283], le constructivisme aborde l'influence de l'environnement sur l'objet de recherche. En effet **l'environnement agit par influence sur tout objet (IV.1.1.1)** et face à cela, l'objet répond par un processus d'adaptation, un mouvement de réponse afin tout d'abord de s'assimiler à lui puis un processus d'accommodation qui permet **l'apprentissage au sein des nouvelles expériences vécues (IV.1.1.2)**.

[282] Avenier, M.-J., Gavard-Perret, M. (2012), *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique in Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Pearson.*
[283] Piaget, J. (1937), *La construction du réel chez l'enfant.* Paris : Delachaux & Niestlé s.a.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

C'est pourquoi chaque personne, chaque objet d'étude, possède son propre schéma mental, car chaque environnement est différent, ainsi que les expériences, dès lors tout est unique car construit et relatif.

IV.1.1.1. Le rôle de l'interaction

Dans le paradigme constructiviste, il est permis de présenter la connaissance comme un processus, une activité d'interaction entre le sujet connaissant, le chercheur et l'objet observé, l'écosystème dans notre cas. C'est ce processus, cette interaction qui construit la connaissance.

Revient ici à l'esprit le lien avec la question de départ, « d'où j'écris », car selon l'hypothèse constructiviste, tout phénomène social comme l'émergence d'une organisation est influencé par les acteurs qui la composent ou qui font partie de son environnement et qui eux aussi sont le résultat d'interactions et sont donc par nature des acteurs sociaux (Mucchielli et *al.*, 2006).

C'est d'ailleurs la principale raison qui fait du constructivisme une spécialité des sciences humaines et des sciences de gestion en particulier, toute organisation étant constituée de ressources et des compétences visant à atteindre un but collectif, de personnes qui mettent en commun des actifs mais aussi leurs compétences pour réaliser un objectif. L'homme est donc à la fois sujet de l'organisation mais aussi objet constituant l'organisation ou son environnement (Plane, 1995).

Dès lors, l'approche constructiviste permet à la théorie des organisations de comprendre les processus, les opérateurs de celle-ci, les étapes nécessaires, les formes de l'organisation permettant la mutation, le changement. Dans ce paradigme, c'est l'interaction qui produit la connaissance.

En suivant cette logique, toute connaissance provenant d'un processus est interprétée par le prisme de la perception qu'en ont eu les acteurs sociaux et le chercheur dans le cas qui nous intéresse. S'approcher de l'objet d'étude permet d'obtenir le plus d'interprétations possibles, le plus de regards différents. Dès lors, si l'on souhaite étudier l'entrepreneuriat, la recherche-action et l'autoethnographie sont des outils méthodologiques agréés.

Il est permis d'entrevoir les limites du constructivisme puisque si tout acteur est social et est construit par ses perceptions, il apparait biaisé par son environnement et ses expériences. Le résultat de son étude sera donc une vision d'une réalité (Désautels et Larochelle, 1994 ; Lapointe, 1996 ; Avenier, 2008). Par son approche narrative, la recherche ici présentée s'inscrit dans cette démarche afin de retranscrire la réalité vécue et interprétée par l'entrepreneur.

Certains auteurs, dont Piaget en 1974[284], vont même plus loin en exprimant l'idée que le constructivisme en tant que phénomène d'apprentissage est dialectique et que dans ce cas le chercheur peut « *plonger dans l'objet étudié* ». C'est une perspective également retenue ici pour permettre au lecteur lui-même de « *plonger* » dans le cas.

[284] Piaget, J. (1974), *La prise de conscience.* Paris : PUF

Licence CC BY-NC-ND 3.0

IV.1.1.2. L'hypothèse phénoménologique

Face à cette idée de proximité entre l'objet et le sujet, il a été pensé l'hypothèse phénoménologique (Le Moigne, 1995). Un outil fut même mis en place par Nifle[285] en 1996 qui propose un trialectique « sujet – objet – projet » (Figure 19).

« Le chercheur reste-t-il le même après avoir été entrepreneur ? » Telle pourrait être la question de ce lien rétroactif.

Ces trois dimensions représentent tous les liens à prendre en compte au sein du paradigme constructiviste :

- L'axe vertical qui concerne le sujet et permet d'interpréter sa subjectivité. Comme déjà vu, le sujet est lui-même un construit social, de son environnement et de ses expériences, dès lors il vit sa réalité.
    - L'axe de l'objet, représente l'effet du sujet sur l'objet étudié par ses interventions, ses relations directes avec lui. Il peut être pensé dans un sens comme représenté sur le schéma, mais il est intéressant d'exprimer le rôle de modificateur que peut avoir l'objet sur le sujet.
- Le terme « *objet* » puise son origine dans les sciences de la nature, en sciences de gestion il est plus courant et précis d'utiliser le terme de « *phénomène* » (Ayerbe et Missonnier, 2007)
- Le troisième axe, représente la vision projective de l'objet par le sujet. C'est cet aspect qui donne toute la spécificité. Le projet n'est pas figé ni dans le temps, ni dans l'espace, il est l'histoire, le chemin (Bessire, 1999 ; Avenier et Gavard-Perret, 2012)

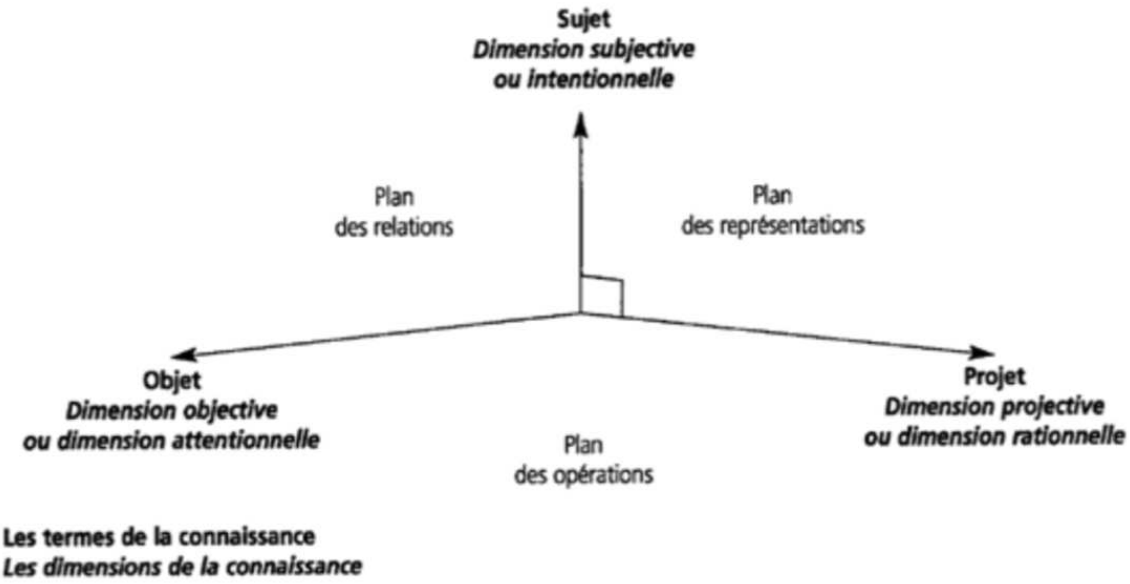


Figure 19 : Le trialectique « sujet-objet-projet », Nifle (1996)

[285] Nifle, R. (1996), *La trialectique.* Institut Cohérences.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Ainsi, *« la connaissance qu'un chercheur élabore dépend du chercheur, de son projet de connaissance, de son histoire »* (Avenier et Gavard-Perret, 2012, p. 36). [286]

Cette posture constructiviste renforce donc l'idée du « *mythe de la neutralité de l'observateur* » (Plane, 1996). Afin de transformer cette posture en méthodologie de recherche, une collecte de données spécifiques doit être mise en place et optimisée.

Partant du principe que la communauté (universitaires et acteurs du cas) constitue le stock des informations (Lévy, 1994). Il a été pris en compte dans cette recherche l'ensemble des échanges, des entretiens, et des rencontres avec toutes les parties prenantes à la recherche, que celles-ci soient issues du terrain ou du milieu universitaire, les deux sphères ayant des interactions avec le sujet. C'est sur cette-co-construction que la base d'informations s'est créée.

En plus d'un double regard, la base d'information s'est construite sur une réelle temporalité car grâce aux temps longs de la recherche qualitative, les ressentis, visions, postures, discours des acteurs changent.

Tableau 9 : Paradigme positiviste versus paradigme constructiviste (Guba et Lincoln, 1998) traduit par Villéger (2016).

Axes de comparaison	Paradigme positiviste	Paradigme constructiviste
La nature de la réalité	La réalité est unique, tangible et fragmentable	Les réalités sont multiples, construites et holistiques.
La relation entre le connaissant et le connu	Le connaissant et le connu sont indépendants ; dualité.	La connaissance et le connu sont interactifs, inséparables.
La possibilité de généralisation	Les généralisations au-delà du temps et du contexte sont possibles	Seules les hypothèses circonscrites dans le temps et le contexte sont possibles
La possibilité de faire des liens causaux	Il y a des causes réelles précédant temporellement les effets ou se précédant simultanément	Toutes les entités sont dans un état de formation simultanée mutuelle. Ainsi il est impossible de distinguer causes et effets.
Le rôle des valeurs	L'investigation est neutre (value-free)	L'investigation est liée aux valeurs (value-bound)

Ce positionnement constructiviste qui permet au chercheur d'aborder une double position d'objet et de sujet suit l'approche intégrative « *terrain-théorie-terrain* » (Villéger, 2016) à l'origine de la viabilité des recherches qualitatives.

Dans notre cas, le lien « *théorie-terrain* » a vécu plusieurs étapes, un départ assez clair, s'appuyant sur les notions de l'écosystème d'affaire originel, celui de Moore. Cependant le retour terrain et surtout l'inscription du chercheur dans son rôle de porteur de projet mit à mal l'approche

[286] Avenier, M.-J., Gavard-Perret, M. (2012), *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique in Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Pearson.*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

théorique, dès lors le lien fut de plus en plus faible, jusqu'à se rétablir lors de la troisième période, permettant finalement au chercheur de s'approprier les résultats et donc modéliser **l'écosystème social territorial**.

Pour conclure, le constructivisme et son complément qu'est la méthode qualitative permettent pour reprendre l'idée développée par Denzin et Lincoln[287] en 2000, de remplacer les critères de validité interne et externe propre aux positivistes, par les notions de fiabilité et d'authenticité.

Dès lors, afin de présenter ces notions et d'expliquer la mise en place de ces principes méthodologiques, nous devons maintenant nous intéresser aux choix de la méthode de recherche. Pour cela, nous allons présenter tout d'abord la recherche action, ses avantages, spécificités, limites puis nous nous tournerons vers le choix final, l'autoethnographie en justifiant ce choix.

IV.1.2. Le choix d'un paradigme de recherche

La démarche scientifique emmène donc à poser un paradigme avec son « *système de croyances fondamentales* » (Guilbert, 1997), « *sa constellation de croyances* » (Kuhn, 1962). Ce paradigme, soit positiviste, soit constructiviste cerne « *la nature du monde* » (Guba et Lincoln, 1994, p. 107)[288], mais pas uniquement, il structure aussi « *les aspects ontologiques et épistémologiques de la recherche* » (Guilbert, 1997). Ici il va être question d'une approche constructiviste qui va s'appuyer sur de nombreuses publications (Avenier, 2008, 2010 ; Hlady-Rispal, 2002 ; Hlady-Rispal et Jouison, 2015, Guba et Lincoln,1989, 1998 ; Le Moigne, 1995, 2001, 2002, 2003, 2007)

Cette adoption du paradigme constructiviste découle de la distance prise par le chercheur vis-à-vis de son terrain, on parlera de positivisme si la distance est grande, on parlera de constructivisme dans le cas contraire et **nous présentons notre questionnement (IV.1.2.1).** Puis **notre choix clairement et résolument constructiviste (IV.1.2.2**), la distance entre l'écosystème social et le chercheur étant radicalement nul.

IV.1.2.1. La réflexion autour d'une méthodologie d'étude

D'un point de vue opérationnel la première étape donnée au chercheur est de choisir une méthodologie de recherche pour laquelle trois chemins s'ouvrent à lui ; une méthodologie qualitative, quantitative ou mixte.

Suivant l'approche constructiviste, il a été décidé d'utiliser une méthodologie qualitative afin de comprendre le sens des observations. Cette méthodologie offre un contact direct avec le terrain sur lequel plusieurs phénomènes seront étudiés, comme l'émergence d'un nouveau concept, l'écosystème social, entrainant une proposition théorique par la valeur et la mise en place d'un modèle conceptuel.

[287] Denzin, N., Lincoln, Y. (2000), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage

[288] Guba, E. Lincoln, Y.S. (1994), *Competing paradigms in Qualitative Research.* (N. Denzin, & Y. Lincoln, Eds.) London : Handbooks of Qualitative Resarch.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

> Afin d'aborder chacun de ces points, la recherche qualitative semble adéquate, puisque selon Van Maanen (1983, p.9)[289], elle permet *« le recours à une palette de techniques d'interprétation dont le projet est de décrire, décoder, traduire, ou du moins saisir la signification, et non la fréquence, d'un phénomène du monde social survenant de façon plus ou moins naturelle ».*

Cette méthode donne une grande place au terrain, aux descriptions d'évènements, de culture, d'attitude, de personnages aussi, elle optimise l'expression des récits (Elsbach et *al.*, 1999), des instants de vie, tel l'expérience entrepreneuriale.

Rappelons qu'une approche quantitative peut être utile notamment pour étudier l'aspect financier d'un écosystème d'affaire, ou de toute autre organisation en réseaux permettant de comprendre les échanges de valeurs financières entre les différentes structures. Mais notre étude aborde plus particulièrement un système de valeurs dans sa généralité dans lequel l'aspect financier ne sera pas ignoré mais centré sur la structure-pivot **Terra Garona**.

L'approche qualitative permet d'apporter des éléments sur les rapports de force, les enjeux et l'approche par la valeur, dans son aspect le plus large, cheminera vers une meilleure compréhension des aspects culturels, sociaux et territoriaux. Cette complexité systémique sera mieux appréhendée et comprise si elle s'appuie sur cette approche.

Afin d'adopter une méthodologie existante, il a été décidé d'utiliser l'approche mise en place par Miles et Huberman en 1983[290]. Celle-ci demande au chercheur de commencer par décrire les implications et les enjeux du cas étudié, que ceux-ci soient officiels ou non, ensuite rapporter des expériences vécues par les acteurs afin de rendre le cas unique puis faire un questionnement par le « *pourquoi* » et le « *comment* » afin de comprendre et analyser les décisions et choix pris. Le résultat des décisions prises, positif ou non pour la structure, se trouve dans l'approche qualitative moins important que dans l'approche quantitative. En effet peu importe les résultats, il s'agit de comprendre ce qui a entrainé la décision, retranscrire son contexte. Nous reprendrons certains questionnements concernant ce point, particulièrement sur l'éthique de la recherche, dans la suite de cette partie.

Enfin, la recherche qualitative offre une place de choix au vécu (Corley et Gioia, 2004 ; Plate et *al.*, 2010) pour étudier le phénomène d'émergence d'un écosystème social dans son environnement spécifique et permet de comprendre la raison pour laquelle les acteurs se sont lancés dans l'expérience collective. Nous verrons dans la partie relative aux méthodes de collecte et d'analyse des données qu'une grande attention a été portée au sens et au contexte des évènements, pour cela plusieurs étapes ont été désignées, chacune s'inscrivant dans un contexte différent.

[289] Van Maanen, J. (1983), *Qualitative Methodology.* Berverly Hills: Sage.

[290] Huberman, A.M., Miles, M.B. (1983), « Drawing valid meaning from qualitative data: Some techniques of data reduction and display ». *Qual Quant* 17, p.281–339.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

IV.1.2.2. La contextualisation et l'appropriation de la recherche

L'étape de contextualisation aborde trois niveaux : l'aspect psychologique, l'aspect culturel et l'aspect anthropologique (Mucchielli, 1983).

- L'aspect psychologique, intéressant dans notre thèse, permet par l'empathie de voir les évènements selon le regard de l'acteur, mais aussi par l'introspection du fait que l'un des acteurs est le chercheur lui-même.
- L'aspect culturel, au cœur de la démarche, vise l'environnement culturel du secteur d'activité de **Terra Garona** plein de vagues sensorielles toujours difficiles à retranscrites.
- L'aspect anthropologique quant à lui se rapporte à l'homme dans sa généralité et sert davantage l'écosystème social en permettant de rapprocher le monde des organisations de la notion de territoire, ce qui dans l'avenir doit devenir une ressource organisationnelle importante, notamment en termes de développement durable.

Par cette contextualisation, le chercheur souhaite renforcer la solidité de ses conclusions et de sa théorisation (Dekker, 2003). C'est aussi par cette voie qu'il lui sera possible ou non de généraliser les résultats. En effet même si chaque cas apparait unique, plus le contexte sera proche, plus il sera possible d'y observer processus et phénomènes communs.

L'intérêt de la contextualisation est donc double, permettre de décrire l'environnement de l'expérience vécue, se l'approprier grâce à l'imprégnation, mais aussi entamer une réflexion, « *à tête reposée* », afin d'appuyer et expliquer les résultats. Dans notre cas l'imprégnation a été naturelle, le contexte a été plus que connu par le chercheur, il a été vécu. Dès lors cette étape fut facilitée. Cependant la réflexion contextuelle a demandé au chercheur de se « *déraciner* » de son terrain pour prendre un recul nécessaire sur l'expérience venant d'être vécue. L'une des plus grandes difficultés fut de collecter les données (près de 5 ans de vécu d'organisation donne beaucoup d'éléments intéressants) et d'être capable de mettre certains aspects de côté afin de ne pas faire perdre à la recherche sa cohérence et son objet d'étude. Les éléments récoltés par le chercheur en étude qualitative recèlent entretiens et interviews, tandis que dans notre cas, ce sont des centaines de mails, de documents, des cahiers entiers de prises de notes, des dizaines de comptes rendus de réunion et enfin une infinité de souvenirs. Tous ces aspects seront présentés, sous forme de tableau, dans la suite de cette partie.

Cette spécificité supplémentaire a plutôt permis à la recherche de s'appuyer sur des éléments uniques à retranscrire bien loin d'éléments récoltés car directement liés au vécu d'une structure avec des rancœurs, des colères, des joies, des tristesses… autant d'éléments qui se rapportent à l'humain et qui sont extrêmement complexes à récolter. Il arrive que lors d'un entretien ou d'une réunion, les acteurs, se sachant observés, peuvent adopter une retenue personnelle importante. D'autant que dans l'aventure associative sur laquelle ce projet s'est fondé, certains des acteurs étaient bénévoles, présents par passion en dehors de tout circuit professionnel, sans pression hiérarchique, loin de toute obligation contractuelle rendant la plupart des acteurs libres. Ceux-ci pouvaient donc autant parler de l'organisation, de ses problématiques et de ses enjeux, qu'exprimer leur passion pour la voile et les bateaux, insister pour transmettre des savoir-faire, mais aussi se laisser aller à parler de leur famille ou de leurs problèmes personnels. Autant

Licence CC BY-NC-ND 3.0

d'éléments susceptibles d'illustrer le contexte, la culture et de comprendre les choix. Cette prise en compte des aspects psycho-sociologues est une réelle niche d'enseignements.

Cet ensemble épistémologique (constructivisme) et méthodologique (qualitative) a permis de donner de la cohérence à la recherche entre sa vision de la réalité et la mise en action de celle-ci. Dès lors, la justification de ce binôme s'est faite d'abord par la démonstration de son efficacité mais aussi par le fait qu'elle répond entièrement aux besoins de l'objet d'étude. Étant une organisation sociale et en réseaux, les interactions entre les acteurs de l'objet créent un phénomène social qui se doit d'être compris (Bhaskar, 1998). Il est en effet impossible d'avoir une vision prédictive dans la théorie sociale, mais uniquement explicative (Giordano et Jolibert, 2012).

Afin de mieux présenter et observer les apports méthodologiques de l'autoethnographie aux recherches en gestion, il est important de présenter d'abord l'approche constructiviste. Toutefois il doit être précisé que la partie qui y est consacrée n'a pas pour but de mettre en avant cette approche, elle a seulement pour objectif de montrer la cohérence de ce choix face à l'étude.

> *« Les méthodologies ne sont ni vraies ni fausses, elles sont seulement plus ou moins utiles »* (Hlady-Rispal, 2002, p.26)[291]

IV.2. Le choix d'une méthode de recherche

L'autoethnographie n'est pas une méthode de recherche courante dans les publications académiques françaises. C'est pourquoi il nous a semblé intéressant d'expliquer en quoi ce choix final s'est imposé à nous, quelle a été notre démarche globale en fonction du contexte et des outils utilisés à tel ou tel moment de la recherche.

Commençons ce cheminement intellectuel avec **le premier choix adopté, celui de la recherche action (IV.2.1)**. Rappelons ensuite **les caractéristiques de l'autoethnographie (IV.2.2)** avant d'être en mesure de présenter le design de recherche finalement utilisé.

IV.2.1. Présentation de la recherche-action

Quand on parle de recherche action, on pense assez rapidement à la stratégie de mise en place réalisée par Thornhill et *al*. (2000)[292]. La méthode, dite « *en spirale* » (Figure 20), permet par une démarche itérative de fixer la recherche à travers notamment une idée originelle, un objectif puis une intervention programmée du chercheur sur le changement au sein de l'organisation.

L'approche fait d'abord face au concept de vérité « *absolue* » du positivisme, pour faire naitre une vérité « *construite* » et donc « *relative* ». Ce dynamisme, appelée « *construction continue* » ou *« indéfinie* » (Piaget, 1937) permet d'insérer le facteur temps en tant que « *processus organisant* » (Weick, 1989).

---

[291] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

[292] Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M., Saunders, M. N. K. (2000), *Managing Change : A Human Resource Strategy Approach,* Prentice-Hall, Harlow, Essex

Licence CC BY-NC-ND 3.0

En stratégie de départ, les auteurs suggèrent de faire une analyse, comme une photographie des faits, afin de rendre compte de la réalité actuelle de la structure. Cette instantanéité sera répétée tout au long de la procédure de recherche afin de lier directement, les actions et l'intervention du chercheur à des évolutions de la structure, lesquelles permettront de cerner les réussites comme les échecs dans un cadre comparatif de chaque *« photo »* prise de la structure.

Ensuite, et toujours selon Thornhill et al. (2000), cette première étude du terrain permet aux chercheurs et aux acteurs de la structure de faire le plan d'action nécessaire à la réalisation de l'objectif. Ce plan pouvant être repensé, amélioré à chaque nouvelle analyse, c'est-à-dire à chaque fin de boucle marquant la fin d'une étape et le début d'une nouvelle. Il s'agit d'une démarche itérative. Aussi, afin de rendre ces audits les plus précis possibles, il est permis d'inclure des analyses quantitatives ce qui permettra d'avoir autant d'informations formelles que d'informations informelles.

In fine, la spirale prévoit une étape d'évaluation et une étape de surveillance, dans le sens de contrôle. Il s'agit d'étapes cruciales mais aussi transversales à toute action de changement dans une organisation.

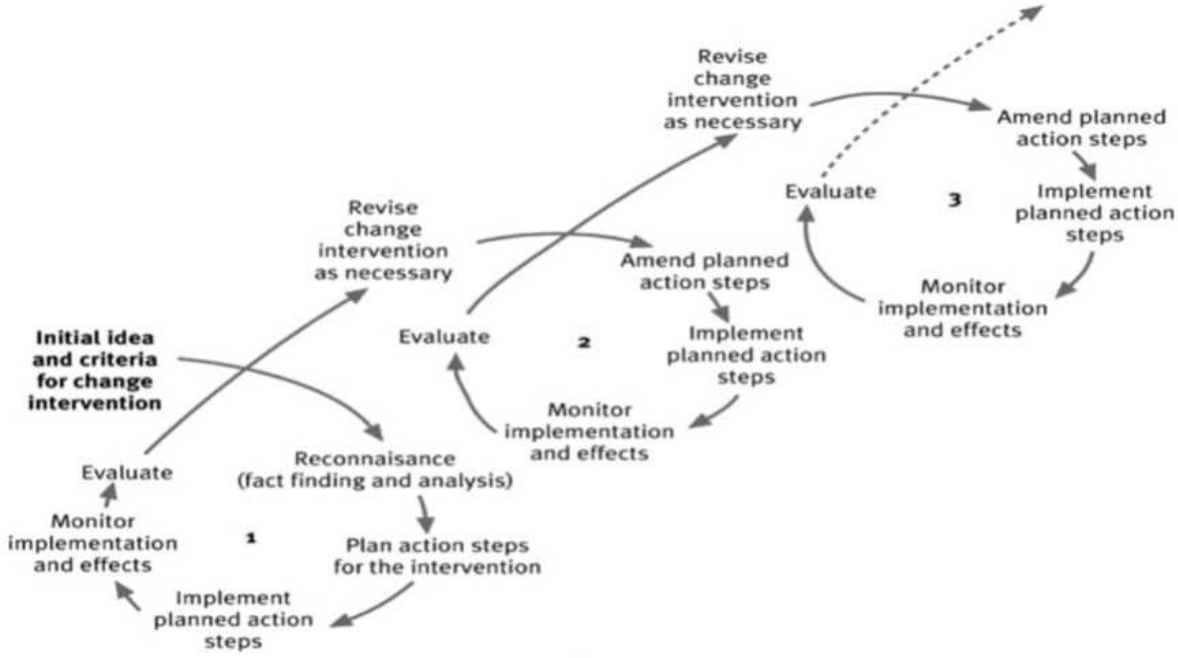


Figure 20: La spirale de la recherche action. Source : Thornhill et *al.* (2000)

Cette spirale a permis à des auteurs de s'approprier la recherche action et notamment à Blumberg et *al* (2008)[293] qui l'utilisèrent pour créer des outils de compréhension de la méthode. En effet pour eux, il existe trois éléments d'influence sur le chercheur :

- Les données

[293] Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2008), *Business Research Methods,* 2nd European edition. London.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- Les faits trouvés
- L'analyse du cas

Et trois éléments d'action dans les mains du chercheur :

- L'intervention
- La mise en œuvre des actions
- Les résultats de l'action et du changement

Ces auteurs insistent sur une réflexion en continu de la part du chercheur au sein de sa recherche-action (déjà présente dans l'effet de spirale) et aussi sur l'approche critique de la recherche en elle-même comme des actions décidées et mises en place. Cette posture critique doit être soutenue tout au long de la spirale et de manière intensive lors des étapes de planification et d'évaluation.

Des questions utilisées de manière automatique sont même proposées :

Qu'est ce qui a bien fonctionné ?
Qu'est ce qui n'a pas fonctionné ?
Pourquoi cela fonctionne ou ne fonctionne pas ?
Qu'est-ce que cela nous apprend ?
Que devrons nous faire la prochaine fois pour améliorer l'action ?

Par une intervention critique et méthodique, le chercheur s'engage dans un rôle social, tel que déjà décrit en introduction de ce chapitre. Il endosse **un rôle de partenaire (IV.2.1.1**) et doit **se comporter et se voir comme tel (IV.2.1.2)**.

IV.2.1.1. Les spécificités d'une recherche par l'action

Pour commencer nous posons la question des différences entre une approche qualitative « *classique* » et la recherche-action.

Ces différences notables tournent autour du fait qu'une recherche classique doit identifier des « *vérités générales* » pouvant être utilisées dans un ensemble de contextes différents mais répondant aux mêmes critères, alors que la recherche action est moins intéressée à cette question, mais se réussit par son apport au cas étudié. C'est une réussite ciblée, pensée et structurée. Par chance, oserons-nous dire, les auteurs prévoient que les résultats peuvent être utilisés hors de leur contexte, quand bien même ils n'auraient pas été évalués sous l'angle traditionnel. Finalement, la recherche classique et la recherche action sont complémentaires, l'une donnant le principe et l'autre le « testant » dans un contexte spécifique afin d'infirmer ou de confirmer le principe et ses contingences. La recherche-action rajoute à l'existant, elle ne le découvre pas, elle le teste.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Tableau 10 : Caractéristiques de la recherche action comparée avec des méthodes "classiques", inspiré et traduit de Blumberg et al. (2008)[294]

Recherche action	Méthode traditionnelle de recherche
S'interroge sur des problématiques réelles et se limite à son contexte.	S'interroge sur le réel en tant que scientifique et souhaite identifier des principes généraux et leurs contingences.
Met en place une collaboration étroite entre les chercheurs, participants et acteurs de l'étude	A une frontière claire entre les chercheurs, participants et acteurs de l'étude
Met en place une réelle continuité et liens entre la recherche et les actions	Fait une frontière claire entre le mode de recherche et sa mise en œuvre.
La validité comme la crédibilité de la recherche se mesurent sur le « comment les actions ont-elles réussi à résoudre les problèmes rencontrés et définis au début de la mise en œuvre grâce à la réalisation du changement entrepris »	La validité et la crédibilité de la recherche sont établies par une validation statistique et un apport globalisant.

IV.2.1.2. Facteurs de réussites et limites

Pour valider une recherche action, il ne faut pas seulement influencer le cas, il faut aussi l'évaluer et le soutenir (Beckinsale et Ram, 2006) et même participer au diagnostic organisationnel, planifier et mettre en place les actions servant à réaliser l'objectif fixé. (Saunders et *al*., 2007, p.141)[295].

> Prenons la définition de Saunders et al (2007 p.472)[296] sur la recherche action *: « Une stratégie de recherche pour étudier le management du changement et mettre en place une collaboration étroite et renforcée entre les chercheurs et les acteurs ».*

Afin de mettre en place une recherche action « *réussie* », les auteurs suggèrent trois traits communs à retrouver régulièrement :

- Le sujet de recherche : Comme déjà indiqué, il doit concerner la plupart du temps le management du changement, c'est à dire que le chercheur participe à une transformation managériale majeure pour l'organisation observée.
- L'engagement du chercheur et des acteurs de l'étude : Dans ce type de recherche il est nécessaire que le chercheur dépasse son rôle d'observateur pour s'impliquer directement dans l'organisation ou en tout cas dans le processus de changement étudié. Il devient « *acteur du changement »* (Kaplan, 1998) de la nouveauté organisationnelle.

[294] Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2008), *Business Research Methods,* 2nd European edition. London, p.366
[295] Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007), *Research Methods for Business Students*, (6th ed.) London : Pearson.
[296] Ibid

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- Des résultats pouvant être exploités dans d'autres contextes : la plus grande difficulté d'une recherche-action reste de trouver, dans les résultats, un apport pouvant se généraliser à d'autres contextes situationnels et organisationnels.

Ce dernier point diffère d'ailleurs de l'approche de Blumberg et al. (2008)[297] qui fait du contexte une réelle « *frontière* ». Cette différence est à l'origine d'avis divergents sur cette méthode de recherche, directement liés à la deuxième notion, celle de l'interventionnisme du chercheur dans le cas d'étude. Si l'on considère chaque chercheur, comme un acteur unique, son intervention changera obligatoirement et de manière différente chaque nouveau cas présenté. Pour Mathew[298] (2002) ce problème est consubstantiel au non-respect de la distance terrain-chercheur. Beckinsale et Ram (2010)[299] répondent à la difficulté en demandant aux auteurs de mettre en place une approche critique de leurs travaux en recherche action afin d'expliquer les biais envisageables qui vont aider à la bonne interprétation du cas.

Mais afin de bien comprendre le contexte de cette première phase il convient de vérifier que l'idée, ou en tout cas la problématique posée, soit appropriée à la recherche action, c'est-à-dire qu'elle pose bien la question d'un changement, si ce n'est radical, du moins important.

Pour cela il est mis en place un diagnostic original appuyé sur une étude de marché et endossé à un projet académique. Ces résultats, et nous le verrons lors du chapitre au « fil *de l'eau* » a été construit mais surtout partagé avec l'ensemble des partenaires au projet **Terra Garona**. Cette phase est cruciale (Papazafeiropoulou et *al.*, 2002) et permet d'utiliser encore plus la réalité critique afin d'en comprendre les enjeux « *politiques* » pour mieux les évaluer et en comprendre les mécanismes et les principes. En effet les auteurs ont interrogé pour leur étude les acteurs impliqués, du monde associatif, du monde économique, du monde politique, ils ont donc pleinement accompagné le changement.

IV.2.2. Le dépassement de la recherche-action, et la décision d'une approche autoethnographique

Certains auteurs ont mis en avant de nouvelles méthodes pour compléter la théorie entrepreneuriale, on peut notamment penser à la narration, au « sense-making », à l'interprétation, à la construction sociale, autant de façons d'écrire, d'intervenir par l'action, de décrire un contexte (Zafirovski 1999 ; Bruyat et Julien 2001 ; Steyaert et Hjorth 2003 ; Chiasson et Saunders 2005 ; Fletcher, 2006).

Ici, il sera question d'utiliser l'autoethnographie, en narrant une période entrepreneuriale, celle de l'émergence d'un écosystème. Comme support à cet écrit, il sera utilisé le point de vue de l'entrepreneur social, personnage central de l'expérience ainsi qu'une structure, **Terra Garona**. La narration portera sur la construction, par cette structure, d'un écosystème social, de son origine comme projet étudiant à l'embauche du premier salarié, signe de fin de l'émergence. Tout au long

[297] Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2008), *Business Research Methods,* 2nd European edition. London.
[298] Mathew, D. (2002), « Problems of participation : the limits of action research. », *International Journal of Social Research Methodology*, 5 (1), p.11–17
[299] Beckinsale, M., i Ram, M. (2006), « Delivering ICT to ethnic minority businesses : an action-research approach. », *Environment and Planning C: Government & Policy*, 24(6), p.847-867.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

de ce processus, nous verrons comment les relations interorganisationnelles se sont construites, comment elles ont influencé le partage de la valeur, par le biais de méthodes managériales au sein d'un contexte organisationnel difficile, celui des bateaux traditionnels aquitains.

Afin de mieux appréhender la force de la narration autoethnographique, nous allons tout d'abord voir **son support théorique (IV.2.2.1),** puis nous étudierons les raisons de **son absence dans les sciences de gestion (IV.2.2.2**), afin d'en **accepter quelques limites (IV.2.2.3)**

IV.2.2.1. Les supports théoriques de l'autoethnographie

L'apport entrepreneurial de ce type de recherche fut défini par Duncan et Pelly[300] en 2016 pour décrire un processus théorique en utilisant cette nouvelle perspective comme outil méthodologique. Ici nous explorerons le phénomène d'émergence appliqué sur le terrain entrepreneurial. Il est certain que la spécificité de cette approche tient au rôle d'entrepreneur endossé par le chercheur, dont l'expérience retranscrite permettra de pénétrer la réalité vécue au sein d'une organisation en réseaux à but non lucratif. A travers cette histoire nous pouvons comprendre l'ensemble des enjeux culturels, des principes guidant le projet et ainsi se trouver en mesure d'en définir le système de valeurs et de fonctionnement. Des organisations souhaitant fonctionner sous le modèle de l'écosystème social pourront trouver dans la présente thèse un exemple utile d'émergence.

Cette idée que l'entrepreneur est un bon narrateur d'histoire n'est pas nouvelle (Johansson, 2004 ; Lounsbury et Glynn 2001 ; Garud et *al*., 2014) en effet cela permet d'expliquer les articulations organisationnelles à travers le temps, par les choix de l'entrepreneur et surtout de comprendre les raisons des décisions, éléments majeurs de l'étude entrepreneuriale. Cela permet aussi de faire le lien entre les aspects objectifs et subjectifs de la réalité.

A la différence de Duncan et Pelly (2016)[301], nous n'allons pas centrer nos propos sur l'entrepreneur et sur les changements que ce rôle engendre, tant personnellement que professionnellement[302]. Nous allons ici décrire l'expérience de l'émergence d'un type de modèle théorisé dans cette recherche, l'écosystème social. Dès lors l'approche narrative n'est pas exclusivement autobiographique, car l'expérience est complétée par des données empiriques et théoriques.

En effet le processus de perception (l'expérience vécue) et de modélisation (la narration) sont les deux faces d'un même exercice formant une co-construction. Quand l'entrepreneur perçoit un fait, un vécu, un ressenti, il en devient par la suite un vecteur au sein du modèle (Duncan et Pelly, 2016).

La partie histoire vécue de l'entrepreneur apparait pleine de potentiel (Gartner, 2007) car elle apporte toute une sphère personnelle difficilement mesurable dans une approche classique. La narration alimente l'histoire et permet de passer d'une perception autocentrée à une narration co-construite.

---

[300] Duncan, R., Pelly, M (2016), « A bureaucrat's journey from technocrat to entrepreneur through the creation of adhocracies », *Entrepreneurship & Regional Development*, 28,7-8, p.487-513

[301] Ibid

[302] Particulièrement sur le passage d'une bureaucratie administrative à une adhocratie entrepreneuriale

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Comme indiqué par Smith et Anderson[303] en 2004, l'approche narrative relève deux objectifs, c'est en même temps une grille de lecture d'un phénomène et une méthode de recherche.

- En tant que grille de lecture l'approche narrative permet tout d'abord de transmettre des résultats de façon « élégante » (Buclker et Zien, 1996), tout en soulignant les points importants de la recherche et en centrant l'écrit tant sur la description des éléments que sur l'action créant le processus étudié. C'est pourquoi, dans une étude d'un phénomène d'émergence organisationnelle, cette méthode est considérée comme légitime (Schuman, 1995)
- En tant que méthode, la narration adopte la forme autoethnographique. L'utilisation de cette méthode s'explique par la volonté d'exprimer une expérience de vie porteuse du sens. C'est particulièrement approprié quand on souhaite étudier une expérience entrepreneuriale (Duncan et Pelly, 2016)

C'est de cette manière que la méthodologie illustre la cohérence de la recherche car elle s'inscrit parfaitement dans la revue de littérature et le processus théorique étudié. En effet en se déracinant du terrain, le chercheur a complété son travail par un retour à la littérature mais a aussi rendu compte de la difficulté de vie d'un entrepreneur ; lequel a en l'espèce connu une sortie brutale du terrain apportant dès lors un regard critique sur son expérience. D'ailleurs, comme l'exprime Duncan et Pelly (2016)[304], il a tout au long du processus entrepreneurial imposé une vision à des parties prenantes. Sans même le savoir, ceux-ci écrivaient cette histoire, leur histoire, et celle de l'auteur. Il les a étudiés avant de s'étudier (Follett, 1919, 1924, 1940 ; Warren, 2004), s'est en plongeant dans leur environnement, leur quotidien pour mieux comprendre leurs objectifs. Il s'est même inscrit dans leur système de valeurs, dans leur sens culturel, en approchant au plus près leur pratiques et leurs habitudes. C'est grâce à tout cet ensemble qu'il a pu penser la manière de construire cet écosystème avec eux, en créant une histoire commune, un objectif collectif. Ainsi l'apport n'est pas venu du seul auteur, il a résulté d'une co-construction, qu'une coévolution, autant de spécificités organisationnelles à faire naitre et maitriser. C'est ce que permet l'autoethnographie car elle endosse une diversité disciplinaire en termes de pratique (Spry, 2001). Et comme l'indique Ellis[305] en 1999 et Johannisson[306] en 2011, l'autoethnographie n'est pas rigide, elle s'adapte grâce à un ensemble d'outils lui permettant de prendre différentes orientations.

En 2000, Sparkes[307] utilisa l'autoethnographie pour identifier les bénéfices de l'expérience d'une recherche pour un individu, à savoir sa propre expérience de chercheur. Cette volonté

[303] Smith, R., Anderson, A. (2004), « The Devil is in the E-Tale: Form and Structure in the Entrepreneurial narrative. » In *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship : A Second Movements in Entrepreneurship Book,* edited by Daniel Hjorth and Chris Steyaert, p.125–143. Cheltenham : Edward Elgar

[304] Duncan, R., Pelly, M (2016), « A bureaucrat's journey from technocrat to entrepreneur through the creation of adhocracies », *Entrepreneurship & Regional Development*, 28,7-8, p.487-513

[305] Ellis, C. (1999), « Heartful Autoethnography. », *Qualitative Health Research*, 9 (5), p. 669–683.

[306] Johannisson, B. (2011), « Towards a Practice Theory of Entrepreneuring. » *Small Business Economics* 36, p. 135–150.

[307] Sparkes, A. (2000), « Autoethnography and narratives of Self: Reflections on Criteria in Action. », *Sociology of Sport Journal* 17, 1, p.21–43.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

introspective se retrouve ici car il sera aussi question de l'expérience du chercheur dans son étude entrepreneuriale.

La question étant « un chercheur en entrepreneuriat doit-il avoir vécu une expérience entrepreneuriale ? »

La réponse n'est pas absolue, car le penchant pour vivre l'entrepreneuriat avant de l'étudier n'est pas habituel dans le monde universitaire. C'est pourquoi il est intéressant ici de retranscrire les forces et les faiblesses de l'approche, où il est question d'aller au bout du postulat en prenant le chercheur comme sujet de sa propre recherche (Atkinson 2006 ; Ellis et al., 2011 ; Engstrom, 2012). Cette position crée un travail personnel, appuyé sur un support théorique, aboutissant à des résultats (Anderson, 2006).

Dans le même sens, une série d'auteurs (Engstrom, 2012 ; Fletcher, 2011 ; Hjorth, 2007 ; Johannisson, 2011 ; Steyaert, 2011) s'accorde sur le fait que pour comprendre l'entrepreneuriat, il est souhaitable d'être actif et engagé dans un phénomène entrepreneurial. Le fait de raconter une histoire entrepreneuriale permet d'appréhender le discours récurrent de l'entrepreneur dans son quotidien. En effet tout entrepreneur doit se raconter afin de convaincre les parties prenantes potentielles et actuelles et utilise le « *storytelling* » pour rendre le discours plus réel (Hernes, 2014 ; Lyotard, 1979 ; Smith et Anderson, 2004). Ici le projet proposé aux parties prenantes servira de base au modèle théorique.

Nous nous éloignerons ici de l'approche ethnographique « *classique* » tirée de l'anthropologie, dès lors que le chercheur, participant de l'étude, joue le jeu de la recherche au lieu d'être extérieur à celle-ci. En tant qu'étudiant, ayant eu l'opportunité d'apprendre l'entrepreneuriat et d'en faire un projet terrain, il a donc acquis les deux savoirs, terrain et théorique qui sont les fondements de sa recherche. C'est autant un style de vie qu'un exercice scientifique et ces deux aspects de son travail seront étudiés.

Notons le rapport spécifique de la méthode avec l'environnement organisationnel, au regard des approches qualitatives de la recherche action, qui décrit l'environnement. En effet même avec un rapport plus ou moins direct avec les décisions internes le chercheur ne peut pas influencer l'environnement, alors qu'en espèce, par notamment l'approche écosystémique, le chercheur-entrepreneur va pouvoir influencer directement son environnement (Duncan et Pelly, 2016).

Un rapport de même ampleur existe avec l'approche temporelle de l'entrepreneuriat. En effet une approche méthodologique comme l'autoethnographie permet de montrer un continuum entrepreneurial avec *« un avant », « un pendant » et « un après ».* Comprendre ce continuum permet de donner une nouvelle dimension à l'étude, c'est ce que nous faisons ici en utilisant les boucles de la recherche action afin de placer les séquences au sein de moment spécifique (Fletcher 2011 ; Hjorth 2007 ; Johannisson 2011 ; Rambo, 2005)

L'adoption de cette méthode où l'autoethnographie devient une nouvelle manière d'explorer l'entrepreneuriat (Duncan et Pelly, 2016), a permis de faire une contribution en prônant l'apport académique par l'expérience. Cassant le mythe de l'entrepreneur schumpetérien, omniscient et héroïque, l'expérience entrepreneuriale devient le résultat d'une histoire ancrée dans un contexte.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

IV.2.2.2. L'explication d'une rareté de l'autoethnographie dans les sciences de gestion

La force de cette approche repose sur le fait qu'elle apporte un regard nouveau sur la signification et la conceptualisation des organisations (Johannisson et *al*., 1994).

En effet il aura fallu attendre un article intitulé « Enacting Entrepreneurship – using autoethnography to study organisation creation » présenté dans une conférence en 2002[308] pour voir mise en avant la possibilité d'une telle méthodologie dans l'étude des organisations.

Dès cette première parution des anomalies ont été identifiées, quatre précisément

- Le manque d'implication des chercheurs dans leur recherche à cause de leurs tâches quotidiennes, administratives et éducatives notamment venant les empêcher d'exprimer pleinement leurs savoirs tacites de leur terrain d'étude
- Le travail de recherche s'accorde de plus en plus à la mise à jour, à l'actualisation d'un cas plutôt qu'à la construction de celui-ci, le chercheur s'appuie sur un cas, il ne peut donc qu'analyser ce qu'on lui dit, mettre à jour les informations, il ne construit pas.
- La recherche ne s'intéresse pas particulièrement aux ressentis du terrain au contraire, le chercheur souhaite se distancier sans faire apparaitre ses anxiétés, peurs ou problématiques sociales, souhaitant une approche neutre.
- Enfin l'ethnographie n'est pas représentée en gestion et en entrepreneuriat car il est souvent compliqué d'obtenir l'accès au terrain et le chercheur est rarement inclus dans la démarche, ne partageant pas la même réalité, le même contexte, surtout si celui-ci est local.

IV.2.2.3. Les limites acceptées

Par son approche temporelle, cette méthodologie empêche une saisie intégrale de l'élément d'étude. En effet son observation est épuisable mais les évolutions qui y sont liées peuvent changer l'objet même de recherche apportant des perspectives inépuisables.

Dès lors, il a été décidé de fixer une date de fin d'analyse, afin de circonscrire un phénomène écosystémique, celui de l'émergence.

Cette méthode fait donc un apport à la connaissance, mais limité à une période, avec des outils managériaux et un contexte précis. Elle s'inscrit donc parfaitement dans une vision organique de la théorie des organisations. Chacune vivant une réalité unique (Guba et Lincoln, 1989) selon ses ressources, ses compétences mais aussi son environnement spécifique.

Il existe une autre limite qui se réfère d'avantage aux habitudes de la recherche, cette approche méthodologique devant encore faire ses preuves et prouver sa valeur à la majorité de la communauté scientifique. C'est pourquoi le chercheur se doit d'éviter toute naïveté scientifique (Villéger, 2016). D'avantage même dans l'autoethnographie, où l'objet d'étude doit avoir été

[308] Johannisson, B. (2002), « Enacting entrepreneurship – using autoethnography to study organization creation. », *Conference on Ethnographic Organizational Studies*, September 19–21, in University of St. Gallen, Switzerland.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

« rigoureusement conçu » (Ringtoumda, 2000, p.57)[309] afin d'en retenir une implication méthodologique et un positionnement épistémologique constructiviste.

D'ailleurs cet aspect est omni présent dans l'effort réalisé par le chercheur et sa directrice de thèse pour mettre en œuvre une méthodologie permettant d'explorer sur un large spectre le phénomène étudié et son environnement. De plus il est important d'établir des critères d'adéquation afin de légitimer les résultats (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Afin de valider la connaissance il est primordial de la situer face à une situation donnée et étudier l'expérience du chercheur et des acteurs concernés à travers des repères fiables. Cette approche se nourrit donc de l'autoethnographique, de la spirale de la recherche-action et de l'approche narrative permettant de retranscrire l'expérience vécue.

Certains travaux comme ceux de Charreire et Huault parlent de « *constructivisme-méthodologique* » et de « *constructivisme-objet* »[310]. Dans ces cas, l'écosystème redevient un construit social étudié par le chercheur (c'est l'apport au « *constructivisme-objet* ») et la relation de celui-ci avec son objet en tant qu'entrepreneur devient réciproque et co-influent (c'est le « *constructivisme-méthodologique* »). A ces deux approches il est envisageable d'intégrer le « *constructivisme-théorique* » (Villéger, 2016).

Deux socles théoriques ont été utilisés dans cette thèse, celui de la valeur et celui des organisations en réseaux. Dès lors en les mettant en tension ensemble, ils se complètent et s'enrichissent. Surtout quand il est question d'un construit social comme celui de l'écosystème social défendu ici car ce dernier dépend des acteurs et de leurs influences (Von Schlippe et Frank, 2013).

IV.3. La Mise en place d'une stratégie de recherche

En plus des points mis en avant lors des présentations globales de la recherche action et de l'autoethnographie, la proximité de ces deux méthodes s'examine par l'étude de cas. Notre recherche a opté pour une démarche diachronique (Hlady-Rispal, 2002, p. 80)[311] laquelle détermine un lieu (le territoire) et étudie un phénomène (l'écosystème social) au cours du temps. De plus, elle s'inscrit dans une stratégie de recherche à part entière et non une simple application de la notion d'étude de cas. Sachant qu'une étude de cas est souvent présentée ou perçue comme le stade exploratoire d'une stratégie de recherche (Hlady-Rispal 2002, p.47)[312].

[309] Ringtoumda, F. (2000), *Les représentations de la vulgarisation agricole en milieu rural au Burkina Faso, analysées en regard du transfert des apprentissages : contribution à l'approche du phénomène de « transfert des apprentissages ».* Université Laval : thèse de doctorat

[310] Charreire, S., & Huault, I. (2002), *Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées*, Questions de méthodes en sciences de gestion. (M. N. al., Ed.) Colombelles, EMS.

[311] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

[312] Ibid

Licence CC BY-NC-ND 3.0

> Cette acceptation a pour origine les publications de Yin[313], qui en 1990 (p.17) a défini l'étude de cas comme *« une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes, et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ».*

L'étude de cas comme stratégie de recherche s'oppose à l'enquête, à l'expérimentation et à l'étude historique, trois stratégies rejetées dans notre approche.

Quant aux objectifs trois peuvent être poursuivis ; tester une théorie, générer une théorie et fournir une description. Dans notre cas le test d'une théorie sera rejeté, pour se concentrer sur la génération d'une théorie, l'écosystème social et sa description par la théorie de la valeur. La raison de ce rejet repose sur le fait que pour tester une théorie, il faut nécessairement lui trouver un « *contre-exemple* » et comparer les résultats. Notre démarche étant une étude de cas unique, idiosyncratique[314], la recherche se trouve en incapacité de tester la théorie. Par contre, la volonté du chercheur est d'être capable de modéliser un phénomène en utilisant plusieurs socles théoriques afin de mieux décrire et comprendre le phénomène étudié et vécu.

Afin de montrer la pertinence de l'étude de cas comme stratégie de recherche. Cette méthode s'est notamment basée sur les travaux de Wacheux[315] en 1996 à travers trois critères, la compréhension, l'analyse de processus et la recherche de causalité récursives.

> Ce type de recherche a l'objectif de, reprenant les termes de Hlady-Rispal en 2002*, « saisir le sens subjectif et intersubjectif d'une activité humaine concrète, à partir des perceptions et actions des différents acteurs en présence » (p. 62)[316].*

La recherche réalisée ici s'inscrit intégralement dans cette vision, elle doit donc comprendre et analyser le phénomène qu'est l'émergence d'un écosystème social et afin de maitriser les sens évoqués dans cette citation, l'un des acteurs se trouve être le chercheur. Quant à la causalité récursive elle se présente ici par le lien entre le chercheur et l'entrepreneur, chaque action, chaque posture de l'un ou de l'autre, ayant une influence sur l'objet de recherche en lui-même. Dès lors la causalité récursive vient se situer au cœur de la démarche par sa spécificité autoethnographique.

Ensuite la stratégie de recherche s'appuie sur deux autres types de recherche, l'étude de cas étant la porte d'entrée à leur mise en place.

Tout d'abord, la « *grounded Theory* » (Glaser et Strauss, 1967) ou théorie ancrée en français qui se définit comme la compréhension des phénomènes vécus par les individus, l'émergence d'un écosystème social dans notre cas. Par cette approche, la connaissance est construite par le chercheur et son travail. Cependant au sein de notre design de recherche, il existe aussi un lien

---

313 Yin, R. (1990), *Case Study Research : Design and Methods,* Beverly Hills, CA: Sage Publications, Vol.5, 1990. 2sd Ed. 1994.

314 L'étude de cas unique d'organisations « réplicables » telle une centrale nucléaire se prête davantage au test de théorie que l'étude d'un écosystème en émergence

315 Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion,* Economica, 1996, 290 p.

316 Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

avec la phénoménologie (Husserl, 1970 ; Mucchielli, 1983) qui privilégie la connaissance grâce au travail de l'individu au sein du phénomène, comme un entrepreneur. Dans ce cas l'obtention de données se fait par l'introspection (Pourtois et Desmet, 1988) ce qui a été utilisé dans cette recherche.

En second lieu, l'ethnométhodologie (Burell et Morgan, 1979) qui permet de retranscrire par l'ethnographie la vie de tous les jours, « *au fil de l'eau* ». Au sein de la théorie des organisations, cette méthode permet d'étudier en détail la vie de l'organisation. A travers notre approche organique des organisations, il est intéressant d'observer en direct la vie de l'organisation au sein de son environnement. L'ethnométhodologie peut être utilement approchée des recherches-interventions présentées par Plane en 1995[317] car cette discipline s'appuie aussi sur l'observation participante (Lefrançois, 1987).

Dès lors, face à ces deux approches, la « *grounded theory* » et l'ethnométhodologie, il nous sera possible de cerner le phénomène par des techniques de collecte des données et de générer une théorie (Glaser et Strauss, 1967) par la première, mais aussi transformer cette réalité et l'objet d'étude à travers la seconde.

Vient maintenant le choix de l'échantillon sur lequel appliquer cette stratégie de recherche. Sur ce point peu d'informations sont nécessaires. En effet afin de respecter la démarche méthodologique employée, il nous fallait une structure portée par le chercheur. Cette thèse s'est donc inscrite dans un projet entrepreneurial développé lors de l'année scolaire 2015-2015 à l'IEP de Bordeaux durant le cours « *entrepreneuriat et innovation sociale* » présenté par Madame Lapoutte. Ce projet initialement porté en « *équipe entrepreneuriale* » s'est transformé en association lors de l'année 2015. Elle deviendra le pivot de l'écosystème car elle aura pour rôle de relier tout un ensemble de structures autour d'un but territorial commun, cet objet étant présent dès les premiers articles de ses statuts.

Il est donc légitime de s'interroger sur le choix du doctorant pour appliquer cette stratégie de recherche.

Sur ce point il est toujours difficile de s'exprimer sur soi, mais les principaux critères du parcours personnel sont les suivants : Il est passé des grands groupes au monde associatif, suivi un cursus tourné vers le développement durable, travaillant l'approche systémique et l'économie sociale et solidaire mais aussi le web marketing et les nouvelles technologies, enfin de la connaissance de l'écosystème d'affaire tirée d'un mémoire de recherche sur la question. Sans oublier une expérience entrepreneuriale ayant été lauréat d'un concours de performance globale et ayant déjà participé à plusieurs expériences entrepreneuriales.

Enfin concernant les autres acteurs du phénomène étudié, dont la question se pose de savoir s'ils répondent aux besoins de l'étude ?

Tous les participants à cette émergence ne sont pas des spécialistes du phénomène étudié, le seul ayant un regard académique sur cette notion étant le chercheur, cependant la plupart sont des experts soit du domaine d'activité de la structure de l'environnement associatif ou les deux.

[317] Plane, J.-M. (1995), « Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises. », *Actes du congrès de l'AGRH.* Poitiers.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

De plus beaucoup des protagonistes retenus dans cette thèse sont des représentants d'autres structures ou de structures administratives. Ce contre-regard à celui de l'entrepreneur est important car il permet une multi-angulation des données propice à la validation des construits de la recherche par un faisceau d'indices.

Vient ensuite la question de la saturation du matériel empirique (Pires, 1997). C'est-à-dire le moment où l'observateur, le chercheur, juge qu'un supplément d'informations n'apporte que trop peu à l'apprentissage incrémental. Dans notre cas, cet aspect se trouve être temporel, le vécu et l'observation du phénomène d'émergence n'ayant pas pu se prolonger dans le temps suite à la disparition du phénomène lui-même. Dès lors, on parle de saturation « *théorique* » (Hlady Rispal, 2002, p. 87)[318].

Quant au fait d'augmenter le nombre de cas, par nature cela n'est pas possible. Comme évoqué précédemment il a été décidé de se concentrer sur une expérience unique permettant de s'intéresser à un phénomène dans un contexte précis. Yin dès 1990[319] validait le fait qu'il n'existe pas de nombre idéal de cas pour généraliser une théorie, ni même de minimum, l'étude de cas unique trouvant ainsi une validation académique reconnue.

Cet ensemble s'inscrit donc dans **un canevas de recherche (IV.3.1)** avec **une construction autour des données empiriques (IV.3.2).**

IV.3.1. Un canevas de recherche spécifique

Ce terme employé par Hlady-Rispal dès 2002[320], fait écho au design de recherche (Avenier et Gavard-Perret, 2012) ou au projet de recherche (Yin, 1981). Quelques différences apparaissent tout de même ; pour Yin[321], les fondements théoriques sont développés tout comme les questions de recherche en amont des observations et de l'étude du cas. Dans notre étude nous serons tournés vers **la vision de la théorie ancrée telle que présentée plus haut (IV.3.1.1)** avec **un calendrier propre (IV.3.1.2).**

IV.3.1.1. Une approche abductive

Par cette approche développée par Glaser et Strauss en 1967[322], les fondements théoriques se construisent à travers des allers retours « *terrain-théorie* » et dans le temps. En effet pour ces auteurs, les a priori théoriques peuvent biaiser et limiter les découvertes.

Il en est de même pour le canevas de recherche lequel dans notre cas s'est construit dans le temps en cheminant avec les évolutions conceptuelles et contextuelles. Notre raisonnement n'est

[318] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.
[319] Yin, R. (1990), *Case Study Research : Design and Methods,* Beverly Hills, CA: Sage Publications, Vol.5, 1990. 2sd Ed. 1994.
[320] Hlady-Rispal, M. (2002) *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.
[321] Yin, R. (1981), « The Case study Crisis: Some answers », *Administrative Science Quaterly,* Vol. 26, 1981, p.58-65.
[322] Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine

Licence CC BY-NC-ND 3.0

donc pas déductif, la problématique de recherche, la stratégie de recherche et les fondements théoriques n'ayant jamais été prédéterminés.

Il n'est pas non plus inductif, en effet cela impliquerait que le terrain seul s'exprime à travers les observations, alors que du fait du rôle pris par le chercheur dans cette thèse, le terrain n'a pas pu suivre un cheminement « *naturel* ».

Dès lors, la démarche au sein de cette recherche est abductive, cela s'illustre par l'évolution et le tâtonnement du chercheur dans sa stratégie de recherche tout comme dans sa problématique et enfin sa proposition de modèle (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

L'abduction construit la connaissance par cheminement, par exploration, c'est pourquoi on peut parler d'analyse exploratoire tant de la littérature que du terrain. Plusieurs illustrations sont possibles.

- Sur le terrain, souhaitant à l'origine se baser sur le modèle de la coopérative pour créer un écosystème de valeur, la structure a gardé son modèle associatif pour plus de simplicité
- Au niveau de la littérature, l'apparition de la notion d'écosystème entrepreneurial et sa prise en compte dans la thèse par exemple.

De plus, même si le chercheur ne peut partir néophyte sur son sujet, dans l'approche abductive il doit cependant sans cesse remettre ses connaissances en question afin de les interroger en permanence face au terrain et inversement. C'est par ce mécanisme que le cheminement, la construction et la validité de la recherche se font. Le but étant de confirmer ou infirmer par le terrain les intuitions originelles du chercheur, il en est de même pour le travail sur la littérature qui évolue avec les informations du terrain.

Ce phénomène d'allers-retours s'illustre parfaitement à travers la recherche de la problématique, en effet cet élément central du canevas de recherche a servi de fil rouge. Tout au long des 4 ans cette question est restée au cœur de la réflexion du chercheur, de ses doutes aussi. Cependant c'est grâce aux enseignements du terrain avec notamment le rôle du territoire dans l'écosystème qu'il a été possible de se positionner sur une réflexion précise et claire. De plus c'est la littérature qui a permis au chercheur de « trouver sa voix » de recherche, en effet, en raison des dernières évolutions et actualités de la notion d'écosystème, il était primordial de se tenir informé. Enfin, ce fut lors d'un consortium doctoral qu'à travers certains échanges, notamment celui avec le professeur Gueguen que la notion d'écosystème social est apparue. A partir de ce jour une problématique s'est dessinée. Reste encore à évoquer comment le chercheur a découvert en avançant, décrivant un cheminement ; la formulation, la reformulation, la déconstruction, toutes ces étapes primordiales à toute recherche qualitative et abductive. Certains auteurs évoquent même une possibilité de changement jusqu'au dernier instant du rendu final, pouvant remettre en question l'objet même de la recherche (Allard-Poesi, 2003).

Dès lors, il est évident qu'au sein de cette recherche, a été privilégiée une réelle démarche de construction d'un projet de recherche. D'un point de vue personnel, cette instabilité est source d'hésitations, cependant beaucoup d'auteurs vantent cet aspect de la recherche, allant même à demander aux chercheurs de la « *patience* » (Perrin, 2008) en leur rappelant que la formulation de l'objet de recherche n'est pas un « long fleuve tranquille » (Giordano et Jolibert, 2012).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

IV.3.1.2. Un calendrier du canevas de recherche

Il est temps maintenant d'évoquer ce long cheminement et son calendrier permettant de suivre le processus, de comprendre les étapes et ses composants.

Tout est parti d'un objet de recherche et de l'intuition de l'auteur quant à l'intérêt de la notion d'écosystème. Cette notion de plus en plus présente dans le langage managérial faisait écho à une approche systémique très proche du développement durable et regroupait beaucoup des entreprises à succès de ce début du 21ème siècle. Sans même évoquer l'approche biomimétique de cette notion qui quoique abstraite et anecdotique, donne le plaisir de belles métaphores à intérêt didactique. A cette notion, il existait la volonté de le transporter dans un autre système, d'appliquer la notion à un secteur d'activités très éloigné de l'approche originelle. Le but étant d'essayer dans un monde économique de plus en plus concurrentiel et complexe de rapprocher l'ensemble des acteurs d'un territoire autour d'un projet commun. Et quel plus beau rêve que de remettre des voiles sur des plans d'eau. Cela doit passer par un test sur le terrain, la construction d'un objet, puis son observation et sa comparaison par les différences et les apports face à la littérature afin de finalement proposer un modèle conceptuel, celui de l'écosystème social, apport spécifique de cette recherche.

Au début de la recherche, en 2015, peu de publications en France existaient même si la tendance s'est considérablement modifiée avec le temps, étant maintenant un objet de recherche bien plus commun. Cependant aucune recherche ne mettait en lien les deux univers que sont l'économie sociale et solidaire et l'écosystème d'affaire, dès lors un gap de recherche était ouvert. Toujours aujourd'hui cet aspect est vide de publications.

Mais il manquait un lien, un liant entre ces deux aspects, dès lors il a été question de comprendre et de délimiter le sujet grâce à une notion tierce pouvant être présentée au sein des deux notions. Et faut-il le rappeler, c'est le terrain qui a permis d'avancer, de donner des informations, de trouver le liant. « Le territoire », notion si abstraite et si française mais si importante dans une idée de développement local.

Cependant le vrai déclic eut lieu au bout de presque trois ans de recherche, ce temps long s'explique par la longue proximité avec le terrain, deux ans furent dédiés à la structure (2016-2018), deux ans qui permirent de comprendre le contexte et les enjeux mais qui éloignèrent le chercheur de sa littérature. D'ailleurs pendant cette période rien ne se modifia sur le canevas de recherche, ni le titre de la thèse, ni la problématique, ni la question de recherche, cela restait le projet de recherche déposé deux ans auparavant. Pourtant un an après (2018-2019) grâce aux retours à la littérature, tout se modifia, se bouleversa pour arriver à cette dernière mouture.

Cette évolution montre l'importance de la compréhension d'un cas et de l'assimilation d'une littérature. Il a fallu explorer le terrain pour comprendre l'apport à la littérature et ce sont ces deux domaines combinés qui ont permis d'aboutir à un travail finalisé.

Quant à l'état de l'art tout a commencé par un travail sur toute la littérature existante autour de trois mots clés, « *écosystème* » « *valeurs* » « *économie sociale et solidaire* ». Le terme « *valeurs* » a été croisé avec ceux de « *création* » mais surtout « *partage* » afin d'obtenir des résultats sur cette approche et non sur un simple système de valeurs « *humaines* ». Un accent international a été mis dès le départ, par la participation du chercheur dès sa première année

Licence CC BY-NC-ND 3.0

d'inscription en thèse à un réseau européen de doctorants et donc son obligation de donner une identité internationale à son projet de recherche. Plusieurs bases de données académiques présentes sur les moteurs de recherche de l'université de Limoges et de Bordeaux furent utilisées. A cela s'est rajouté une veille plus « *managériale* » à travers des recherches sur des moteurs plus classiques comme Google.

Il a très vite été décidé de supprimer le terme « *affaires* », de la notion d'écosystème d'affaires, afin d'ouvrir le champ de recherches même si un travail plus laborieux de tri des résultats (présence de publications en biologie ou en zoologie) était obligatoire.

Par la suite il a été nécessaire de remonter sur l'origine des publications, c'est-à-dire de faire des liens entre la revue de littérature, isoler les auteurs incontournables, les liens théoriques, les dynamiques de recherche.

Quand fut trouvée la notion « **d'écosystème social territorial** », une vérification sur les moteurs de recherche initial a été effectué afin de vérifier l'existence ou non du terme, idem quant au lien entre écosystème et *« territoire* ».

Enfin une vérification « *terme par terme* » en sciences de gestion a été réalisée afin de pouvoir donner toutes les dimensions possibles aux termes utilisés. Beaucoup de résultats se sont révélés éloignés de la recherche ce qui nous conforta dans notre posture novatrice.

Ce même travail de veille académique a été réalisé sur les méthodes de recherche comme la recherche action ou l'autoethnographie afin aussi de voir les grandes publications sur le sujet et donc les grandes tendances et surtout s'appuyer sur les auteurs associés de ces notions. Sur ce point il est important de préciser que près de 100% de ces recherches (notamment celles sur l'autoethnographie) se sont effectués en anglais car trop peu de résultats étaient utilisables dans la revue de littérature française.

Nécessairement et lors de l'ultime étape, celle de la rédaction, pour des soucis d'équilibre, de transition, de dynamisme de lecture, certains changements furent opérés sans jamais modifier l'ossature.

Comme expliqué dans cette partie, le canevas de recherche s'est donc construit au fil de l'eau, grâce à la revue de littérature mais aussi à travers les données issues du terrain. Pour cela il a fallu mettre en place la phase empirique de la recherche.

IV.3.2. Mise en place de la phase empirique

Le paradigme de recherche choisi et les premières études du terrain mises en place, il est nécessaire de mettre en place la phase empirique qui se déconstruit en deux étapes, **la collecte des données (IV.3.2.1)** et **leur analyse (IV.3.2.2).**

IV.3.2.1. Une collecte de données tournée vers le terrain

Première étape de la phase empirique, la collecte de données consiste à rassembler le matériel empirique permettant de construire une recherche. Cette collecte permet de classer les différentes données, principalement en données primaires (lien direct avec le terrain) et secondaires (indirect) (Ibert et *al.*, 1999).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dans cette recherche nous nous concentrerons sur les données primaires, même si quelques documents secondaires pourront apparaitre comme par exemple certaines brochures commerciales ou d'études récoltées sur le marché du tourisme fluvial au niveau national et aquitain. Les données primaires seront composées notamment des comptes rendus de réunion, des échanges (mails ou entretiens), des observations faites par le chercheur lors des réunions ainsi que tous les documents officiels des structures.

Reprenant le tableau avantages/inconvénients de différents outils de collecte de Madame Hlady-Rispal publié en 2002[323], nous pouvons évoquer l'absence de questionnaires dans cette recherche. La raison étant qu'il fut important dans la stratégie de recherche choisie que le chercheur de vivre la vie de l'entrepreneur, autant en ce qui concerne ses choix que le rôle social joué auprès de ses interlocuteurs. D'ailleurs nous verrons par la suite que cette posture fut difficile à garder. Le non-recours au questionnaire et le fait que le chercheur soit l'entrepreneur lui a permis d'obtenir une légitimité sociale déliant la langue et les propos.

Dès lors, les observations et les documents peuvent être facilement récoltés, sans modification du comportement et en connaissant les biais d'objectivité de surface, les comptes rendus de réunion permettant de comparer le document final et les discussions qui l'ont précédé.

La diversité des méthodes de collecte et de la nature des données, nous a permis de faire une multi-angulation tout en faisant face aux limites de certaines méthodes afin d'en augmenter leur qualité.

Quelques auteurs comme Villéger[324] en 2016, ont évoqué le fait que c'est en apportant qu'il est possible de recevoir et l'exigence d'un rapport donnant-donnant avec l'interlocuteur est primordial dans une recherche. Notre démarche s'inscrit parfaitement dans cette voie. En effet par son rôle d'entrepreneur, le chercheur a permis à d'autres acteurs du phénomène de profiter de cette émergence. Certains pour se trouver des opportunités de marché, d'autres pour profiter de leur retraite, d'autres pour postuler un poste salarié, etc… Ce rapport avec les interlocuteurs nous a permis d'obtenir et de récolter des informations et des données fiables. Cette co-construction (si importante dans le modèle écosystémique) s'est exprimée pleinement, l'échange entre le chercheur et les autres acteurs rythmant le quotidien de la structure.

De plus, toute une littérature (Mehrabian et Wiener, 1967 ; Argyle et *al.,* 1970) fait écho à l'importance de la sémantique dans les échanges, principalement quand ceux-ci concernent les ressentis. Par notre stratégie de recherche, le temps long vécu par les acteurs entre eux a permis au chercheur de mieux connaitre ses interlocuteurs et donc de mieux comprendre la signification des mots échangés mais aussi celle de la communication non verbale. Dès lors, beaucoup de notes personnelles du chercheur concernent les à-côtés de la communication. Elles ont permis d'appréhender le climat des échanges, comme des réunions. Sans oublier le ressenti du chercheur au moment de la prise de note, ses volontés, ses espoirs, ses doutes.

[323] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

[324] Villéger, A. (2016), *Contribution A La Connaissance De La Gouvernance Copreneuriale Dans L'entreprise Familiale*, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, Bordeaux.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

IV.3.2.1.1. Collecte de données primaires par l'action entrepreneuriale

S'inspirant des 5 phases de la recherche action présentées par Beckinsale et Ram en 2006[325], l'approche méthodologique du cas **Terra Garona** a commencé sur un diagnostic de la structure porteuse de la problématique organisationnelle, culturelle et patrimoniale. Cette étude réalisée par une équipe de trois, dont le chercheur, a permis d'engager la phase immersive de la recherche-action.

Cette première réalisation fut précédée d'une étude de la notion d'écosystème, notamment à travers un mémoire de recherche réalisé par le futur doctorant.

Afin de réaliser le meilleur diagnostic possible, car comme nous l'avons vu c'est une étape essentielle de la recherche-action, une première approche de la recherche souhaitée, plusieurs heures d'interviews, d'analyse des données de l'entreprise ainsi qu'une étude marketing complète furent nécessaires. La recherche fut donc autant quantitative que qualitative.

Cette première étude réalisée sur près de 12 mois fut adressée et même présentée à l'ensemble des parties prenantes du projet, actuels, futurs, possibles.

Cette intervention originelle permit aux partenaires de commencer leur propre réflexion sur les changements nécessaires et souhaitables pour la problématique présentée. De plus elle mit en place le terrain, les acteurs, permit d'établir le benchmark, une base de données et un calendrier de réunions, d'évènements et d'actions.

Cette intervention « extérieure » changea donc le développement organisationnel. C'est la première des phases, d'autres suivront, telles que présentés dans le tableau suivant.

[325] Beckinsale, M., Ram, M. (2006), « Delivering ICT to ethnic minority businesses : an action-research approach. *», Environment and Planning C: Government & Policy*, 24(6), p.847-867

Licence CC BY-NC-ND 3.0

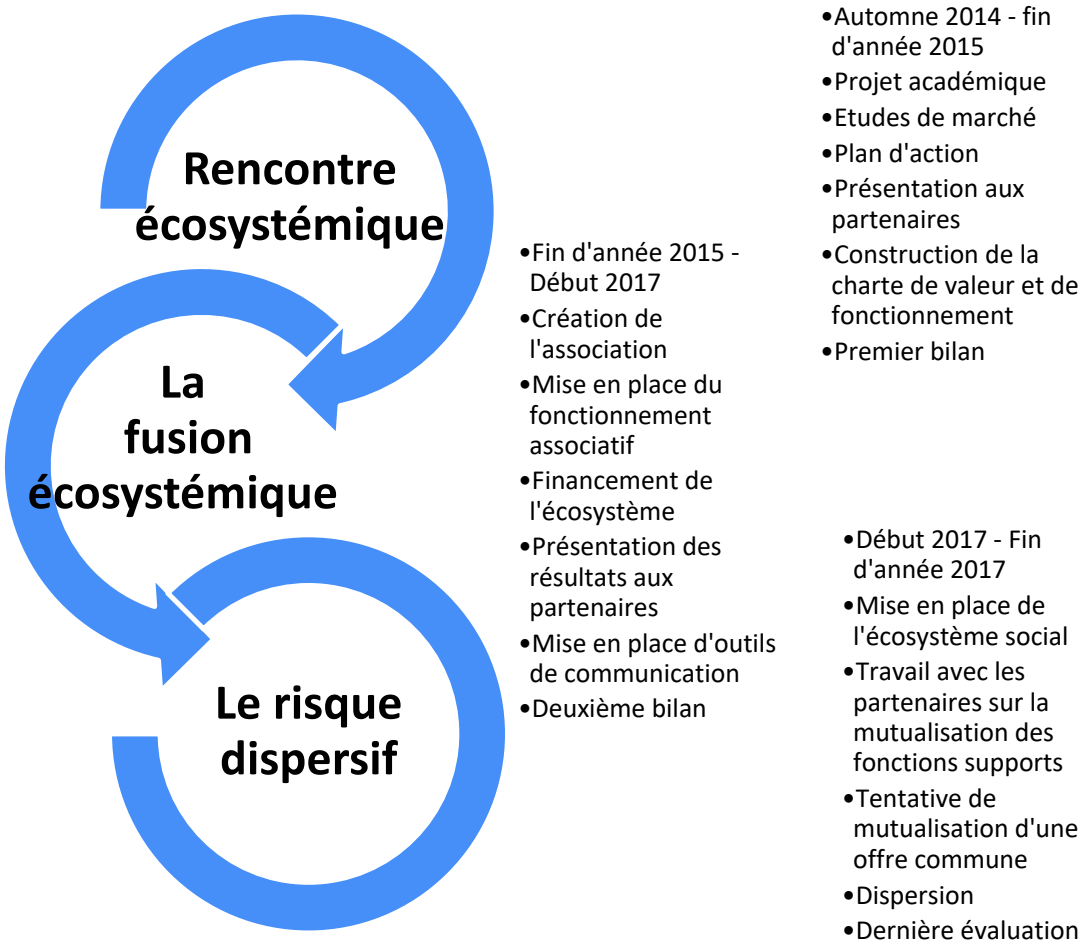


Figure 21: Boucle d'étude du cas « **Terra Garona** »

Cet ensemble de phase (Figure 22) représente une première boucle de la recherche en spirale si particulière de la recherche action. Grâce à cette quantité d'informations recueillies, l'aide des acteurs-terrain et la recherche de supports locaux, le projet pouvait être lancé. Plus d'ailleurs que les données recueillies. L'intérêt à souligner dans cette volonté » de compréhension du contexte se trouve dans la variété des visions et des enjeux.

Il est aussi important de noter que cette phase d'étude n'est qu'un début et ne permet pas de valider la recherche-action, en effet elle n'autorise que l'appropriation du terrain et du contexte. Le rôle du chercheur devra aller plus loin, il devra s'impliquer dans la mise en place des solutions et cette démarche n'apparaitra que lors de la création de l'organisation « pilote » qui sera le champ d'action et d'apprentissage de la notion d'écosystème, notion étudiée dans la recherche.

Afin de valider chacune des phases, il a été adopté une vision critique et analytique de leur mise en place. Ces informations sont présentes dans les tableaux ci-dessous et permettent de voir que cette étude a donné le projet dit « *pilote* » qui par la suite n'aura de cesse d'être revu, retravaillé, amélioré et ce grâce notamment aux efforts faits sur l'évaluation. De plus il est apparu nécessaire

Licence CC BY-NC-ND 3.0

d’avoir un champ d’étude le plus large possible et il a été décidé d’illustrer le profil des participants principaux afin d’obtenir une vision d’ensemble du projet.

Tableau 11 : Profil des acteurs

Nom	Rôle dans le cas	Temps dans le cas	Profil
F.G. P	Étudiant/Porteur du projet/ Administrateur/ Co-président/ Chercheur	2014-2017	Intéressé par le développement durable
E. B	Étudiant/Porteur du projet/ Salarié	2014-2017	Intéressé par la coopération sans hiérarchie
D.P	Étudiant/ Porteur de projet	2014-2015	Intéressé par l’accessibilité
B. B	Participant aux réunions	2014-2016	Directeur salarié de LCL
C.C	Participant aux réunions du projet/ Co- Président	2015-2017	Membre d’AC
B. L	Participant aux réunions du projet/ Co- Président	2015-2017	Salarié de CNAB – Responsable de la Goélette - Capitaine de 100
M.H	Salarié	2017	
J. L	Administrateur	2016-2017	Salarié de CNAB
C.H	Participant aux réunions du projet / Co-Président	2015-2017	Membre du bureau LCL
A.C	Participant aux réunions du projet / Vice-Président/ Administrateur	2015-2017	Salarié LCL
D.R	Participant aux réunions du projet	2015-2017	Directrice de l’armateur Caraïbe
J.D.C	Premier président	2015	Charpentier de Marine, responsable du *Coureau,* Salarié CNAB et LCL

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Tableau 12 : Profil des structures

Structures	*Statut social*	*Bateau*	*Activités*
LCL	Association loi 1901	-L*e Coureau* -Hébergement de La *Gabarre*	-Chantier naval -Animateur culturel
CNAB	Association loi 1901	La *Goélette*	-Centre d'hébergement (110-115 jeunes) -Groupement de coopération social et médico-social - Chantier naval
AC	Association loi 1901	Le *Thonier*	-Activité culturelle
Armateur « Caraïbe »	SARL	Le *Thonier*	-Gestion du bateau

L'ensemble des tableaux (Tableau 11 et Tableau 12) nous permet de voir d'un coup d'œil tous les outils de suivi mis en place, cependant il convient d'y rajouter les informations recueillies « au fil de l'eau », c'est-à-dire celles du quotidien grâce notamment à la présence d'une des personnes de l'équipe en tant que stagiaire dans la structure, laquelle restait en contact avec la plupart des agents du cas.

IV.3.2.1.2. Autres collectes de données

L'autre outil de collecte principal qui a été utilisé dans cette recherche est l'observation. Cet outil consiste à observer des processus, comportements à des instants du quotidien, ou exceptionnel, de la vie d'une organisation. Elle apparait centrale dans les études de cas (Ragin et Becker, 1992) car elle permet de mettre en contexte les faits. C'est aussi une des caractéristiques principales que doit avoir le chercheur qualitativiste, car c'est de cette observation qu'il pourra tirer du sens (Arborio et Fournier, 2005).

Elle est complémentaire d'ailleurs des prises de note et de la méthode de collecte par l'action car elle permet d'aller au-delà des données brutes et apporte le contexte si important dans cette recherche afin de comprendre le phénomène observé. Comme indiqué par Polanyi (1957)[326], l'observation nous donne accès au *« tacite* » et non au « *déclaratif* ».

De plus le milieu d'étude est tellement expressif que l'observation permet de la retranscrire afin de la faire ressentir au lecteur, des petits détails comme les odeurs et les bruits de la Garonne, les toucher des bois de charpente par exemple vont nous permettre d'apporter beaucoup au contexte et donc de mieux appréhender les faits. C'est aussi par l'observation qu'il nous sera possible de mieux décrire les évènements et les acteurs de cet écosystème, en résultera un réel apport à la narration toujours présente dans cette recherche comme par exemple la description

[326] Polanyi, K. (1957), *The Great Transformation*, Boston : Beacon

Licence CC BY-NC-ND 3.0

des chantiers Langoiran, lieu si atypique et unique, ou celle de certaines réunions dans des cales de bateaux, ou bien encore celle de certaines nuits à bord au large des côtes de l'océan atlantique.

Mais pour pouvoir lier la collecte par l'action et l'observation, il aura fallu définir une posture de chercheur, pour cela nous nous sommes appuyés sur l'une des quatre postures présentées par Junker (1960)[327] et Gold (1970)[328] à savoir : le participant complet, le participant-observateur, l'observateur-participant et l'observateur complet.

Dans cette thèse, le chercheur a pris la posture du participant observateur. En effet il n'est pas participant complet car il n'a pas dissimulé son statut de chercheur aux acteurs de l'écosystème, même si toutes les personnes n'étaient pas au courant. Ce choix fut avant tout éthique (Punch, 1986). Il n'est pas non plus juste observateur complet car il a participé à la vie de l'entreprise, dès lors il restait comme choix, le participant-observateur, l'observateur-participant qui ne varient que par l'intensité de l'action réalisée au sein de la structure ; en l'espèce en tant que porteur de projet et ensuite président de la structure, l'implication du chercheur était importante. Le chercheur était donc un participant-observateur.

Par ce statut, le chercheur devenait libre dans son observation, il était même en capacité de décider de ses observations. Aucun acteur n'a réclamé son absence, ou même sa réserve quant à sa position de chercheur pour telle ou telle réunion ou échange. Cependant cela a parfois engendré des incompréhensions, des aprioris, voire des tensions.

Il a notamment été mis en doute son implication dans la structure, jugeant que ce qui était le plus important pour lui était la recherche ce qui ne le rendait pas « *digne de confiance* ». Nous y reviendrons lors de la narration car tout comportement face à une posture sert d'élément d'analyse et permet de dégager des enseignements.

IV.3.2.1.3. Les données secondaires

Quant aux données secondaires, celles non récoltées par contact direct avec le terrain, elles sont surtout de l'ordre de l'étude de marché, du benchmark nécessaire au lancement entrepreneurial. Nous allons donc nous appuyer sur :

- La documentation publicitaire

Il s'agit des éléments récoltés soit sur internet, soit sur des stands promotionnels ou encore lors d'évènements de lancement de produits par exemple. Ces infos ont eu pour premier objectif d'aider la structure **Terra Garona** à connaitre son marché et surtout ses acteurs afin d'étendre son réseau et de convaincre certaines parties prenantes.

La collecte est apparue abondante (plus de cent documents) et a permis, par la suite, au chercheur de mieux définir le contexte, les nouveaux entrants, les produits de substitution, le niveau d'innovation du marché etc… Autant d'éléments porteurs d'enseignements.

- Les articles de journaux et intervention médiatique

[327] Junker, B. H. (1960), *Field Work : An Introduction to the Social Science.* Chicago : University of Chicago Press.

[328] Gold, R. L. (1970), *Roles in Sociological Field Work in Sociological Methods.* (N. Denzin, Ed.) Chicago : Aldine Publishing Company.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Il a été décidé de placer ces données à part des autres car elles ont eu un rôle primordial dans l'aventure entrepreneuriale, la vie du chercheur et dans le parcours de thèse. En effet l'un des articles a joué le rôle de dynamiteur. Il a fini un cycle et en a enclenché un nouveau en donnant corps à une posture jusqu'alors plus orale que concrète. A cet article se rajoute une émission de radio de 30mn ainsi que d'autres encadrés explorant la thématique. Dans le monde associatif les articles de journaux servent aussi d'encart promotionnel, communiquer sur une structure c'est inviter à la connaitre….

- L'ensemble de la documentation institutionnelle

L'ensemble de la documentation institutionnelle regroupe toutes les données recueillies auprès des différents partenaires publics. Ces informations sont à séparer des réunions avec ces même partenaires et des données récoltées lors des rencontres car elles concernent le terrain. A ce niveau nous parlerons des publications à caractère informatif accessible par tous. Comme l'étude sur les fleuves et le tourisme réalisée par le département de la Gironde ou encore l'ensemble des documents édités par les offices de tourisme.

- L'ensemble des données tirées de l'investigation théorique

Dans ce cas il est question de données tirées de publications académiques qui font écho au secteur d'activité.

Ce sont parfois des sources d'information sur un contexte proche mais différent. Ces infos sont des illustrations d'habitudes et de comportements.

Pour conclure sur la collecte des données, il est important de rappeler que l'on est ici sur une étude qualitative, dès lors ce n'est pas l'amoncellement d'informations qui fait la qualité du travail final mais plus l'analyse pertinente de chacune des informations récoltées. Dès lors nous aborderons l'explication de cette analyse.

IV.3.2.2. Analyse des données

Suite à la collecte des données, l'étape finale du processus empirique renvoie à la capacité du chercheur d'analyser ses informations afin d'en extraire des résultats et dans notre cas de proposer un modèle.

Au sein de l'analyse qualitative, le travail ne se fait pas seulement en termes de fréquence ou de codification, il se fait aussi et surtout par une approche des faits par rapport au contexte. C'est donner du sens aux informations collectées. C'est pourquoi nous allons commencer par nous intéresser aux modes d'inférence qui jalonnent le cheminement entre l'empirique et le théorique, puis nous nous concentrerons sur les biais potentiels à travers leur considération et la prise en charge de l'aspect éthique afin de parvenir à la qualité scientifique recherchée. Enfin nous étudierons le mode choisi pour présenter les résultats de recherche.

IV.3.2.2.1. Le bricolage méthodologique

Afin de faire une analyse appropriée des données récoltées, il est important d'expliquer la logique mise en place afin de tirer les enseignements de la recherche.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Le chercheur a mis en place un processus d'aller-retour entre la littérature et les données empiriques non explicitement présent dans le plan de thèse mais découlant des résultats et de la discussion qu'entrainent cette thèse.

De manière chronologique comme présenté plus haut, il a été question d'aborder la recherche par une grande proximité avec le terrain, cependant le chercheur ne partait pas avec une littérature vide de sens ou de conscience car son mémoire de recherche avait déjà traité de notion similaire voire semblable. Suite à son déracinement du terrain, le chercheur est donc très naturellement retourné vers la littérature, essayant de dégager des notions derrière le vécu. C'est cet aspect qui est particulièrement intéressant et qui va nous permettre d'introduire la notion de bricolage (Servantie et Hlady-Rispal, 2017)

En effet ces aller-retours ne se sont pas faits de manière planifiée, mais autoethnographie oblige, par un entrepreneur social. Le chercheur obligé d'approfondir et de réarticuler ses connaissances théoriques et empiriques, selon un mode d'interférence abductive (Koenig, 1993) a finalement construit du sens à travers cette « *exploration hybride* » (Charreire et Durieux, 1999). Seule la démarche abductive a permis de présenter de nouvelles idées théoriques grâce à des connaissances empiriques nouvelles (Peirce, 1931). Cette complémentarité permettant de passer des phases d'induction à des phases de déduction, renvoie à la théorie ancrée (Strauss, 1987) laquelle par une analyse des données empiriques fait apport à la littérature. Ce mouvement de remontée des données (Villéger, 2016) n'est pas uniquement une recherche de similarités, mais plutôt de découverte de complémentarité, de manques, de nuances…

Cette « *visée exploratoire* » se complète par la phase déductive nécessaire à la vérification des phénomènes décrits ou à l'adoption des conjonctures déjà vérifiées par la littérature. Dans ce cas plusieurs choix sont offerts, soit un changement de modèle théorique, la majeure partie de la littérature n'étant pas vérifiée, soit une vérification empirique des dires de la littérature, soit, et c'est notre cas, un apport à la théorie générale par une nuance ou une proposition parallèle.

Cette approche se fait donc par tâtonnement, on recherche une opportunité méthodologique (Girin, 1986) s'illustrant d'ailleurs par le choix de l'autoethnographie en lieu et place de la recherche action par exemple. Même si le fil rouge de la thèse n'a pas été modifié, dans la phase d'apprentissage, le chercheur étudie l'objet, le sujet et le projet de « *sa thèse* » mais aussi sa propre manière d'obtenir des résultats, de faire un apport à la littérature. Dès lors il « *bricole* ».

Ce terme employé par Levi-Strauss en 1966[329] et défini en 1992 comme « *une pratique pragmatique, stratégique et auto-réfléchie* » (Nelson et *al*., 1992) sert de points d'ancrage à la création méthodologique.

> En effet en 2002, Hlady-Rispal écrivait *: « La capacité de funambule du chercheur se conjugue à celle de bricoleur [...]. Si de nouveaux outils doivent être crées ou assemblés, il le fait. Le choix des outils, des pratiques de recherche, n'est pas déterminé à l'avance. Tout dépend des questions posées, lesquelles dépendent du contexte et de ce que le chercheur peut y réaliser. [...] Son canevas de recherche pré-planifié est flexible et il doit constamment*

[329] Levi-Strauss, C. (1966), *The savage mind.* Chicago : University of Chicago Press.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

analyser les données qu'il possède en vue de savoir où la prochaine question théorique l'amènera » (p. 88)[330].

Cette méthode de recherche permet, en agissant, d'improviser une méthodologie et de l'expérimenter, selon un processus de test-échec (Hindle et Senderovitz, 2010). C'est une adaptation de facteurs empiriques combinés avec des facteurs théoriques visant à mettre en place les résultats tirés de l'action du chercheur sur le terrain via une méthode originale sur des problèmes nouveaux (Servantie et Hlady-Rispal, 2018).

L'approche par bricolage est désormais inscrite dans la littérature de l'entrepreneuriat social (Mair et Marti, 2009 ; Desa et Basu, 2013). Le bricolage y est défini comme une utilisation des ressources et des compétences dans les mains de l'entrepreneur afin d'atteindre son objet social malgré un contexte de plus en plus compliqué financièrement notamment. Cette approche fait face aux projets entrepreneuriaux planifiés pour faire place au « *sense-making* » et au « *sense-giving* ».

Le bricolage peut être valablement considéré comme un processus d'innovation sociale et de création de valeur sociale (Baker et Nelson 2005 ; Dacin et *al.* 2010 ; Di Domenico et *al.*, 2010).

Dès lors la boucle s'est trouvée bouclée et l'analyse des données s'est donc faite en lien direct avec la recherche. Le tout étant cohérent et lié. Cependant il faut encore prendre en compte le chercheur lui-même, avec ses biais, ses retenues, ses jugements afin de conscientiser l'ensemble.

IV.3.2.2.2. Prise en compte des biais

Dans cette recherche il est question d'une approche particulière où le chercheur tient un rôle, réalise des actions, prends des décisions, construit sa recherche. Dès lors il est lui-même sujet. On l'a vu, cette spécificité peut être intéressante par bien des points, mais elle entraine aussi des questions qu'il convient de circonscrire et auxquelles il faut être capable de répondre, pour apporter des solutions et prendre en compte certains freins potentiels.

Le point qui fait le plus débat à travers cette approche est la conscientisation des biais lesquels sont de deux types, émotionnels et cognitifs et concernent tout être humain construit à travers son vécu et ses expériences. De plus chaque individu est unique grâce à ces biais qui lui permettent de se définir par rapport aux autres. Dans une recherche qualitative tournée vers des entrevues, la prise en compte des biais doit se faire à deux niveaux, tant au niveau du chercheur qu'au niveau des répondants.

Dans notre cas, n'ayant pas d'entrevues, notre étude va surtout se concentrer sur la conscientisation par le chercheur de ses propres biais. Cependant afin de comprendre le contexte de l'aventure entrepreneuriale et afin de collecter la bonne information de la partie narrative il sera important de cerner tous les acteurs et donc de comprendre leurs biais propres.

[330] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dès 1995 Plane[331] s'étonnait de la non prise en compte, en sciences de gestion, du jugement des acteurs observés sur le chercheur lui-même et réciproquement. Or comme évoqué par Hlady-Rispal en 2002,

> *« Le risque majeur encouru par le chercheur est de se trouver piégé par ses propres idéologies ou perceptions de la réalité »* (Hlady-Rispal, 2002, p.112)[332].

C'est pourquoi il a été demandé au chercheur de se détacher de ses jugements, ce qui dans notre cas s'est opéré par un changement complet de posture, de chercheur à entrepreneur. Dès lors le regard des autres acteurs est devenu plus complexe, mais l'altitude du chercheur passant régulièrement au statut d'entrepreneur, de porteur de projet, notamment lors de réunions et de RDV avec d'autres organisations, a généré une agilité, décrite comme celle d'un « *caméléon* » (Hlady-Rispal, 2002) a apporté une réelle ouverture d'esprit, indispensable à une recherche qualitative fiable (Chenail, 1995).

L'influence du chercheur apparait ici plus importante qu'ailleurs avec son système de valeur portant l'objet de recherche tout comme le projet né de son propre vécu et de ses propres expériences. En effet son « historicité » s'est exprimé tout le long du processus d'émergence de la structure, s'appuyant sur son expérience professionnelle au sein d'une grande association parisienne, sur ses formations commerciales en développement durable ou encore son parcours à l'IEP de Bordeaux. En l'espèce le chercheur a fait table rase de ses préjugés pour se plonger dans ses seules convictions afin de les transmettre aux acteurs de l'organisation comme doit le faire un entrepreneur. En endossant ce rôle il ne peut plus faire d'erreurs d'observation vu qu'il est dans l'action, dès lors parleront pour lui ses résultats, ses erreurs, ses déceptions voire ses rêves et tous s'évinceront directement des données récoltées.

Le chercheur a pu s'appuyer sur les autres acteurs pour lui rappeler de bien garder ce rôle d'entrepreneur afin de ne pas se faire happer par la recherche. Pendant deux ans peu ou pas d'écrits apparaissent dans le cadre de la recherche, cela lui a permis de garder ses postures et ses biais de côté tout au long du processus d'émergence de l'écosystème social.

Selon Denzin et Lincoln[333] en 1998, pour contrer ses biais le chercheur se doit d'écrire sa vision sur papier avant de commencer l'entretien ou l'observation, en l'espèce le chercheur s'est muté en entrepreneur et a présenté son modèle et sa vision à l'ensemble des parties prenantes au projet. Cette projection n'est pas née de son unique expérience mais de celle de l'ensemble originaire de l'équipe entrepreneuriale (trois personnes apportant chacune sa pierre à l'édifice par son système de valeurs propres)

Cela a contraint le chercheur à réfléchir préalablement à la recherche, le projet d'association précédant la thèse. Dès lors il a pu voir l'évolution et comprendre les modifications qui s'en sont suivies dans le cadre précisément de l'émergence.

---

[331] Plane, J.-M. (1995), « Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises. », *Actes du congrès de l'AGRH.* Poitiers.

[332] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

[333] Denzin, N., Lincoln, Y. (1998), *The landscape of qualitative research*. Thousand Oaks : Sage.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

De plus, suivant l'approche écosystémique, le modèle présenté reste en évolution permanente répondant aux besoins de ses parties prenantes. En effet il a fallu 100h d'échanges, de débats, de réunions avant de déposer officiellement les statuts de l'organisation.

Le concept théorique de l'écosystème utilisé par le chercheur dans son rôle d'entrepreneur, s'explique par la volonté d'intégrer dans le monde associatif certains écrits de la littérature afin d'y apporter de l'innovation organisationnelle et managériale. Cependant ces concepts furent conceptualisés et ont été rendus accessibles aux acteurs par « *démarche caméléon* » (Hlady-Rispal, 2002, p. 113)[334] dans le but d'obtenir la meilleure compréhension possible.

Nombreuses études ont démontré l'intérêt d'intégrer à une recherche, la propre personne du chercheur afin d'avoir un avis critique et constructif, le prendre en compte permet d'affirmer son existence et d'admettre ses biais. Le chercheur aura mis en place une démarche avant de chercher de pallier ces derniers. C'est dans cette volonté constante que nait une stratégie méthodologique, avec création d'outils et justification des choix effectués. C'est grâce à cette démarche critique et transparente que le lecteur peut se faire un avis et suivre, en partant de l'hypothèse épistémologique, la cohérence méthodologique entre la volonté, la stratégie, la collecte, l'analyse et les résultats.

Pour exemple, concernant l'analyse des données, afin de prendre en compte l'ensemble des informations pertinentes et non celles validant sa volonté de démonstration, il a été utilisé une perspective temporelle (Morin, 1989). Il s'agit de la capacité du chercheur à observer la recherche dans son histoire, se souvenir des croyances originelles et prendre en compte les volontés finales. Les doubles boucles aussi présentées permettent d'observer les phases d'émergence et les phases d'évolution de la structure qui sont des représentations pratiques découlant directement des visions du chercheur. De plus, chaque année à travers les assemblées générales ou d'autres documents institutionnels, il était présenté la vision du projet, ce qui permet de cerner précisément les points d'évolutions, les points de ruptures, les opportunités ou les menaces planant sur le projet. Ce fil rouge donne accès au calendrier de la recherche.

Enfin, quid de la perception faussée, des ressentis biaisés, des lectures erronées, des échecs vécus, des colères légitimes ou non, des peurs paralysantes... Tant d'éléments au cœur du vivant, au centre de l'histoire humaine, matériaux primaires de l'inspiration et de la réussite entrepreneuriale. Toute cette intériorisation personnelle du chercheur doit être pris en compte, d'où cette question liminaire du chapitre, « *d'où j'écris ?* ». Cette perception est donc sous l'empreinte marxiste, des distorsions personnelles. Dès lors le chercheur prêt à jouer le rôle d'entrepreneur se doit d'en avoir la formation, les compétences, l'état d'esprit. Cette exigeante ressemblance permet d'approcher au maximum les croyances du sujet afin d'interpréter correctement les actions, les choix et les ressentis.

Les autres biais de l'étude à prendre en compte sont liés à la posture et aux observations effectués sur le terrain. Ici il est question d'observations « in situ », dès lors leur pertinence se trouve dans leur proximité avec le terrain, le phénomène étant étudié dans son environnement (Journé, 2012). Cependant cet avantage entraine certaines interrogations comme le faible niveau de formalisation

[334] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

d'un protocole, atténué par la mise en place d'une démarche méthodologique rigoureuse, ainsi que la difficile représentativité du cas.

Ce dernier point est naturel aux observations « terrains » car l'observateur et l'observé peuvent avoir un comportement « *biaisé* » par le cadre de l'étude. Ici la pratique d'observation n'est pas la norme, le chercheur n'est pas observateur, il est entrepreneur. Dès lors, elle devient sous-jacente au relationnel entre les acteurs. Souvent sous la forme de *« l'humour* », le chercheur aimait rappeler aux acteurs avec qui il était le plus proche, « *je nous étudie et observe* ». La posture du chercheur joue encore un rôle primordial, car de par la deuxième casquette de porteur de projet, sa pratique d'observation s'est contextualisée et a permis de faire évoluer la pratique afin d'obtenir un cadre méthodologique recherché. Le but à atteindre étant l'observation d'un phénomène d'émergence, nous devions étudier la démarche entrepreneuriale servant de support factuel. L'observation visait à nous permettre d'analyser les ressentis, les jeux de pouvoir au centre de la démarche. La collecte de ces informations par l'observation devait donc s'effectuer « *sans filtre et sans calcul* » par une mobilisation complète de l'observateur (Journé, 2012). Il aurait été probablement possible d'effectuer cette approche à travers un relationnel fort comme peut le permettre une amitié du type chercheur-entrepreneur autour d'une réelle relation de confiance. Cependant ce type de démarche apporte immédiatement l'écueil d'un autre biais, celui de la sympathie. En l'espèce il semblait important de retirer le « *besoin de réussite* » de l'aventure entrepreneuriale. En effet le chercheur n'ayant jamais eu d'intérêt financier pour la structure **Terra Garona**, cela lui permettait de garder une indépendance d'esprit, ainsi qu'une distance opérationnelle, toutes deux nécessaires à l'objectivité de l'étude.

L'effort de réflexivité se dresse donc tout au long de la recherche afin de la légitimer. Cependant il n'est pas mis de côté la pensée du chercheur, il s'agit seulement de la tourner vers son sujet d'étude en lui faisant agir et faire. Nous sommes proche d'un « *learning by doing* » ce dans le monde de la recherche, pourrait devenir un « *searching by doing* ».

Les outils de collecte et d'analyse se sont transformés par la conjoncture de l'étude, ils ont été adaptés afin apporter les éléments nécessaires à la bonne réalisation de la réflexion engagée. Cette « *critique épistémologique interne* » (Piaget, 1967) a permis au chercheur de ne jamais oublier de se questionner sur sa posture, sa démarche méthodologique et son éthique de recherche.

IV.3.2.2.3. L'éthique de recherche

Au cœur de cette thèse, plusieurs champs éthiques se sont exprimés, l'éthique de recherche que nous allons présenter, mais aussi l'éthique professionnelle en tant qu'entrepreneur associatif et l'éthique personnelle à travers une autoethnographie demandant énormément d'introspection et de compréhension de nos propres actes et de notre propre comportement.

Ces éthiques s'expriment à travers des contrats moraux passés avec l'ensemble des parties prenantes de la recherche. Ces accords de principe, la plupart du temps informels, sont fragiles et peuvent être remis en question au gré de la conjoncture. Ce lien du chercheur avec son terrain basé sur la confiance mutuelle difficile à mettre en place (Gavard-Perret et *al*. 2012).

Dans cette recherche, une période fut particulièrement compliquée à gérer. En effet un des acteurs impliqués se permit de remettre en question le chercheur dans sa démarche, un

Licence CC BY-NC-ND 3.0

partenaire fondateur et historique qui par le biais de sa dirigeante accusa le chercheur d'être intéressé par sa seule recherche et non par le développement de l'écosystème. Cet évènement est intéressant à étudier car il est en lien direct avec la stratégie méthodologique utilisée dès lors que le partenaire souhaitait qu'une seule posture soit adoptée par le chercheur, au motif qu'il n'était pas possible d'être acteur quasi principal d'une aventure organisationnelle avec des forts enjeux économiques pour les partenaires et en même temps de rester observateur de cette émergence.

Quid de l'intérêt personnel ?

La thèse était-elle plus importante pour le chercheur que la réussite de l'organisation créée ?

Dès lors le partenaire a souhaité radicalement partir du projet, reniant les promesses faites aux autres partenaires et affaiblissant considérablement l'ensemble de l'écosystème.

Il n'en reste pas moins que cette remise en question de l'éthique du chercheur reste plus une justification d'un comportement organisationnel que la cause principale. En effet, et nous le verrons par la suite, cette crise est apparue au moment où l'ensemble de l'écosystème demandait une sollicitation à ce partenaire à travers un soutien financier et/ou organisationnel. Dès lors par un comportement de « *passager clandestin* » l'organisation concernée préféra attaquer directement le porteur du projet, afin d'affaiblir l'écosystème en construction et quitter l'aventure collective après en avoir tiré le maximum de bénéfices sans un quelconque rendu.

C'est pourquoi il est important de noter que l'éthique dans cette recherche n'est pas seulement une éthique des personnes, mais aussi une éthique organisationnelle. En effet en travaillant la notion d'écosystème et donc d'un modèle collectif et en réseau, les contrats moraux entre les structures se révèlent primordiaux et appellent une attention toute particulière.

Car de la part du chercheur tout était clair depuis les premiers échanges à travers une transparence totale et complète. Les objectifs et les implications de la recherche étaient clairement exprimés et présentés en même temps que le projet organisationnel. Aussi et afin de rassurer les échanges, aucun rendez-vous n'était enregistré, dès lors cela permettait au chercheur de jouer son rôle d'entrepreneur avant tout ce qui permettait surtout de libérer les échanges et de légitimer la posture. L'ensemble des retranscriptions se faisait donc par la prise de notes. Mais une prise de notes « *professionnelle* » sans connotation de recherche ou de type journalistique afin de remplir le rôle au maximum tout en collectant des informations et obtenir des retranscriptions des échanges. Cela permettait aussi de continuer la discussion et l'échange sans être plongé dans la retranscription exacte, exercice faisant facilement perdre l'attention de l'interlocuteur.

Quant à l'anonymat, n'ayant pas le rôle d'observateur, le chercheur ne pouvait à chaque échange demander l'autorisation ou la confidentialité d'utiliser les informations collectées. Dès lors dans un souci d'éthique l'ensemble des noms de structure, personnes ou partie prenante (mis à part celle des institutions publiques) a été « pseudorisé ».

IV.3.2.2.4. Évaluation de la qualité de la recherche

Quatre points constituent les critères de qualité d'une approche qualitative ; la fidélité des résultats, la validité du construit, la validité interne et la validité externe des résultats

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- Fidélité des résultats

En recherche qualitative, la fidélité des résultats se fait par la réplicabilité potentielle de l'expérience telle que vécue sur le terrain (Yin, 1990). Cependant dans notre cadre de recherche, cet aspect est difficilement mesurable. En effet la réplicabilité (comme expliqué en début de ce chapitre) est en pratique impossible de par l'unicité de l'objet et du sujet de l'étude. C'est pourquoi la fidélité des résultats viendra s'appuyer sur un cadrage théorique précis afin de permettre la réplicabilité de la méthode et non du cas.

L'étude s'est appuyée sur un accès total et transparent à l'ensemble des données afin de transmettre ces informations collectées au lecteur. Cela permet d'avoir une description rigoureuse et claire des différentes étapes d'émergence d'un écosystème social. De plus l'approche narrative offre une projection sur une réalité et invite à vivre à la première personne l'aventure vécue par le chercheur. A travers son introspection, le chercheur aide à la réflexion et facilite la compréhension afin d'initier une reproduction éventuelle de ce mode de recherche. C'est donc par l'ensemble des procédés et des outils méthodologiques utilisés que la fidélité de cette recherche est apte à se confirmer.

- Validité du construit

La validité du construit se base sur une validité théorique autour du concept utilisé. Ici deux concepts principaux sont mis en place par le chercheur pour expliquer son modèle, la théorie de la valeur et celle de **l'écosystème social territorial**. Dès lors, afin de valider son construit, le chercheur doit les définir (Chapitre 1) et s'assurer de leur bonne utilisation dans son modèle (Chapitre 2).

Pour construire ces deux points, le chercheur s'est appuyé sur une importante revue de littérature actualisée jusqu'au dernier instant de la rédaction, afin de s'inscrire dans son temps, spécialement sur la notion d'écosystème, très en vogue depuis quelques années. Cette approche permet d'avoir sur le concept l'avis d'experts universitaires. Il est aussi question ici des entretiens effectués par le chercheur lors de journées de recherche avec certains experts.

A cela se rajoute une multi-angulation (Jick, 1979) des sources d'informations en utilisant différents vecteurs de communication avec plusieurs origines, plusieurs époques aussi. Tel a été le choix ici.

- Validité interne des résultats

La validité interne c'est la conformité entre la véracité des informations collectées et analysées par le chercheur par rapport aux informations émises par les acteurs de la recherche. Dans notre cadre méthodologique deux types d'informations existent, celles émises par le chercheur lui-même dans son rôle d'entrepreneur et celle collectées par ce dernier auprès des parties prenantes lors de l'aventure entrepreneuriale. Pour ces deux types d'information, plusieurs processus ont été mis en place.

Tout d'abord un important retour aux sources d'informations tout au long du cheminement de recherche, le chercheur faisant soit un retour à la littérature quand il était sur le terrain soit à l'inverse un retour aux informations terrains lorsqu'il se consacrait à la littérature. Ce suivi permet de lier tout au long du processus de recherche les informations et de vérifier les analyses tirées

Licence CC BY-NC-ND 3.0

des données collectées. C'est un « *feed back* » qui comme décrit par Cole et Johnson (2007)[335] permet de tester les analyses, de les rectifier et donc de mettre en place un processus d'amélioration tout au long de la recherche. De plus différentes lectures des données terrains et des données littéraires ont été réalisées l'une au « fil de l'eau », au jour le jour, l'autre à chaque phase permettant d'observer les différentes étapes d'émergence et enfin une finalisante reprenant toute la durée de la recherche.

Grâce au cadre méthodologique, le chercheur a gardé un contact direct avec le terrain allant même au-delà du temps de recherche, car il est toujours actuellement le trésorier de la structure pivot, il garde donc une responsabilité administrative et bénéficie d'un accès complet au terrain et à ses acteurs. Dès lors il peut continuer à échanger sur ses résultats, confirmer ou infirmer des faits, des ressentis, valider ou non des données, continuer à récolter des informations surabondantes. Tout un ensemble permettant d'augmenter de manière continue et directe la validité des résultats. Cette démarche d'aller-retour permet de créer un mouvement « *distanciation-restitution* »

Par cette démarche, la recherche se dit autoréflexive dans le sens de Bourdieu, c'est-à-dire que le sujet social décide de sa démonstration, il est actif et non passif autant dans le résultat que dans le cadre méthodologique. On parle ici d'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967) laquelle prône l'idée selon laquelle « *l'acteur social n'est pas un idiot culturel* », il peut s'analyser et adopter un esprit critique de son comportement, de ses choix et de ses doutes. Cet aspect est un apport à la recherche et fait partie des données collectées. Spécialement adopté à notre cas lequel à travers s'illustre l'entrepreneur social à l'origine du modèle d'écosystème social.

Un autre outil permet d'apporter à la validité interne des résultats c'est la diversité des informations recueillies et donc la mise en place d'une multi-angulation (Hlady-Rispal, 2002, p. 116)[336]. Alors même que le cas est unique, l'approche écosystémique permet d'avoir des infos collectées auprès d'une diversité d'acteurs. Autant d'un point de vue organisationnel (association, institution, entreprise…) que d'un point de vue des personnages ayant participé à l'étude (le chercheur, le salarié, le co-porteur, des bénévoles…). On parle dans ce cas d'une multi-angulation intra-site.

- Validité externe des résultats

Pour compléter et terminer la qualité de la recherche, il est important d'effectuer une validité externe des résultats. Celle-ci s'intéresse à la *« généralisabilité* », c'est-à-dire au fait que l'étude s'est aussi intéressée aux cas existants en dehors de sa propre étude empirique (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Le but étant de démontrer que les résultats de l'étude peuvent être mis en place dans un autre cadre, un autre environnement.

En espèce la démonstration n'est pas si évidente. En effet par sa nature d'étude de cas unique menée sous l'égide d'un design méthodologique très personnel, la transposition n'apparait pas évidente. Cependant une approche par la théorie enracinée va nous permettre de proposer un

[335] Cole, P. M., Johnson, K. (2007), « An Exploration of Successful Copreneurial Relationships Postdivorce ». *Family Business Review, 20*(3), p.185-198.
[336] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

modèle, tiré du cas mais aussi prototypé sur ce cas unique ; dès lors une adaptation est imaginable sous l'égide d'autres cas construits autour d'une organisation en réseau. C'est pourquoi même si par l'approche qualitative la généralisation statistique est interdite, une généralisation théorique peut quant à elle être validée. Dans notre cas on parlera même de « *généralisation conceptuelle* » (Glaser, 2004 ; Tsoukas, 2009), une généralisation à travers des fondements théoriques forts (création de valeurs et écosystème d'affaire) et d'un matériau empirique (le cas **Terra Garona**). Grâce à cette diversité, il nous est possible de créer des connaissances généralisables.

IV.3.2.2.5. Multi-angulation des données

Cette dernière étape méthodologique permet d'organiser la recherche grâce aux unités d'enregistrement ou d'analyse. Ces dernières permettent de segmenter la recherche et son contenu à travers une catégorisation permettant d'organiser les données. Cette démarche inductive, tirée de la théorie ancrée permet de mixer au sein d'un même groupe, le matériel théorique et le matériel empirique. Nous allons voir dans cette partie comment ont été incorporés à ses trois niveaux les deux types de données.

Ici les unités représentent les trois niveaux d'études (Tableau 12) ;

- *Macro-niveau* à travers l'écosystème social
- *Méso-niveau* grâce à l'écosystème **Terra Garona**
- *Micro-niveau* par l'aventure entrepreneuriale porteur de projet

Dès les premières semaines de l'étude une grille heuristique synthétisant les différentes notions théoriques du fondement des organisations et du management autour de la notion d'écosystème d'affaire fut construite. Ce travail résulte en grande partie à travers des connaissances d'ores et déjà acquises par le chercheur lors de son mémoire de recherche et de ses différentes formations.

Ce même exercice fut réalisé deux ans plus tard, afin de mettre à jour l'outil, les auteurs et les connaissances théoriques. Cette grille est désormais complétée par un tableau Excel de la revue de littérature, résumant le nom de l'article, de l'auteur, la date de publication, une identification en mots clés (grille) puis un résumé un peu plus complet de l'article après sa lecture. Ce travail a permis au chercheur de s'appuyer sur un socle théorique solide, structuré et actualisé tout au long du travail de recherche.

Le tout fut complété par l'outil ZOTERO afin de construire dans le même temps la bibliographie et le référencement informatique de l'ensemble des articles et publications utilisées dans cette thèse.

Tout comme les données issues du matériel théorique, les données issues du matériel empirique ont été codifiées afin de les organiser. Cette codification fut temporelle, en effet à travers les différentes boucles d'études définies précédemment, il a été possible de ressortir les éléments d'analyse et les thèmes redondants à travers les périodes d'évolution entrepreneuriale.

S'en est déduit un tableau lequel sert à répertorier l'ensemble des éléments empiriques, par date tout d'abord, auquel il est ajouté sa source de provenance (cahier, CR, documents officiels, prise de notes personnelles…). Cet élément est ensuite répertorié dans une série de mots-clés, semblable aux notions théoriques afin d'observer les concordances entre les deux. Ensuite ce

Licence CC BY-NC-ND 3.0

matériel est résumé en quelques phrases, le contexte est aussi décrit avec une note de « souvenirs » afin d'ajouter une visualisation de cet évènement par le chercheur, des choses de l'ordre du ressenti. Ce regard particulier permet de donner un meilleur squelette à la codification, de ne pas en faire une démarche automatique mais plutôt une retranscription détaillée d'un vécu, d'une histoire afin, par la suite, d'obtenir l'approche narrative voulue et souhaitée.

Aussi des évènements « intimes » apparaissent dans cette codification, ils ont leur importance car ils permettent de contextualiser l'état d'esprit du chercheur, d'aider à l'analyse de certaines de ses décisions d'entrepreneur. Idem pour certains des acteurs majeurs de l'aventure, leurs ressentis face à des évènements de l'ordre de leur intime propre et de l'intime collectif de cette aventure organisationnelle.

De plus grâce à l'analyse de ce matériel, différents niveaux sont étudiés, les faits, le compte rendu, le contexte, les ressentis mais aussi la suite donnée à l'échange, à la discussion, à la prise de note.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

	Rencontre	**Fusion**	**Dispersion**
Données observées et orales (Micro-analyse)	Notes personnelles Agenda personnel Réunions sur la mise en place de la charte de valeurs et fonctionnement (18h d'échanges) Réunions interne/de bureau/de collèges Conférence du tourisme fluvial Réunions COPIL	Notes personnelles Agenda personnel Réunions Gironde tourisme Réunions interne/de bureau/de collèges Réunions sur le tourisme fluvial Réunions avec des partenaires	Notes personnelles Agenda personnel Réunions internes/de bureau Réunions avec des partenaires
Données écrites (Macro-analyse)	Budget prévisionnel **Terra Garona** 2015 Statut 2015 **Terra Garona** Compte rendu AG extraordinaire **Terra Garona** 2015 + feuille de présence Lettres d'engagement des partenaires Panorama L'économie sociale et solidaire CRESS Diverses documentations commerciales Publication de l'office de tourisme Articles journal régional et national	Statut 2016 **Terra Garona** Dossier demande de financement FSE Compte de résultat 2015 et 2016 Compte rendu AG ordinaire **Terra Garona** 2016 + feuille de présence Déclaration changement de bureau + lettre de démission Fiches de poste E.B/M.H Parcours de formation-action du financeur Document « concertation-tourisme » Région nouvelle Aquitaine Diverses documentations commerciales Articles journal régional et national	Présentation assemblée Générale **Terra Garona** 2017 Plan d'action 2017 **Terra Garona** Compte de résultat 2017 et 2018 Compte rendu AG ordinaire **Terra Garona** 2017 + feuille de présence Articles journal régional et national Statut 2018 **Terra Garona** Déclaration de changement de bureau Dossier de demande de CIFRE Diverses documentations commerciales Schéma Départemental du tourisme fluvial en Gironde (2017-2021) Schéma directeur de la métropole bordelaise
Données internes (Meso analyse)	344 mails entre les 3 porteurs du projet de Novembre 2014 à Mars 2017 Dossier étudiant (31 pages) Mémoire fin de stage E.B (52 pages) Dispositif Local d'Accompagnement de la Gironde de LCL (64 pages) Rapport « ADOC » projet de reconstruction d'un coureau (49 pages) Charte de valeurs et fonctionnement Présentation « Kaizen » auprès du cercle des jeunes dirigeants (21 pages)	222 mails provenant de la société de gestion « Caraïbe » entre Janvier 2016 et juin 2017 Convention mise à disposition d'un local Contrat de travail F.G.P/E. B/M.H Outils de communication « *Caraïbe* »	418 mails de l'association **Terra Garona** entre Juin 2016 et Décembre 2017 Convention de mise à disposition de bateaux Lettre de résiliation de la CIFRE Avenant FSE Outil de communication **Terra Garona**

Tableau 13 : Le recours au principe de multi-angulation des données

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Pour mener la recherche, outre les principes de contextualisation, de réflexivité et de conservation des matériaux d'ores et déjà évoqués, la multi-angulation sous ses diverses formes a piloté le processus d'interprétation à l'origine de la narration du cas. Ces principes correspondent à ceux préconisés par Hlady-Rispal (2002)[337].

La démarche s'est attachée à suivre la multi-angulation des données, des méthodes, des interprétations des acteurs, des chercheurs et des théories (Jick, 1979). Il s'agit d'une recherche de convergence. C'est la raison pour laquelle une présentation de la méthode autoethnographique et de la méthode de la recherche action s'est avérée nécessaire, afin de mieux présenter le chercheur et cerner son rôle dans le cas terrain, sans oublier de présenter les différents intervenants tant les personnes que les structures. Un soin particulier a été apporté à répertorier les théories existantes et présenter les chercheurs ayant travaillé la notion d'écosystème, de son émergence dans les sciences de gestion à son insertion comme outil d'analyse organisationnel moderne. Cette recherche approfondie des concepts à partir des travaux d'auteurs a permis d'identifier les faits qui ont généré le concept d'**EST** et d'en donner une traduction utile et durable.

En ce qui concerne les données recueillies, lesquelles proviennent de diverses sources classées sous forme écrite/orale, officielle/observée, de prises de notes personnelles du chercheur, de documents internes aux structures, un tableau à double entrée a été construit dans le but de combiner les phases d'intervention, avec pour chacune d'elles des propriétés différentes, des temps de collecte différents, et les outils et/ou sources d'information provenant du terrain. Cette approche, toujours inspirée par la multi-angulation des données, des méthodes, des acteurs, des chercheurs et des théories convoquées sur les écosystèmes et les flux de valeur, a permis d'analyser le cas **Terra Garona** (Figure 23). Ce procédé, mis en place pour consolider et garantir les résultats obtenus, reste assez rare en expérience terrain, dans la mesure où il fait appel à des compétences diversifiées.

L'ensemble du processus méthodologique a également imposé une remise en cause systématique de la démonstration, notamment par l'analyse des informations à la suite de leur récolte d'une part et par une relecture constante à la lumière de la diversité des données et de la richesse de la revue de littérature d'autre part, ceci afin de minimiser les biais de construction. Dès lors, c'est encore au moyen de la multi-angulation et des multiples actions qu'elle génère qu'il a été permis d'accroître la validité du construit de la recherche, notamment en liant la perception et les faits. Il en découle une meilleure compréhension du phénomène d'**EST** par l'articulation des résultats avec les théories les plus pertinentes, tout en tenant compte du contexte spécifique de l'étude.

Enfin, par cette méthodologie particulière, il a été possible d'offrir un récit réaliste et confessionnel, porté par la volonté d'une retranscription riche de la réalité observée, sans que soit oublié l'objectif de la rigueur scientifique.

[337] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

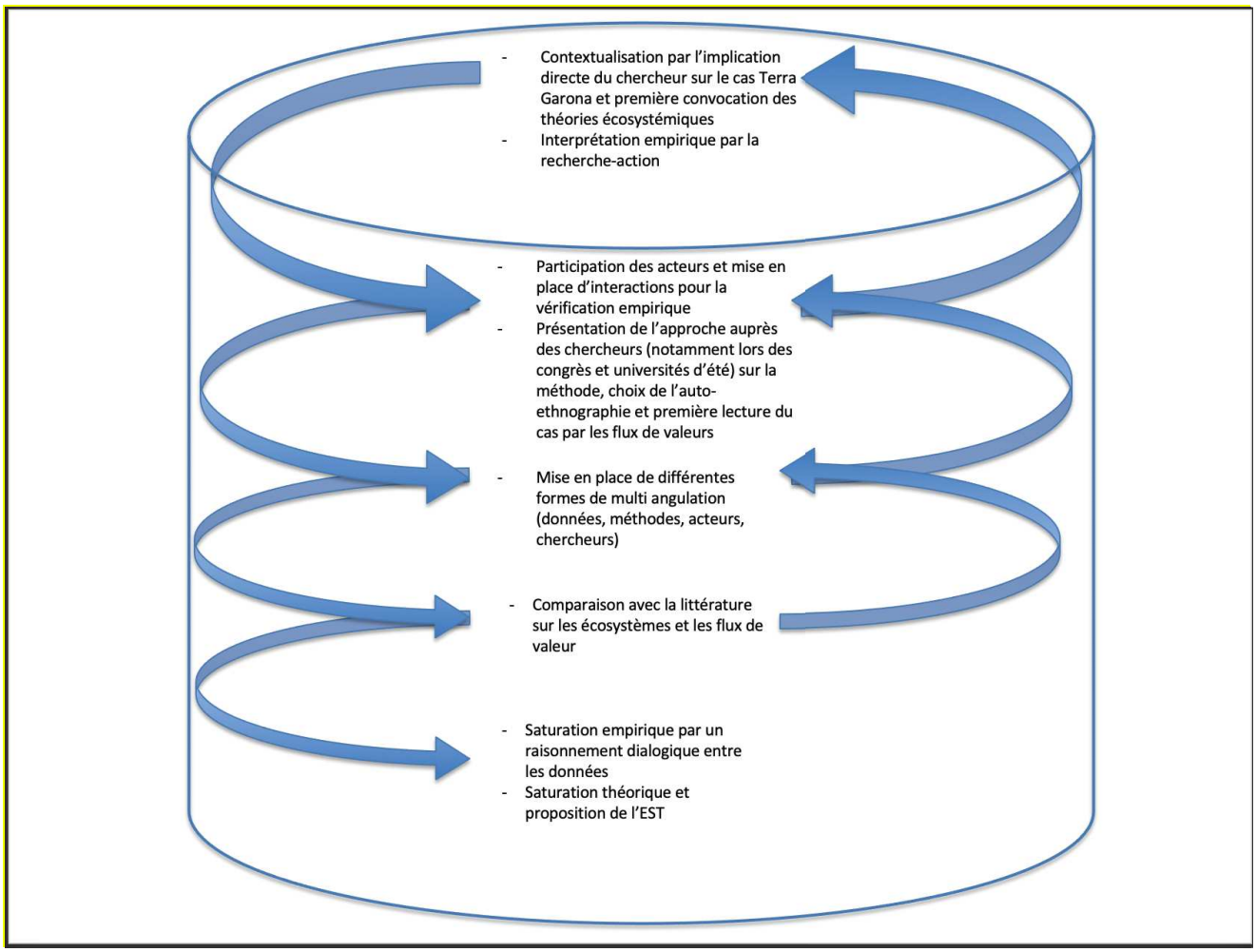


Figure 22 : Processus d'interprétation (inspiré de Hlady-Rispal (2002) De la donnée empirique à la théorie. Une représentation hélicoïdale du processus. p.148)[338]

C'est donc par cette double catégorisation (Mucchielli, 1996), théorique et empirique, qu'on obtient la combinaison souhaitée, celle d'une proximité importante avec le terrain autour de notion théorique. Cet ensemble nous donne une arborescence de catégories auxquelles est rajouté tout un éventail d'expérience, de perceptions et de ressentis.

Par la suite, cet éventail se trouve dispersé « *en grappe* » selon la méthode utilisée par Gabb et Fink en 2015[339]. Ces grappes sont les boucles méthodologiques de la recherche action, chacune s'inscrivant dans un espace de temps. C'est par ce regroupement qu'il est possible de trouver la cohérence souhaitée du travail de codification. C'est grâce à cette étape de codification qu'il a été possible d'affiner certaines des boucles et de faire un réel apport à la recherche.

[338] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

[339] Gabb, J., Fink, J. (2015), « Telling Moments and Everyday Experience: Multiple Methods Research on Couple Relationships and Personal Lives. », *Sociology, 49*(5), p. 970–987.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Cette dernière étape fut franchie en 3ème année de thèse, suite à l'importante phase terrain et après le retour aux données académiques. Une certaine influence du chercheur s'est alors exercée sur le travail. Mais une réelle connivence ayant existé avec le terrain a subsisté efficacement. Les résultats sont le fruit d'une réelle combinaison des deux.

L'exemple le plus frappant concerne la notion de territoire. Longtemps absente du travail théorique, elle devint centrale dans l'approche entrepreneuriale, cependant le lien avec le sujet de la recherche n'était pas postulé et a donc longtemps été mis de côté. C'est donc bien au cours de l'analyse et de la codification des données, qu'il a semblé évident pour le chercheur de mettre en avant cette notion, l'empirique l'évoquant très régulièrement et étant le liant, le rêve commun si fondamental dans une organisation en réseau tel un écosystème. Dès lors un retour à la littérature fut engagé afin de collecter de nouvelles données pour comprendre certains des enjeux de cette notion et comment elle a été travaillée par les auteurs, notamment ceux de la théorie des organisations.

IV.3.2.2.6. Présentation des résultats de la recherche

Une approche qualitative comme celle-ci s'inscrit dans une volonté de développement d'un concept à travers une approche narrative, une proposition théorique, le tout tourné vers la description d'un phénomène, celui de l'émergence d'un écosystème social. Plus qu'une recherche, une thèse doit être un outil de transmission, de communication qui tout en restant scientifique doit être lisible et accessible pour le plus grand nombre. C'est pourquoi il est important de réfléchir à la présentation des résultats, du modèle théorique et surtout de la démonstration.

Différents outils furent utilisés pour présenter cette recherche ;

- Ce document dactylographié tout d'abord, point central d'une thèse et regroupant l'ensemble des informations nécessaires à la compréhension des travaux
- Une modélisation conceptuelle des résultats afin de rendre le travail plus didactique et plus facilement transmissible
- Quelques présentations PowerPoint utilisées, au sein de différentes journées doctorales du laboratoire CREOP par exemple
- Une représentation métaphorique à travers le tableau de Dali « The Ship », partant de l'idée que l'interprétation personnelle d'une œuvre permet de visualiser et expliquer clairement une démarche et des résultats, tout en y ajoutant une touche de « poésie »
- Présentation au sein de ma thèse en 180s autour d'une métaphore avec le castor, seul animal capable de complètement modifier son écosystème afin de l'optimiser[340]

Ce mixte de présentation vient synthétiser les propositions formulées tout en répondant aux besoins scientifiques. Surtout cela permet de souligner les phénomènes primordiaux tout en permettant de répondre au critère d'enseignabilité (Avenier et Gavard-Perret, 2012). De plus par la présentation visuelle et symbolique qu'est le tableau de Dali, nous répondons à la vision qualitative de la représentation du phénomène, c'est-à-dire qu'à travers l'art, une seule

[340] Finaliste régional de l'Université Confédérale Léonard de Vinci, concours annulé par la suite pour cause COVID

Licence CC BY-NC-ND 3.0

interprétation est impossible, chacun y verra quelque chose d'unique, tout dépend de celui qui regarde. La boucle est bouclée.

Tableau 14 : Plan général de la thèse

<table>
<tr><th colspan="2">Revue de littérature</th></tr>
<tr><td colspan="2">Fondements théoriques d'une recherche sur les écosystèmes au moyen d'une approche métaphorique, historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><td>Chapitre 1.
La caractérisation de la nature d'un écosystème au moyen de la métaphore</td><td>Chapitre 2.
L'émergence de la théorie écosystémique au moyen d'une l'approche historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><th colspan="2">Proposition théorique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 3.
Conceptualisation de la notion d'écosystème social par la théorie de la valeur</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cadre méthodologique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 4.
Le cadre opératoire et la conception de la méthode, le choix de l'approche autoethnographique</td></tr>
<tr><th colspan="2">Résultats</th></tr>
<tr><td colspan="2">Une étude de cas unique pour observer l'émergence d'un écosystème social</td></tr>
<tr><td>Chapitre 5.
Narration du cas, au fil de l'eau</td><td>Chapitre 6.
Discussion sur l'utilité de la modélisation d'un écosystème social dans le développement territorial et analyse des différentes étapes d'émergence</td></tr>
</table>

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Crédit photo : David Ollero

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Chapitre V. Narration du cas, au fil de l'eau

Cette période est analysée **en trois temps démontrant tour à tour la rencontre écosystémique (V.1), l'art quotidien de la fusion (V.2) pour finir sur le risque dispersif (V.3)**. Afin d'offrir une discussion pertinente à la suite de la retranscription du cas, ce *« fil de l'eau* » se place sous **trois regards,** celui de l'un des **porteurs de projet (micro)** qui, grâce à la recherche action, va permettre de suivre le regard entrepreneurial, principalement cerné par les prises de notes narrant sa présence au sein d'une organisation en réseau**.** Ensuite chaque temporalité sera abordée sous le prisme de **l'organisation créée « *Terra Garona* » (meso)**. Cette approche organisationnelle va permettre d'observer les méthodes managériales utilisées ainsi que le point de vue d'une structure pivot au sein d'un écosystème social avec désormais le chercheur comme l'un des acteurs principaux de l'organisation, passant alors du rôle de porteur du projet, à celui d'administrateur pour enfin devenir président de la structure. Cette partie est construite principalement avec les mails échangés par l'équipe entrepreneuriale et les comptes rendus de réunion. Enfin, **une vision écosystémique (macro)** visera à éclairer le rôle du territoire et le façonnement de la valeur et permettre la construction d'un *écosystème social* par la fusion écosystémique. Pour cela, les études documentaires recueillies pendant la période ainsi que les prises de note réalisées au cours des réunions avec les parties prenantes ont été mises à profit.

Le cas **« *Terra Garona* »**, représente plusieurs années de vie pour beaucoup de personnes, il émerge d'une volonté commune, celle de « *remettre des voiles sur la Garonne* ». C'est pourquoi il semble nécessaire de teinter ce chapitre d'une couleur particulière, alliant la chaleur du bois et la brise des flots pour garder de la pertinence dans la description du phénomène organisationnel observé, cet aspect jouant un rôle important dans la compréhension de son fonctionnement et des problématiques qui lui sont associées[341]. Les preuves empiriques que propose le cas permettent, au fil de la narration d'en examiner les évolutions inhérentes à chaque étape du processus d'innovation par les boucles itératives permettant de réaliser certains ajustements et surtout de cerner la compréhension globale du cas.

V.1. La rencontre écosystémique (2014-2015)

Cette première boucle d'étude permet d'observer le comportement des différentes structures ayant participé à cette ambition de territoire, pour bien comprendre leurs motivations et leurs craintes étudiées sous l'angle de trois regards, celui d'une **équipe entrepreneuriale (V.1.1.)**, celui du **processus d'émergence (V.1.2)** créé et enfin celui d'une **approche écosystémique (V.1.3)**. Cette triangulation montre les conditions nécessaires à la *fusion écosystémique* car l'origine du projet vient de trois horizons différents, qui, réunis, élaborent un modèle d'exploitation économique d'un bateau en bois traditionnel de la Garonne. Cette boucle commence à l'automne 2014 avec le premier mail envoyé par *E.B* aux deux autres personnes concernées par le projet (*F.G.P* et *D.P*) évoquant le sujet du *Coureau* et se termine à l'hiver 2015 par le lancement de l'association **Terra Garona**. Dans cette temporalité, se déroule le parcours de l'équipe

[341] « *Maxwell (1998) [...] insists that a useful theory will tell an enlightening story about some aspect of the world, providing insight into and broader understanding of it.* » Locke, K. (2001), *Grounded Theory In Management Research*. London : Sage Publications p.36.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

entrepreneuriale, laquelle partant d'un projet étudiant a finalement pu obtenir une subvention de lancement.

V.1.1. Le projet académique

Dans cette partie tournée vers le regard personnel d'un des porteurs du projet, il semble important de rappeler les différents aspects inhérents à ce rôle. Le chercheur se présente alors comme un étudiant et un technicien se nourrissant d'aspirations personnelles variées. Il n'exprime pas spécialement de préférence vis-à-vis du territoire choisi, n'y vivant pas à plein temps[342] mais il est attaché aux valeurs liées à la navigation traditionnelle. Durant cette première période, les choix sont effectués en raison de sa volonté de saisir les opportunités au niveau territorial en s'appuyant sur la coopération des acteurs. Ses décisions et sa force de conviction seront orientés vers les acteurs de l'économie sociale et solidaire, correspondant à ses préférences personnelles et académiques, tout comme les structures publiques se situant dans le prolongement de son attachement à la défense d'un patrimoine naturel et culturel. Cette partie de l'étude, assurément la plus personnelle, a nécessité une introspection importante, faisant appel aux souvenirs et prises de note venant relater une période vécue pleinement. Son orientation entrepreneuriale apparait alors forte et aura un impact sur les choix stratégiques de la future structure **Terra Garona** et sur l'évaluation de la performance, d'autant que, suite à un projet étudiant antérieur portant sur le tourisme fluvial en Loire[343], l'étudiant possède d'ores et déjà les connaissances de base sur la construction d'un développement dans ce secteur spécifique même si de nombreuses différences vont émerger, au cours de l'étude.

Le projet mobilise alors trois étudiants, spécialisés et passionnés par l'économie sociale et solidaire. Portés par des valeurs fortes, ces derniers souhaitent amener des solutions profitables à tous. Pour eux, une des clés du succès est de construire avec – et non pour – les différentes parties prenantes. L'intérêt exprimé par les trois étudiants vient donc de leur formation[344] et de leurs expériences (Développement durable, Accessibilité, Coopération sans hiérarchie). A l'origine, le projet rentre dans le cadre de leur formation professionnelle. A ce sujet, il convient de préciser que durant toute cette temporalité ils ont été engagés à titre bénévole, sauf *E.B* en stage de fin d'étude au sein de **L'association les Chantiers Langoiran (LCL)** qui appartient au domaine de l'Economie Sociale et Solidaire, laquelle association développe des activités inscrites dans une démarche de valorisation et de transmission du patrimoine, avec pour objectifs : Promouvoir le patrimoine naval et celui de la Garonne ; Conserver et mettre en valeur le patrimoine local des Chantiers ; En faire un lieu de rencontres et d'échanges ; Réaliser des projets culturels inscrits dans une dynamique sociale et économique ; Développer des activités liées au fleuve, éducatives, artistiques et techniques ; Maintenir l'emploi local. Le premier contact avec le directeur de la structure (B.B) se situe à l'automne 2014.

Dans ce cadre précis, le directeur de **LCL** souhaite voir à nouveau naviguer au fil de l'eau *le Coureau*, ancien bateau en bois traditionnel de marchandises ayant navigué au XIX° siècle sur la Garonne ; pour cela, à travers une formation de charpentier, il lance en 2010 le projet de construction d'une réplique du dernier *Coureau*. Il s'agit donc d'un chantier de formation atypique

[342] Son stage de fin d'étude s'exerce en effet à Paris dans une association nationale

[343] Lauréat du concours Cercle des jeunes dirigeants « performance globale » 2013.

[344] Master Économie sociale et solidaire

Licence CC BY-NC-ND 3.0

permettant de travailler sur un support hors norme, sur plusieurs années, auprès de publics riches d'expériences. En 2015, c'est le début de la 5ème saison, même si cette dernière n'a pas encore trouvé les financements[345] nécessaires mais le *Coureau* constitue un atout supplémentaire pour les obtenir. Cette saison décisive doit permettre la finition du bateau dont pour le moment la coque (2014) est la seule construction ayant émergé du chantier. Dès lors un rétro-planning est proposé par les charpentiers avec différentes étapes : 2015, moteurs et mise à l'eau, 2016, aménagements intérieurs, mats, voiles et peintures, 2017, lancement d'exploitation.

Le bateau devenant un axe majeur de motivation pour le financement de la nouvelle saison de formation, se trouvent alors posées la question de la finalité de l'action et celle de l'avenir du bateau. C'est donc en Janvier 2015 que **LCL** mandate l'équipe sur la recherche d'un modèle économique innovant pour la future exploitation d'un bateau traditionnel sur la Garonne avec les acteurs locaux et les services (offices de tourisme, Conseil Régional d'Aquitaine, Conseil départemental de la Gironde, Mairie de Bordeaux, Métropole Bordelaise, le CHU de Bordeaux, Bailleur social...) dans le but de mettre en place un dispositif de tourisme social et solidaire visant à la valorisation du territoire Girondin. Ce projet de territoire vient directement impliquer certains acteurs publics, comme les communautés de communes locales, le conseil Départemental ou encore la Région qui souhaitent s'impliquer dans le développement rural. Arrivant à 24 mois (2017) de la fin du chantier de construction, l'association est à la recherche d'une exploitation de ce bateau avec l'ambition de faire découvrir la beauté du patrimoine naturel et culturel de la Garonne aux passagers, le temps d'une croisière initiatique, d'une dégustation de mets régionaux ou à travers des activités proposées à bord. Ce projet associatif s'articule autour de deux axes : la réhabilitation du site de **LCL** et la construction d'un bateau du patrimoine fluvial. C'est un projet à mi-chemin entre patrimoine et innovation : l'atelier de charpente navale perpétue des savoir-faire et transmet des techniques traditionnelles à travers la construction et la rénovation de bateaux en bois appartenant au patrimoine maritime et fluvial... Entre savoir-faire techniques et construction patrimoniale, **LCL** participe également aux projets de développement du territoire. L'association avait déjà redéfini son projet patrimonial associatif (horizon 2011-2015), autour de trois pôles d'activités : social, artistique et culturel, patrimoniale et technique. Un des axes majeurs du projet associatif est un chantier de formation qui a pour objectif de former environ 10/12 stagiaires par an, le temps de la construction du bateau.

> Il s'agit donc à l'origine d'un projet académique lequel comme tout projet peut se définir comme *« un ensemble d'activités coordonnées et maitrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques » (ISO, 1997)*[346] *.*

En d'autres termes, le but est de regrouper au sein d'une même entité des compétences et des expertises pour faciliter l'action et la prise de décision avec un résultat livrable, ici un document à destination de la formation pour valider le diplôme. La mission est la suivante : Permettre d'ancrer le développement territorial, son dynamisme, autour de la Garonne par le biais d'une offre touristique accessible en développant un modèle économique innovant autour de l'exploitation du

[345] 400/600€ par mois

[346] ISO 10006, (1997), « Management de la qualité — Lignes directrices pour la qualité en management de projet », 27 p.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Coureau. En tant qu'élèves en parcours *Management des entreprises sociales et solidaires*[347], lors d'un CA (Conseil d'administration) de **LCL**, les étudiants ont fait référence aux *valeurs de l'ESS* en présentant une démarche prospective pour la future exploitation d'un *Coureau*, avec la certitude de faire l'unanimité sur cette question, **LCL** étant une association professionnelle avec de nombreux travailleurs sociaux.

> A leur grande surprise, l'ensemble du CA leur a répondu *: « nous en faisons partie et nous ne le savions pas ».*

Le directeur (*B.B*), bien plus tard, dira même qu'il ne cherchait pas à s'en revendiquer, de peur de se mettre certains partenaires publics ou privés à dos et non pas, par manque de connaissances. De leur côté, par leur parcours, réalisés dans des domaines techniques, économiques et sociaux, les étudiants bénéficient d'un enseignement théorique et d'une application pratique de la théorie au-delà de la moyenne des participants aux réunions ; la plupart des adhérents **LCL** présents à ces premières rencontres faisaient référence à un passé « *d'école libertaire »*. Alors que ce terme « *libertaire* » pour les initiateurs du projet s'apparentait à une démarche d'apprentissage et d'auto-organisation, il restait dans l'esprit de l'association **LCL**, un rejet du monde capitaliste. Comme un serpent de mer, il est réapparu au cours de différents débats.

La taille importante de la structure en termes de projets a amené le bureau et spécialement les salariés à questionner l'organisation, ses activités et ses objectifs. Un *Dispositif Local d'Accompagnement de la Gironde* (DLA) datant de Janvier 2010 avait déjà été mis en place pour définir l'avenir de **LCL** et de son projet *Coureau* avec comme sujet : « *Accompagnement de l'association à la définition d'une stratégie de développement* ». Dans le prolongement d'une première étude « *ADOC* »[348] (2005) et d'un DLA (2007), l'association bénéficiait déjà d'un accompagnement sur le volet économique et financier, afin de se doter d'outils de gestion pertinents. Les résultats montraient déjà que l'exploitation du *Coureau* ne serait pas rentable sauf en cas de visite du lieu des chantiers. C'est pourquoi aujourd'hui encore, de nombreuses questions perdurent surtout sur l'opportunité de la réalisation du projet de reconstruction historique du *Coureau*[349]*,* puisque les adhérents et le bureau ont rejeté les études effectuées selon eux par des techniciens, sans recueillir l'avis des administrateurs de l'association. Ne voulant pas faire des chantiers un lieu de visite touristique[350] mais un lieu de travail, ils ont admis que l'image du *Coureau* en construction dans le dernier chantier naval de Gironde ne pouvait plus être utilisé à sa pleine mesure. Cependant l'attractivité du territoire ayant augmenté de manière très significative durant ces dernières années, notamment avec la proximité d'une métropole régionale comme Bordeaux, beaucoup d'acteurs continuent à croire en la rentabilité future de la structure d'exploitation.

---

[347] Sous la direction de R.Lafore, Professeur de Droit public à Sciences Po Bordeaux et chercheur au COMPTRASEC, Co-porteur de la Chaire Crisalidh, responsable du Master "Économie Sociale et Solidaire & Innovation Sociale" de Sciences Po Bordeaux, établissement dont il est aujourd'hui directeur honoraire, après en avoir été directeur de 1998 à 2007.

[348] Financée par plusieurs partenaires publics comme la région, le département, la communauté de communes et l'état, elle a couté 17k€ et propose à LCL de se transformer en SCOP.

[349] Budgétisé à plus d'un million d'euros

[350] Entendu par un administrateur de LCL « Ce n'est pas *New-York ici* »

Licence CC BY-NC-ND 3.0

C’est ainsi que l’association a préféré dissocier au plan juridique la construction et l’exploitation du *Coureau*. Elle a privilégié la pleine propriété du *Coureau* (pour la phase de la construction tout au moins), et a souhaité confier son exploitation à une structure type coopérative (coopérative loi 1947 ou SCIC, qui remporte la préférence) favorisant l’engagement de partenaires publics (communauté de communes et mairies notamment) et privés. La question demande à être approfondie dans l’avenir avec les futurs partenaires qui souhaitent que le bateau participe à maintenir et développer l’attractivité du territoire en mettant en valeur les actions de **LCL**, en participant au dynamisme culturel du territoire et en valorisant les métiers du fleuve. Cependant il reste à définir l’apport en capital que représente la nature de ce bateau pour la structure ; pour cela il est demandé une évaluation par un commissaire aux apports. La question du choix de verser ou pas le *Coureau* au capital de la SCIC est compliquée par le fait de savoir si, lorsque l'on verse au capital, on parle d'investissement avec retour sur capital c'est à dire, si l'on fait fructifier l'argent car d'un point de vue comptable le *Coureau* est construit sur provision pour charges[351], en ce qui concerne la ressource humaine nécessaire à sa construction. Si le bateau est au capital de la SCIC, il faut que **LCL** ait l'exclusivité de l'entretien de ce dernier pour pouvoir assurer une entrée d'argent régulière au cœur de l’activité de charpente maritime. Avec ce "*compte*" l’association **LCL** s’est endettée pour payer les salaires et la matière 1ère du bateau, et est donc dans l'obligation de rembourser ces frais en comptant sur le projet **Terra Garona** pour combler ce vide d’une part, et sur la rentrée d'argent prévue pour les réparations et l'entretien du bateau d’autre part.

La reconstruction constitue en elle-même une phase importante du nouveau projet associatif. Mais elle n’a de sens que si elle est légitimée par l’étape suivante : l’exploitation qui sera faite de l’ouvrage ainsi réalisé. La stratégie de développement doit permettre de définir plus précisément les modes d’exploitation de l’ouvrage achevé, en mettant en évidence le cadre de contraintes dans lequel ils s’exerceront, les partenariats (particulièrement auprès de bailleurs sociaux) qu’ils mobiliseront, leur contribution aux missions de l’association, et enfin les conséquences financières (conditions de la viabilité économique de telles orientations sur le moyen terme). Les collectivités sont également parties prenantes, à travers la communauté de communes (mobilisation dans le cadre du programme européen LEADER, notamment). Quelques points faibles sont à souligner :

- Financements non assurés (pour la construction du *Coureau*), dans un contexte de faible lisibilité des politiques publiques.
- Diversité et multiplicité des acteurs à réunir, potentiellement liés par un intérêt commun (relation au fleuve, patrimoine, environnement), mais sur un format de concertation qui n’existe pas encore à cette échelle (rencontre des acteurs publics et privés, différents rangs de collectivités...).
- Risque de décrochage (et donc de remise en cause des décisions) de la part de certains adhérents de l’association qui sont très éloignés des logiques financières et

[351] « *Les provisions pour risques et charges sont destinées à enregistrer des dettes probables, dont le montant ou l’échéance ne sont pas connus de façon précise. La réalisation de ces risques est incertaine, cela constitue donc des dettes probables qui pèsent sur la société*. » Les provisions pour risques et charges (Source : memocompta.fr)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

institutionnelles, si le lien n'est pas constamment entretenu entre le niveau du pilotage (bureau, salariés) et l'ensemble des adhérents.

L'un des aspects qui est apparu exemplaire lors de la rencontre avec **LCL**, ce n'est pas tant la volonté d'exister en tant qu'acteur économique que l'expression de personnes tournées vers la dignité, l'envie de ne plus dépendre des pouvoirs publics et des bons vouloir du monde politique, et souhaitant au sein d'une structure représentative pouvant les accueillir, apporter leurs convictions et leurs cultures, et enfin exister et ne plus paraitre :

> *« J'ai découvert les Chantiers par la musique, la fanfare et j'ai un grand-père charpentier »,* dit un adhérent. *« J'avais une entreprise navale et j'ai reconstruit une filadière. De plus, j'aime le bois, la musique et la fête »* avoue un second.

Enfin, un jeune adhérent révèle qu'ici, c'est un lieu de conciliations, que l'on soit « *punk anar* », « *musicien ou autre, on y a sa place* » ; Musique-fanfare, atelier de formation à la charpente, construction et navigation, collecte de mémoires, cultures multiples (cinéma, photo, sculpture, danse...), échanges internationaux, aménagements du site. La vision que les adhérents ont de l'activité de **LCL** apparait parcellaire. Aucun ne parle précisément de la construction du *Coureau*, pourtant projet phare et une des préoccupations principales de l'association, surtout en terme financier. Le sujet principal évoqué lors des rencontres avec ces passionnés (adhérents jouant déjà un rôle de frein à l'action associative) porte sur la stratégie touristique de Bordeaux-Métropole. Ils demandent aux étudiants d'avoir un esprit critique quant à cette stratégie au regard d'une formation qu'ils considèrent « élitiste ». Plusieurs réponses objectives seront nécessaires. Tout d'abord concernant la stratégie touristique, pour laquelle il conviendra de suivre les négociations entre les acteurs publics au sujet de l'avenir et du développement des territoires de la Garonne. Quant au projet, l'important pour le moment, sera de se faire connaître et de montrer qu'il est possible de construire un projet viable, pour proposer un tourisme alternatif à l'offre globale. De plus, dans le cadre du stage et de l'étude de marché (lancée en fin d'année 2014), il sera possible de répondre que le développement touristique du territoire peut être un moteur d'emploi et de développement économique. Cependant, il faudra encore construire une offre créatrice de valeurs pour les habitants et c'est dans ce cadre que les groupes de travail devront prendre place.

A l'automne 2015, les trois étudiants (futurs diplômés) se sont proposés au sein de la newsletter de **LCL** comme intéressés par les postes de la future SCIC et de l'organisation chargée de son lancement. *E.B* apparait alors la plus impliquée et intégrée du fait de son stage au sein même de **LCL**, et constitue un lien utile entre les deux sphères. Dès lors, une réflexion est mise en place pour penser le premier emploi de l'association de préfiguration en lien avec le profil proposé, c'est pourquoi dès cette époque, un travail est effectué avec pôle emploi pour initier un contrat aidé autour de l'animation socioculturelle. Ce poste est pensé comme un contrat mutualisé entre les partenaires du projet.

De manière inventive*, D.P* développe l'accessibilité prévisionnelle du *Coureau* en partenariat avec l'école d'ergothérapie de Bordeaux et le responsable de leur licence. L'idée consiste à offrir des conseils aux charpentiers pour l'aménagement du bateau afin de le rendre accessible aux handicapés (moteur, sensoriel, cognitif, psychiatrique) et personnes âgées et obtenir le label

Licence CC BY-NC-ND 3.0

« *Tourisme et Handicap* », ainsi que des appels à projet. Le collectif doit faire un diagnostic et donner des propositions d'aménagement pour que le bateau soit accessible à tous, tout en participant à la conception du futur ponton municipal, en faisant là aussi des préconisations d'accessibilité. Plusieurs compromis s'avèrent nécessaires en termes d'espace (déplacement horizontal et vertical) et d'utilisation du bateau (cuisine, sono pour un guide conférencier, espace pour nuitées, balades sonores) sans entraver l'aspect visuel des balades à bord, surtout que le bateau doit garder une fonction modulable afin de s'adapter à la saisonnalité du secteur. L'idée d'un design universel doit permettre une utilisation égalitaire, flexible, simple et intuitive. Le but n'est pas d'utiliser le bateau comme un moyen de transport mais comme un lien éducatif de sensibilisation à la navigation. De plus, le tourisme apparait ici comme un moyen de valoriser et de préserver le patrimoine au sens large. Du coup il peut aussi servir de lieu d'expression l'hiver, tout en gardant son aspect patrimonial mais en écartant tout danger lié à la navigation. Cette question de l'accessibilité rencontre une adhésion massive et tout le monde se dit favorable à la démarche, certains veulent même rendre cette accessibilité encore plus inclusive en travaillant sur son aspect économique. Globalement, les aménagements et équipements proposés tenteront de rendre le tourisme fluvial accessible à l'ensemble de la population. Ils devront être simples d'utilisation et requérir un effort physique minimal ; ils devront en outre tenir compte des contraintes d'espace et de sécurité du bateau. Les informations devront être perceptibles grâce à une signalétique adaptée. Mais sur le plan de l'accessibilité au handicap, si la volonté des participants d'y parvenir est intacte, cependant, la réalisation reste hypothétique selon les plans de construction du bateau d'une part et selon le financement nécessaire à ces aménagements d'autre part.

D'un point de vue personnel, prend forme la volonté de commencer une thèse narrant cette aventure, permettant de tester un nouveau système organisationnel à travers l'étude conceptuelle et la recherche-action au sein d'une étude de cas unique. Plusieurs laboratoires sont interrogés comme *Le Groupe de Recherche en Économie THéorique et Appliquée* (GRETHA) s'intéressant aux réseaux autonomes et complémentaires, qui développe d'ores et déjà un projet avec la région mais sur une approche empirique et donc quantitative à travers une approche de statistique économique. Du coup, c'est *l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations* (IRGO) qui semble le plus adéquat pour soutenir le projet de thèse, notamment par leur développement du concept d'écosystème au sein du *GRP Lab*. L'idée d'une *Convention Industrielle à la REcherche* (CIFRE) mutualisée entre les trois partenaires émerge. Cependant en cet automne 2015, l'équipe-projet se trouve en lien direct avec l'armateur du bateau *Caraïbe,* dans le cadre du CA de **AC**, pour organiser une partie de sa navigation sur l'année 2016 et trouver de nouvelles activités touristiques. Dès lors il est réfléchi avec les décisionnaires de cette structure de supporter la CIFRE car ils sont alors les seuls à avoir un bateau en capacité de navigation et donc prêts à se développer et à tester l'offre commune future. A l'été 2015, les trois porteurs de projet pensent encore pouvoir construire trois postes au sein de la future SCIC.

La nouvelle perspective académique autour de la notion d'écosystème est lisible dans le vocabulaire utilisé par les participants lors de leurs échanges au printemps 2015 et permet de penser dès cette époque le projet « *comme une réserve naturelle* » en s'assurant de la bonne et respectueuse répartition des richesses (financières, patrimoniales, savoirs) lors de la mise en place d'une participation directe de riverains informés sur des projets touristiques territoriaux. Afin de faire émerger cette orientation, il est décidé de fournir un travail sur une charte, autour d'un

Licence CC BY-NC-ND 3.0

questionnement global sur les valeurs et les visions du territoire. Il semble alors nécessaire de construire celle-ci autour des valeurs de l'ESS (coopération), du tourisme (accessibilité) et du développement économique, social et culturel du territoire. Cette structuration va permettre de faire face aux premières difficultés rencontrées au rang desquelles se trouvent le manque d'objectif commun sur le projet **Terra Garona** et plus précisément le caractère trop vague du but à atteindre (préserver le cadre de vie et la tranquillité des habitants du territoire). L'écosystème est un outil pour matérialiser théoriquement le projet et construire avec les parties prenantes le plan de développement permettant d'atteindre une volonté[352] commune de territoire. C'est un élément fort d'adhésion. Cette matérialisation théorique se concrétise par le statut de Société coopérative d'intérêt collectif[353] (SCIC) apte à atteindre cet horizon. L'implication des collectivités locales (donc à visée territoriale) la dimension sociale du champ de compétence, la gouvernance partenariale par collèges de catégories d'associés, enfin la gestion financière tournée vers le réinvestissement[354] et la rémunération actionnariale limitée[355] et encadrée viennent ensemble définir le cadre. Les étudiants mandatés pour cette étude souhaitent poursuivre ce travail et s'engager en tant que salariés de l'association de préfiguration à la SCIC. Il est donc nécessaire de créer cette association de préfiguration pour stabiliser la démarche et répondre aux besoins humains et financiers. De fait, rien ne peut être officialisé tant que la structure n'existe pas.

V.1.2. Le choix des règles du jeu

En observation introductive, il sera rappelé que le développement de projets collectifs est « *l'essence même de l'émergence de toute expérience d'économie sociale et solidaire* »[356]. Dès lors il sera particulièrement question dans cette première partie, d'actions collectives, présentées par une équipe entrepreneuriale, de réunions préfigurant la future association, de présentation de tout un ensemble organisationnel représentant les acteurs du secteur des bateaux traditionnels en Gironde. Ce fil de l'eau doit aussi exprimer les différentes étapes d'émergence d'un écosystème social. En effet seront décrits les outils, les méthodes et les intentions ayant porté le projet organisationnel pour déboucher, non seulement sur l'action entrepreneuriale mais aussi par la mise en place d'un écosystème permettant à l'ensemble des acteurs de se développer les uns avec les autres.

Portée par une volonté de rupture radicale, mais aussi par des acquis pédagogiques et les concepts d'organisation liés, l'équipe entrepreneuriale se fixe pour but d'établir un diagnostic avec l'objectif de mettre en place une gouvernance participative couplée avec une liberté structurelle. Dès lors, nous assistons à l'émergence d'un esprit libertaire, associant activités de plein air et activités culturelles, convivialité et ferveur militante, entièrement tournée vers la mise en place du projet collectif. D'un côté se trouvent les acteurs des différentes structures, tous créatifs culturels,

[352] Il était utilisé au début du projet le terme « *rêve* » concernant l'exploitation du bateau. Cependant nombreux adhérents de **LCL** ont demandé de modifier ce terme, car « *un rêve n'est qu'illusion*. »

[353] 400 en France, statut créée en 2007 et mis en avant par la « *Loi Hamon* » (Loi n° 201-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire)

[354] 57,5% minimum affectés aux réserves impartageables

[355] Pour 1k€ investi : dividende max 26€

[356] Colletis, G., Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N. (2005), « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. » *Revue internationale de l'économie sociale*, (296), p.8–25

Licence CC BY-NC-ND 3.0

de l'autre s'exercent les compétences et expériences des membres de l'équipe de base, porteurs de projet dotés d'une vraie connaissance de l'ESS, de ses valeurs, structures et limites. Dans cet ensemble **LCL**, **le Chantier Naval Associatif Bordeaux (CNAB)** et **l'association Caraïbes (AC)** présentent en outre des compétences en matière de navigation et de charpente maritime mais connaissent aussi la démarche associative auprès de publics en difficulté. Cette conjonction permettra d'orienter les offres sur l'accessibilité sociale. Ensemble, armés d'une grande volonté commune et de fortes valeurs liées au projet lui-même, ces différentes parties prenantes vont construire un document, proposant une offre adéquate aux touristes, mais aussi aux riverains fiers de montrer les atouts du territoire. Grâce à cette flotte de passionnés, le souhait d'inscrire le *Coureau* dans un tourisme responsable et alternatif, en accord avec les orientations politiques du territoire a pris corps. Cependant manquaient encore des informations sur le coût de l'exploitation. S'en est suivi un important travail de budgétisation présenté au *COmité de PIlotage* (COPIL) où il fut décidé de mettre d'abord l'accent sur la valeur environnementale et sociale du projet.

Lors du comité de pilotage de **LCL** en début d'année 2015, la méthodologie du projet est proposée aux élu-e-s, partenaires, conseils régional et départemental. Celle-ci s'inscrit dans une démarche coopérative tournée vers le développement durable à travers une problématique[357], une méthodologie « *Kaizen »*[358] basée sur les enjeux posés par cette construction. Face à ce constat, la démarche cohérente présentée, est tirée de l'étude de marché et partant de la mise en place d'un diagnostic puis de la construction d'une valeur sociale et culturelle, comme spécificité du projet de SCIC. Les étapes de développement sont alors présentées avec un rétro-planning et une mise en avant de la coopération dans la construction du projet commun mobilisant une participation toujours plus nombreuse de parties prenantes. L'idée poursuivie est d'obtenir une structure servant de vitrine au patrimoine territorial, permettant sa transmission culturelle et sa dynamisation par les circuits courts. Dans ce cadre, émerge la notion de « *pôle de compétitivité* » avec d'autres partenaires, comme ceux travaillant le bois en Gironde, pour mettre en avant les métiers de la charpente navale et servir de porte-voix à cette culture. Plusieurs points de vigilance sont également abordés lors de cette réunion. Une alerte est lancée sur le temps des décisions politiques qui ne se situe pas en corrélation avec la temporalité de **LCL** alors que le projet de développement constitue un moment décisif pour l'organisation. Un autre point de veille est mis sur le budget nécessaire pour finir le bateau, hors les financements du chantier formation visant avant tout la formation[359] et non la construction. Pour illustrer ces problématiques, certaines aventures entrepreneuriales sur les gréements en Gironde sont narrées par les intervenants, toutes ayant malheureusement échoué[360]. La réunion se termine avec l'idée de mutualiser les acteurs autour d'une cause commune. Pour cela il est demandé de bâtir des budgets prévisionnels sur la future SCIC, avec le seul *Coureau* ou avec d'autres navires, et de dresser plus précisément le champ des parties prenantes au projet.

> Un objectif commun est enfin défini avec tous les acteurs impliqués dans le projet (**LCL**, Conseil Départemental de la Gironde, Mairies locales, **CNAB**, Communauté de commune,

[357] Comment viser une exploitation du *Coureau* pour sublimer le patrimoine local ?
[358] Méthodologie toyotiste exprimant l'idée d'un développement « *pas à pas* ».
[359] Principalement des métiers de charpente bâtiment et non maritime
[360] Il est évoqué à ce moment la Gabarre des « *deux sœurs* »

Licence CC BY-NC-ND 3.0

bailleur social) : *« voir les territoires se développer socialement, culturellement et économiquement autour d'un tourisme responsable tourné vers le fleuve ».*

Pour cela, ont été interrogés par rendez-vous ou par questionnaire (plus de 20 retours), les acteurs intéressés (directeur OT, responsable OT, mairies, animateur LEADER, URSCOP, directeur **CNAB**, tourisme Conseil général, tourisme mairie Bordeaux). L'échange et la discussion ont permis de proposer une utilisation des bateaux en adhésion avec les visions et les définitions proposées par chacun des acteurs engagés dans le projet. Le but est aussi de créer une dynamique avec les habitants en les mettant à contribution, en leur faisant raconter l'histoire des villages par exemple. Le bateau ne sert pas alors à se déplacer d'un point à un autre, mais devient une expérience en soi, l'enjeu de l'offre touristique étant à la fois de faire venir des visiteurs sur le territoire mais aussi de proposer des animations aux habitants eux-mêmes pour qu'ils découvrent leur territoire. Il ne doit pas être oublié que le tourisme est un des secteurs qui modifie le plus le territoire qui accueille. C'est pourquoi cibler les habitants dans l'optique d'un tourisme 365j et inclure les locaux permet de mieux penser la culture du territoire, sachant qu'une motivation importante du tourisme vient du style de vie.

De janvier à octobre 2015 une étude de marché sur la faisabilité d'un projet de SCIC pour l'utilisation de 4 bateaux traditionnels en bois dans le cadre du Master est lancée. Le but est de savoir si la finalité de l'étude est, ou non, à l'équilibre financier. Plusieurs participants s'intéressent à cette démarche, comme des ingénieures projet culturel et interculturel, des chargés de projet culturel et de développement territorial, des chercheurs en histoire. Ces réunions vont permettre aux participants de lier l'histoire territoriale (volonté de collecte de mémoire), l'environnement naturel (la vigne, le fleuve, la pierre, le bois) et les métiers liés à la navigation (pêcherie, batelerie). Cependant la plupart des acteurs à ces instants de construction venant de **LCL**, c'est donc la culture particulière des chantiers navals et de son territoire qui va primer. Ce qui devient alors certain c'est que la stratégie à mettre en place doit être en lien avec la stratégie à court terme de **LCL** car toute l'association repose sur le projet *Coureau* depuis 2010 et le DLA et surtout depuis le COPIL où l'association s'est engagée à faire naviguer le bâtiment en 2017. Dès lors un nouveau planning de construction est réfléchi avec des travaux qui ne reprendront qu'à l'arrivée de la nouvelle session de stagiaires du chantier-formation même si au printemps 2015 une nouvelle étape est franchie par la pause de l'étrave du *Coureau*, étape importante de la construction. Ce dernier état des lieux laisse poindre quelques remarques pessimistes de la part de certains intervenants (publics notamment). Tout d'abord, le fait de penser le projet autour de 4 bateaux ce qui semble trop important à gérer pour un projet en émergence et qui apporte des preuves plus sérieuses et des précisions sur la gestion, notamment au vu de l'étude préalable de l'ADOC montrant l'infaisabilité d'un tel projet pour un bateau. Ensuite, le fait qu'une opposition existe entre les exigences morales de **LCL** et les normes nécessaires à la rentabilité économique pure du projet (un lieu d'accueil répondant aux exigences de sécurité, d'aménagement, l'utilisation du bitume…) sans oublier le problème des pontons (restant à créer) et de leur financement.

Plusieurs réunions servent à mettre en place « *une charte de valeur et de fonctionnement »* (Mai 2015) permettant de construire le socle commun à la coopération et de faire réfléchir l'ensemble des acteurs sur leur volonté commune[361], par un processus de concertations et de décisions.

[361] 18h d'échanges et de réunions

Licence CC BY-NC-ND 3.0

L'idée de ces moments est d'échanger d'abord sur les indicateurs, tant en termes de performance économique que sociale et environnementale, ensuite sur la méthode de développement du projet. L'équipe entrepreneuriale souhaite alors mettre en place une évaluation extra-financière tournée vers l'aspect social (bien être des salariés et des différentes parties prenantes, communication interne, motivation, écoute organisationnelle, lutte contre les freins aux changements, qualité du travail et rémunération, implication (turnover) et l'aspect sociétal (transmission, espoir, ouverture à des nouvelles parties prenantes, activités collaboratives sur le territoire). Chaque aspect est par la suite pensé selon une pondération répondant aux exigences et aux visions des participants ainsi qu'une préparation d'actualisation annuelle de chaque critère. Il s'agira, dans une démarche de coopération avec les acteurs du territoire et du tourisme local (clients, fournisseurs, salariés, environnement naturel), de sublimer la richesse du patrimoine touristique du territoire, et de proposer une offre diversifiée de croisières sur plusieurs bateaux en bois, emblèmes du patrimoine fluvial et maritime. Trois objectifs principaux ont alors été identifiés :

- *Sur l'aspect culturel* : préserver et valoriser le patrimoine historique, naturel autour de la Garonne,
- *Sur l'aspect social* : maintenir et transmettre un savoir vivre.
- *Sur l'aspect économique* : créer des emplois et participer au développement des circuits-courts.

Durant cette période, l'équipe entrepreneuriale a spécifiquement souhaité rencontrer l'ensemble des acteurs afin de faire un diagnostic de l'état du secteur, savoir qui le projet pouvait intéresser et qui souhaitait le rejoindre. Au fil des rencontres avec les différents propriétaires de gréements un constat s'impose ; certains gréements sont abandonnés, d'autres sont en construction, d'autres encore sont en cours de rénovation ; mis à part le thonier *Caraïbes*, aucun bateau n'est en capacité de naviguer.

Oubliant momentanément cet aspect contraignant, les porteurs de projet décident d'axer leur proposition de développement sur une offre touristique, culturelle et économique, autour de la navigation sur la Garonne, valorisant le territoire et le fleuve et intégrant les riverains et les touristes. C'est pourquoi une veille sur les aides publiques, particulièrement sur les fonds d'innovation, et les différents concours d'innovation sociale est effectuée. L'animateur des fonds LEADER vient alors présenter l'orientation des financements européens pour 2015-2020 ; les projets sélectionnés doivent avoir pour objectif de territorialiser l'économie (ESS, économie circulaire, de proximité). Les objectifs fixés dans le cadre de ce programme apparaissent en adéquation avec ceux du projet : sur le plan de la proximité, du développement touristique, de la mutualisation notamment. L'obtention de financements, au maximum 60 000 €, favoriserait la réalisation du projet et ainsi, permettrait de répondre aux objectifs de développement retenus. Cependant l'animateur conseille d'être attentif à la viabilité économique du modèle, aux obligations règlementaires et à la validation de l'existence d'une vraie demande. Sur le travail du développement local, il reste un travail à accomplir : identifier les partenaires à solliciter et construire les critères d'évaluation du projet.

Dès lors, l'association de préfiguration pourrait intégrer dans son organe de direction (le CA) :

- Les collectivités locales et territoriales concernées par le projet ;

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- Les offices de tourisme et les autres structures en charge du tourisme sur le territoire ;
- Les partenaires privés (sponsors, mécènes) ;
- L'association **LCL** pressentie pour la construction du *Coureau* et chargée de son entretien et de sa maintenance ;
- Des bénévoles motivés par le projet.

L'hypothèse reste cependant, un peu complexe ; non dans son principe mais plutôt dans sa mise en œuvre. En effet, hormis le fait de mettre « *sur les rails* » cette association (identifier, faire adhérer et fédérer des partenaires de nature et de taille assez différentes), il faudra la doter des moyens nécessaires à son fonctionnement et de ceux lui permettant d'atteindre les objectifs fixés par les partenaires ; en particulier, il faudra qu'elle soit dotée de moyens matériels (locaux, équipements), humains (tâches de gestion administrative en plus de celles liées à la navigation), de promotion/commercialisation, de suivi d'exploitation. Et ceci pour un volume d'activité somme toute encore relativement faible (environ 35 000 € de chiffre d'affaire). Il serait donc judicieux (nécessaire) que cette association d'exploitation du *Coureau* puisse s'appuyer sur une structure lui fournissant une aide en termes d'intendance. Rien n'interdit de faire appel à un office de tourisme, qui pourrait intervenir selon des modalités à définir (prestation de service par exemple).

D'autres réunions sont venues s'intéresser aux objectifs en termes d'usage, prévoyant les futures activités sur les bateaux (nombres de personnes, disponibilité, accessibilité, zone de navigation) en travaillant sur l'offre commune mais aussi sur les différents besoins et sur les facteurs clés de succès, avec une exploitation sous forme spécifique (matériels, ressources humaines) mais aussi communes, avec une volonté de mutualiser des achats (essences, fournitures et autres consommables). Cette vision de coopération entre les acteurs et la volonté de préservation des métiers, a permis de réunir trois autres structures autour du projet initié par **LCL**. Tout d'abord, l'association Caraïbes (**AC**) et la société de gestion assimilée (**Armateur « Caraïbe »**) œuvrant depuis plusieurs années auprès de publics fragiles en leur faisant découvrir la navigation. Ensuite, le Chantier Naval Associatif Bordeaux (**CNAB**) proposant à des stagiaires en formation de rénover une goélette. Dès lors le projet est entré dans sa phase de mutualisation, permettant d'aborder plusieurs aspects liés à l'exploitation des bateaux, comme les ressources humaines sur tous les aspects supports.

Le **CNAB** tout d'abord, rencontré en début d'année 2015 par un RDV pris avec son directeur. L'association souhaite apporter au sein de la SCIC le bateau *Le Dauphin* devant être navigant à l'été 2016, après 5 ans et demi de reconstruction[362]. Certaines associations sont déjà intéressées par son exploitation et de nombreux projets sont en cours de réflexion. L'intention de **CNAB,** est d'utiliser cet actif en lien avec les vertus exercées par la structure (faire embarquer leurs jeunes aidés à bord pour se servir du bateau comme outil éducatif et comme vecteur d'apprentissage). Il est envisagé d'en faire un bateau « *vert* » sensibilisant à l'écologie[363] et permettant le nettoyage de l'estuaire de la Gironde, mais aussi un projet humanitaire, transportant des outils éducatifs en Côte-d'Ivoire par la mer en partant de Bordeaux, et plus encore favoriser son rôle culturel, par le biais de différentes manifestations nautiques (bateau pirate pour les enfants et chasse au trésor).

[362] Cette date fut rapidement décalée à fin 2017

[363] Utilisation d'un moteur hybride notamment

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Autant de projets divers et variés exprimant bien le manque total de fil rouge au projet envisagé. Cependant le responsable du chantier est *B.L* et il souhaite surtout mettre en avant la construction du bateau pour l'intégration des jeunes par l'activité manuelle et la valorisation de la navigation traditionnelle au sein d'un lieu réceptif pouvant accueillir ses entreprises, développer l'esprit d'équipe, dans un cadre chaleureux et moderne (port USB directement sur le bateau). Il convient encore d'enregistrer aux affaires maritimes le bateau et la question se pose alors du choix entre *Navire de plaisance à Utilisation Commerciale* (NUC[364]) ou plaisance simple. **CNAB** possède une très bonne réputation et compte au sein de son réseau organisationnel certaines figures de la navigation en Gironde pouvant servir de parrain au projet. Il faut aussi noter la jeunesse de la structure (moins de 6 ans d'existence) et le fait que cette rénovation a pour but de consolider le projet associatif. En effet l'association est née de la fusion d'une maison d'enfance à caractère social de culture laïque avec une structure de solidarité jeunesse, de culture catholique. Dès lors, la gouvernance de cette structure est devenue coopérative (3 membres de chaque au CA) et la rénovation du *Dauphin* a matérialisé et concrétisé cette fusion en travaillant notamment avec des lycées. Cependant la structure **CNAB** a besoin de financement et de matière première pour terminer le projet qui fonctionne par des dotations globales de fonctionnement avec une personne en équivalent temps plein (*B.L*) sur 6 mois et elle est encore à un an de pouvoir avoir des retours sur les 4-5 ans d'investissement. L'avancement des travaux est soumis au calendrier des intervenants extérieurs qui viennent apporter leurs connaissances sur certaines parties (électricité/électronique, gréement, moteur). Le projet a incontestablement créé une synergie et une valeur ajoutée (rencontres, lien social) à ne pas négliger. Mais une autre urgence apparait puisqu'un nouveau promoteur souhaite transformer les locaux hébergeant le chantier associatif pour y construire un musée, un hôtel et transformer le bassin portuaire en marina. L'agenda lié à ce projet est rapide et oblige les associations occupant l'espace à réfléchir à un plan de relocalisation sur site. La question du relogement du chantier devient un sujet sensible mais n'empêche pas l'exploitation de la goélette pendant au moins 7 ans.

Suite à la pose de l'étrave du *Coureau*, la directrice (*D.R*) de l'armateur *Caraïbe*, ayant fait acte de présence et trouvé la présentation remarquable, a exprimé sa volonté de s'inscrire dans le même mouvement que le projet avec une découverte de la faune, de la flore, un respect du site, des économies d'énergie. Le thonier *Caraïbe* est en partie exploité par l'**AC** autour d'un projet destiné aux collèges et lycées, narrant l'histoire du bateau et servant d'outil de formation au travail manuel, mais aussi d'outil de reconstruction sociale avec un travail en partenariat avec des clubs de prévention délinquance et de la *Protection Judicaire des Jeunes* (PJJ). L'exploitation de ce bateau vise à respecter l'environnement, permettre de faire découvrir l'estuaire et servir de guide pour transmettre la culture maritime girondine. Il navigue 90 jours par an pour 400 personnes. Il n'embarque que des adhérents et ne fonctionne pas sous la forme de billetterie. Cependant de nombreux problèmes financiers viennent obérer l'exploitation de ce bateau, notamment les réparations nécessaires évaluées annuellement à 20% de la valeur du bateau[365]. Il apparait être

[364] Un navire de plaisance qui pratique une activité commerciale d'embarquement de passagers. La réglementation applicable pour ces navires n'est pas celle exigée pour les navires à passagers, mais la réglementation « plaisance » complétée d'un certain nombre d'exigences. (Source : Ministère de la Transition écologique)

[365] Le Thonier est valorisé +/- à 300k€

Licence CC BY-NC-ND 3.0

un partenaire important du projet car il offre un précieux retour d'expérience, le thonier naviguant déjà depuis quelques années et particulièrement sur la saison 2015. Cependant son exploitation ne couvre pas les salaires du capitaine et de son second. La structure alerte d'ailleurs l'ensemble des participants au projet sur les difficultés à obtenir des capitaines compétents pour diriger des bateaux traditionnels, particulièrement en territoire girondin. Enfin **AC** est une association ayant déjà mis en place une communication à travers un site internet et quelques articles sur le quotidien local. Elle a obtenu l'appellation d'intérêt public et a été lauréate d'un concours sur la déconstruction des stéréotypes grâce à une sortie organisée sur plusieurs jours avec des collégiens des deux sexes. L'armateur du bateau, société privée, souhaite surtout défendre les valeurs qui s'attachent aux bateaux traditionnels, très éloignées de celles des entreprises touristiques classiques naviguant dans les estuaires. Intéressée par le projet, **AC** exprime le besoin d'un porte-parole ou d'un porte-étendard pour le secteur de la voile traditionnelle mais revendique aussi une protection de cette culture. En Septembre 2015, **AC** est d'accord pour intégrer le bureau par l'intermédiaire d'une lettre de soutien, dans laquelle elle offre d'apporter sa participation, son expérience de l'utilisation et de la navigation d'un « *Vieux Gréement* » sur l'estuaire et l'océan proche. Pour **AC**, les objectifs poursuivis, tels que présentés, lui semblent en parfaites cohérence et complémentarité avec les siens, sachant qu'elle n'est pas propriétaire du thonier et qu'elle développe ses actions dans le cadre d'un partenariat privilégié avec la structure de gestion mise en place par le groupe de propriétaires. Quelques limites sont évoquées comme le fait qu'une association, qui a pour objet de préfigurer une société, a vocation à disparaître lors de la création de cette société et qu'**AC** veillera donc à ne pas devenir une association visant, pour objectif principal, de trouver des débouchés à une société privée, fut-elle coopérative. Cela est en effet rédhibitoire, face à la notion d'intérêt général poursuivie. De plus, **AC** entend veiller également à ne pas voir exercer des activités entrant clairement dans le champ concurrentiel, ce rôle revenant à la société de gestion du bateau *Caraïbe*, qui estime pouvoir, si elle entre dans la future structure, parfaitement prendre le relai de cette activité.

Concernant la *Gabarre*, après avoir cherché à la vendre, le département a finalement souhaité la faire réparer pour pouvoir l'exploiter. Il eut recours à un appel d'offre pour bénéficier d'une assistance de maîtrise d'ouvrage afin d'inscrire le bateau en NUC. Dès l'été 2015, une lettre a été envoyée au *Conseil Départemental* (CD) de la Gironde pour solliciter une rencontre concernant au *Deux Sœurs*, dans un contexte où plusieurs acteurs publics locaux s'intéressaient au bateau et son exploitation dès sa sortie de cale. Après expertise[366], la question est de savoir si le département sera prêt pour supporter le financement des travaux. Suite à cette sollicitation, une audience a été accordée avec deux collaborateurs du cabinet du président du département pour évoquer le projet associatif et l'exploitation de la gabarre. Un constat est fait durant cette réunion : les trois étudiants ont travaillé bénévolement pour le CD sur l'exploitation de la gabarre et ils sont allés bien au-delà de l'étude réalisée par les fonctionnaires chargés du suivi. Dès lors, la question est posée de connaitre le positionnement du Département dans le projet mené au sein de l'association de préfiguration et de la SCIC. Il est alors évoqué un fonctionnement par subvention ou même par facturation du travail effectué en tant qu'experts. Mais un sujet sensible reste sur la table concernant la mise en capital ou la location de la gabarre à **Terra Garona**. Le cabinet

[366] Le cout des travaux reste à définir car le bâtiment est dégradé et sa réparation va être couteuse.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

voudrait que l'exploitation de celle-ci commence en 2016, date à laquelle elle pourrait partir vers un autre territoire.

Dans la perspective de la création d'une SCIC, la mise en commun de tout un ensemble de bateaux traditionnels constitue une force d'autant plus grande que les atouts offerts par chaque bâtiment différent entre eux : la *Gabarre* et le *Coureau* navigueront plutôt entre Bordeaux et le Canal du midi ; le *Thonier* et la *Goélette* entre Bordeaux et l'océan. Le cœur du projet respecte bien la volonté de se réapproprier le fleuve et le patrimoine des territoires qu'il traverse.

Tableau 15 : Présentation des bateaux de la flotte **Terra Garona**

Bateaux	Informations
Le Thonier « Caraïbe » Besoin : 1 capitaine + 2 matelots (dont 1 professionnel) – 30/40k€ annuel de gestion 	Un ancien thonier breton classé aux monuments historiques. Il a navigué pour la première fois en 1954. Il s'appelait « *L'enclos des marins* ». Il a été saisi par les douanes au large de la Gironde pour contrebande en 1985. Racheté, il a été rebaptisé « *Caraïbe* », du nom d'un peuple d'Amazonie et est amarré au ponton du port de Lormont, Il appartient à une copropriété et navigue déjà régulièrement. Il est un voilier que les bordelais connaissent bien pour le voir régulièrement. Depuis 2012 il est classé bateau d'intérêt patrimonial. Il se consacre désormais à l'insertion sociale et à l'initiation à la navigation à l'ancienne. Il est facilement identifiable par sa coque en bois bleu et blanche. Il est toujours aujourd'hui le seul bateau naviguant (2021)
Le Coureau « Denise » 12 personnes à bord (possible 30 assis) 	Il s'agit de reconstruire la réplique du dernier coureau du port de Langoiran - Le Tourne : *Denise*, bateau de 16 m de long (au lieu de 18 m selon la norme pour que ce dernier puisse passer dans les écluses à Castets en Dorthe) et 5,25 m de large. Le coureau « Denise » est le dernier coureau à avoir travaillé sur Langoiran (jusque vers 1970). Les coureaux étaient des bateaux, à fond plat et flancs évasés, qui transportaient des marchandises et/ou des matériaux sur le fleuve. Celui-ci est en restauration à **LCL**. Cette reconstitution s'effectuera à l'identique ou tout du moins dans le plus grand respect de l'authenticité. Les échantillonnages seront conformes à la tradition bien qu'étant, pour une exploitation en tant que bateau à passagers, surdimensionnés). En plus d'être adapté à la navigation en Garonne (très faible tirant d'eau), en Dordogne ou sur l'Isle, Denise a une forme adaptée à la navigation en estuaire (Gréement avec grand-voile à corne, foc équilibré sur l'arrière, mât à bascule afin de passer sous les ponts). Il est toujours en construction aux chantiers (2021)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

La Goélette le « Dauphin » 12 personnes à bord Besoin : 1 capitaine + 2 matelots (dont 1 professionnel) – 50k€ de frais de fonctionnement – Un quai d'appontement 	Une goélette de 22 mètres, pesant 45 tonnes, a été construite en 1968 par **LCL**. À la suite du décès brutal de son dernier propriétaire, elle s'était retrouvée à l'abandon aux Bassins à flot où elle avait finalement sombré. Elle a été restaurée par le chantier naval Bordeaux, elle est aux bassins à flot à Bordeaux et devait naviguer dès 2016. Elle ne sera toujours pas navigante en 2021
La Gabarre « Deux Soeurs » 10 places en fluvial - 22 places en maritime 	La gabarre « Deux Sœurs » a été construite en 1892, à **LCL**. Elle a d'abord servi au transport fluvial du vin vers Bordeaux. En février 1944, elle a été achetée par un agriculteur sans utilisation. Elle échappe à la destruction. Dès 1946, elle navigue en plaisance jusqu'en 1989. Restaurée en Charente-Maritime, elle a été gérée par une association, puis rachetée par le Conseil départemental de Gironde. Elle est actuellement accueillie à **LCL** pour son hivernage. Les « Deux Sœurs », dont l'exploitation a été confiée à plusieurs associations, a navigué pour des sorties grand public dans l'estuaire de la Gironde, en Garonne et Dordogne. La Gabarre a également participé à plusieurs rassemblements de voiliers traditionnels et de manifestations organisées à l'initiative de Collectivités. Aujourd'hui, le Conseil Général envisage uniquement de garder cette dernière activité (« n'en faire qu'un bateau de promotion du patrimoine ») sans le transformer en bateau à passagers. Le bateau est toujours aujourd'hui non rénové (2021)

Le premier projet de gouvernance de la future SCIC illustre clairement l'idée d'une participation collégiale dans la prise de décision. Il est souhaité une coopération tournée vers le tourisme social, inclusif mais rentable. C'est bien la vision d'un écotourisme par le fleuve et les bateaux à voile qui cimente la cohésion. Pour participer à cette SCIC, sont envisagés des apports financiers, comme des parts du capital, et s'agissant des bateaux en les valorisant par un commissaire aux apports ou par des dons en nature. Les apports seraient indexés à de la récupération financière dans le

Licence CC BY-NC-ND 3.0

temps et en fonction de l'activité globale de la structure. Il n'est pas question ici d'intérêts mais bel et bien de mise à disposition d'actifs (ayant la préférence du conseil départemental), voire de location. Le but à atteindre est de rendre le modèle viable pour l'ensemble des bateaux (au nombre de trois à cet instant du projet) mais les conditions de mise à disposition de ceux-ci n'ont pas encore été tranchées. A ce stade de l'organisation, doit être signalée l'existence d'un « *collège des salariés »,* faisant lien avec une gouvernance participative et permettant aux salariés de faire un retour sur leurs conditions de travail et ainsi évaluer leur bien-être au travail comme évoqué lors des premières réunions.

La création de l'association de préfiguration devient l'enjeu central. Son but sera d'apprendre aux différentes parties prenantes à coopérer et créer des partenariats. Pour cela, est mis en place un travail sur le démarchage commercial et les offres touristiques. Pour financer cette structure et les postes qu'elle viendra à générer, il est envisagé plusieurs sources de financement : fonds privés, crowdfunding (financement participatif), fonds régionaux, fonds européens, financements par les collectivités territoriales. Parallèlement un travail sur les statuts et leur rédaction est lancé, puis une réflexion est menée sur la constitution du bureau, lequel se veut et doit se placer dans une relation cordiale, une coopérative de compétences, une communauté solidaire. Une telle volonté de coopération permet à la fois d'apparaître plus forts ensemble, mais d'avoir un poids égal dans une gestion démocratique, même si cela peut paraitre difficile à atteindre au niveau d'une gouvernance. Dès lors est lancée une recherche de partenaires pour constituer les futurs collèges de la SCIC (associatifs, publics, privés, habitants-usagers). Dans le même temps, un travail en groupe est effectué, tout au long de l'année autour d'événements, pour la rédaction de la charte et des statuts. La SCIC est alors envisagée de plus en plus autour de la formation et du tourisme. Le comité de direction se dessine pour être composé des représentants des différents collèges (Figure 2) car la mutualisation apparait une nécessité pour exister et se développer. Cette structure vise à permettre une économie d'échelles et à s'enrichir humainement. Les habitants du territoire peuvent en faire partie (par exemple en tant que bénévoles). L'adhésion à la structure passe par plusieurs biais, par exemple par le crowdfunding. Pour les usagers, il peut s'agir de touristes. Dans le choix de cette gouvernance, il n'est pas possible d'émettre un veto et les décisions sont liées à la charte de fonctionnement.

En Octobre 2015, **Terra Garona** est créée en tant qu'association de préfiguration. Est aussi aménagé un rétro planning de préparation sur la saison printemps-automne 2016 en termes de navigation et participation à différents évènements, en lien avec l'agenda de **LCL**. A cette première planification effective, est ajouté un plan de communication, guidé par la volonté de mettre en place un site internet servant de vitrine aux navigations[367], des réseaux sociaux[368] avec un calendrier de publications mensuelles et/ou hebdomadaires, ainsi que des flyers présentant le projet et pourquoi pas à moyen terme la mise en place d'un crowdfunding. Dans cette optique sont envisagées la construction d'un logo symbolisant le mieux possible le projet **Terra Garona**, puis la mise en place d'un contact avec M6 et France télévision et plus particulièrement avec l'émission Thalassa à travers un participant aux réunions. Concernant la presse papier, un premier contact a lieu directement avec le quotidien régional. Enfin est éditée une plaquette explicative du projet de SCIC couplée à un bulletin d'adhésion prévisionnel à l'association de préfiguration. Tout

[367] Avec WordPress

[368] Instagram, Facebook, Pinterest, Linkedin, Twitter

Licence CC BY-NC-ND 3.0

doit être fait alors pour susciter l'intérêt. Plusieurs évocations du projet **Terra Garona** seront incluses dans la presse locale à partir de Septembre 2015, elles annonceront les dates de réunions et le lieu pour y participer. Cette idée a été émise directement par les acteurs afin d'élargir au maximum, le cercle des participants à la réflexion avec des producteurs, fournisseurs et artisans locaux. Un rétro planning est proposé sous la forme suivante :

- *Septembre 2015* : Création de l'association de préfiguration de la SCIC) qui exploitera les bateaux.
- *Printemps 2016* : mise à l'eau de la coque du *Coureau* et travaux de restauration de la *Gabarre* qui débuteront dans les mois à venir.
- *2017* : lancement officiel de la SCIC à l'occasion de la Fête du Fleuve de Bordeaux

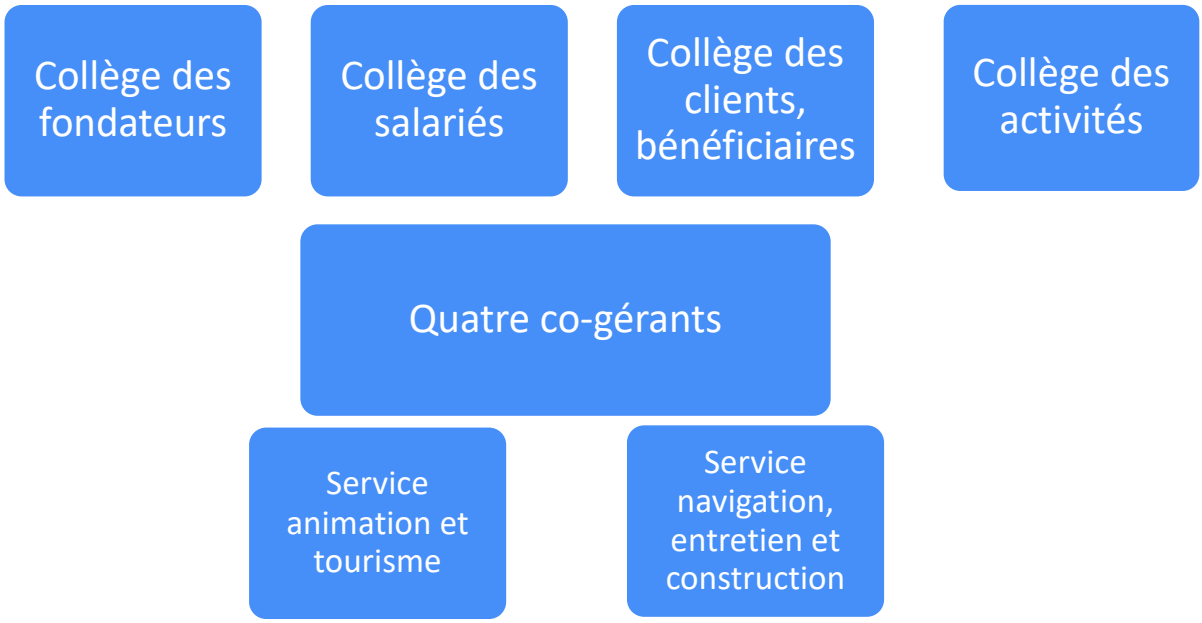


Figure 23: Gouvernance prévisionnelle SCIC (2014-2015)

V.1.3. La volonté d'un secteur

Dans cette partie narrative, le propos se concentrera sur les aspects pratiques liés à la théorie écosystémique : par le biais d'une réflexion à travers les différents groupes d'acteurs, comme les acteurs publics, les structures administratives, les experts rencontrés… Se trouvent identifiés au moins deux écosystèmes au sein du cas **Terra Garona** et leur étude portera sur leurs interactions, les dynamiques écosystémiques (principalement coopétitives) tant entre les membres qu'entre les écosystèmes. Le recours à une série de représentation visuelle permettra de mieux comprendre, visualiser et cartographier le phénomène que nous appelons « *fusion écosystémique* ». Il est important de définir préalablement, pour bien situer le contexte, deux aspects distincts ; l'économie sociale et solidaire en Gironde d'une part et son tourisme fluvial d'autre part.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

En France elle est constituée de 4 familles, les associations, les coopératives, les mutuelles et les fondations. En Nouvelle Aquitaine elle représente 12 % (220 500 personnes) de l'effectif salarié de la région en 2013 pour 22 200 établissements employeurs. C'est une des régions les plus ambitieuses à ce sujet, 3ème région française en volume d'emplois dans l'ESS même si ce résultat doit être nuancé par rapport à la taille géographique et démographique qui en fait naturellement une des plus grandes de l'hexagone. Ses vraies spécificités sont d'abord l'important poids salarié des mutuelles et coopératives qui s'explique par la présence de l'industrie agricole et viticole sur ses terres et ensuite des salaires en retrait dans ce secteur par rapport au reste de l'économie régionale[369]. Au niveau départemental, c'est 1/10 des salariés en Gironde, et 80% du secteur viennent des associations[370]. Au rang d'exemple, nous citerons la mairie de Bordeaux qui a soutenu la mise en place de *boite à livres* accessibles dans plusieurs endroits de la ville permettant aux habitants de déposer et prendre des ouvrages gratuitement ; elle a mis à disposition un espace pour lancer *Le Nod*, espace de coworking (travail coopératif) des acteurs numériques, et favorisé l'implantation de dynamiques liées à l'économie circulaire comme la *Recyclerie* ou écologique et créative comme *Darwin Écosystème*, ou encore l'écoquartier *Ginko* et le forum de l'économie collaborative porté par la métropole bordelaise en juillet 2013[371].

Le tourisme fluvial

Il englobe l'ensemble des activités de loisirs pratiquées sur les voies d'eau. Dans ce cadre, on distingue deux offres principales : la location de bateaux sans permis et la croisière fluviale. On retrouve dans la première catégorie, la location de bateaux non habitables (voiliers, barques, canoë-kayak...) pour de courtes promenades et la location de bateaux habitables (coches de plaisance ou pénichettes) pour un week-end ou une semaine, voire plus. Dans la deuxième catégorie, on considère une croisière fluviale comme une promenade à bord d'un bateau à passagers (péniches ou paquebots), laquelle peut durer quelques heures ou plusieurs jours. Le tourisme fluvial est également riche d'autres activités comme la plaisance privée (nautisme de proximité, navigation de transit, etc.) et par extension, des loisirs pratiqués au fil de l'eau (pêche, promenades, visites organisées). La France est le premier réseau européen avec ses 8 500 km de voies navigables et la possibilité de relier deux façades maritimes (Atlantique-Manche/Méditerranée). 6 700 km de ce réseau sont sous l'administration des Voies Navigables de France. Ce réseau se répartit en 3 800 km de canaux et 2 900 km de rivières et fleuves et traverse 2 761 communes. On compte 1 782 écluses ! La flotte de plaisance habitable (péniches) est d'environ 2 300 bateaux. Celle des bateaux promenades, péniches et paquebots fluviaux compte 363 unités. Le coût de la location d'un house-boat oscille entre 200 et 600 € la semaine par personne. La naissance du tourisme fluvial prend place en Gironde début du XX°s. avec la fin de l'âge d'or du transport commercial. Les bateaux à vapeur (arrivés d'Angleterre par l'estuaire en 1822) se recyclent dans le transbordement de passagers (Pauillac, Gironde). Le fleuve devient aussi un terrain de sports (régates venues d'Angleterre) avec l'organisation de manifestations

[369] 11,9 euros par heure (€/h) contre 12,5 €/h dans l'ensemble de l'économie régionale. Insee, CLAP 2013. Avant la transformation de la région Aquitaine en région Nouvelle Aquitaine

[370] 65% dans le sport et loisir, 35% dans la culture

[371] Auquel a participé le doctorant

Licence CC BY-NC-ND 3.0

nautiques à la voile et à la rame (société nautique bordelaise en 1884). Petit à petit la pêche de birols, sennes ou escaves, éperviers… disparait mais la mémoire de cette activité reste très présente dans les pêcheries d'aloses, de saumons, d'esturgeons (Paillet, Gironde)[372].

On distingue 6 catégories de patrimoine fluvial :

- Énergétique : moulins à eau ;
- Stratégique : aménagements militaires ;
- Halieutique : pêcheries ;
- Industrielle ou agricole : manufactures et usines. ;
- Viaire terrestre : bacs et ponts ;
- Urbain : aménagement des villes ;
- Aquatique : L'eau est un écosystème naturel (soixantaine d'espèces d'oiseaux, cinquantaine d'espèces de libellules).

La Garonne navigable présente un potentiel touristique avec les ports (location vélo, canoë…) et les bacs. Le tourisme en Gironde reste un acteur clé de l'économie locale, c'est 1,8 milliard de retombées économiques qui géographiquement se répartissent en trois lieux les plus fréquentés, 40% pour l'unité urbaine de Bordeaux, 25% chacun pour le Bassin d'Arcachon et le médoc[373]. Le secteur du tourisme fluvial en Gironde quant à lui est le nouveau venu sur la filière touristique locale. En effet le premier schéma départemental à son sujet date de 2016 et encadre un fort dynamisme illustré en quelques chiffres[374] :

- *Les croisières maritimes* : +46% en 2012, +11% en 2013, +10% en 2014 (en nombres d'escales)
- *La croisière fluviale à la journée* (Day cruise) : 5 fois plus de sociétés entre 2001 et 2013
- *La croisière fluviale avec nuitées* : 1 navire en 2012, 4 en 2014, 9 attendus en 2015

Les fleuves français ont perdu leurs fonctions économiques, culturelles et sociales quand de nouveaux moyens de transports terrestres moins coûteux ont vu le jour[375]. Toutefois aujourd'hui,

[372] La dernière a disparu en 1947.
[373] Chiffres Gironde Tourisme, 2016
[374] Chiffres SMIDDEST, 2014
[375] Au XI° et XII° siècle, le fleuve était la voie commerciale privilégiée des échanges régionaux. Il était plus un lien entre les habitants qu'une ligne de partage. On transportait sur la Garonne les céréales, le bois, des légumes, des poissons frais et séchés, des marbres des Pyrénées, de la céramique, des poteries de Montans (Tarn), du calcaire de Belbèze (Haute Garonne). Les voiliers océaniques descendaient le pastel dit « l'or bleu » du Pays de Cocagne (Albi, Toulouse, Carcassonne). Les gabares transportaient les produits régionaux. Au XIII° siècle la Garonne devient un axe commercial d'importance internationale avec l'écoulement du vin vers l'Angleterre. On le nomme le « Fleuve d'argent » (qui a fait la richesse du Port de la Lune). La Réole (Gironde) constitue un passage à péage clé du fleuve mais aussi un lieu de rencontres pour les marins. L'artisanat est très développé autour des cordiers (travail du chanvre), menuisiers (charrettes, manches d'outils, tonnelleries (barriques de vin). La batellerie s'intensifie, six

Licence CC BY-NC-ND 3.0

émerge un regain d'intérêt pour ces écosystèmes car ils permettent, entre autres, d'améliorer l'image de la ville. La Garonne peut devenir ainsi le fil conducteur d'un renouveau et d'un dynamisme de développement territorial. Les navigations en Garonne amont pour les bateaux non traditionnels ne représentent qu'une petite part de leurs activités ; ces derniers, qui ont pour port d'attache Bordeaux, réalisent la plus grande partie de leur prestation dans la ville, notamment des croisières dans le « *Vieux Port de La Lune* » ou des locations simples (comme une location de salle), avec ou sans navigation. L'activité de bateau à passagers dans des territoires de faible à moyenne intensité touristique est, au regard des exemples précités, déficitaire.

Dans ce contexte, le choix pour une collectivité ou un groupe de collectivités de se lancer dans l'exploitation d'un bateau à passagers reste motivé par la volonté d'en faire un outil au service de la valorisation du patrimoine et du développement touristique de leur territoire. Ce constat amène à considérer que le bateau appartenant au projet devra forcément avoir son port d'attache sur le territoire ou tout au moins le parcourir. Sinon l'implication de la collectivité perdra une partie de son sens. Se trouve désormais posé le problème de l'accostage du bateau sur le territoire de la *Communauté de Communes* (CdC) et celui de sa localisation pour hivernage.

De manière très particulière, le tourisme fluvestre a vocation, par les berges, à créer des espaces attractifs aptes à structurer le territoire dans l'optique d'attirer de nouvelles clientèles sur le fleuve. L'une des cibles principales de l'époque est constituée des touristes américains pour qui de nombreuses installations sont présentées comme nécessaires (Ponton et Toilettes[376]). Ici et là certaines initiatives de mise en tourisme et de marketing fluvial par des acteurs locaux existent autour d'une saisonnalité importante (navigation de mi printemps à mi automne). Mais celles-ci se trouvent freinées par la stratégie touristique de la chambre de commerce et d'industrie de Bordeaux tournée vers l'œnotourisme avec la *Cité des Civilisations du Vin* (CCV) en tête de gondole[377] et la route des vins de Bordeaux selon le tryptique prôné par le *Comité Régional du Tourisme* (CRT), fleuve/œnotourisme/patrimoine. Cette CCV est portée par la *Chambre de Commerce et d'Industrie* (CCI) autour d'un projet culturel portant exclusivement sur le patrimoine viticole. C'est un produit commercial et économique majeur composé d'un hôtel, d'un lieu de dégustation et de visites de magasins. Le discours est centré sur le développement d'une offre de masse. C'est *l'Office de Tourisme* (OT) qui assure la promotion des offres, visites de vignobles, package informatique, visites fluviales (d'où la création de pontons adaptés). C'est pourquoi début d'année 2015 est lancée la route des vins.

Bordeaux, comme d'autres grandes villes françaises traversées par un cours d'eau[378], a vu naître une offre de croisière fluviale, avec une concurrence importante entre les territoires concernés et aussi une concurrence au niveau international[379]. Les croisières fluviales représentent désormais

chantiers navals sur les communes du Tourne et de Langoiran (Gironde) travaillent sur des yoles, des filadières, des gabares, des sapines et des coureaux.

[376] Entendu à une réunion, « *les américains ont besoin de toilettes toutes les trentes minutes pour profiter de leur expérience de territoire* »

[377] 450k touristes attendus par an

[378] Nommé pendant de nombreuses la « Rivière de Bordeaux » en lieu et place de la Garonne, car ce terme est plus « marketing »

[379] De nombreuses références et mimétisme stratégique sont faits avec le Douro à Porto (Portugal)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

50% de l'activité sur le fleuve girondin[380], le reste se partage entre croisière maritime et balades à la journée (*Day cruise*). Plusieurs pontons ont été créés dans la ville et le turnover de leur accessibilité est important tout comme le risque de monopole d'accostage ; on en dénombre au moins 4 accessibles par les bateaux dits traditionnels sous le contrôle de la mairie. Il existe aussi une offre indirecte faite par les transports en commun de la ville, permettant une heure de navigation sur un catamaran moteur pour 1,70€ (prix d'un titre de transport public) afin de rejoindre une rive à l'autre. Au sein de la ville, le tourisme fluvial est vu comme une mode symbolisant l'émergence d'une nouvelle demande internationale surfant sur la nouvelle habilitation de la ville en tant que patrimoine mondial de l'UNESCO[381]. Dès lors une réflexion a été engagée autour d'activités en complément de l'offre principale portée par les croisières fluviales et maritimes, notamment sous la forme de loisirs (natation, kayak, paddle) uniquement car selon l'édilité les pontons doivent être réservés aux croisiéristes et aux balades sous forme de « *ronds dans l'eau* », de mobilité douce permettant le transport avec de meilleurs qualités environnementales et donc à terme un désengorgement routier. Dans le schéma directeur de la ville de Bordeaux, les activités fluviales doivent servir d'attraction pour les croisiéristes afin de faire la promotion de la ville à l'international et le développement est axé sur les points suivants : mobilité / accessibilité et coopération / éducation. Le développement galopant des péniches fluviales est visible, par leur aspect physique impressionnant, mais surtout par la floraison concomitante de pontons qu'il est fort difficile d'utiliser pour deux raisons : trouver les rares moments disponibles et pouvoir payer.

Concernant les retombées économiques de ce tourisme fluvial, le poids de l'activité « *croisières fluviales* » est à peu près équivalent au poids de l'activité croisières « *Day cruise* ». Avec le « *Day cruise* » et la navigation de bateaux de plus petit gabarit, on se situe sur une économie endogène, non délocalisable contrairement aux croisières fluviales qui sont sur une économie exogène et qui exigent des infrastructures d'accostage mais qui peuvent partir ailleurs à tout moment. C'est pourquoi le pari qui consiste à soutenir un tissu économique local, une vie culturelle, un échange... est valable. Dans cette perspective, il est nécessaire de préparer le tissu commercial du territoire pour l'accueil des touristes venus du fleuve car cette offre de proximité se travaille en amont (ouverture des commerces sur de nouvelles plages horaires par exemple). Cependant, il ne faut pas perdre de vue que les vieux gréements, les bateaux patrimoniaux, ne peuvent pas être considérés comme un moyen de transport pour aller d'un point à un autre, mais sont des « *bateaux à vivre* », la navigation sur le fleuve étant une aventure en soi dans laquelle on vit une expérience unique. D'un autre point de vue, le projet des vieux gréements se positionne positivement dans l'économie globale du territoire c'est à dire qu'il épaulera le tourisme œnologique, le tourisme local, le bien-être des habitants, leur réappropriation du territoire... Dans cette optique, l'exigence de rentabilité passe au second plan, étant donné que la rentabilité financière ne prend pas en compte tous les effets indirects et positifs du projet. L'étude de cas

[380] En 2011, un premier bateau de croisière a fait escale dans le « port de la Lune »

[381] Le 28 juin 2007 à Christchurch en Nouvelle-Zélande, l'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture (Unesco) a inscrit Bordeaux, *Port de la lune*, sur la liste du patrimoine mondial au titre d'ensemble urbain exceptionnel. La distinction de ce vaste périmètre de 1810 hectares était une première. La Commission du patrimoine mondial de l'Unesco n'avait encore jamais honoré un ensemble urbain de cette ampleur. (Bordeaux.fr)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

réalisée ici a pour but aussi de démontrer une rentabilité globale pour le territoire, dans laquelle on trouve aussi l'aspect éducatif, de sensibilisation et d'éducation populaire.

Le rappel contextuel du projet porté par **Terra Garona** a permis de bien cerner l'intensité et la variabilité des activités dans le secteur tant en termes d'espace, d'écologie, d'hébergement, de loisirs qu'en termes d'influences culturelles. Toutefois l'accès à la terre par les pontons[382] impose une coordination car ce sont eux qui permettent l'appropriation des quais, le dynamisme économique sur l'arrière territorial. Ils doivent mailler le territoire pour susciter un réel réseau d'affaires. Dès lors se pose la question du contenu de la mise en tourisme avec la mise en marketing (vision, positionnement, diversification) mais aussi l'implication de la culture et de l'histoire et la participation de la population locale dans la construction du projet. C'est pourquoi au niveau de la métropole mais surtout au niveau du département est lancée l'élaboration d'un schéma fluvial incluant les différents types d'activités fluviale et maritime (Paquebots mer, Paquebots fluviaux, Bateaux à passager, Petit bateau, Plaisancier) ce qui montre désormais l'intérêt des partenaires publics pour ce secteur particulier.

Ainsi, le schéma qui doit être conçu veut redonner de la vie sur la Garonne, complétement en sommeil depuis qu'elle a perdu son rôle de soutien à l'activité économique. Pour cela il souhaite la réappropriation du fleuve par les girondins à travers des balades sur le fleuve à la journée[383], le financement de formations aux métiers du fleuve et le développement d'une culture du fleuve. Pour exemple, le bateau *Caraïbe* avec une équipe pédagogique d'un collège a intégré le programme d'une classe de troisième et fait travailler les enfants sur les matières enseignées à bord du bateau. Ce type d'offre peut se répliquer. Autre point de réflexion, la préservation de la réserve naturelle qu'est la Garonne et de sa biosphère[384]. Cet aspect est en grande partie géré par les services des *Voies Navigables de France*[385] (VNF) qui ont la responsabilité des rives et la gestion de nombreux pontons sur le territoire[386]. Ce partenaire, pourtant particulièrement important pour le lancement du projet, n'a jamais été rencontré directement malgré des demandes réitérées. Pour sa part l'œnotourisme devant faire monter en qualité l'offre touristique sur le territoire, c'est dans ce cadre que le secrétaire d'état au commerce extérieur et promotion touristique a été invité par la région afin d'introduire la mise en place d'une stratégie commune. Toute la réflexion menée se trouve donc tournée vers la gestion des fleuves du territoire et les investissements nécessaires aux infrastructures liées. Plusieurs études de navigabilité (transport et fret) sont mises en place par VNF à partir de l'été 2015. Mais les problématiques restent nombreuses ; le schéma doit créer le linéaire de la Garonne et décrire les besoins en aménagement (stationnement, attractivité, poubelles…) en coordination avec les rapports de VNF et les limites naturelles de la navigation ; le fleuve doit irradier le tourisme sur le territoire sans se centraliser sur Bordeaux ; enfin un tourisme doit se développer en corrélation avec les cultures locales et les métiers liés au fleuve, tout en prenant en compte le nouveau redécoupage

[382] Rares en Gironde malgré son passé historique

[383] Même si les girondins représentent déjà à cette époque, 90% des clients

[384] Zone Natura 2000, hébergeant des salamandres, oiseaux, libellules et orchidées sauvages

[385] Établissement public à caractère administratif français chargé de gérer la majeure partie du réseau des voies navigables de France et dont la tutelle de l'État est exercée par la direction générale des Infrastructures, des Transports et de la Mer du ministère de l'Écologie

[386] Chaque escale sur un ponton leur appartenant coute 180€

Licence CC BY-NC-ND 3.0

territorial[387]. Ce contexte socio-politique laisse entrevoir un rapprochement entre les collectivités territoriales concernées. Les acteurs du projet s'attendent déjà à la disparition de certaines communautés de communes[388]. La volonté est d'avoir des CdC de 20 000 habitants minimums d'ici début 2017. Des fusions sont donc en cours dans un objectif de continuité territoriale.

De manière plus locale, différents points de vue rentrent en discussion. Tout d'abord les municipalités travaillant régulièrement avec **LCL** souhaitent se développer au ponton pour donner un point d'ancrage sur le territoire. Cette initiative est déjà prise par le Maire de Bordeaux. Cependant c'est l'idée d'un plus grand développement économique du territoire qui est mis en avant par les élus (autour d'un partenariat public-privé pour les croisiéristes[389]). Cette volonté n'émerge pas d'une vision d'ensemble, ni même de la prise en compte des besoins des organisations locales exceptés ceux des acteurs viticoles qui sont régulièrement sondés par les maires locaux et décrits comme des acteurs patrimoniaux. L'objectif de ces municipalités est de construire un cercle marchand incluant la visite de **LCL** par la terre[390]. Avait déjà existé un ponton[391] financé par plusieurs communes mais sans générer, à l'époque, aucune offre touristique ce qui alors eut pour effet de démontrer que ce type d'aménagement n'était pas durable. Du fait de cette expérience passée, les acteurs continuent à s'interroger sur la viabilité d'un tel investissement et se tournent vers VNF pour trancher tant sur la gestion que sur la prospection. Un autre ponton a déjà été construit[392] un peu en amont sur la Garonne, par un financement public et local, dont la gestion a été récupérée par VNF. Malheureusement cet investissement non éligible aux normes européennes appelle d'importants travaux de rénovation. D'autres appontements sont en cours de négociation avec de gros croisiéristes qui financeraient les travaux et même l'acquisition d'un local pour la création d'un musée sur le patrimoine viticole, ce qui impliquerait une sorte de privatisation de l'installation. Une telle orientation se trouve pourtant invalidée par une étude indiquant qu'il est préférable de ne pas construire d'autres pontons pour ne pas créer de la concurrence entre les municipalités.

L'initiative **Terra Garona** est venue créer des tensions sur le marché et nombreux acteurs comme les offices de tourisme locales stigmatisent spécialement le côté « *enfants gâtés* » des adhérents de **LCL**. Ils expriment leur pessimisme sur la réussite d'un projet touristique incluant cette structure et donc le *Coureau*. Ce jugement de valeur trouve son origine dans un projet construit quelques années auparavant avec une agence de communication, offrant 4 bus/jour pour visiter les chantiers, soit 190 personnes. Après le rejet de cette proposition lors d'un CA de l'association, une tension s'est installée entre les OT locales et **LCL**. La raison donnée fut le nombre de personnes, 200 étant considérés comme tourisme de masse par les adhérents. Une telle réaction

[387] Promulguée le 7 août 2015, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et redéfinit les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale

[388] Celles de moins de 10k habitants

[389] Entendu en réunion avec un élu local « *Cela va nous permettre d'avoir 200 texans et japonais par jour sur les quais de notre ville grâce à 7 débarquements par jour le week-end* »

[390] Ils ne considèrent pas la Garonne comme navigable pour les touristes mis à part dans le confort des bateaux de croisières, au nombre de 9 sur la Garonne en 2015

[391] Détruit en 2002 par la tempête Dirk – surnommée la « tempête de Noël »

[392] Pour 200k€

Licence CC BY-NC-ND 3.0

illustre les spécificités du territoire, hébergeant des personnes fières d'être ambassadeur d'un style de vie, d'une tranquillité du quotidien[393], souhaitant volontiers accueillir des touristes et visiteurs sans pour autant devoir changer leurs pratiques et leur quotidien. Le but du tourisme selon ce qui est ressorti des réunions c'est l'émancipation, l'accès à la culture, par le biais d'outils pédagogiques et par le partage avec les habitants sur leur style de vie, sur l'histoire de leur village. On retrouve là l'identité même de **LCL**, celle d'une éducation populaire augmentant les connaissances, et participant au développement local. Lors de nombreux échanges, la notion d'éducation populaire est revenue très régulièrement. Elle s'inscrit dans un courant de pensée visant l'amélioration du système social en dehors des structures traditionnelles et institutionnels d'enseignement. Par ce type d'éducation, beaucoup de participants aux réunions de préparation, espéraient transmettre leur système de valeurs, leur culture, leur amour du patrimoine. Cette culture dite populaire requiert la volonté de la part des participants de s'intéresser aux aspects scientifiques, artistiques, sportifs et évidemment philosophiques et politiques du projet. Les instants d'échanges ont été perçus comme l'opportunité de progresser et de se développer à tout âge de la vie en confrontant les avis, en partageant un intérêt commun, en exprimant en public et en écoutant. Cette valeur apparait d'autant plus importante que l'éducation populaire est venue se situer au cœur du projet avec pour but la reconstruction humaine. Il s'agit d'une valeur partagée par **AC**, **CNAB** et **LCL** dont le but vise à transmettre des savoirs faires environnementaux, à travailler avec les écoles, les collèges, les centres de loisirs lors de ballades à thèmes, afin de faire perdurer la tradition commune aux trois associations.

Cette vision du tourisme est présentée comme distincte du tourisme de consommation, qui mettrait les participant dans une posture passive. A l'inverse, ce qui est souhaité c'est de faire des touristes des acteurs de la croisière, avec des animations, des offres à taille humaine, des groupes de taille limitée. Il s'agira donc de proposer un tourisme alternatif, co-construit avec les habitants, différent de ce qui est mis en place au niveau de Bordeaux et des communautés de communes, tournés vers une offre de masse. La découverte du patrimoine vise à ouvrir la Garonne aux habitants et non aux touristes, à faire du territoire un lieu de vie et non un musée, grâce à des rencontres, animations à quai, échanges, discussions. Cependant la vive critique des choix de **LCL** émise par les OT s'explique. L'association a déçu certains professionnels du tourisme car le chantier du *Coureau* accuse du retard, malgré les financements de la région[394]. De surcroit ces professionnels restent persuadés que la visite du site doit être programmée pour être en cohérence avec l'envie de transmettre les spécificités du territoire ou en tout cas servir un minimum de savoir-faire en travaillant l'accueil du public ce qui n'est pas le cas, ni en termes de sécurité ni en termes d'envies[395] malgré la demande de certains partenaires publics qui depuis 2009 cherchent à promouvoir des lieux d'expositions d'art et d'artisanat autour d'un *Service d'Intérêt Général* (SIG).

La volonté principale pour **LCL** doit donc être la valorisation et la préservation du patrimoine sans lien spécifique avec le vin. Le tourisme doit rester un moyen d'y parvenir, et **LCL** doit se préserver d'un phagocytage des valeurs purement économiques. Pour cela la structure doit être capable de créer des outils de lecture du patrimoine (comme des recherches scientifiques sur la Garonne)

[393] Par exemple tout est fermé le Lundi nous dira une directrice d'OT.

[394] A hauteur de 97% en 2015

[395] Un OT a commandé un test dit du « client mystère » qui s'est avéré catastrophique

Licence CC BY-NC-ND 3.0

destinés à sensibiliser le touriste à la richesse du territoire, au style de vie de ses habitants. Ses objectifs principaux de développement seront donc de changer les comportements de certains acteurs économiques vers des comportements plus vertueux, de créer des emplois, développer une économie circulaire et « *démetropoliser* » la vision touristique, notamment avec des navigations vers l'amont de la Garonne. La réussite du projet passe aussi par le développement du territoire rural dont l'attractivité touristique reste faible en comparaison avec l'estuaire de la Gironde. Sa culture, ses activités, sa dynamique autour de la Garonne sont en perdition. Le tourisme fluvial qui tente de s'y développer est assuré par des croisiéristes privés sur des bateaux modernes parfois immenses qui viennent dénaturer le paysage tandis que, **LCL**, lieu de rénovation et de construction de bateaux en bois peine à maintenir son activité. Un tel contexte d'imbrication de situations contradictoires doit amener à penser le projet d'exploitation touristique du *Coureau* en y intégrant une dynamique de développement économique, culturel et social à l'échelle territoriale, à travers un tourisme accessible et respectueux de son environnement.

Il est important à ce stade de faire une parenthèse sur les offices de tourisme. En effet durant cette période les porteurs de projet ont rencontré un nombre important de ces institutions. Premier constat, elles sont devenues des lieux de ventes de produits locaux en parallèle de l'arrivée des bateaux de croisière. L'idée est autant d'informer les touristes que de devenir des espaces et/ou boutiques présentant l'art de la table, l'œnologie, la gastronomie, la pêche, la tonnellerie, les liqueurs et autres fruits et légumes locaux. Ces acteurs en pleine restructuration négligent leur mission de gestion touristique, pour devenir des professionnels de la vente. Certains sont au sein de *Pays d'accueil touristique*[396] (PAT) cherchant à financer de nouvelles compétences en interne, d'autres sont plus tournés vers la structuration touristique du territoire en formant des entreprises locales pour les aider à se développer. De nombreuses mutations s'opèrent d'un point de vue administratif, dû à un nouveau schéma touristique, à de nouvelles communautés de communes, à des opérations de fusion/disparition Le fait que le département soit en charge de la vie du fleuve, oblige à une concurrence accrue pour faire émerger un projet touristique phare entrainant le plus de touristes possibles. Cette course entraine les OT à se tourner vers les projets les plus lucratifs en termes d'emplois et d'impacts économiques mais aussi les plus innovants par rapport à l'accessibilité à Bordeaux, toujours considéré comme la Marque du département. Les OT heureusement encore en charge de la structuration touristique des territoires par des appels à projet, souhaitent s'appuyer sur le projet **Terra Garona** pour renforcer leur demande d'aménagement en pontons ou en cales et leur demande de développement du tourisme fluvial surtout là où les « *gros* »[397] bateaux de croisiéristes n'ont pas assez de tirant d'eau à l'inverse des bateaux traditionnels (*Gabarre et Coureau*).

A l'automne 2015, le projet **Terra Garona** passe un cap en agrandissant son cercle d'interlocuteurs. Les porteurs de projet sont reçus tour à tour par Gironde Tourisme, la Région Aquitaine, le département de la Gironde, un bailleur social, certains élus municipaux et plusieurs banques, assurances et autres financeurs de l'économie sociale et solidaire. L'ensemble de ces rendez-vous est axé sur les résultats de l'étude de marché à travers une présentation power-point

[396] A pour vocation de proposer une stratégie aux territoires et aux partenaires institutionnels destinée à favoriser le développement d'une économie touristique durable

[397] Entendu par des intervenants : « *Nous avons peut-être heurté un maire quand nous avons parlé des croisiéristes comme étant des vilains immeubles flottants sachant que ce sont ses amis* »

Licence CC BY-NC-ND 3.0

et un compte rendu effectué pour être distribué à l'ensemble des partenaires du projet. L'objectif est de questionner aussi cet auditoire sur le modèle économique de la structure devant piloter le projet ainsi que sur les modes de valorisation du patrimoine fluvial, qui peine à se développer sur le territoire. Il est également question de poser le diagnostic de l'offre existante tout en recensant l'ensemble des projets existants afin de créer une *communauté*. L'un des freins principaux dégagés lors ces rendez-vous est la problématique de la propriété. Cette notion freine beaucoup de personnes au sein du projet **Terra Garona**, dont l'activité reste sur des bateaux en bois et sur un élément naturel toujours imprévisible (le fleuve). Malgré cela, il est mis en place un travail de réflexion avec la métropole bordelaise, par le biais de certaines villes ; Il est très largement demandé de penser les nombreux canaux potentiels de financement à travers la réserve parlementaire par exemple ou encore à travers les fondations[398].

Crédit photo : David Ollero

[398] Ont été évoqué les fondations SNCF, La Poste, Fondation de France, Fondation du patrimoine

Licence CC BY-NC-ND 3.0

V.2. La fusion écosystémique (2015-2016)

Cette seconde partie s'ouvre sur un élan d'optimisme porté par la création de l'association à l'automne 2015, et se consacre à l'étude, en temps réel, de la réalisation d'une ambition à travers les premiers temps d'une association loi 1901. Nommée « **Terra Garona** », celle-ci permet d'étudier les résultats de **l'action entrepreneuriale (V.2.1)** et principalement **le rôle de la structure pivot (V.2.2)** dans la fusion écosystémique, laquelle vise à permettre à **l'ensemble des acteurs de se développer les uns avec les autres (V.2.3)**. Au printemps 2016, par une subvention de 20k€, l'association peut professionnaliser sa démarche et travailler en salariant une partie de l'équipe entrepreneuriale. Cet enthousiasme portera les acteurs au seuil de 2017 annonçant la dernière partie de l'étude.

V.2.1. Le rêve entrepreneurial

Cette partie consacrée à la vie entrepreneuriale se découpe en plusieurs temps différents. Le projet va vivre une évolution importante : l'embauche de salariés en charge du développement de la structure, grâce à l'appui d'un financement. Dès lors, il existe un premier temps, de l'automne 2015 au printemps 2016, où la structure existe et où ses administrateurs cherchent encore des dotations. Un virage important est pris à l'été 2016 avec un apport de la part de la région et de l'Europe (par son fonds de solidarité économique) couplé à une embauche d'un chargé de développement par l'armateur du bateau *Caraïbe*. S'ouvre alors une dernière partie évoquant particulièrement la professionnalisation de **Terra Garona** mais annonçant aussi les premières difficultés. L'ensemble constitue néanmoins un immense pas en avant pour le projet, la structure se trouvant officiellement lancée ainsi que sa boite mail. C'est aussi à cette période que pour la première fois est émise l'idée de prévoir des cartes de visite et un plan de communication de nature à dynamiser l'aspect social de l'association, avec une publication régulière sur les réseaux sociaux, Facebook notamment.

Dans sa période initiale, **Terra Garona** existe sans financement, ce qui met en situation de grande précarité le porteur de projet principal, c'est-à-dire *E.B* qui personnellement, ne peut plus se permettre de s'investir à nouveau après un an et demi de bénévolat-formation. D'une part, les contrôles de pôle emploi l'obligent à chercher "activement" du travail pour ne pas être radiée et d'autre part elle n'est plus en mesure d'assurer financièrement les déplacements nécessaires à la participation aux réunions. Le financement annoncé va lui permettre d'envisager un travail plus serein. La salariée de l'association se trouve désormais en charge de l'organisation des collèges et des assemblées générales, dans le but de créer une réflexion autour des valeurs et de la notion de « communs » mais aussi d'expérimenter la coopération (recherche d'un équilibre entre les intérêts, les ressources et les besoins de chacun). Elle va devoir faire le lien entre les partenaires, participer aux différents événements liés aux activités afin de faire connaitre les actions de l'association, structurer le réseau partenarial en le faisant participer aux différents collèges afin que l'adhésion à la charte soit actée, consolider les liens commerciaux et construire les offres. Elle aura aussi en charge d'évaluer les coûts réels des croisières (personnel, entretiens bateaux, prestations), le nombre d'adhérents nécessaire à un équilibre financier, de proposer une grille tarifaire accessible. Elle s'occupera avec l'aide des collèges de recruter les futur(e)s capitaines de navigation ainsi que la guide touristique. Une veille juridique viendra la renseigner sur les aspects légaux de la navigation, en lien avec les affaires maritimes. Une vérification permanente

Licence CC BY-NC-ND 3.0

de la pertinence des critères d'évaluation du modèle de développement économique, social et culturel de la structure au regard de la méthodologie appliquée permettra de réajuster les actions en fonction des résultats afin d'assurer la solidité de l'activité au démarrage. Il conviendra de proposer la solution la plus avantageuse pour la future SCIC et les gestionnaires/propriétaires des bateaux quant au choix de mettre au capital ou de louer les bateaux à la SCIC. Ce démarrage prometteur de la structure va subitement être compromis car, quelques mois après son embauche, *E.B* sera placée en arrêt de travail pour cause de dépression, ce qui va d'abord obliger *F.G.P* à prendre plus de responsabilité que prévu à partie de l'hiver 2016, ensuite **Terra Garona** va faire le choix de se séparer de *E.B*. Le projet ne pouvant avancer sans un salarié, la décision est prise de rompre la période d'essai si *E.B* ne peut vraiment pas se réinvestir dans l'association, ce qui se trouvera confirmé dès Décembre 2016, entrainant l'envoi de la lettre de rupture du contrat début 2017.

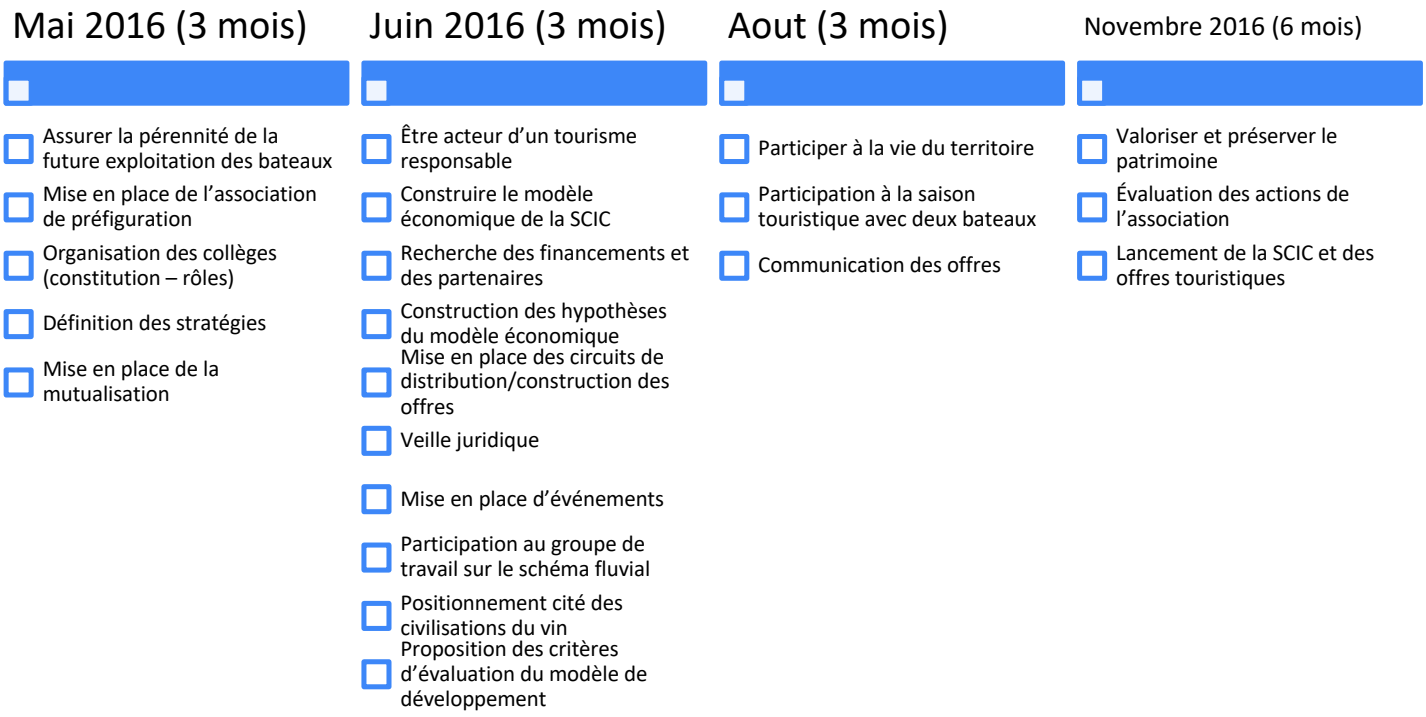
Grâce à des contacts directs entre l'un des porteurs du projet et la directrice de l'armateur du bateau *Caraïbe* dès Janvier 2016, *F.G.P* se voit proposer dans cette SARL un contrat de chargé de développement au printemps de la même année. Un premier contact de collaboration avait déjà été lié entre **Terra Garona** et la *D.R* concernant la recherche de partenaires financiers (banque et assurance) spécifiques pour l'exploitation des vieux gréements ainsi que la volonté de croisières par des entreprises privées comme des bailleurs sociaux. Une présence mutuelle à de nombreuses réunions de la Mairie de Bordeaux ou du département était venue renforcée les liens. Le contrat d'embauche de *F.G.P* va se prolonger jusqu'à l'été 2017 et générer de nombreuses conséquences sur le quotidien du chercheur, dans un rôle non plus de porteur de projet, mais de salarié d'une structure privée attachée à développer son activité et à favoriser sa coopération au sein du secteur des vieux gréements.

La signature du contrat vient en concordance avec l'inscription un mois plus tôt en doctorat à l'IRGO.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

L'armateur et **AC** ont déjà développé plusieurs outils, comme un site internet[399], des tee-shirts à l'effigie du bateau, des cartes postales… Mais ils tentent aussi de diversifier leur offre en proposant notamment la dégustation de produits locaux (Brasser son vin en mer avec une Cuvée et Pêche aux thons traditionnelle). Toute cette panoplie est déclinée autour d'une présentation commerciale. La professionnalisation de l'activité se fait tout d'abord sous un aspect opérationnel, avec par exemple la création d'un devis « *type* » pouvant répondre aux demandes de location du bateau[400] ainsi que des conditions générales de location[401] et des bons cadeaux sous la forme de bons d'embarquement. Plusieurs outils internet permettent de mieux coordonner et professionnaliser ces démarches commerciales. Dès le printemps 2016, plusieurs rendez-vous sont organisés avec des agences d'évènementiels pour mieux appréhender le marché du tourisme sur le département.

Figure 24 : Retro planning **Terra Garona** 2016



Très rapidement se pose la question du financement. Le bateau *Caraïbe* n'est pas rentable, ce qui amène à réfléchir à des pistes nouvelles comme le crowdfunding, le travail en partenariat sur la période hivernale (15 Novembre/15 Décembre) non pas pour la découverte de la navigation mais pour la découverte patrimoniale et historique d'un bateau à voile.

[399] Créé par des étudiants spécialisés lors d'un autre projet académique
[400] Fait habituellement à la main par la directrice et scanné par la suite, une démarche lourde car 30% des arrhes sont versés à la réservation et 30% le mois d'avant (pour l'évènementiel)
[401] Suite à des problèmes récurrents de facturation

Licence CC BY-NC-ND 3.0

La personne de *D.R* appelle une présentation exhaustive car elle apparait comme très présente dans cette deuxième boucle temporelle du fait de son rôle de directrice du chercheur. C'est l'initiatrice du projet *Caraïbe* dans sa globalité ; elle a été suivie dans cette aventure par d'autres copropriétaires (famille et amis) convaincus par le volet social, culturel et patrimonial proposé. Les propriétaires et l'armateur ne sont pas des entités superposables. Il y a, en nombre, une personne en moins dans la société. L'armateur embauche les marins, les propriétaires louent le navire coque nue à la SARL. Par sa profession de Psychomotricienne dans le service de pédopsychiatrie du centre hospitalier de Périgueux, *D.R* a pu se convaincre que les adolescents étaient en recherche d'identité et que l'image renvoyée par les adultes demeurait essentielle pour leur devenir. Selon elle, chaque fois que les adultes valorisent les actions des jeunes, c'est une graine qui peut germer pour prendre conscience de leurs capacités et leur permettre de (re)trouver l'estime de soi, source d'intégration. Elle prône l'idée que des expériences partagées dans le « *vivre ensemble* » ont un impact immédiat ; sur son bateau, aucune manœuvre ne peut se faire seul ; l'entraide est obligatoire ; c'est souvent l'occasion de (re)faire confiance aux paroles des adultes. C'est bien souvent aussi une sorte de « *rite de passage à l'âge adulte* ». Elle explique que ces rites ont disparu et que les jeunes s'en inventent d'autre au prix de leur vie parfois. L'expérience professionnelle de *D.R* l'a également conduite à constater que les personnes atteintes de handicaps ou malmenées par la vie avaient un accès très restreint à la culture et à certaines activités de loisirs comme la navigation. Dans ce domaine, détenir un bateau ancien l'a menée à s'intéresser au Patrimoine maritime ; les bateaux traditionnels sont des vestiges de la marine en bois, les survivants des flottilles de travail pour la pêche artisanale. Elle a eu la chance de pouvoir recueillir les témoignages des Anciens (charpentiers et pêcheurs) ayant construit ou pêché à bord de son navire ; leurs anecdotes émaillent les récits qu'elle destine aux personnes embarquées ; ce recueil de paroles a permis la reconnaissance « *bateau d'intérêt patrimonial* » de la part de la Fondation du patrimoine maritime. Les rencontres régulières qu'elle entretient avec les anciens lui offrent la possibilité de valoriser leurs savoir-faire, très précieux…. Comme ils avancent en âge (85 ans en moyenne), il est grand temps de les écouter car un pan entier de l'histoire de la pêche a failli disparaitre. Le bateau *Caraïbe* a été acheté en 2007, et sa société de gestion a été créée en 2008 ; la société est armatrice du bateau, *D.R* en est la gérante. Dans ce cadre, elle procède à l'embauche des marins professionnels (2 en principe), à la gestion de leurs emplois du temps et aux relations avec les diverses administrations (Affaires maritimes, URSSAF). Elle est également chargée de la centralisation des achats d'accastillage, de la supervision des travaux, des négociations avec les ports et les organisations de rassemblements de vieux gréements, des prises de contact et gestion des réservations, des assurances. Elle prépare et réalise une partie de la comptabilité de l'entreprise, relayée ensuite par un cabinet d'expertise comptable. Les marins l'ont initiée aux règlementations maritimes, et à la préparation des navigations (horaires de marées etc.) elle maitrise donc les aspects logistiques, financiers et humains ayant trait à la plupart des aspects de l'activité du bateau.

Pour développer les actions sociales, une association partenaire (**AC**) s'est créée autour des valeurs de solidarité. Le bateau devient un outil de lien social utilisable toute l'année, car des personnes en insertion viennent réaliser des chantiers à quai durant l'hiver. **AC** détient le label « *Jeunesse et Education populaire* » et vient d'être reconnue d'intérêt général en 2016, ouvrant droit à des déductions fiscales pour les donateurs. L'association a une gestion autonome ; elle joue le rôle d'expert en ce qui concerne les relations à mener avec les structures médico-sociales pour

Licence CC BY-NC-ND 3.0

expliquer les bienfaits de la navigation traditionnelle (prise d'autonomie des résidents par le changement de comportement dans un milieu différent). Ainsi, les navigations associatives concernent des adolescents et adultes atteints de handicaps psychiques, en rémission de longues maladies, ou ayant eu des accidents de vie. Des adolescents en décrochage scolaire sont également accueillis dans le cadre de partenariats spécifiques avec l'éducation nationale. La société de gestion propose des sorties et séjours au grand public ou CE tant sur l'Estuaire de la Gironde que sur le littoral atlantique. Elle coordonne les plages du planning entre les sorties associatives et les sorties Grand public. Étant retraitée depuis 2 ans, *D.R* est un élément permanent, la référente du bateau, souvent présente à bord, elle s'autorise à encadrer. Elle n'est pas salariée, mais se présente comme très impliquée puisque ce projet globalement comme dans le détail est le sien.

Un premier constat est très rapidement établi, la location à la journée du bateau se situe au-dessus du prix habituellement pratiqué. En effet il existe une forte concurrence laquelle ne vient pas de la Garonne ou de Bordeaux, mais du bassin d'Arcachon. Le rapport entre la balade en bateau et le département de la Gironde est spécifique et ancien. Pour les clients, point de différence entre les croisiéristes et des bateaux en bois ; être sur l'eau, suffit pour les gens à satisfaire leur intérêt, il n'y a pas de culture préexistante des voiliers traditionnels. Dans ce cadre, il est attendu de **Terra Garona** qu'elle vienne ouvrir le chemin de la reconnaissance des bateaux bois à Bordeaux. Face à de nombreux retours jugeant le coût proposé trop élevé, il est étudié plusieurs moyens de mieux répondre à la demande en jouant notamment la carte de la mutualisation et de la défense de la navigation traditionnelle avec notamment la volonté de prévoir une tarification **Terra Garona** spécifique, (identique à l'accord passé entre l'armateur et **AC**), pour les partenaires du projet, mais aussi pour les adhérents. Cependant l'armateur estime que ce niveau de partenariat n'est possible que s'il existe une implication pérenne pour proposer une navigation gratuite par an. S'il est nécessaire de trouver une formule viable pour couvrir les frais, il n'en reste pas moins que *Caraïbe* est pour l'instant le seul bateau à naviguer et donc se pose la question de savoir comment faire pour ne pas le pénaliser. Surtout que, suite à la saison 2016 et face à l'effacement d'**AC** dans l'exploitation du bateau, l'armateur ne souhaite plus parler de « *passager* », mais de « personnes », pour exprimer la volonté de sa directrice de ne plus se placer dans le tourisme mais bel et bien dans l'action sociale et culturelle historiquement géré par **AC**, labélisée « *Jeunesse et éducation populaire* », et reconnue d'intérêt général.

Après cette première problématique, une seconde va émerger. Suite à une tension de plus en plus forte entre **AC** et l'armateur du bateau, *F.G.P* aura pour rôle de calmer des relations un peu trop passionnelles entre le bureau de l'association et la directrice. Ces tensions vont très rapidement avoir des répercussions sur le positionnement de la société de gestion. Celle-ci cherche à avoir plus d'autonomie voire d'indépendance, ce qu'elle exprime par exemple dans la volonté de *D.R* d'être la personne contact pour toute négociation de navigation sur le bateau. Cette tendance va aussi se faire ressentir d'un point de vue financier, dès lors que, la société de gestion se sent sous la menace de perdre son financeur principal. Par voie de conséquence son rapport au développement des activités et des retombées économiques, est plus important après le financement de **Terra Garona**. Il est demandé à cette structure d'agir à l'effet de permettre aux bateaux traditionnels d'être reconnus certes comme un véritable patrimoine mais aussi comme une activité économique à part entière. Cette tension sur les objectifs à promouvoir va commencer à être directement ressentie par *F.G.P* dès l'automne 2016, suite à des critiques sur son

Licence CC BY-NC-ND 3.0

implication à la réparation et à l'entretien du bateau. S'y ajouteront un contrôle important sur les résultats et un chiffrage du développement réalisé[402]. Face à cette réaction, le nouveau doctorant doit se rendre compte, après avoir mis en avant le fait de ne pas confondre "*activité et développement*" avec "*rentabilité*", que ce qui importe à la SARL dont l'activité existe déjà c'est le deuxième point, à savoir la rentabilité. Un CA en augmentation va lui permettre d'atteindre cette rentabilité pour la première fois mais son modèle économique reste critiquable. C'est pourquoi les réponses à apporter ne sont pas simples, le "*navire*" peut prendre du temps à changer de cap. En 7 ans d'exploitation, la société de gestion et par ricochet les propriétaires, ont investi près de 150k€ de leurs fonds propres, ce qui peut aisément expliquer leur impatience.

Une opportunité va émerger, celle du rôle du bateau *Caraïbe* dans le développement du tourisme fluvial en Gironde. De nombreuses offres de navigation et de participation à des festivités patrimoniales continuent à arriver de la Bretagne et du Morbihan où le bateau a déjà suivi de nombreux évènements et où il fut construit par un chantier breton, ce qui lui vaut une réelle réputation. Cependant il a fait le choix de se tourner vers une offre centralisée sur la Gironde pour se développer avec le tourisme à Bordeaux, lequel commence en 2016 à donner des résultats. Il existe en Bretagne 12 offres concurrentes plus ou moins proches de celle de *Caraïbe*[403] sans espérance d'une coopération, alors que sur Bordeaux l'offre pour ce type de produit ne demande qu'à s'étoffer et **Terra Garona** se structure dans ce sens. C'est pourquoi l'option est prise de se développer en Gironde ; même si la démarche y est plus complexe, le résultat peut être plus intéressant. Cela amène un peu à renoncer à l'identité du bateau ; à la mettre en réserve, le temps de le faire connaitre ; c'est à dire répondre d'abord aux demandes des clients[404] pour les motiver plus tard, vers l'océan. Cependant afin de garder la réputation du bateau en Bretagne, *D.R* décide de participer encore à différents évènements festifs, ce qui va gêner le bateau pour participer à des évènements cruciaux à Bordeaux, comme l'inauguration du nouveau ponton devant la Cité du Vin. Enfin cherchant à couvrir toutes les opportunités, notamment au pays basque assez développé sur les bateaux traditionnels, une offre est mise en place pour la pêche et pour des évènements culturels de ce territoire.

Dans le cadre de **Terra Garona**, le porteur de projet devient aussi un acteur politique en prônant une vision du territoire, de son lien avec les habitants, de sa culture, au détour de plusieurs réunions publiques. Par cette voie, il va rencontrer des acteurs intéressés par cette proposition de développement. C'est le cas d'un groupe international du monde viticole qui souhaite développer ses activités oenotouristiques en se positionnant sur des prestations haut de gamme mais authentiques. Il possède différents châteaux en Gironde sur les propriétés desquels il souhaite mettre en avant des particularités historiques (par exemple des ateliers de calligraphie médiévale). Dans la perspective de dynamiser la région, comme vu lors des différentes réunions publiques, ce groupe privé recherche alors des informations sur l'association **Terra Garona** et plus particulièrement sur le bateau *Caraïbe*. Après contact, des rencontres ont été organisées au

[402] Extrait d'un mail de *D.R* à destination de *F.G.P* : « *contrairement à la thèse doctorale pour nous c'est en temps réel, nous avons besoin du développement maintenant !!* »

[403] La description de l'une de ses offres : "*Voyagez de différentes façons avec Biche : croisière en Morbihan ou en Bretagne, une journée ou une demi-journée à bord, réception à quai, pêche au thon*."

[404] Phrase tirée d'un échange lors d'un atelier départemental sur le schéma touristique *« les clients qui n'ont pas de culture vieux gréement et qui se moquent qu'il y ait ou non des voiles hissées* »

Licence CC BY-NC-ND 3.0

sujet de visites pour développer la dynamique actuelle du fluvestre et pourquoi pas sur les projets à venir et les offres. Cet intérêt porté aux gréements traditionnels et à leur valeur patrimoniale et culturelle doit se lire comme une vraie possibilité de faire de la balade sur l'eau une passion commune pour la connaissance et la transmission.

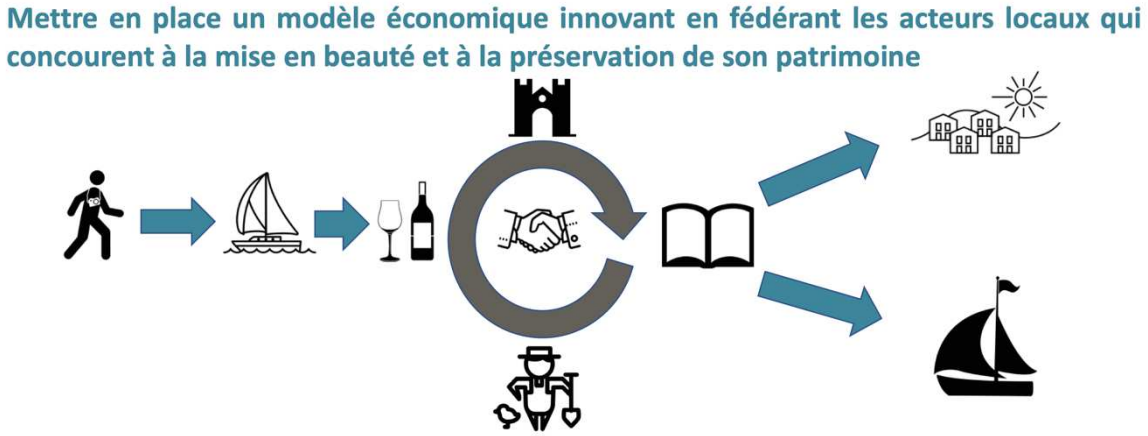


Figure 25 : Modèle économique **Terra Garona**

La saison 2016 du bateau Caraïbe va être un succès, face à un panel de test de produits spécifiques pensés lors des réunions faites pour mettre en place le projet. C'est la première année d'expérimentation de l'offre touristique, avec des sorties sur l'estuaire avec escales ; des sorties sur des évènements festifs (fête des vieux gréements à Brest, Fête du vin à Bordeaux, Fête du patrimoine à Royan) ; Croisières « *pêche au thon* »[405] s'appuyant sur l'idée d'évasion, de rupture avec le monde moderne (internet, portables…) et de participation à la vie du bateau (navigation à l'ancienne/quotidien) ; avec des sorties associatives (avec la PJJ, Lycée, collège, primaire) sur le thème égalité homme/femme qui a déjà bien fonctionné ; des événements à quai (d'octobre à avril - 40 personnes par beau temps) et location du bateau à des entreprises. Dans ce cadre, il est proposé que **Terra Garona** tienne la billetterie pour *Caraïbe* lors des événements car ni la société de gestion ni **AC** ne possèdent de système de réservation. Cependant ce recours va être mal accueilli par la directrice de la société de gestion qui souhaite connaitre le nombre de participants à l'avance et non au dernier moment. Dès lors cette pratique ne sera que très peu utilisée.

Concernant les sorties en mer, il s'agit de séjours itinérants à destination de jeunes ou d'adultes visant à la découverte du milieu marin et de la navigation à l'ancienne. Le support est le bateau qui fait escale dans les ports ou jette l'ancre près des îles sauvages du littoral atlantique. Ce mode de vie « *hors du temps* », avec le partage des tâches de la vie du bord, les manœuvres et le pilotage 24 h sur 24 dans un espace restreint et inconnu, le recours à des gestes nouveaux, se révèle une source de réels et brusques changements. Vu la grandeur du bateau, aucune manœuvre ne peut se faire seul et le capitaine n'échappe pas à cette règle, il a lui aussi besoin de la collaboration de tous pour l'aider à piloter le bateau. Pas question de quitter le bord lorsqu'un

[405] Intitulé prometteur ne correspondant pas forcément à la réalité du vécu, un seul thon pêché dans l'année 2016.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

conflit s'amorce ou se cristallise, il faut impérativement le gérer sur place ! Pas de liaisons multimédia à bord, et très peu de liaisons téléphoniques par manque de réseau au large. Dans ce monde clos, il est nécessaire de réapprendre à se côtoyer réellement avec ses voisins et à partager des jeux ou occupations collectives pendant les moments de pause (ces activités sont souvent délaissées dans la vie courante). La vie en mer est dictée par la nature et des règles de vie impératives tournées vers le respect de l'environnement, la gestion de l'eau, des énergies et des déchets. Les aménagements du bateau sont faits dans ce sens. Les règles de vie du bord sont valables pour tous, y compris l'équipage ; c'est par ce compagnonnage que ces règles sont transmises ; les adultes encadrants sont bienveillants envers les stagiaires et leur communiquent les gestes à faire, tout comme les gestes ancestraux de la navigation traditionnelle ; chacun peut ainsi se découvrir de nouvelles capacités, ce qui est source de fierté, de prise d'assurance et d'autonomie. Les manœuvres se font à plusieurs, en coordination ; tout se fait à la main, sans aide de techniques modernes ; cet aspect stimule la force, mais aussi l'agilité et surtout l'écoute de l'autre et la mutualisation des moyens (à plusieurs, on est plus forts). Pendant les escales, les stagiaires découvrent des régions, des modes de vie, des paysages et des coutumes qui diffèrent de ce qu'ils connaissent. La faune et la flore sont également des découvertes ; l'équipage sensibilise les stagiaires à ces nouveaux éléments. Le bateau lui-même est classé au patrimoine maritime; il est un témoignage vivant du passé maritime en tant qu'ancien bateau de travail (pêche au thon) ; la rencontre avec les anciens marins du bord au temps de la pêche est encore possible aujourd'hui et la visite du musée des thoniers est un moment fort lors des escales bretonnes; il se trouve que ce bateau est le dernier thonier d'un port qui a compté plus de 300 bateaux de pêche dans les années 1930 ; il est par ailleurs connu dans beaucoup de ports où il venait vendre son poisson jadis. En tant que voilier du patrimoine, il est toujours accueilli chaleureusement et les stagiaires se sentent valorisés d'être à bord d'un tel bateau qui rassemble du monde à son arrivée ! Les stagiaires voient également l'équipage se livrer à des réparations ou améliorations sur le bateau qui touchent tant à la couture des voiles qu'au travaux sur les cordages, les poulies, la peinture, menuiserie ou charpente navale ; ces divers aspects des métiers inhérents aux bateaux en bois sont de nature à susciter des vocations chez certains stagiaires. La rencontre avec les mammifères marins et la possibilité de les observer de près lorsqu'ils jouent avec le bateau est une expérience exceptionnelle, tout comme celle de pouvoir observer les couchers ou levers de soleil sur la mer ; les conditions météorologiques sont aussi observées, et les différences de vent, de houle, de couleurs de l'eau sont des sources de questionnement, tout comme les repères géographiques, géologiques et historiques des lieux abordés. Les notions de base habituelles sont sollicitées différemment en mer, ainsi les notions d'équilibre, les sensations de faim, soif, nausées, fatigue physique, rythmes veille- sommeil, espace, confort etc… se conjuguent autrement en mer et appellent des ajustements permanents. Pendant les manœuvres et lors des déplacements, il est important de stabiliser son équilibre, de prendre soin de soi et d'anticiper les mouvements du bateau pour ne pas risquer se cogner, glisser, prendre froid, trop se fatiguer, prendre un coup de soleil. Les encadrants sont là pour accompagner et expliquer, tout en montrant les bons gestes et attitudes à adopter pour bien s'amariner (ils le font pour eux-mêmes, car soumis aux mêmes nécessités d'adaptation). Les repères spatiaux sont également différents sur un bateau. La droite et la gauche n'existent plus, c'est bâbord et tribord, chacun doit retrouver de nouveaux repères, tout comme ceux de la configuration du bateau pour retrouver sa couchette, les WC ou le frigo. En mer, des angoisses profondes peuvent se réveiller, comme

Licence CC BY-NC-ND 3.0

celles d'être engloutis ou dévorés ; les limites corporelles sont éprouvées sans cesse ; en contrepartie, les activités physiques sont valorisantes et amènent des remaniements de l'image de soi. Le mal de mer peut montrer que l'on peut survivre à une épreuve difficile (entourés par les encadrants du bord) ; l'accomplissement de gestes nouveaux plus facilement maitrisé au fil des jours est source de joie et de dépassement de soi, amenant à chacun une image plus positive de ses capacités. Après des manœuvres éprouvantes, il est possible de jouir d'un repos bien mérité, en étant satisfait de voir le bateau avancer dans la brise, avec de belles voiles bien gonflées par le vent ! En passant un moment au pilotage du bateau, les stagiaires se sentent tour à tour responsables des autres, et apprennent à faire confiance lorsque c'est une autre personne qui tient la barre. La solidarité, le partage et la tolérance des différences de chacun deviennent des valeurs essentielles en navigation ; au bout du compte, c'est la connaissance de soi qui évolue. Des nombreux séjours déjà accomplis avec différents publics fragilisés, ce qui ressort, c'est la prise d'autonomie au fil des jours et ce, même pour des personnes handicapées psychiques à troubles moteurs associés.

Des clients comme les comités d'entreprise vont permettre de bien financer l'activité comme d'ailleurs la mise en place de billetterie avec l'office de tourisme, notamment lors de la fête du vin à Bordeaux[406]. De nombreux retours d'information permettent de savoir qu'il manque de la musique à bord et de la nourriture plus « *locale* », « *traditionnelle* », qu'une mise en avant par l'image, la photo et la vidéo doit être privilégiée pour permettre d'utiliser les bateaux comme vecteur de savoir vivre. Afin de travailler cet aspect, une stratégie de référencement naturel sur internet est ciblée pour optimiser l'impact de la flottille sur le web grâce au site de l'armateur du bateau *Caraïbe*[407] et à des pages Wikipédia présentant l'historique de chacun des bateaux. Cette visibilité va ouvrir des contacts avec des grandes entreprises. A cela, s'ajoute un partenariat avec un logiciel gratuit de gestion et de réservation en temps réel et revente d'activités[408] qui permet d'éditer instantanément les factures[409] et d'utiliser un module de paiement sur smartphone[410]. Cet outil ne sera jamais actionné par la société de gestion. Enfin il est tenté une internationalisation de la gestion client, notamment pour la participation du bateau à une régate internationale.

D'autres évènements regroupant plusieurs structures associatives vont émerger. On note particulièrement un programme itinérant de nettoyage des déchets. Cette mission de sensibilisation a pour origine **CNAB** qui a mis en relation le bateau *Caraïbe* avec l'association européenne porteuse du projet, lequel se résume à une « *caravane fluvio-Estuarienne* », proposant de suivre le parcours symbolique d'un déchet, de l'amont à l'aval, du fleuve à l'océan. L'objectif est d'éveiller les consciences à propos des impacts des déchets aquatiques sur la biodiversité littorale et les écosystèmes locaux. Destiné à tous types de publics, ce projet se déroulera sur les mois de mai et juin 2016, à travers 5 étapes itinérantes complémentaires. Cet évènement vise également à informer, sensibiliser les citoyens sur la problématique environnementale afin que ces derniers prennent conscience que leurs habitudes au quotidien

[406] Avec des résultats tout à fait mitigés l'OT de Bordeaux n'ayant envoyé que 9 personnes sur les 100 qui ont navigué

[407] Par l'écriture de blog notamment

[408] L'utilisateur est libre d'activer ou de désactiver les différents modules payants

[409] 1,25€ TTC/ par réservation

[410] Commission de 2,25% de la transaction

Licence CC BY-NC-ND 3.0

peuvent avoir des conséquences néfastes sur les océans et l'environnement dans sa globalité et qu'ainsi ils opèrent un changement de comportement. C'est donc un évènement intégrateur et mobilisateur qui donne les moyens d'agir par une réappropriation du territoire et du fleuve par les habitants grâce à des actions répondant spécialement aux problématiques locales. C'est aussi un évènement créateur de lien et de rencontres entre les populations, les riverains, les élus et les acteurs du développement durable autour du fleuve. Le projet se veut à destination des publics jeunes en difficulté (sociale, psychologique ou encore en situation de handicap) auxquels différentes activités seront proposées. Ce partenariat permet ainsi aux organisateurs de l'évènement de mettre en avant un bateau classé au patrimoine maritime ce qui rajoute à leur visibilité, car la présence du bateau sur certaines des étapes est regardée comme une plus-value, le concept de « *caravane fluvio-Estuarienne* » venant valoriser le patrimoine fluvial et la découverte du monde de la navigation et des activités culturelles liées. Cette participation va se faire par différents biais comme des visites du bateau à quai (au ponton d'honneur de Bordeaux notamment) ou au mouillage, accompagnées de présentations de l'histoire du bateau et d'animation, des chasses au trésor et une projection d'un film sur la voilure du bateau, comme des ateliers thématiques sur le bateau auxquels participe **CNAB** sur les métiers du bois et du matelotage, ou sur les thématiques de la pêche traditionnelle, sans oublier des balades en mer. Cet évènement sur une thématique naturaliste et culturelle, permet l'inventaire de toutes les richesses de l'estuaire de la Gironde et offre l'intérêt de prendre conscience de ce patrimoine en vue de le préserver en adoptant des comportements vertueux. La biodiversité et les différents paysages de l'estuaire seront détaillés et l'histoire de l'estuaire et de son évolution sera retracée autour d'activités, servies par le bateau *Caraïbe*. D'un point de vue opérationnel, cet évènement pris en charge par l'armateur et géré par *F.G.P* directement va rapporter près de 8k€ pour 4 jours de réservation. Ce type de projet doit se généraliser et se dupliquer et c'est dans ce cadre qu'un autre évènement est organisé avec une association de pèlerins des chemins de Compostelle, laquelle ayant déjà fait des sorties à bord du *Belém*[411]*,* a voulu faire une navigation de Bordeaux vers l'Espagne à travers un autre vieux gréement. Cette mise à disposition du navire avec l'équipage pour 23 personnes coute 1250€ HT par jour, soit une moyenne de 65€ par personnes. Ce projet possède une approche historique toute particulière, car ce type de pèlerinage (à la voile) a été créée dès le 9ème siècle et s'est arrêté vers le 16ème siècle. Il fut notamment effectué par les anglais et les flamants pour éviter les landes, le pays basque et la Navarre qui avaient mauvaise réputation chez les pèlerins. Au départ de Bordeaux et à bord de bateaux de 400 à 500 personnes[412] ils rejoignaient directement la Corogne par les eaux.

Un dernier projet doit encore être évoqué sur cette période, celui de la fête du vin 2016. Grâce aux contacts établis avec la mairie de Bordeaux, le bateau *Caraïbe* a obtenu une autorisation et une place sur ponton pour faire des sorties de quelques heures[413] sur Bordeaux directement (4 par jour) avec dégustation de vins et produits locaux et des visites du bateau à quai avec privatisation du bateau le reste du temps et particulièrement en soirée pour profiter des festivités

[411] Le Belém est le dernier trois-mâts barque français à coque acier, un des plus anciens trois-mâts en Europe en état de navigation et le second plus grand voilier restant en France. Il a été loué pour près de 50k€ pour ce trajet pour 48 pèlerins.

[412] 5000 personnes jour ont embarqué à Bordeaux au 15ème siècle.

[413] Croisières à 22,50 euros par personne avec dégustation (huitres, vin, cognac)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

sur place et porter les fanions de l'entreprise partenaire. Une promotion spécifique est mise en place avec flyers, affiche dédiée et tout un ensemble d'outils de gestion, notamment un dossier client. Lors de cet évènement, plusieurs activités ludiques sont présentées comme la confection d'OFNIS (Objets flottants non identifiés) à destination des jeunes, un stand pour faire adhérer et promouvoir l'association **AC**, une exposition photo aussi sur l'emplacement octroyé, la mise en avant des goodies de **AC** et **LCL** (Casquette/ Verre / Tee-shirt etc.…) ainsi que la mise en place d'expositions, d'aide aux animations et d'aides au stand par toutes les associations partenaires de **Terra Garona.**

Enfin, le bateau se voit, pour la première fois à l'équilibre financier, en couvrant notamment les salaires de l'équipage. Il bénéficie d'une nouvelle communication, d'un nouveau site internet, d'une convention de partenariat avec l'Office de Tourisme de Bordeaux Métropole, de la confiance des mairies de Bordeaux, Royan et Brest, ce que viennent relater trois articles dans l'hebdomadaire local. Il faut désormais rechercher un capitaine, originaire du territoire aquitain pour mettre en place un Contrat à Durée Indéterminé et faire en sorte que les bateaux du projet **Terra Garona** soient des lieux de formation[414]. Il faut aussi améliorer la promotion d'une nourriture plus « *locale* ».

V.2.2. Le choix associatif

L'Assemblée Générale constitutive de l'association de préfiguration à la coopérative qui aura en charge la gestion des bateaux traditionnels a lieu en Octobre 2016 au sein des locaux de la mairie partenaire de **LCL**. Son bureau est composé d'un président : *J.D.C*, charpentier de marine, d'une Vice-Présidente, *A.C*, chargée de mission à **LCL**, et de deux trésoriers-secrétaires, *C.C*, administrateur de **AC** et *C.H*, administrateur de **LCL**. Cette structure fonctionne avec 4 collèges qui possèdent une voix chacun dans les prises de décision et qui ont pour mission de réfléchir et d'agir sur :

- *Pourquoi/Vers où* ? La charte de valeurs et de fonctionnement de l'association.
- *Avec quoi* ? Groupe de discussion autour des bateaux (spécificités, besoins...).
- *Avec qui* ? Échanges avec des partenaires et des bénéficiaires (habitants, usagers...).
- *Comment* ? La communication, les finances et la gestion de l'association.

L'objectif de la structure est de mutualiser la gestion et le développement de l'activité touristique et sociale autour des vieux gréements, en fédérant et en apportant un soutien aux structures Girondines possédant des bateaux traditionnels, historiques et d'intérêts patrimoniaux. Une des missions premières est de garantir une offre de tourisme innovante, résonnée et attractive répondant aux besoins du territoire. Les trois structures fondatrices sont **LCL**, **AC** et **CNAB**. La seule salariée en charge du projet devra travailler en autonomie, avec le soutien du Conseil d'Administration et des salariés des trois structures participantes. Deux personnes se sont portées volontaires pour la présidence et la vice-présidence : *J.D.C*, charpentier à **LCL** et **CNAB,** qui a une connaissance du projet, des 4 bateaux, et de la coopération. *A.C*, salariée de **LCL**, qui maitrise la recherche des financements et qui a effectué un très beau travail de recherche sur la mémoire des chantiers. Il ne doit pas être perdu de vue que dans cette dernière association, seule

[414] Il n'y a pas de lieu de formation à ce métier en Gironde, les plus proches étant Ciboure, Sète ou Royan

Licence CC BY-NC-ND 3.0

l'AG ordinaire constituée des collèges donne les orientations et prend les décisions. Tous auront en charge de chercher les financements pour l'association (et la future SCIC) destinée à promouvoir la navigation à bord de vieux gréements et à proposer une offre commune construite sur les valeurs de la charte écrite ensemble. La complémentarité des projets est indéniable mais il revient encore au projet global de prouver qu'il est économiquement viable et équilibré, indépendamment des subventions publiques. En effet, lancer un projet grâce à une aide publique est tout à fait envisageable mais par la suite, une viabilité économique doit être atteinte pour acquérir une autonomie financière. La nouvelle structure est soumise à une double gouvernance : 3 co-gérants assurent la responsabilité légale, mais la gouvernance ultime revient à l'AG (par le biais des sociétaires physiques et moraux), qui prend les décisions. Une division en 3 collèges permet de représenter 5 catégories de sociétaires, chacun ayant un poids pondéré. Le nombre de collèges n'est pas limité. Ce sont les statuts qui définissent les règles d'organisation. Pour la gestion, elle est assurée par un comité de direction composé des représentants des différents collèges (bénévoles, partenaires publics, usagers, salariés). L'association réunit des :

- *Membres d'honneur* (les associations propriétaires ou les gestionnaires des bateaux de la flotte)
- *Membres bienfaiteurs* (les personnes physiques ou morales qui versent des dons à l'association)
- *Membres actifs ou adhérents* (les personnes physiques ou morales qui s'acquittent de leur cotisation).

L'assemblée générale ordinaire comprend tous les membres de l'association quel que soit leur titre d'affiliation et vote par collèges. Chaque collège dispose d'une voix et est constitué d'au moins deux adhérents. Ainsi, une personne ou un binôme se trouve en charge de représenter le collège (habitants, usagers, honoraires, donateurs, partenaires, salariés...). L'association entend travailler sur la coopération à travers les collèges pour obtenir une bonne mutualisation face aux besoins des associations partenaires. Dès sa création, l'association met en place des bulletins d'adhésion (5€) au sein même de **LCL** qui offre le lieu public permettant le brassage de tous les passionnés du fleuve, de la charpente navale et de la culture liée au fleuve. Mais force est de constater que la culture de l'adhésion ne se trouve pas au cœur de **Terra Garona**.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

A l'automne 2015, lors du COPIL une estimation de 20k€ pour démarrer l'association de préfiguration avait été annoncée par les trois étudiants afin de faire face aux frais salariaux permettant l'ingénierie de structuration de la future SCIC. Était déjà soulignée l'urgence du lancement de l'association de préfiguration pour être en mesure de candidater le prix de l'économie sociale et solidaire. En réponse à ces impératifs, **LCL** s'engage dans la création de l'association de préfiguration et invite les autres associations (**CNAB**, **AC**) mais aussi les autres acteurs, collectivités publiques en particulier, à s'engager sans tarder. Le Conseil d'Administration de **l'association Caraïbe** se prononce favorablement au projet mais reste en attente de la réponse officielle de la société de gestion. En attendant, une lettre d'intention est envoyée. **CNAB** en revanche ne peut immédiatement s'engager car il est nécessaire de passer par le Conseil d'Administration. Par ailleurs, le Comité de Pilotage n'ayant pas réussi à réunir tous les acteurs du territoire pouvant être mis à contribution dans le projet, des rendez-vous sont organisés avec la Mairie de Lormont et celle de Bordeaux. Il est nécessaire à ce stade que la structure de préfiguration existe pour parler d'une seule voix. Des recherches de financement sont entreprises également afin de centraliser les subventions (Bailleurs sociaux, fondation de France/du patrimoine, Direction des affaire culturelles, Département, Région, Mairies, Métropole, Chambre régionale d'économie sociale et solidaire, groupe chèque déjeuner, France Active, Fonds LEADER, réserve parlementaire, partenaires, CAF, crowdfunding…).

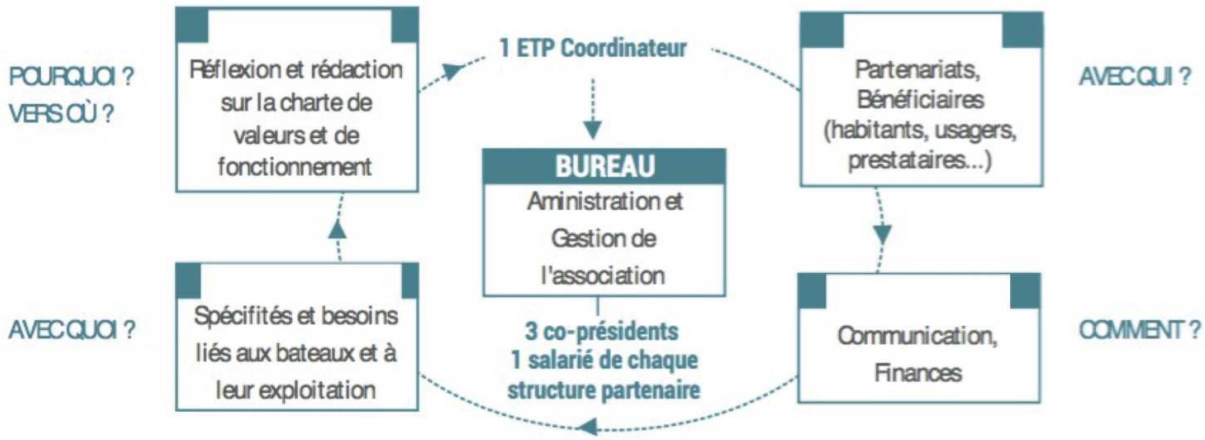


Figure 26 : Gouvernance **Terra Garona** 2015-2016

Terra Garona lancée en 2015 a continué à tenir ses AG dans les locaux de **LCL** jusqu'en 2017. Quelques paroles choisies viennent illustrer son lancement : « *Renouer avec l'histoire au travers des bateaux en bois* » ; « *Découvrir autrement la navigation sur la Garonne à bord de bateaux traditionnels. Rejoignez **Terra Garona**, et participez à une autre expérience touristique* » ; « *Partager les valeurs humaines et solidaires de **Terra Garona** en naviguant sur nos vieux gréements* ». L'association de préfiguration vouée à devenir une Société Coopérative d'Intérêt Collectif, a bien pour objectif de mutualiser la gestion et le développement d'une activité touristique sociale et solidaire autour des vieux gréements aquitains. Elle exprime une vraie volonté d'apporter son soutien aux structures possédant des vieux gréements traditionnels, historiques et d'intérêt patrimonial en stimulant une offre de tourisme innovante et raisonnée répondant aux besoins du territoire.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

D'un point de vue organisationnel, une équipe de direction, avec un salarié de chaque structure, se réunissant chaque semaine pour suivre les projets de l'association et des partenaires est créée. Cette équipe doit notamment participer à la création du schéma départemental du tourisme fluvial, à laquelle elle a été conviée par le conseil départemental. Ce vecteur permet la reconnaissance de l'activité des vieux gréements et favorise un relai médiatique important. Durant cette période, l'équipe suit aussi la rénovation des vieux gréements et participe au travail mené par le conseil départemental pour l'exploitation de la *Gabarre.* Dans le même temps elle participe aux différents CA des trois organisations partenaires, par la présence directe des porteurs de projet initiaux ou tout simplement par le biais de la personne déléguée à la mission **Terra Garona** au sein de chaque structure. L'idée est de mettre les entités politiques (département, région, mairies) et les organisations partenaires face à leurs responsabilités propres quant au projet de SCIC qu'ils ont ensemble soutenu (COPIL 2015). Sont ainsi envoyées les premières lettres d'informations sur **Terra Garona** à l'ensemble des adhérents et partenaires.

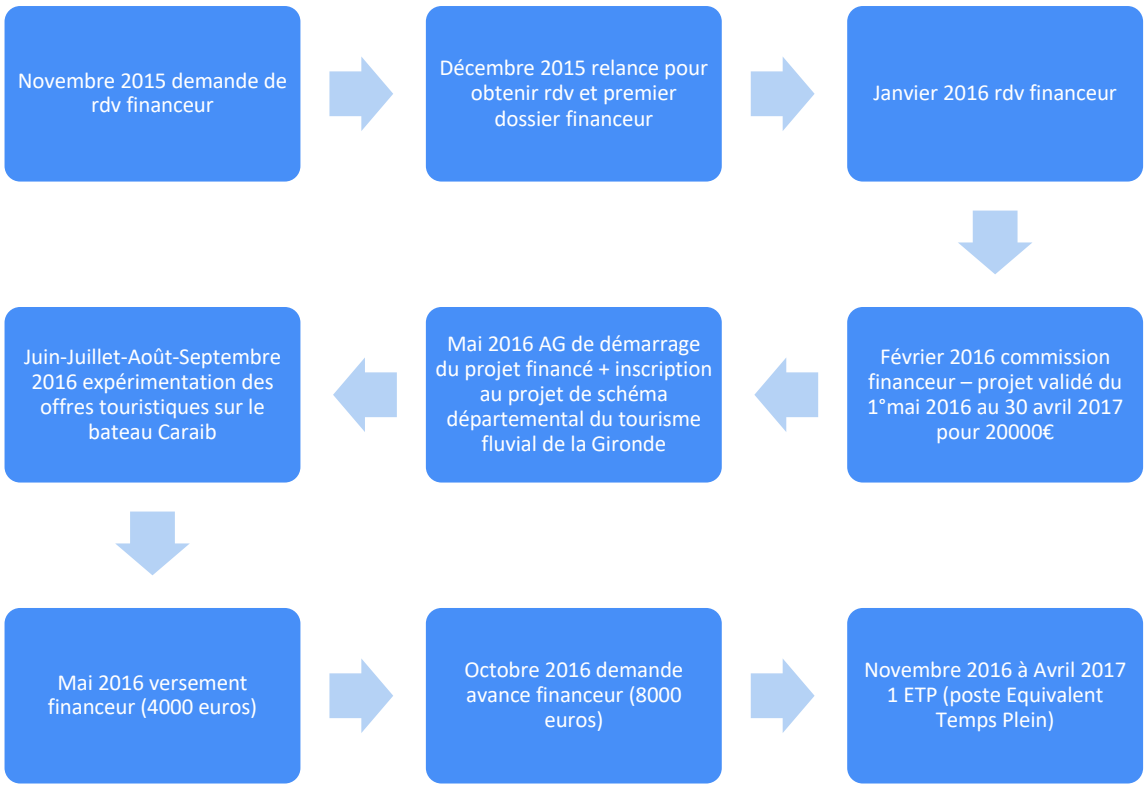


Figure 27 : Série d'actions 2015-2016

Cette structuration a enclenché un évènement inattendu, l'arrêt de travail du salarié choisi, au sein de l'équipe entrepreneuriale, dès le premier mois d'embauche. Du coup il a été demandé, dès l'automne 2016, la convocation d'une réunion CA afin de suivre les événements car il semblait important de réfléchir au futur de **Terra Garona**. Au lieu d'un CA, va se tenir une réunion avec les membres du bureau, les trois co-présidents en charge du pouvoir exécutif de l'association, pour

Licence CC BY-NC-ND 3.0

recueillir leurs avis sur les solutions envisagées. Au cours de cette réunion, il sera pris conscience que *B.L* se sent très loin de **Terra Garona**, car il n'a pas du tout été informé qu'il était l'un des nouveaux présidents, (c'est la structure **CNAB** qui l'a placé à ce poste). Pour remédier à ce manque, seront mis en place des systèmes de communication plus efficients destinés à faire participer plus activement aux projets de développement, les présidents.

L'un des problèmes rencontré par le directeur de l'association **LCL** dans la participation à **Terra Garona** a été d'inciter les parties prenantes à se mutualiser en donnant le plus de liberté possible à l'association de préfiguration et en même temps de contrôler l'équipe projet à se conformer aux intérêts de son association. Pour naviguer avec des passagers à bord, que ce soit dans l'estuaire ou en Garonne, tout bateau (sans parler du pilote et de son permis) doit posséder une autorisation de navigation et cette dernière est liée au propriétaire du bateau. Soit celui-ci reste propriété de l'association qui le construit (à l'aide de fonds publics importants) ; soit celui-ci devient propriété d'une (des) collectivité(s), l'association restant dans un rôle de constructeur et devant seulement livrer le bateau. Pour le *Coureau*, ce choix de propriété n'est pas anodin car il entraine des conséquences significatives en termes de nature d'un futur contrat d'exploitation. Si le *Coureau* est propriété de l'association, celle-ci étant de nature privée, elle possède une certaine liberté, soit pour contracter avec un exploitant, soit pour le gérer elle-même. Si le *Coureau* est propriété d'une collectivité, deux possibilités sont ouvertes ; soit la collectivité considère que le coureau fait partie de son patrimoine privé et on se retrouve, peu ou prou, dans la même situation que si l'association est propriétaire ; soit le bateau fait partie du patrimoine public de la collectivité et, alors, ce sont les procédures spéciales, de délégation de service public ou de régie qui s'appliqueront au contrat unissant le propriétaire et l'exploitant. Pour ce qui concerne **Terra Garona** et en fonction des informations reçues, il semble que ce soit la propriété associative qui ait été retenue comme hypothèse référente. Cette appropriation du bâtiment par une structure privée (l'association est de droit privé), alors que le bien a été financé par des fonds publics, pourrait poser problème au regard des limites apportées au niveau des aides publiques que peut recevoir un opérateur privé[415]. En effet, les aides publiques cumulées ne peuvent jamais dépasser 27% du budget d'une opération. Un autre frein important est souligné par les porteurs de projet qui savent que la plupart des financeurs rencontrés lors de la préfiguration, sont des financeurs d'investissement comme les fonds LEADER par exemple, qui proposent très rapidement de compléter un dossier de financement à hauteur de 120k€. Cependant ce financement ne peut en aucun cas être orienté vers des frais de fonctionnement ou vers la trésorerie, mais doit impérativement se fixer sur des frais d'investissement, de fourniture et de matériel neuf. Ce qui dans le cas de **Terra Garona** n'est en rien utile. D'autre part, l'outil ne s'active que si le porteur de projets reçoit d'autres subventions publiques d'origine française[416]. De tout ce qui vient d'être décliné sur les conditions de mise en exploitation du *Coureau*, les éléments suivants peuvent être mis en avant :

Il semble en l'état difficile que le *Coureau* puisse être propriété de **LCL** ; ceci principalement au titre de l'impossibilité qu'un opérateur privé puisse voir son bien financé à plus de 27% par des

[415] Cette problématique bloquera d'ailleurs le rachat de la *Gabarre* (pour plus de 20k€) quelques années plus tard (2018) par une association d'envergure nationale

[416] Ratio : 1€ de subvention publique peut appeler 1,10€ de subvention LEADER. Les fonds participatifs ou de mécénat viennent dans le calcul de l'équilibre du budget.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

aides publiques ; et bien qu'il puisse être envisagé de dépasser cette barre, il semble peu crédible d'espérer arriver aux 60% prévus.

La propriété du *Coureau* devra donc être publique ; ce qui veut dire qu'il conviendra de trouver une collectivité qui veuille bien assumer la maîtrise d'ouvrage du projet. Cette situation posera, directement, le problème de la nature et de la dévolution du marché de construction du bateau.

Au regard des prévisionnels d'exploitation, mais aussi à celui de la nature même du projet, le coureau ne pourra pas entrer au domaine privé de la collectivité mais fera partie intégrante du domaine public de celle-ci. Le contrat qui pourrait unir un gestionnaire à la collectivité propriétaire (si la collectivité ne gère pas elle-même – voir remarque ci-dessous) dépendra alors du code des marchés publics (marché de prestation de service) ou bien du cadre des délégations de service public (régie intéressée ou affermage par exemple).

Si on souhaitait « balayer » toutes les hypothèses de gestion publique, on pourrait aussi envisager la gestion par la collectivité via une régie autonome, une régie personnalisée ou un établissement public.

Il est donc clair que l'ensemble de l'ingénierie de projet pour la construction du *Coureau* va devoir être remise à plat dans un avenir proche.

Différents critères d'évaluation sont sur cette période établis, l'idée directrice étant de faire à destination des partenaires une compatibilité globale des spécificités locales comme l'emploi et l'activité économique mais aussi l'environnement naturel, qui se trouve élevé au rang de partenaire direct du projet. Ces critères sont établis pour atteindre en 2020 une stratégie globale de développement. Les associations engagées dans le projet et ayant comme support d'activité des bateaux traditionnels en bois expriment des besoins spécifiques mais aussi des besoins communs comme la mutualisation des réparation/entretien[417] des bateaux et dans le projet d'exploitation future, l'équipage et la communication autour de la diversité et l'accessibilité de l'offre proposée.

[417] Notamment sur les besoins en bois (Chêne)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Développement économique	Création d'emploi
	Achat aux producteurs locaux
	Montant acheté par les touristes dans la boutique
Développement social	Animation, voir les échanges entre les différents groupes de clients
	Participer à la mixité : sur le plan social, entre handicapés et valides
	Favoriser la coopération entre associations
	Associer les habitants au projet
Développement culturel	Création d'évènements
	Qualité de la prestation de guide
	Faire découvrir le patrimoine aux touristes et aux habitants
	Faire découvrir des artistes
Impact sur l'environnement	Diminution émissions de carburant (heures de marées)
	Essayer d'utiliser des ressources locales, régionales en priorité
	Proposer des animations sur le thème de l'environnement

Figure 28 : Critères d'évaluation **Terra Garona**

Concernant la mutualisation, dès fin 2015, l'armateur du bateau *Caraïbe* va solliciter des contacts avec **LCL** pour obtenir un charpentier de Marine et va présenter une demande de marins pour faire naviguer son bateau. Dès lors, il est envisagé de salarier un charpentier pour finaliser la construction du *Coureau* d'une part et de le mettre à disposition des deux voiliers (*Goélette* et *Thonier*) d'autre part. Mais le manque de financement et la série de décisions prises en AG avec l'ensemble des adhérents feront échouer cette demande. Il en sera de même pour l'outillage et particulièrement la rénovation des mécanismes de poulies souhaitée par la directrice de la société de gestion *D.R*. Malgré ses nombreuses relances sur plus de 6 mois et malgré celles de **Terra Garona**, les chantiers **LCL** resteront muets.

Durant l'été 2016, suite à la démission pour raison personnelle du président originel (*J.D.C*) de la structure et face à une complexité trop importante dans la gestion par collège de l'association, il est décidé d'adopter un nouveau fonctionnement et de revoir le fonctionnement interne. Il est proposé de créer un Collège de co-président-es avec en appui un-e salarié-e de chaque structure. Ce collège sera élu lors de l'AG extraordinaire et pourra désigner un de ses membres pour représenter l'association dans tous les actes de la vie civile. Chacun de ses membres pourra ainsi être habilité à remplir toutes les formalités de déclaration et de publication prescrites par la législation et tout autre acte administratif nécessaire au fonctionnement de l'association et décidé par le Collège. Cette AG exceptionnelle se tiendra sur la *Goélette* pour fêter l'avancée de sa

Licence CC BY-NC-ND 3.0

rénovation. Le contrat d'*E.B* sera signé à cette occasion. Le changement des statuts auprès de la préfecture sera déposé.

Terra Garona va également mettre en place un plan de communication auprès des médias, notamment avec le grand quotidien local. Un contact avec une journaliste souhaitant faire un numéro spécial sur le fleuve et mettre en avant le dynamisme touristique qui s'y trouve lié, est pris durant l'été 2016. Un ensemble de documents descriptifs sur la flottille lui est envoyé. L'objectif de la publication à venir est d'annoncer la création de la structure et surtout montrer le projet de mutualisation des bateaux. Cependant la *Gabarre* étant encore une propriété publique, il est demandé une autorisation au département lequel reste taisant.

Pour obtenir des financements, plusieurs prérequis sont nécessaires. Il faut tout d'abord mesurer l'opportunité du projet, en faire une formalisation et une délimitation. Il faut ensuite donner une définition de la cible et une identification des partenaires. Les besoins de l'association en termes de ressources humaines ou techniques pour la réalisation du projet, doivent être connus avec la définition du plan d'action pour atteindre les objectifs. De manière constante, l'association doit pouvoir travailler sur un ou plusieurs documents lui permettant de présenter son projet en tenant compte de toutes ces questions préalables. Elle doit avoir aussi des éléments complémentaires sur l'historique rapide du projet et de l'association, comme sur n'importe quel point d'étape du projet. Cette phase d'amorçage se distingue donc bien de la phase de démarrage de l'activité. Elle peut cependant inclure une phase de test et d'expérimentation. Cette période de test doit être clairement identifiée dans le descriptif du plan d'action de l'organisation de préfiguration. Concernant les outils de financements, plusieurs réponses sont apportées par les partenaires ; pour les demandes, il faut qu'il y ait un porteur déclaré et identifié (reconnu comme à l'origine du projet) lequel peut réaliser les dépenses. Il faut seulement identifier dans un premier temps quel type de dépenses est envisagé et quel en est l'objet : temps de travail pour du fonctionnement et de l'administratif, temps de travail pour une étude de faisabilité, de préparation, d'amorçage, l'un et l'autre devant être quantifiés dans une logique d'opérationnalité.

La structure a aussi saisi l'opportunité de participer au schéma régional du tourisme ainsi qu'à la création d'un COPIL, dans le but d'encadrer dans les meilleures conditions possibles le projet, dans sa mission d'innovation et d'observation. Le suivi s'est organisé de deux manières ; d'abord le comité dans son ensemble avec une réunion mensuelle, permettant d'échanger avec les partenaires sur le suivi du projet. La durée de cet échange étant d'une heure minimum, cela représente 36h de rencontres en trois ans. Ensuite, le comité restreint (plus ou moins 2 personnes) réuni de façon hebdomadaire, avec pour objectif de discuter des innovations terrain mises en place. La durée de cet entretien étant de 30mn environ, cela représente 78h d'échanges en trois ans. La double dimension de ce COPIL a cherché à coordonner de manière optimale le développement du projet, tout en étant à l'écoute des partenaires de l'association. Le Comité de Pilotage ainsi constitué de l'ensemble des partenaires du projet depuis 2015 a intéressé plusieurs acteurs de l'économie sociale et solidaire d'Aquitaine. Ce fonctionnement, certes non définitif, semble avoir favorisé la fusion des acteurs du nouvel écosystème.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Lors de la constitution des dossiers de demande de subvention, plusieurs points sont exprimés. Très vite, l'association a obtenu un financement de 20k€[418] avec une avance de 8k€ pour signature d'un emploi équivalent temps plein (ETP). Le financeur, association loi 1901, membre du réseau France Active, œuvre depuis 2003 auprès des créateurs/repreneurs d'entreprises et structures d'utilité sociale sur l'ensemble de l'Aquitaine, participe à l'attractivité des territoires en contribuant au développement économique et à la lutte contre l'exclusion par la mise en place d'outils financiers et la mobilisation de moyens humains et techniques pour accompagner les entreprises solidaires et les associations d'utilité sociale. Cet outil finance l'ingénierie et le temps de travail dans le cadre de l'ESS. Il peut financer jusqu'à 80 % des dépenses dans la limite de 20000€. L'Inconvénient porte sur les délais de traitement administratif et les délais de paiement, dès lors qu'il est fait appel aux fonds européens, débloqués une fois les dépenses liquidées et sur présentation d'un livrable. Cela implique la nécessité d'une trésorerie au début du projet. Ce financement est octroyé à la seule condition que soit créé le nombre d'ETP présenté dans la demande de subvention et que ce dernier suive un parcours de formation sur les aspects financiers comme les outils d'endettements, les comptes de résultat et la construction de bilan, cette formation devant permettre d'acquérir les notions nécessaires au sujet du BFR et de la trésorerie. Dans un premier temps, l'association a travaillé sur l'ingénierie de projet autour de la future coopérative ; Ses besoins de trésorerie ne sont alors pas excessifs et les porteurs de projet ont déjà développé depuis Janvier 2015, à la demandé des partenaires, des outils d'évaluation et de suivi de la future activité, ainsi que les bases d'une démarche de développement stratégique.

Ce financement a permis à la structure d'exister, d'avoir un ETP et même des bureaux. A l'origine du projet, la date de commencement de l'opération courrait sur Mai 2016 pour un résultat un an plus tard, mais suite à un décalage de la part du financeur départemental, les premiers fonds n'étant arrivés qu'en Juillet 2016, la date de commencement des opérations a dû être retardée. Cependant la recherche de financements n'étant pas terminée, il est organisé un tour de table des financeurs potentiels et de l'ingénierie technique permettant de répondre aux appels d'offres, subventions, marchés.

Du coté des acteurs historiques du projet, la *Goélette* le « *Dauphin* » avance dans sa rénovation (pause des mats, électricité, moteur). Sa zone de construction est en restructuration (construction d'un cinéma, de logements sociaux), les associations présentes sur le site sont dans une démarche de déménagement en concertation avec les pouvoirs publics et les promoteurs. Le bateau doit naviguer en 2017 autour d'une offre de tourisme fluvial, sociale et solidaire, afin de répondre de façon innovante et de manière alternative à la demande touristique croissante de la région. Cette offre ne verra le jour que si une place à quai sur un ponton de la métropole Bordelaise est octroyée. Par ailleurs, la restauration à 95% du bateau, a permis de favoriser l'insertion sociale et professionnelle de jeunes en situation d'exclusion, et promet au cours de l'année 2017, de faire revivre le fleuve et la navigation à la voile. Tous les ans, se sont près de 50 jeunes qui passent par le chantier Naval et profitent de cet espace de vie et de travail pour acquérir des compétences de bases dans le travail du bois et favoriser leur insertion sociale et professionnelle. Par le biais de **Terra Garona**, **CNAB** propose de mutualiser la gestion et le

[418] Extrait du mail annonçant ce financement « *la Région vous a attribué une subvention FSE d'un montant de 16 000 € au titre de l'opération "Association de préfiguration pour l'usage coopératif et la valorisation de gréements traditionnels " d'un coût total éligible 32 906* € » (Eté 2016)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

développement de l'activité touristique autour des vieux gréements, en fédérant et en apportant son soutien aux structures possédant des bateaux traditionnels, historiques et d'intérêt patrimonial. Ce projet s'inscrit parfaitement dans les objectifs proposés dans le cadre du nouveau schéma départemental pour le développement d'un tourisme fluvial. Avec un accès direct sur la Garonne, le bateau en bois permettra à chaque habitant de la métropole et à chaque touriste, de vivre sur le fleuve une expérience unique. Les projets, multiples et variés, touristiques et sociaux, apporteront une dynamique nouvelle à la métropole Bordelaise grâce à ce support unique que sont les vieux gréements. Porteurs d'une image et d'une histoire vivante de la Garonne, ils offriront de nouvelles opportunités pour les associations, les entreprises, les habitants et les communes avoisinantes de Bordeaux. C'est avec le soutien de la métropole, et en ayant la garantie d'un ponton avec un accès direct sur la Garonne que sont lancés les projets de la SCIC, résolument tournés vers un tourisme innovant et attractif répondant aux besoins du territoire. Faire vivre le patrimoine de la métropole bordelaise et de la Garonne nécessite que le bateau en bois devienne partie intégrante de la vie du fleuve : un acteur de la vie bordelaise, culturelle et touristique. A ce titre, il est souhaité que la *Goélette* puisse être visible à l'année en centre-ville. Cela lui permettra de participer plus facilement à l'ensemble des dynamiques culturelles, festives et touristiques, notamment celles en lien avec le fleuve. A l'image du partenariat avec les associations locales, il est recherché de nouvelles dynamiques permettant de faire revivre le fleuve. **Terra Garona** se chargera de mettre en lien les structures souhaitant monter des projets, animations et actions de sensibilisation permettant de promouvoir l'histoire et le patrimoine du fleuve. Ces actions grand public pourront avoir lieu à l'année mais il est aussi envisagé de travailler avec le secteur associatif, le secteur scolaire et des centres d'animations de la métropole. Ainsi, les nombreux visiteurs de la région Bordelaise pourront découvrir une nouvelle facette du territoire, son histoire et son patrimoine. Il n'existe pour l'heure pas de possibilité de naviguer sur le fleuve sur des voiliers de construction traditionnelle au départ de Bordeaux, excepté le bateau *Caraïbe*'. A l'image de la valorisation des vieux gréements de Bretagne[419], une véritable demande existe sur la Métropole, notamment de la part du secteur touristique. Dans ce but, sont proposés des programmes de navigations établis à l'année permettant au secteur touristique, comme aux Bordelais de naviguer sur la *Goélette*. Cette nouvelle offre touristique mettra en avant l'expérience de navigation sur un vieux gréement, la valorisation du territoire et du patrimoine grâce à des partenariats. Ainsi l'offre de tourisme fluvial et maritime devient plus innovante, même si ce type de navigation nécessite une planification rigoureuse et une coordination avec les services fluviaux de la métropole. L'offre de navigations inclusives permettant un accompagnement innovant des publics les plus en difficultés rentre dans le champ de l'action et de l'insertion sociales. Le bateau doit être vu comme une « *école de la vie en société* » permettant de poursuivre le travail engagé lors de sa restauration, en continuant à favoriser la remobilisation de jeunes en difficulté sociale et psychique. La confirmation par la métropole de Bordeaux d'une place, à partir de l'été 2017, (cet emplacement doit être loué au nom de **Terra Garona**) permet d'augmenter la réflexion sur les projets futurs d'exploitation car le fait d'avoir un ponton en plein centre sur les mois d'été est prometteur. Aussi, un projet de voyage en Angleterre pour l'été 2018 est prévu pour participer à une régate de vieux gréements sur la tamise ; **LCL** doit redéfinir son planning de construction

[419] La Bretagne (région) a financé à hauteur de 2 millions d'euros pour 48 bateaux traditionnels

Licence CC BY-NC-ND 3.0

pour le *Coureau* suite à un financement participatif réussi, les travaux reprendront avec l'arrivée de la nouvelle session de stagiaires au sein du chantier formation.

Un nouvel acteur inattendu fait son apparition lors de cette période avec, l'*Argonaute*. Ce petit bateau, confectionné et pensé par *B.L*, accessible à tous les handicaps et réalisé à partir de matériaux de recyclage, va devenir le symbole du virage pris par l'association à partir de 2017. Mis en avant pour la première fois lors de la fête du vin 2016 par **CNAB**, ce mini bac à voile traditionnel du Bassin d'Arcachon, adapté pour des personnes en situation de Handicap, appelle de nouveaux projets. En partenariat avec d'autres associations, il est envisagé de construire une flottille de petits bateaux traditionnels, emblématique de la région, pour la mise en place d'actions sociales, touristiques et environnementales.

Dans le même temps apparait un concurrent, (mis en place par deux opérateurs locaux de bateaux de promenade sur Bordeaux) qui a répond au projet initial de constituer un syndicat d'acteurs fluvial. Cette initiative, mise en place sans qu'aucun des partenaires associatifs de **Terra Garona** ne soit informé, constitue une réelle menace (ses soutiens sont locaux, agissent dans le même secteur avec seule différence, le style de bateaux). Cette structure se présente comme la spécialiste du tourisme fluvial et propose trois supports : Formation aux métiers du fleuve (matelots/capitaines) ; Évènementiel sur l'eau ; Conseil à la création de structures sur ce secteur. De plus, elle est portée par le leader de la croisière fluviale à Bordeaux qui vient d'ouvrir en 2015 un nouvel espace de vente et d'embarquement de 120m2 au cœur de la ville grâce à un partenariat avec la mairie et la participation d'un grand groupe viticole.

V.2.3. L'unification d'un secteur

Le projet global de **Terra Garona**, impliquant de nombreux partenaires, est en adéquation avec les projets de développement du territoire. En effet, redynamiser la vie autour du fleuve et offrir des perspectives de formation et d'insertion font partie de ses priorités actuelles et entrainent ses partenaires impliqués lesquels sont classés en 3 catégories : les partenaires associatifs, les partenaires institutionnels et les partenaires/mécènes. C'est pourquoi, l'association participe aux différents collèges, organisés par le Conseil Départemental, sur la mise en place du schéma fluvial Girondin, afin de se positionner sur une offre patrimoniale complémentaire à l'offre existante. En parallèle, elle est invitée à participer à la réunion de la métropole bordelaise, au sujet du nouveau ponton de la Cité des Civilisations du Vin. Cet outil touristique constitue un véritable atout à une future collaboration.

Face à ces parties prenantes, une stratégie de porte-parole a dû être mise en place au sein de **Terra Garona**, dès lors que celle-ci se présentait comme représentant plusieurs structures ainsi que différents gréements traditionnels navigant sur la Garonne, la Dordogne et l'océan Atlantique, dont le but commun était le tourisme fluvial et la mise en avant du patrimoine girondin, par le biais de prestations authentiques. Dès lors, les disponibilités du bateau *Caraïbe* vont être distribuées aux partenaires publics pour la saison 2016. Le but est de montrer qu'un nouveau dynamisme de développement est en cours, de tenir au courant des nouvelles offres mises en place comme le Day Cruise[420] sur l'Estuaire et les animations à quai. En parallèle, il est montré qu'un travail avec

[420] Une offre à la journée permettant une découverte de l'estuaire et de ces différentes îles avec un repas et des activités culturelles

Licence CC BY-NC-ND 3.0

des structures, tel que les offices de tourisme et des partenaires privés, est en cours de développement. Pour exemple, un lien est établi avec la CCV et un partenariat permet de participer à son inauguration avec une double perspective, voir cet évènement, à partir du fleuve sur un des navires de **Terra Garona** d'une part et compléter visuellement cette ouverture avec un gréement traditionnel toutes voiles dehors d'autre part. De plus les partenaires publics sont tous invités aux évènements organisés par le bateau *Caraïbe*. L'objectif poursuivi est de se mettre à disposition pour répondre aux questions et débattre sur les différentes opportunités semblant en adéquation avec les gréements girondin. Lors d'une réunion avec un élu local, les représentants de **Terra Garona** ont reçu le conseil suivant ; « *restez vigilants sur le calendrier et sur la temporalité du projet. »* En effet, le calendrier proposé par l'association pour mettre en place l'exploitation touristique aura l'impérieux devoir de se mettre en phase avec les fortes décisions politiques et dès lors de prendre en compte le temps de ces décisions. A la lecture de ces quelques mots, on s'aperçoit qu'il est question de coordination.

En effet, « *les fortes décisions politiques* » font échos aux décisions relatives à la construction de pontons et tout l'enjeu pour l'association sera de coordonner ses actions aux rythmes cumulés des personnes publiques concernées pour répondre au mieux à la problématique du territoire. En effet les pontons sont des atouts touristiques majeurs puisqu'ils permettent aux différentes embarcations fluviales de faire bénéficier telle ou telle commune de ses passagers. Cette manne financière, illustrée par le titre d'un quotidien « *Le tourisme fluvial est une poule aux œufs d'or qu'il ne faut pas tuer* », concurrence les villes entres elles. Face à ce constat, l'association **Terra Garona**, grâce au fait qu'elle est une porte d'entrée à un ensemble de bateaux traditionnels, porteurs d'images, de sens et de valeurs, devient pour l'édilité un atout pour justifier et argumenter la construction d'un ponton dans sa ville. Dans un tel contexte, un lien de confiance se tisse avec comme résultat, la mise en place d'un écosystème ayant la volonté de favoriser l'aménagement du territoire, de promouvoir son offre touristique, tout en restant ouvert aux nouvelles sollicitations allant dans ce sens.

Depuis la rentrée 2016, l'association participe aux différents collèges, organisés par le Conseil Départemental, sur la mise en place du schéma fluvial Girondin afin de se positionner sur une offre patrimoniale complémentaire à l'offre existante. Cette participation aux réunions du conseil départemental va ouvrir une opportunité intéressante pour les acteurs du projet. Rappel des faits ; la Gironde en tant qu'administration a en gestion certains éléments naturels, l'un d'eux est ouvert à la navigation car c'est une île au milieu du fleuve. Cette dernière est exploitée par deux structures privées qui par l'intermédiaire d'un guide font découvrir la ressource naturelle (2500 passagers en moins d'un an) sans aucune contrepartie financière à destination du département. Cette situation ne convient pas aux élus qui ne sont pas satisfaits par le tarif proposé (18€) et souhaitent rendre l'offre plus accessible, économiquement parlant. Les fonctionnaires en charge de la réunion ont interpellé ces deux structures et menacé de mettre en place une nouvelle offre pour faire découvrir ce lieu. Sans pour autant décrire celle-ci pour le moment... Au sein de **Terra Garona**, cette proposition est venue renforcer la volonté d'exploiter la *Gabarre* en proposant une offre alternative pour faire découvrir ce patrimoine, hors d'une offre purement commerciale. Ce à quoi le département favorable à cette vision s'est vu rétorquer que les bateliers privés "*gagneront à la fin*"... La suite leur donnera raison... Le département détient le bateau, le patrimoine naturel, il ne manque plus qu'un modèle économique pour ouvrir ce beau patrimoine à tout le monde. A l'évocation de cette idée, **LCL** répondra par l'intermédiaire de *A.C* « *J'ai quelques infos concernant*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

la Gabare » ce qui annoncera sa réticence toujours plus grande quant à l'inclusion de ce bateau dans un tel projet[421]. Le processus va s'accélérer après l'inauguration de l'aménagement de l'ile[422] et la mise à disposition d'outil de réservation, un site internet dédié, une étude auprès des clients quant à leurs retours d'expérience permettent d'améliorer le produit. **Terra Garona** va se proposer pour exploiter l'Ile (lieu public et réserve naturelle) avec la *Gabarre* à des prix accessibles à tous. Un expert est chargé de budgétiser la rénovation en partenariat avec la Direction Régionale des Affaires Culturelles (DRAC).

Des réunions sont mises en place avec les chargés à l'économie sociale et solidaire au sein du département, avec le conseiller en charge de l'ESS et de l'innovation. En cette fin d'année 2015, se trouvent mieux cernées les compétences du département au sein de la solidarité territoriale, le développement local et la culture notamment. Il s'agit d'investir dans cette économie alternative en mettant en avant le levier de développement que représente la proximité organisationnelle par les circuits courts et par la nouveauté, en expérimentant, dupliquant et généralisant certaines démarches. L'innovation est décrite comme l'implication de parties prenantes au sein d'un nouveau prototype d'activités permettant le dynamisme territorial. Cette coopération souhaitée est vectrice d'innovation dans la gouvernance notamment et doit permettre de financer le projet associatif par l'implication des communautés de communes et des offices de tourisme. De plus est mis en avant par ces acteurs publics, le souhait de développer la coopétition qui pousse les organisations à coopérer au-delà de l'aspect concurrentiel. **Terra Garona** les intéresse car cette association est un projet co-construit avec une volonté de proximité, une dynamique inter associative et une innovation d'utilité sociale. En parallèle, l'association a été invitée à participer à la réunion de la métropole bordelaise au sujet du nouveau ponton de la CCV, lequel constitue un véritable atout à sa proposition d'exploitation de la *Gabarre*. C'est pourquoi, la réponse attendue du président du conseil départemental peut se résumer en deux points :

Inclure la *Gabarre* à l'association pour son exploitation et sa gestion et participer à son projet de cohésion sociale à travers un soutien financier de l'ordre d'un ETP.

Indiquer les points de convergences entre les objectifs du Conseil départemental de Gironde et ceux de son schéma. Il s'agit pour la future structure de s'inscrire dans la logique de dynamisation territoriale autour de la Garonne et de la Dordogne, que ce soit sur le plan de :

- La création d'emplois (deux équipes de navigation et deux administratifs),
- La promotion des circuits-courts,
- La relation directe avec les habitants, le vivre-ensemble
- La valorisation du patrimoine naturel, bâti et culturel.

Se trouve ainsi dessiné un écosystème créateur de valeurs inscrit dans la logique d'une dynamisation territoriale autour de la Garonne et de la Dordogne. L'accès à la culture et aux loisirs pour tous, que ce soit sur le plan économique ou du handicap, restera une des préoccupations

[421] En effet la *Gabare* doit encore monter sur les chariots, sous la grande halle de **LCL**, à l'automne 2016 pour procéder à son expertise

[422] Notamment par Ségolène Royal, Ministre de l'environnement, de l'énergie et de la mer ; Jean-Luc Gleyze, Président du Conseil départemental de la Gironde, (Juin 2016)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

centrales de la structure, avec la mise en place d'une offre touristique accessible aux personnes handicapées mais aussi avec un système de tarification sociale. Un partenariat avec les associations du secteur social et médico-social permettra d'atteindre les publics en difficulté, en offrant une expérience enrichissante dans le parcours d'insertion tout en faisant la promotion d'un moyen de mobilité durable. **LCL** a déjà mandaté l'école d'ergothérapie de Bordeaux pour concevoir un aménagement du coureau pour les personnes à mobilité réduite. L'association souhaite toujours plus fortement renouveler les modes de gouvernance traditionnels, renforcer la transversalité des politiques et la coordination territoriale, travailler avec l'ensemble des acteurs (associations, entreprises, pouvoirs publics) et promouvoir la participation citoyenne des usagers. La gouvernance au sein de la future SCIC répondra au maximum aux exigences démocratiques et aux exigences éthiques de gestion tout en permettant l'implication des collectivités territoriales. Avec l'ouverture prochaine de la Cité des Civilisations du Vin et grâce aux aménagements des rives du fleuve et aux professionnels qui ont misé sur Bordeaux, l'association entend aussi faire de l'œnotourisme un vecteur fort de développement. Sur le thème de la détente et de l'éducation, au départ de Bordeaux, les clients visiteront le territoire girondin (musée, château, vignoble...) au fil du fleuve. L'objectif étant de valoriser la filière viticole, ses femmes, ses hommes, son terroir, ses paysages et son patrimoine. L'association doit donc construire son offre en coordonnant l'ensemble des acteurs dans son écosystème créateur de valeurs. De plus, il préexiste une volonté de participer aux "*Routes du vin*" à travers la découverte de la Garonne et l'histoire des bateaux de transport traditionnels de la Gironde. Les bateaux pourront accueillir les publics scolaires et associatifs pour des navigations éducatives et ludiques mais aussi des touristes venus découvrir les richesses patrimoniales et gustatives du département girondin. Il conviendra de s'approvisionner auprès de producteurs locaux et d'organiser des rencontres. Les expériences vécues au cours des croisières continueront par le biais d'un magasin en ligne permettant de poursuivre des croisières fluviales (Day Cruise) et hauturières. L'activité touristique devra rester à taille humaine, expérientielle et accessible à tous. Par le biais des outils de l'éducation populaire, le but est de faire découvrir aux jeunes toute la richesse naturelle offerte par l'écosystème fluvial et maritime. Des partenariats avec des établissements scolaires permettront de sensibiliser les élèves à leur environnement et au patrimoine. Cependant après un entretien avec le cabinet du président du conseil départemental, force sera de constater que ce n'est pas l'administration qui décide des projets, mais bel et bien le politique. Des blocages par rapport à la ligne stratégique viendront retarder le processus écosystémique. La participation à une SCIC apparaissant comme un engagement fort, la proposition de coopération sera écartée.

Le tourisme fluvial girondin a connu un développement très récent par rapport aux autres fleuves français. Cela peut être considéré comme une faiblesse, mais c'est aussi un atout puisqu'il a permis de bénéficier de l'expérience des autres. En 2016 ce ne sont pas moins de six compagnies qui ont accosté de manière régulière à Bordeaux[423]. Ces paquebots fluviaux entrant dans le Port de Bordeaux et accostant sur les quais en plein cœur de la ville ont suscité l'intérêt croissant des locaux et touristes désireux de faire une *« mini- croisière »* sur le fleuve. Les pontons vite saturés par la forte demande ont fait émerger une dualité entre les besoins des gros bâtiments et ceux des petits bateaux locaux. L'hétérogénéité de la règlementation et de la tarification aux pontons

[423] En 2016, soit en 5 ans, Bordeaux est devenu un port d'attache pour 6 compagnies de croisières fluviales qui proposent 7 bateaux pouvant accueillir au total 1 039 passagers

Licence CC BY-NC-ND 3.0

s'ajoute à celle liée au statut fluviomaritime des voies d'eau girondines, soumises à des caractéristiques physiques singulières (marnage, crues, bouchon vaseux...) qui impactent la navigabilité et les contraintes techniques -donc le coût- des ouvrages, sur lesquelles trois gestionnaires cohabitent : VNF (*Voies Navigables de France*), EPIDOR (*Établissement Public Territorial du Bassin de la Dordogne*) et le GPMB (*Grand Port Maritime de Bordeaux*). Les coûts élevés ainsi générés s'expliquent par la recherche d'un équilibre économique difficile à atteindre par des gestionnaires qui ont que très récemment équipé les quais ou berges d'ouvrages répondant à des normes techniques imposées par les caractéristiques physiques des fleuves girondins. A contrario, d'autres fleuves, sur lesquels les infrastructures sont plus anciennes et souvent amorties, se prêtent plus aisément à des appontements à quai.

Le marché de la croisière promenade est ainsi né et il entre pleinement dans le schéma départemental du tourisme girondin 2017/2021 et aquitain. Dès lors, pour le projet **Terra Garona**, il est important d'appuyer sa stratégie sur le développement d'un tourisme alternatif co-construit avec tous les acteurs du territoire (habitants, élu-e-s, adhérents des associations, propriétaires des bateaux...) qui peut être présenté comme complémentaire d'un tourisme de masse. Pour être entendu de tous, la nécessité de se regrouper apparait encore plus forte. Surtout que le tourisme limité à Bordeaux peut être décrit comme celui d'une « *ville à la Potemkine* »[424] venant masquer l'arrière-pays. Quant à la mise en tourisme, certes bien structurée à Bordeaux et Libourne du fait de la présence des vignobles du Médoc et de Saint Emilion, l'un des enjeux du schéma directeur est de mieux l'organiser et de la coordonner afin que les retombées économiques de l'activité deviennent perceptibles sur l'ensemble des sites d'intérêt touristique du Département. Les Day Cruise, nombreux et actifs sur le bassin, n'ont pas le même accès que les croisiéristes à ces outils de coordination et ne bénéficient pas de la même visibilité. C'est le SMIDEST qui recense leurs offres et les met à disposition du public et des professionnels via son site internet[425]. Il n'existe pas d'études de VNF sur les retombées de l'activité des croisières à la journée. Si au cours des ateliers, ces derniers ont déclaré travailler à 90% avec de la clientèle locale (dans un rayon de 200 km pour ceux pouvant accueillir des groupes), il est apparu que la connaissance de leur clientèle restait parcellaire.

Au cours de cette période, nombreux ont été les partenaires[426] à participer aux ateliers et échanges qui ont conduit à l'élaboration du schéma départemental du Tourisme fluvial. Le concours des acteurs publics et privés, concernés par la vie des voies d'eau navigables et des territoires qui les bordent, a contribué à définir les besoins, les attentes, et les projets potentiels

[424] Terme utilisé par Jean-Paul Loubes, anthropologue, architecte et écrivain, il a enseigné à l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Bordeaux et à l'EHESS-Paris comme spécialiste de la Chine et de l'Asie Centrale.
L'expression « *village Potemkine* » désigne un trompe-l'œil à des fins de propagande. Selon une légende historique, de luxueuses façades en carton-pâte auraient été érigées, à la demande du ministre russe Grigori Potemkine, afin de masquer la pauvreté des villages lors de la visite de l'impératrice Catherine II en Crimée en 1787. C'est pour masquer la pauvreté culturelle et économique d'un territoire.

[425] Le bateau *Caraïbe* va participer à ce recensement

[426] GPMB, Port de Libourne, VNF, EPIDOR, SMEAG, SMIDEST ; Communes et intercommunalités ; Offices de Tourisme ; Associations : culture, navigation, sports nautiques, pêche ; Day cruise et agence réceptive ; Professionnels du tourisme/oenotourisme ; Services de l'Etat, de la Région et du Département ; Les agences de voyage

Licence CC BY-NC-ND 3.0

pour le développement d'un schéma directeur. Dans le même temps, confronté au même engouement à l'échelle nationale, dans un contexte de raréfaction des finances publiques mais alors que les Contrats de Plan État-Région convergeaient avec les objectifs du Plan Fabius pour le développement du tourisme, VNF planifiait des projets à l'échelle des bassins de navigation dont il était gestionnaire en élaborant lui aussi des schémas directeurs. Cet Établissement public incite chaque bassin à se doter d'un schéma directeur du tourisme fluvial pour guider l'action du Département, des gestionnaires des voies d'eau et des Maitres d'ouvrage locaux, dans un souci de cohérence des politiques publiques. VNF et EPIDOR, -gestionnaire délégué de la Dordogne à titre expérimental pour 3 ans -, la Région dans le cadre du Contrat de Plan, et Bordeaux-Métropole ont donc été associés aux travaux d'élaboration de ce schéma. Cela s'est fait dans un temps court (moins d'un semestre), résultat d'un compromis entre l'attente des professionnels d'une part et le temps nécessaire à l'élaboration d'une politique publique orientée par définition par l'intérêt général, d'autre part.

Au cours des réunions qui se sont tenues, plusieurs actions ont été mises en avant. Tout d'abord le bateau *Caraïbe*, identifié comme acteur de l'activité fluviale et maritime, s'estimant ne pas être suffisamment connu, a manifesté un besoin de promotion, soulignant un problème d'accès aux pontons en Gironde et surtout une inégalité de traitement sur le tarif d'accostage notamment. Il a souligné sa particularité dans l'espace fluviomarin dès lors qu'il pouvait sortir de l'estuaire pour se rendre à La Rochelle, sur le Bassin d'Arcachon ou au Pays Basque. Son but affiché pour le département est de transmettre les savoir-faire, faire découvrir le littoral et sensibiliser au développement durable. Il propose donc des produits à la journée, des séjours (pêche traditionnelle, ports de l'Atlantique), ainsi que des produits à quai tels que la chasse aux trésors pour les enfants (pirates), les métiers du bois, le matelotage (nœuds marins) et des soirées lors des grands évènements à Bordeaux. Dans le cadre des réunions, **Terra Garona** va être identifiée comme association de restauration de vieux gréements, posant la question de la vision du fleuve telle que souhaitée par les partenaires publics notamment sur l'importance de prendre en considération les berges du fleuve (que les acteurs locaux font revivre) et la nécessité de faire en sorte que les Girondins eux-mêmes se réapproprient leur environnement en définissant une identité à ce patrimoine naturel. Surtout qu'en ce domaine, un retard de développement a été pris par rapport à d'autres zones de navigation (comme le bassin d'Arcachon).

Il est apparu normal que seuls les offices de tourisme « *chevilles ouvrières* » du secteur se trouvaient en mesure d'aider à structurer l'offre et la coordonner, du fait du développement du tourisme fluvial, de l'arrivée de nouveaux opérateurs associatifs dont les produits devaient être identifiés. Il existe bien alors un interlocuteur légitime, l'office de tourisme. De plus, les acteurs sont censés connaitre le contexte local dans sa diversité et ses conflits d'intérêts, faire le lien avec le territoire[427] par la complémentarité des offres et la mutualisation des produits touristiques. Cela doit se faire par les guides qui connaissent les fleuves mais il n'en n'existe pas suffisamment dans la région pour bien parler de la culture autour des fleuves. Enfin, pour les acteurs, se tourner vers la population locale c'est aussi prendre conscience de son faible pouvoir d'achat en comparaison

[427] Notamment en Dordogne car il faut prendre en compte le classement de la Dordogne au titre de réserve mondiale de la Biosphère

Licence CC BY-NC-ND 3.0

de celui des touristes internationaux qui ont plus de propension à consommer et ainsi générer des retombées économiques sur l'ensemble du territoire.

De manière plus globale, plusieurs points sont identifiés lors des réunions. Principalement le besoin d'augmenter les capacités d'accueils des grands groupes de touristes (+ de 200 personnes) en créant une dynamique et une efficacité sur les flux de touristes du fluvial vers les territoires et inversement. Il est alors défini des investissements communs sur un territoire car les pontons seuls n'ont pas d'intérêts, il faut qu'ils disposent d'offres sur place et sur un périmètre géographique défini par les conditions d'accès des autobus. Face à ces exigences, tous les opérateurs et territoires ne sont pas traités de la même façon car c'est avant tout le « *bon produit* » qui doit être la source des aménagements : celui-ci a besoin d'être attractif. Il faut avoir des choses à montrer et à raconter. Le facteur clé de succès des croisières fluviales réside dans la qualité des excursions proposées à terre. Dès lors la mise en produit apparait fondamentale : le travail ne porte pas que sur le ponton mais sur l'offre touristique qu'il représente. Il faut mettre en scène le territoire qui s'ouvre avec son accès, mettre en place « *une ambiance d'accueil* ». C'est pourquoi, il faut chercher des possibilités d'accompagnement auprès des collectivités et des structures d'accueil (Offices de Tourisme, Châteaux, Musées, etc.) pour la mise en gamme autour du fleuve en faisant le lien entre les escales pour proposer des produits communs (chacun aujourd'hui « *bricole* » dans son coin alors que le territoire a besoin de travailler un ensemble efficace et performant). Ce développement doit se faire en fonction des attentes précises des grands opérateurs pour proposer des produits sur mesure[428]. Cependant les demandes étant différentes selon les opérateurs qui véhiculent des clientèles différentes[429], il est vite souligné la difficulté de travailler avec les croisiéristes par manque d'interlocuteur spécifique, l'inadaptation aux spécificités territoriales (« *copier-coller* » de produits qui se chevauchent ce qui crée un risque d'asphyxie). Le développement des croisières thématiques, le positionnement de certaines compagnies sur des croisières plus familiales, des tarifs plus compétitifs favorisent un renouvellement des clientèles et le développement de nouveaux segments de marché.

De 2009 à 2013, VNF annonce dans l'hexagone une croissance de 112% du nombre de passagers des croisières fluviales (hors Strasbourg). De son côté, la DGE indique que le marché des croisières fluviales a augmenté de 33% entre 2013 et 2014 en Europe. En ajoutant Strasbourg (70 à 80 paquebots et 159 000 passagers), l'estimation de l'impact économique sur le territoire français s'élève à 263,9 millions d'euros dont 192,5 millions pour les impacts des opérateurs en dépenses et emplois et 71,4 millions euros pour les dépenses des passagers et du personnel embarqué. Pour 2015, VNF fait état de 400 millions d'euros de retombées économiques pour les territoires visités par les 125 paquebots fluviaux naviguant sur les cours d'eau de l'hexagone. Lors des Rencontres nationales 2016 du tourisme fluvial, VNF a communiqué quelques données actualisées pour la filière des paquebots fluviaux :

- 400 millions d'euros de retombées économiques pour les territoires en 2015,
- 125 paquebots fluviaux naviguent sur les cours d'eau de l'hexagone,

[428] Libourne va proposer des produits « village day » à destination de la clientèle américaine qui désire vivre une expérience et « vivre à la française » en découvrant le marché

[429] Le plus souvent avec un âge moyen de plus de 55 ans

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- 373 700 passagers transportés en 2014.

Cette perspective doit permettre, si l'on tient compte d'un taux d'occupation de 90% avec une période d'activité de 35 semaines sur l'année, 37 000 passagers accueillis en croisières fluviales en Gironde en 2016. Si l'on considère un accroissement proportionnel à celui du nombre de passagers transportés, les impacts seraient de l'ordre de 25 millions d'euros en 2016 en Gironde[430] ; pour une proportionnalité reliée à l'accroissement de la flotte, les impacts seraient de l'ordre de 36 millions d'euros.

Afin de centraliser ces offres, est mis en service un site Internet à destination des professionnels pour répondre à la croissance du tourisme fluvial sur la Garonne mais surtout sur Bordeaux qui est la destination qui fait vendre. Ce site internet est porté par l'Office de Tourisme de Bordeaux Métropole et Gironde-Tourisme dans le cadre du Contrat de Destination Bordeaux, inauguré au printemps 2016. Cet outil permet aux armateurs de paquebots de coordonner leurs programmes d'escales. Le site donne également une visibilité aux opportunités touristiques de chaque escale et remplit ainsi une fonction promotionnelle. De plus, il informe ses visiteurs sur les conditions règlementaires et tarifaires d'accès aux ports et pontons. Cette idée est surtout développée par les grands opérateurs internationaux qui peuvent vendre le fleuve de Bordeaux dans le monde entier. Ces grandes compagnies peuvent véhiculer un message mais ont besoin d'être accompagnées par des opérateurs locaux pour mettre en avant le patrimoine culturel et naturel du territoire. Cependant faute de propositions de produits, les croisiéristes s'orientent vers d'autres destinations limitrophes pour les visites, surtout que l'usage du bassin de Bordeaux coute cher et qu'il reste des aménagements à faire sur le reste du département. Dès lors, il apparait nécessaire de proposer des produits de qualité[431] autre que le vin, afin de « *retenir* » les touristes en Gironde avec une offre structurée en lien avec la culture du fleuve et ses berges, plutôt que de les voir partir vers d'autres destinations. L'un des produits présentés comme force de développement c'est un tourisme fluvestre avec des escales à vélo[432] (il s'agit de faire accoster à différentes étapes 90 cyclistes qui désirent découvrir un territoire). Les dépenses des passagers sont 1,5 fois supérieures à celles observées pour les paquebots fluviaux et l'impact économique sur les territoires traversés est 2,5 fois supérieur. Les travaux menés dans les ateliers, ainsi que les études de marchés, montrent une réelle tendance à une diversification des attentes des clients français et étrangers : l'éco-tourisme et la monté en puissance du « *slow tourisme* » (c'est à dire une tendance à prendre le temps de découvrir pour mieux profiter des expériences touristiques) sont sources réelles de développement. Une autre voie de développement souhaitée, c'est

[430] 1 million de retombées économiques pour le territoire par bateau en moyenne selon l'un des représentants des croisiéristes

[431] Selon les observations de VNF, les tarifs des croisiéristes s'échelonnent de 100 euros à 470 euros TTC par personne et par jour selon la saison, l'itinéraire, les prestations souhaitées et sans compter l'acheminement (valeur 2014). Le prix moyen d'une excursion est quant à lui de l'ordre de 35 euros/personne. Le taux d'occupation des paquebots se situe entre 90 et 95 % avec une période d'activité de 33 à 35 semaines par an, soit d'avril à novembre.

[432] Les tarifs varient de 1 200 euros à 5 000 euros par personne pour un séjour d'une semaine selon la saison et les prestations souhaitées (versus 700 à 3 300 euros pour les paquebots fluviaux). Les compagnies sont en activité entre 26 et 30 semaines par an. Le positionnement haut de gamme attire une clientèle à 96% étrangère (donnée 2013) dont : • 48% d'Américains, • 15% de Britanniques, • 14% d'Australiens.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

l'internationalisation du marché en acceptant des participations à des salons professionnels, notamment en Grande Bretagne et aux États-Unis, en s'appuyant sur les groupes internationaux qui se chargent alors de faire la promotion de la destination Bordeaux[433]. C'est dans ce cadre qu'un vrai débat s'est enclenché autour de la marque que représente la Garonne. Pour beaucoup d'acteurs, il faut mettre en avant le terme « *rivière de Bordeaux* »[434] et lier le projet touristique au produit territorial bordelais, c'est-à-dire le vin, sans oublier la nécessité de monter en compétence sur l'anglais et l'ouverture des activités économiques locales le week-end. Cependant malgré des liens forts avec l'œnotourisme, les clients peuvent aussi vouloir découvrir autre chose par petits groupes intéressés par le patrimoine, hors les sentiers battus.

Le schéma départemental d'orientation pour le développement du tourisme fluvial a été adopté par l'Assemblée plénière départementale le 30 juin 2016. Il inspirera pour 5 ans l'action du Département, des gestionnaires des voies d'eau et des maîtres d'ouvrage locaux. L'ambition du Département, avec ce schéma, est de co-construire une politique de filière « *tourisme fluvial* » pour orienter l'action publique vers des projets intégrés et globaux, pendant la période. Toutes les formes de valorisation des voies d'eau à des fins touristiques seront prises en considération : paquebots fluviaux, bateaux-promenade, plaisance, mais aussi activités « *fluvestres* » (qui associent activités nautiques et terrestres). Les objectifs du schéma sont :

- Servir une stratégie touristique locale
- Améliorer l'attractivité et la navigabilité du bassin fluvial pour les paquebots
- Favoriser l'intégration urbaine et paysagère
- Inciter à une gestion équitable, équilibrée et professionnelle des pontons
- Exiger la prise en compte de l'impact environnement de l'activité

Les neuf axes stratégiques du Schéma Départemental du tourisme 2017/2021

Axe 1 : Renforcer la notoriété et l'attractivité de la Gironde en capitalisant sur les marques majeures aux niveaux national et international
Axe 2 : Développer l'itinérance pour mieux diffuser les flux sur tous les territoires
Axe 3 : Créer les conditions favorables au développement d'offres thématiques
Axe 4 : Améliorer l'accueil et l'information des clientèles pour accroître la consommation touristique
Axe 5 : Améliorer l'accessibilité numérique, physique et sociale aux offres
Axe 6 : Renforcer la qualification de l'offre
Axe 7 : Créer les conditions favorables à un élargissement de la fréquentation sur l'année
Axe 8 : Agir pour et avec les girondins
Axe 9 : Optimiser les actions et moyens entre les différents acteurs.

Figure 29 : Les neuf axes stratégiques

[433] Les compagnies internationales veulent « le bon produit ». Elles maîtrisent la promotion et le revendiquent : « c'est notre job ».
[434] A noter que la traduction anglaise de ce terme « river cruise » est un nom déposé par l'un des acteurs les plus importants du tourisme fluvial à bordeaux.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Le travail de réflexion et les orientations portés par le *Schéma Départemental du Tourisme Fluvial* auront vocation à devenir un volet à part entière du *Schéma Départemental du Tourisme 2017-2021* qui sera mis en œuvre dans les mois suivants.

Les orientations stratégiques de « *mise en tourisme* » et « *marketing* » portées par le schéma départemental s'articuleront donc autour de trois grands axes pilotés par Gironde Tourisme dans le respect des compétences des différents acteurs : promouvoir, consolider et développer, mesurer et optimiser. Pour les marchés prioritaires européens, les actions s'inscriront dans le cadre du Cluster éco-tourisme d'Atout France, dont Gironde-Tourisme fait partie. Il constitue l'un des cinq pôles d'excellence touristique mis en place par le Ministre des Affaires étrangères en juin 2014 pour permettre de renouveler et d'adapter l'offre touristique française aux évolutions des attentes. Les moyens que le Département est prêt à mobiliser sur le schéma sont de différentes natures : financiers et humains. Un engagement financier pluriannuel sera inscrit dans les politiques territoriales du département. Une partie de la programmation financière du Département, en investissement, pour la période 2016/2021, soutiendra les « *Pactes Territoriaux* », préparés dans les Conseils de Territoire. Ces Pactes engageront le Département et ses partenaires sur des objectifs à atteindre prioritairement et des moyens à mobiliser. Ce schéma est élaboré dans le même temps que les Pactes et constitue l'une des priorités du Département et des territoires riverains des fleuves. Les moyens dédiés aux Pactes viendront donc compléter des financements départementaux plus habituels, notamment dans le cadre d'aménagements de voirie et d'espaces urbains. Ils permettront au Département de signer, avec des communes et/ou Établissements Publics de Coopération Intercommunale des « Conventions d'Aménagement de Ports ». Par ailleurs, dans le cadre du Contrat de Plan État-Région, une enveloppe est réservée pour l'aménagement d'équipements destinés à développer les croisières fluviales L'ensemble de ces moyens peuvent subsidiairement compléter les fonds mobilisables par les maîtres d'ouvrage et gestionnaires d'équipements, au titre de leurs ressources propres ou de fonds externes (Europe, Caisse des Dépôts et Consignations, AFITF, Fonds Solidaires).- La coordination et la complémentarité entre le Département, la Région, l'État, VNF, la CDC permettront d'optimiser la mobilisation de ces moyens en prenant appui sur les orientations du présent schéma.

C'est au sein de l'axe 1 qu'il est fait écho du bateau *Caraïbe* par ces mots : « *Associer le voilier sur la promotion du tourisme fluvial (convention)* » en réalisant notamment des reportages autour de la thématique « fleuves et rivières » pour alimenter les outils de communication de Gironde Tourisme et des partenaires. Avec l'idée aussi de faire connaitre le travail des chantiers de construction (**LCL** et **CNAB**) tout en tenant compte des travaux de préservation réalisés par **Terra Garona**. D'autres bonnes perspectives sont aperçues dans ce schéma, comme la réappropriation du fleuve par les clientèles locales, notamment avec la participation à *Bordeaux Fête le Fleuve* 2017 en partenariat avec le SMIDDEST et d'autres acteurs pour valoriser la vie autour des fleuves. Le but principal de cette action sera de promouvoir l'offre des Day Cruise et des opérateurs proposant des produits sur les territoires girondins et de lancer le tourisme fluvestre à l'occasion de Bordeaux Fête du vin 2018 qui devrait accueillir l'armada des grands voiliers.

Suite à cette orientation stratégique, les moyens d'action proposés apparaissent nombreux et mettent en évidence les spécificités de **Terra Garona** :

- La navigation à la voile traditionnelle, respectueuse de l'environnement avec le slow tourisme

Licence CC BY-NC-ND 3.0

- La volonté de favoriser le patrimoine humain lié au fleuve
- La mise en avant des métiers du fleuve et de ses traditions
- La valorisation de la faune et la flore locales au gré des escales
- Un tourisme fluvestre orienté vers l'action sociale, les jeunes, les publics en difficultés, les handicaps

Dès lors, sont mis en place sans tarder une communication et une prise de contact pour signer des partenariats et conventions autour du fleuve, cœur d'un écosystème qu'il faut respecter et connaitre. **Terra Garona** possède un savoir-faire : Agir directement avec les publics associatifs sur la préservation d'un environnement fragile mais extraordinaire ; Viser avec eux l'action et l'insertion sociale et professionnelle. Fort de cette expertise et d'une réelle implantation locale, le projet de convention porté par **Terra Garona** peut bénéficier à la mise en place et au bon fonctionnement du tourisme fluvial et de la navigation traditionnelle. Pour démarrer dès la saison 2017, l'association a sollicité un soutien technique et un partenariat sur un nombre déterminé de croisières dans la saison.

V.3. Le risque dispersif (2016-2017)

En ce début d'année 2017, tout doit se jouer selon les trois axes annoncés dans le titre de ce chapitre.

L'aspect entrepreneurial (V.3.1) sera abordé avec la poursuite du développement de l'exploitation du bateau *Caraïbe*, accompagnée des différentes démarches liées à **Terra Garona**, pour terminer sur la rupture de confiance intervenue entre la directrice de la société de gestion et le doctorant, marquant la fin de la collaboration, entraînant aussi le désengagement du bateau *Caraïbe* du projet de SCIC et la fin de l'étude. La dernière étape portera sur l'analyse des conséquences d'un article de presse daté de juin 2017.

Au niveau de l'organisation **Terra Garona (V.3.2)**, seront évoqués deux aspects à savoir la période d'embauche d'une nouvelle salariée après le départ de *E.B* puis l'étude de l'assemblée Générale 2017, point culminant du projet mais aussi annonce de fin de l'implication du doctorant dans la structure, entraînant petit à petit la clôture de l'étude terrain.

Enfin, prendra place **une étude de l'écosystème (V.3.3)** par une description des associations partenaires et de leur lente désunion face aux difficultés internes, propres à chaque structure et à chaque projet d'exploitation des vieux gréements, par également une observation particulière du désengagement des partenaires publics provoquant la fin de l'ébauche d'une SCIC. Cette partie sera consacrée à l'examen des conséquences visibles sur l'ensemble des niveaux d'analyse, après le départ d'un des acteurs fondateurs et la fin du projet de SCIC. La dernière étape viendra également constater la fin de l'implication personnelle du chercheur dans l'association à partir de fin 2017.

V.3.1. La perte de contrôle

Plusieurs actions et évènements vont être évoqués dans cette partie entrepreneuriale, tant au niveau des démarches de développement au sein de la société de gestion du bateau *Caraïbe*, que de l'ensemble des obligations liées à la gestion de **Terra Garona**, particulièrement avec la

Licence CC BY-NC-ND 3.0

transition entre les deux salariés de la structure et surtout avec la perte de contrôle liée à la volonté de créer une coopération, facteur de réaction négative de la part des associations partenaires.

Au niveau des démarches commerciales, plusieurs produits sont créés durant cette préparation de la saison 2017 pour le bateau *Caraïbe*, dans le cadre du tourisme patrimonial, à travers la création de nouvelles navigations effectuées auprès de différents édifices classés aux abords de la Garonne et de l'estuaire, notamment les forts Vauban accessibles par les berges et les pontons.

La mise en place du partenariat avec le département prend forme après plusieurs rendez-vous avec les responsables tourisme, déjà rencontrés lors des travaux du schéma départemental. La convention se met en place autour d'un tourisme culturel et accessible à tous (handicap et social) et les acteurs s'accordent sur une feuille de route. La relation à cette convention demeure bienveillante, notamment avec la remise de bons cadeaux pour des navigations offertes. De plus, toute une communication est envoyée aux responsables chargés de mettre en œuvre le schéma départemental afin d'apparaitre sur les outils de communications et de promotion du tourisme fluvial et sur ceux de valorisation des croisières-promenade sur l'Estuaire.

La professionnalisation de la société de gestion du bateau se poursuit à travers l'adoption de nouveaux outils, particulièrement un listing de partenariat et un suivi clientèle plus importants. La démarche n'est plus uniquement commerciale, elle concerne aussi la création d'outils de gestion des ressources humaines et des approvisionnements. Cependant pour *D.R*, les ventes stagnent en cette période de préparation de la saison 2017. En effet, avec la perte des réservations et des activités générées par **AC**, la tension augmente sur les épaules de la société de gestion, confrontée à un manque à gagner important et des lors tenue d'augmenter de manière significative les sorties à objectif touristique, toutes les actions sociales étant vouées à disparaitre avec **AC**, même si la position reste à clarifier au sein du bureau. La nouvelle orientation devient une question de survie pour l'exploitation du bateau face aux rares fonds financiers disponibles et la pression qui monte semble reposer sur les seules promesses de développement portées par *F.G.P.*

Dans son approche de la difficulté, *D.R* n'apprécie pas le travail accompli par son salarié *F.G.P* auprès de **Terra Garona.** Selon elle, un amalgame est en train de se produire entre les actions du bateau *Caraïbe* et celles de l'association de préfiguration. Elle s'appuie notamment sur l'utilisation de la page Facebook dédiée au bateau qui est en partie utilisée pour communiquer, dans le même temps, sur les actions de **Terra Garona.** Pourtant, **Terra Garona** a pour objectif de mettre en avant l'ensemble des vieux gréements en partenariat, et ainsi de former un tout, un écosystème, devant faciliter la mise en tourisme de tous. Dans ce cadre, le bateau *Caraïbe* doit servir de test de l'offre proposée pour la future SCIC. Cependant, la critique émise par *D.R* est prise en compte et un travail est entrepris sur les nouveaux besoins de la société de gestion afin de diminuer les tensions relationnelles émergentes et d'atteindre une hausse du chiffre d'affaire. D'un point de vue managérial, *D.R* persiste à vouloir gérer l'ensemble des dossiers de développement, malgré de nombreuses critiques, provenant des parties prenantes en lien avec elle, sur sa manière de gérer les relations. Une telle situation peut s'expliquer par la peur de perdre tout un projet personnel et par voie de conséquence par une volonté farouche d'être la seule personne contact pour toutes les personnes ou structures intéressées par une sortie sur le bateau. Cependant *D.R* ne bénéficie d'aucune formation commerciale, ni en négociation, ni même en

Licence CC BY-NC-ND 3.0

gestion de parties prenantes, et son besoin de trésorerie se fait de plus en plus sentir auprès de l'ensemble des partenaires, la question financière revenant au centre de chaque échange.

Au moment du départ de *E.B* du poste de salarié de **Terra Garona** il était envisagé un recrutement du doctorant pendant un mois, le temps de chercher un remplaçant(e). Cependant, du fait de l'accord avec la société de gestion, cette perspective a été rejetée. Pourtant, durant cette période et face à un bureau associatif non initié aux démarches administratives, l'ensemble de la gestion quotidienne va se concentrer entre les mains de *F.G.P*, tant au niveau des factures, que des relations avec les partenaires financiers, comme les banques et assurances, mais aussi au niveau des obligations salariales liées à la gestion des arrêts maladies. Il en sera de même pour les démarches nécessaires à la signature du nouveau contrat de *M.H,* tant au niveau de la fiche de poste, de sa publication sur pôle-emploi qu'à celui de l'organisation des entretiens avec les candidats. A propos de cette nouvelle cession d'embauche, plusieurs candidatures proviendront de l'entourage académique, à travers notamment le master ayant favorisé l'émergence du projet et le rôle d'expert terrain de *F.G.P* à l'Université Bordeaux Montaigne sur l'évaluation d'un projet étudiant. Dans l'association de préfiguration, une fois l'embauche acquise, *F.G.P* va enfin pouvoir se concentrer sur le travail en réseau et sur l'aide à apporter au Conseil d'Administration pour élaborer une nouvelle stratégie, avec Business Plan et tableaux de bord comptables et financiers, afin d'être en mesure de trouver des financements aussi bien publics que privés.

Un autre écueil va surgir durant cette période. Il s'agit de la convention industrielle de formation par la recherche, un contrat promis à *F.G.P* par la société de gestion, avec un dossier envoyé début 2017, lequel va amener une première réponse négative. En effet, l'avis de l'expert de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) met en avant la fragilité structurelle de l'entreprise, ainsi que celle de l'encadrement du doctorant. Il n'est pas convaincu par l'accompagnement que la société de gestion pourra accorder au candidat. La société ne dispose d'aucun permanent, elle emploie 2 salariés (des marins professionnels) en CDD et sa situation financière semble fragile. La société est gérée par *D.R*, retraitée, n'ayant aucune connaissance particulière dans l'encadrement d'un chercheur. Celle-ci semble compter beaucoup sur « l'écosystème » autour du gréement pour « aider » *F.G.P*, chargé par ailleurs d'assurer le développement de la SARL. Selon le rapporteur du dossier, le candidat semble mature, il est présenté comme un « entrepreneur social » au service du tourisme fluvial girondin et de l'éducation populaire alors que l'entreprise est présentée comme ayant essentiellement placé son intérêt dans la capacité de développement que lui apporterait le projet de thèse et surtout la création in fine d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Il rappelle que la société de gestion est membre de l'association **Terra Garona** et que la thèse est sensée démontrer tous les atouts de la SCIC au sein de l'écosystème, en s'appuyant sur le concept de l'écosystème social. La SARL est gestionnaire du voilier *Caraïbe*, une activité très éloignée du sujet de thèse bien que servant de substrat à la « recherche-action ».

Afin de contrer ce premier refus, une réaction collective, portée par le doctorant, est mise en place notamment avec une rencontre entre *D.R* et la directrice de recherche, organisée sur le bateau *Caraïbe*, au printemps 2017 mais aussi en rappelant le rôle de soutien à l' encadrement assuré par l'ensemble des partenaires du projet **Terra Garona**, car il semble alors évident que l'apport d'**AC**, de **LCL** et de **CNAB** n'est pas symbolique, tout comme leur expertise en tant qu'associations tournées vers l'action sociale notamment. Un appel est donc formé pour répondre

Licence CC BY-NC-ND 3.0

à l'avis défavorable de l'expert de la Délégation Régionale à la Recherche et à la Technologie de la Nouvelle-Aquitaine. Pour cela, tout un dossier est monté avec un ensemble de pièces destinées à lever les contradictions et les doutes évoqués. Avant de détailler la consistance du dossier, il semble important d'évoquer le questionnement de l'ANRT sur la cohérence du sujet de thèse. L'objectif de cette dernière est l'observation d'un secteur où les acteurs se rassemblent pour continuer à exister. Pour atteindre ce but, ils vont s'appuyer sur le concept de l'écosystème d'affaires en l'appliquant à leur spécificité. Le rôle du doctorant, dans sa démarche de « recherche-action » est de piloter cette transformation tout en observant la construction écosystémique, avec ses enjeux, ses réussites, ses échecs, ses difficultés, ses forces etc... Son encadrement sera en réalité triple ; Tout d'abord, un encadrement technique répond à ses besoins de connaissance du terrain économique, celui de l'exploitation des vieux gréements et du tourisme fluvial. Pour cela la société de gestion du bateau Caraïbes, avec ses 10 ans d'expérience sur le territoire Girondin, est une référence efficace. Ensuite, un encadrement universitaire permet au doctorant de répondre aux exigences de la recherche qualitative. Ses actions, ses publications, sa posture de chercheur seront étayées par les apports de la directrice de recherche dont la connaissance de l'approche qualitative, l'expertise sur l'entrepreneuriat social bénéficient d'une reconnaissance universitaire, comme l'a démontré une présentation de travail aux professeurs du laboratoire de recherche courant 2017, lors des journées d'études doctorales. Enfin l'encadrement apporté par l'écosystème fondé sur le panel d'associations partenaires offre une profondeur supplémentaire à la recherche, grâce à la connaissance des enjeux structurels du milieu et le fonctionnement réel de l'action sociale menée dans un but d'intérêt général. La genèse du projet de recherche est en réalité un besoin du terrain, exprimé par des acteurs placés dans la nécessité de penser leur futur pour échapper à la précarité de leur situation actuelle. La réussite ou l'échec de leur entreprise se doit d'être expliqué, pour apporter à ce secteur des apprentissages que seule la démarche expérientielle est apte à produire.

Une fois décrit l'encadrement, tout un dossier est transmis aux décideurs, accompagné d'une lettre de *D.R* et d'une lettre de la directrice de recherche. Concernant les aspects financiers, une expertise comptable de la SARL est fournie et avec une lettre de soutien du Crédit Mutuel du Sud-Ouest, banque de la société de gestion. Concernant la pérennité de la structure, le dossier est servi avec des extraits du schéma départemental d'orientation pour le développement du tourisme fluvial 2016-2021 rappelant les axes d'actions en partenariat avec **Terra Garona** et le bateau *Caraïbe,* ainsi que des extraits du schéma directeur de la vie du fleuve où plusieurs bateaux partenaires sont cités dans « *Les équipement et chiffres clés 2016* ». Enfin, pour montrer la réalité du soutien, tant dans le projet que dans l'accompagnement du doctorant, sont versées au dossier une lettre de **Terra Garona**, signée par les trois co-présidents, une lettre d'**AC** et une lettre de **LCL.** Est ajouté l'article du grand quotidien régional présentant le projet de SCIC et datant de 2016

Du côté de l'association, la confrontation entre le passif comptable et l'embauche d'un nouveau salarié, la démission du premier président et les besoins incessants d'explications chronologiques, lourdes, certes nécessaires à la bonne gestion des relations humaines et organisationnelles de l'association, vont faire naître une certaine lenteur voire une certaine perte de contrôle. Il en sera de même pour la lente transmission de la charte et le retour du travail effectué lors des nombreuses réunions tenues en 2015-2016. Par ailleurs, la nouvelle salariée, présente sur un temps plein dans les bureaux de **Terra Garona,** appelle une assistance quasi

Licence CC BY-NC-ND 3.0

quotidienne de la part de *F.G.P* pour être en mesure de maîtriser les informations, d'assister aux évènements entrepris pour favoriser la dynamique de mutualisation au plus près des territoires. De manière plus générale, il se dessine un frein inter-associatif entre des réseaux très différents qui n'ont pas encore acquis la culture de la mutualisation.

Le printemps 2017 va annoncer la fin de l'implication directe du doctorant dans la structure. Suite à l'embauche de la nouvelle salarié *M.H* et au succès de l'AG de **Terra Garona,** un journaliste du grand quotidien régional va proposer à l'association une double page sur le projet de SCIC. Ce dernier prend directement contact avec *F.G.P* pour évoquer le sujet. L'échange dure une heure et de nombreux points sont évoqués. L'article est édité par un beau weekend printanier. L'effet est immédiat, tous les partenaires et particulièrement *D.R* manifestent leur colère. En effet, ils trouvent l'article maladroit, car trop sincère sur l'état des bateaux, trop centré sur **Terra Garona** et pas assez sur le bateau *Caraïbe* et surtout mettant trop en valeur le travail fédérateur du doctorant. Dès lors, les relations de confiance vont s'étioler pour finalement disparaitre petit à petit, jusqu'à ce jour décisif de l'été. En effet en ce 1er juin 2017, le doctorant reçoit une réponse positive de la part de l'ANRT concernant la convention industrielle de formation à la recherche. Juste le temps d'annoncer cette bonne nouvelle, *D.R* oppose un refus catégorique à la convention et décide abruptement son départ du projet **Terra Garona**. Les raisons évoquées au sein d'une lettre adressée tant aux institutions en charge du dossier qu'à l'ensemble des participants, sont égrainées. *D.R* regrette de ne jamais avoir pu obtenir une estimation des besoins de la société de gestion, des priorités et des objectifs malgré les mois d'embauche. Elle comprend que tout ce travail pouvait être effectué par la suite, mais rappelle que la vie financière de la structure demande une autre temporalité. Elle considère son besoin de développement urgent, la hausse du chiffre d'affaire n'étant pas à ses yeux suffisante. De plus, elle souligne des amalgames entre les besoins de la société de gestion et le développement de **Terra Garona**, vrai sujet de la thèse. Elle indique qu'une année a déjà été profitable en 2012, bien avant le début du projet coopératif et elle estime que l'année 2016 n'a été profitable que grâce à des évènements festifs qui auraient eu lieu même en l'absence de l'association Terra Garona et de l'embauche de *F.G.P*. Enfin, selon *D.R*, le projet a créé des espoirs chez beaucoup de partenaires mais sa réalisation s'est avérée plutôt décevante, notamment la participation aux évènements touristiques sur le territoire girondin et la participation aux manifestations sur Bordeaux directement. Elle conclut que le projet **Terra Garona**, auquel elle a beaucoup cru, n'a avancé qu'au ralenti.

Trois mois plus tard, *F.G.P* se trouve sur la Garonne, sous un très grand soleil, en direction de Bordeaux ; il participe à un évènement de navigation organisé par **LCL**. L'implication du doctorant se termine alors avec un dernier entretien, donné sur une radio nationale à l'automne 2017. Comme un symbole, l'émission ayant invité *F.G.P* s'appelle « au fil de l'eau ». La boucle est bouclée. L'expérience est clôturée.

V.3.2. Le temps des responsabilités

Cette partie commence avec une période trouble pour l'association, celle du départ définitif d'*E.B*, ancienne porteuse du projet ayant débuté son activité salariée le 1er novembre 2016 et placée en arrêt de travail dès le 9 novembre. En tant que première salariée de l'association, son rôle était important et a déjà été décrit antérieurement. Son contrat de travail était un CDD de 6 mois, en contrat aidé, avec un salaire mensuel net de 1141€ en 35h. Durant cette période, deux arrêts

Licence CC BY-NC-ND 3.0

maladies (dont un renouvelé) ont été enregistrés. Les salaires des mois de Novembre, Janvier et Février ont été payés en subrogation par l'association. Sans nouvelles des indemnités journalières et après un rapide échange avec la CPAM, l'association apprend qu'elle ne pourra pas recevoir ces indemnités, suite au fait que *E.B* ne bénéficie pas de ce soutien[435]. Suite à de nombreuses discussions en interne sur la gestion de ce cas, il semble plus opportun de rompre la période d'essai après les mois d'arrêt, avec un accord tacite de la part de la salariée qui confirme son souhait de quitter **Terra Garona**. Le choix de l'association de lui payer un salaire plein jusqu'à son départ, face à ses grandes difficultés financières, aura de nombreuses conséquences pour le projet, notamment au regard d'une temporalité salariale sans actions concrètes. Dès lors, toutes les tâches, qui auraient dû être menées à bien en un an, sont fixées à échéance de moins de six mois.

Suite au départ *d'E.B*, **Terra Garona** cherche à mettre en place un contrat à durée déterminée de 6 mois autour d'un contrat aidé. Dans le but de continuer le travail entamé, il est apparu nécessaire d'embaucher une nouvelle personne en charge de la coordination. Avec l'objectif de donner un nouvel élan à l'association, la fiche de poste a été remaniée et groupée en deux parties bien distinctes, les actions à faire en interne d'une part et la relation avec les partenaires extérieurs d'autre part.

Plusieurs solutions se sont présentées, notamment l'opportunité que présentait le départ d'un salarié de **LCL** connaissant parfaitement le projet, ayant participé à toute son élaboration au fil des réunions. Le poste a été proposé à *A.U* et après lui avoir fait un rapide état des lieux et s'être assurée de sa motivation, l'association a néanmoins renoncé à ce choix. Plusieurs raisons à ce positionnement ; *A.U* exprimait clairement son refus de travailler dans les locaux de **LCL**, alors que **Terra Garona** souhaitait poursuivre sa coopération ; *A.U* refusait également toute proposition de mutualisation et enfin trouvait l'offre salariale basse. L'équivalent temps plein chez **LCL** était payé 1300€ net alors que l'association proposait un poste 80% à 1141€.

Après l'échec de cette candidature compliquée, de nombreuses demandes vont être reçues avec des profils très variés, une situation qui a finalement permis de mieux identifier les besoins de la structure. La personne qui travaillera dans ses bureaux devra être à même de communiquer en interne et externe, de réfléchir à l'autonomie future envisagée en adéquation avec la charte et le corpus de valeurs communes. Dans le projet, c'est le futur auquel il faut réfléchir dès maintenant pour trouver des fonds, structurer valablement l'association, voire la transformer en SCIC pour demain être profitable aux trois adhérents fondateurs et qui sait, fédérer d'autres chantiers du territoire, se faire connaitre des clients, fournisseurs, partenaires et autres sous-traitants. Ont alors été examinés les CV d'une diplômée de l'École Nationale Supérieure d'Architecture et de Paysage de Bordeaux, d'une diplômée d'un Master en stratégies touristiques, d'un diplômé du DUT de techniques de commercialisation, d'un candidat ayant une maitrise en sociologie mais aussi de nombreux autres CV provenant de l'IEP de bordeaux, grâce au réseau des porteurs de projet d'origine. Plus que la formation, l'expérience des candidats était variée, avec des personnes en charge de l'organisation d'un festival, des médiateurs et organisateurs culturels rompus à la pratique des réunions publiques, des créateurs de projets touristiques en milieu rural, une chargée de médiation et de développement, une professionnelle de la fonction publique territoriale et

[435] Il faut un an de chômage.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

fonction publique d'état dans le domaine des relations européennes et internationales, mais aussi avec des profils tournés vers l'économie sociale et solidaire, connaissant les fondements théoriques et empiriques des SCIC et des administration publiques en charge de cette question, comme un ancien salarié de la chambre de l'économie sociale et solidaire d'Aquitaine (CRESS). De ces nombreuses candidatures, il convient de retenir particulièrement la recherche bien exprimée de travailler au sein d'une structure faisant sens aux diverses aspirations professionnelles des postulants, tous volontaires pour mettre à disposition leurs compétences à un échelon plus proche de la population et dans le champ d'activité si particulier des vieux gréements.

La sélection des candidats reçus en entretien s'est faite par le COPIL de l'association dans le but de faire un premier tri avant l'entretien. Après présélection, le bureau a été invité à faire un retour sur les candidats favoris. Les entretiens se sont passés dans les nouveaux locaux de l'association avec la présence d'un représentant de chaque association partenaire ainsi que la présence d'au moins deux des salariés formant le COPIL de **Terra Garona**. Cette manière de faire passer les entretiens avait pour but de présenter les structures partenaires, leurs visions, leurs besoins et d'échanger avec les candidats sur des solutions envisagées selon leurs formations et expériences. La formule devait aussi permettre d'observer la complémentarité de l'équipe avec le postulant et la capacité d'adaptation au service du projet. C'est ainsi qu'ont été relevées des réactions multiples dont celle facilement réitérée sur l'importance du financement dans un tel projet, surtout avec la création d'un premier poste de travail.

Suite à cette session de recrutement (avec plus de 20 candidatures examinées et une journée entière pour rencontrer les candidats sélectionnés), *M.H* a fait l'unanimité. Face à la forte concurrence, **Terra Garona** a choisi de mener son développement avec la candidate ayant le plus montré de motivations lors de son entretien d'embauche, et cela malgré son manque d'expérience professionnelle[436]. Ce choix de la jeunesse est venu répondre à un besoin d'animation afin de trouver un public nouveau en adéquation avec le projet. Tout d'abord, le bureau souhaitait une vague de « *fraicheur* » suite aux nombreuses difficultés vécues sur 2016-2017. De plus, cela rentrait en adéquation avec le profil trentenaire de *F.G.P* et permettait à l'association de prendre un nouvel axe de communication, basé notamment sur les réseaux sociaux et les outils et logiciels informatiques (emailing, flyers). Cette orientation devait amener l'ensemble du bureau et de l'équipe du comité de pilotage à exercer un regard nouveau sur la bonne marche du projet, pour lequel la candidate offrait sa connaissance personnelle de l'univers maritime, et plus particulièrement de la navigation hauturière. Le fait qu'elle ait été immergée dans ce monde très spécialisé, qu'elle ait pratiqué ce savoir-faire historique et partagé avec l'équipage l'amour des constructions harmonieuses que sont les voiliers, le fait aussi qu'elle ait été la seule candidate à faire remarquer que cette passion n'était pas suffisamment accessible au grand-public et que ce patrimoine culturel, intergénérationnel, et social était un vrai tremplin de développement local, ont grandement convaincu l'association d'autant que la nouvelle salariée savait travailler avec un

[436] Chargée de communication et de développement dans le monde associatif au sein d'une structure d'insertion sociale des personnes handicapées grâce au partage d'activités de nature avec des personnes valides. Elle a organisé plusieurs types d'événements auprès de publics différents (petits déjeuners, débat, événement grand public de sensibilisation, séjours d'activités de nature, weekend associatif) dont elle pilotait le suivi relationnel et la logistique le jour J.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

panel varié de structures (associations, collectivités territoriales, parc nationaux, entreprises...) participer à l'écriture des dossiers de subvention et au développement d'une offre de prestation (mise en place d'une stratégie d'autofinancement). Enfin elle semblait avoir l'habitude de travailler en grande autonomie tant sur la communication (interne et externe) que sur l'organisation d'actions en gérant les coûts, la conception et la mise en place, en parallèle de la gestion administrative et du suivi relationnel inhérent à l'activité d'une association. Suite à cette embauche prometteuse, une période de présentation fut faite, auprès des personnes et structures pivotant autour de l'association. Son bureau fut installé dans les locaux mis à disposition par **CNAB**. Son contrat de travail, un CDD de six mois, en contrat aidé, lui assurait un salaire mensuel net de 1250€ en 35h.

Figure 30 : Résumé actions RH

Beaucoup de discussions vont avoir lieu sur la bonne organisation de la gestion au quotidien de l'association afin d'accélérer le développement de la SCIC et l'appui aux montages des dossiers de subvention en parallèle du développement des partenariats déjà initiés, comme par exemple la création d'un binôme dans l'équipe alliant les compétences de *M.H* et celles d'une juriste en stage motivée par le projet et bénéficiant de connaissances en droit social et en droit des affaires pour avoir géré les premiers pas d'une SCIC dans le cadre de ses études. Cette ouverture va être travaillée dans l'idée de mutualisation d'une demande de stage sur **Terra Garona** et **LCL**, financée par les deux structures afin de couvrir l'aspect juridique des modalités d'exploitation des navires par la SCIC. Ce stage mutualisé légitime ainsi le discours de coopération porté par **Terra Garona** notamment dans les dossiers de subvention. Cependant par manque de financement, du fait du faible intérêt porté par **LCL** sur un profil jugé trop juridique, malgré des besoins clairs ressentis sur le développement structurel du projet de SCIC, ce montage ne prendra jamais corps. C'est pourquoi il est choisi de mettre en place en interne des réunions de coordination pour faire tous les 15 jours un point entre les salariés (J.L, A.C, *F.G.P, M.H*). Une fois par mois en période

Licence CC BY-NC-ND 3.0

creuse, une réunion avec le bureau (*C.H, B.L, C.C*) est organisée. Au début de la saison estivale, le rythme de ces rendez-vous est accéléré. De cette manière, le travail d'optimisation du circuit de l'information est initié, en collaboration avec l'équipe salariée et le Conseil d'Administration (refonte et conception d'outils tels qu'une brochure ou un nouveau site internet, mise en impression et diffusion au réseau, stratégie réseaux sociaux, relations presse etc.). Au printemps 2017, une nouvelle étape est franchie pour l'association, à travers la mise à disposition par **CNAB** d'un local pouvant accueillir la nouvelle salariée (*M.H*), d'autres bureaux permettant de tenir des réunions et un open space permettant aux salariés des autres structures, notamment J.L de venir travailler au cœur de Bordeaux.

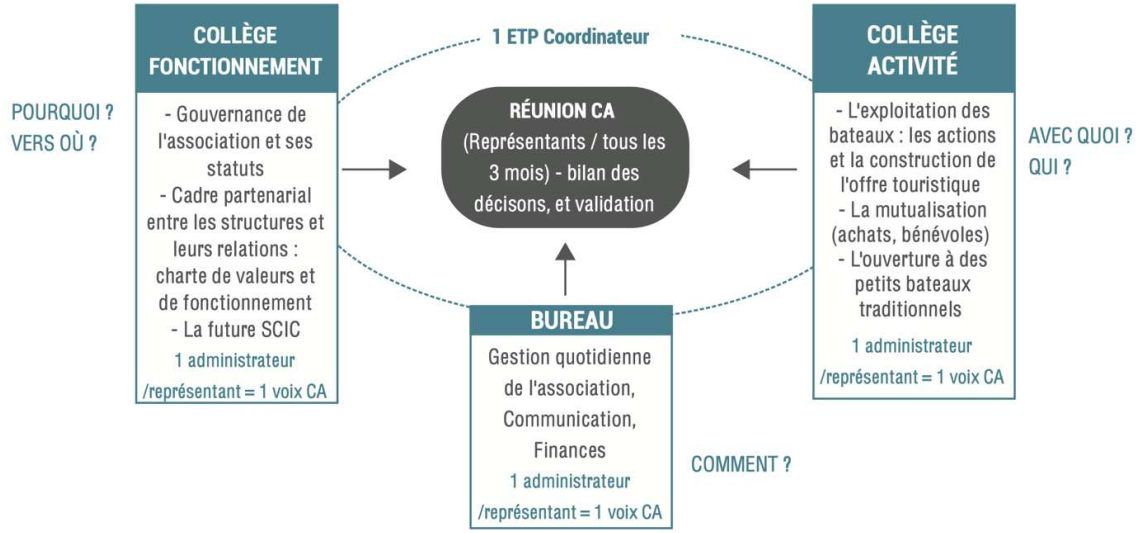


Figure 31 : Gouvernance **Terra Garona** 2017

Le mouvement de mutualisation va être accentué à travers la présence de *M.H* au sein des locaux de **LCL,** une journée par semaine en travaillant notamment la communication, axe pouvant facilement être coordonné et assurant le relais de A.U suite au départ de celle-ci. Dès lors *M.H*, intégrée aux différentes réunions d'équipe de **LCL** peut faire le relais et organiser les projets communs. La salariée met aussi en place de nouveaux outils collaboratifs et informatiques. Enfin, cette embauche permet de relancer utilement quelques contacts, notamment avec le bailleur social à l'origine du projet ainsi que des contacts médiatiques. L'objectif final demeurant la création d'une société coopérative d'intérêts collectifs, les partenaires du projet doivent désormais apprendre à avancer ensemble vers le but commun. Dans cette optique, il est décidé que *M.H* soit en lien avec les commissions en charge de la rénovation des bateaux. Même s'ils ne naviguent pas, ces bâtiments vivent et doivent être suivis. Tous les partenaires doivent donner de la visibilité au projet **Terra Garona** notamment par le biais de leur communication. **LCL** initie déjà cette démarche sur son site et son lien Facebook.

L'une des premières difficultés vécues par la nouvelle salariée va concerner la gestion de la subvention obtenue par **Terra Garona**, du fait que c'est cette somme qui finance entièrement son

Licence CC BY-NC-ND 3.0

salaire. Tout d'abord, la seule salariée ayant suivi les formations accompagnant l'octroi de la subvention (*E.B*) n'a pas laissé de consignes à l'attention de sa remplaçante, ce qui complique le travail. L'exemple de ce manque s'illustre notamment lors de la communication et le renouvellement des logos, du fait des nombreuses obligations contractuelles vis-à-vis de la subvention. Il en va ainsi de la présence des logos de l'ensemble des partenaires financiers sur tous les supports de communication de **Terra Garona**. L'autre souci rencontré porte sur la transmission de la charte de valeurs[437] et sur le mode de fonctionnement de l'association, lesquels alourdissent et complexifient beaucoup de démarches. La spécificité de **Terra Garona** réside dans son ambition de proposer une offre touristique raisonnée autour de la navigation traditionnelle, mais pas seulement ! Sa particularité se trouve aussi dans sa gouvernance puisque cette structure existe par et pour les acteurs de ce secteur, le but étant que chaque personne de par son engagement professionnel et/ou personnel puisse participer à la création et au développement de la structure.

Les quelques mois de fonctionnement au ralenti, suite à la démission du président, lequel a été remplacé par 3 co-présidents représentant chacun une structure, vont être vite compensés après le recrutement de *M.H,* laquelle va rapidement apporter tout son savoir-faire. Les objectifs de **Terra Garona** ne changent pas et consistent toujours à promouvoir la navigation de vieux gréements fédérés autour d'un projet commun, de participer à un développement économique, social et culturel au plan local et de créer des emplois durables. Au Printemps 2017, l'association a été visitée par la Chargée de mission Stratégie et Communication, Pôle Économie sociale et solidaire du financeur, qui a inspecté le plan d'action pour la poursuite du développement de l'activité, ainsi que le budget prévisionnel et le plan de trésorerie. Le bilan 2016 et le prévisionnel 2017 ont été faits et présentés également. Concernant le travail réalisé sur la communication, *M.H*, de par sa formation et sa spécialité, a opté pour un choix de couleurs et une police de titre facilement réutilisables. Le travail a été accompagné d'un bulletin d'adhésion 2017. Dans la continuité des axes choisis par le collège-communication en 2016, la création d'une base de présentation portant une identité cohérente et professionnelle est venue stimuler la compréhension du projet et rendre plus efficace la recherche de partenaires. Les autres démarches confiées à la nouvelle salariée ont concerné principalement les besoins du bateau *Caraïbe,* et la volonté de *D.R* de se servir de cette embauche pour vendre certains de ses produits commerciaux. Depuis mars 2017, l'association s'équipe (imprimante, PC portable issu d'un don du CHU) et des outils de gestion interne voient le jour (bases de contacts, agenda, plannings, etc.). Cependant une principale action mise en place au printemps 2017 est l'organisation de l'AG. Cet évènement est particulièrement important car il marque l'instant où l'association va réunir le plus de monde[438] et proposer la mise en place de la SCIC. Lors de cet évènement de vie associative, ont été présentés le rapport d'activités et le bilan financier 2016 ; il a été procédé à l'élection d'un nouveau bureau.

[437] Rappel des valeurs de l'association : *Transmission – Préservation – Proximité – Mixité sociale et culturelle- Accessibilité/Modularité - Coopération*

[438] Plus de 75 invitations envoyées

Licence CC BY-NC-ND 3.0

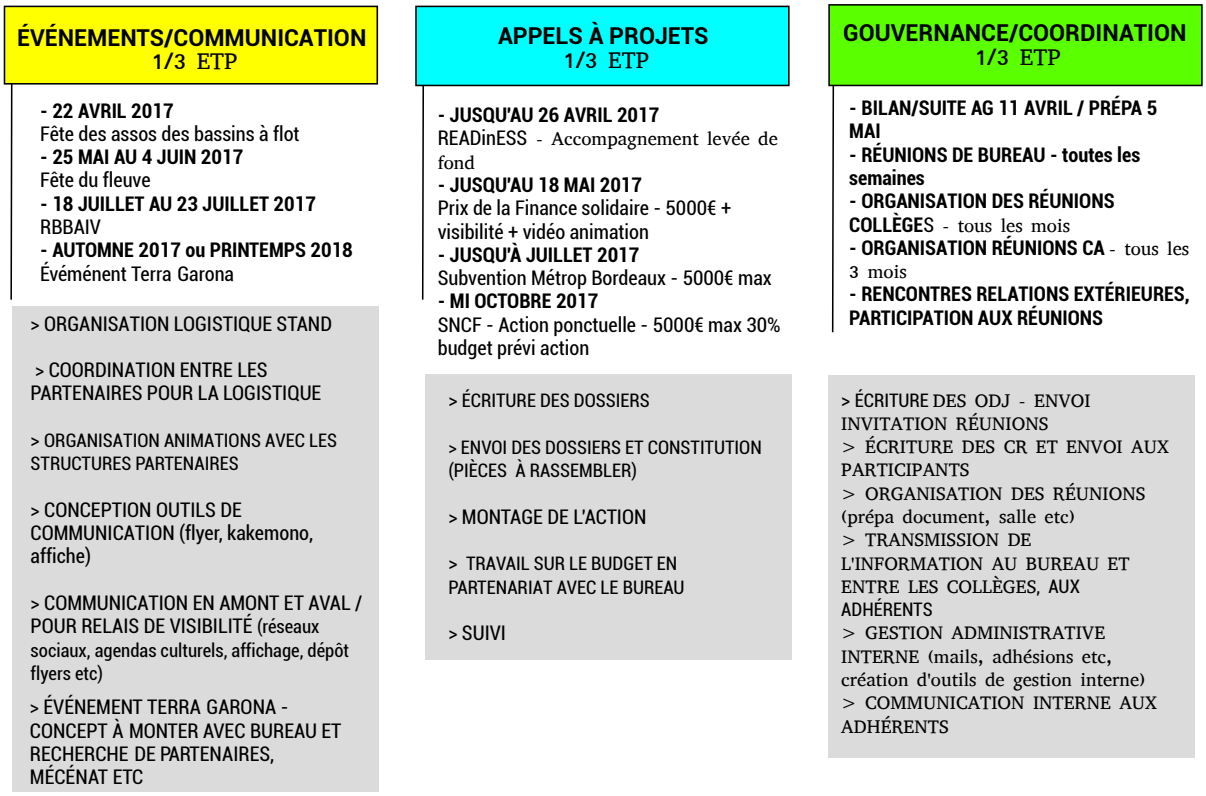


Figure 32 : Feuille de route de M.H

L'assemblée générale 2017 demeure le point crucial de cette temporalité d'analyse. Lors de sa tenue, des premières interrogations ont été émises quant à l'intérêt à accorder au modèle de SCIC, certains questionnant sur les retours d'expériences d'acteurs évoluant dans des SCOP ou SCIC - dont s'est inspiré **Terra Garona -** évoquant notamment les problèmes liés à la construction d'une gouvernance démocratique solide laquelle a impacté déjà fortement l'association. Le fonctionnement en collèges a été également remis en question, malgré le travail fait en amont avec les conseillers représentatifs de ces modèles. Les autres méfiances, de la même façon que l'on signe un contrat de mariage, ont été évoquées sous forme de clauses de divorce. Si un bateau se retire du projet, comment faire pour que cela ne fragilise pas le modèle économique et ne mette pas en danger les autres structures ? Pour le moment, un seul bateau navigue : cela nécessite d'asseoir **Terra Garona** d'abord sur son exploitation exclusive, même si un bateau encore en construction peut aussi devenir une attraction touristique ensuite et de manière complémentaire sur le patrimoine maritime à terre. Lors de cette AG, ont été présentés les résultats des tests mis en place durant la saison 2016 concernant la navigation du bateau *Caraïbe* tant en termes de destinations autour du patrimoine local (œnologique, naturel, historique) qu'en types de produits. Les freins évoqués par ce retour d'expérience se situent au niveau des sorties avec dégustations de mets locaux (problèmes d'approvisionnement), mais tous s'accordent sur la grande réussite

Licence CC BY-NC-ND 3.0

des sorties durant la fête du vin 2016[439]. Ont aussi été présentées les actions sociales organisées en partenariat avec d'autres associations, surtout celles relatives à la sensibilisation environnementale, avec les nombreuses visites du bateau par les scolaires et l'initiation au développement durable et aux déchets en mer. Enfin durant cette période, le bateau a été utilisé pour faire une croisière de plusieurs jours (comme la pêche au thon) et a été loué à quai pour des CE et anniversaires à Brest ou à Bordeaux (pendant des festivités) entraînant la vente de produits dérivés. Cette présentation a eu pour objectif premier de montrer l'ensemble des possibilités offertes aux autres bateaux pour leur future exploitation.

Un autre sujet est exploré, celui du rôle des bénévoles au sein de l'association. Suite à l'étude de marché de 2015 et grâce aux retours d'expérience des partenaires, il est démontré que l'exploitation des bateaux traditionnels passe nécessairement par le soutien d'un groupe actif de bénévoles. L'activité manuelle à bord d'un bateau regroupe un nombre incalculable de savoirs faire, de métiers, sans parler du savoir-vivre issu directement de ce patrimoine. C'est pourquoi **Terra Garona** souhaite approfondir cette question en proposant trois actions pour 2017. Tout d'abord, suite à la présentation de l'ensemble des événements auxquels participeront l'association et ses partenaires pendant la saison à venir, il sera nécessaire de mobiliser du personnel pour animer les stands sur l'ensemble des dates retenues. Il est donc proposé à l'ensemble des adhérents de l'écosystème (+200) de venir à tour de rôle participer. L'action bénévole, à l'exemple d'**AC**, peut se charger de l'entretien et de la "petite construction" sur les bateaux traditionnels. L'envie de passer quelques heures à "*bricoler*" ensemble le bois, la mécanique ou juste préparer un départ vers les eaux suffit à attirer des passionnées. Il apparaît cependant compliqué de fidéliser une grande partie des adhérents. C'est pourquoi **Terra Garona** propose d'organiser des « *moments conviviaux* », si possible hebdomadaires, pour venir en soutien de tel ou tel partenaire. Pour réaliser cet ambitieux projet, il est nécessaire de dédier un véhicule et un salarié (charpentier/animateur). Dans ce cadre, il est proposé une adhésion commune aux futurs adhérents, par le biais d'une cotisation supplémentaire, permettant l'accès à **Terra Garona** et aux partenaires. Cette offre bénévole, un moyen d'innover dans la promotion des associations, pousse le comité à travailler sur deux leviers, celui de la coopération et celui de la mutualisation ; La mise en tourisme des bateaux nécessite l'élaboration d'une offre touristique commune autour de la navigation traditionnelle d'une part, l'échange des moyens humains dans la construction et/ou l'entretien régulier des bateaux d'autre part. Pour y répondre, il est créé un réseau mutualisé de bénévoles passionnés par la navigation traditionnelle. Ce réseau ouvert à tout acteur intéressé par le projet doit permettre de constituer un cahier des besoins actuels des structures déjà partenaires et de lancer un plan d'action partagé par l'ensemble des acteurs.

Suite à la tenue de cette AG charnière, un rétro planning est proposé aux partenaires du projet, notamment par la mise en place de deux dates, celle d'un évènement fédérateur « *Au fil des gréements* » sur l'été 2017, puis celle du lancement de la SCIC pour l'été 2018. Il semble alors important de proposer des activités aux bateaux sur des événements dédiés à **Terra Garona**, en parallèle des événements propres à chaque structure partenaire. S'agissant du premier événement, le but vise à se réapproprier la Garonne et ses berges en créant un espace de vie sociale où plusieurs types de navigation sur bateaux traditionnels sont proposés. Une occasion d'inviter les propriétaires de vieux gréements/bateaux traditionnels (qu'elle que soit la taille) et de

[439] Résultat près de 100 personnes en navigation et deux fois plus en visite sur le bateau

Licence CC BY-NC-ND 3.0

mettre à l'honneur des petits bateaux. Il est aussi envisagé de proposer un tourisme expérientiel sur les bateaux en construction. Concernant le deuxième événement le fonctionnement des 4 collèges a déjà permis de co-construire le projet de coopérative et de lui donner les lignes directrices définies en 2016. La réflexion doit continuer afin d'instaurer un fonctionnement collégial dynamique et à ce stade, il est envisagé la fusion des 4 collèges en 2 collèges. Concernant la diversification à prévoir et soutenir, afin d'offrir un autre support que le bateau *Caraïbe*, seules deux solutions sont pour le moment évoquées, l'exploitation de bateaux traditionnels de plus petite taille ainsi que l'ouverture de **Terra Garona** à des bateaux moins patrimoniaux. Plus généralement et pour conclure l'AG, l'association décide de continuer la réflexion sur les conditions d'exploitation des bateaux, le cadre partenarial entre les structures, les conditions juridiques relatives à la coopérative par un travail sur le modèle de financement de l'association de préfiguration. Elle ouvre aussi une réflexion sur la possibilité d'inclure le temps de soutien salarié de **Terra Garona** dans les demandes d'appels à projet sur l'exploitation touristique des bateaux partenaires. Cette action représente un levier d'autofinancement grâce à la mutualisation. Enfin, afin de stimuler un réseau et communiquer sur la "*vie de la flotte*", est lancée une newsletter avec un rythme d'édition régulier.

Concernant les actions déjà entreprises, il est décidé de participer de manière mutuelle à la fête du fleuve de Bordeaux durant l'été 2017 à travers un stand. Cette opportunité a été ouverte par l'organisateur de ce grand moment festif de la ville, lequel a offert un emplacement gratuit, après avoir constaté une bonne démonstration du savoir-faire de l'association lors de l'évènement 2016. **LCL** a même réussi à se faire financer quelques activités et ateliers de formation et d'initiation à la charpente maritime. Et il a même été pensé à l'inauguration de la Goélette de **CNAB,** (malheureusement elle ne sera pas prête). L'ouverture du stand va être l'occasion de réunir les trois structures pour promouvoir l'offre de navigation existante, sensibiliser aux métiers et à la transmission des savoir-faire (animations enfant, objet flottant non identifié (OFNI), nœuds marins etc.). Pour cet évènement fédérateur, une plaquette de présentation est prévue ainsi que l'acquisition de supports spécifiques (kakemono, affiche, banderole)

Malheureusement à la date prévue, *D.R* a choisi de participer à un évènement en Bretagne, privant du même coup l'association **Terra Garona** de la présence du seul vrai gréement naviguant. Il est alors décidé de s'appuyer sur l'*Argonaute*, seul bateau disponible pouvant faire des « ronds dans l'eau » durant l'évènement. Ce drôle de petit bateau rencontrera un vrai succès, faisant naviguer plus de 100 personnes en 4 jours, (chaque participant devant adhérer à l'association avant de monter à bord, selon une formule facilitée par une mise en ligne). A plus long terme, l'expérience de l'*Argonaute* va se généraliser à un ensemble toujours plus vaste d'évènements, publics ou privés au travers des différents territoires régionaux. Pour atteindre la pérennisation du produit, il est encore nécessaire d'obtenir de réels profits de l'exploitation et in fine il pourra être envisagé une activité associative autonome (sans recours à des subventions, donations ou autres soutiens et partenariats). Ainsi seront fréquentés plusieurs événements liés à l'univers maritime, aux structures partenaires ou au patrimoine. L'association tiendra un stand "*Village **Terra Garona***" rassemblant les 4 structures avec une communication papier, une valorisation de l'offre de navigation existante, des animations autour de la transmission des savoir-faire, une exposition aquarelle et photographique de passionnés.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

V.3.3. La difficile coopération

Au seuil de l'année 2017, lorsqu' elle quittera l'association, *E.B* dira « *je sais, je ne suis pas Terra Garona* » Et pourtant au départ, c'est un projet qu'elle a porté dans le cadre de son stage et du tutorat. Elle s'est endettée pour venir travailler à **LCL** dans des conditions à peu près correctes et payer les multiples aller-retours lui permettant de participer aux réunions. Elle y a cru en voyant, à l'époque, l'implication réelle des structures qui signaient en tant que membres fondateurs. Et pourtant depuis que l'association existe à travers eux, elle sait que l'avenir ne correspondra pas à sa vision de départ, à savoir une société spécifique appuyée sur des valeurs respectueuses de l'être humain. Au début de cette année 2017, que penser de l'attitude de **LCL** qui ne veut plus rien investir et revendique encore plus de bénévolat, malgré les situations précaires des individus concernés ? Que penser aussi de l'attitude de la propriétaire du bateau *Caraïbe* qui trépigne d'impatience de voir **Terra Garona** lui faire gagner de l'argent ? Quant à **CNBA,** cette structure aura l'honnêteté d'avouer dès le départ son faible engagement. Ce constat appelle une réflexion. Analyser la situation et en expliquer les raisons, tel sera le propos de ce dernier chapitre.

A la fin du printemps 2017, une réunion décisive quant à la suite du projet est mise en place. Seuls les représentants des partenaires de **Terra Garona** sont conviés (**LCL, CNAB, AC**). Ceux-ci abordent d'abord la question des besoins en matériel de **LCL** et **CNAB** pour éventuellement penser à du mécénat de matériel, en mettant en avant les métiers de la mer nécessaires à la conservation du patrimoine. Est également entamée une réflexion sur le modèle associatif de **Terra Garona** et sur la navigation à but socio-éducatif de la *Goélette,* dont la rénovation doit être terminée grâce aux subventions publiques et/ou privées. Une budgétisation est nécessaire, même si un devis existe à hauteur de 50k€ de besoin de financement, ce qui représente 100 jours de travaux et 800 heures pour rendre le bateau navigable. Est alors soulevé le problème de l'exploitation de ce navire et de ses capacités organisationnelles pour le faire naviguer. **CNAB** n'a aucune ressource humaine à sa disposition, et *B.L*, seul capitaine de la structure, n'a pas fait naviguer un bateau de cette taille depuis 10 ans. Cette question préoccupe le bureau de **CNAB** car le fonctionnement interne du chantier de rénovation est différent de l'objet principal de l'association qui est la réinsertion sociale des jeunes en difficultés. Dès lors l'exploitation n'est pas au cœur des problématiques, et le devenir du chantier devient incertain. Particulièrement depuis le départ du directeur ayant porté cette idée de chantier depuis plusieurs années et ayant participé aux différentes réunions de lancement du projet en 2015. Cette réunion restreinte permet de cerner, comme évoqué lors de l'AG, l'importance de dégager les besoins des structures concernant la rénovation et la construction des bateaux, à ce stade de développement du projet en 2017.

Mais la réelle priorité concerne le *Coureau*, point d'ancrage du projet et lien indéfectible entre **LCL** et **Terra Garona** qui anime un partenariat idéal pour le développement du tourisme autour des vieux gréements. La construction de ce bateau doit elle aussi être budgétisée, de nouveau, en prenant en compte la possibilité d'une main d'œuvre humaine bénévole et l'apport d'apprentis. Un nouveau rétro-planning est établi avec une exploitation en navigation prévue courant 2021. **LCL** recherche de nouveaux partenaires pour soutenir le projet, comme l'AFPA (Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes) autour d'un nouveau chantier-construction. La structure dépose aussi auprès du même financeur que **Terra Garona** une demande de soutien. Cependant,

Licence CC BY-NC-ND 3.0

tous ces projets vont tomber à l'eau. En effet, l'AFPA estime que le bateau n'est pas le bon outil de formation car trop spécifique et trop tourné vers l'embauche de charpentier de marine, métier à faible demande sur le territoire. Quant au financeur, il refuse de porter un projet déjà financé à ses yeux. De manière encore plus néfaste pour le projet, certains élus locaux décident de favoriser un autre projet touristique sur le territoire avec l'utilisation de **LCL** comme musée de l'histoire du secteur fluvial et non plus comme lieu de vie et d'artisanat. Enfin, le calendrier de construction du *Coureau* nécessite toujours de bien sonder l'implication du bénévolat dans les différentes phases de la construction. L'idée de mutualiser les bénévoles entre **CNAB**, **AC** et **LCL** avait été émise dans le but de créer une coopération efficace et de démontrer qu'une gérance par l'ensemble de l'écosystème et non pas par une hiérarchie, où par des actionnaires, pouvait défendre la culture fluviale et les bateaux traditionnels. Malheureusement, cette intention ne prendra jamais corps, du fait des origines sociales et culturelles complètement différentes entre les adhérents, qu'ils soient amoureux du patrimoine, clients, fournisseurs, mécènes, partenaires publics. La dernière image à retenir de ce bateau est un "squelette", mirage de coureau commencé dans l'enthousiasme et laissé en suspens. De manière plus globale, la saison 2017 débute dans l'attente des nouvelles plus que mauvaises de **LCL**, pour savoir si le chantier tombe à l'eau ou pas. *B.B* vient de quitter son poste de direction, le devenir de l'association est, à cette date, en danger. Le dépôt de bilan à très court terme n'est pas impossible. Or, la budgétisation finale du coureau est évaluée à 300k€. Cette somme dont personne ne veut assumer la charge, prend en compte les achats de matières premières, la main d'œuvre, les frais d'architecte jusqu'à 2021.

Concernant les relations avec les partenaires publics, **Terra Garona** a toujours souhaité vivifier les partenariats existants avant la saison estivale pour donner un maximum de visibilité à son offre de navigation existante. Pour 2017, les Communauté de Communes à l'origine du projet sont relancées ainsi que la mairie de Bordeaux pour obtenir un accès à leur site. Leur manque d'implication s'exprime au niveau de la seule présence du thonier et de la goélette sur le schéma de la métropole bordelaise où ils sont simplement nommés dans « *Les équipement et chiffres clés 2016* ». Il faut signaler sur ce schéma un nombre important de voiles comme outil de communication, ainsi que des rappels historiques sur les vieux gréements dans le bilan, mais aucune trace des structures qui les portent. Seule, **AC** a l'honneur d'être citée dans le bilan, en dernier. Le schéma préfère mettre en avant "l'amicale des pêcheurs", l'iboat (boite de nuit) ou encore certains croisiéristes. Ainsi, **Terra Garona** ne se trouve absolument pas prise en compte dans les axes de développement, tant au niveau technique que politique, alors que l'image des vieux gréements est grandement véhiculée. Et pourtant, le développement de l'écosystème se trouve évoqué dans deux articles médiatiques (2016) intitulés, « *Une coopérative pour les vieux gréements* » sur le quotidien régional et « *Vieux gréements, ESS, insertion et formation en Gironde* » au sein d'un hebdomadaire économique national.

Depuis 2009, **LCL** assure l'hivernage de la *Gabarre*, classée monument historique et propriété du Conseil Départemental de la Gironde. En 2017, la situation chaotique des chantiers ne permet plus de la garder sur le site, car elle entrave l'activité de rénovation globale du lieu. Au 31 août 2017, sans réappropriation de la *Gabarre*, l'avenir de cet authentique bateau est en péril. À la vue de la richesse patrimoniale que ce bâtiment représente, **Terra Garona** propose de piloter la rédaction d'un projet d'exploitation touristique à déposer pour l'été 2017. S'agissant d'une propriété d'intérêt collectif, l'élaboration du dossier nécessite la coopération d'un panel varié d'acteurs territoriaux tels que **LCL** évidemment, le Conseil départemental de la Gironde et les

Licence CC BY-NC-ND 3.0

experts techniques pour la remise en état. L'association se positionne alors à travers une lettre aux élus et aux techniciens du département pour réitérer l'intérêt associatif et rappeler la proposition de convention écrite dans le schéma. Le département se propose alors de faire une offre, sous forme de legs à l'euro symbolique. Outre le fait que cette offre peut comporter des freins légaux, elle va contraindre **Terra Garona** à retravailler son modèle économique pour prendre en compte des coûts supplémentaires et tester sa capacité à lever de nouveaux fonds dédiés à la rénovation.

Pendant ce temps, *la Gabarre* est échouée et mal calée sur le site de gardiennage, suffisamment loin de la berge pour qu'elle ne soit frôlée par aucune eau de la Garonne. Le "*monstre*" comme l'appellent les adhérents de **LCL**, est devenu un cadeau empoisonné. En effet la réparation a été estimée à 600 000€ avec désormais une prise en charge financière de la DRACC[440] mais avec aussi une impossibilité de faire travailler des adhérents et des bénévoles sur la rénovation (uniquement des professionnels agréés par le ministère de la culture). Dans un tel contexte, un dernier frein est venu complètement stopper le projet *Gabarre* ; il s'agit du ressenti des adhérents, des salariés et du bureau de **LCL** vis-à-vis de ce bateau qui a toujours été pour eux un fardeau et qui, collectivement, veulent désormais ignorer dans le projet **Terra Garona** et surtout tourner la page du contrat de gardiennage, passé entre **LCL** et le département, en cette fin d'année 2017.

Parallèlement, afin de développer l'exploitation de plus petits navires, en ouvrant le projet à d'autres propriétaires, **Terra Garona** a rencontré de nouvelles structures, notamment les **navigateurs de bordeaux (NDB)**, avec l'association a enfin réussi à se lier en termes d'exploitation. Rencontrée au printemps 2017, cette structure rassemble des passionnés, des bénévoles, ayant comme principale activité le plaisir de se retrouver ensemble pour faire un apéro associatif tous les premiers vendredis du mois. Elle occupe un hangar sur le bassin à flots où pendant de nombreuses années elle a porté le projet de relocalisation de la vie associative suite au chantier de rénovation du site et à la fermeture de **CNAB** et de son chantier associatif. Son objet social concerne la réhabilitation de bateaux traditionnels, particulièrement en bois, de bateaux de loisir, mais aussi des régates et des utilitaires. Elle existe depuis 1990 à travers notamment son activité de navigation. Le lien avec **Terra Garona** s'est donc fait autour d'activités de navigation pour aider les propriétaires des bateaux, principaux actifs de l'association[441], lesquels ont donc assez naturellement fait confiance à la structure **Terra Garona** au regard de ses capacités à faire des sorties sur Garonne. Fut ainsi mis à disposition l'ensemble de la flotte[442] en capacité de navigation pour effectuer des sorties sur l'été 2017. Les principaux soucis d'organisation liés à cette nouvelle exploitation, ont concerné les pontons d'accès et les skippers nécessaires à la bonne navigation et à l'accès de public à bord.

Reste à évoquer la situation du bateau *Caraïbe*. En 2017, il doit réaliser 90 jours de navigation pour équilibrer le budget. Avec la perte des sorties sociales (relations toujours conflictuelles entre la gérante de la société de gestion et **AC)**, le bateau s'est tourné vers le tourisme. Cependant, il a dû faire face à deux offres de prestataires concurrents, avec une proposition tarifaire de 18€ la

[440] A hauteur 40 % car le bateau est classé et ne peut être cédé.

[441] Particulièrement un propriétaire ayant des bateaux « historiques », comme l'un des premiers navires ayant remporté des régates à la fin du 19ème siècle

[442] Deux bateaux de 5-6 places

Licence CC BY-NC-ND 3.0

demi-heure et une capacité d'accueil de 140 personnes par sortie. Malgré le positionnement du navire à la pointe de la navigation fluviale traditionnelle, la clientèle n'a pas suivi. Plusieurs problématiques vont de pair avec le désengagement de **AC,** l'assurance à devoir mettre en place pour assurer l'exploitation du bateau (celle de **Terra Garona** s'avère trop légère) et les activités de travaux à prévoir à bord. La relation inter-organisationnelle entre la société de gestion et particulièrement sa directrice et les autres partenaires continuent à se dégrader. Un autre conflit va émerger au sujet de la convention convenue avec le département, laquelle fut signée en Avril au nom du bateau *Caraïbe*. Malheureusement, après deux rendez-vous et échanges mails avec *D.R*, la convention est purement et simplement annulée, avant même de trouver son application à l'été 2017. Dès lors, il n'a plus existé de visibilité du bateau, ni même de soutien de la part du département, alors que les autres compagnies ayant participé au schéma départemental sont bel et bien mises en avant directement sur le site et sur la page Facebook.

Pour conclure sur la vision écosystémique, le département de la Charente maritime s'est récemment positionné sur cette temporalité pour racheter tous les bateaux du projet mais, vu l'état général de la flotte, il a très vite fait marche arrière. Force est de constater que dès l'analyse originelle, la plus grande menace planant sur le projet a toujours été l'absence de vision et de culture maritime de tous les élus consultés, de la mairie de Bordeaux à la région en passant par le département. L'association semble bien avoir été la victime, de la part des communicants politiques, mais aussi associatifs, d'une propension à brasser du vide et à organiser du spectacle. On ne peut pas contraindre la société locale à accepter un projet audacieux si elle ne se l'approprie pas physiquement, mentalement.

Il restera de l'expérience « *une mémoire organisationnelle* » permettant aux structures de s'appuyer durablement sur ce qui a été fait durant ce cycle de plusieurs années. Car aujourd'hui, c'est toujours ce stock de « *savoir-faire* » qui assure le bon déroulement des actions de l'association **Terra Garona** laquelle a réussi une belle saison 2017 et aujourd'hui encore continue de fonctionner notamment par la construction de petits bateaux de plaisance, toujours tournée vers la formation et la sensibilisation des scolaires et surtout toujours portée par ses adhérents attachés à l'idée même du projet. S'agissant de ses partenaires, à l'aube de 2018, **LCL** n'a plus que 4 salariés et **CNAB** a officiellement fermé, abandonnant la rénovation de la *Goélette*. Quant au *Coureau*, sa rénovation est au point mort, tout comme la *Gabarre* restée à l'abandon et appartenant toujours au département.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Crédit photo : David Ollero

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Tableau 16 : Plan général de la thèse

<table>
<tr><th colspan="2">Revue de littérature</th></tr>
<tr><td colspan="2">Fondements théoriques d’une recherche sur les écosystèmes au moyen d’une approche métaphorique, historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><td>Chapitre 1.
La caractérisation de la nature d'un écosystème au moyen de la métaphore</td><td>Chapitre 2.
L’émergence de la théorie écosystémique au moyen d’une l’approche historique et organisationnelle</td></tr>
<tr><th colspan="2">Proposition théorique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 3.
Conceptualisation de la notion d'écosystème social par la théorie de la valeur</td></tr>
<tr><th colspan="2">Cadre méthodologique</th></tr>
<tr><td colspan="2">Chapitre 4.
Le cadre opératoire et la conception de la méthode, le choix de l’approche autoethnographique</td></tr>
<tr><th colspan="2">Résultats</th></tr>
<tr><td colspan="2">Une étude de cas unique pour observer l’émergence d’un écosystème social</td></tr>
<tr><td>Chapitre 5.
Narration du cas, au fil de l’eau</td><td>Chapitre 6.
Discussion sur l’utilité de la modélisation d’un écosystème social dans le développement territorial et analyse des différentes étapes d’émergence</td></tr>
</table>

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Chapitre VI. Discussion sur l'utilité de la modélisation d'un écosystème social dans le développement territorial et analyse des différentes étapes d'émergence

La genèse de cette expérience prend racine dans *l'économie sociale et solidaire* (ESS), l'insertion, la mobilité et la mixité sociale. La société coopérative envisagée pour succéder à l'association **Terra Garona** devait faire naviguer les bateaux traditionnels afin de récolter des ressources pour leur entretien et pour leur exploitation auprès de groupes à destination sociale. Elle devait aussi délivrer des formations de charpentiers et de marins. Selon un article paru sur le site Alternative économique, c'était « *Un beau projet. Et surement beaucoup d'obstacles à surmonter* ». En effet, les obstacles ont été tels que la SCOP n'a jamais vu le jour.

Des enseignements restent à tirer de cette tentative infructueuse. Pour bien les présenter, la clarté conceptuelle de la théorie de l'écosystème est essentielle et son utilisation comme outil d'analyse doit permettre un « *découpage adéquat de la réalité qui la concerne* » (Nadeau, 1989, p.566)[443].

Les résultats tirés du cas terrain seront donc discutés par le biais de cette approche et permettront de répondre à la question centrale développée en deux sous questions :

Quelles sont les modalités constitutives d'un écosystème social territorial générateur de valeur sociale, économique et sociétale ?

- Avec quelles caractéristiques se définit l'Écosystème social territorial (EST) générateur de valeur ?

- Par quelles étapes se construit l'émergence d'un Écosystème social territorial ?

Ainsi l'analyse débutera avec **la caractérisation d'un écosystème social territorial par l'utilisation du modèle d'affaire (VI.1)** puis se penchera plus précisément sur **les différentes étapes d'émergence d'un écosystème social territorial (VI.2)** incluant le rôle du territoire au sein du processus d'émergence.

VI.1. Discussion sur l'utilité du modèle d'affaire (BM) dans le développement d'un écosystème social territorial (EST)

Cette partie, consacrée au modèle d'affaire du cas **Terra Garona** vise à étudier le fonctionnement d'un **EST**. Il existe en ce domaine peu d'études pour expliquer le lien entre les écosystèmes, l'ensemble des flux de valeur (économiques, sociaux et environnementaux) et le processus de génération, partage, capture et façonnement de la valeur (Hlady-Rispal et Blancheton, 2020).

Dès lors, sachant qu'il est possible de créer une valeur collective au sein du monde organisationnel, il est légitime de s'interroger sur son processus de création. Récemment certaines publications ont poussé la recherche sur les BM vers l'exploration des liens existant entre la mise en place de BM innovants et durables (Schaltegger et *al.*, 2016) et le rôle et l'implication du réseau dans cette création de valeur sociale et durable (Evans et *al*., 2017).

[443] Nadeau, R. « La nature des théories scientifiques » in Jacob A. (Ed.), *Encyclopédie philosophique universelle,* tome I : *L'univers philosophique*, Paris : Ed. PUF, 1989, p. 557-566.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Le projet associatif tel que présenté ici repose sur l'idée d'un développement économique, social et territorial qui se veut en lien avec des partenaires locaux, dans le but de répondre à une problématique départementale en utilisant la démarche entrepreneuriale (Wirtz et Wolkmann, 2015). L'innovation entrepreneuriale constitue donc un facteur clé de succès pour le développement économique et la croissance du territoire choisi (Volery, 2002). Dans ce cadre précis, le modèle économique de **Terra Garona** devait être capable de générer un chiffre d'affaires suffisant, en provenance de l'activité touristique, pour soutenir en premier lieu la conservation des bâtiments existants, en second lieu, la rénovation et la valorisation du patrimoine fluvial et maritime en Gironde. Réunies par un socle de valeurs traditionnelles communes, trois associations ont fait le choix de coopérer.

Terra Garona, en tant qu'association pivot vouée à un rôle de facilitateur et de fédérateur, tire son intérêt tant de l'importance des structures associatives adhérentes dans l'émergence d'un *écosystème entrepreneurial* (EE) (Gueguen, 2020 ; Mack et Meyer, 2016) que de leurs rôles d'initiateurs d'un mouvement localisé (Wolf-Powers *et al*., 2017). La structure ainsi créée n'est donc par spécifiquement tournée vers l'entrepreneuriat et la création d'entreprise mais reste attachée à des préoccupations plus générales de développement. Son fonctionnement peut être analysé à travers un modèle d'affaire spécifique, pour rester dans le continuum d'une utilisation habituelle à l'étude des réseaux d'organisation, afin de mieux en comprendre les échanges (Adner, 2017 ; Solaimani et *al*., 2017). Cette intention stratégique, à travers les flux (Hlady-Rispal et Servantie, 2018, 2017 ; Oskam et *al*., 2018 ; Osterwalder et *al*., 2005 ; Zott et *al*., 2011), va faciliter la description du phénomène **Terra Garona** par sa proposition propre, sa fabrication, son partage et enfin sa capture de valeur afin d'observer toutes les composantes du BM.

L'analyse de ce circuit permet directement d'illustrer l'innovation et le développement des organisations par un réseau de valeur (Hlady-Rispal et Servantie, 2018 ; Oskam et *al*., 2018 ; Osterwalder et *al*., 2005 ; Zott et *al*., 2011). Considérant que le travail collaboratif en communauté permet de mieux s'adapter et d'atteindre les objectifs (Von Hippel, 2001), le parcours de la valeur entraîne et implique l'innovation par les produits et les services proposés. Pour rappel :

- **La proposition de la valeur (1.)** évoque le rouage nécessaire à l'entrepreneuriat, c'est la promesse faire à l'utilisateur du produit et/ou du service (Chesbrough, 2003)
- ***La capture de la valeur* (2.)** se réfère à la structuration et au processus d'atteinte et d'évaluation de la performance (Morris et *al*., 2005).
- ***La génération de valeur (3.)*** s'établit à travers des compétences et des ressources permettant aux organisations d'atteindre leurs objectifs (Zott et Amit, 2010)
- ***Le partage de la valeur (4.)*** considère un transfert de la valeur entre structures d'un même environnement organisationnel (Hlady-Rispal et Servantie, 2018) prônant pour se faire une responsabilité individuelle de chaque acteur (Porter et Kramer, 2011).

Dans une perspective écosystémique dynamique, la valeur est également façonnée au bénéfice d'un territoire (Hlady-Rispal et Blancheton, 2020). Pour ce faire, la prise en compte du réseau et de ses influences reste prépondérante et permet de penser et de modéliser les BM sociaux et durables par-delà les frontières organisationnelles classiques (Evans et *al*., 2017 ; Lüdeke-Freund et Dembek, 2017 ; Schaltegger et *al*., 2016). **Le façonnement de la valeur (5.)** renvoie aux

Licence CC BY-NC-ND 3.0

échanges entre les parties prenantes par le biais des activités spécifiques de l'organisation en réseau.

Grâce à sa présentation visuelle, le Business model Canvas (Figure 33) (Osterwalder et *al,* 2005) permet de bien identifier la proposition de valeur à travers l'offre et de présenter tout son processus avec l'ensemble des parties prenantes de manière séquentielle et dimensionnelle. Cet outil de représentation va donc appuyer l'ensemble de nos propositions. Il sera complété (Figure 34) en fin de section par une représentation plus dynamique du BM.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

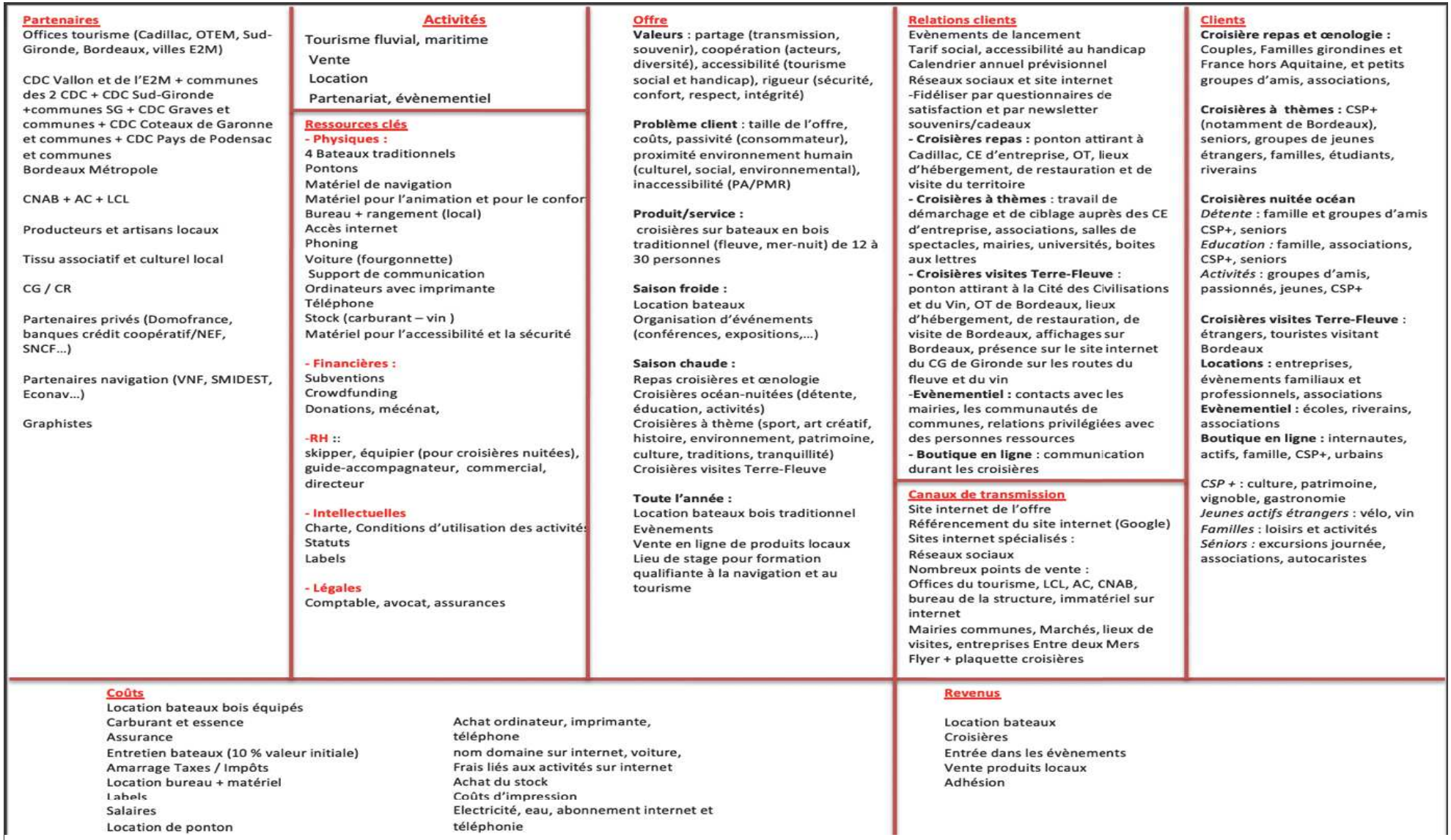


Figure 33 : approche de classification non transformationnelle du cas **Terra Garona** : le recours à l'outil Canvas, Osterwalder *et al*. (2005)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

VI.1.1. Une proposition de valeur à différents niveaux

Suivant les travaux de Hlady-Rispal et Servantie (2018)[444], une proposition de valeur, au sein d'un BM social, doit être capable de faire émerger *un système de capture de la valeur, de génération d'une valeur spécifique et de son partage.*

Au sein de **Terra Garona**, la multiplicité des parties prenantes impliquées et leur hétérogénéité ont obligé la structure à proposer une valeur à la fois sociale et économique (Campi et *al*., 2006). Toutefois, l'**EST** en tant que milieu de développement présente certes des dimensions matérielles mais aussi des dimensions immatérielles et culturelles (Beaurain et Brullot, 2011 ; Cerceau *et al*., 2014). Dès lors, la diversité des buts portés par chacun des acteurs a dû se fondre dans un milieu commun, le territoire, apte à désigner les connaissances à valoriser, les cultures à défendre et les communs naturels à protéger.

Le cas **Terra Garona** s'est intéressé particulièrement à la proposition d'une valeur sociale par un entrepreneuriat social écosystémique. Cette vision a porté l'ensemble du projet d'entreprendre (Austin et *al*., 2006 ; Hlady-Rispal et Servantie, 2018) et justifié la construction d'un **EST**. Cette valeur sociale a été construite au sein non pas des statuts de l'organisation mais de sa charte de valeurs, noyau central du fonctionnement, au cœur de la volonté commune. Dès lors, cette proposition de valeur a cherché à mettre en place un nouveau fonctionnement du secteur en s'appuyant sur un modèle d'affaire plus durable comme l'ont déjà démontré certains auteurs, après avoir utilement relevé que le monde des affaires se trouvait en pleine mutation (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Schaltegger et *al*., 2012).

A cette proposition de valeur globale, s'est superposée la volonté de suivre une proposition de valeur institutionnelle, laquelle se trouvait déjà formée dans les différents schémas de développement proposés par les collectivités, ce qui a obligé les acteurs, spécifiquement les acteurs associatifs, à modifier leur proposition de valeur propre, afin d'obtenir des revenus non marchands, sous forme de subventions, levier obligatoire de pérennisation du modèle économique choisi. L'ensemble devait construire une seule et même valeur écosystémique.

Cependant, il serait vain de nier le conflit naissant au croisement de ces propositions de valeur, qui se présentent selon trois types, à savoir la proposition de valeur organisationnelle, propre à chaque structure, la proposition de valeur institutionnelle, portée par les pouvoirs publics et enfin la proposition de valeur écosystémique, proche de la notion de valeur réseau. Chaque proposition se nourrit des autres et influe sur elles.

Une évaluation de la proposition de valeur doit constamment être réalisée afin de savoir si elle est bien à la hauteur de l'expérience promise et à défaut d'en corriger les contours et plus généralement de la bonifier. Dans un **EST,** la multiplicité de propositions de valeur contraint les acteurs à pratiquer une réelle collaboration, en modifiant leurs modalités de pilotage, en renforçant leur partenariat, en améliorant la communication et le système d'information. Agir dans cette optique entraîne un chamboulement dans les habitudes organisationnelles et modifie profondément les processus.

Comme autre particularité émergeante de cet **EST**, liée à la proposition de valeur, se trouve la façon par laquelle s'intègre le territoire dans la promesse faite, par rapport aux

[444] Hlady-Rispal, M., Servantie, V. (2018), « Deconstructing the way value is created in Social Entrepreneurship. », *International Journal of Management Reviews*, Vol 20, p.62–80

bénéficiaires/clients. Dans le cas **Terra Garona**, la volonté commune était de générer au profit de la société un puissant feedback de l'exploitation globale du territoire, grâce à des gains sociaux directement liés à l'activité économique mais aussi à la valorisation du patrimoine culturel, des traditions et la sauvegarde de l'environnement naturel. L'objectif devait être atteint en utilisant pleinement les ressources et compétences nées au sein de l'écosystème. Ces dernières, par leur caractère unique et rare, viennent définir l'**EST** tout en l'inscrivant sur son territoire dédié. Elles constituent son identité et son avantage concurrentiel. Dans une telle perspective, l'écosystème répond à des valeurs dites « d'intérêt général », « *de cohésion sociale* » qui viennent s'inscrire dans une valeur globale co-construite avec des notions purement marchandes, seules de nature à assurer la survie de l'écosystème. Il se déduit de cette spécificité, la notion de multipolarité de l'**EST**, tenu de proposer une valeur marchande et une valeur territoriale permettant à chacune de collecter des ressources spécifiques mais contraignant chacune à mettre en mouvement des compétences distinctes, voire parfois opposées. Ce nouveau type d'organisation en réseau, à la frontière entre organisation publique et organisation privée, répond à la mutation économique, institutionnelle actuelle et illustre la pertinence de l'**EST** dans sa stratégie d'impact social renforcé et équilibré par le poids économique.

P1. La proposition de valeur au sein d'un EST se déploie de façon globale. Il s'agit d'une proposition de valeur multiple qui doit lier la promesse organisationnelle à celle des institutions publiques afin de composer une proposition de valeur globale et écosystémique portée par une vision commune co-construite au sein d'une charte de fonctionnement intégrant le territoire.

Au sein de la littérature, la valeur sociale est décrite comme le résultat d'une performance spécifique envers des parties prenantes (Demil et *al*., 201 ; Austin et *al*., 2006 ; Covin et *al.,* 2015). Ce mécanisme, avec sa valorisation, laquelle sera abordée dans le prochain paragraphe, rentre comme deuxième composante d'un BM, à savoir la capture et la rémunération de la valeur.

VI.1.2. Capture et rémunération spécifiques et hybrides de la valeur

L'intention stratégique portée par le projet **Terra Garona** doit viser sa pérennité grâce à l'équation de profit de son modèle d'affaire (Yunus, 2010). Dès lors dans cette partie, seront abordées la traduction opérationnelle de la vision écosystémique et la mise en place de la charte par des activités communes.

Pour fonctionner, l'écosystème de **Terra Garona** avait besoin d'une activité marchande afin dans un premier temps de gagner en indépendance face aux financements publics, et surtout dans un deuxième temps d'être en position d'imposer sa vision et de se construire de manière autonome sans vassalité à l'égard de l'action politique. Ce positionnement difficile se retrouve décrit chez de nombreux auteurs (Powell et Colyvas, 2008 ; André, 2015 ; Baret, 2012 ; Laville *et al.,* 2016 ; Richez-Battesti, 2016 ; Defourny et Nyssens, 2010 ; Mariaux et Reynaud, 2018) selon lesquels, chaque acteur organisationnel fait une fuite en avant, cherchant désespérément le produit/service lui permettant de développer son CA et plus globalement d'atteindre une rentabilité pérenne (Santos, 2012). Presque toujours, des conflits apparaissent, là aussi, à propos des opportunités à saisir ou non. En effet les démarches commerciales au sein d'une activité sociale peuvent facilement être tabou (Lakhal, 2019). Le cas **Terra Garona** n'a pas échappé à la difficulté. En son sein, certaines activités dites touristiques ont été négativement perçues comme « *tourisme de masse* », incapables de

Licence CC BY-NC-ND 3.0

répondre à la vision adoptée dans la charte. C'est pourquoi au sein d'un **EST**, il doit être constamment rappelé que la multiplicité d'acteurs, différents dans leur finalité et leur mode de fonctionnement, constitue un frein à l'innovation marchande et marketing, une réalité déjà démontrée par certains auteurs au sein de l'ESS (Mayaux, 2009 ; Hlady-Rispal, 2008).

Pour se sentir bien armé dans ce comportement organisationnel, la solution se trouve dans la mise en place d'activités communes, spécifiques et alternatives au structures marchandes classiques. Seule, cette capacité écosystémique permet de continuer la mission sociale de l'**EST**, de maintenir son intérêt général tout en lui permettant de s'exprimer différemment et de porter l'innovation sociale à son apogée. Enfin par ce comportement collectif, l'**EST** encourage la coopération et le lien entre les parties prenantes tout en augmentant la légitimité du modèle.

L'expérience entrepreneuriale menée à **Terra Garona** a montré aussi l'immense difficulté à devoir gérer des partenariats bancaires quand la structure est associative, dès lors que celle-ci se doit d'être toujours bénéficiaire, ne décroche que très difficilement des opportunités de prêts et se trouve dans l'obligation d'équilibrer ses comptes. Dans un tel contexte, elle ne peut pas s'engager sur de grandes dépenses, même si le retour sur investissement est certain. Par ailleurs, les subventions sont souvent linéarisées sur plusieurs périodes et malgré les promesses de les obtenir, aucune banque ne s'estime prête à faire l'avance ou à accepter un déficit temporaire. La structure associative peut donc très vite rencontrer de sérieuses difficultés, sans pouvoir exposer de dépense alors qu'elle a obtenu des financements. Pire encore, durant certaines périodes, au sein de **Terra Garona**, il n'a plus été possible de payer les charges sociales, car la structure se trouvait dans l'attente du virement en provenance des instances européennes. Dès lors, néfaste illustration de la quadrature du cercle, la structure associative doit de l'argent à l'état alors que ce dernier lui doit de l'argent. Pour faire face à ce type de problématique et en contenir les effets négatifs, l'activité marchande devient une nécessité car elle seule peut amortir le besoin en trésorerie. L'**EST** a les capacités de réussir la combinaison et de proposer la bonne adéquation entre les différentes approches de l'entrepreneuriat social (Defourny et Nyssens, 2011).

P2.1. La capture de la valeur au sein d'un EST doit être tournée vers l'activité marchande, et doit, grâce à sa structuration hybride, lier les activités économiques entre ses acteurs et leur permettre de continuer les actions sociales et territoriales spécifiques.

Un autre aspect révélé par le cas **Terra Garona**, concerne la concurrence intrasystémique. En effet, les acteurs, désormais portés par une volonté globale, ont exercé entre eux des activités organisationnelles qui ont pu être similaires. Dès lors, s'est installée une course à la performance, chaque structure cherchant à proposer une activité nouvelle avant les autres. Cette pression, s'intensifiant sous l'effet de la raréfaction des subventions, fait des acteurs associatifs des structures compétitives avec des stratégies de marché opportunistes. Une activité marchande et fortement rentable peut même pousser un acteur à sortir de l'**EST**, même si c'est grâce à ce dernier qu'il a eu l'opportunité de la développer.

L'hybridation des ressources, telle que constatée dans le cas **Terra Garona**, est une des caractéristiques du modèle d'affaire d'un **EST**. En effet et toujours du fait de l'hétérogénéité des acteurs, les buts poursuivis se trouvent actionnés par des financements différents. L'analyse de la littérature nous permet de lier cette hybridation à la finalité sociale de l'**EST** (Doherty et *al.,* 2014 ; Santos et *al*., 2015) et plus spécifiquement de se pencher sur le rôle des ressources en provenance des financeurs publics (Boncler et Hlady-Rispal, 2004).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

L'hybridation permet de mettre en place des activités à faible taux de rentabilité tout en assurant la valorisation du territoire. La ressource publique est alors complétée par la volonté de la société de voir protégé et valorisé sur son territoire un ensemble d'acteurs défendant savoir-vivre, cultures et traditions. Dans ce contexte, l'**EST** peut s'appuyer sur des ressources liées à une logique de charité (par les dons et le bénévolat notamment) mais cette diversité rend complexe la gestion financière globale du système (Young, 2007) et oblige les salariés en charge de cette question à détenir une large palette de compétences, afin de réussir des approches marketing autant que culturelle et d'être en mesure de déposer et suivre un dossier de subvention. Ces compétences aident à une bonne connaissance des apporteurs de fonds, des clients, des donateurs et des bénévoles. Enfin, l'hybridation doit malgré tout rester en lien direct avec la charte de fonctionnement afin d'éviter ce que les auteurs nomment la « dérive de mission » (Cornforth, 2014 ; Ebrahim *et al*., 2014 ; Mertrens et *al*., 2016).

Les financements en provenance des parties prenantes publiques, octroyés sous la forme de subventions, sont tournés vers la valeur sociale et environnementale et rémunèrent le retour à la société avec un contrôle de son utilité. Cet aspect est donc évalué au sein de l'offre globale proposée. C'est pourquoi des critères doivent être proposés. Cependant la pertinence des aspects choisis n'est pas étrangère à la « *couleur* » politique des représentants des collectivités publiques en charge du budget et seuls décideurs des allocations. Dès lors, c'est le cœur de métier des organisations sociales qui peut rentrer en opposition ou en osmose.

Pour éviter cet écueil, le projet **Terra Garona** s'est efforcé de s'intéresser à la posture de chaque partie prenante embarquée dans l'aventure. En effet, aucune d'entre elles n'étant un spécialiste du tourisme à proprement parler, le fait de se regrouper pour parler d'une même voix, pouvait permettre à chacune d'elles de se renforcer pour devenir plus réactives à l'imprévu, en sauvegardant la compétitivité de leur cœur d'activité mais en tentant l'expérience sur un nouveau positionnement.

C'était pour elles l'occasion de surfer sur le « *courant tumultueux des évènements* ». Pour cela, elles ont externalisé auprès des étudiants la charge de développer un secteur qui n'existait pas sur le territoire choisi (celui du tourisme de bateaux traditionnels), sans pour autant affecter leur seuil de rentabilité, déjà très précaire et sans alourdir leurs actifs. Elles se sont donc dédouanées du risque et ont parié sur un possible profit. Cet aspect particulier permet aux partenaires de l'**EST** de lutter pour leur survie tout en améliorant leur efficacité économique, un double objectif d'ores et déjà cerné comme principale difficulté de l'ESS (Ebrahim et *al*., 2014 ; Battilana et Lee, 2014). Surtout l'**EST** permet de s'appuyer sur une diversité de sources de financement public, par le biais des relations construites au niveau de chaque partenaire de l'écosystème, pouvant dès lors financer des actions communes et donc rapprocher certaines structures de certains bailleurs de fonds. Il en est de même avec les fondations, par le biais de relations directes et d'activités propres.

P2.2. La capture de la valeur au sein d'un EST permet aux partenaires d'avoir une meilleure hybridation des ressources en s'appuyant sur de nouvelles opportunités de marché grâce à sa finalité écosystémique

La littérature sur le BM apporte quant à elle la corrélation qu'il convient d'établir entre la création et la capture de la valeur d'une part et un réseau de valeur d'autre part (Zott et *al.*, 2011). Se trouve ainsi souligné le rôle du réseau et des porteurs de projet pour la mise en place d'un BM (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Doganova et Eyquem-Renault, 2009 ; Zott et Amit, 2010).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

VI.1.3. La Génération/Fabrication de la valeur

La génération de la valeur peut s'étudier efficacement dans une approche micro, à savoir celle de l'entrepreneur et des porteurs de projet. En effet par la proposition de valeur de l'**EST**, le porteur de projet doit être considéré comme un entrepreneur social. Ce dernier, confronté à la double casquette et à l'hybridation, doit réussir une gestion multiple des ressources et rentrer dans une logique tant marchande, qu'administrative, que politique (Zoonekynd, 2004). Le cas **Terra Garona** en est une illustration, tant au niveau des démarches bancaires, qu'à celui des couvertures d'assurance, sans oublier le niveau des ressources humaines, qui peuvent être considérées comme des démarches classiques d'entrepreneuriat, mais qui en l'espèce ont nécessité un médiateur relationnel au sein de la structure. Le terme « d'interacteur »[445] proposé par Laville (2016)[446] et repris par Zoonekynd (2004)[447], définit bien l'entrepreneur social.

L'entrepreneuriat exercé au sein de **Terra Garona**, a mis en avant des résultats déjà cernés par la littérature (Lakhal, 2019) notamment la préférence aux objectifs commerciaux, qui garantissent la pérennité d'une structure. Dans le cas d'espèce, une attention particulière a été portée, lors de la première temporalité incluant la coopération avec *E.B*, sur la mission de la structure et sa constance dans le temps. A tel point que cette salariée pourtant très impliquée au départ du projet, s'en retirera en grande partie après avoir ressenti une impression de « dérive ». Le cas illustre parfaitement toute la problématique de gouvernance d'une organisation en réseau et du rôle de l'entrepreneur dans celle-ci. En effet, ce dernier doit en même temps identifier les tensions, les résoudre si possible rapidement sans devenir lui-même une source du conflit. Et néanmoins, la grande volonté de la plupart des acteurs de l'écosystème **Terra Garona** a toujours permis de maintenir le projet dans son optique première. Certes, les problématiques structurelles et financières, propres à chaque structure, sont venues peser sur l'avenir du projet et finalement expliquent probablement à elles seules son échec collectif. Mais il est important de noter que ce cas d'étude apporte à la littérature les caractéristiques causales du glissement de la mission, une illustration de la volonté manifeste des acteurs de préférer voire disparaitre le projet plutôt que de se tourner pleinement vers une activité économique et marchande. Les profils personnels des acteurs et leurs implications peuvent constituer des raisons de conflit, tout comme la configuration du réseau et la nature des valeurs portées par ce dernier.

Toujours sur le rôle de l'entrepreneur, le cas **Terra Garona** permet de cerner la place à accorder à la confiance au sein de l'**EST**. Celle-ci comporte une double dimension, tant interne, avec les usagers, salariés, bénévoles, membres du CA de la structure pivot et des structures partenaires… qu'externe, avec l'État, les collectivités locales, réseaux, entreprises, clients… Cette confiance sert de fondement et de ciment au phénomène de convergence des acteurs.

---

[445] Définie comme « *à l'instar des entrepreneurs 'classiques', ils ont besoin d'un certain nombre de relations, de la constitution de réseaux sociaux, pour la création et la pérennité de leur projet. L'entrepreneur social favorise une transversalité par rapport aux fonctions, aux rôles auxquels les différents acteurs, les différents partenaires sont habitués.* » Zoonekynd, S. (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 3, p. 33-46, p.41.

[446] Laville, J.L., Hillenkamp, I., Eynaud, P., Coraggio, J.L., Ferrarini, A. (2016), « Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : l'entreprise sociale de type solidaire », *Interventions Economiques : Papers in Political Economy*, Association d'Économie Politique.

[447] Zoonekynd, S. (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 3, p. 33-46.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Avec le temps, les difficultés récurrentes couplées à certains doutes exprimés, quant aux compétences ou en tout cas quant aux résultats du porteur de projet principal, en lien avec ses promesses et sa vision[448], peuvent malmener la confiance et laisser apparaître un phénomène dispersif dans lequel certains des acteurs s'éloignent, se renferment et peuvent même décider, comme l'armateur Caraïbe, de se désolidariser du projet.

L'ensemble des résultats de **Terra Garona** offre à la littérature le cas d'un entrepreneur social ayant fait l'expérience d'une montée en puissance d'un projet mais aussi d'un échec de la mission en n'ayant pas réussi à pérenniser le modèle d'affaire.

Les raisons de cet échec tiennent d'abord au parcours du porteur de projet et de ses motivations personnelles. Celui-ci se présente comme un diplômé et un universitaire alors que la littérature décrit habituellement l'entrepreneur social comme ayant eu un parcours dans le secteur privé et/ou associatif (Germak et Robinson, 2014). Ensuite, en tant que responsable de l'hybridation des ressources (Boluk et Mottiar, 2014 ; Germak et Robinson, 2014 ; Omorede, 2014), le jeune âge du dirigeant peut être identifié comme une raison suffisante de la perte de confiance, tout comme son manque total d'immersion dans les « *métiers* » associés aux vieux gréements. Sans oublier que l'ESS reste un univers exigeant en termes de dévouement et qu'ainsi, diplômes et compétences apparaissent négligeables C'est finalement par le réseau social que le projet se développe (Boutillier, 2008) car c'est par lui que l'on trouve davantage de ressources (Van Der Gaag et Snijders, 2005 ; Lee *et al*., 2011).

Pour lister les facteurs positifs ayant permis de faire émerger le projet, on peut citer le style persuasif (Markman et Baron, 1998 ; Baron et Markman, 2003) des porteurs de projet, qui est apparu suffisamment convaincant pour entraîner les parties prenantes. À cela s'ajoute tout un processus de réseautage au cœur de l'entrepreneuriat social (Dixon et Clifford, 2007 ; Janssen *et al*., 2012) s'appuyant sur des compétences sociales (Baron et Markman, 2003) qui a permis à l'**EST** d'avoir accès aux bonnes informations, aux bonnes réunions publiques et qui a durablement construit des relations amicales avec la plupart des personnes intéressées par le projet, grâce à une grande transparence dans les intentions de l'entrepreneur.

P3.1. La légitimité du porteur du projet écosystémique est fonction de sa gestion de la dérive organisationnelle et de la confiance qui lui est accordée par les parties prenantes de l'écosystème.

L'autre aspect étudié dans la génération de valeur concerne la logique de mise en place et de mobilisation des acteurs autour d'activités écosystémiques.

Il convient de reprendre la proposition faite par Lakhal (2019)[449], évoquant le fait que les structures sociales s'organisent autour de « *l'expérimentation sociale* ». Cette notion s'appuie sur le fait que les entrepreneurs sociaux fonctionnement par réussites/échecs, avançant pas à pas et progressivement, préférant avant tout l'efficacité organisationnelle à l'efficacité économique. L'**EST** fonctionne selon ce principe et ainsi permet de tester certaines activités et types d'organisations internes. Le cas **Terra Garona** a appliqué le principe chaque fois qu'il

[448] L'entrepreneur social peut être défini « *comme étant l'individu qui conçoit l'idée initiale, lance l'entreprise sociale, et la gère afin qu'elle perdure* » (Lahaye, L., Janssen, F., (2016), « How do social entrepreneurs make use of their social capital to manage their hybrid organization? Literature review », *13th Annual Social Entrepreneurship Conference*, USCMarshall, Los Angeles, p. 6).

[449] Lakhal, M. (2019), *Le modèle économique des structures à finalité sociale : analyse du processus d'articulation avec le Business Model à travers une approche par les flux de valeur,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Limoges, CREOP

Licence CC BY-NC-ND 3.0

a repensé sa gouvernance et lorsqu'il a mis en place régulièrement de nouvelles activités. Chaque activité associative des partenaires a bien été détachée de l'activité de **Terra Garona**, laquelle, au début du développement du projet, a servi de relais d'informations.

L'expérimentation sociale est une conséquence directe dans le cas de **Terra Garona** de l'apport particulier de chaque acteur organisationnel, tant en termes de compétences que d'expériences organisationnelles, mais aussi une conséquence de la vision co-construite, marquée par les habitudes culturelles et territoriales. Cette manière de manager a permis de mobiliser des ressources très hétérogènes autour d'activités elles même très diverses, selon les compétences requises pour travailler avec des parties prenantes très différentes dans leur manière d'être et dans leurs attentes relationnelles. Comme évoqués par certains auteurs (Dardour, 2012), les problèmes sociétaux inhérents aux structures sociales impliquées obligent les managers et entrepreneurs sociaux à faire face à de nombreux imprévus.

Enfin cette expérimentation sociale est à la base de la communication des structures sociales. Elle permet de mettre en avant, notamment auprès des partenaires publics, mais aussi au sein de l'**EST** et des autres partenaires écosystémiques, les activités et expériences qui ont fait la preuve de leur efficacité économique et/ou sociale afin d'ajuster, voire orienter les actions en fonction de la réussite ou de l'échec de l'expérience. Chez **Terra Garona**, les compétences spécifiques des structures partenaires ont favorisé la future coopération en s'assemblant avec des routines structurelles propres. Inversement, les futures routines de la mutualisation ont ressemblé à leurs compétences. C'est la raison pour laquelle les ressources utilisées sont souvent locales, collectives et combinées de manière innovante et coopérative avec comme seule limite, la viabilité financière (Visser, 2011).

Cette manière de survivre, pour les organisations sociales comme pour l'EST, se fait donc par effectuation, par co-construction et par l'engagement des acteurs de l'écosystème.

> L'ensemble est lié à ce que, dès les années 1960, Levi-Strauss nommait le bricolage et qui se définit en management comme *: « se débrouiller en appliquant des combinaisons des ressources à disposition aux problèmes et opportunités nouveaux » (Baker et Nelson (2005), p. 333).*[450]

Le terme fut notamment utilisé dans la littérature par Servantie et Hlady-Rispal en 2018[451], en démontrant son rôle bénéfique pour les entrepreneurs sociaux, en lieu et place de la planification industrielle et classique qui se devait d'être clairement définie et établie à l'avance. Au sein de **Terra Garona**, le bricolage a été pleinement présent, tant en termes d'organisation, que de gestion des relations écosystémiques où de management. Il a permis de faire face aux incertitudes de l'environnement et aux contraintes humaines et organisationnelles (Baker et *al*., 2003 ; Hmieleski et Corbett, 2008)

[450] Baker, T., Nelson, R. (2005), « Creating Something From Nothing : Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage. », *Administrative Science Quarterly*. 50, p. 329-366.

[451] Servantie et Hlady-Rispal considèrent que « *La planification, sur le long terme, donne des résultats. Il faut savoir être patient et continuer à travailler simultanément en bricolant et en pratiquant l'effectuation. Ainsi, aucune approche n'est considérée comme étant plus efficace que les autres, elles sont bien complémentaires* » (Servantie V. Hlady-Rispal M. (2016), « Le processus d'Internationalisation Précoce et Rapide : entre bricolage, effectuation et causalité », *Congrès CIFEPME*, Montréal, 26-28 octobre. p.18).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

P3.2. Grâce à l'expérimentation et au bricolage, l'EST permet de tester l'ensemble des combinaisons possibles (ressources et compétences) pour développer son écosystème et son impact territorial de manière convaincante pour les financeurs privés et/ou public.

Par cette démarche de fabrication de la valeur, le cas **Terra Garona** abonde à la démonstration de Adner (2017)[452] sur la création interdépendante de valeur autour d'une valeur globale par les aspects physiques, sociaux, économiques et cognitifs des échanges. De plus au sein de cet écosystème, se trouve établi le lien existant entre les ressources collectives et la fabrication d'une valeur spécifique.

VI.1.4. Le partage de la valeur

Le partage de la valeur au sein d'un **EST**, après avoir tiré les enseignements du cas **Terra Garona** ne concerne pas vraiment le processus interne de négociation et de construction mais se situe plutôt dans un espace politique où se multiplient les volontés des acteurs, les ambitions, les rêves et l'ensemble de souhaits porté par le projet écosystémique. Cet aspect éminemment collectif sert de moteur à l'**EST** mais constitue aussi une de ses principales failles.

En effet, tant qu'elle est satisfaisante pour porter l'écosystème, la valeur pousse à entreprendre, à prendre des risques, à faire avancer les choses. Les relations qui se tissent doivent être gagnantes de bout en bout et pour favoriser le partage de la valeur, l'**EST** est un outil pour chacun de valorisation de son travail, d'optimisation de sa vision du territoire, de défense de ses convictions personnelles. C'est un outil fabuleux d'émancipation, une porte ouverte à la discussion, à l'échange, à l'expérience collective pour aborder toutes les matières qu'elles soient financières, matérielles ou sociales. La solidité qui ressort de ces relations personnelles et écosystémiques renforce la puissance et la cohérence de l'**EST**.

Cependant la remise en cause du partage par l'un des partenaires, encore plus quand celui-ci constitue un acteur majeur de l'**EST**, possédant l'une des ressources primordiales à son fonctionnement, met en danger tout l'avenir de celui-ci. L'expérience **Terra Garona** a affronté un tel événement et n'a pas été en mesure de le parer.

De manière plus générale, l'action sociale, la défense d'un territoire, d'une culture, d'une tradition appellent des engagements forts et imposent de s'impliquer totalement. Il en découle un climat très particulier dans lequel le contact quasi-quotidien avec des personnes en opposition avec l'économie marchande, en rejet de certaines formes de la modernité, peut être un facteur d'épuisement moral. A ce climat psychologique se rajoutent de nombreuses tensions provenant directement de l'hybridation des activités. L'ensemble nécessite une forte capacitée d'adaptation (Doherty *et al*., 2014 ; André, 2015 ; Battilana et Dorado, 2012). Enfin, source de pression supplémentaire, l'**EST** porte l'avenir, voire la survie d'un rêve commun. Au sein de **Terra Garona**, à de très nombreuses reprises, le projet a été cité comme devant lever sa dernière chance de porter la parole commune. Pour mener à terme cette mission, il est impératif d'adapter en permanence les organisations et les hommes aux mutations économiques, aux réglementations, aux contraintes extérieures. Cet aspect est évoqué par la

[452] Adner, R. (2017), « Ecosystem as structure : An actionable construct for strategy. », *Journal of Management,* 43(1), p.39–58

Licence CC BY-NC-ND 3.0

littérature dans les « dynamiques de conformation » face aux « dynamique de maintenance » (Battilana et Dorado, 2010 ; Lallemand- Stempak, 2015).

Il existe un réel soutien en provenance des partenaires publics, qui à eux seuls peuvent déployer des outils pour porter et aider les acteurs de l'**EST**, en participant activement au projet social et territorial. Pourtant, l'intérêt qui est ainsi porté se mesure à l'aune des retombées économiques et sociales attendues par les élus. Cette attente pose un réel problème d'agenda, l'effectivité des résultats se trouvant rarement sur la temporalité d'un mandat politique. Dès lors, il est demandé aux acteurs d'offrir une efficacité économique à court terme, ce qui est de nature à décourager toutes les bonnes volontés, à entamer les plus solides aspirations et par conséquence à désengager des ressources organisationnelles et humaines.

Pour éviter cet écueil, **Terra Garona** a constamment cherché à faciliter la mutualisation des bateaux autour d'une offre touristique commune, accessible à tous, en permettant, à travers la valorisation du patrimoine, de dynamiser les territoires départementaux tout en générant une solidarité humaine et territoriale à travers plus de proximité avec les fleuves. Le projet, ainsi porté a su, selon la doctrine, trouver ses compétences, c'est-à-dire sa propre utilisation des ressources, lui permettant d'exister sur le marché de manière singulière avec une offre de service. En un mot, l'utilisation particulière de ses ressources intangibles est devenue son avantage compétitif.

Selon le retour d'expérience de **Terra Garona**, il apparaît primordial de mettre en place au sein d'un **EST** des espaces de dialogue, selon des formes multiples. Tout d'abord, ils se doivent d'être internes, comme le montre, dans le cas d'étude, le fonctionnement par collèges et plus encore par réunions d'équipes de salariés. Ces espaces internes permettent de coordonner les partenaires, co-construire les projets, mutualiser des ressources et des compétences. Ensuite, ils peuvent concerner des partenaires de second degré de l'écosystème, comme par exemple les acteurs publics. Ainsi, **Terra Garona** a participé à la mise en place du schéma départemental, espace de dialogue à l'effet de co-construire un projet de territoire prônant la finalité sociale et territoriale de l'EST de manière cohérente.

Ces pratiques rentrent dans le champ des travaux de Codello (2018)[453] qui mettent en avant l'importance de ces espaces et plus particulièrement s'intéressent à la co-construction sociale dans la mise en place d'une gouvernance multi-partenariale. Ces lieux permettent d'obtenir l'adhésion des acteurs, d'améliorer le travail en commun, de nouer des liens durables et de créer une habitude communautaire. Ils doivent néanmoins rester ouverts à tout type de participants. La vigilance à maintenir l'ouverture permet d'éviter l'opacité et d'offrir le projet aux acteurs du territoire, chaque riverain, quel que soit son statut, son appartenance se trouvant ainsi en mesure d'assister aux réunions, de donner son avis et d'échanger sur le projet. Ces espaces de dialogue, par leur nature ouverte, deviennent des lieux où les idées et les convictions s'échangent, se mobilisent, se fédèrent grâce au dynamisme des participants divers et variés, qui ne portent au départ ni les mêmes exigences ni les mêmes demandes. Par ces apports, les espaces facilitent le partage d'une valeur culturelle et patrimoniale et construisent la stratégie de l'**EST**, tout en fidélisant les acteurs et en renforçant la légitimité de l'**EST** sur son territoire.

[453] Codello, P. (2018), La gestion des risques dans les associations : vers une professionnalisation auto-limitée, Le management des risques. Enjeux et défis pour les PME aujourd'hui et demain, ed. Management Prospective Editions

Licence CC BY-NC-ND 3.0

P4.1. Le Partage de la valeur au sein d'un EST est un élément de coordination, de co-construction et de mutualisation. C'est par ce phénomène qu'émerge le projet de développement du territoire.

Ces espaces, essentiels à la réussite de l'**EST**, impliquent la mise en place d'une évaluation de la performance la plus globale possible (sociale, technico- économique, politique…) afin de répondre aux différentes exigences qu'impose l'hétérogénéité des parties prenantes. Par ce biais, l'**EST** se trouve en situation de répondre et d'être présent sur tout un ensemble de questions, tout en pouvant communiquer et donc promouvoir (Mariaux et Reynaud, 2018) les activités de tous ses acteurs. C'est aussi par un tableau de suivi que s'améliore la gestion organisationnelle de l'**EST**, ce qui permet à celui-ci de maintenir, par les résultats, l'adhésion des acteurs. En effet le « langage » économique n'est clairement pas suffisant et doit être complété par un langage alimenté de valeurs éthiques et culturelles, dès lors que l'**EST** est avant tout une représentation de ses partenaires, qu'il se pare des couleurs, des expériences, des ambitions et des façons de vivre de l'ensemble. Sur ce caractère représentatif, l'**EST** se doit d'être performant.

Le recours à l'évaluation permet à l'**EST**, sinon de satisfaire l'ensemble des parties prenantes, du moins d'optimiser l'adhésion, élément fondateur d'une entreprise sociale (Weerawardena *et al.* 2010). Au sein de l'**EST**, la satisfaction du plus grand nombre prend une dimension supplémentaire, du fait de sa perspective fédératrice. Selon un processus de réitération permanente, l'**EST** demande aux acteurs de rester impliqués et aussi de mettre à disposition de la collectivité certaines compétences et ressources. Par ce biais, l'**EST** lie les organisations entre elles et les rend interdépendantes. Dans le cas de **Terra Garona**, cela a été visible au niveau de la gestion des activités communes ou de la représentativité auprès de certains financeurs. Ces relations fédératrices font fonctionner l'**EST** mais exigent certains « *sacrifices* » et prennent du temps avant de porter leurs fruits. C'est pourquoi la satisfaction, même juste celle d'appartenir au projet commun, doit toujours être mise en avant, afin de donner de l'**EST**, non pas l'image de la contrainte, mais toujours celle de l'opportunité. La demande itérative faite aux acteurs est toujours la même : être proactif et volontaire dans la participation au commun.

Selon Herzberg (1968)[454], la satisfaction peut s'évaluer en termes de statut, de sécurité, de notoriété, de réseau, de reconnaissance ou d'autonomie. Tous ces points sont présents dans l'expérience **Terra Garona** et sont pris en considération dans l'analyse du cas. Un grand nombre des comportements individuels ou organisationnels y ont été dictés par ces volontés, pis encore, certaines défaillances y ont leurs matières. Ainsi, la notion de sécurité, au cœur de l'expérience, est passée par plusieurs niveaux. Tout d'abord, en réunissant des acteurs **Terra Garona** a redonné de la confiance, bien avant de porter le projet commun mais ensuite et très vite la structure a servi de lieu à l'expression d'une non-réalisation des aspirations partisanes. Dès lors les craintes ont pris le dessus et ont alimenté naturellement un phénomène de renfermement et de refus d'ouverture, obligeant le projet à prendre fin.

P4.2. La performance d'un EST est globale et permet d'optimiser la satisfaction de ses partenaires.

[454] Herzberg, F. (1968), « Une fois de plus : comment motiver vos employés ? », Version française tirée de la *Harvard Business Review* (janvier-février 1968), p.1-11.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Avec cette notion de satisfaction, il est important de connaître où se situe le niveau de pouvoir au sein de l'**EST**. En effet il existe de nombreuses stratégies d'influence autour de la gouvernance écosystémique. Cet aspect renvoie aux mécanismes de contrôle interne. En effet, afin d'évaluer la performance de l'**EST**, il est nécessaire de recourir à un système de contrôle organisationnel et budgétaire. Cet outil se trouve aux mains de la structure pivot, en charge de la co-construction et la co-production. Elle seule est responsable de l'emploi des fonds publics obtenus, d'autant plus sérieusement qu'elle assiste à une raréfaction des subventions, et elle seule doit suivre l'évaluation faite par les financeurs et répondre à leur contrôle de plus en plus intensif.

Cette surveillance permanente et multiple constitue un frein à l'innovation sociale, pourtant valeur cardinale de l'**EST**, caractérisée par le cadre collectif dans lequel se crée le processus de co-construction et co-production (Jetté et Vaillancourt, 2011). Dans le cas de **Terra Garona**, l'innovation sociale s'est caractérisée par la mise en place d'un commun territorial, par des services rendus aux riverains et par la mise en place d'alternatives sérieuses au secteur marchand et privé. Pour réussir ces objectifs innovants, il a été démontré par l'expérience terrain que le travail de mise en place devait se faire en relation directe avec les pouvoirs publics, entraînant de fait l'application d'une institutionnalisation organisationnelle. Cette particularité a obligé l'**EST** à devenir aussi une structure administrative, en charge des dossiers de subventions, au détriment pourtant du temps à accorder à la construction de sa vision. Il est donc certain que l'innovation sociale est plus difficile à mettre en place chaque fois qu'elle est freinée par le poids de contraintes purement bureaucratiques et par nature chronophages.

Pour éviter cet engrenage, ou en tout cas pour en ralentir les effets négatifs, il apparaît judicieux d'assurer un design organisationnel spécifique afin de répondre de manière innovante à l'institutionnalisation. Ce levier va dans le sens d'une confiance mutuelle et professionnelle. En effet, dès la mise en place du commun, lequel doit améliorer les avenirs de chacune des structures adhérentes, assurer parfois leurs survies, maintenir durablement leurs activités, les organisations doivent assurer elles-mêmes leurs mécanismes de contrôle. C'est donc à chaque acteur de fournir ses propres garde-fous et d'adapter son management et l'ensemble de ses processus, au bénéfice du collectif et donc de l'**EST**. Chez **Terra Garona**, la majeure partie des associations partenaires se trouvaient être des employeurs par la même habituée à l'autocontrôle et à la réponse institutionnelle. Cette particularité a permis à l'équipe de salariés de fonctionner rapidement et positivement. Pour autant, cette facilité n'apporte pas que du positif, dans la mesure où les structures habituées à une routine craignent toujours de sortir des clous et de faire une erreur, en particulier dans la gestion des finances publiques. Certaines de ces pratiques routinières peuvent directement empêcher l'innovation sociale car elles réalisent toujours des freins importants au changement porté par l'écosystème. Certes, l'intention des dirigeants et du conseil d'administration peut parer la difficulté en ce qu'elle soutient efficacement le changement, cependant elle ne suffit pas et doit être couplée avec la volonté de convaincre les salariés, à chaque niveau managérial. En effet, le projet d'**EST** doit être relayé et partagé par les diverses parties prenantes dans chaque organisation. C'est seulement à la force de cette volonté commune que s'obtient la rigueur nécessaire de l'autocontrôle.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Concernant le contrôle plus général imparti à **l'EST,** il se situe dans le cas de **Terra Garona** dans la droite ligne des travaux de Lakhal (2019)[455] qui évoquent une co-construction des mécanismes de contrôle, selon un phénomène de « *coordination* ». Le contrôle écosystémique s'analyse dès lors comme un processus de dialogue, de changement, d'innovation impliquant toutes les parties prenantes.

P4.3. Le contrôle au sein de l'EST est double, il implique d'abord chaque partenaire dans un autocontrôle et regroupe ensuite l'ensemble au sein d'un phénomène de coordination générale. Par cette méthode, l'EST garde sa compétence d'innovation et évite l'institutionnalisation de son management

Au sein de la littérature, la mesure de la performance reste un sujet de débat permanent (Séverin, 2001) et l'**EST**, du fait de sa volonté territoriale et de sa diversité de mesures, n'échappe pas ce questionnement.

L'évaluation financière est un point débattu, laquelle se trouve complétée par l'évaluation extra-financière, elle aussi sujette à de nombreuses discussions doctrinales (Bridge *et al.,* 2014). Cette évaluation, surtout présente dans les entreprises cotées en bourse mais aussi abordée au sein de l'ESS, constitue un facteur important d'adhésion des parties prenantes, particulièrement auprès des financeurs publics. En effet, elle apporte la preuve de l'utilité et de l'impact des activités mises en place au sein d'une structure sociale. C'est sur la lecture de cette évaluation financière que les décideurs publics et institutionnels se trouvent en position de mettre en avant le résultat de leurs politiques de subventions sur le territoire dont ils ont la charge. A cet aspect purement électoraliste, l'évaluation extra financière ajoute pour les décideurs un choix efficace des actions sociales à sélectionner, une bonne connaissance des résultats de leurs financements et une base de négociation avec les responsables des structures sociales (Nason, Bacq et Gras, 2018).

Ce type d'évaluation permet à l'**EST** de montrer son impact sur le territoire, d'informer sur l'avancée de son projet et sur la valorisation du commun. Pour la mise en place de l'outil, les critères d'évaluations ne doivent pas ignorer une certaine dose stratégique car c'est bien sur ces points que seront évalués la réussite ou l'échec de l'**EST**. Si l'impact financier concerne chaque acteur indépendamment de l'écosystème, l'impact extra financier doit être mutualisé. La raison en est simple : en mutualisant l'impact social et territorial, par l'addition de chaque impact organisationnel et de l'impact collectif, l'**EST** va légitimer son existence et va pouvoir s'adresser aux financeurs publics de manière plus forte. La performance extra financière légitime pleinement la mise en écosystème et sert le résultat de la réflexion collective. Pour être efficace, la performance doit servir d'identité à l'**EST**, représenter sa fonction, expliquer sa raison d'existence ainsi que son fonctionnement pour atteindre sa mission organisationnelle. Il est important de noter que cette performance ne doit pas être un simple slogan, une vision, mais bel et bien une évaluation d'efficacité, laquelle peut être mise en relief, comme dans le cas de **Terra Garona** (« *Une adhésion, une navigation* »), par l'allocation de fonds publics. En effet en rationalisant et en récupérant certains outils de gestion classique, la valorisation de l'impact social et territorial peut être adaptée et même devenir une spécificité, voire réaliser l'alternative offerte par les écosystèmes sociaux et territoriaux. L'expérience du

[455] Lakhal, M. (2019), *Le modèle économique des structures à finalité sociale : analyse du processus d'articulation avec le Business Model à travers une approche par les flux de valeur,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Limoges, CREOP

Licence CC BY-NC-ND 3.0

cas **Terra Garona** a montré qu'il était difficile d'évaluer un impact social et territorial. Ce constat appelle de nouvelles recherches spécialement tournées vers cet aspect particulier.

P4.4 L'EST est évalué par un audit extra-financier mettant l'accent sur une performance tournée vers l'impact social et territorial des actions, tant individuelles que collectives, de tous les acteurs impliqués dans l'EST. Cet outil d'évaluation représente l'identité de l'EST et légitime son existence.

VI.1.5. Le façonnement de la valeur

La littérature sur le façonnement de la valeur est encore assez faible. Certaines publications abordent la valeur redirigée (*Redirecting value*) (Oskam et *al.*, 2018), mais l'ensemble du façonnement, malgré son importance, reste à explorer. La spécificité du façonnement de la valeur réside dans sa temporalité et dans ses étapes de mise en place permettant d'aboutir à une valeur globale supplémentaire (*Extending value*).

Le cas **Terra Garona** a permis d'étudier le façonnement de la valeur réseau dite externe[456] prenant sa source dans des échanges complexes et diversifiés (Evans et *al.*, 2017 ; Zott et *al.*, 2011). Ceux-ci encouragent l'innovation collective par l'intégration d'une multitude d'acteurs parmi lesquels se trouvent les utilisateurs finaux, les institutions publiques et le territoire.

En d'autres termes, façonner la valeur consiste à créer un mécanisme d'interaction entre le réseau et la modélisation du BM. Ce lien augmente les flux de valeur (économiques, sociétaux et environnementaux) au sein du réseau (Oskam et *al.*, 2018) et permet de favoriser un dynamisme en perpétuelle évolution, depuis l'émergence jusqu'au développement final de l'écosystème.

Le cas **Terra Garona** permet de considérer qu'au sein d'un **EST**, le façonnement de la valeur suit l'usage communautaire du commun et de sa valeur résiduelle. En effet, l'utilisation du commun comme démontré par Petit (2017)[457] réside non pas dans le bien matériel, la culture ou la richesse naturelle qui le composent mais bel et bien dans les relations organisationnelles qui décident de son institution en tant que commun. C'est pourquoi il peut être considéré comme démontré que l'**EST** façonne une valeur d'usage qui renvoi au tryptique fondamental de son mode écosystémique, l'organisation en réseau, l'état et le territoire.

Dans ce rôle, l'**EST** acquiert une dimension de créateur de commun. Par ses relations écosystémiques et sa gouvernance démocratique, l'écosystème se trouve en capacité d'instaurer son propre commun par un co-conception globale des fonctions organisationnelles. D'ailleurs l'**EST**, comme le démontre l'étude empirique, peut modifier ce commun suite à des décisions collectives prises dans le cadre d'instances de dialogue ou plus simplement pour s'adapter stratégiquement aux visions politiques.

Dès lors, le façonnement de la valeur au sein de l'**EST** peut être regardé comme une expérimentation territoriale, elle-même vectrice d'innovation, puisqu'elle augmente la confiance, renforce l'attachement à une communauté[458] et permet ainsi d'atteindre des

[456] Allee (2009) distingue deux valeurs réseaux, une interne, au sein des acteurs du réseau, et une externe incluant les organisations en lien avec le réseau dans son ensemble.
[457] Petit, V. (2017), « Transition Écologique Et Numérique. Vers Des Territoires Communs ? », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2017/5 Décembre, p. 797-818.
[458] Selon Moore (2006, p. 55) « *les membres d'un écosystème d'affaires idéal sont motivés à travailler ensemble au profit de la communauté* ».

Licence CC BY-NC-ND 3.0

objectifs organisationnels préétablis collectivement. Le commun, en tant que constituant caractéristique de l'**EST**, sert de lien entre la perspective micro et la perspective macro. Son niveau d'analyse est meso-économique car il permet la mise en place de la collaboration et de la standardisation des pratiques (Hlady-Rispal et Blancheton, 2020) auprès des acteurs impliqués dans l'écosystème. Cette recherche itérative et continue d'institutionnalisation propre encourage l'apprentissage collectif et le partage de la connaissance.

P5. Le façonnement de la valeur s'établit grâce au commun, institutionnalisé par les membres de l'écosystème, et permet l'expérimentation territoriale.

Suite à cette présentation des différents aspects liés à la valeur au sein du modèle d'affaire et à sa proposition initiale sous la forme CANVAS, il convient désormais de placer ce BM au sein d'une présentation dynamique, par une approche transformationnelle et de nature transactionnelle (Figure 34)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Touristes	Partenaires publics	Experts	Patrimoine viticole	Produits locaux	Croisiéristes	Riverains	Education populaire	Patrimoine fluvial	Patrimoine historique

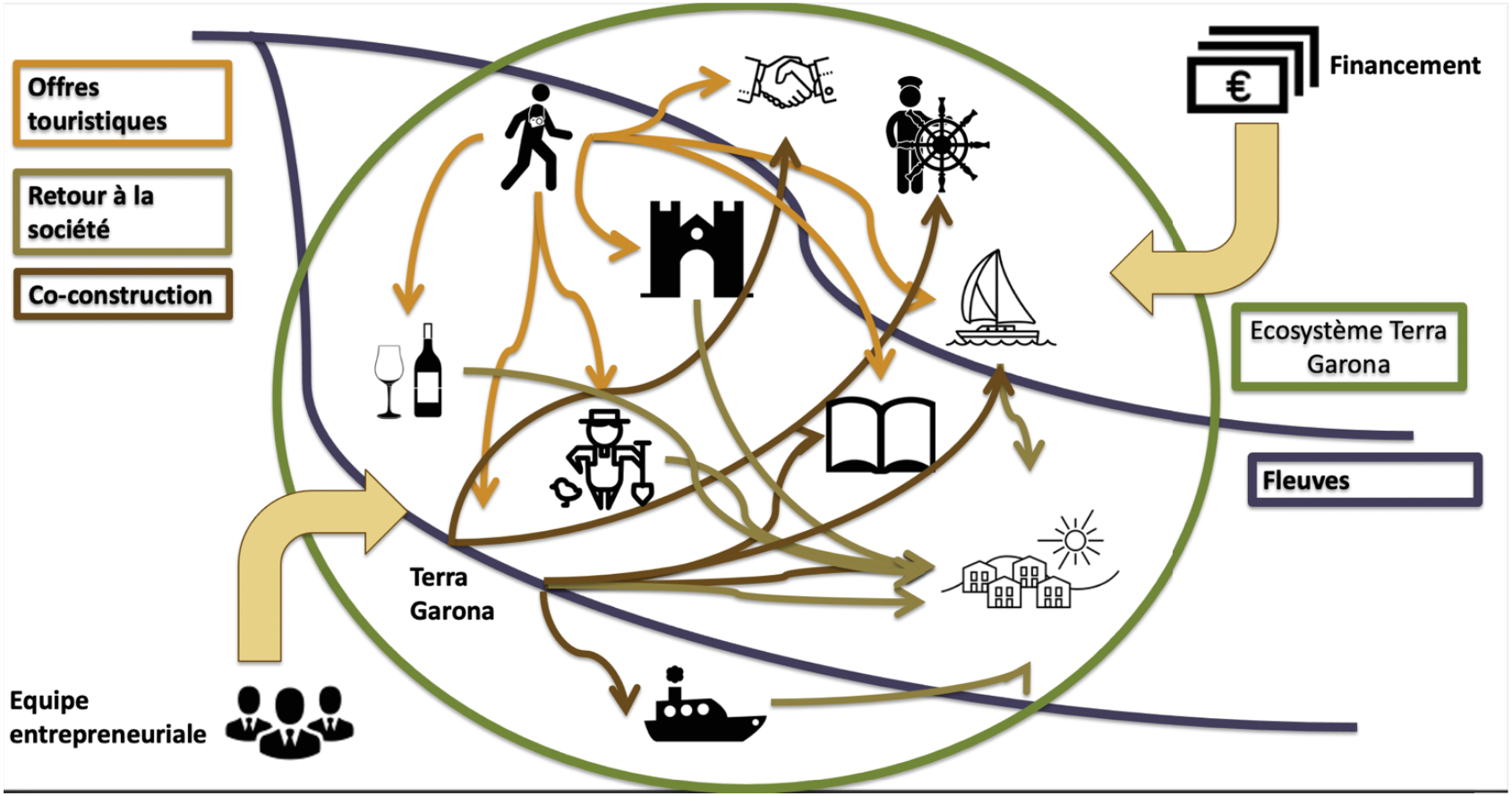


Figure 34 : approche transformationnelle de nature transactionnelle

VI.2. Les différentes étapes d'émergence d'un écosystème social territorial avec le rôle du territoire au sein du processus d'émergence.

Dans cette seconde partie de la discussion, le propos sera centré sur l'apport fait, par le cas **Terra Garona** et par le test empirique d'un **EST**, à la théorie écosystémique. Plusieurs points seront étudiés en relation directe avec la dualité spatio-temporelle du cas. En effet cette approche va permettre d'étudier la dynamique de l'évolution, la proximité et l'impact culturel local (Acs *et al*., 2017 ; Audretsch et Belitski, 2017 ; Isenberg, 2011, 2016). Le cas **Terra Garona** a vécu plusieurs évolutions, tant sur ses composants que sur les relations entre les acteurs. Cette variation va servir l'analyse du fonctionnement d'un **EST** et de son adaptation à des situations nouvelles (Peltoniemi et Vuori, 2004), telles que vécues par **Terra Garona**.

Cette partie va aussi élargir la discussion à la piste d'exploration ouverte par la typologie des écosystèmes et portera plus particulièrement sur l'émergence d'un **écosystème de type 3**, dit de symbiose, plus souvent nommé durable au sein de la littérature (Theodoraki, 2017). Cet **écosystème de type 3** remet en question et peut modifier le comportement entrepreneurial (Allee, 2009 ; Evans et al., 2017). Un aspect très particulier qui pourra être analysé grâce à l'étude de cas, au niveau justement des conditions d'émergence de **Terra Garona**. Au sein de la première boucle temporelle, allant du début de l'automne 2014 à la fin du printemps 2015, l'analyse abordera la séquence dénommée « *la rencontre* » de deux écosystèmes préexistants, laquelle a permis de favoriser l'émergence de l'EST (Figure 35).

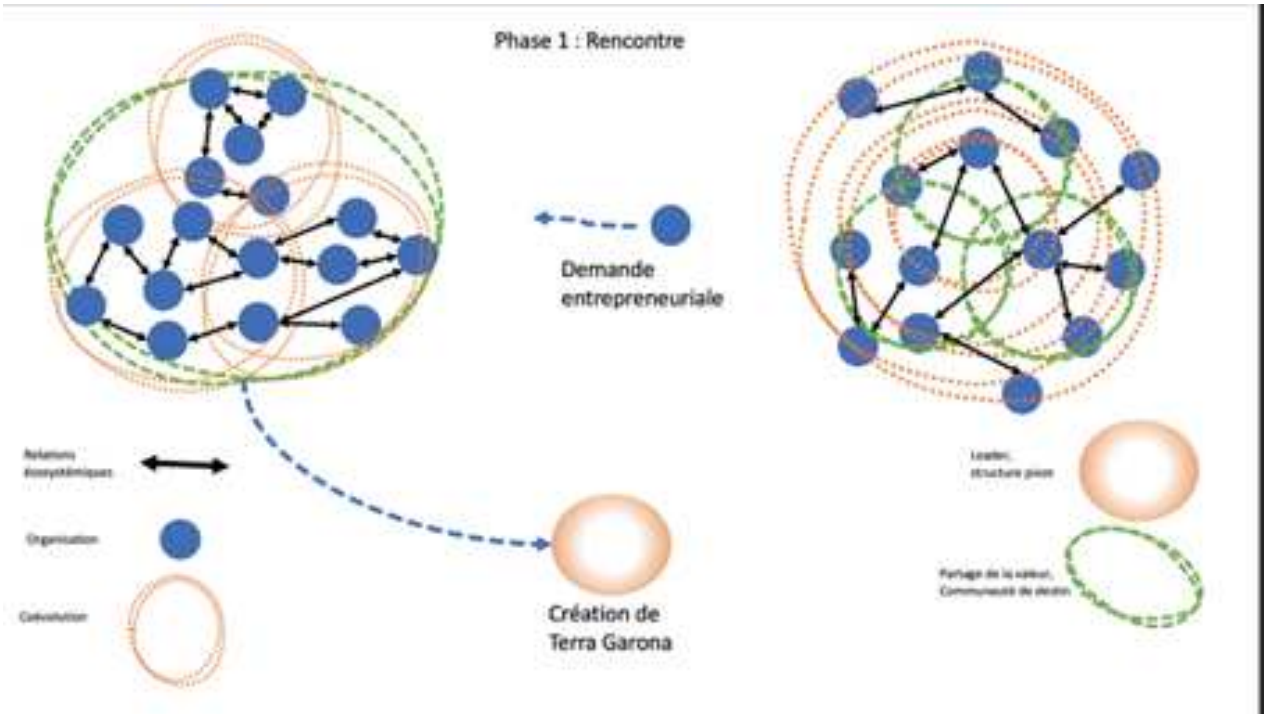


Figure 35 : Représentation du phénomène de « *Rencontre écosystémique* »

L'impact de l'espace et du temps sur la théorie des écosystèmes est d'ores et déjà questionné par la littérature (Tsujimoto *et al.,* 2017 ; Theodoraki, 2017). L'étude phénoménologique de la « *rencontre, fusion, dispersion* » est aussi un outil capable de montrer le rôle de la culture au sein des réseaux et des secteurs, mais plus particulièrement au sein des écosystèmes. Ces derniers ont l'obligation de mettre en place des stratégies hybrides pour lier à un même destin

Licence CC BY-NC-ND 3.0

les membres de l'écosystème, caractérisés au départ par leur hétérogénéité (Iansiti et Levien, 2004).

Le projet académique de **Terra Garona** va dans le sens d'un écosystème entrepreneurial (EE) car il est constitué d'acteurs hétérogènes interconnectés (entreprises, universités, étudiants, financeurs) et de processus entrepreneuriaux (étude de marché, plan d'action, livrable, présentation du projet, prévisionnels financiers) dans un environnement local déterminé, la Gironde et ses fleuves. (Isenberg, 2010 ; Voelker, 2012, Mason et Brown, 2013 ; Acs *et al.,* 2017, Brown et Mason, 2017, Theodoraki et *al.*, 2018). C'est dans ce contexte et dans ce sens que doit être abordée la notion de fusion. L'association **Terra Garona** se situe au cœur du phénomène, qui regroupe autour d'elle, deux sphères distinctes et qui met en mouvement la dynamique de relations (Figure 36).

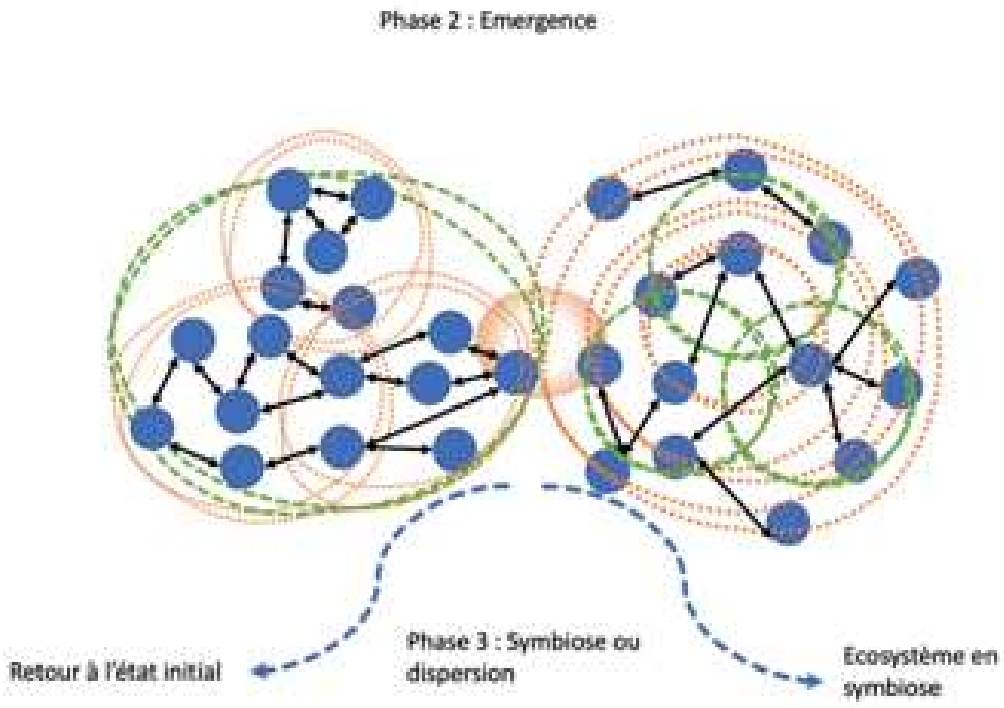


Figure 36 : Représentation du phénomène de fusion écosystémique

Le nouvel écosystème prend en compte, une partie de l'EE, les autorités locales et régionales, des chercheurs, des universités et des établissements d'enseignement (Audretsch et Belitski, 2017), chacun soutenant le projet entrepreneurial en aidant, conseillant et organisant le réseau pour favoriser son émergence. Cependant, le cas de **Terra Garona** a clairement démontré que, dans le cadre de l'**EST**, d'autres acteurs interviennent pour porter la notion de commun, comme les structures culturelles et environnementales et leurs activités spécifiques. Il s'en déduit que la bonne combinaison entre les aspects sociaux, politiques, économiques, culturels et environnementaux doit être entretenue de manière quotidienne et volontaire par la structure pivot. Il s'agit d'une démarche itérative et continue.

Forte de cette logique de fusion, au départ d'un printemps 2015 enthousiaste, l'équipe entrepreneuriale a vogué avec succès jusqu'à l'édition d'un article élogieux dans le grand journal quotidien local durant l'été 2016. Cet article est venu consacrer un projet, fixer un public et promouvoir des actions et des hommes.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dans le sillon creusé par la recherche et la classification de Theodoraki (2020), s'agissant de sa représentation écosystémique à travers les « sciences » (Management, informatique, sociologie, géographie…)., la présentation proposée ici, dans le champ de la diversité écosystémique, a l'ambition de prendre en compte la temporalité comme caractéristique d'analyse de la théorie et comme illustration de la complexité de l'écosystème, du fait de la diversité et de la multitude de sa composition d'acteurs (Roundy et *al.,* 2017). Seront ainsi schématisées les différentes étapes d'évolution d'un écosystème, telles que celles-ci ont servi de cadre au cas d'étude, concerné par le phénomène de fusion/ dispersion.

Cet objectif de présentation ne peut être atteint qu'après avoir procédé à un rappel préalable des points mis en avant par la littérature sur les écosystèmes, à savoir la gouvernance, le leadership et le rôle de la structure pivot (Gueguen et Torrès, 2004 ; Iansiti et Levien, 2004 ; Spigel, 2016 ; Dedehayir et *al*., 2018 ; Tsujimoto et *al*., 2017), les facteurs de réussite et la durabilité de l'écosystème (Cohen et *al*., 2003 ; Neck et *al*., 2004 ; Spigel, 2017 ; Spilling, 1996 ; Neumeyer et Santos, 2017) sans oublier la performance des membres et de l'écosystème dans son ensemble (Autio et *al*., 2014 ; Mason et Brown, 2014 ; Brown et Mason, 2017).

Le cas d'étude **Terra Garona** apparaît particulièrement intéressant pour la doctrine car il s'inscrit bien dans le répertoire des écosystèmes autres que les cas les plus réussis (Stam et Spigel, 2016). De plus, comme souhaité par certains auteurs (Theodoraki, 2017 ; Roundy et *al.,* 2017), la discussion entamée autour de l'émergence d'un **EST** permet de poursuivre la réflexion sur l'étude des dynamiques écosystémiques et sur le facteur de variation appelé « *résilience* »[459]. Enfin l'analyse de ce cas d'émergence permet plus spécifiquement d'aborder la mise en place d'un équilibre instable dès la création d'un écosystème puis la mise en place d'une cohérence au sein de la diversité naturelle d'un **EST**.

Se trouvent donc soumis à la discussion sept points d'intérêts tous abordés lors de la caractérisation des écosystèmes dans la revue de littérature. Ils alimenteront ci-après sept propositions directement tirées du cas d'étude et du phénomène de fusion écosystémique. Pour cela, cette section prendra appui sur l'approche par termes et mots clés tels que décrits dans la théorie écosystémique. Pour améliorer la compréhension de ce choix et parvenir à mieux décrire les liens existants entre ces différents points, chacun d'entre eux sera présenté par son intérêt particulier.

I. **La motivation entrepreneuriale** : L'**EST**, comme tout écosystème, demande un acte d'engagement qui tire sa nécessité de la nature même du projet collectif. Cependant pour émerger, il s'appuie sur la construction d'un but commun permettant d'initier la coévolution et de créer un climat favorable pour le partage. La temporalité jouant un rôle important dans l'expression des motivations, l'analyse de cet aspect va permettre de mieux comprendre le phénomène de fusion écosystémique.

II. **La stratégie de coopétition** : Cette notion, telle que décrite dans la littérature, exprime une forme hybride d'organisation des échanges, entre concurrence et coopération. Au sein de l'**EST**, ces stratégies sont portées par la structure pivot, qui ne tient pas à proprement parler un rôle de leader, mais s'apparente plus à une « *méta-structure* », et doit se concevoir comme un « *bâtisseur d'écosystème* ».

[459] Capacité de l'écosystème à se remettre en question et s'adapter aux aléas de l'environnement et aux pressions organisationnelles et structurelles

Licence CC BY-NC-ND 3.0

III. **Les ressources et compétences écosystémiques** : L'écosystème se caractérise avant tout par des relations interorganisationnelles permettant à des entités d'accéder à des ressources et compétences qu'elles ne possèdent pas. Pour cela, l'**EST** se construit aussi autour du développement de ressources et de compétences partagées permettant la coévolution territoriale.

IV. **L'ambidextrie écosystémique** : Cette capacité permet de faire de l'**EST** une structure apprenante et innovante. L'ambidextrie, dont la notion sera approfondie, apporte au modèle écosystémique les approches pour répondre aux besoins individuels des organisations, pour s'ouvrir vers de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités et pour parvenir au développement collectif et individuel, et cela, sans privilégier une approche plutôt que l'autre. Cette ambidextrie crée de l'instabilité et génère de la concurrence au sein de l'écosystème tout en développant la collaboration grâce à la spécialisation des acteurs. C'est par elle que se développe la notion de communauté.

V. **L'institutionnalisation** : L'écosystème s'inscrit dans un cadre institutionnel permettant un processus d'innovation collectif. Cependant, les caractéristiques sociales et territoriale de l'**EST** invitent les acteurs à s'appuyer sur les pouvoirs publics et l'administration bureaucratique qui y est liée. Dans ce schéma, l'**EST** doit faire face à un phénomène d'institutionnalisation en le contrôlant afin de préserver son processus d'innovation.

VI. **Les relations écosystémiques** : Au sein des écosystèmes, les organisations coopèrent, lient ressources et compétences avec d'autres acteurs en réseaux. Cette interdépendance présente une relation dimensionnelle importante et le cas **Terra Garona** a permis de voir différentes temporalités, qui se sont développées soit au niveau du comportement des acteurs, soit autour de la notion de confiance.

VII. La valeur territoriale : Tout écosystème doit obtenir une valeur supplémentaire, c'est sa raison d'être, directement liée à son système de valeur propre. Au sein d'un **EST**, le territoire, pris comme valeur commune, impose des devoirs et des obligations organisés autour d'une culture, dont la dimension sera la plus large possible. Cette valeur territoriale, qui va aussi s'intéresser au rôle du contrôle territorial dans la gestion de cette spécificité écosystémique, permet ainsi à l'**EST** d'être analysé au regard de la notion de performance.

En résumé, **la motivation entrepreneuriale (VI.2.1.),** prise comme point de départ, permet à la réflexion, après avoir évoqué **le rôle de la structure pivot (VI.2.2.)** et cerné **la gestion des ressources et compétences écosystémiques (VI.2.3.),** de démontrer **un rôle d'ambidextrie écosystémique (VI.2.4.),** mettant en mouvement un besoin de financement, et donc **une institutionnalisation (VI.2.5.),** tout en maintenant en orbite **le commun (VI.2.6.) et le territoire (VI.2.7.),** l'un et l'autre constitutifs des valeurs cardinales de l'**EST**.

VI.2.1. La motivation entrepreneuriale

Dans le cas **Terra Garona**, le questionnement porte sur la motivation des acteurs traversée par de fortes valeurs idéologiques et associatives et formant la base d'un nouveau groupe organisationnel et social. Ce dernier porté par une volonté entrepreneuriale dépassant l'unique intérêt économique devait obtenir de réels profits de l'exploitation touristique et in fine devait parvenir à la pérennisation du projet, avec la création d'une entreprise coopérative autonome financièrement, sans recours systématique à des subventions, donations ou autres soutiens.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Car c'est à travers une quasi-indépendance financière qu'une sauvegarde durable du patrimoine peut se réaliser (Volery, 2002).

Dans cette optique, la volonté entrepreneuriale chez **Terra Garona**, était à la base portée par le concept d'entrepreneuriat d'opportunité. Celui-ci est devenu, sous l'effet du phénomène de fusion écosystémique, un entrepreneuriat de nécessité lequel est directement remonté du réseau sectoriel. Cette confrontation, qui trouve son origine dans l'apport initial des deux sphères regroupées, a créé un risque dispersif important et permanent.

L'étude de terrain a permis d'observer une centralisation du projet autour de l'équipe entrepreneuriale (Brown et Manson, 2017), laquelle représentant l'EE a dû se familiariser avec le réseau très particulier des gréements traditionnels, en se présentant tout d'abord à chacune des structures, en allant ensuite chercher la réalité du terrain et en présentant enfin, soit à chacune soit à l'ensemble, le résultat de son étude. Au final, les membres de l'équipe ont dû faire la preuve de leur intérêt réel pour le projet mais aussi discuter de l'avantage à retirer de la présence d'un EE fort sur lequel s'appuyer. Il est clairement démontré que celui-ci va pleinement jouer son rôle. C'est par le biais de ses interactions dynamiques et institutionnalisées que les aspirations des étudiants ont pu se réaliser en mettant à profit leurs compétences pour créer la nouvelle structure (Acs et *al*., 2014 ; Mack et Mayer, 2016 ; Spigel, 2017). Il est probable que le niveau d'éducation des étudiants a favorisé, comme le suggèrent certains auteurs (Shane, 2003 ; Naudé et al., 2008 ; Deli, 2011) la création d'entreprise. Parmi les acteurs des écosystèmes entrepreneuriaux figurent les associations (Mason et Brown, 2013 ; Mack et Meyer, 2016, Gueguen, 2020). Au sein d'un EE, elles peuvent avoir plusieurs fonctions de soutien à la création d'entreprise. Dès lors, l'association **Terra Garona** qui a émergé du projet académique a été envisagée sous l'égide d'un entrepreneuriat social (Valéau et Boncler, 2012) ou encore d'un entrepreneuriat étudiant (Barès et *al.*, 2011).

Plusieurs axes d'amélioration sont apparus au cours de l'étude. Tout d'abord l'expérience a soulevé des problèmes de coordination entre les individus et de construction d'accords entre les structures. Cela a pu résulter de problèmes informationnels et plus précisément d'une asymétrie d'information entre les parties. Un agent peut en effet disposer d'informations que les autres n'ont pas, et en tirer un profit personnel. Un autre sujet de questionnement concerne l'objet central de la relation inter-organisationnelle et plus particulièrement ses « structures de gouvernance » (dans le sens de Williamson) les plus efficaces. En effet, le mode de gouvernance doit permettre de gérer des évènements imprévus dans une idée d'intégration des parties prenantes, à l'abri de toute chaine d'autorité mais en s'adaptant aux événements. Cependant, le « *pouvoir administratif* », central pour la prise en compte des coûts de transaction, débouche obligatoirement sur « *un pouvoir d'autorité* », lequel s'est avéré complexe à gérer pour le groupe d'étudiants car la bonne vision du projet demandait aux acteurs, afin de les rendre dépendants les uns des autres, de réaliser des « *investissements spécifiques* », non réutilisables en dehors de l'émergence. La quasi-rente qui pouvait en résulter a fait craindre qu'une partie s'approprie le bénéfice de ces investissements, ce que la doctrine analyse sous la forme d'un « hold-up » (Williamson, 1979). Ainsi, la mise en place d'un minimum de confiance semble indispensable pour éviter des comportements purement opportunistes (propres à rentrer dans une étude spécifique). Et c'est donc une difficile et laborieuse unité qui doit être trouvée à l'intérieur des architectures organisationnelles et des structures de gouvernance (Aoki, 2001) d'un **EST**. Face à cette problématique, l'équipe entrepreneuriale de **Terra Garona** a souhaité développer une forme moderne d'organisation, en s'appuyant sur un fonctionnement en projet (ISO 10006, 1997), proche de l'entreprise libérée (Getz et Carney, 2009). Il est alors apparu évident que le modèle théorique devenait

Licence CC BY-NC-ND 3.0

difficilement supportable au quotidien et que la survie de la structure se trouvait dans sa perpétuelle adaptation. En effet quand le projet communautaire concerne l'exploitation de biens (bâtiments flottants) appartenant à des structures différentes, il se crée inévitablement un conflit entre « *l'affectio societatis* » de chaque structure et le pouvoir de décision collectif. Sans le savoir, l'équipe entrepreneuriale qui est venue lentement personnifier **Terra Garona**, a pris entre ses mains le contrôle stratégique du projet, ce qui est venu contrarier le droit intangible de chaque structure de choisir son avenir.

La dernière étape du processus d'émergence est venue clairement poser les limites du contrôle stratégique. Par des conséquences imprévues, un article journalistique a affecté l'ensemble des niveaux d'analyse jusqu'au 1er juin 2017, date de la rupture de collaboration actée par l'une des organisations fondatrices, marquant la fin de l'implication personnelle du chercheur dans la structure *Caraïbe*. De manière inattendue, la publication de cet entretien avec l'un des membres de l'équipe entrepreneuriale par le grand quotidien régional, a eu un effet perturbateur et finalement destructeur, dans le sens où un des principaux acteurs organisationnels, par l'intermédiaire de sa directrice, a cru devoir interpréter cette mise en lumière comme l'illustration même d'une prise de pouvoir l'incitant à quitter l'écosystème ce qui a de facto entrainé la fin du projet. Cet évènement pose nécessairement la question de la hiérarchisation globale du système. C'est le résultat de cette troisième boucle temporelle qui vient interroger sur la gestion d'un entrepreneuriat push and pull (Giacomin *et al.,* 2016) tiraillant la structure pivot d'un côté vers l'aide à la survie d'un secteur, et de l'autre vers la motivation de l'écosystème étudiant d'origine, plus tourné vers la saisie d'opportunité.

P6 : L'émergence de l'EST fait face à une double motivation entrepreneuriale, celle portée par l'entrepreneuriat d'opportunité et celle dite de l'entrepreneuriat de nécessité. Ce phénomène est à l'origine du besoin de fusion écosystémique.

VI.2.2. La stratégie de coopétition

A partir de cette première motivation entrepreneuriale, la question à approfondir est le management pour la mise en place de la stratégie de coopétition (Granata et Roy, 2014 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). Dans cette réflexion s'ajoute également la question de la gestion des tensions entre les acteurs (Bengtsson et Kock, 2015 ; Fernandez et *al*., 2014).

Dans son domaine d'intervention, **Terra Garona** a fait le choix de se positionner en complémentarité et non en concurrence directe avec les offres des croisiéristes et des autres acteurs du secteur. Pour cela, la structure s'est présentée à l'ensemble de ses concurrents en mettant en avant son aptitude à améliorer l'animation sur les fleuves grâce à la présence de voiles traditionnelles, les clients des concurrents ne pouvant qu'être heureux de croiser sur l'eau des bateaux anciens. Ce positionnement non concurrentiel n'a pas eu le succès escompté et a fait émerger deux réactions contraires. En effet, des acteurs locaux ou des bateaux de plus petit gabarit avec une économie endogène, non délocalisable, ont été à l'écoute du projet et ont tenté, eux aussi, de se regrouper. A l'inverse, les acteurs internationaux sont restés muets. Il faut en déduire que le soutien durable et enraciné à un tissu économique local, une vie culturelle, un territoire ne constitue pas une réelle opportunité pour ce type d'acteurs clientélismes, aptes à se diversifier sur des supports interchangeables, leur offre étant identique sur le Rhône, la Garonne, le Danube ou le Douro.

L'entreprenariat exercé par les partenaires de **Terra Garona** puise également une origine dans la lutte contre la misère. Il s'est construit dans des structures de partage comme les

Licence CC BY-NC-ND 3.0

mutuelles et les coopératives. Une culture dite populaire est venue accompagner, chez ces participants, la volonté de s'intéresser aux aspects scientifiques, artistiques, sportifs et évidemment philosophiques et politiques du projet **Terra Garona**. Ils n'ont jamais pu, sur leurs lieux de rencontre, renoncer à la revendication d'une parole propre, à l'expression de la solidarité et du travail, en lieu et place de la seule charité. Ce réseau animé de fortes motivations a vraiment souhaité se réunir afin de peser un poids plus important et de répondre à ses problématiques territoriales de manière plus efficace. Surtout le projet devait permettre à ces acteurs de l'économie sociale et solidaire de faire face à la concurrence d'entreprises de droit commun (Parodi, 2009) tout en gardant leur finalité d'intérêt général et leur objet social (Draperi, 2003). Ce mode d'initiative collective, peu conventionnel, permet de dépasser un intérêt intra-organisationnel en poursuivant un intérêt supra-organisationnel (Artis *et al*., 2009). La stratégie mutualisante en provenance des étudiants a été de sanctuariser *l'océan bleu* (Kim et Mauborgne, 2010) des vieux gréements sur la Gironde par la coopération, et de créer un espace sans concurrence directe en mettant dans le projet associatif de **Terra Garona**, l'ensemble des vieux bateaux du territoire, existants ou programmés. Le projet a été bien accueilli par les structures présentes, toutes affectées par un manque d'innovation.

Le projet a finalement rejoint une ancienne logique départementale de dynamisation territoriale autour de la Garonne et de la Dordogne avec l'accès à la culture et aux loisirs pour tous, que ce soit sur le plan économique ou sur le plan du handicap. Cela s'est traduit par la proposition d'une offre idoine de la part de **Terra Garona** qui est devenue ainsi un acteur privilégié de la navigation pour les personnes handicapées capable de répondre à la volonté des partenaires publics de présenter une offre d'accessibilité sur leurs évènements. Ce choix, encore aujourd'hui, représente la plus grande partie de ses activités. Pour réaliser cette offre spécifique, un système de tarification sociale s'est installé en partenariat avec des associations du secteur social et médico-social pour atteindre les publics en difficulté. Cette expérience enrichissante a été un succès autant dans le parcours d'insertion que dans la promotion d'un moyen de mobilité durable, puisqu'une étude d'accessibilité des bateaux a même été réalisée par l'école d'ergothérapie de Bordeaux. Ce choix stratégique a donc touché l'ensemble de l'écosystème et a fait jouer tout son réseau de valeur pour générer une offre nouvelle. Ainsi, la capacité à travailler avec l'ensemble des acteurs (associations, entreprises, pouvoirs publics) permet de renforcer la transversalité des actions publiques et la coordination territoriale (lien entre tourisme et handicap dans le cas présent).

Enfin et de manière impérieuse, l'émergence générale d'un **EST**, appelle à proposer, face au risque de renfermement communautaire, un dispositif de contrôle veillant au respect d'une charte d'adhésion mais aussi d'un mécanisme souple permettant aux acteurs de répondre directement aux besoins qu'ils identifient sans subir de lourdeur administrative. Cet ensemble renforce donc le rôle de la structure pivot qui doit servir de support mais aussi offrir une régulation écosystémique spécifique permettant de piloter le collectif. Grâce à cette régulation, l'écosystème n'est plus un ensemble de coalitions mais une coalition d'ensemble, à la croisée d'une multitude de régulations émergeant du collectif et permettant à ce dernier de fonctionner. Et pour clore la démonstration, il apparait indispensable de relever qu'au sein d'un **EST**, le rôle attribué à la structure pivot est certes nécessaire mais qu'il n'a pas été en l'espèce suffisant, précisément en raison de la nature très particulière d'un secteur culturel et patrimonial en déshérence, dont les difficultés structurelles sont liées à des préoccupations sociales.

L'étude de cas montre clairement que la volonté associative a été portée par un entrepreneuriat social, intéressé à la sauvegarde d'un patrimoine et d'une culture, mis à mal par un manque de financement tant de la part des entreprises privées que des pouvoirs

Licence CC BY-NC-ND 3.0

publics. Dans le processus de création de **Terra Garona**, a dominé un réel souhait de s'impliquer significativement dans le territoire dédié en privilégiant notamment la coopération avec des acteurs locaux, sans ouverture de relations à d'autres territoires. Gaël Gueguen en 2020[460] évoque l'importance des associations au sein de la culture entrepreneuriale. Dans le cas d'étude, **Terra Garona** a dû en effet endosser un rôle de leader d'un secteur d'activité en difficulté et pour cela a dû s'approprier les habitudes organisationnelles des acteurs la composant en tant que structure d'accompagnement du projet. Dès lors, elle se trouve caractérisée par son rôle de support déjà exprimé par de nombreux auteurs (Isenberg, 2010 ; Feld, 2012 ; Stam, 2015 ; Spigel, 2017 ; Brown et Mason, 2017) sous le vocable, au sein des EE, d'incubateur **(**Theodoraki *et al.,* 2018)

P7 : La coopétition au sein de l'EST n'est ni structurelle, ni écosystémique, elle est culturelle. Elle répond à une stratégie mutualisante et régulée d'une vision commune pour le territoire, initiée par une structure pivot qui s'approprie la culture « leader » de l'EST

VI.2.3. Les ressources et compétences écosystémiques

Des enseignements peuvent être tirés du cas **Terra Garona** dans la compréhension de la ressource commune, de ses caractéristiques et de ses attributs (Ostrom, 2000).

Tout d'abord la possibilité d'amélioration de la ressource. Au sein de la structure, les bateaux ont été trouvés dans un état médian de « *dégradation* » avancée et en situation de sous exploitation. Dès lors cet état de la ressource, assez mauvais, n'a pas permis un emballement important du réseau d'acteurs malgré la puissance entrepreneuriale amorcée. De plus, les indicateurs très spécifiques pouvant renseigner sur l'état global du système de ressources se sont avérés très difficilement accessibles, en partie à cause de l'aspect patrimonial des vieux gréements et de la spécificité des métiers permettant de les rénover, sans oublier le coût global d'une telle tâche. Aussi la prévisibilité de la disponibilité de certaines ressources n'a pas pu être mise en place. Pour exemple, les différents navires chez **LCL** n'ont jamais été disponibles. (Idem pour celui de **CNAB**). Au final sur la disponibilité effective, **Terra Garona** n'a pu profiter que d'¼ des ressources inventoriées.

Le seul point fort a été le périmètre spatial, les cours d'eau de Gironde, permettant aux acteurs d'être des experts de la gestion des ressources et de leurs caractéristiques.

Dans l'accomplissement de sa mission, l'équipe entrepreneuriale a dû inciter, de manière continue et itérative, les parties prenantes à se mutualiser en donnant à celles-ci le plus de liberté possible tout en contrôlant les finalités communes. Le rôle de l'équipe est donc devenu managérial, c'est-à-dire selon l'origine Penrosienne, avec une aptitude à gérer les ressources, les combiner et les articuler pour permettre les meilleures performances globales. Dans un tel schéma, toutes les connaissances passent par la structure pivot laquelle centralise les informations en invitant chaque partenaire à venir rencontrer et débattre avec ses équipes. Dès lors cette nouvelle structuration du réseau tend à combiner le capital humain du secteur avec l'entrepreneuriat d'opportunité initial.

La dépendance à la ressource constitue un sujet préoccupant de discussion. Différentes typologies se rencontrent. La première renvoie à une complète dépendance à la ressource.

[460] Gueguen, G. (2020), « Les missions des associations constitutives des écosystèmes entrepreneuriaux », *Revue internationale P.M.E,* Volume 33, Issue 2, 2020, p. 17-47

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dans le cas du bateau *Caraïbe*, la pression de son exploitation a été telle qu'elle est venue polluer toutes les discussions et obérer les besoins. La seconde typologie, à l'inverse, donne plus de libertés aux structures, comme **LCL** et **CNAB**, dont la gouvernance et le champ d'activité leur ont permis de se passer de la ressource en fermant l'activité qui lui était liée. D'un point de vue plus général, le poids de l'entretien et le coût nécessaire à l'exploitation des gréements dépassant largement les effets positifs générés, les structures ont vécu de plus en plus mal la présence de ces ressources, ressenties au fur et à mesure de l'étude comme des poids et non plus comme des atouts.

Face à ce constat, **Terra Garona** a proposé aux acteurs de redéfinir ces actifs en des ressources écosystémiques partageables. Tout d'abord elle a favorisé leur compréhension commune, laquelle s'est construite tout au long de l'émergence et a amené une vision commune et une confiance mutuelle et réciproque entre les acteurs. Cependant certains manques ont perduré, dus parfois à des demandes émises entre les acteurs mais non réalisées ou à des ressentis personnels sur la gouvernance. Ils ont suffi à casser la logique de réciprocité et par voie de conséquence à altérer la confiance. Un bricolage permanent mais délicat a seul permis aux adhérents de garder leur fonctionnement propre et en même temps de poursuivre la réalisation du projet. Un tel mécanisme permet d'atteindre le compromis et de renforcer la collaboration entre les différentes structures pour la réussite du projet tout en favorisant l'intégration des meilleures compétences.

De manière complémentaire, les missions menées par les acteurs, suivant la catégorie de Brown et Mason (2017)[461], s'alimentent des aides factuelles apportées par les administrations locales grâce aux ressources territoriales en termes de capital humain et environnemental, dynamisées par l'échange et la mise en réseau. Il en résulte plus largement une bonne démonstration du rôle tenu par le monde associatif en termes d'innovation et de développement entrepreneurial sur un territoire (Isenberg, 2010 ; Mason et Brown, 2013 ; Mack et Mayer, 2016 ; Audretsch et Belitski, 2017 ; Gueguen, 2020)

P8 : Les ressources et compétences écosystémiques sont au cœur de la réflexion sur le commun défendu, elles sont liées tant au périmètre spatial que culturel du territoire dans lequel l'EST s'inscrit. C'est par leur bonne gestion que se forme la confiance et se construit la vision commune nécessaire au phénomène de fusion.

VI.2.4. L'ambidextrie écosystémique

Dans cette section, doit être introduite, bien que tardivement, la notion d'ambidextrie organisationnelle. Le besoin d'exprimer cette notion vient directement de l'expérience terrain. La réflexion académique a fait émerger le concept (March,1991)[462], en le décrivant comme l'aptitude à utiliser à la fois des activités d'exploitation et des activités d'exploration. Ces deux aspects renvoient tant à l'efficience qu'à la diversification des actions (Lavie et *al*., 2010). S'agissant de deux objectifs stratégiques complexes à mettre en place au sein d'une organisation (Gamra, 2019), la question s'est posée, lors de l'expérience terrain, de savoir comment mener simultanément et efficacement ces deux processus au sein d'un **EST**. La plus grande difficulté que le cas **Terra Garona** a dévoilée concerne le succès à court, moyen et

[461] Brown, R., Mason, C. (2017), « Looking inside the spiky bits : a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems », *Small Business Economics* volume 49, p. 11–30

[462] « De recherche, de variation, de prise de risque, d'expérimentation, de flexibilité, de découverte et d'innovation » (March, J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. (2) p.71-87.)

Licence CC BY-NC-ND 3.0

long terme (Levinthal et March, 1993) de la communauté organisationnelle. Indépendamment de cette question, l'écosystème doit, dans une temporalité plus ou moins proche, concilier l'autonomie des acteurs, leur stabilité, leurs routines sectorielles et organisationnelles avec une logique de révolution, en termes de fonctionnement et positionnement. Cela passe par de nombreux changements comme la commercialisation, l'adaptation et la compétitivité. La littérature sait d'ores et déjà que cette ambivalence perpétuelle crée des conflits au sein d'une organisation (Lubatkin *et al*., 2006 ; Simsek et *al*., 2009). Au sein d'un écosystème ces tensions deviennent exponentielles, car tous les acteurs impliqués doivent se convaincre que les activités d'exploration, supportées financièrement par les activités d'exploitation, seront bénéfiques pour l'ensemble. Il apparaît dès lors particulièrement compliqué de gérer cet aspect de l'implication, du fait même que les structures de l'**EST** restent prisonnières de leur spécialisation, certaines sont particulièrement « *mécaniques* », c'est-à-dire tournées vers les activités d'exploitation tandis que d'autres sont plus « *organiques* », tournées vers l'innovation et l'exploration. Cette diversité crée un gap culturel et fonctionnel important, sans oublier que la temporalité peut être aussi une source de divergence. **L'écosystème social et territorial** se trouve dans l'obligation de ne favoriser ni l'un ni l'autre de ces aspects et doit donc mettre en place un dispositif particulier de résolution.

Au sein de **Terra Garona**, ce dispositif s'est trouvé dans une structure dédiée, l'association de préfiguration, servant dans ce cas de structure pivot. Plus exactement, est intégré dans cette structure centrale, l'innovation, en la séparant des activités d'exploitation toujours portées par les autres acteurs, et en faisant appel à la transversalité par un système ambidextre (Benner et Tushman, 2003). Cette orientation permet de concilier les deux systèmes de gestion, mécaniste et organique, et peut permettre à un écosystème de mener de front sa pérennisation locale et son développement vers de nouvelles activités. La littérature donne, en plus du recours à une structure spécifique (Benner et Tushman, 2003 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Parida *et al.,* 2012 ; Azadegan *et al*., 2013), d'autres propositions utiles, comme l'utilisation de méta-routines (Adler *et al*., 1999), la promotion de cultures différentes (He et Wong, 2004, Smith et Tushman, 2005), ou encore le recours à la direction pour gérer la tension (Smith et Tushman, 2005 ; Lubatkin *et al.,* 2006). Afin de trouver et isoler la bonne proposition au sein d'un **EST**, le cas terrain apporte des enseignements justifiant une analyse.

D'abord, l'apport d'une structure par projet repose sur la volonté de prendre à contre-pied la structure bureaucratique et permettre aux spécialistes de chaque domaine interne à l'écosystème, de se montrer directement, sans passer par un supérieur hiérarchique identifié, l'objectif étant d'obtenir une meilleure réactivité aux incertitudes du nouvel environnement. En d'autres termes, le but a été de regrouper au sein de **Terra Garona** des compétences et des expertises, toutes destinées à faciliter l'action et la prise de décision avec un résultat livrable, en l'espèce la rédaction des nombreux documents destinés aux institutions.

Terra Garona a également, de manière positive, permis l'autonomie des acteurs, en leur offrant le choix de l'utilisation de leurs ressources et compétences par rapport à la structure pivot et le système organisationnel. L'équipe entrepreneuriale a apporté les compétences minimales permettant la gestion des ressources et l'expérience organisationnelle mais n'a pas cessé de prôner l'auto-organisation et l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs extérieurs politiques et économiques. Enfin la structure pivot, incontournable lien entre les acteurs, s'est trouvée en chargé du contrôle, de la mise en dynamique écosystémique, de la gestion du conflit et de tout un ensemble d'activités d'appropriation. Ainsi, une structuration par projet présente une fonctionnelle classique (verticale) et une architecture horizontale collaborative. L'idée de s'appuyer sur ces deux fonctionnements provient plus de la réalité du terrain et de

Licence CC BY-NC-ND 3.0

la nature même du projet que de la réelle volonté des acteurs. En effet, les partenaires demeurent des structures hiérarchiques d'ores et déjà fonctionnelles tandis que le projet entre dans une structure horizontale, qui existe grâce à la participation des salariés ou bénévoles de chaque structure dans un COPIL.

De surcroit, la coévolution permanente, à la base du dynamisme écosystémique, fait de la prise de décision individuelle un ressort affectant les décisions et les gains des autres. Par ce biais, le BM, centré sur une organisation fonctionnant dans son écosystème, cède la place à un écosystème fonctionnant comme un seul et unique être organisationnel, comprenant des organisations de nature très différentes les unes des autres. En effet au sein d'un réseau et particulièrement quand celui-ci englobe une notion de communauté, il faut détenir le réflexe organisationnel de la mutation.

Ensuite, la création de **Terra Garona** sous forme d'une structure dédiée, a permis de pousser la logique de projet au maximum avec une prise de décision décentralisée des structures partenaires et à travers une équipe autogérée apte à pratiquer l'agilité (Mahé de Boislandelle, 1988). L'exemple illustrant cette idée est donné par la présence de **Terra Garona** au sein même des trois associations partenaires, pour montrer l'implication commune, apporter le soutien et insuffler la volonté de travailler ensemble afin de développer la transversalité. Ainsi, le contact direct entre l'équipe entrepreneuriale du projet et les présidents des structures partenaires, est venu renforcer la cohésion du projet et guider l'ambition. La mise en œuvre de cette holacratie a même permis de supprimer la notion d'organigramme dans la présentation du projet et de lui préférer une mise en avant du collectif comme unique force. Ce fonctionnement a favorisé une posture d'évolution organique venant répondre le mieux possible aux incertitudes de l'environnement. Chacun dans le projet a eu un « *rôle* » et n'a pas tenu un poste, et cela grâce à des groupes de travail réunis sur tel ou tel domaine d'expertise. Par ailleurs, le système essais/erreurs/ajustements a fonctionné avec une progression à court terme et une volonté d'amélioration permanente. Le cas terrain illustre une capacité organisationnelle propre, celle de pouvoir faire face à une institutionnalisation trop rapide ou excessive. Car l'installation d'une holacratie permet de mettre en avant le collectif comme « *compétence cœur* » (Prahalad et Hamel, 1990). Dans ce schéma, les « *connaissances spécifiques* » sont distribuées au plus grand nombre dans le but de les partager, et ce système, à lui seul, crée le pouvoir de décision.

Ainsi, c'est bien la capacité d'ambidextrie écosystémique qui permet d'exploiter l'existant avec efficience et de s'ouvrir en même temps à de nouvelles opportunités. Pour remplir cette aptitude, le cas **Terra Garona** s'est appuyé pour l'innovation sur une structure dédiée, l'association de préfiguration, et s'est appuyé sur ses acteurs pour exercer les activités d'exploitation. Dans le champ de la théorie écosystémique, il peut s'en conclure que l'ambidextrie écosystémique divise les actions d'exploration et d'exploitation, en confiant les premières à la structure pivot tout en profitant de l'expérience et du savoir-faire des organisations partenaires dans l'exercice de leurs activités d'exploitation. Par cette solution, l'écosystème s'appuie sur l'ensemble des ressources et des compétences de sa communauté pour explorer de nouvelles idées et connaissances au sein de la structure pivot qui seule détient l'accès à l'image globale de l'écosystème.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

P9 : Au sein d'un EST, le recours à l'ambidextrie écosystémique permet d'un côté d'exploiter les compétences et ressources des organisations partenaires et de l'autre d'explorer de nouvelles opportunités grâce à la structure pivot, légitime pour porter l'ouverture, et compétente pour gérer les tensions inhérentes à ce mode de fonctionnement.

VI.2.5. Le phénomène d'institutionnalisation

L'intérêt à trouver le meilleur « *design organisationnel* » est venu de la conviction des acteurs de mettre en place un management plus fluide et plus réactif autour du processus d''institutionnalisation en cours.

Pour être en cohérence avec cette attitude et donner à cette dernière une identité structurelle, **Terra Garona** a mis en place un ensemble de points de convergence avec les objectifs du conseil départemental, notamment par l'intégration dans ses statuts associatifs des vocations suivantes uniquement tournées vers le territoire et non vers les adhérents de **Terra Garona** :

- *Valoriser/préserver le patrimoine et promouvoir les métiers du fleuve,*
- *Participer à un développement local sur les plans économique, social et culturel,*
- *Créer des emplois durables*

Comme évoqué par une étude de cas sur le management des collectifs de TPE (Gundolf, et *al.,* 2006), ce type de coordination endogène (Gundolf et Jaouen, 2004) renvoie aux pratiques proactives de s'investir dans une démarche collective afin de donner une image propre du territoire. Cette capacité interne vient du fait que l'écosystème est composé de professionnels animés d'une volonté commune et pour qui les opportunités et les menaces du marché sont anticipées. Dans le cas de **Terra Garona**, les difficultés salariales et le manque de bénéfice visible à court terme, n'ont pas permis de remplir pleinement ce rôle.

Ce mode de coordination entraine, selon les auteurs, la mise en place d'une institutionnalisation (Figure 37).

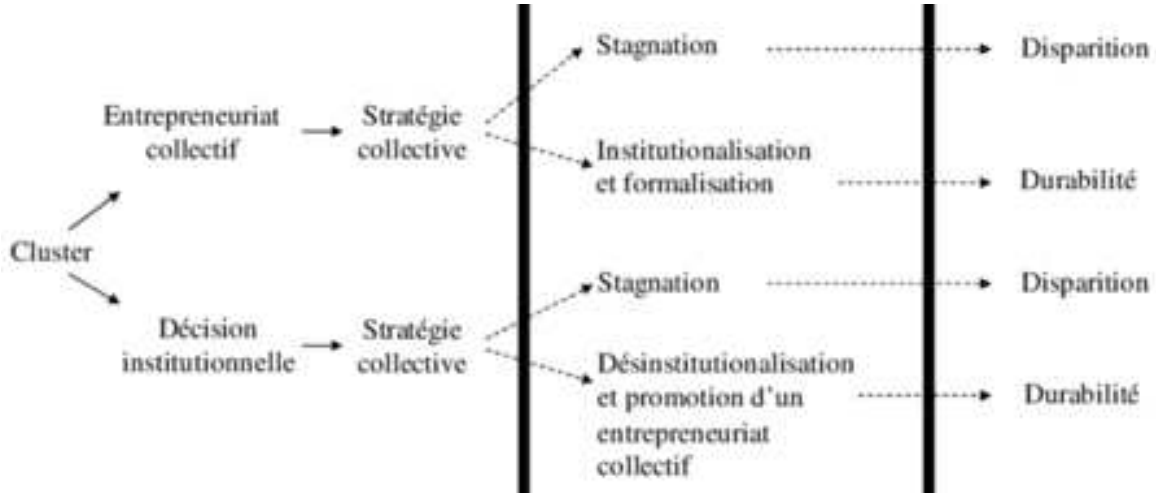


Figure 37 : Évolution de la coordination des collectifs de TPE – Gundolf et Jaouen (2005).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

L'avantage de cette évolution concerne principalement la validation institutionnelle du projet et agit sur sa légitimité. Les auteurs de la théorie parlent de « *tutelle* » imposée à l'institution par la démarche proactive de l'écosystème.

En d'autres termes, **Terra Garona** a permis de coordonner une solution générale face à une problématique culturelle territoriale et ce faisant est devenue une opportunité pour le projet politique des autorités institutionnelles. Preuves de ce constat, la plupart des documents administratifs publiés se voient illustrés de nombreuses photos de bateaux traditionnels. Mais l'ouverture institutionnelle existe aussi au bénéfice de tous les partenaires de l'écosystème puisqu'elle offre aussi la possibilité de demander certaines subventions de développement et de participer à un nombre croissant d'évènements publics.

Cependant, le rôle de « *porte étendard* » ne présente pas que des points positifs. L'institutionnalisation engendre automatiquement des règles contraignantes et une temporalité particulière réclamant des capacités spécifiques pour y faire face.

L'émergence de l'écosystème **Terra Garona** s'est faite dans un environnement incertain, avec de nombreuses transformations et modifications mais aussi avec des opportunités. Toute la cohérence stratégique a été facilitée par l'institutionnalisation, dans un domaine où les pouvoirs publics n'ont pas eu comme préoccupation la seule valeur financière.

Ainsi, par sa nature même, l'**EST** doit se penser autour d'une notion sociale et environnementale en partageant sa valeur référence, le territoire, avant de générer et capturer celle-ci.

P10. Le phénomène d'institutionnalisation, à la base d'un besoin de financement, est supporté par la structure pivot qui doit devenir un « traducteur » afin d'harmoniser les projets publics et le développement de l'EST.

VI.2.6. La relation écosystémique

Le cas **Terra Garona** se place au centre de la question de la ressource et du commun, au sein d'un **EST**. Sur ce point, il convient de défendre l'idée selon laquelle il est nécessaire de préciser le groupe d'acteurs participant à son exploitation et d'en donner les conditions d'accès. Cet aspect définitoire doit être complété par des règles tout aussi précises et un listing exhaustif des apports du système organisationnel aux acteurs, l'ensemble pouvant être modifié par un choix collectif nouveau à l'élaboration duquel, chaque acteur aura participé activement. Il en est de même du contrôle et du mécanisme de résolution des conflits qui ne doivent pas être entre les mains de la structure pivot, mais sous la responsabilité des utilisateurs de la ressource commune.

Au sein d'un monde spécifique (le fleuve girondin) et surtout face à la culture si particulière des gréements traditionnels, arborant moins des métiers, que des savoir-faire et des savoir-être, l'EE destiné à favoriser l'activité de **Terra Garona** ne disposait pas de la légitimité nécessaire pour, à lui seul, permettre l'innovation. Comme évoqué par la littérature (Acs et al, 2017) l'environnement externe joue un rôle essentiel et l'acceptation d'un nouvel entrant, surtout si ce dernier a l'ambition de créer une offre commune, est non seulement fondamentale mais vitale. Dans le cas d'étude, le terrain professionnel était traversé par une hétérogénéité structurelle aggravée par le poids de l'histoire dont les acteurs ne cessaient de se revendiquer, ce qui a fortement compliqué l'élaboration d'un projet collectif. Cet aspect rentre dans la discussion sur l'impact de la réussite ou de l'échec du phénomène écosystémique en fonction de l'hétérogénéité des acteurs (Roundy et *al*., 2017).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Un travail de délimitation du secteur apparaît nécessaire. Chez **Terra Garona**, le secteur est le fruit d'une pluralité d'appartenances, et il émane d'un héritage historique fort. Il a également son origine dans la lutte contre la misère et se construit dans des structures de partage et de solidarité.

P11. Au sein d'un EST les organisations coopèrent autour d'un commun écosystémique. Afin de le protéger, cette relation spécifique répond à des conditions d'accès et des règles. Et pour encourager la relation, ce commun répond à une liste d'apports aux acteurs.

VI.2.7. La valeur territoriale

L'examen du processus écosystémique de **Terra Garona** permet d'observer que la prise en compte du territoire est une étape primordiale du cheminement entrepreneurial et qu'elle est bénéfique pour tous. Il doit être rappelé que la structure a trouvé son origine dans la volonté de plusieurs acteurs, associatifs ou non, de se réunir pour utiliser le tourisme fluvial et traditionnel comme activité permettant l'entretien, la rénovation et la construction de gréements traditionnels. Par ce biais, les acteurs ont eu l'ambition de diffuser et protéger leur culture commune, celle de la navigation et permettre aux voiliers de retrouver leurs liens avec les cours d'eau du territoire. Le cas d'étude s'est donc construit sur plusieurs années en partant du projet académique initial (*automne 2014*) pour déboucher sur la fin de l'ambition écosystémique (*été 2017*). Ce fil de l'eau a permis de cerner les différentes étapes d'émergence d'un **EST** en décrivant les outils, les méthodes et les intentions ayant porté le projet organisationnel.

Les acteurs d'un territoire soulignent régulièrement l'importance de penser l'économie en se basant sur les ressources propres des lieux et les forces qui les façonnent. L'économie doit aussi intégrer un sens « *sociétal/social* » afin de ne pas se limiter à des échanges commerciaux. Enfin, l'économie ne doit plus être une course à la croissance au détriment du cadre de vie et de l'environnement. Ces points de convergence, partagés par tous, ont posé le cadre de réflexion pour l'élaboration de la charte.

Ce positionnement adopté et défendu par les membres du projet présents lors des réunions publiques destinées à créer le « *Schéma départemental d'orientation pour le développement du tourisme fluvial 2016-2021* » a permis à la structure **Terra Garona** d'être citée comme partenaire identifié pour promouvoir la destination Gironde en tant que destination fluviale. S'en est suivi un rôle de défenseur du territoire, de ses traditions, de sa culture et de ses bateaux. Pourtant, les adhérents ne se sont trouvés intéressés, ni par un développement sur tout le territoire girondin, ni à devenir un office de tourisme régional. Ils ont cherché plutôt à provoquer une réponse adaptée du Conseil Départemental et des élus à leurs préoccupations, dans le respect strict de leurs valeurs. Dans cet esprit, **Terra Garona**, par sa spécificité technique qui lui imposait de n'exploiter que des bateaux en bois, se devait en effet de rester par définition un acteur du tourisme raisonné, pouvant s'adapter aux besoins du territoire et soutenir les valeurs culturelles et économiques de celui-ci. Cela peut parfaitement s'accorder avec les ambitions des élus, lesquels peuvent obtenir une plus grande maîtrise du développement du territoire avec des petits acteurs locaux qu'avec des entreprises mondiales.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

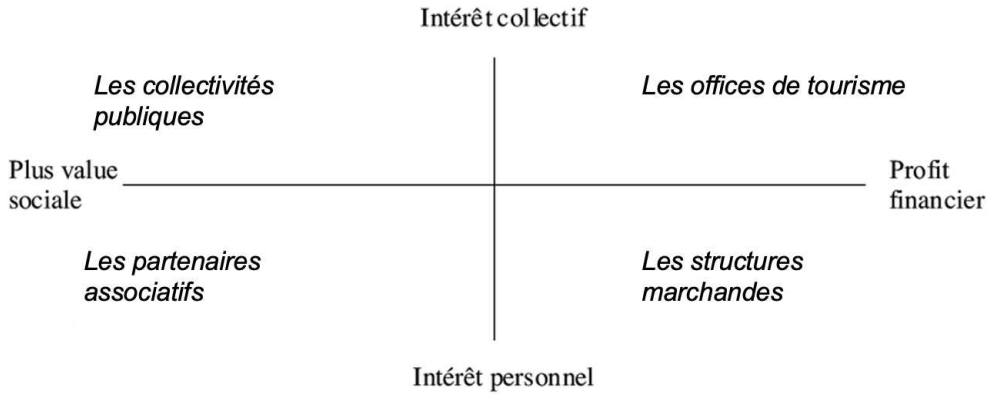


Figure 38 : Positionnement comparatif de l'entrepreneuriat solidaire pour le cas **Terra Garona**.
Source adaptée de Boncler et Hlady-Rispal (2004)

Le choix du territoire comme valeur principale de l'**EST** se retrouve dans la mise en place de la promesse de performance, en analysant celle-ci comme une expérience à vivre. Dans le cas d'étude, il ne doit pas être perdu de vue que les vieux gréements, ces bateaux patrimoniaux, ne sont pas des moyens de transport ordinaires. La navigation sur le fleuve est une aventure en soi, il s'agit de l'expérimenter. Ce tourisme raisonné se veut participatif, responsable et respectueux de l'environnement dans le but de valoriser les caractéristiques et les beautés du territoire. Par cette promesse, l'écosystème construit est donc une spécificité en soi, presque une spécialité locale, avec l'objectif de capturer le territoire pour mettre en avant l'artisanat, le patrimoine et la culture Girondine. Dès lors **Terra Garona** s'est présentée comme « *une continuité avec le passé, une volonté de préserver le patrimoine et d'en assurer la pérennité* » et le schéma a été rédigé dans l'esprit d'un tourisme respectueux de l'histoire, de la culture, des pratiques antérieures, de la transmission de ces pratiques, de la réappropriation par les populations de ces espaces exploités pendant des décennies et qui aujourd'hui n'ont pas encore retrouvés leur fonctionnalité.

P12. Dans l'EST, la valeur supplémentaire, représentée comme la force du collectif et sa raison d'être, place le territoire au cœur de la culture écosystémique et permet son développement dans le sens de la vision commune co-construite. Cette évolution est un élément de contrôle stratégique et permet l'évaluation de la performance de l'EST

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Conclusion

Une expérience terrain se trouve à l'origine ici de la présentation d'un **Écosystème Social Territorial,** analysé dans sa phase d'émergence et caractérisé au moyen d'une modélisation par la valeur. **Terra Garona** porte trace d'une histoire et d'un concept.

Le concept d'**EST** a mobilisé un long travail de dépouillement des écrits académiques relatifs aux notions d'écosystème et de BM, avant de déboucher sur une modélisation par la valeur, permettant de faire le lien avec le Territoire.

La synthèse de cette recherche sur l'**EST** a posé deux questions, la première est relative à sa caractérisation et la seconde à sa formation.

Au terme de ce travail de recherche tant académique qu'expérimental, il a été permis d'isoler **17 propositions théoriques**, toutes destinées à mieux appréhender un **EST**.

Ce travail a permis aussi de faire avancer dans les sciences de gestion la méthode auto ethnographique, en montrant la richesse des observations qu'elle offrait. Il a aussi ouvert des voies managériales, permettant d'associer la dynamique d'un BM au mouvement proprement écosystémique.

Enfin, l'étude de cas **Terra Garona** appelle d'autres expérimentations pour parfaire la modélisation.

1. Synthèse de la recherche

Une expérience terrain se trouve à l'origine ici de la présentation d'un écosystème social territorial, analysé dans sa phase d'émergence et caractérisé au moyen d'une modélisation par la valeur. **Terra Garona** porte trace d'une histoire et d'un concept.

Le terme « *d'écosystème* » est à ce point riche de sens qu'il est abordé dans tout un ensemble de domaines, très différents les uns des autres et parfois très éloignés. Loin de son origine biologique, le vocable s'est introduit dans le champ lexical pour décrire un environnement organisationnel, un secteur d'activités, une industrie, des relations, une culture commune… La pensée académique, dans les sciences de gestion, en a fait une école de réflexion permettant plus aisément de dépasser les frontières doctrinales, mais surtout, de traduire, de manière particulièrement pertinente, le comportement des organisations dans l'environnement économique actuel, lequel continue à surprendre par sa modernité et sa complexité.

Cependant, dans ce contexte en perpétuel mouvement, peu d'études ont pris rang pour aborder le lien existant entre écosystème, territoire et activités sociales. Ce constat a permis de poser une problématique dans les termes suivants :

Quelles sont les modalités constitutives d'un écosystème social territorial générateur de valeur sociale, économique et sociétale ?

Afin d'être en mesure de répondre avec le plus de justesse possible à cette question, il est apparu souhaitable de présenter et développer les spécificités de l'**EST** en s'appuyant sur la théorie des écosystèmes et en recherchant tous les liens existants avec le territoire, tant en termes de modèles organisationnels qu'en termes de relations avec les acteurs territoriaux. Pour apporter des éléments de réponse adaptés et pertinents à une problématique élaborée au fil de nos lectures académiques et de la narration du **cas Terra Garona**, deux sous-questions de recherche distinctes ont ensuite été proposées :

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Question de recherche 1 : Quelles sont les caractéristiques d'un Écosystème social territorial (EST) générateur de valeur ?

Question de recherche 2 : Quelles sont les étapes de l'émergence d'un Écosystème social territorial ?

La première question de recherche cherchait à définir la spécificité des relations et des flux de valeurs entre tous les composants de l'**EST**. Elle appelait l'étude des logiques de fonctionnement et du modèle d'affaire lié à cette structuration en réseau, destinée à créer, capturer, partager et façonner la valeur, en s'intéressant au rôle du commun et du territoire.

La deuxième question de recherche visait à analyser le processus entrepreneurial dans l'émergence d'un **EST** et de mieux cerner sa finalité sociale. La réflexion s'est spécialement attardée sur le rôle joué par l'entrepreneur (*niveau micro*), sur la force de la structure pivot (*niveau meso*) et enfin sur la réaction de l'environnement face à cette mise en mouvement, notamment de la part des partenaires publics (*niveau macro*).

La recherche commence donc par aborder les bases conceptuelles de la théorie écosystémique et sa caractérisation. Une étape utile qui a permis d'intégrer les multiples dimensions de la notion, tant sur son aspect métaphorique, si riche de particularités, que sur sa vision organisationnelle, à la base d'un outil théorique. Cette approche a permis de définir les grandes caractéristiques écosystémiques, notamment celles en lien avec la notion de coopétition.

Suite à cette approche définitoire, il est apparu incontournable, afin de se trouver prêt à présenter l'**EST**, d'aborder la notion d'écosystème, en étudiant son application organisationnelle, en reprenant sa construction historique et en listant ses modifications tant dans les formes concurrentielles, que dans les réseaux et le rapport aux parties prenantes. Ce travail a permis de bien observer l'élaboration du concept, d'abord au niveau de l'innovation académique apportée par Moore, puis au niveau de son appropriation par tout une communauté de chercheurs débouchant sur un courant de pensée désormais situé au cœur du management stratégique. Cette approche historique et organisationnelle a également permis de montrer comment l'écosystème s'inscrivait dans la famille des organisations en réseaux, prenant la suite de la notion de district, cluster et pôles de compétitivité. Enfin, cette approche a permis de bien rappeler comment la notion d'écosystème avait trouvé son application dans le terreau des nouvelles technologies, en suivant l'émergence d'internet. Une révolution numérique qui a placé au cœur des organisations la notion de commun et la co-construction facilitée par les outils informatiques.

Les deux premiers chapitres de la thèse ont rendu possible la conceptualisation de la notion d'**EST**. Cette modélisation s'est appuyée sur la diversité écosystémique, démontrée grâce à la valeur et illustrée par trois types d'écosystème :

- L'écosystème dit de « *juxtaposition* » lequel se présente sous forme d'une structure centrale appuyée sur un ensemble d'acteurs, définis comme des alliés, permettant la mise en place d'une communauté et opérant une concurrence non plus organisationnelle mais bien écosystémique.
- L'écosystème dit de « *complémentarité* » lequel permet d'ouvrir les frontières de l'écosystème et s'appuie sur l'innovation comme valeur écosystémique spécifique.
- L'écosystème dit de « *symbiose* » (dont seulement la piste a été évoquée) lequel renvoie à la notion de culture entrepreneuriale locale et ouvre la réflexion à la

Licence CC BY-NC-ND 3.0

construction d'une société entrepreneuriale (Audretsch, 2009 ; Messeghem et Sammut, 2013).

A partir de cette présentation, l'**EST** expose une architecture qui s'appuie sur la valeur sociale et construit un commun territorial permettant son co-développement.

Afin de démontrer la faisabilité d'un tel écosystème par une étude terrain, un cadre opératoire a été mis en place et une méthode spécifique, l'approche autoethnographique, a été choisie. Dans les chapitres qui y sont consacrés, c'est une posture épistémologique et méthodologique qui est recherchée, exprimant la volonté de se baser sur une approche constructiviste ancrée à un paradigme de recherche, afin d'être en mesure de présenter une recherche-action puis de la dépasser grâce à l'autoethnographie. Lors de la mise en place de cette stratégie, un canevas de recherche a été établi par le biais d'une approche abductive, qui a permis une série d'allers-retours riches entre les données empiriques vécues puis narrées et la littérature académique mobilisée. L'ensemble a permis de définir la phase empirique et de l'étudier en recourant au principe de multi-angulation des données, ce qui constitue un processus d'interprétation spécifique.

Enfin, pour alimenter la dernière étape de la démonstration d'un **EST**, avant d'aborder le chapitre de la discussion, il a été narré le cas d'affaire nommé **Terra Garona**. Cette structure associative, par nature girondine, existe depuis octobre 2015 et a comme objet social « l'utilisation coopérative et la valorisation de vieux gréements, afin d'assurer la pérennité des partenariats et de promouvoir la navigation à bord de ceux-ci » Son objectif est de gérer un ensemble territorial facilitant la mutualisation des bateaux autour d'une offre touristique commune et accessible à tous. Elle doit permettre à travers la valorisation du patrimoine de dynamiser le territoire départemental de la Gironde, tout en générant une solidarité culturelle et environnementale, en travaillant la proximité avec les fleuves. La priorité de cette structure au moment de son lancement est de rebâtir un secteur (les vieux gréements) en déshérence depuis plusieurs décennies, de recréer des liens sociaux et d'insuffler un système de valeur incluant la jeunesse. Pour cela, l'idée d'éducation citoyenne a été mise en avant, insistant sur la responsabilisation en lieu et place de l'éducation. Cette démarche d'émancipation devait permettre à chacune des structures adhérentes, de devenir directement actrice de l'avenir du secteur et membre d'un réseau solidaire durable, dans lequel chaque citoyen devenait lui aussi acteur de sa propre vie. La subvention européenne et régionale de 20k€ devait permettre de professionnaliser la démarche et de travailler en salariant une partie de l'équipe entrepreneuriale.

2. Les contributions théoriques

Les **17 propositions** théoriques présentées au terme de ce travail de recherche s'organisent en deux parties et ont pour objectif affiché de mieux comprendre le phénomène de l'**EST**.

A tout d'abord été mis en avant le modèle d'affaire de **Terra Garona**, appuyé sur une littérature abondante qui est venue alimenter la discussion sur l'entrepreneuriat social et les structures à finalité sociale. Pour cela, les résultats ont été classés en 5 groupes et **10** propositions, les uns et les autres présentant un lien précis avec le processus de la valeur au sein d'un modèle d'affaires étendu à l'écosystème d'un territoire (proposition, capture, génération, partage et façonnement).

Cette première partie a guidé la modélisation d'un **EST** dont la vocation est de se construire autour d'une proposition de valeur multiple et globale. Afin de soutenir cette volonté collective, l'**EST** s'appuie sur une activité marchande, qui lui permet de soutenir les actions sociales et

Licence CC BY-NC-ND 3.0

territoriales de ses participants, tout en assurant la couverture de ses besoins de trésorerie. Cette hybridation des ressources place l'**EST** en capacité d'innover sur de nouvelles opportunités de marché toujours en lien avec sa finalité écosystémique. Concernant la fabrication de la valeur, celle-ci n'est possible que si la dérive organisationnelle, naturelle en cas d'hybridation des ressources, reste contrôlée par le porteur de projet, lequel tire sa légitimité, sur ce point précis, de la confiance des acteurs en ses compétences et en sa vision. Au sein d'un **EST**, cette génération est portée par l'expérimentation et par le bricolage qui invitent à tester tout un ensemble d'activités pour développer l'écosystème et surtout optimiser de manière convaincante son impact territorial. Concernant le partage de la valeur, il se fait tout particulièrement autour de la notion de territoire, laquelle va porter la valeur et lui permettre d'être évaluée à travers une performance économique et extra-financière, satisfaisant le plus grand nombre d'acteurs en son sein. Afin de contrôler sa performance, l'**EST** exige un autocontrôle de la part de chaque partenaire, couplé avec une coordination générale de l'ensemble. Le recours à un audit, dans le cadre d'un suivi efficace, oblige l'**EST** à s'appuyer, de manière individuelle et collective, sur une performance tournée vers l'impact social et territorial des actions menées. Cet outil d'évaluation est fondamental car il permet d'appréhender les caractéristiques et l'identité de l'**EST**. Enfin, le façonnement de la valeur, également au rang des propositions, est abordé spécialement par son lien direct avec la notion de commun, telle que celle-ci se trouve définie au sein de l'**EST**. Deux figures ont également permis de mieux saisir le contenu des dimensions de l'**EST** selon le modèle Canvas (Figure 33) puis les flux de valeur à l'œuvre à l'aide d'une représentation plus dynamique de type transactionnelle (Figure 34).

Comme suite à la présentation des caractéristiques de l'**EST**, le cas **Terra Garona** a servi à étudier le phénomène d'émergence et plus précisément le rôle du territoire dans ce processus. Se trouvent ainsi développées des caractéristiques écosystémiques, toutes déjà présentées au sein de la revue de littérature. De ce travail, sont ressorties **7** nouvelles propositions.

L'exploration de la motivation entrepreneuriale a montré que celle-ci se conçoit au regard d'un entrepreneuriat social devant veiller à la bonne hiérarchisation globale du système. Pour réussir sa structuration, l'**EST** doit s'appuyer sur une structure pivot (de style associatif dans le cas étudié). Cette dernière va porter la volonté commune, définie par un patrimoine et/ou une culture territoriale. Elle va aussi permettre l'ambidextrie organisationnelle en s'intéressant particulièrement aux tensions d'exploration et d'exploitation présentes au sein d'une innovation et en cédant les activités aux partenaires écosystémiques. La réunion de ces derniers se réalise autour de liens écosystémiques tissés grâce au commun, répond à des conditions d'accès définies, obéit à des règles de fonctionnement et enfin se consolide grâce au listing des apports du système aux acteurs. Enfin, l'**EST**, dans la phase de son émergence, s'appuie fortement sur le territoire, pris comme valeur cardinale, pour réunir tous les acteurs souhaitant porter le projet commun.

Le cas **Terra Garona** a concrètement permis d'observer un phénomène de fusion écosystémique, lequel s'y est défini comme le regroupement autour d'une structure pivot d'un EE et d'un réseau territorial et professionnel. En reprenant l'approche par les acteurs, telle que présentée par Spigel (2017)[463] en trois catégories d'attributs, il peut en être conclu que l'EE originel du projet écosystémique a apporté une partie de l'aspect social (réseau universitaire

[463] Spigel, B. (2017), « The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 41, no. 1, p.49–72.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

et savoir-faire administratifs), tandis que le réseau territorial a apporté les attributs sociaux, culturels et matériels (Histoire du territoire, fonction support, infrastructure).

3. Les contributions méthodologiques

Les apports de la méthode autoethnographique dans l'observation du phénomène écosystémique et du processus collectif sont visibles. Ses caractéristiques ont facilité un recueil de données au plus près de la réalité et ont permis de s'assurer de la validité logique de cette étude (Figure 39),

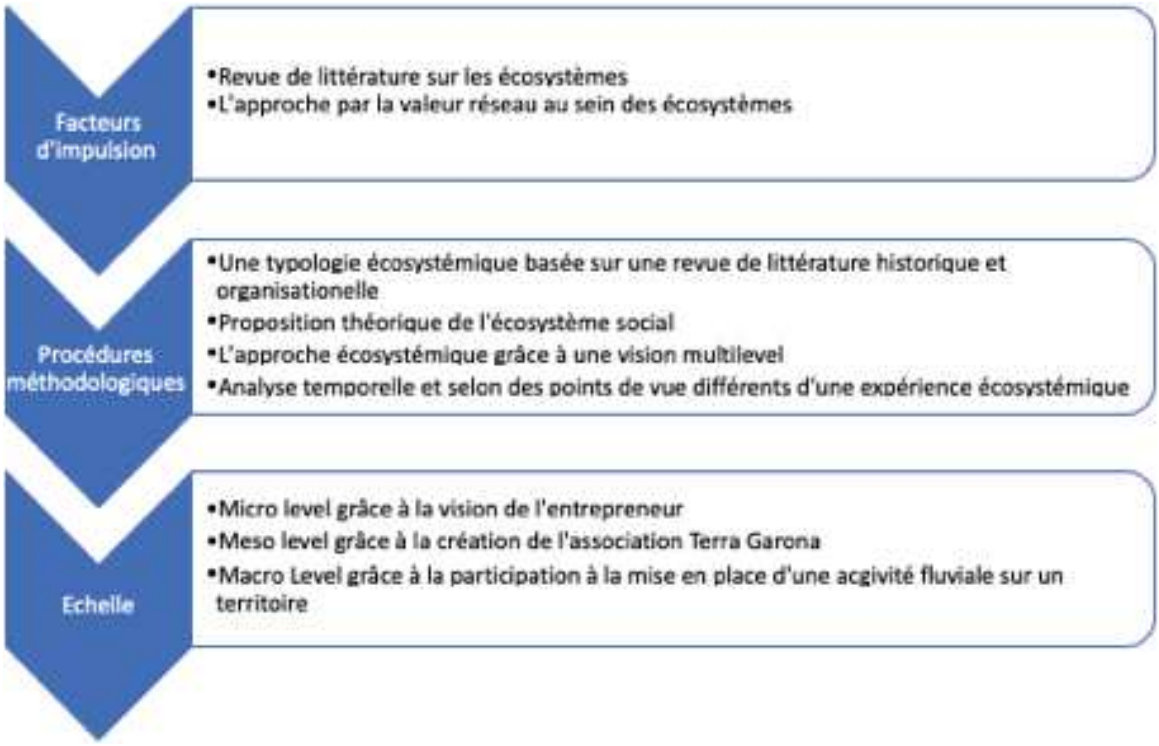


Figure 39 : Résumé du design de recherche

Le cas **Terra Garona** est venu illustrer la notion **d'écosystème social territorial,** et présenter ses phases d'émergence et de disparition. Cette étude très particulière de création/disparition, déjà abordée par la littérature sur les BM et sur les réseaux (Lindgren et *al*., 2010 ; Rohrbeck et *al*., 2013), repose sur une approche dynamique à travers le temps et les perspectives que l'autoethnographie facilite. À partir du terrain, elle a permis d'analyser la valeur dans une perspective de création sur plusieurs niveaux (Lepak et *al.,* 2007). En effet, la création de valeur ne reprend pas un modèle linéaire, mais émerge d'une procédure itérative et un design organisationnel en mouvement et changement perpétuels. Comme le décrit la littérature, c'est un phénomène de développement, de sélection, d'ajustement et de mise en place (Doganova et Eyquem-Renault, 2009 ; Teece, 2010 ; Zott et Amit, 2010). La perspective multiple qu'offre au chercheur la méthode autoethnographique, lorsque ce dernier est acteur, directement en contacts professionnels avec différentes organisations poursuivant des perspectives différentes, permet de réduire efficacement les biais, grâce notamment à la triangulation des différents niveaux de perception. De plus, le fait d'être en contact direct avec le terrain, a permis au chercheur d'obtenir tout un ensemble de données secondaires comme des rapports institutionnels, des brochures commerciales, des échanges informels et des articles de presse

Licence CC BY-NC-ND 3.0

notamment. L'ensemble fonde une « *cohérence logique* » (Dubois et Gadde, 2002) permettant de lier la construction théorique de l'écosystème social et son application réelle.

L'étude s'appuie donc sur un processus détaillé du développement d'un écosystème particulier porté par une volonté tant entrepreneuriale, que collective, publique et sectorielle à travers une approche qualitative précise et sur un temps long. Le cas rapporte le comportement de différents acteurs de deux réseaux distincts, un entrepreneurial et l'autre professionnel à travers leurs relations organisationnelles (Jack et *al*., 2008).

4. Les contributions managériales

L**'écosystème social territorial** est indissociable d'un BM durable. Les parties prenantes réunies autour de la structure pivot poursuivent certes une vision stratégique commune mais ne peuvent poursuivre leur partenariat et le partage de leurs moyens que si elles trouvent des opportunités de marchés ouverts à l'ensemble de ses acteurs. Le BM répond à cet objectif.

La recherche de la valeur ajoutée et de son partage entre les parties prenantes, dans le domaine choisi, se heurte à des dynamiques différentes, s'agissant d'un côté d'un modèle d'affaire qui s'inscrit dans un temps relativement court et de l'autre d'une orchestration écosystémique qui nécessite un temps long. **Terra Garona** a vu s'opposer ces temporalités.

Seule, une forte adhésion commune est de nature à éditer des conventions locales et permettre à l'écosystème d'être défendu, en reliant les besoins des consommateurs à l'influence des décideurs politiques, en raison même de sa spécificité, considérée comme objectif commun partagé. L'écosystème territorialisé est d'ailleurs à la base de *la transition des communs* proposés par Ostrom dans ses réflexions sur une gouvernance apte à faire fonctionner ces ensembles. Enfin, il existe un constat plus palpable, celui de la cour des Comptes (2012) soulignant l'absence, sur le territoire français, d'une stratégie globale de territoire dans le domaine de l'accompagnement entrepreneurial. Dès lors, le lien existant entre modèle d'affaire et écosystème prend tout son sens au niveau du territoire. L'**EST** illustre ce lien.

D'un point de vue pratique, cette recherche peut s'adresser autant aux directeurs associatifs qu'aux dirigeants de structure privée et aux décideurs administratifs et institutionnels. Elle peut les aider à mettre en place des organisations en réseau, pour répondre à un attachement territorial et une volonté de développer une culture, des savoir-faire, des savoir-être mais aussi pour protéger, tout en le valorisant, un patrimoine naturel et/ou historique. Nous savons que *les stratégies de coopétition* portées par les politiques publiques, encouragent une amélioration continue et professionnalisent relations et interactions par le biais de propositions aux citoyens (Bakkali, 2013 ; Messeghem et Sammut, 2013, 2014).

Le point principal de cet écosystème est sa singulière capacité d'adaptation grâce à la mise en place de stratégies individuelles et interorganisationnelles entre les acteurs. Cet exercice demeure difficile et complexe du fait de la présence entre les acteurs, d'interactions stratégiques contradictoires. Pour pallier la difficulté, le projet d'**EST** doit être initialement porté par un entrepreneur bénéficiant de compétences ou d'expériences variées dans les domaines sociaux, marchands et politiques, disposant d'un appui solide sur un important réseau social et territorial et devant présenter rapidement aux différents acteurs une efficacité palpable tant en termes de performance qu'en terme de viabilité du modèle de financement. Un compromis *« win-win »* est nécessaire pour le bon fonctionnement de l'écosystème.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dans ce schéma, la notion de BM est enrichie et va consister en l'élaboration continue d'une proposition *de valeur* construite sur un ensemble de relations, managées et structurées, autour d'une plateforme (*Customer interface*)ou d'une chaine de valeur (*Supply chain*), répondant à un modèle rentable grâce à la capture d'une valeur globale et à la distribution des bénéfices autour de son partage (Boons et Lüdeke-Freund, 2013 ; Osterwalder *et al*., 2005 ; Richardson, 2008).

De plus, afin de faire face aux difficultés structurelles d'un projet social et territorial, l'**EST** doit s'appuyer sur des espaces de dialogue ouverts, internes et externes, indispensables pour fidéliser les acteurs, mutualiser efficacement les ressources et les compétences, et légitimer de manière continue et itérative le projet porté.

5. Les limites de la recherche et les prolongements possibles

En abordant cet ultime point de la thèse, il est espéré que le travail accompli est venu efficacement défendre l'idée selon laquelle il est important de poursuivre la recherche sur les écosystèmes sachant que chaque organisation vit dans un environnement, interagit avec ses acteurs et appelle un management constant de ses relations.

En l'espèce, la recherche sur l'**EST** reste imparfaite.

Premièrement, les résultats empiriques proviennent d'une étude de cas unique. Celle-ci demeure singulière et l'expérience vécue, en tant que simple tentative d'**EST**, s'est appuyée sur un réseau de valeur, des objectifs et des compétences spécifiques. C'est pourquoi il ne serait pas sérieux de mettre en avant un modèle de fonctionnement écosystémique type. Seule l'étude d'un écosystème social et territorial ayant atteint ses objectifs et mis en réalité sa vision peut permettre d'atteindre un tel but.

Deuxièmement, la structure pivot **Terra Garona** n'a pas montré toute sa capacité à mobiliser des stratégies et des techniques lui permettant d'être assez flexible. C'est pourquoi d'autres études doivent se pencher sur les structures centrales d'écosystèmes pour mieux comprendre les leviers qui permettent à celles-ci d'évoluer et de faire face aux changements de leur écosystème, particulièrement au regard des questions d'activités sociales, de la dérive organisationnelle, de l'institutionnalisation et du rôle à tenir auprès des partenaires publics.

Le phénomène de fusion écosystémique a permis de montrer le rôle de la motivation entrepreneuriale. Dans ce cadre, une étude sur les incubateurs et leurs liens avec la notion de territoire peut être pertinente. Sur ce plan précis, le réseau peut tirer vers le haut les membres les plus faibles et faire rayonner l'ensemble mais il peut aussi à l'inverse tirer vers le bas même les plus forts et provoquer le déclin de tous.

Qu'il soit aussi permis ici de proposer une exploration sur les différents niveaux de l'écosystème au sein du territoire. Le phénomène de fusion écosystémique peut faire l'objet d'un prolongement d'étude portant sur deux écosystèmes similaires sur un territoire. Ainsi il pourra être observé si le phénomène d'émergence d'une cause commune est possible et dans ce cas il pourra être utilement tirés des enseignements, grâce notamment aux nouvelles interactions observées. Cette approche peut compléter les connaissances sur les dynamiques de coopétition écosystémique et sur les facteurs clés de réussite d'un tel phénomène.

Enfin un souhait est spécialement formé à l'effet de voir continuer, au sein de l'étude des écosystèmes, l'utilisation des méthodes de la recherche qualitative et plus particulièrement celles de la recherche action et de l'autoethnographie. En effet le concept d'écosystème demande de bien connaitre les motivations, tant des acteurs que des personnes placées dans

Licence CC BY-NC-ND 3.0

cet environnement organisationnel si spécifique et complexe. L'approche méthodologique trouve particulièrement son efficacité quand il est question d'entrepreneuriat. En effet, en endossant le rôle d'entrepreneur, le chercheur peut vivre l'expérience écosystémique et la retranscrire dans milieu académique, en analysant et théorisant tout ce qui a été vécu, s'agissant de la prise de risque, des choix stratégiques ou de la recherche de performance. Pour rester dans cette logique, toute nouvelle recherche sur l'implication d'un chercheur dans un incubateur territorialisé ou au sein d'un réseau souhaitant construire un projet autour d'un commun demeure prometteuse en termes de résultats et donc toujours pertinente.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Références bibliographiques

A

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., Licht, G. (2017), « National systems of innovation », *The Journal of Technology Transfer*, vol. 42, n°5, p. 997-1008.

Acs, Z. J., Autio, E., Szerb, L. (2014), « National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications », *Research Policy*, vol. 43, n°3, p. 476-494.

ADEME. (2015), Écosystèmes dans les Territoires, Cahiers techniques de l'AEU2 - Réussir la planification et l'aménagement durables, Janvier 2015.

Adler, P.S., Goldoftas, B., Levine, D.I. (1999), « Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system », *Organization Science*, vol. (10), p. 43-68.

Adner, R. (2006), « Match Your Innovation Strategy To Your Innovation Ecosystem. », Harvard business review, 84, 148, p. 98-107.

Adner, R. (2012), « Amazon vs. Apple : Competing Ecosystem Strategies », Harvard Business Review.

Adner, R. (2017), « Ecosystem as structure : An actionable construct for strategy. », Journal of Management, 43(1), p.39–58

Adner, R. et Kapoor, R. (2010), « Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations », Strategic Management Journal, vol. 31, n°3, p. 306-333.

Allard-Poesi, F. (2003), « Sens collectif et contruction collective du sens», *Le sens de l'action*, Bénédicte Vidaillet, Paris, Vuibert, p.91-114.

Allee, V. (2009), The Future of Knowledge, Routledge, 232 p.

Allenby, B., Cooper, W. (2006), « Understanding industrial ecology from a biological systems perspective », Environmental Quality Management. 3. p. 343-354

Almond, V. (2003), *Les mensonges de la Bourse*, Edition du Seuil, 133 p.

Amit, R., Zott, C. (2001), « Value creation in E-business. », Strategic Management Journal, 22, p. 493–520.

Anderson, L. (2006), « Analytic Autoethnography. », *Journal of Contemporary Ethnography,* 35, 4, p.373–395.

André, K. (2015), « Une évaluation hybride des entreprises sociales : Le cas du social business Grameen Veolia Water », *Revue française de gestion*, 2015/2, N° 247, p71-83.

Antonelli, C. (2006), « The business governance of localized knowledge : An information economics approach for the economics of knowledge », *Industry et Innovation*, 13, p. 227-261

Aoki M. (2001), *Toward a comparative institutional analysis*, Cambridge, MA : MIT Press.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Appold, S.J. (2005), « Location Patterns of US Industrial Research : Mimetic Isomorphism and the Emergence of Geographic Charisma » *Regional Studies* 39 (1), p. 17-39.

Arborio, A., Fournier, P. (2005), *L'observation directe.* Paris: Armand Colin.

Argyle, M., Salter, V., Nicholson, H., Williams, M., Burgess, P. (1970), « The communication of inferior and superior attitude by verbal and non-verbal signals. » *British Journal of Social and Clinical Psychology, 9*, p. 222-231.

Artis, A., Demoustier, D., Puissant E. (2009), « Le rôle de l'économie sociale et solidaire dans les territoires : six études de cas comparées », *Revue internationale d'économie sociale,* n°314, p.18-31.

Asheim, B.T., Isaksen, A. (2000), « Localised Knowledge, Interactive Learning and Innovation: Between Regional Networks and Global Corporations », The Networked Firm in a Global World. Small Firms in New Environments, Ashgate, Aldershot. p. 163-198

Assens, C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, Vol 7, n°4, p.49-59

Astley, G.W. (1984), « Subjectivity, Sophistry And Symbolism In Management Science », Journal of Management Studies, Vol. 21, 3.

Astley, G.W., Fombrun, C. J. (1983), « Collective strategy: social ecology of organizational environment », Academy of Management Review, vol. 8, n°4, p. 576-587.

Audretsch, D. B. (2009), « The entrepreneurial society », *The Journal of Technology Transfer*, vol. 34, n°3, p. 245-254.

Audretsch, D. B. et Belitski, M. (2017), « Entrepreneurial ecosystems in cities: Establishing the framework conditions », *The Journal of Technology Transfer*, vol. 42, n°5, p. 1030-1051.

Austin, J.E., Stevenson, H., Wei-Skillern, J. (2006), « Social and Commercial Entrepreneurship : Same, Different, or Both ? » *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (1), p. 1-22

Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., Wright, M. (2014), « Entrepreneurial innovation : The importance of context », *Research Policy*, vol. 43, n°7, p. 1097-1108.

Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., Wright, M. (2017), « Digital Affordances, Spatial Affordances, and The Genesis of Entrepreneurial Ecosystems », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol.12, n°1, p. 72-95

Avenier, M.J. (2008), *A methodological framework for constructing generic actionable knowledge.* In O. Eikeland & B. Brogger (Eds.), Turning to practice with Action Research. Frankfurt : Peter Lang publishers.

Avenier, M. J. (2010), « Shaping a Constructivist View of Organizational Design Science. », *Organization Studies, 31*(9-10), p.1229–1251.

Avenier, M.-J., Gavard-Perret, M. (2012), *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique in Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.* Pearson.

Ayerbe, C., Missonnier, A. (2007), « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. », *Finance Contrôle Stratégie, 10*(2).

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Azadegan, A., Patel, P.C., Parida, V. (2013), « Operational slack and venture survival », *Production and Operations Management*, vol. (22), p. 1-18.

B

Bacharach, S.B. (1989), « Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation », *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), p. 496-515

Bacq, S., Janssen, F. (2011), « The multiple faces of social entrepreneurship : A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria », Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 23, Nos. 5–6, June 2011, p. 373–403.

Baker, T., Nelson, R. (2005), « Creating Something From Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage. », Administrative Science Quarterly. 50, p. 329-366.

Baker T., Miner A. S., Eesley D. T. (2003), « Improvising Firms : Bricolage, Account Giving and Improvisional Competencies in the Founding Process », *Research Policy*, *32*, 2, p. 255-276.

Bakkali, C. (2013), *Pour une approche configurationnelle de la performance des incubateurs*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier, Montpellier.

Bakkali, C., Messeghem, K., Sammut, S. (2013), « Pour un outil de mesure et de pilotage de la performance des incubateurs », *Management International*, vol. 17, n°3, p. 140-163.

Baldegger, R. J., Brülhart, A. A., Schüffel, P. E., Straub, T. (2012), *Global Entrepreneurship Monitor. L'entrepreneuriat en comparaison internationale*, Rapport GEM, Unternehmertum im Weltweiten Vergleich, Länderbericht Schweiz.

Baldwin, C.Y., Clark, K.B. (2000), *Design Rules : The power of Modularity,* vol.1, The MIT Press, Cambridge Massachusetts, 435 p.

Balland, P-A., Boschma, R., Frenken, K. (2014), « Proximity and Innovation: From Statics to Dynamics. », *Regional Studies*. 49. p.1-14.

Baraldi, E., Ingemansson Havenvid, M. (2016), « Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system », *Technovation*, Elsevier, vol. 50, p.53-68

Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A., Guitar, S. (2012), « Revisiting incubation performance : How incubator typology affects results », Technological Forecasting and Social Change, vol. 79, n°5, p. 888-902.

Barès, F., Houé, T., Jacquot, T., (2011), « Le projet « junior-entreprise » comme outil pertinent d'initiation à l'entrepreneuriat : une analyse des comportements et des compétences », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol.10, n°2, p.89-119.

Baret, C. (2012), « Recension d'ouvrage: La politique de santé mentale en France. Acteurs, instruments, controverses *», Journal de gestion et d'économie médicale*, vol. 30(4), p.279-280

Baron, A.R., Markman, G.D. (2003), « Beyond social capital : the role of entrepreneurs' social competence in their financial success », *Journal of Business Venturing*, 18(1), p. 41-60.

Basole, R.C. (2009), « Visualization of Interfirm Relations in a Converging Mobile Ecosystem », Journal of Information Technology, p. 1-15.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Battilana J., Dorado S., (2010), « Building sustainable hybrid organizations : The case of commercial microfinance organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 6, p. 419-1440.

Battilana J., Lee M., (2014), « Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises », *The Academy of Management Annals*, n° 8, p. 397-441.

Battilana J., Lee M., Walker J., Dorsey C. (2012), « In search of the hybrid ideal », *Stanford Social Innovation Review,* vol. 10, n° 3.

Bauwens, M. (2015), *Sauver le monde : vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*. Les Liens qui Libèrent, Paris.

BCG-CMI. (2008), « Évaluation Des Pôles De Compétitivité ».

Beaurain, C., Brullot, S. (2011), « L'écologie industrielle comme processus de développement territorial : une lecture par la proximité. », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine* 2011-2 : p.313-340.

Becattini, G. (1978), « The Development of Light Industry in Tuscany: an Interpretation », *Economic Notes*, n°2–3, p. 107–123

Becattini, G. (1992), « Le district marshallien : une notion socio-économique », Benko G., Lipietz A. (Eds.), *Les Régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF, Paris, p. 35- 55

Beck, U. (2001), La société du risque, sur la voie d'une autre modernité, Paris, Aubier, 528 p.

Becker, H.S. (1992), « Cases, causes, conjunctures, stories, and imagery, in c.c. » Ragin and H.S. Becker (eds), *What Is a Case ? Cambridge University Press*. p. 217-226.

Beckinsale, M., i Ram, M. (2006), « Delivering ICT to ethnic minority businesses : an action-research approach. », *Environment and Planning C: Government & Policy*, 24(6), p.847-867.

Ben Letaifa, S. (2013), « A Methodology for Ecosystem Creation: How Organizations Can Shift From Supply Chain to Ecosystems », Ben Letaifa, S., Gratacap, A. et Isckia, T. (Eds.), *Understanding Business Ecosystems How Firms Succeed in the New World of Convergence?*, Collection, Méthodes & Recherche, De Boeck Supérieur, Bruxelles, p. 86-95.

Ben Letaifa, S. et Rabeau, Y. (2013), « Too close to collaborate ? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation », *Journal of Business Research*, vol. 66, n°10, p. 2071-2078.

Ben Letaifa, S. et Rabeau, Y. (2012), « Évolution des relations coopétitives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation », *Management International*, vol. 16, n°2, p. 57-84.

Ben Letaifa, S., Edvardsson, B. et Tronvoll, B. (2016), « The role of social platforms in transforming service ecosystems », *Journal of Business Research*, vol. 69, n°5, p. 1933-1938.

Benner, M.J., Tushman, M.L. (2003), « *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited* », *Academy Management Review*, vol. (28) p. 238-256.

Bengtsson, M., Johansson, M. (2014), « Managing coopetition to create opportunities for small firms », International Small Business Journal, Vol. 32, n°4, p. 401-427

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Bengtsson, M., Kock, S. (2000), « Coopetition' in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, p. 411-426

Bengtsson, M., Kock, S. (2015), « Tension in Co-opetition », dans Spotts, H.E. (Eds), *Creating and delivering value in marketing,* Springer International Publishing, p. 38-42.

Benyayer, L.-D. (2014), *Open Models, les business models de l'économie ouverte.* Withoud Model, CC-BY-SA.

Bessire, D. (1999), « Définir la performance. », *Comptabilité - Contrôle - Audit, 5*, p.127-150.

Bhaskar, R. (1998), *The Logic of Scientific Discovery,* in Critical Realism Essential Readings. (M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson, & A. Norrie, Eds.) New York : Routledge.

Bialès, C. (2002), « La nouvelle économie en question », *www.christian-biales.net*

Blanc, C. (2004), *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier ministre, Assemblée nationale, p.18

Bleuel, P. (2018), « Le Mittelstand et le pragmatisme allemand : un début de solution pour le cas des PME françaises ? », *Revue d'économie industrielle*, 162, p.9-41.

Blumberg, B., Cooper, D.R., Schindler, P.S. (2008), *Business Research Methods,* 2nd European edition. London.

Boltanski, L., Thévenot, L. (1991), *De la justification : Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991, 496 p.

Boltanski, L., Chiapello, E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p.

Boluk, A.K., Mottiar, Z. (2014), « Motivations of social entrepreneurs », *Social Enterprise Journal,* Vol. 10 No. 1, p. 53-68

Boncler, J., Hlady-Rispal, M. (2004), « L'entrepreneuriat en milieu solidaire : un phénomène singulier ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), p. 1–12.

Boons, F., Lüdeke-Freund, F. (2013), « Business Models for Sustainable Innovation: State of the Art and Steps Towards a Research Agenda. », *Journal of Cleaner Production*. 45. p.9-19.

Boschma, R. (2005), « Proximity and Innovation : A Critical Assessment », *Regional Studies* Vol. 39, 1, p. 61-74.

Bossard-Préchoux, V. (2013), *La construction d'un pôle de compétitivité. Travail de régulation, émergence du collectif et projets des acteurs. Le cas du pôle iDforCAR*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

Bossard-Préchoux, V. (2016), « Les pôles de compétitivité à l'épreuve de la régulation : les conditions d'émergence d'un acteur collectif », *Management Prospective* Ed. Management et Avenir, 2016/1, n°83, p. 143-163.

Boudreau, K. (2010), « Open Platform Strategies and Innovation : Granting Access vs. Devolving Control. », *Management Science*. 56. p. 1849-1872.

Boudreau, K., Hagiu, A. (2008), « Platform Rules: Multi-Sided Platforms as Regulators ». *SSRN Electronic Journal*.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Bourdieu, P. (2001), *Science de la science et Réflexivité*, Paris, Raisons d'agir, collection « Cours et travaux », 110 p.

Bousquet, F., Barbat, V., Verstraete, T. (2016), « Influence Des Préférences De L'entrepreneur Sur La Dynamique De L'ancrage Territorial », *Association de Recherches et Publications en Management,* « Gestion 2000 », 2016/2, Vol. 33, p. 53-74.

Boutillier, S., (2008), « L'entrepreneur social, un entrepreneur socialisé dans une société entrepreneuriale ? », *Humanisme et Entreprise*, vol. 290, no. 5, p. 41-60.

Boutillier, S., Carré, D., Levratto, N. (2015), *Les écosystèmes entrepreneuriaux, rencontre entre entreprises et territoire*. ISTE Group, 1 nov. 2015 - 148 p.

Bowman, C., Ambrosini, V. (2000), « Value Creation Versus Value Capture : Towards a Coherent Definition of Value in Strategy », *British Journal of Management*, Vol. 11, p.1–15

Boyer, R. (1997), « En quoi et pourquoi les théories macro-économiques contemporaines sont-elles nouvelles ? », *Cahier du Cepremap*, novembre, n° 9713

Bpifrance, (2016), « PME 2016 », *Rapport annuel sur l'évolution des PME*

Brandenburger, A. M., Nalebuff, B. J. (1995), « The Right Game : Use Game Theory to Shape Strategy », (cover story), *Harvard Business Review*, vol. 73, n°4, p. 57-71.

Brenner, T., Mühlig, A. (2013), « Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters: A Summary of 159 Cases », *Regional Studies*, 47, 4, p. 480-507.

Bridge, S., Murtagh, B., O'Neill, K., (2014), *Understanding the social economy and the third sector*, Palgrave Macmillan, New York, NY.

Brinberg, D., McGrath, J. (1985), *Validity and Research Process.* Berverly Hills: Sage.

Brown, R., Mason, C. (2017), « Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems », *Small Business Economics* volume 49, p. 11–30

Bruyat, C., Julien, P.A. (2001), « Defining the field of research in entrepreneurship. », *Journal of Business Venturing*, 16, p.165–180.

Buckler, S., Zien, K. (1996), « The Spirituality of Innovation : Learning from Stories. » *Journal of Product Innovation Management,* 13, 5, p.391–405.

Buclet, N. (2011) *Écologie industrielle et territoriale. Stratégies locales pour un développement durable*. Presses Universitaires du Septentrion, Villeneuve d'Ascq.

Burell, G., Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis,* Heinamann, London.

C

Calame, P. (2009), *Essai sur l'oeconomie*. Éditions Charles Léopold Mayer, Paris.

Campi, S., Defourny, J., Olivier, G. (2006), « Work integration social enterprises: are they multiple goal and multi-stakeholder organizations? » *in* Nyssens, M. Social enterprise: *At the crossroads of market, public policies and civil society*, p. 29-49

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Casadesus-Masanell, R., Ricart, J.E. (2009), « From Strategy to Business Models and to Tactics »*, Long Range Planning.* 43. p.195-215

Casanova, S., Messeghem, K., Sammut, S. (2017), « Les pôles de compétitivité, un réseau particulier à l'usage des PME », *Entreprendre & Innover,* 2017/4, n° 35, p. 19-28

Castillo, J.-J. (1994), « So many post-fordisms… More on the reorganization of production and the organization of work », University of California, the School of Public Policy and Social Research, Lewis Center for Regional Policy Studies, *Working Paper N° 10,* Juin.

Castro-Gonçalves, L., Tixier, J. (2007), « La structuration de pôles de compétitivité : une analyse des relations de coopération émergentes *»*, *XVIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal, juin 2007.

Carroll, A.B. (1979) « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review,* Vol. 4, No. 4, p. 497-505

Cerceau, J., Junqua, G., Gonzales, C., Laforest, V., Lopez-Ferber, M. (2014), « Quel territoire pour quelle écologie industrielle ? Contribution à la définition du territoire en écologie industrielle. » *Développement Durable et Territoires* 5 (1)

Chabault, D. (2009) *Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité*, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Université François Rabelais de Tours.

Chabault, D., Martineau, R. (2014), « L'intermédiation en R&D : le rôle des pôles de compétitivité dans l'émergence des projets collaboratifs », *Gestion 2000,* 2014/5, Vol. 31, p. 69-86.

Champeaux, J., Bret, Ch. (2000), *La CyberEntreprise*, Dunod, Paris, 268 p.

Charreire, S., Durieux, F. (1999), *Explorer et tester dans Méthodologie de Recherche en Management,* (Vol. chapitre 3). (R. e. coll., Ed.) Dunod.

Charreire, S., & Huault, I. (2002), *Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisitées*, Questions de méthodes en sciences de gestion. (M. N. al., Ed.) Colombelles, EMS.

Chédotel, F. (2004), « L'ambivalence de l'identification organisationnelle : revue de littérature et pistes de recherche », *Management & Avenir*, 2004/1, n°1, p. 59-75.

Chédotel, F., Pujol, L. (2012), « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques : le cas de SCOP. », *Finance Contrôle Stratégie*, 15-1/2

Chenail, R. J. (1995), « Presenting qualitative data. », *Qualitative Report, 2*(8).

Chesbrough, H. W. (2003), « Open Innovation : The New Imperative for Creating and Profiting from Technology », *Harvard Business Scholl Press*: Boston, 2003, 272 p.

Chesbrough, H. W. (2006), « Open innovation, a new paradigm for understanding industrial innovation », in Chesbrough, H. W., Vanhaverbeke, W., West, J. (dir.) *Open innovation : Researching a new paradigm*, New-York: Oxford: Oxford University Press, p. 1-14.

Chesbrough, H. (2010), « Business Model Innovation: Opportunities and Barriers », *Long Range Planning*, 43, p. 354-363.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Chesbrough, H. (2011), « The era of Open Innovation », in « Top 10 Lessons on the New Business of Innovation », *Sloan Management Review*, p. 35-41.

Chesbrough, H.W., Appleyard, M. (2007), « Open Innovation and Strategy », *California management review*, Vol. 50, No. 1, p. 57-76.

Chesbrough, H.W., Rosenbloom, R. S. (2002), « The role of the business model in capturing value from innovation : evidence from xerox corporation's technology spin-off companies », *Industrial and Corporate Change* 11(3), 529.

Chevassus-au-Louis, B., Salles, J.-M., Pujol, J.-L. (2009), *Approche économique de la biodiversité et des services liés aux écosystèmes*, Conseil d'analyse stratégique, Paris, La Documentation française.

Chiambaretto, P., Dumez, H. (2016), « Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach », *International Studies of Management & Organization,* vol. 46, (2-3), p. 110-129

Chow, W. S., Chan, L. S. (2008), « Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing », *Information & Management*, vol. 45, n°7, p. 458-465

Claverie, A. (1931), *Terres chaudes, cent ans d'histoire romancée*, L. Delbrel, Bordeaux

Chiasson, M., C. Saunders. (2005), « Reconciling diverse approaches to opportunity research using structuration theory. », *Journal of Business Venturing,* 20, p.747–67.

Clinton, E., McAdam, M., Gamble. J.R. (2018), « Transgenerational entrepreneurial family businesses : An examination of the business model construct. », *Journal of Business Research* 90 : p. 269–285.

Codello, P. (2018), *La gestion des risques dans les associations : vers une professionnalisation auto-limitée*, Le management des risques. Enjeux et défis pour les PME aujourd'hui et demain, ed. Management Prospective Editions

Codello-Guijarro, P. (2004), « La gestion par les compétences collectives : source de performance dans les associations ? », *XVe Congrès de l'AGRH*.

Cohen, B. (2006), « Sustainable valley entrepreneurial ecosystems », *Business Strategy and the Environment*, vol. 15, n°1, p. 1-14.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., Aiken, L. S. (2003), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences,* Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.

Cole, P. M., Johnson, K. (2007), « An Exploration of Successful Copreneurial Relationships Postdivorce ». *Family Business Review, 20*(3), p.185-198.

Colletis, G., Gianfaldoni, P., Richez-Battesti, N. (2005), « Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. » *Revue internationale de l'économie sociale*, (296), p.8–25

Cooke, P., (2002), « Regional Innovation Systems: General Findings and Some New Evidence from Biotechnology Clusters », *The Journal of Technology Transfer*, vol. 27, 1, p. 133-45

Cooke, P. N., Boekholt, P., Tödtling, F. (2000). *The governance of innovation in Europe: regional perspectives on global competitiveness*. Cengage Learning EMEA.

Cooke, P., Huggins, R. (2004), « A tale of two clusters : High technology industries in Cambridge. », *IJNVO*, 2, p.112-132

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Coriat, B. (2015), *Le retour des communs*. Les Liens qui libèrent, Paris.

Corley, K. G., Gioia, D. A. (2004), « Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin Off. », *Administrative Science Quarterly, 49*(2), p.173–208.

Cornelissen J.P. (2005), « Beyond Compare: Metaphor in Organization Theory », *Academy of Management Review*, Vol.30, N°4, p.751–764

Cornelissen, J., Kafouros, M. (2008), « Metaphors and Theory Building in Organization Theory : What Determines the Impact of a Metaphor on Theory? », *British Journal of Management*. 19, p. 365-379.

Cornforth, C. (2014), « Understanding and combating mission drift in social enterprises », *Social Enterprise Journal,* 10(1), p. 3-20.

Costanza, R., d'Arge, R., de Groot, R., Farber, S., Grasso, M., Hannon, B., Limburg, K., Naeem, S., O'Neill, R.V., Paruelo, J., Raskin, R.G., Sutton, P., van den Belt, M. (1997), « The value of the world's ecosystem services and natural capital », *Nature*, 387, p.253-260.

Covin, J.G., Garrett, R.P. Jr, Kuratko, D.F., Shepherd, D.A. (2015), « Value proposition evolution and the performance of internal corporate ventures », *Journal of Business Venturing*, 30, p. 749–774

Crespo, J. (2011), « How Emergence Conditions of Technological Clusters Affect Their Viability ? Theoretical Perspectives on Cluster Life Cycles », *European Planning Studies* Vol. 19, 12, p. 2025-2046.

Crutzen, N., Van Caillie, D., (2007), « The business failure process : towards an integrative model of the literature », *EIASM Workshop on Default Risk and Financial Distress*, Rennes (France), September 13-14

Cusumano, M. (2010), « Technology strategy and management The evolution of platform thinking. », *Commun. ACM* 53, 1, January 2010, p. 32–34.

D

D'Aveni, R.A. (1995), « Coping with hypercompetition : Utilizing the new 7S's framework », *Academy of Management Perspectives*, vol. 9, No. 3

Dacin, P., Dacin, T., Matear, M. (2010), « Social Entrepreneurship : Why We Don't Need a New Theory and How We Move Forward from Here. », *Academy of Management Perspectives*, 24, p.37-57.

Daidj N. (2010), « Territoires, industries et mutations des organisations en réseau », *Colloque international : Penser l'industrie autrement*, ISERAM, Paris, 25 mars.

Daidj, N. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? », *Management & Avenir*, vol. 46, no. 6, p. 105-130.

Daidj N., Isckia T. (2009), « Entering the Economic Models of Game Console Manufacturers », *Communications & Strategies*, No. 73, 1st quarter 2009, p. 23-42

Daily, G.C. (1997), *Nature's Services : Societal Dependence on Natural Ecosystems*, Washington (DC), Island Press.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dal Fiore, F. (2007), « Communities Versus Networks : The Implications on Innovation and Social Change » *American Behavioral Scientist,* vol.50

Dalla Pria, Y., Vicente, J. (2006), « Processus mimétiques et identité collective : gloire et déclin du « Silicon Sentier ». *Revue française de sociologie*. 47. 293

Dardour, A. (2012), « Les modèles économiques en entrepreneuriat social : Proposition d'un modèle intégrateur », *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3), p. 49-57

Dardot, P., Laval, C. (2014), *Commun. Essai sur la révolution au XXIe siècle*. La Découverte, Paris.

Dedehayir, O., Mäkinen, S. J., et Ortt, J. R. (2018), « Roles during innovation ecosystem genesis: A literature review », *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 136, 11.2018, p. 18-29

Defourny, J., Nyssens, M. (2010), « Social enterprise in Europe : At the crossroads of market, public policies and third sector », *Policy and Society*, 29(3), p. 231–242.

Defourny, J., Nyssens, M, (2011), « Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative », *Revue internationale de l'économie sociale*, RECMA, n° 319, p. 18-35

Dekker, S. (2003) ; *Resituating your data : Understanding the Human Contribution to Accidents, Constructing Risk and Safety in Technological Practice.* (J. Summerton, & Berner, B., Eds.) Londres : Routledge.

Deli, F. (2011), « Opportunity and Necessity Entrepreneurship: Local Unemployment and the Small Firm Effect », *Journal of Management Policy and Practice,* vol. 12(4), p. 38-57.

Demil, B., Lecocq, X. (2002), « Imposer son standard dans les industries de réseau par une stratégie de droits de propriété ouverts », *11e Conférence de l'AIMS*, Paris, ESCP-EAP.

Demil, B., Lecocq, X. (2010), « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency ». *Long Range Planning* 43, p.227-246.

Demil, B., Lecocq, X., Warnier, X. (2013), *Stratégie et Business Models,* Pearson Education France, Paris, 236 p.

Denzin, N., Lincoln, Y. (1998), *The landscape of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Denzin, N., Lincoln, Y. (2000), *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

Desa, G., Basu. S. (2013), « Optimization or Bricolage? Overcoming Resource Constraints in Global Social Entrepreneurship. » *Strategic Entrepreneurship Journal* 7, 1, p. 26–49.

Désautels, J., Larochelle, M. (1994), « À propos de la posture épistémologique d'enseignants et d'enseignantes de sciences. », *Revue des sciences de l'éducation*.

Di Domenico, M., Haugh, H., Tracey, P. (2010), « Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. », *Entrepreneurship Theory and Practice* 34 (4), p. 681–703.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2 (Apr., 1983), p. 147-160

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Dixon, S.E.A., Clifford, A. (2007), « Ecopreneurship: A New Approach to Managing the Triple Bottom Line », *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), p. 326-345.

Doganova, L., Eyquem-Renault, M. (2009), « What do business models do ? Innovation devices in technology entrepreneurship », *Research Policy*, 38, 10, p. 1559-1570.

Doherty, B., Haugh, H., Lyon, F. (2014), « Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda », *International Journal of Management Reviews*, 16, p. 417–436

Draperi, J.F. (2003), « L'économie sociale et solidaire : utopie, alternative, réforme ? » *Revue internationale d'économie sociale*, n°290, p. 10-26.

Dubois, A., Gadde, L-E. (2002), Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research. *Journal of business research, 55*, p. 553-560.

Duncan, M. (2004), « Autoethnography : Critical appreciation of an emerging art. », *International Journal of Qualitative Methods,* 3, n°4.

Duncan, R., Pelly, M (2016), « A bureaucrat's journey from technocrat to entrepreneur through the creation of adhocracies », *Entrepreneurship & Regional Development*, 28,7-8, p.487-513

Durance, P. (2010), « L'expérimentation : une condition nécessaire de l'innovation. », *Créativité et innovation dans les territoires*. La Documentation française, Paris : p.159-166.

Durieux, F. (2001), *Les théories de l'évolution en stratégie*, A.C. édition Martinet

Dyer J. H. (1996), « Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry », *Strategic Management Journal,* Vol.17(4), p.271-292.

Dyer, J.-H., Nobeoka, K. (2000), « Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network : The Toyota Case », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 345-367.

E

Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J. (2014), « The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations », *Research in Organizational Behavior*, 34, p. 81-100.

Edouard, S., Gratacap, A. (2010), « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant. », *Management & Avenir*. n°34, p.163-183.

Edouard, S., Gratacap, A. (2010b), « A quelles conditions un programme de recherche peut-il réussir en management stratégique ? De l'échec de l'approche par les écosystèmes d'affaires », *XIXe Conférence de l'AIMS, Luxembourg*, 2-4 juin.

Edouard, S., Gratacap, A. (2011), « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires », *Management & Avenir*. n°6, vol. 46, p.177-199.

Edouard, S., Gratacap, A. (2011b), « Dictature de l'innovation et prime à la nouveauté dans le champ académique. Positionnement de l'approche par les écosystèmes d'affaires au sein du management stratégique », *Revue d'anthropologie des connaissances*. vol. 5, 1, no. 1, 2011, p. 131-154.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Ehlinger, S., Perret, V. (2009), « La réussite des pôles de compétitivité : le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire », *B. PRAS, Management : enjeux de demain*, Vuibert, p. 31-41.

Ehlinger, S., Perret, V., Chabaud, D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, N°170, p.155-171.

Eisenmann, T., Parker, G., Alstyne, M.W. (2008), « Opening Platforms: How, When and Why? » *eBusiness & eCommerce*.

Elango, B. (2004), « Geographic Scope of Operations by Multinational Companies: An Exploratory Study of Regional and Global Strategies », *European Management Journal*, vol. 22, n°4.

Ellis, C. (1999), « Heartful Autoethnography. », *Qualitative Health Research*, 9 (5), p. 669–683.

Ellis, C., Adams, T., Bochner, A. (2011), « Autoethnography : An Overview." *Historical Social Research/ Historische Sozialforschung,* 12, 1, p.273–290.

Elsbach, K., Sutton, R., Whetten, D. (1999), « Perspectives on developing management theory. », *Academy of Management Review, 24*, p.627-633.

Emerson, J. (2003), « The Blended Value Proposition : Integrating Social and Financial Returns. », *California Management Review,* 45, p.35 - 51.

Engstrom, C. (2012), « An Autoethnographic Account of Prosaic Entrepreneurship. », *Journal for Critical Organization Inquiry*, 10, 1, p.41–54.

Evan W.M. (1966). « Organizational lag », *Human Organization*, vol. 25, n° 1, p. 51-53.

Evans, D.S. (2011), « How Cataclysts Ignite : The Economics of Platform-Based Start-Ups : in Platform Economics : Essays on Multi-Sided Businesses », David, S., Evans, S.D. *Competition Policy International*, 2011

Evans, S., Fernando, L., Yang, M. (2017), « Sustainable Value Creation » *Concept Towards Implementation.*

Evans, D.S., Hagiu, A., Schmalensee, R. (2006), « Invisible Engines : How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries », *MIT Press Books*.

Evans, D.S., Schmalensee, R. (2007), « Catalyst Code : The Strategies Behind the World's Most Dynamic Companies », *Harvard Business School Press*, Boston.

F

Fang, S.-C., Tsai, F.-S., Lin, J. L. (2010), « Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme », *International Small Business Journal*, vol. 28, n°1, p. 90-113.

Fautrero, V., Gueguen, G. (2012), « Quand la domination du leader contribue au déclin, Analyse de l'écosystème d'affaires Symbian et rôle de Nokia », *Revue française de gestion* 2012/3 (N° 222), p.107-121.

Feld, B. (2012), *Startup communities : Building an entrepreneurial ecosystem in your city.* John Wiley & Sons.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Fernandez, A.S., Le Roy, F. (2010). « Pourquoi coopérer avec les concurrents ? Une approche par la RBV », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 204, p. 155-170.

Fernandez, A., Le Roy, F., Gnyawali, D. R. (2014), « Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p. 222–235.

Feyerabend, P.K. (1988), « Knowledge and the Role of Theories », Philosophy of the Social Sciences, 18, p. 157-178.

Fletcher, D.E. (2006), « Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. », *Entrepreneurship and Regional Development ;* Vol. 18, p.421–440

Fletcher, D.E. (2011), « A curiosity for contexts: Entrepreneurship, enactive research and autoethnography », *Entrepreneurship & Regional Development,* Vol. 23, Nos. 1–2, p.65–76

Follett, M. (1919), « Community is a Process. », *The Philosophical Review* 28, p. 576–588.

Follett, M. (1924), *Creative Experience*. http://mpfollett.ning.com.

Follett, M. (1940), *Dynamic Administration*. http://mpfollett.ning.com.

Foreman, P., Whetten, D.A. (2002), « Members' Identification with Multiple-Identity Organizations », *Organization Science*, Vol 13, No. 6, p. 618-635.

Fornahl, D., Henn, S., Menzel, M.-P. (2010), *Emerging Cluster : Theoretical, Empirical and Political Perspectives on the Initial Stage of Cluster Evolution*, Edward Elgar, Cheltenhamn UK, 373p.

Fransman, M. (2008), *The new ICT Ecosystem: Implications for Europe*, Kokoro, Edinburgh

Fréry, F. (2010), « Les Écosystèmes d'affaires : un malentendu fertile », Communication a la Table Ronde sur « les Écosystèmes d'affaires: intérêts et limites dans le champ du management stratégique », *XIXe Conférence de l'AIMS*, Luxembourg, 2-4 juin, 2010.

Fréry, F., Gratacap, A., Isckia, T. (2012), « Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. », *Revue Française de Gestion*. 3, n°222, p. 69-75.

Freeman, E. R. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach.* Boston : Pitman.

Freeman, E. R., Harrison, J.S, Wicks, A.C., Parmar, B.L, (de) Colle, S. (2010), *Stakeholder Theory - The State of the Art*, The Academy of Management Annals, 362 p.

Fromhold-Eisebith, M., Eisebith, G. (2005), "How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches", *Research Policy*, 34, 8, p. 1250-1268.

Frontier, S. (1999), *Les Ecosystèmes*, Presse Universitaire de France, col. « Que sais-je ? ».

G

Gabb, J., Fink, J. (2015), « Telling Moments and Everyday Experience: Multiple Methods Research on Couple Relationships and Personal Lives. », *Sociology, 49*(5), p. 970–987.

Gamra, M. (2019), *Innovation, Ambidextrie Et Jeune Entreprise Technologique*, Thèse de doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Gardet, E., Mothe, C. (2010), « Quels modes de coordination dans les réseaux d'innovation centrés. », *Management international*. 14 (2).

Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethno-Methodology.* New York : Prentice-Hall.

Gartner, W. (2007), « Entrepreneurial narrative and a Science of the Imagination. », *Journal of Business Venturing,* 22, 5, p.613–627.

Garud, R., Jain, S., Kumaraswamy, A. (2002), « Institutional entrepreneurship in the sponsorship of common technological standards : The case of Sun Microsystems and Java » *Academy of Management Journal*, 45, p.196-214.

Garud, R., Schildt, H., Lant, T. (2014), « Entrepreneurial Storytelling, Future Expectations, and the Paradox of Legitimacy. », *Organization Science*, 25, p. 1479-1492.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Helme-Guizon, A., Herbert, M., Ray, D. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Collecter les données par l'enquête.* Pearson.

Gawer A., Cusumano M. (2002), « Platform Leadership : how Intel, Microsoft and Cisco drive industry innovation », *Harvard Business School Press*.

Gawer, A., Cusumano, M. (2008), « How companies become platform leaders. », *MIT Sloan Management Review*, 49. p. 28-35.

Gentner, D., Bowdle, B., Wolff, P., Boronat, C. (2001), *Metaphor is like analogy,* In Centner, D., Holyoak, K.J., & Kokinov, B.N. (Eds.), The analogical mind: Perspectives from cognitive science, p.199-253. Cambridge MA, MIT Press.

Géraudel, M., Jaouen, A. (2012), *Écosystèmes d'affaires et PME,* Lavoisier, Coll. Business, économie et société, 266 p.

Germak, A.J. Robinson, J.A. (2014), Exploring the motivation of nascent social entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship 5(1), p. 5-21.*

Getz, I., Carney, B.M. (2009), *Liberté & Cie*, Flammarion

Giacomin, O., Janssen, F., Guyot, J.-L. (2016), « Entrepreneurs de nécessité et d'opportunité : quels comportements durant la phase de création ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*. 15. p.181-204

Gilly J.P., Torre A. (2000), *Dynamiques de proximité*, Ed. L'Harmattan, 302 p.

Ginsberg, A., Venkatraman, N. (1985), « Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research », Academy of Management Review, Vol. 10, No. 3

Giordano, Y., Jolibert, A. (2012), *Spécifier l'objet de la recherche. Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Pearson.*

Girin, J. (1986), « L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive. », *Iseor-Fnege.* Actes du colloque « Qualité des informations scientifiques en gestion. »

Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL : Aldine

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Glaser, B. (2004), « Naturalist Inquiry and Grounded Theory. », *Forum qualitative social research, 5(1).*

Gold, R. L. (1970), *Roles in Sociological Field Work in Sociological Methods.* (N. Denzin, Ed.) Chicago : Aldine Publishing Company.

Gomez, P-Y. (2009), « La gouvernance des Pôles de compétitivité. Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles », *Revue Française de Gestion*, n° 190, p. 197-209.

Gorz, A. (2008), *Ecologica*. Galilée, Paris.

Gossain, S., Kandiah, G. (1998), « Reinventing Value : The New Business Ecosystem », *Strategy & Leadership*, Vol. 26(5), p. 28-33.

Granata, J., Roy, F. L. (2014), « Le management de la coopetition en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 17, n°2, p. 1-22.

Grandori, A., Soda, G. (1995), « Inter-firms Networks : Antecedents, Mechanisms and Forms », *Organisation Studies*, Vol.16, N°2, 183-214.

Granger, G.-G. (1992), *La vérification*, Paris, Odile Jacob, coll. Philosophie, 314 p.

Gratacap, A., Isckia, T., Parisot, X. (2017), « Une lecture lakatosienne de l'approche par les écosystèmes d'affaires », *Management international*, vol. 21, n°2, p. 80-94

Grossetti, M., Gilly, J.P., Clément, S. (1993), « Organisations, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation. » *Revue d'économie régionale et urbaine,* Armand Colin, 1993, p. 49-468

Guba, E., Lincoln, Y.S. (1989), *Fourth generation evaluation.* Thousand Oaks: Sage.

Guba, E. Lincoln, Y.S. (1994), *Competing paradigms in Qualitative Research.* (N. Denzin, & Y. Lincoln, Eds.) London: Handbooks of Qualitative Resarch.

Guba, E., Lincoln, Y.S. (1998), *Competing Paradigms in Qualitative Research in The Landscape of Qualitative Research. (N. Denzin, & Lincoln, Y.S., Eds.) London : Sage.*

Gueguen, G. (2001), *Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet*, Thèse de doctorat, Université Montpellier, Montpellier.

Gueguen, G. (2008), « Coopétition et écosystèmes d'affaires dans les secteurs des technologies de l'information : le cas des Terminaux Mobiles Intelligents », *17ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Nice - Sophia-Antipolis, France.

Gueguen, G. (2011), « Diversité culturelle et performance des équipes sportives de haut niveau : le cas du Tour de France. », *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, 15 (4), p. 109–122.

Gueguen, G. (2020), « Les missions des associations constitutives des écosystèmes entrepreneuriaux », *Revue internationale P.M.E,* Volume 33, Issue 2, 2020, p. 17-47.

Gueguen G., Passebois-Ducros J. (2011), « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau. » *Management & Avenir*, Cahier : Les Ecosystèmes, un attracteur étrange, n° 46, p.131-156.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Gueguen, G., Torrès, O. (2004), « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft », *Revue française de gestion*, vol. 158, no. 1, p. 227-248

Gueguen G., Pellegrin-Boucher E., Torres O., (2004), « Des stratégies Collectives aux écosystèmes d'affaires : le secteur des logiciels comme illustration », *Atelier AIMS stratégies collectives*.

Guilbert, L. (1997), *Paradigmes, approches méthodologiques et types de recherche. Le choc des approches méthodologiques ou l'incompatibilité des paradigmes,* Laval: Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Laval.

Guilhon, B., Gianfaldoni, P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'économie industrielle*, 51, p. 97-112

Gummerus, J. (2013), « Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? », *Marketing Theory*. 13. p.19-46.

Gunasekaran, V., Harmantzis F.C. (2008), « Towards a Wi-Fi ecosystem : Technology integration and emerging service models », *Telecommunications Policy*, 32, p. 163-181.

Gundolf, K. Jaouen, A. (2004), « Formes et modes de coordination des pratiques collectives en TPE : le cas d'un village touristique », *XIIIème Conférence AIMS* – Normandie, 2, 3 et 4 juin

Gundolf, K., Jaouen, A. (2005), « Le management des collectifs de TPE : une approche dynamique », *XIVème Conférence* AIMS.

Gundolf, K., Jaouen, A., Loup, S. (2006), « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme. », *Revue française de gestion*. 32, p. 141-156.

Gyrd-Jones, R. I., Kornum, N. (2013), « Managing the Co-created Brand: Value and Cultural Complementarity in Online and Offline Multi-stakeholder Ecosystems ». *Journal of Business Research*, 66(9), p. 1484-1493.

H

Hackett, S. M., Dilts, D. M. (2008), « Inside the black box of business incubation : Study B-scale assessment, model refinement, and incubation outcomes », *The Journal of Technology Transfer*, vol. 33, n°5, p. 439-471.

Hannah, D. P., Eisenhardt, K. M. (2018). « How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. » *Strategic Management Journal*, 39(12), p. 3163-3192.

Hansen, T. (2015), « Substitution or overlap? The relations between geographical and non-spatial proximity dimensions in collaborative innovation projects. », *Regional Studies*, 49(10), p.1672–1684.

Harte, J. (2001), « Business as a living System : the Value of Industrial Ecology (A Roundtable Discussion) », *California Management Review,* Vol.43, n°3, p. 16-25.

Harvois, Y. (1985), « Economie sociale et cycle de vie des institutions », *Les Cahiers Français* n° 221, mai-juin 1985.

Hayter, C. S. (2016), « Constraining entrepreneurial development: A knowledge-based view of social networks among academic entrepreneurs. », *Research Policy, 45,* p. 475–490.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

He, Z-L., Wong, P-K. (2004), « Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis », *Organization Science*, vol. (15), p. 481-494.

Healy, D.-F. (1973), *The perceived effect of environmental influences on marketing strategy in the 1970s,* Ohio state university, 322 p.

Hempel, C. G. (1965), *Aspects of scientific explanation: And other essays in the philosophy of science.* Free Press, 504 p.

Hempel, C. (1966), *Philosophy of Natural Science,* Pearson, 128 p.

Hernes, T. (2014), *A Process Theory of Organization*. Oxford : Oxford University Press.

Herzberg, F. (1968), « Une fois de plus : comment motiver vos employés ? », Version française tirée de la *Harvard Business Review* (janvier-février 1968), p.1-11.

Hilty, L.-M., Aebischer, B. (2015*), ICT for sustainability: an emerging research field*. ICT Innovations for Sustainability. Springer, International Publishing Switzerland.

Hindle, K., Senderovitz, M. (2010), « Unifying the Three Principal Contending Approaches to Explaining Early Stage Entrepreneurial Decision-Making and Behaviour. », *Frontiers of Entrepreneurship Research* 30 (6): 10.

Hjorth, D. (2007), « Lessons from Iago: narrating the Event of Entrepreneurship. », *Journal of Business Venturing* 22, p.712–732.

Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, (P. marketing, Ed.) Bruxelles : De Boeck Supérieur, 210 p.

Hlady-Rispal M. (2008), « Le marketing de l'économie solidaire », chapitre 9, p. 163-186, *in Marketings Contextuels*, Ed. Dunod.

Hlady-Rispal, M. (2016), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas. », *Revue Française de Gestion*, numéro spécial 40 d'influence, vol. 8, n°253, p.251-266. Article réédité.

Hlady-Rispal, M., Blancheton, B. (2020), « The diamond model : A French luxury cluster model embedded in regional heritage », *Journal of Small Business Management*, p.1-27

Hlady-Rispal M., Jouison-Laffitte E. (2015), « La contribution des méthodes qualitatives au développement du champ de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.14, n°1, p. 15-40

Hlady-Rispal, M., Servantie V. (2017), « Business models impacting social change in violent and poverty-stricken neighbourhoods: A case study in Colombia », *International Small Business Journal*, Vol. 35(4), p.427–448

Hlady-Rispal, M., Servantie, V. (2018), « Deconstructing the way value is created in Social Entrepreneurship. », *International Journal of Management Reviews*, Vol 20, p.62–80

Hmieleski K. M., Corbett A. C. (2008), « The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction », *Journal of Business Venturing*, vol. 23, n° 4, p. 482-496.

Holm, D.B., Eriksson, K., Johanson, J. (1999), « Creating value through mutual commitment to business network relationships », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 5

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Hornbach, K. (1996), « Competing by business design—the reshaping of the computer industry », *Long range planning,* Vol. 29, No. 5, p. 616-628.

Hope, J. (2008), *Biobazaar: The Open Source Revolution and Biotechnology,* Harvard University Press.

Huberman, A.M., Miles, M.B. (1983), « Drawing valid meaning from qualitative data: Some techniques of data reduction and display ». *Qual Quant* 17, p.281–339.

Huizingh, E.K.R.E. (2010), « Open innovation : State of the art and future perspectives. », *Technovation*, 10, 002

Husserl, E., (1970), *L'idée de la phénoménologie*, Paris, PUF.

I

Iammarino, S., McCann, P. (2006), « The structure and evolution of industrial clusters: Transactions, technology and knowledge spillovers », *Research Policy*, 35, 7, p. 1018-1036.

Iansiti, M., Levien, R. (2004), « Strategy as ecology », *Harvard Business Review*, vol. 82, n°3, p. 68-81.

Iansiti, M., Levien, R. (2004b), « The Keystone Advantage », *Harvard Business School Press,* Boston, USA.

Iansiti, M., Richards, G.-L. (2006), « The Information technology ecosystem : Structure, health, and performance », *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51, N°1, p. 77-110.

Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., Xuereb, J-M. (1999). *La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans Méthodes de recherche en management* (Chapitre 9). (R. Thiétart, Ed.) Paris: Dunod.

Ingstrup, M. (2010), « The role of clusters facilitator », *International Journal of Globalization & Small Business*, Vol. 4, p. 25-40.

Inkpen, A. C., Tsang, E. W. (2005), « Social capital, networks, and knowledge transfer », *Academy of Management Review*, vol. 30, n°1, p. 146-165.

Isaksen, A. (2009), « Innovation dynamics of global competitive regional clusters: The case of the Norwegian centres of expertise. », *Regional Studies*, 43(9), p.1155–1166.

Isckia, T. (2007), « Les Amazon Web Services ou la naissance d'un écosystème d'affaires », *AIMS 2007*, Montréal, Canada.

Isckia, T. (2009), « Amazon's Evolving Ecosystem : A Cyber-bookstore and Application Service Provider », *Canadian journal of administrative sciences*, Vol. 26, No. 4, p. 332-343.

Isckia, T. (2010), *Note de synthèse des travaux de recherche en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en science de gestion*. Eds. Telecom École de Management.

Isckia, T. (2011), « Écosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation », *Management & Avenir*, Vol 6, 6 n° 46

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Isenberg, D. (2010), « How to start an entrepreneurial revolution », *Harvard Business Review*, vol. 88, n°6, p. 40-50.

Isenberg, D. (2011), *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*, Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland.

Isenberg, D. (2016), « Applying the ecosystem metaphor to entrepreneurship: uses and abuses », *The Antitrust Bulletin*, vol. 61, n°4, p. 564-573.

ISO 10006, (1997), « Management de la qualité — Lignes directrices pour la qualité en management de projet », 27 p.

Iyer, B., Davenport, T.-H. (2008), « Reverse Engineering Google's Innovation Machine », *Harvard Business Review*, Vol. 86, n°4, p. 58-68.

J

Jack, S. L. (2010), « Approaches to studying networks : Implications and outcomes », *Journal of Business Venturing*, vol. 25, n°1, p. 120-137.

Jack, S., Dodd, S.D., Anderson, A.R., (2008), « Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective ». *Enterpren. Reg. Dev*. 20 (2), p. 125159.

Jacobides, M., Knudsen T., Augier M. (2006), « Benefiting from innovation : Value creation, value appropriation and the role of industry architectures », *Research Policy*, vol. 35, n° 8, october 2006, p. 1200-1221.

Jacoby, J., Kyner, D.B. (1973), « Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior », *Journal of Marketing Research,* vol. 10 (Février), p. 1-9.

Janssen, F., Bacq, S., Brouard, F. (2012) « l'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future », *Revue internationale P.M.E : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(3–4), p. 17–44.

Jetté C., Vaillancourt Y. (2011), « Social economy and home care services in Quebec co-production or co-construction ? », *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, vol. 22, n° 1, p. 48-69

Jick, T.D. (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action ». *Administrative Science Quaterly,* Vol.24, p.602-611.

Johansson, A. W. (2004), « narrating the Entrepreneur. », *International Small Business Journal* 22 (3), p.273–293.

Johannisson, B. (2002), « Enacting entrepreneurship – using autoethnography to study organization creation. », *Conference on Ethnographic Organizational Studies*, September 19–21, in University of St. Gallen, Switzerland.

Johannisson, B. (2011), « Towards a Practice Theory of Entrepreneuring. » *Small Business Economics* 36, p. 135–150.

Johannisson, B., Alexanderson, O., Nowicki, K., Senneseth, K. (1994), « Beyond anarchy and organization: Entrepreneurs in contextual networks. », *Entrepreneurship and Regional Development* 6, n°4, p.329–56.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Jorde, T.-M., Teece, D.-J. (1989), « Competition and cooperation : stricking the right balance », *California Management Review*, p. 27-37

Josserand, E. (2007), « Le pilotage des réseaux : Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 170.

Jouison, E. (2008), *L'opérationnalité du business model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet de création d'entreprise*, Bordeaux, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion.

Journé, B. (2012), *Collecter les données par l'observation*, *Méthodologie de la recherche en ciences de gestion. Paris: Pearson.*

Junker, B. H. (1960), *Field Work : An Introduction to the Social Science.* Chicago : University of Chicago Press.

K

Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000), « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : Building relational capital », *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°3, p. 217-237.

Kalika, M. (2000), « Le management est mort, vive le e-management ». *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2000, 129, p. 68-74

Kaplan, R.S. (1998), « Innovation action research: Creating new management theory and practice. », *Journal of Management Accounting Research,* 10, p.89–118.

Kapoor, R. (2018) « Ecosystems: broadening the locus of value creation ». *Journal of Organization Design*. 7

Kim, M.J., Chung, N., Lee, C-K., Preis, M.W. (2015), « Motivations and Use Context in Mobile Tourism Shopping : Applying Contingency and Task–Technology Fit Theories », *International Journal of Tourism Research*, 17: p.13–24.

Kim, W.C, Mauborgne, R. (2010), *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson Education, London, 288 p.

Klewitz, J., Hansen, E. (2014), « Sustainability-Oriented Innovation of SMEs: A Systematic Review. », *Journal of Cleaner Production*. 65. p.57-75.

Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, p. 4-17.

Koenig, G. (1996), Management *stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages,* Nathan, Paris.

Kœnig, G. (2012), « Business Ecosystems Revisited », *M@n@gement*, vol. 15, n°2, p. 208-224.

Kotler, P., Fahey, L., Jatusripitak, S. (1987), *La Concurrence totale*, éd. D'organisation.

Koyre, A. (1939), *Les Études galiléennes*, vol 3, Hermann, Paris.

Kremser, W., & Schreyögg, G. (2016), « The dynamics of interrelated routines. Introducing the cluster level. », *Organization Science*, 24(3), p.698–721.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Kuhn, T. (1962) *La structure des révolutions scientifiques*, University of Chicago Press.

L

Lado, A. A., Dant, R. R., Tekleab, A. G. (2008), « Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships: evidence from the retail industry », *Strategic Management Journal*, vol. 29, n°4, p. 401.

Lahaye, L., Janssen, F., (2016), « How do social entrepreneurs make use of their social capital to manage their hybrid organization? Literature review », *13th Annual Social Entrepreneurship Conference*, USCMarshall, Los Angeles.

Lakhal, M. (2019), *Le modèle économique des structures à finalité sociale : analyse du processus d'articulation avec le Business Model à travers une approche par les flux de valeur,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Limoges, CREOP

Lallemand-Stempak, N. (2015), « Rôle de la planification stratégique dans l'évolution des entreprises sociales: Le cas d'une mutuelle d'assurance », *Revue française de gestion,* 247(2), p. 101-117.

Lapointe, J. (1996), *La méthodologie des systèmes souples appliquée à l'amélioration de situations problématiques complexes en éducation. Ste-Foy, Québec : Université Laval.*

Largier, A., Delgoulet, C., De la Garza, C. (2008), « Quelle prise en compte des compétences collectives et distribuées dans la gestion des compétences professionnelles ? », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*. 10.

Lavie, D., Stettner U., Tushman M.L. (2010), « *Exploration and exploitation within and across organizations »*, The Academy of Management Annals, vol. (4) p. 109-155.

Laville, J.L., Hillenkamp, I., Eynaud, P., Coraggio, J.L., Ferrarini, A. (2016), « Théorie de l'entreprise sociale et pluralisme : l'entreprise sociale de type solidaire », *Interventions Economiques : Papers in Political Economy*, Association d'Économie Politique.

Le Moigne, J.-L. (1995), *Les épistémologies constructivistes.* Col. « Que sais-je ». Paris : Presses universitaires de France.

Le Moigne, J.-L. (2001), « Pourquoi je suis un constructiviste non repentant », *Revue du MAUSS*, 2001/1 (no 17), p.197-223.

Le Moigne, J.-L. (2002), *Le Constructivisme, Tome 2 : Épistémologie De L'interdisciplinarité*. Paris: L'Harmattan.

Le Moigne, J.-L. (2003), *Le Constructivisme. Tome 3 : Modéliser Pour Comprendre*. Paris: L'Harmattan.

Le Moigne, J.-L. (2007), *Les Epistémologies Constructivistes* (Vol. 2nd ed.). Paris: PUF.

Leamer, E.E, Storper, M. (2001), « The Economic Geography of the internet Age », *Journal of international Business Studies*, 4th Quarter, vol. 32, Issue 4, p. 641-665.

Lee, R., Tüselmann, H., Jayawarna, D., Rouse, J. (2011), « Investigating the social capital and resource acquisition of entrepreneurs residing in deprived areas of England », *Environment and planning C : government and policy*, 29(6), p. 1054-1072.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Leem, C.-S., Suh, H.-S., Kim D.-S. (2004), « A classification of mobile business models and its applications », *Industrial management data systems*, Vol. 104, No. 1-2, p. 78-87.

Lefebvre, P. (2013), « Organising deliberate innovation in knowledge clusters : from accidental brokering to purposeful brokering processes », *International Journal of Technology Management,* Vol. 63, p. 212-243.

Lefrancois, R. (1987), « Les nouvelles approches qualitatives et le travail sociologique », dans Delauriers, J.P. *Les méthodes de la recherche qualitative*, Presses de l'Université du Québec, Québec, p.143-153.

Leibenstein, H., (1966), « Allocative Efficiency vs. "X-Efficiency », *The American Economic Review*, vol. LVI.

Lengnick-Hall, C., Wolff, J.A. (1999), « Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams », *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 1109-1132.

Lepak, D.P., Smith, K.G., Taylor, S.M. (2007), « Value Creation And Value Capture : A Multilevel Perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, p.180–194.

Levi-Strauss, C. (1966), *The savage mind.* Chicago : University of Chicago Press.

Levie, J., Autio, E. (2008), « A theoretical grounding and test of the GEM model », *Small Business Economics*, vol. 31, n°3, p. 235-263.

Levinthal D., March, J. (1993), « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 95-112.

Lévy, J. (1994), *L'espace légitime.* Paris : Les Presses de Sciences Po.

Lewin, R. (1999), *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, The University of Chicago Press.

Li, Y-R. (2009), « The technological roadmap of Cisco's business ecosystem, » *Technovation*, 29, p. 379-386

Li, J., Garnsey, E. (2013), « Ecosystem support for global health innovations. », *Strategic Management*, Vol. 30, p. 69-96.

Lindgren, P., Taran, Y., Boer, H., 2010. « From single firm to network-based business model innovation. » *Int. J. Enterpren. Innovat. Manag*. 12 (2), p.122-137.

Locke, K. (2001), *Grounded Theory In Management Research*. London : Sage Publications

Longhi, C. (1999), « Networks, collective learning and technology development in innovative high technology regions: the case of "Sophia-Antipolis », *Regional Studies*, vol. 33, n°4, p. 333-342.

Lounsbury, M., Glynn, M. (2001), « Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources. » *Strategic Management Journal* 22 (6–7), p.545–564.

Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling Y., Veiga, J.F. (2006), « *Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration* », *Journal of Management*, vol. (32), p. 646-672.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Lüdeke-Freund, F., Dembek, K. (2017), « Sustainable Business Model Research and Practice : Emerging Field or Passing Fancy? », *Journal of Cleaner Production*. 168. p.1668-1678.

Lundequist, P., Power, D. (2002), « Putting Porter into Practice ? Practices of Regional Cluster Building: Evidence from Sweden », *European Planning Studies*, Vol. 10, p. 685-704

Luo, X., Slotegraaf, R. J., Pan, X. (2006), « Cross-functional coopetition: The simultaneous role of cooperation and competition within firms », *Journal of Marketing*, vol. 70, n°2, p. 67-80.

Lyotard, J. (1979), *The Post Modern Condition : A Report on Knowledge*. Manchester : Manchester University Press.

M

Mack, E., Mayer, H. (2015), *The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems*. Urban Studies. 53.

Mahé de Boislandelle, H., (1988), *Gestion des ressources Humaines : une approche globale et intégrée*, Gaétan Morin, Montréal.

Mair, J., Marti, I. (2009), « Entrepreneurship in and around Institutional Voids: A Case Study from Bangladesh. », *Journal of Business Venturing* 24 (5), p.419–435.

Maitre, B., Aladjidi, G. (1999), *Les business models de la nouvelle économie. Stratégies de développement pour les entreprises de l'internet et du secteur high-tech*, Paris, Dunod, collection « Stratégies et management », 248 p.

Malmberg, A., Maskell, P. (2002), « The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge-based theory of spatial clustering ». *Environment and Planning* A, 34, p.429–449.

March, J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. (2) p.71-87.

Mariaux S., Reynaud E., (2018), « L'Économie Sociale et Solidaire et ses parties prenantes : une étude du discours », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, vol. 21, p. 61-87.

Markman, G.D., Baron, R.A., (1998), « Social skills and entrepreneur's financial success : evidencethat the ability to get along with others really matters », *Frontiers of Entrepreneurship research,* Babson Park, Massachusetts, Babson College.

Markham, S.-K., Gentry, S.-T., Hume, D., Ramachandran, R., Kingon, A.-I. (2005), « Strategies and tactics for external corporate venturing », *Research technology management*, Vol. 48, No. 2, p. 49-60.

Marshall, A. (1890), *Principes d'économie politique*, Armand Colin, 544 p.

Marshall A. (1919), *Industry and Trade*, London, Macmillan, 424 p.

Martin, R., Sunley, P. (2003), « Deconstructing Clusters : Chaotic Concept or Policy Panacea ? », *Journal of Economic Geography*. 3. p. 5-35.

Mason, C., Brown, R. (2013), « Creating good public policy to support high growth firms », *Small Business Economics*, 40, p.211-225.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Mason, C., Brown, R. (2014), *Entrepreneurial Ecosystems and Growth-Oriented Entrepreneurship*, Rapport final de l'OCDE, Paris

Mathew, D. (2002), « Problems of participation : the limits of action research. », *International Journal of Social Research Methodology*, 5 (1), p.11–17.

Maxwell, J.A. (1998), « Designing a qualitative study », In BICKMANN L. And ROG D.J. (eds), *Handbook of Applied Social Research Methods.* Thousand Oaks, CA: Sage, p.69-100.

Maylor, H., Blackmon, K. (2005), *Research Business and Management*, Palgrave Macmillan, 384 p.

Mayaux F. (2009), « Le marketing au service des associations : légitimité et spécificités », *Entreprises et Histoire,* vol.3, n° 56, p. 73-84

McKelvey, B. (1997), « Quasi-natural Organization Science », *Organization Science*, Vol. 8, n° 4, p. 352-380

Mehrabian, A., Wiener, M. (1967), « Decoding of inconsistent communications. » *Journal of Personality and Social Psychology, 6*(1), p.109-114.

Ménard, C. (2004), « The Economics of Hybrids Organizations », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 160, N°.3, p. 345-376

Mendez, A. (2005), « Les effets de la mondialisation sur l'organisation et la compétitivité des districts industriels », *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol. 3, n°2, p.1-30

Mendez, A., Bardet, M. (2009), « Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME », *Revue française de gestion*, n°190, p.123-142.

Menu, S. (2012), « The role of cluster policy on leadership : evidence from two Pôles de compétitivité », *Environment and Planning - Government and Policy*, Vol. 30, p. 816- 834.

Méral, P. (2012), « Le concept de service écosystémique en économie : origine et tendances récentes », *Natures Sciences Sociétés,* 2012/1, Vol. 20, p. 3-15

Mérenne-Schoumaker, B. (2002), *La localisation des industries – Enjeux et dynamiques*, Ed. Presses Universitaires de Rennes, 243 p.

Mertrens S., Bacq S., Rijpens J., (2016), « Entrepreneuriat social », Dans Janssen F., (dir), « *Entreprendre : manuel d'introduction »,* Mai 2016, 464 p., *De Boeck*

Messeghem, K., Sammut, S. (2013), « L'accompagnement entrepreneurial, facteur de réussite », dans Léger-Jarniou, C. (Eds.), *Le Grand livre de l'Entrepreneuriat*, Dunod, Paris.

Messeghem, K., Sammut, S. (2014), « Thirty Years of Research in Entrepreneurial Support », Editorial, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 23, n°4, p. 405-418.

Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., Swalhi, A. (2017), « Measuring Nonprofit Incubator Performance : Toward an Adapted Balanced Scorecard Approach », *Journal of Small Business Management*, vol. 56, n°4 (2018), p. 658-680.

Miles, R.E., Snow, C.C. (1986), « Organization : New Concepts For New Forms » *California Management Review*, n°3.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Mina, M., Bugmann H.,Cordonnier, T. Irauschek, F., Klopcic, M., Pardos, M., Cailleret, M. (2016), « Future ecosystem services from European mountain forests under climate change », *Journal of Applied Ecology*, Vol. 54 (2), p. 389-401.

Minà, A., Dagnino, G. B., Ben Letaifa, S. (2015), « Competition and Cooperation in Entrepreneurial Ecosystems: A Life-Cycle Analysis of a Canadian ICT Ecosystem », dans Belussi, F., et Orsi, L. (Eds.), *Innovation, Alliances, and Networks in High-Tech Environments*, Routledge Studies in Global Competition, Edgar, Cheltenham, UK, p. 65-81.

Miller, K., Bromiley, P. (1990), « Strategic Risk and Corporate Performance : An Analysis of Alternative Risk Measures », *Academy of Management Journal,* Dec 1990, 33, 4, p. 756-779.

Mintzberg, H. (1989), *Le management : voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 704 p.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (1998), *Safari en pays stratégie, L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Pearson.

Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I., Serrafero, P. (2012), « Naissance d'un écosystème d'affaires. Entre stratégie délibérée et stratégie chemin faisant. », *Revue française de gestion*. 38. p.123-134.

Moore, J.F. (1993), « Predators and Prey : A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, Vol. 71, n°3, p. 75-86.

Moore, J.F. (1996), *The Death of Competition - Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Ed. Harper Business, New York, 1996, 320 p.

Moore, J.F. (1998), « The Rise of a New Corporate Form », *The Washington Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 167-81.

Moore, J.-F. (2006), « Business ecosystems and the view from the firm », *The antitrust bulletin*, Vol. 51, No. 1, p. 31-75.

Moore, J.F., Curry, S.-R. (1996), « The Death of Competition », *Fortune*, Vol. 133, n°7, 1996, p. 142-144

Morin, E. (1989), « Diriger dans la complexité. », *Entreprise et Progrès, Colloque du 9 mars 1989.*

Morozov, E. (2014), *Pour tout résoudre cliquez ici - l'aberration du solutionnisme technologique*. Fyp éditions, Paris

Morris, M. H., Koçak, A., Özer, A. (2007), « Coopetition as a small business strategy: Implications for performance », *Journal of Small Business Strategy*, vol. 18, n°1, p. 35-55.

Morris, M., Schindehutte, M., Allen, J. (2005), « The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. », *Journal of Business Research*. 58. p. 726-735

Mucchielli, R. (1983), *L'entretien de face à face dans la relation d'aide : connaissance du problème. (L. Techniques, Ed.) Entreprise Moderne d'Edition.*

Mucchielli, A. (1996), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales. Paris : Armand Colin.*

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Mucchielli, A., Mesure, S., Savidan, P. (2006), *Le constructivisme, dans le Dictionnaire des sciences humaines, Paris : PUF.*

Myers, J.P., Reichert, J.S. (1997), *Perspective in nature's services*, *Nature's Services: Societal Dependence on Natural Ecosystems*, Washington (DC), Island Press, XVII XX.

N

Nadeau, R. « La nature des théories scientifiques » in Jacob A. (Ed.), *Encyclopédie philosophique universelle,* tome I : *L'univers philosophique*, Paris : Ed. PUF, 1989, p. 557-566.

Nahapiet, J. et Ghoshal, S. (1998), « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°2, p. 242-266.

Nalebuff, B.J, Brandenburger, A. (1996), *La Co-opétition - une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 320 p.

Nadeau, R. (1989), *Encyclopédie philosophique universelle*, tome I : L'Univers philosophique, volume dirigé par André Jacob, Presses Universitaires de France, p. 557-566.

Nason, R. S., Bacq, S., & Gras, D. (2018), « A behavioral theory of social performance : Social identity and stakeholder expectations. », *The Academy of Management Review*, 43(2), p. 259–283.

Naude, W., Meintjies, A., Wood, E., Gries, T. (2008). « Regional determinants of entrepreneurial start-ups in a developing country. », *Entrepreneurship and Regional Development*. 20.

Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., Corbett, A. C. (2004), « An entrepreneurial system view of new venture creation », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n°2, p. 190-208.

Nelson, C., Treichler, P., Grossberg, L. (1992), *Cultural Studies*. New York: Routledge.

Nelson, R.R (2006), « Factors affecting the power of technological paradigms », *Industrial and Corporate Change*, 17(3), p. 485-497.

Nelson, R.R., Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Press, Harvard University Press, 454 p.

Neumeyer, X., Susana, S.C. (2017), « Sustainable Business Models, Venture Typologies, and Entrepreneurial Ecosystems: A Social Network Perspective. », *Journal of Cleaner Production*. vol. 172, p. 4565-4579.

Nguyen, T.N. (2002), « The ecology of software: a framework for the investigation of business IT integration », *The Journal of American Academy of Business*, p. 7-11.

Nicholls, A. (2009), « We do good things, don't we?' : 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 (6-7), p.755-769

Nifle, R. (1996), *La trialectique.* Institut Cohérences.

Norgaard, R.B., Bode, C. (1998), « Next, the value of God, and other reactions », *Ecological Economics*, 25, 1, p.37-39.

O

Licence CC BY-NC-ND 3.0

OCDE. (2008), *Le développent durable*, Les essentiels de l'OCDE

OECD. (2008) *Measuring Entrepreneurship: A Digest of Indicators*, OECD-Eurostat Entrepreneurship Indicators Program, Organisational for Economic Co-operation and Development (OECD), Paris.

Omorede, A. (2014), « Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship », *Social Enterprise Journa*l, Vol. 10 No. 3, p. 239-267

Oskam, I., Bossink, B., (de) Man, A-P. (2018), « The interaction between network ties and business modeling: Case studies of sustainability-oriented innovations. », *Journal of Cleaner Production*. 177. p.555-566.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005), « Clarifying Business Models: Origins, Present, And Future Of The Concept », *Communications of AIS*, Vol.15,

Ostrom, E. (1990), *Governing the Commons. The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.

Ostrom, E. (1992), The rudiments of a theory of the origins, survival, and performance of common-property institutions, Bromley, D.W. (Ed.), *Making the Commons Work: Theory, Practice, and Policy*, San Francisco, ICS Press, p.293-318.

Ostrom, E. (2000), Reformulating the commons, *Swiss Political Science Review*, 6, 1, p.29-52.

Ostrom, E., Gardner, R., Walker, J.M. (1994), *Rules, Games, and Common-Pool Resources*, Ann Arbor, University of Michigan Press.

P

Palich, L., Cardinal, L., Miller, C. (2000), « Curvilinearity in the diversification-performance linkage : An examination of over three decades of research. », *Strategic Management Journal*, 21. p.155-174.

Papazafeiropoulou, A., Pouloudi, A., Doukidis, G. (2002,) « A framework for best practices in electronic commerce awareness creation ». *Business Process Management Journal* 8(3) : p.233–245.

Parida, V., Westerberg, M., Frishammar, J. (2012), « Inbound open innovation activities in high- tech SMEs: the impact on innovation performance », *Journal of Small Business Management*, vol. (50), p.283-309.

Parisot, X. (2013), C*ritical Perspectives on the Business Ecosystem Ecological Metaphor on Metaphor*, in Understanding Business Ecosystems, Paris : De Boeck, 2013, p.45.

Parisot, X. (2015), *Influence des logiques d'innovation ouvertes sur l'émergence des écosystèmes d'affaires dans les Bioindustries françaises,* Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris, CNAM.

Parisot, X., Isckia, T. (2013). « Critical Business Ecosystem Scientific Theorizing », dans S. Ben Letaïfa, A. Gratacap, T. Isckia (sous la direction de), *Understanding Business Ecosystems : How Firms Succeed in the New World of Convergence*, Paris, De Boeck, p. 45-62.

Parisot, X., Isckia, T. (2017), « La théorie substantive des écosystèmes d'affaires selon James Moore. », *Conference : 2nde Journée de l'Innovation Abbé Grégoire*, CNAM.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Parker, G., Van Alstyne, M. (2008), « Managing Platform Ecosystems ». ICIS 2008 Proceedings - *Twenty Ninth International Conference on Information Systems*. 53.

Parodi, M. (2009), *L'économie social et solidaire, une alternative à l'économie "capitaliste*", *Recma.org*

Pascale, R.T. (1999), « Surfing the Edge of Chaos », MIT Sloan, Spring 1999.

Pecqueur, B. (2005), « Le développement territorial : une nouvelle approche des processus de développement pour les économies du Sud. » In : Antheaume Benoît (ed.), Giraut F. (ed.) *Le territoire est mort : vive les territoires ! : une refabrication au nom du développement*. p. 295-316

Pecqueur, B. (2010), « Le territoire comme entité d'innovation et de mobilisation des populations face à la mondialisation des échanges. », *In* : GODET M, DURANCE PH, MOUSLI M, *Créativité et innovation dans les territoires.* La Documentation française, Paris, p.291-301.

Pecqueur, B., Zimmermann, J.-B. (2004), *Economie de proximités*. Hermes-Lavoisier, 264 p.

Peirce, C. S. (1931), *Collected Papers.* Cambridge : Harvard University Press.

Pellegrin-Boucher, E. (2002), « Stratégies collectives, coopétition et écosystèmes d'affaires : l'exemple de la société SAP », *Doctoral dissertation*

Pellegrin-Boucher, E., Fenneteau, H. (2007), « Le management de la coopétition », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n°176, p. 111-133.

Pellegrin-Boucher, E., Gueguen, G. (2004), « Constitution d'un écosystème d'affaires sur la base des dynamiques de coopération et de coopétition : le cas de SAP, leader sur le marché des ERP *», XIIIe conférence de l'AIMS,* Normandie -Vallée de Seine.

Pellegrin-Boucher, E., Gueguen, G. (2005), « Stratégies de « coopétition » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.8, n°1, p.109–130.

Peltoniemi, M. (2004), « Cluster, Value Network and Business Ecosystem : Knowledge and Innovation Approach," paper presented at the Conference Organisations, Innovation and Complexity : *New Perspectives on the Knowledge Economy*, University of Manchester, 9-10th September 2004.

Peltoniemi, M. (2006), « Preliminary theoretical framework for the study of business ecosystem », *Emergence : complexity and organization*, Vol. 18, No. 1, p. 10-19.

Peltoniemi, M., Vuori, E. (2004), « Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments », *Proceedings of eBusiness Research Forum*, Tampere 20-22 septembre.

Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, 300 p.

Perrin, A. (2008), *Les pratiques des gestionnaires des connaissances en entreprise.* Université de Nice Sophia-Anytipolis: Thèse de doctorat.

Perry, M. (1999), « Clusters last stand », *Planning Practice and Research*, 14(2), p. 149-152

Petit, V. (2015), « L'éco-design : design de l'environnement ou design du milieu ? *», Sciences du Design 2*, p. 31-39.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Petit, V. (2017), « Transition Écologique Et Numérique. Vers Des Territoires Communs ? », Revue d'Économie Régionale & Urbaine, 2017/5 Décembre, p. 797-818.

Piaget, J. (1937), *La construction du réel chez l'enfant.* Paris : Delachaux & Niestlé s.a.

Piaget, J. (1967), *Logique et connaissance scientifique.* Paris: Gallimard.

Piaget, J. (1974), *La prise de conscience.* Paris : PUF.

Pierce, L. (2009), « Big losses in ecosystem niches : How core firm decisions drive complementary product shakeouts », *Strategic Management Journal*, vol. 30, n°3, p. 323-347.

Piore, M.J., Sabel, C.F. (1984), *The Second Industrial Divide*. New York : Basic books, 354 p.

Pires, A. (1997), « Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique », *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques,* Première partie : Épistémologie et théorie, Montréal, ed. Gaëtan Moin, p. 113-169, 405 pp.

Plane, J.-M. (1995), « Ethnométhodologie et méthodes d'observation des pratiques de GRH de petites entreprises. », *Actes du congrès de l'AGRH.* Poitiers.

Plane, J.-M. (1996), « Pour une approche ethnométhodologique de la petite entreprise ». *3ème Congrès international francophone de la PME (CIFPME)*, p. 1106-1118.

Plate, M., Schiede, C., Von-Schlippe, A. (2010), *Portfolio entrepreneurship in the context of family owned businesses.* (M. Nordqvist, & Zellweger, T. M. Eds.) Cheltenham, England: Edward Elgar.

Polanyi, K. (1957), *The Great Transformation*, Boston : Beacon.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, The Free Press, 1980

Porter, M. (1990), *The competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.

Porter, M. (1998), « Clusters and the New Economics of competition », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, p. 77-90

Porter, M. (2000), « Location, Competition and Economic Development : Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, Vol. 14, p. 15-34.

Porter, M. (2004), *La concurrence selon Porter*, Village Mondial, Paris, 476 p.

Porter, M. (2008), « The Five Competitive Forces That Shape Strategy », *Harvard Business Review*, Janvier 2008.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011), « The big idea: Creating shared value. how to reinvent capitalism: And unleash a wave of innovation and growth ». *Harvard Business Review*, 89(1), p. 2–17.

Potter, A., Watts, H. D. (2014), « Revisiting Marshall's agglomeration economies: Technological relatedness and the evolution of the Sheffield metals cluster. », *Regional Studies*, 48(4), p.603–623.

Pourtois, J.P., Desmet, H. (1988), *Epistémologie et instrumentation en Sciences Humaines,* Pierre Margada Editeur.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Powell, W.W., Colyvas, J.A. (2008), « Microfoundations of institutional theory ».In Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., Sahlin, K. (Eds.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications, London, UK, p. 276-298.

Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (1996), Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Netyvorks of Learning in Biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41, p.116-145.

Prahalad, C.K, Hamel, G. (1990), « The core competencies of the corporation », *Harvard Business Review*, vol.68(3)

Priem, R. (2007), « A Consumer Perspective on Value Creation. », *Academy of Management Review,* 32. p.219-235.

Provan, K.G., Sydow, J. (2008), *Evaluating Inter-organizational Relationships,* The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations

Punch, M. (1986), *The polits and ethics of fieldwork.* Beverly Hills: Sage.

R

Ragin, C.C., Becker, H.S. (1992), *What Is a Case ? Exploring the Foundations of Social Inquiry,* Cambridge University Press, 242 p.

Rai, R. K. (2016), « A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances : Construction of a measure and examination of its psychometric properties », *Journal of Management*, vol. 42, n°6, p. 1663-1699.

Raines, P. (2001), « The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy-Making », *Regional and Industrial Policy Research Paper n°*42, European Policies Research Centre, University of Strathclyde, Glasgow.

Rambo, C. (2005), « Impressions of Grandmother an Autoethnographic Portrait. », *Journal of Contemporary Ethnography,* 34, 5, p. 560–585.

Raymond, E. (1998), *La cathédrale et le bazar*, *www.Linux-France.org.*

Raymond, E. (1999), *Le chaudron magique*, *www.Linux- France.org*.

Richardson, J. (2008), « The business model: an integrative framework for strategy execution », *Strategic Change*, Vol.17, 5-6, p.133-144.

Richez-Battesti, N., (2016), « Diversification des modèles d'entreprises d'économie sociale et solidaire : quelle place pour l'entrepreneur ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15(3), p.129-142.

Ringtoumda, F. (2000), *Les représentations de la vulgarisation agricole en milieu rural au Burkina Faso, analysées en regard du transfert des apprentissages : contribution à l'approche du phénomène de « transfert des apprentissages ».* Université Laval : thèse de doctorat

Rivet, A., Yildirim, G. (2020), *Les difficultés des petites entreprises : regards croisés droit et gestion*, L'Harmattan, Droit privé et sciences criminelles

Rohrbeck, R., Konnertz, L., Knab, S. (2013), « Collaborative business modeling for systemic and sustainability innovations. *», Int. J. Technol. Manag*. 22 (1-2), p. 4-23,

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Ronteau, S. (2009), « Embrasser la condition de firme-pivot : dynamiques d'innovation de Dassault Systèmes dans son écosystème d'affaires. », *Revue Management & Avenir*, 28, p.196-215.

Rousseau, L., Mirabaud, P. (2008), « Les pôles de compétitivité », in T. Madiès, J.-C. Prager (eds), *Innovation et compétitivité des régions*, Paris : La Documentation française p. 161-172.

Rothwell P. (1990), « External networking and innovation in small and medium-sized manufacturing firms », *Colloque networks of innovators*, HEC Montréal

Roundy, P. T., Brockman, B. K., Bradshaw, M., (2017), « The resilience of EEs ». *Journal of Business Venturing Insights*, 8(11), p.99-104.

S

Santos, F. (2012), « A Positive Theory of Social Entrepreneurship. », *Journal of Business Ethics*, 111(3), p. 335-351.

Santos, F., Pache, A. C., Birkholz, C. (2015), « Making Hybrids Work », *California Management Review*, vol. 57, no. 3, p.36-58

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007), *Research Methods for Business Students*, (6th ed.) London : Pearson.

Savall, H., Zardet, V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Economica.

Schaltegger, S., Hansen, E.G., Lüdeke-Freund, F. (2016), « Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues », *Organization & Environment*, Vol. 29(1), p.3-10.

Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., Hansen, E.G. (2012), « Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability », *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, Vol. 6, n°2, p. 95-119.

Schmalensee, R., Evans D.S. (2007), « Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms. *» Competition Policy International*, Vol. 3, No. 1, Spring 2007.

Servantie, V. (2010), *Les entreprises à internationalisation précoce et rapide : lecture par le Business Model*, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, Bordeaux.

Servantie, V. Hlady-Rispal, M. (2016), « Le processus d'Internationalisation Précoce et Rapide : entre bricolage, effectuation et causalité », *Congrès CIFEPME*, Montréal.

Servantie, V., Hlady-Rispal, M. (2017), « Entrepreneurial approaches towards the international entrepreneurial process. », *Mc Gill conference*, Galway, Ireland, 29-30 août.

Servantie, V., Hlady-Rispal, M. (2018), « Bricolage, effectuation, and causation shifts over time in the context of social entrepreneurship. », *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 30, (3– 4), p.310–335.

Servantie, V., Hlady-Rispal, M. (2019), « Bricolage, effectuation et planification : le cas de la démarche entrepreneuriale d'une EIRP ». *Revue Internationale PME*, Vol.32, n°3-4, p. 262-290.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Séverin É., (2001), « Ownership structure and the performance of firms: Evidence from France », *European Journal of Economic and Social Systems*, Vol.15, N° 2, p. 85-107.

Shafer, S., Smith, H., Linder, J. (2005). « The Power of Business Models. », *Business Horizons* 48. p.199-207

Shane, S.A. (2003), *A General Theory of Entrepreneurship : The Individual-Opportunity Nexus*. New Horizons in Entrepreneurship, 327.p

Shapiro, C., Varian, H.R. (1999), *Information Rules – A Strategic Guide To The Network Economy*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, 368 p.

Simatupang, T. M., Schwab, A., Lantu, D. C. (2015), « Introduction : Building Sustainable Entrepreneurship Ecosystems. », Editorial, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 26(4), p.389-398.

Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Floyd, S. W. (2003), « Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective », *Journal of Management*, vol. 29, n°3, p. 427-442.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J.F, Souder, D. (2009), « A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes », J*ournal of Management Studies* 46 :5 July 2009, p. 864-894

Smith, R., Anderson, A. (2004), « The Devil is in the E-Tale: Form and Structure in the Entrepreneurial narrative. » In *Narrative and Discursive Approaches in Entrepreneurship : A Second Movements in Entrepreneurship Book,* edited by Daniel Hjorth and Chris Steyaert, p.125–143. Cheltenham : Edward Elgar

Smith, W.K., Tushman M.L. (2005), « Managing strategic contradictions : A top management model for managing innovation streams *»*, *Organization Science*, vol. (16), p. 522-536.

Solaimani, S., Heikkilä, M., Bouwman, H. (2017), « Business Model Implementation within Networked Enterprises: A Case Study on a Finnish Pharmaceutical Project », *European Management Review*, Vol. 15, 1, p.79-96

Sölvell, O., Lindqvist, G., Ketels, C. (2003), *The Cluster Initiative Greenbook,* Bromma tryck AB, Stockholm, 92.p

Sparkes, A. (2000), « Autoethnography and narratives of Self: Reflections on Criteria in Action. », *Sociology of Sport Journal* 17, 1, p.21–43.

Spigel, B. (2016), « Developing and governing entrepreneurial ecosystems: the structure of entrepreneurial support programs in Edinburgh, Scotland », *International Journal of Innovation and Regional Development*, vol. 7, n°2, p. 141-160.

Spigel, B. (2017), « The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 41, no. 1, p.49–72.

Spigel, B., Harrison, R. (2017), « Towards a Process Theory of Entrepreneurial Ecosystems », *Strategic Entrepreneurship Journal,* vol.12, p. 151-168.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Spieth, G. (2013), « Les doléances citoyennes vers un écosystème, au service de l'innovation des politiques publiques de la Métropole Nice Côte d'Azur ? », *Management et Avenir*, 2013/4, n°62, p. 188-208.

Spilling, O. R. (1996), « The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event », *Journal of Business Research*, vol. 36, n°1, p. 91-103.

Spry, T. (2001), « Performing Autoethnography : An Embodied Methodological Praxis. » *Qualitative Inquiry,* 7,6, p.706–732.

Stam, E. (2015), « Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: A Sympathetic Critique », *European Planning Studies*. vol.23, n°9, p. 1759-1769.

Stam, F.C. Spigel, B. (2016), « Entrepreneurial Ecosystems », *Working Papers* 16-13, Utrecht School of Economics

Standage T. (2005), *The Future of Technology*, Profile Books Ltd, London, 368 p.

Stanley, G. (1999), « Management and Complex Adaptation – A research note », *Management International*, vol. 3, n° 2, p. 69-79

Steyaert, C. (2011), « Entrepreneurship as In(ter)vention: Reconsidering the Conceptual Politics of Method in Entrepreneurship Studies. » *Entrepreneurship and Regional Development,* 23 (1–2), p.77–88.

Steyaert, C., Hjorth, D. (2003), *New movements in entrepreneurship*. Cheltenham, Glos/ Northampton, MA : Edward Elgar.

Strauss, A. (1987), *Qualitative Analysis.* New York : Canabridge University Press.

Suchman, M. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. » *Academy of Management Review,* 20, 3, p.571–610.

Suire, R., Vicente, J. (2008), « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue française de gestion,* 2008/4, n° 184, p. 119-136

T

Tansley, A. G. (1935), « The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. » *Ecology*, Vol. 16, No. 3 (Jul., 1935), p. 284-307

Tansley, A. G. (1920), *The New Psychology and its relations to Life*, Cornell University Library

TEEB, 2008. *The Economics of Ecosystems and Biodiversity: An Interim Report* (http://www.teebweb.org/ForCitizens/tabid/1022/Default.aspx)

Teece, D. (2007), « Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. » *Strategic Management Journal*. 28. p. 1319 - 1350.

Teece, D. (2010), « Business models, business strategy and innovation. », *Long Range Planning,* 43(2), p. 172-194

Teece, D., Pisano G., Shuen, A. (1997), « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Issue 7, p. 509-533.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Teigland, R., Lindqvist, G. (2007), « Seing eye-to-eye : how do public and private sector views of a biotech cluster and its cluster initiative differ ? », *European Planning Studies*, Vol. 15, p. 767-786

Ter Wal, A.L.J., Boschma, R. (2007), « Co-evolution of Firms, Industries and Networks in Space », *Regional Studies*, Vol. 45 (7), p.919-933.

Theodoraki, C. (2017), *Pour une approche écosystémique de la stratégie et la performance des incubateurs*, Thèse de doctorat, Université de Montpellier, Montpellier

Theodoraki C. (2019) *Building Entrepreneurial Societies Through Entrepreneurial Ecosystems and Business Incubators*. In: Lehmann E., Keilbach M. (eds) From Industrial Organization to Entrepreneurship. Springer, Cham

Theodoraki, C., Messeghem, K., Rice, M.P. (2018), « A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: an explorative study. », *Small Business Economics,* volume 51, p. 153–170

Thietart R.A. (1999), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod, 535 p.

Thietart, R-A. (2001), *Stratégies, Actualité et futures de la recherche*, Paris, Vuilbert, 2001, pp. 341-359.

Thietart R.A. (2003), *Le management,* Presse Universitaire de France, col. « Que sais-je ? », 128 p.

Thietart R.A., Koenig G., (1987), « Programmes aérospatiaux : la stratégie de l'organisation mutuelle », *Revue française de gestion*, mars-mai 1987, p. 42-53.

Thomas, L. D. et Autio, E. (2013), « The fifth facet: The ecosystem as an organizational field », *Innovation and Entrepreneurship Group Working Papers*, p. 1-40.

Thomas, C., Behar Barlatier P.-J. (2006), « Management stratégique d'un territoire et dynamique des connaissances : de la visibilité à la lisibilité », *Actes de l'atelier AIMS Stratégies, espaces et territoires*, 16 novembre, Rouen.

Thorelli, H. B. (1967), « Organizational Theory: An Ecological View », *Academy of Management*, vol. 1967, N°1

Thornhill, S., Amit, R. (2003), « Comprendre l'échec : mortalité organisationnelle et approche fondée sur les ressources. », *Document de recherche* n°202, Division de l'analyse microéconomique. Ottawa, Statistique Canada.

Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M., Saunders, M. N. K. (2000), *Managing Change : A Human Resource Strategy Approach,* Prentice-Hall, Harlow, Essex

Tian, C.H., Ray, B.K., Lee J., Cao R., Ding W. (2008), « BEAM : A framework for business ecosystem analysis and modeling », *IBM Systems Journal*, 47(1), p. 101-14.

Tixier, J., Castro-Gonçalves, L. (2008), « Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de «cluster à la française» ? », *Réalités industrielles*, Mai, p. 103-110.

Torre, A. (2006), « Clusters et systèmes locaux d'innovation: retour critique sur les hypothèses naturalistes de transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité », *Région et Développement*, Vol. 24, p.15-43.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Torre, A., Rallet, A. (2005), « Proximity and localization. », *Regional Studies*, vol. 39, n°1, p. 47–59.

Torre A., Zuindeau B., 2009, « Proximity economics and environment: assessment and prospects », *Journal of Environmental Planning and Management*, vol. 52, n°1, p. 1-24.

Torrès, O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion,* 2003/3, n°144, p.119-138

Torrès, O., Gueguen, G. (2003), « Linux contre Microsoft : la guerre des écosystèmes d'affaires », *Cahier de recherche*, EMLyon, Ecully

Torrès-Blay, O. (2000), *Economie d'Entreprise, Organisation et Stratégie à l'Aube de la Nouvelle Economie,* Economica, 282 p.

Torvalds, L., Diamond D. (2001), *Il Était une Fois Linux, l'extraordinaire histoire d'une révolution accidentelle*, Osman Eyrolles Multimédia.

Tötterman, H. et Sten, J. (2005), « Start-ups business incubation and social capital », *International Small Business Journal*, vol. 23, n°5, p. 487-511.

Tsai, W., Ghoshal, S. (1998), « Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. », *The Academy of Management Journal*, 41(4), p.464-476

Tsoukas, H. (2009), *Craving for Generality and Small N-Studies : A Wittgensteinian Approach towards the Epistemology of the Particular, in Organization and Management Studies .(D. A. Buchanan, & A. Bryman, Eds.)* The sage Handbook of Organizational Research.

Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J., Matsumoto, Y. (2017), « A review of the ecosystem concept — Towards coherent ecosystem design », *Technological Forecasting and Social Change,* Vol. 136, November 2018, p. 49-58.

Tushman, M.L., O'Reilly C.A. (1996), *«* Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change », *California Management Review,* vol. (38) p. 8-30.

U

Uzan, O, Accard, P. (2004), « Coordination, Structuration, Complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Revue Sciences de Gestion*

V

Valéau, P., Boncler, J. (2012), « Les acteurs du monde associatif face aux différentes propositions de l'entrepreneuriat social : du scepticisme à une adoption conditionnelle », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(3), p.17-35.

Van Der Gaag, M.P.J., Snijders, T.A.B. (2005), « The resource generator : social capital quantification with concrete items », *Social Networks*, 27(1), p. 1-29.

Van Maanen, J. (1983), *Qualitative Methodology.* Berverly Hills: Sage.

Vanderstraeten, J., Matthyssens, P. (2012), « Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment », *Technovation*, vol. 32, n°12, p. 656-670.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Valdaliso, J. M., Wilson, J. R., Huggins, R., Izushi, H. (2011), *Competition, competitive advantage, and clusters : The ideas of Michael Porter*. Oxford University Press.

Velu, C. (2017), « A systems perspective on business model evolution: The case of an agricultural information service provider in India. », *Long Range Planning*, 50(5), p.603–620.

Verstraete, T., Jouison-Lafitte, E. (2009), « Business Model pour entreprendre – le modèle GRP : théorie et pratique », *de Boeck Université*, mars 2009

Verstraete T., Jouison-Laffitte E., (2011), « A conventionalist theory of the business model in the context of business creation for unders- tanding organizational impetus », *Management International*, vol.15, n°2, p. 109-124.

Verstraete, T., Jouison-Laffitte, E., Krémer, F., Hlady Rispal, M., Boncler, J., Boucher, T., Scipion, F. (2012), « Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 11, n°4, p. 67-94.

Vicente, J., Suire, R. (2007), « Informational cascades vs network externalities in locational choice : evidences on ICT clusters formation and stability », *Regional Studies*, 41, p. 173-184.

Villéger, A. (2016), *Contribution A La Connaissance De La Gouvernance Copreneuriale Dans L'entreprise Familiale*, Thèse de doctorat, Université de Bordeaux, Bordeaux.

Visser K., (2011), « Social Entrepreneurship in South Africa: Context, Relevance and Extent », *Industry and Higher Education*, Vol 25, issue 4, p. 233-247.

Voelker, T. A. (2012), « Entrepreneurial Ecosystems: Evolutionary paths or differentiated systems? », *Business Studies Journal*, vol. 4, n°2, p. 43-61.

Volery T. (2002). « An Entrepreneur Commercialises Conservation - The Case of Earth Sanctuaries Ltd. » *Global Mapping International*

Von Hippel, E. (2001), « Innovation by User Communities : Learning from Open-Source Software », *MIT Sloan Management Review*, Summer 2001, p. 82-86

Von Schlippe, A., Frank, H. (2013), « The Theory of Social Systems as a Framework for Understanding Family Businesses. », *Family Relations, 62*, p. 384–398.

W

Wacheux, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion,* Economica, 1996, 290 p.

Walter, A., Ritter, T., Gemuenden, H. (2001), « Value Creation in Buyer–Seller Relationships. », *Industrial Marketing Management*, 30.

Wainstein, M., Bumpus, A. (2016), « Business Models as Drivers of the Low Carbon Power System Transition: A Multi-Level Perspective. », *Journal of Cleaner Production*. 126.

Warren, L. (2004), « A Systemic Approach to Entrepreneurial Learning: An Exploration Using Storytelling. », *Systems Research and Behavioral Science,* 21, 1, p.3–16.

Weerawardena, J., McDonald, R.E., Mort, S.G. (2010), « Sustainability of nonprofit organizations: an empirical investigation », *Journal of World Business*, 45, p. 346–356.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Wei, Z., Yang, D., Sun, B., Gu, M. (2014), « The fit between technological innovation and business model design for firm growth: evidence from China », *R&D Management*, Vol.44, 3, p. 288-305

Weick, K. (1989), « Theory Construction as Disciplined Imagination. », The *Academy of Management Review*, 14(4), p. 516-531.

Williamson O. (1979), « Transactions-cost economics: the governance of contractual relations », *Journal of Law and Economics*, 22, p. 233-262

Winn, M.I., Pogutz, S. (2013), « Business, Ecosystems, and Biodiversity: New Horizons for Management Research », *Organization Environment,* XX(X), p.1-27

Wirtz M., Volkmann C. (2015), « Do social business cities foster sustainable urban development ? » *Social Business*

Wolf-Powers, L., Doussard, M., Schrock, G., Heying, C., Eisenburger, M., Marotta, S. (2017), « The Maker Movement and Urban Economic Development », *Journal of the American Planning Association*, 83:4, p.365-376

Wolfe, D.A., Gertler, M.S. (2004), « Clusters from the inside and out : insights from the Canadian study of cluster development », *Urban Studies*, 41 :5/6, p. 1071-1093.

Wood, D.J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4. Oct. 1991, p. 691-718

Y

Yin, R. (1981), « The Case study Crisis: Some answers », *Administrative Science Quaterly,* Vol. 26, 1981, p.58-65.

Yin, R. (1990), *Case Study Research : Design and Methods,* Beverly Hills, CA: Sage Publications, Vol.5, 1990. 2sd Ed. 1994.

Young, D. R. (2007), « A unified theory of social enterprise », Working Paper, 07-01, *Andrew Young School of Policy Studies*, Atlanta : Georgia State University.

Yunus, M. (2010), *Building social business : The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*, Philadelphia: Public Affairs.

Z

Zafirovski, M. (1999), « Probing into the social layers of entrepreneurship outlines of the sociology of enterprise. », *Entrepreneurship and Regional Development* 11, p.351–372.

Zahra, S. A. et Nambisan, S. (2012), « Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems », *Business Horizons*, vol. 55, n°3, p. 219-229.

Zimmermann, J-B (2005), « Entreprises et Territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *Revue de l'Ires*, n°47, p. 21-36.

Zoonekynd, S. (2004), « Contribution à l'analyse d'une forme singulière d'entrepreneuriat : le cas des entreprises d'insertion », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n° 3, p. 33-46.

Zott, C., Amit, R. (2007), « Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms », *Organization Science*, vol. 18, n°2, p.181-199.

Licence CC BY-NC-ND 3.0

Zott, C., Amit, R. (2010), « Business model design : An activity system perspective. », *Long Range Planning*, vol. 43 n°2–3, p. 216–226.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2011), « The business model: Recent developments and future research. », *Journal of Management*, vo. 37, n°4, p. 1019–1042

Licence CC BY-NC-ND 3.0