



**HAL**  
open science

# La gouvernance des méta-organisations : une approche par le capital institutionnel des corridors logistico-portuaires

Antoine Kauffmann

► **To cite this version:**

Antoine Kauffmann. La gouvernance des méta-organisations : une approche par le capital institutionnel des corridors logistico-portuaires. Conférence Internationale de Gouvernance, May 2016, Montpellier, France. hal-02429564

**HAL Id: hal-02429564**

**<https://hal.science/hal-02429564>**

Submitted on 6 Jan 2020

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

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

# **La gouvernance des méta-organisations : une approche par le capital institutionnel des corridors logistico-portuaires**

Antoine KAUFFMANN, Doctorant en sciences de gestion, Université du Havre

## **1. Introduction**

La mondialisation de l'économie a entraîné une hausse considérable des échanges commerciaux internationaux. Ainsi, les trafics maritimes ont triplé entre 1970 et 2010, passant de 2,5 à 8,5 milliards de tonnes (Armateurs de France, 2015). Dans l'économie actuelle, 80% des échanges commerciaux se font en utilisant au moins une fois le transport maritime (Alix & Daudet, 2014) et sollicitent par conséquent les ports ainsi que les liens leur permettant de desservir leurs arrière-pays.

La révolution du conteneur a particulièrement facilité ces échanges : le trafic mondial de conteneurs a quintuplé entre 1990 et 2013, entraînant une massification considérable des flux ainsi qu'une course au gigantisme des navires et des escales plus importantes en termes de flux débarqués. La conteneurisation et la massification des flux ont permis une diminution considérable des coûts du transport maritime. Cela a eu pour conséquence une hausse de la part relative des coûts de transport à terre des marchandises par rapport à la part maritime de leur transport : aujourd'hui, 80% des coûts des transport internationaux ont lieu dans l'hinterland (OCDE, 2009) d'où le besoin de traiter des flux importants en provenance des terminaux portuaires à chaque escale. C'est pourquoi les liens entre ports et arrière pays, de plus en plus souvent nommés corridors, prennent une importance capitale dans les stratégies de développement portuaire et d'aménagement du territoire.

Ces liens ont souvent la particularité de traverser les frontières administratives des territoires tout en ayant généré au cours de leur histoire un espace métropolitain particulièrement dense en flux et en activités logistiques, ce qui implique le besoin d'une gouvernance spécifique.

## **2. L'évolution du concept de corridor**

Agé d'environ un demi-siècle, le terme de corridor est apparu en géographie des transports et désignait des routes et axes d'infrastructures de transport majeurs reliant des centres urbains majeurs interdépendants (Gottmann, 1961, Whebell, 1969 Luiz & Paulo, 1996). Le corridor peut aussi bien servir à desservir l'hinterland d'un port qu'à désenclaver une zone géographique ou permettre l'accès à une ressource. Cette vision basique du corridor comme un "axe qui donne accès à un lieu et, par extension, exprime la concentration des flux" (Comtois, 2012) est encore fréquemment utilisée de nos jours, même s'il existe des définitions plus complètes.

Progressivement, la définition s'est élargie pour intégrer le territoire entourant l'axe d'infrastructures de transport. Le corridor de transport devient alors corridor de développement. Claude Comtois (2012) détaille davantage la définition en introduisant la notion de corridor de commerce : il prend en compte les flux de marchandises, de personnes et d'informations, les systèmes et infrastructures qui permettent ces flux et qui les facilitent ainsi que les politiques et les

lois qui réglementent le fonctionnement du corridor. Nous observons ici le fait qu'un corridor peut faire l'objet d'une gouvernance et implique par conséquent des acteurs : nous nous éloignons de l'aspect inanimé des définitions originelles.

Enfin, Brigitte Daudet et Yann Alix (2011) voient davantage le corridor comme un réseau d'acteurs coordonnés sur un territoire, en se focalisant particulièrement sur le cas des corridors à interface portuaire, nommés "corridors logistico-portuaires". Théo Notteboom (2012) précise la définition du corridor par une vision en "couches" : un corridor est constitué d'un territoire (première couche), d'une infrastructure (deuxième couche), de transporteurs, prestataires et autres entreprises utilisant ces infrastructures (troisième couche) et d'activités dites "logistiques" qui pilotent la coordination des opérateurs de transport.

Debrie et Comtois (2010) proposent une caractérisation de l'évolution du concept de corridor en quatre parties :

- De simple infrastructure de transport, le corridor est devenu un réseau intégré et intermodal.
- De conséquence de la planification étatique, le corridor est devenu un outil de la planification régionale.
- Avec la prise en compte des contraintes environnementales, le corridor vu en tant qu'axe de développement a cédé sa place au corridor vu en tant qu'axe de développement durable.
- Initialement gouverné par la planification publique, le corridor tend de plus en plus à faire l'objet d'une gouvernance mixte public-privé.

Pour mieux définir la notion de corridor logistique, qui a énormément évolué au cours du temps, nous allons utiliser le schéma présenté en fig. 1. Cette définition, construite en nous inspirant des travaux de Debrie & Comtois (2010), Notteboom (2012), Daudet & Alix (2012) et Bazaras & al. (2014), présente le corridor comme un ensemble constitué de plusieurs couches superposées. La première couche est une couche territoriale. En effet, le corridor est en premier lieu un territoire plus ou moins linéaire sur lequel se trouvent des espaces métropolitains. Sur cette couche se greffe une couche infrastructurelle : c'est un réseau dense d'infrastructures logistiques qui constituent des liens portant les flux générés par les espaces métropolitains sus-mentionnés. L'utilisation de ces infrastructures par des entreprises de transport et de services logistiques, aussi bien techniques (prestataire de transport par exemple) qu'organisationnelles (intégrateurs, 3PL, 4PL) constitue la troisième couche du corridor. Cette couche peut éventuellement être divisée en deux, comme le propose Notteboom (2012), qui sépare les activités d'utilisation directes du corridor (transports notamment) et les activités coordinatrices (transitaires, commissionnaires, intégrateurs de transport multimodal...). Enfin, toutes ces couches sont coordonnées par une structure de gouvernance. Cette gouvernance pilote le corridor sur le plan stratégique, et c'est cette dernière couche qui constitue le terrain de recherche le plus propice pour le chercheur en gestion désireux d'adopter le corridor comme unité d'analyse.

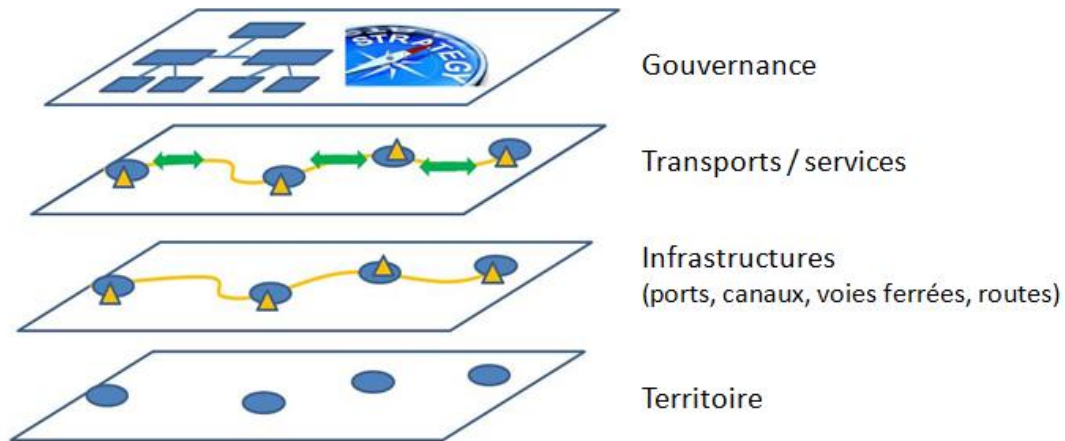


Fig. 1 : Représentation schématique d'un corridor logistique

Nous raisonnerons plus particulièrement sur le cas des corridors logistico-portuaires, qui sont caractérisés par la présence d'une ou plusieurs interfaces maritimes leur offrant une ouverture sur le commerce mondial. Les acteurs des corridors de ce type sont présentés dans le tableau ci-dessous (cf. Daudet & Alix, 2012).

Acteurs régaliens	Acteurs utilisateurs
Etat	Transporteurs routiers, ferroviaires et fluviaux
Régions, départements et collectivités locales (découpage amené à varier selon les pays)	Armateurs
Agences d'urbanisme, de développement économique, de protection environnementale...	Prestataires de services aux navires
CCI	Opérateurs de terminaux
Autorités portuaires	Transitaires/commissionnaires
Groupements interportuaires	Opérateurs de transport intermodal*
Gestionnaires d'infrastructures (ferroviaires, fluviales, routières)	Prestataires d'entreposage
Douanes	Autres prestataires logistiques (3PL et 4PL)
Agglomérations/communautés de communes	Entreprises d'import/export, distributeurs
	Industriels

Tableau 1 : Détail des acteurs d'un corridor logistico-portuaire

Cette vision nous oriente vers la considération du corridor comme un réseau inter-organisationnel, qui constitue l'objet qui nous permet d'aborder le corridor par les sciences de gestion sur le plan théorique (la notion de territoire au sens strict convient davantage à la géographie et aux sciences politiques). Toutefois, il conviendrait de mieux caractériser le corridor en tant que réseau inter-organisationnel en déterminant la forme de réseau inter-organisationnel qui le caractérise le mieux. Dans ce but, nous avons effectué un travail de revue de littérature visant à situer le corridor logistico-portuaire parmi les différentes catégories existantes de réseaux inter-organisationnels. Ainsi, le concept de corridor a été comparé à ceux de district (Marshall, 1890, Beccatini, 1979), écosystèmes d'affaire (Moore, 1993), cluster (Porter, 1998), système productif local (Levesque & al., 1998), réseau territorialisé d'organisations (Chabault, 2007) et méta-organisation (Ahrne & Brunsson, 2005). Chacun de ces concepts décrit un phénomène de mise en réseau spécifique présentant des caractéristiques définies.

Nous avons élaboré une trame d'analyse des catégories de réseaux en nous basant sur des travaux de Mintzberg (1982, 1986, 1998), Rehnman (1970, 1973), et Chabault (2009), qui mettent en

valeur plusieurs critères de comparaison appliqués aux structures organisées. Il s'agit du type de gouvernance (concept de direction chez Rehnman et de coalition chez Mintzberg), des objectifs (buts stratégiques et institutionnels chez Mintzberg) et des acteurs constitutifs.

Le mode de gouvernance existe pour le réseau en cela qu'un réseau d'organisation peut faire l'objet de différents types de leadership (centralisé, décentralisé, absence de leadership...). Le mode de gouvernance existe aussi à travers la manière dont le réseau accumule son capital institutionnel (Garrabé, 2008). Le capital institutionnel est défini comme un réseau dynamique d'institutions formelles et informelles, complémentaires et articulées, qui constituent la structure incitative organisant les relations entre les individus ou entre les organisations au sein des processus de production économiques et sociaux (Garrabé, 2007, 2008). Le caractère formel ou informel de la gouvernance constitue enfin un élément distinctif majeur de la gouvernance des structures réticulaires en cela que certains réseaux se basent sur une structure hiérarchique et institutionnelle formelle tandis que d'autres sont gouvernés de manière très peu formelle (Gadille & al., 2013, Dumez, 2009, Gulati & al., 2012). Comme une organisation, un réseau a des objectifs (méta-objectifs) plus ou moins précis (c'est-à-dire une raison d'être), au moins lors de sa genèse. Il convient donc de s'intéresser à ces deux éléments (objectifs et genèse), qui expliquent comment et pourquoi le réseau se forme et dure dans le temps. Quant aux acteurs constitutifs, qui sont des individus dans le cas de l'organisation, il est particulièrement intéressant de les étudier dans le cas du réseau d'organisations sur le plan de leur statut, de leurs points communs, de leur autonomie ainsi que du partage des ressources (autant physiques que non-physiques). Nous considérerons également la délimitation territoriale du réseau, qui renseigne sur le caractère géographiquement concentré ou dispersé du réseau (Chabault, 2009).

Sur la base de ces critères, nous avons élaboré un cadre d'analyse représenté par le tableau ci-dessous.

Critère de comparaison	Sous-critères	Modalités
Genèse		Naturelle ou délibérée.
Objectifs du réseau		Développer une innovation, Développer une coopération, Réduire des coûts
Mode de gouvernance	Type de leadership	Avec ou sans entité focale (présence d'un noyau)
	Mode d'accumulation des institutions	Mimétisme, Harmonisation, Innovation institutionnelle, transformation de l'informel en formel
	Formalisation des relations de gouvernance	Gouvernance formelle, semi-formelle ou informelle. Existence ou non d'une structure de gouvernance.
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Homogène ou hétérogène
	Autonomie	Forte, moyenne, faible, aucune
	Caractère public ou privé des membres	Privés, privés et publics, publics
	Mode de partage des ressources	Présence ou absence d'un capital commun, mise à disposition d'un capital
Délimitation territoriale		Localisé sur un territoire ou non

Tableau 2 : Le cadre d'analyse des réseaux inter-organisationnels

Les parties suivantes de ce document s'attacheront à analyser les corridors ainsi que les principales formes de réseaux à l'aide ce cadre dans le but de déterminer quelles formes d'organisation conviendraient le mieux pour qualifier un corridor.

### **3. Le cas du corridor logistico-portuaire**

Sur le plan de sa genèse, un corridor peut avoir deux origines différentes. La plus ancienne sur le plan historique est la genèse naturelle : les corridors très anciens, tels que la vallée de la Seine, se sont constitués du fait que la topologie et l'hydrographie se montraient particulièrement favorables au développement d'activités économiques et logistiques. Toutefois, un corridor peut aussi avoir été créé de manière délibérée par le fait d'une volonté privée ou publique. C'est notamment le cas de nombreux corridors africains, qui étaient à l'origine des voies de chemin de fer construites par les colonisateurs européens pour exporter les ressources minières de ces pays. Toutefois, dans la plupart des cas, le corridor est la conséquence d'une série de dynamiques économiques et apparaît donc progressivement et naturellement au cours de l'histoire (Comtois, 2012), bien que, dans certains cas, des politiques de développement territorial puissent jouer un rôle facilitateur dans la mise en relation des acteurs.

L'objectif majeur d'un corridor à interface portuaire est de permettre à un port de desservir un arrière-pays efficacement afin de permettre à son ou ses ports maritimes de conquérir des parts de marché sur cet arrière-pays et de faciliter la création de valeur dans les espaces métropolitains qui s'y trouvent. Toutefois, le corridor va au-delà de la simple création de valeur et commence à devenir un axe de développement durable des territoires, un instrument de la planification politico-économique structurant les investissements et les projets (Debrie & Comtois, 2013), ce qui implique que la gouvernance des corridors est devenue un enjeu majeur des politiques locales, régionales et nationales. La promotion des dynamiques de coopération et de coopération est particulièrement présente dans ces politiques.

La gouvernance des corridors logistico-portuaires est complexe, parfois conflictuelle, et ce sur plusieurs plans. Considérant le leadership du corridor, Comtois (2012) affirme qu'un corridor "ne forme pas une entité politique" en cela que le corridor est un construit qui traverse les frontières des territoires politiques, lesquels s'impliquent de manière variable dans la gestion du corridor. Le corridor fait cependant l'objet d'une gouvernance (Duzynski & Préterre, 2012). Cette gouvernance est partagée et polycéphale. Elle implique des acteurs locaux, régionaux, nationaux et parfois internationaux (Union Européenne par exemple) : il n'existe pas de "firme focale", bien qu'il existe une structure de gouvernance plus ou moins formalisée selon les cas. Pour illustrer cet élément, dans le cas de la Vallée de la Seine, la gouvernance du corridor est partagée entre trois régions, une dizaine de départements, l'Etat (via le Délégué Interministériel au Développement de la Vallée de la Seine et ses deux chargés de mission, rattachés à Matignon, cf. Philizot, 2014), de nombreuses institutions locales telles que les municipalités, agglomérations, agences d'urbanisme, CCI, CCIR, autorités portuaires. Entre les nombreuses parties prenantes de la gouvernance d'un corridor, les relations peuvent être qualifiées de semi-formelles car, malgré l'absence d'une véritable structure hiérarchique à l'échelle du corridor, les relations entre parties prenantes de la gouvernance (publiques comme privées) sont consignées de manière formelle dans des contrats de planification. Nous pouvons citer à titre d'exemple le Contrat de Plan Interrégional Etat-Régions Vallée de Seine de 2015, qui définit précisément les principaux projets infrastructurels du corridor Vallée de Seine, leur financement et leurs échéances. Ces contrats de planification constituent une accumulation de

capital institutionnel permettant l'harmonisation de systèmes institutionnels préexistants (cf. AURH, 2014, Philizot, 2014) et la conversion de relations informelles en relations formelles.

Les acteurs d'un corridor, quant à eux, sont extrêmement variés et très hétérogènes. Un réseau de relations complexes s'est tissé entre prestataires de services, industriels et acteurs institutionnels, qui peuvent avoir des tailles très différentes et des secteurs d'activité très distincts. Ceci implique de potentielles disproportions dans les rôles et les pouvoirs de décision.

Enfin, le corridor est un réseau territorialisé (i.e. dont les acteurs partagent une même zone géographique) dont la définition spatiale reste toutefois approximative et quelque peu subjective. En effet, selon les projets d'infrastructure, de logistique ou d'urbanisme qui lui sont associés, l'évolution des marchés, ou le progrès des technologies de transport, il peut être amené à s'élargir, à s'allonger ou à se désaxer. La principale notion utilisée pour déterminer l'appartenance ou non-appartenance d'un espace à un corridor est la concentration des flux, des activités et des personnes dans une approche gravitaire (exemple : Rodrigue, 2004). Toutefois, il est également possible de prendre en compte des éléments topographiques, culturels, institutionnels ou historiques par exemple, notamment lorsque la politique instrumentalise le corridor et cherche à en définir les frontières pour pouvoir l'administrer (Comtois, 2012).

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques du corridor en tant que réseau, analysées via notre filtre.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Souvent naturelle, parfois délibérée.	Comtois, 2012
Objectifs du réseau		Faciliter les accès des ports à l'hinterland, canaliser les projets et investissements. Coordination face à un destin commun et promotion d'un territoire.	Debie & Comtois, 2013, AURH, 2014, Haezendonck, 2014, Beziat & al., 2014
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas de véritable entité focale, gouvernance non centralisée	Beziat & al., 2014, Comtois, 2012,
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Harmonisation et innovation institutionnelle.	Beziat & al., 2014
	Homogénéité	Acteurs très hétérogènes	Daudet & Alix, 2011, Beziat & al., 2014
	Formalisation des relations	Semi-formelle, gouvernance par projets et standardisations. Existence d'une structure de gouvernance non centralisée.	Paris-Seine-Normandie, 2015, AURH, 2014, Union Européenne, 2015
Acteurs constitutifs	Autonomie	Forte autonomie des acteurs	Beziat & al., 2014
	Caractère public ou privé des membres	Public et privé	Notteboom, 2012, AURH, 2014, Beziat & al., 2014, Monios & Lambert, 2013
	Mode de partage des ressources	Mise en commun de ressources tangibles et intangibles dans le cadre de projets et échanges d'informations.	AURH, 2014, Paris-Seine-Normandie, 2015, Conseil Général de Seine Maritime, 2015, Transports Canada, 2015, Monios & Lambert, 2013
Délimitation territoriale		Acteurs regroupés sur un même territoire	Priemus & Zonnenveld, 2003, Notteboom, 2012

Tableau 3 : Analyse notionnelle du cas du corridor logistico-portuaire

## **4. L'écosystème d'affaires**

L'écosystème d'affaires est un type de réseau relativement récent qui s'inspire des écosystèmes biologiques en cela qu'il part d'éléments simples pour former une communauté structurée. La première définition est donnée par Moore (1993) : "Managé par un ou plusieurs leaders, l'écosystème est un projet à la fois délibéré et co-évolutif qui conduit à un alignement des acteurs créateurs de valeur au travers d'un processus d'innovation collectif. Gouverné de façon démocratique, à la fois compétitif et coopératif, c'est un agencement modulaire de firmes partageant une communauté de destin." Il complète cette définition par la phrase suivante : "Dans un écosystème d'affaires, les entreprises co-développent des compétences autour d'une innovation nouvelle : elles travaillent coopérativement et compétitivement pour développer de nouveaux produits, satisfaire les besoins des consommateurs et intégrer la prochaine vague d'innovations."

Une autre définition est donnée par Torrès-Blay (2000) : "Coalition hétérogène d'entreprises relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique." Cette définition s'inscrit dans le prolongement de celle de Moore.

Enfin, une troisième définition, inscrite dans la continuité des précédentes, est donnée par Guguen & al. (2014) : "Un écosystème d'affaires sera défini comme l'ensemble des relations entre acteurs hétérogènes guidés par la promotion d'une ressource commune et d'une idéologie qui entraîne le développement de compétences partagées (compétences écosystémiques)."

Ces trois points de vue imbriqués mettent en évidence plusieurs aspects de l'écosystème d'affaires vu en tant que réseau. En effet, elles laissent entendre que l'écosystème d'affaires fait l'objet d'un leadership défini et clair (notamment chez Moore), contrairement au cas du corridor, où le leadership est n'est pas clairement visible : la gouvernance de l'écosystème d'affaires est centralisée autour d'un acteur focal. Nous pouvons citer pour cela les écosystèmes d'Apple, IBM ou Android, dans lesquelles une firme informatique focale élabore un ensemble de supports d'action auxquels vont contribuer une multitude de développeurs issus de domaines très différents (par exemple, élaboration d'applications iPhone ou Android). Il y a un rapport de hiérarchie entre la firme focale et les autres membres de l'écosystème d'affaires, le plus souvent basé sur des contrats clarifiant les responsabilités légales du leader et du membre ainsi que la répartition du bénéfice entre ces derniers. Au sein d'un écosystème d'affaires, trois grandes catégories de leadership ont été identifiées en littérature (Edouard & Gratacap, 2011, Iansiti & Levien, 2004) : la domination physique, dans laquelle le leader cherche à s'approprier l'écosystème autant que possible, la domination "landlord", dans laquelle le leader garde le contrôle des ressources critiques (ex : Apple avec la plateforme iPod) et la domination en "firme pivot", plus décentralisée, dans laquelle le leader ne s'occupe que de l'amélioration de la santé de l'écosystème en stimulant les niches innovantes et en fournissant des ressources spécifiques (ex : Linux).

Notons aussi que les diverses définitions précédemment citées indiquent que l'écosystème d'affaires existe en réponse à un besoin d'innovation ou au souhait du leader de répandre et d'imposer une innovation dont il détient la ressource clé ("seed innovation" au sens de Moore), laquelle va se développer avec l'apport de multiples ressources de l'écosystème. Il s'agit là d'une mise à disposition d'un élément clé de capital. Cette ressource, généralement technique, souvent appelée plateforme, est l'outil qui permettra la collaboration des membres de l'écosystème (iPhone, Windows, Linux, etc.). Les apports effectués par chaque partie prenante à la plateforme doivent permettre d'innover plus vite et mieux que la concurrence afin de prendre des parts de marché.



Cette approche "innovation" via les ressources clés a des conséquences sur le capital institutionnel, lequel est essentiellement développé sous forme d'innovation institutionnelle, c'est-à-dire sous forme de production de valeurs et de conventions (Garrabé, 2008). En effet, la relation leader-membres engendre de l'innovation institutionnelle en cela que le leader met en place dans l'écosystème un système de valeurs matérialisé par un ensemble de standards qu'il souhaite répandre et des conventions permettant de définir les règles d'action. Les standards sont très liés à la plateforme et au transfert des informations au sein de l'écosystème (cas de l'écosystème de SAP par exemple) tandis que les conventions permettent la gestion d'éléments liés à la propriété tels que les licences et la répartition des bénéfices (Edouard & Gratacap, 2011).

En ce qui concerne les membres de l'écosystème d'affaires, chacune des définitions de l'écosystème d'affaires précédemment citées, ainsi que plusieurs études de cas et travaux conceptuels (Guguen & al., 2004, Froehlicher, 2008, Pellegrin-Boucher & Guguen, 2005, Koenig, 2012) indiquent que ces membres, qui sont des entreprises ou des associations, peuvent être très hétérogènes et ne se connaissent pas forcément. Bien que l'appartenance à l'écosystème d'affaires engendre la nécessité pour ces acteurs de se conformer à des standards et à des conventions, les acteurs gardent une certaine autonomie. En effet, ils peuvent se faire concurrence au sein de l'écosystème dans un cadre de coopération tout en restant maîtres de leur activité et peuvent très bien faire partie de plusieurs écosystèmes différents en même temps (Guguen & al., 2004). Toutefois, d'un écosystème à l'autre, le leader peut être plus ou moins autoritaire et limitant en termes d'autonomie des acteurs, tout en sachant qu'une conduite trop autoritaire peut limiter la créativité des membres et par conséquent la capacité à innover de l'écosystème (Edouard & Gratacap, 2011).

Enfin, il convient de remarquer que les membres d'un écosystème d'affaires ne sont pas concentrés. Contrairement au cas d'un corridor logistico-portuaire, les acteurs d'un écosystème d'affaires ne sont pas forcément établis sur un même territoire. En effet, de nombreux cas évoqués par Moore (1993, 2006), Guguen & al. (2004) ou encore Koenig (2012) font état d'écosystèmes d'affaires dont les membres sont dispersés sur une multitude de territoires éloignés, parfois même sur plusieurs continents.

Les principales caractéristiques des écosystèmes d'affaires en tant que réseau sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Délibérée	Moore, 1993, Torrès-Blay, 2000, Isckia, 2011
Objectifs du réseau		Développer et répandre une ou plusieurs innovations et dégager des compétences collectives	Moore, 1993, Edouard & Gratacap, 2011, Isckia, 2011
Mode de gouvernance	Type de leadership	Leadership formel, défini (domination physique, landlord ou firme pivot)	Iansiti & Levien, 2004, Moore, 1993
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Innovation institutionnelle	Edouard & Gratacap, 2011
	Formalisation des relations	Formelle (plateformes, standards, conventions)	Isckia, 2011, Edouard & Gratacap, 2011
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogène	Guguen & al., 2004
	Autonomie	Faible à moyenne	Iansiti & Levien, 2004, Guguen & al., 2004
	Caractère public ou	Privé.	Isckia, 2011

	privé des membres		
	Mode de partage des ressources	Mise à disposition d'éléments clé de capital par le leader.	Iansiti & Levien, 2004, Isckia, 2011
Délimitation territoriale		Aucune	Moore (1993, 2006), Guguen & al. (2004) Koenig (2012)

Tableau 4 : Analyse notionnelle du cas de l'écosystème d'affaires

Il apparaît que le corridor logistico-portuaire ne correspond pas aux caractéristiques de l'écosystème d'affaires. En effet, la raison d'être du corridor est très différente, sa genèse n'est pas aussi délibérée et sa gouvernance est beaucoup moins centrée : il n'y a pas de véritable leader, d'entité focale ayant un réel pouvoir sur les autres membres et mettant à la disposition de ces derniers des ressources clé. De plus, la raison d'être de l'écosystème d'affaires ne correspond pas vraiment à celle du corridor en cela qu'un corridor ne s'organise pas vraiment autour d'une innovation à développer.

## **5. Le cluster**

Porter (1998) définit les clusters comme des concentrations géographiques d'ensembles d'entreprises et d'institutions interconnectées liées à un secteur d'activité. D'emblée, cette définition met en valeur la notion de réseau territorialisé : les membres d'un cluster sont concentrés sur un territoire spécifique. Les exemples de clusters les plus cités, par exemple la Silicon Valley, Hollywood ou le California Wine Cluster, confirment ce caractère territorialisé. Les limites territoriales et organisationnelles d'un cluster sont plutôt floues et potentiellement changeantes car définies par les liens relationnels et les liens de complémentarité entre entreprises (Hamdouch, 2008, Porter, 1998). Par conséquent, les clusters peuvent franchir les frontières administratives régionales, voire même nationales (cas du cluster chimique rhénan, essentiellement situé en Allemagne mais débordant sur la France et la Suisse).

Le cluster a pour vocation de développer la coopération et les complémentarités entre entreprises liées à un même secteur d'activité. D'après Porter (1998), le cluster permet d'améliorer la productivité des entreprises (via un meilleur accès aux fournisseurs, à l'information et aux ressources, à la main-d'œuvre et à la technologie d'où la baisse des coûts de transaction qui en résulte) et de développer des innovations.

Le plus souvent, le cluster n'est pas un réseau créé délibérément : il est le plus souvent la conséquence du développement historique d'une industrie dans une région propice (par exemple, le cluster automobile dans le Michigan) ou la conséquence d'un besoin qui, lui, peut résulter d'une volonté délibérée. Porter cite l'exemple du cluster industriel du matériel d'irrigation en Israël, conséquence de la volonté du pays de développer l'agriculture irriguée. Le cluster émerge donc naturellement d'une cause technique, historique ou logistique dans la plupart des cas.

Sur l'aspect de la gouvernance, Bell & al. (2009) distinguent deux catégories de gouvernance des clusters : une gouvernance dite "relationnelle", peu formelle et basée sur le ciment relationnel constitué par la confiance, la compréhension et les compétences communes, et une gouvernance dite "hiérarchique" dans laquelle il existe un cadre explicite d'autorité définissant les capacités décisionnelles de chaque partie prenante. Un cluster n'a donc pas forcément une structure de gouvernance précise avec une entité pivot. Toutefois, les cas de cluster ayant une structure de gouvernance formelle et/ou des firmes pivot ne sont pas rares, notamment en ce qui concerne les clusters innovants tels que Savoie Technolac ou Imaginove (Berthinier-Poncet, 2014).

Qu'un cluster possède une structure de gouvernance formelle ou non, il fait émerger du capital institutionnel, tout au moins sous forme de règles relationnelles. La gouvernance d'un cluster ayant un rôle de coordination, de régulation et de gestion des connaissances (Berthinier-Poncet, 2014), elle génère une accumulation de capital institutionnel essentiellement normative, ce qui nous oriente vers l'harmonisation institutionnelle et l'innovation institutionnelle. Les multiples partenariats générés dans un cluster constituent, quant à eux, une accumulation de capital institutionnel sous forme d'innovation institutionnelle. Les clusters ont donc deux manières d'accumuler le capital institutionnel. Notons toutefois que même si le cluster tend à harmoniser et développer les relations entre les organisations qui en sont membres, les membres gardent un fort niveau d'indépendance et de flexibilité stratégique (un cluster n'est pas une intégration verticale), bien qu'engagés dans des dynamiques de coopération pouvant les amener à mettre en commun des ressources matérielles ou immatérielles dans le cadre de projets (St John & Poudet, 2006).

Les membres d'un cluster sont très hétérogènes. Par exemple, dans le cas du cluster du vin en Californie, étudié par Porter, les membres sont très divers tout en constituant les briques d'un même secteur économique : viticulteurs, bouteilles, engrais, équipement vinicole, fabrication de fûts, étiquetage, agences régionales, irrigation... Si les membres de la plupart des clusters sont en majorité privés, il peut arriver que le secteur public soit présent dans ces derniers sous la forme d'institutions locales, régionales ou gouvernementales (Porter, 2000). C'est notamment le cas de certains clusters tels que les pôles de compétitivité, qui incluent des universités, des instituts de recherche ou des agences régionales.

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des clusters analysés en tant que réseaux. Si l'on y compare les corridors, nous pouvons constater que de nombreuses caractéristiques du cluster se rapprochent de celles du corridor. D'ailleurs, De Langen et Visser (2005) parlent de clusters portuaire dans un article relatif aux modes d'action collective dans le cadre d'un réseau portuaire constitué par cinq ports du Mississippi aval (Lower Mississippi Port Cluster), potentiellement assimilable à un corridor. Toutefois, le caractère spécifiquement sectoriel de la définition du cluster le différencie quelque peu du corridor logistico-portuaire.. En effet, le territoire d'un corridor comprend des entreprises de nombreux secteurs différents et conséquemment comporte plusieurs clusters (différents types d'industries, ports, logistique d'hinterland...). De plus, dans l'article où ils assimilent le réseau portuaire du Mississippi aval à un cluster, De Langen et Visser se concentrent sur des problématiques spécifiquement portuaires et non sur une véritable thématique de corridor.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle, parfois délibérée pour les clusters "innovants"	Porter, 1998, Berthinier-Poncet, 2014, Alecke & Scharr, 2003
Objectifs du réseau		Développer la coopération et la complémentarité des industries d'un secteur, diminuer les coûts de transaction, stimuler l'innovation	Porter, 1998
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas toujours d'entité focale.	Berthinier-Poncet, 2014, Bell & al. 2009
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Harmonisation institutionnelle et innovation institutionnelle	Porter, 1998, Berthinier-Poncet, 2014
	Formalisation des	Pas forcément formelles.	Porter, 1998, Porter,

	relations de gouvernance		2000, Bell & al., 2009
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogènes mais servant un même secteur	Porter, 2000, Porter, 1998
	Autonomie	Forte autonomie	Porter, 1998
	Caractère public ou privé des membres	Privé et public	Feser, 1998, Porter, 1998 & 2000
	Mode de partage des ressources	Partage d'information. Partage de capital et de compétences dans le cadre de projets et de coopérations.	St John & Pouder, 2006
Délimitation territoriale		Territorialisé	Porter, 1998, Berthinier-Ponçet, 2014

Tableau 5 : Analyse notionnelle du cas du cluster

## **6. Les districts**

Le terme de district, proche de la notion de cluster, est une notion qui a fait son apparition vers le début du XXème siècle avec les travaux d'Alfred Marshall (1890, 1919) relatifs à l'étude de la co-localisation des entreprises sur des zones spécifiques. Pour Marshall, le district est un ensemble localisé d'industries complémentaires ayant recours à des employés spécialisés et échangeant de l'information et de la connaissance. Pour Marshall, ces trois points caractérisent le district. S'inspirant des travaux de Marshall, Zeitlin (1992) définit le district comme "Système de production localisé géographiquement et fondé sur une intense division du travail entre petites et moyennes entreprises spécialisées dans des phases distinctes d'un même secteur industriel".

Apparus à l'époque du taylorisme et du fordisme, prônant l'intégration verticale, les économies d'échelle et la standardisation, les travaux de Marshall n'ont été que peu mis en lumière. Puis, dans les années 1970, plusieurs économistes italiens, notamment Beccatini (1975, 1979) et Brusco (1982) se sont intéressés au concept de district, constatant que des entreprises de petite taille colocalisées dans des districts avaient mieux résisté aux crises que les grands groupes de Turin et de Gênes. Beccatini définit le district comme "Une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple dans la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer." Ce lien entre population et industrie locale approfondit la notion de district préalablement dessinée par Marshall pour former la notion dite de "district italien".

En synthétisant une multitude de travaux relatifs aux districts, Daumas (2006, 2007) propose une définition "standard" des districts : il décrit le district comme une agglomération de PME spécialisées, liées entre elles par des rapports de concurrence et de coopération, localisée sur un territoire organisé autour d'une petite ville, spécialisée dans la fabrication d'un produit spécifique exigeant la mise en oeuvre de savoir-faire cumulés. Il met en exergue l'importance des économies externes permises par la proximité, de la création d'une atmosphère stimulatrice de l'innovation, du consensus social, des institutions collectives et d'un fort sentiment d'appartenance.

Un district est généralement un ensemble émergeant naturellement, par la co-localisation des entreprises au fil du temps, par transformation des configurations productives. Daumas (2006) souligne que la politique peut avoir un effet stimulant ou gênant sur l'émergence des districts

industriels : l'Italie a créé un cadre administratif, financier et fiscal favorable aux petites entreprises tandis que le Royaume-Uni et la France ont nettement favorisé la centralisation et la concentration industrielle.

Décrit comme un réseau relativement homogène par Bocquet et Mothe (2008), le district est un type de réseau dont le fonctionnement et la gouvernance sont plutôt mal connus en littérature. Daumas (2006) signale que les risques d'opportunisme sont importants dans les districts, principalement en raison d'un manque d'institutions collectives capables de faire respecter les règles par les acteurs du réseau. Ce problème de respect des règles est renforcé par le fait qu'un district n'a pas de leader clairement défini, même s'il peut exister une certaine hiérarchie entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Cela témoigne d'un cadre relationnel peu formel, bien qu'il puisse exister des relations de partenariat et des contrats (Benko, Dunford et Lipietz, 1996), qui constituent de l'innovation institutionnelle.

Le district est montré comme un réseau essentiellement constitué de PME, bien que certains puissent contenir des filiales de grandes entreprises (ce sont alors des filiales d'une taille adaptée au district). Ces acteurs, plutôt homogènes par la taille et le secteur d'activité dans lequel ils officient, ont généralement un fort sentiment d'appartenance au district. Cette appartenance, ce lien entre les entreprises constitue un facteur limitant à l'autonomie des membres, notamment en ce qui concerne l'entrée et la sortie du district (Bocquet et Mothe, 2008) : une entreprise qui se place dans un district a de fortes chances d'y rester longtemps car sortir de cet espace de bon accès à un bassin d'emploi, à des infrastructures et à des compétences complémentaires peut s'avérer potentiellement coûteux.

Au vu des caractéristiques du district, nous pouvons constater qu'il est inadéquat pour représenter un corridor logistico-portuaire à plus d'un titre. Premièrement, le district pose un problème d'échelle : il est essentiellement composé d'entreprises de petite taille officiant dans un secteur spécifique. Or, le corridor met en jeu un ensemble d'organisations publiques et privées très hétérogènes tant par la taille que par le secteur d'activité. En effet, on y trouve fréquemment des grandes entreprises capables de gérer des flux très importants et on y observe même la présence de multinationales (par exemple : compagnies maritimes, compagnies de manutention, industries...). De plus, ces entreprises travaillent dans des secteurs très divers : le corridor n'est pas aussi finement orienté sur le plan sectoriel que le district. De plus, le district constitue un milieu moins ouvert que le corridor : ce n'est pas un lieu de passage dont la logistique est l'épine dorsale, contrairement au corridor. En outre, il convient d'observer que les districts sont généralement regroupés dans des périmètres géographiques restreints, autour de petites et moyennes villes, tandis que les corridors impliquent des espaces métropolitains pouvant être très vastes et incluant des villes de très grande taille, voire même des villes mondiales (comme Paris dans le cas de la Vallée de Seine). Ces composantes territoriales élargies (Duzynski & préterre, 2012) constituent un facteur d'incompatibilité entre corridors et districts. Enfin, il convient de constater que la gouvernance du district fait fortement appel à l'informel tandis que les corridors font appel à une gouvernance impliquant des organisations publiques et un certain niveau de formalisation (existence d'une structure de gouvernance). Ceci constitue un autre facteur d'incompatibilité.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle	Daumas, 2006
Objectifs du réseau		Diviser le travail, Innover, échanger l'information et la connaissance, développer de l'avantage concurrentiel, réaliser des économies externes par la proximité,	Daumas, 2006, Leducq & Lusso, 2011

		spécialisation flexible	
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas de véritable leader	Daumas, 2006
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Harmonisation institutionnelle, parfois innovation institutionnelle	Daumas, 2006, Bocquet et Mothe, 2008
	Formalisation des relations de gouvernance	Peu formelles	Benko, Dunford et Lipietz, 1996, Daumas, 2006
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Homogène (PME)	Bocquet et Mothe, 2008, Daumas 2006
	Autonomie	Faible	Bocquet et Mothe, 2008
	Caractère public ou privé des membres	Privé	Leducq & Lusso, 2011
	Mode de partage des ressources	Echanges d'information, de main-d'oeuvre, de savoir-faire.	Bocquet et Mothe, 2008, Daumas 2006
Délimitation territoriale		Réseau territorialisé sur des zones précises.	Leducq et Lusso, 2011, Daumas, 2006, Benko, Dunford & Lipietz, 1996

Tableau 6 : Analyse notionnelle du cas des districts

## **7. Système productif localisé (SPL)**

La notion de système productif localisé englobe la notion de district, tant en ce qui concerne l'approche marshallienne que l'approche italienne. Levesque & al. (1998) définissent le SPL comme "Ensemble de PME en liaison ou non avec une ou plusieurs grandes entreprises situées dans un même espace de proximité autour d'un métier, voire de plusieurs métiers industriels." Dans un bilan synthétique de la littérature relative aux SPL, Courlet, 2002, définit plus généralement le SPL comme "un ensemble caractérisé par la proximité d'unités productives au sens large du terme (entreprises industrielles ou de services, centres de recherche et de formation, interfaces...) qui entretiennent des rapports d'intensité plus ou moins forte.". La DATAR (2002), quant à elle, définit le SPL comme « Une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc. »

D'après ces définitions, la notion de SPL concerne des réseaux pouvant avoir une typologie beaucoup plus large sur le plan des acteurs constitutifs par rapport aux districts industriels : les caractéristiques dimensionnelles des acteurs peuvent aller de la TPE à la très grande entreprise et il est possible de prendre en compte des acteurs très divers, y compris des institutions publiques telles que les instituts de recherche liés au secteur (Courlet, 2002, Brossetti, 2004, Guillaume, 2008). Les relations de gouvernance entre ces acteurs peuvent être plus ou moins formalisées selon le secteur. En outre, nous pouvons noter que le concept de SPL peut se trouver sur un espace fortement étendu (vallée par exemple) par rapport au district italien, centré sur une petite ville. Ceci pourrait conduire à considérer les corridors en tant que systèmes productifs locaux.

Par contre, la notion de SPL conserve du concept de district l'idée de présence d'économies externes dans sa raison d'être (Courlet, 2002). De plus, la spécialisation économique spécifique reste un élément clé du concept, et ce dans des types d'activité plutôt "low-tech" (Courlet, 2002). Ce haut

degré de spécialisation sectorielle (entreprises d'une même activité ou entreprises d'activités complémentaires) à vocation essentiellement industrielle implique une faible compatibilité avec l'univers des corridors, lesquels sont des systèmes très multisectoriels concernant les entreprises se trouvant sur leur territoire allant bien au-delà de l'orientation "sous-traitance" des SPL.

Les membres d'un SPL, qui sont le plus souvent des entreprises, peuvent être liés par différents types de liens. Grossetti (2004) divise ces liens en plusieurs catégories : les liens de sous-traitance, les activités rares à marché mondial, les services métropolitains (avocats d'affaires, consulting...) et les systèmes agroalimentaires (AOC/AOP, produits spécifiques...). La spécificité des activités ou des ressources locales limite le degré d'autonomie des membres en termes d'entrée et de sortie du système ainsi qu'en termes de localisation des activités. Les échanges d'information agissent comme un facteur limitant en ce qui concerne les comportements des membres, notamment en ce qui concerne des comportements pouvant être jugés comme non-fair play par certains membres du SPL. De plus, il existe le plus souvent un système de régulation élaboré collectivement par les acteurs, qui contribue à limiter l'autonomie d'action des membres en normalisant les modes de travail et les usages (Guillaume, 2008). Ce système de régulation constitue à la fois de l'innovation institutionnelle et de l'harmonisation institutionnelle. Fréquemment, les acteurs s'organisent autour d'une entité focale, notamment lorsque le SPL implique des grands groupes. Nous observons ici un facteur d'incompatibilité avec l'univers des corridors. En effet, les corridors n'ont pas tendance à s'organiser autour d'une firme focale et les acteurs constitutifs bénéficient d'une liberté d'action souvent nettement moins limitée que dans le cas des SPL (cf. Beziat & al., 2014).

Sur le plan géographique, les corridors correspondent plutôt bien à la définition des systèmes productifs locaux, plus permissive que celles des districts. De plus, la présence possible de grands de grands groupes et l'hétérogénéité de taille des membres nous incitent à aller dans cette direction. Toutefois, il convient de souligner que, à l'instar des districts, le système productif local se concentre sur un domaine d'activité spécifique (exemple : horlogerie dans le Jura suisse), contrairement aux corridors : un corridor pourrait plutôt être considéré comme une grappe de systèmes productifs locaux.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle ou délibérée	Courlet, 2002, Grossetti, 2004
Objectifs du réseau		Besoin d'économies externes, développement d'un secteur économique spécifique.	Courlet, 2002
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas forcément d'organisation focale .	Courlet, 2002
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Innovation institutionnelle et harmonisation institutionnelle	Guillaume, 2008, Courlet, 2002, Brossetti, 2004
	Formalisation des relations de gouvernance	Pas toujours formelles mais présence d'une structure de gouvernance.	Courlet, 2002, Brossetti, 2004
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogénéité par la taille, homogénéité par le secteur d'activité	Guillaume, 2008, Courlet, 2002, Brossetti, 2004
	Autonomie	Limitée	Grossetti, 2004
	Caractère public ou privé	Privé et public	Grossetti, 2004

	des membres		
	Mode de partage des ressources	Mise en commun de ressources spécifiques (information, techniques)	Grossetti, 2004, Courlet, 2002
Délimitation territoriale		Territorialisé	DATAR, 2002, Courlet, 2002, Grossetti, 2004

Tableau 7 : Analyse notionnelle du système productif localisé

## **8. Le réseau territorialisé d'organisations (RTO)**

Le RTO est un champ notionnel récent et encore peu développé, englobant d'autres types de réseaux inter-organisationnels, notamment les clusters et les districts.

Sur le plan notionnel, le réseau territorialisé d'organisation englobe les notions de cluster, de district et de système productif local. Ehlinger, Perret et Chabault (2007) définissent les RTO comme "des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production". D'après Chabault & al. (2007), "Les réseaux territorialisés apparaissent le plus souvent dans la littérature en gestion sous la forme de clusters, de districts industriels selon le modèle marshallien ou italien, ou plus récemment en France sous la forme de pôles de compétitivité. Ces formes d'organisation sont situées sur un territoire géographique initialement délimité et, pour des raisons diverses (contraintes externes poussant les entreprises à se regrouper, volonté de partenariat pour une meilleure exploitation des ressources, etc.), ont été amenées à tisser des relations de nature marchande et non marchande, créant ainsi une interdépendance durable tout en conservant leur autonomie." Ces définitions présentent un flou conceptuel mis en évidence par Chabault (2009) : les RTO ne représentent pas une catégorie de réseau clairement définie mais une grande famille conceptuelle très hétérogène. Il convient de noter que la notion de RTO est francophone : en littérature anglophone, on parle plutôt de clusters ou de districts, la notion de RTO n'ayant pas été abordée en tant que telle à l'heure actuelle par la littérature anglophone à notre connaissance.

Un réseau territorialisé d'organisations peut aussi bien émerger naturellement (Kettels, 2003, Porter, 1998) que résulter d'une volonté délibérée, notamment politique, comme dans le cas des pôles de compétitivité (Snow & al., 1992, Assens, 2003, Ehlinger, 2007).

Comme dans le cas des corridors, les RTO peuvent combiner acteurs publics et privés. Ehlinger (2007) et Mistri (1999), rappellent que l'évolution des RTO peut être favorisée par le développement de relations entre les administrations locales et les entreprises, permettant de créer des synergies facilitant la gouvernance du réseau (Chabault, 2007). Ce développement de synergies représente, au sens de Garrabé (2008), de l'innovation institutionnelle et de l'harmonisation institutionnelle. En effet, au sein d'un RTO, on peut voir apparaître de nouvelles institutions spécifiques (directoires, présidence de réseau, mise en place de nouvelles règles et normes...) et observer des mesures d'harmonisation réglementaires et structurelles des institutions existantes. C'est un phénomène également observable dans les corridors.

L'aspect formel des relations n'est pas un élément définitionnel clé des RTO car, selon le type de RTO (SPL, cluster, districts..), les relations entre acteurs peuvent être très différentes et plus ou moins formalisées. En termes de nature, les échanges entre acteurs peuvent aussi bien concerner du capital tangible que l'information, le personnel ou des innovations (cf. clusters, districts et SPL). Notons qu'un caractère durable est recherché dans les relations entre acteurs au sein des RTO, ce qui implique un dynamisme lent par rapport à d'autres types de réseaux tels que les écosystèmes



d'affaires des technologies de l'information et de la communication. Ces caractéristiques des relations recoupent celles des corridors.

Les principales caractéristiques du RTO sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle ou délibérée	Kettels, 2003, Porter, 1998, Granovetter, 1993, Snow & al., 1992, Assens, 2003, Chabault, 2009
Objectifs du réseau		Créer des relations inter-organisationnelles durables sur un territoire.	Chabault, 2009, Ehlinger, 2007
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas nécessairement d'organisation focale	Ehlinger & al., 2007
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Harmonisation institutionnelle, parfois innovation institutionnelle	Chabault, 2009, Ehlinger & al., 2007
	Formalisation des relations de gouvernance	Pas toujours formalisées, pas nécessairement de structure de gouvernance	Chabault, 2009
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogénéité	Solvell et al., 2003; Provan et Kenis, 2008; Ehlinger & al., 2007
	Autonomie	Forte autonomie	Chabault, 2009
	Caractère public ou privé des membres	Privé et public	Ehlinger & al., 2007, Mistri, 1999
	Mode de partage des ressources	Echanges d'informations, de savoir-faire, partages de ressources tangibles dans certains cadres.	Chabault, 2009, 2010
Délimitation territoriale		Territorialisé	Ehlinger & al., 2007, Chabault, 2009

**Tableau 8** : Analyse notionnelle du cas des réseaux territorialisés d'organisations

Sur le plan conceptuel, un bon niveau de compatibilité apparaît entre le RTO et le corridor. En effet, notre cadre d'analyse montre de nombreux points communs, notamment en ce qui concerne la genèse, la nature des acteurs et la délimitation territoriale. Toutefois, il conviendrait de noter que les corridors sont en réalité constitués de plusieurs RTO initialement distincts, qui sont les places portuaires et les réseaux logistiques qui s'y trouvent : nous pourrions donc plutôt parler de grappe territorialisée de réseaux d'organisations. Notons en outre que le concept de réseau territorialisé d'organisations, de par son caractère composé et généraliste, nous incite à rechercher si possible une notion plus précise pour caractériser les corridors.

## **9. La méta-organisation**

Le concept de méta-organisation est très récent et concerne les regroupements d'organisations (Ahrne & Brunsson, 2004). Dumez (2009) définit la méta-organisation comme une organisation constituée par d'autres organisations, la distinguant ainsi de l'organisation constituée par des individus. Il cite parmi ses exemples de méta-organisations le MEDEF, l'ONU, l'Union Postale Universelle ou encore l'OTAN. Gulati & al. (2012) donnent une définition plus précise stipulant qu'une méta-organisation est "une organisation dont les agents sont eux-mêmes légalement

autonomes et non-liés par des liens d'emploi." Dans cette définition, un agent "peut être une organisation (au sein de laquelle il peut très bien y avoir des relations d'emploi) mais pouvant être traitée comme acteur unitaire pour des raisons d'analyse". Il est également précisé que "Les méta-organisations comprennent des réseaux de firmes ou d'individus non liés par des liens d'autorité basés sur des relations d'emploi mais caractérisés par un objectif à l'échelle systémique."

Au vu des exemples donnés par Dumez (2009), nous pouvons constater que la méta-organisation n'est pas forcément ancrée sur un territoire et peut même avoir une envergure mondiale. Toutefois, les travaux de Gadille & al. (2013) ainsi que ceux de Ahrne & Brunsson (2010) soulignent l'existence de méta-organisations territorialisées. Les corridors correspondent donc sur ce point aux méta-organisations. Toutefois, il est important de remarquer que dans certains corridors logistico-portuaires, des ports maritimes lient des relations pouvant impliquer des co-investissements avec des ports pouvant être situés à l'autre bout du monde (Alix, 2015), ce qui peut éventuellement représenter un élargissement du réseau hors de son territoire néanmoins compatible avec la définition de la méta-organisation.

Les méta-organisations peuvent être amenées à émerger pour plusieurs raisons. Pour Ahrne et Brunsson, il peut s'agir soit du besoin de créer une identité commune forte renforçant l'identité des membres (cas de la communauté européenne des écoles de management) soit de la nécessité de former un acteur collectif (cas de l'OTAN ou des groupes de lobbying industriels), soit du besoin de regrouper les best performers d'une branche ou encore de la nécessité de réguler l'interaction entre les membres, leur coopération et leur compétition. Gulati & al. (2012) mettent l'accent sur l'existence d'un objectif ou destin commun ("system-level goal") existant à l'échelle du réseau et auquel la méta-organisation aide ses membres à faire face. Ces objectifs correspondent plutôt bien à ceux des corridors. En effet, les corridors logistico-portuaires ont pour vocation principale de permettre aux ports de mieux desservir leurs hinterlands, en améliorant la performance des transports, et de faciliter la coordination des organisations logistiques et industrielles agissant sur le territoire, notamment dans le but de faire face à un destin commun : gagner de l'avantage concurrentiel pour la desserte des métropoles de l'hinterland et la localisation des investissements (Debie & Comtois, 2013, AURH, 2014, Haezendonck, 2014, Beziat & al., 2014, OCDE, 2009). Nous retrouvons dans le corridor le rôle de coordination de la méta-organisation, de même que la communauté de destin, traduite dans le cas du corridor par le besoin de développer un avantage concurrentiel pour la desserte d'espaces métropolitains et la canalisation des investissements. De plus, toujours dans une optique d'avantage concurrentiel, les corridors tendent à apparaître comme des "acteurs collectifs" sur le plan commercial, comme le montre le cas du corridor de la Vallée de Seine, où les ports ont mutualisé leurs équipes commerciales, formant ainsi une offre unifiée.

Les membres d'une méta-organisation sont des organisations pouvant être aussi bien des entreprises que des Etats, des associations ou des agences par exemple (Dumez, 2009, Ahrne & Brunsson, 2010). Ces membres peuvent même être eux-mêmes des réseaux interorganisationnels (Ahrne & Brunsson, 2010), ce qui rapproche fortement ce type de réseau du corridor, qui est un réseau lui-même constitué de plusieurs réseaux situés à ses noeuds (places portuaires, clusters logistiques...). Notons en outre que, si les membres d'une méta-organisation peuvent être très hétérogènes par la dimension, le secteur d'activité ou la culture, les mécanismes de gouvernance de la méta-organisation tendent à les homogénéiser progressivement, notamment en ce qui concerne leurs modes et processus de fonctionnement via des recommandations, directives, etc. qui constituent une gouvernance de type "soft law" (Ahrne & Brunsson, 2010). Ce type de gouvernance, assuré par une structure de gouvernance à l'échelle du réseau (mais pas forcément par une firme focale), représente à la fois de l'innovation institutionnelle (par la création de règles et d'institutions

le cas échéant) et de l'harmonisation institutionnelle au sens de Garrabé (2008). Des similarités peuvent être observées entre les corridors et les méta-organisations sur ces points. En effet, les membres sont très divers (autorités portuaires, opérateurs de terminaux, transporteurs, transitaires, gestionnaires d'infrastructures, agences d'urbanisme...) et les actions de gouvernance du corridor tendent à homogénéiser certains processus de fonctionnement sous forme de "soft power" (exemple : élaboration de documents stratégiques communs entre les autorités portuaires et interfaces web communes pour les offres de transport et d'entreposage dans les cas du corridor Seine en France et du corridor Tamise en Angleterre) : les acteurs conservent une certaine autonomie bien qu'ils soient amenés à mettre en commun des ressources dans le cadre de projets. En outre, il convient d'observer qu'au sein des corridors, comme dans les méta-organisations, bien qu'il n'y ait pas de véritable firme focale (quoique les groupements d'autorités portuaires et les agences d'urbanisme puissent parfois apparaître comme des coordinateurs de la gouvernance, ce qui "semi-centre" le réseau), des structures de gouvernance jouant un rôle organisationnel existent, à des niveaux de développement plus ou moins avancés selon le cas. A titre d'exemple, le corridor de la Vallée de Seine est piloté par une structure au sommet de laquelle se trouve un délégué interministériel et les trois principaux corridors canadiens sont gérés par des structures pilotées par des ministres.

Notons en outre que les membres d'une méta-organisation, si différents soient-ils, présentent généralement certaines similarités dès les débuts de la méta-organisation en question (par exemple, similarité de destin, de localisation, de branche...). Dans le cas des corridors, il existe indéniablement une similarité de localisation (territoires entourant les axes de transport concernés) et une similarité de destin représentée par l'avantage concurrentiel du corridor.

Les principales caractéristiques de la méta-organisation sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Critère	Sous critère	Position	Références
Genèse		Naturelle ou délibérée	Ahrne & Brunsson, 2010, Dumez, 2009
Objectifs du réseau		Coordonner des acteurs face à un destin/objectif commun, créer une identité commune, former un acteur collectif	Ahrne & Brunsson (2010), Gulati & al., 2012
Mode de gouvernance	Type de leadership	Pas forcément de firme focale.	Dumez, 2009, Ahrne & Brunsson, 2010
	Mode d'accumulation du capital institutionnel	Innovation institutionnelle et harmonisation institutionnelle.	Gadille & al., 2013, Dumez, 2009
	Formalisation des relations de gouvernance	Semi-formelle. Présence d'une structure de gouvernance. "Soft power" fréquemment utilisé.	Gadille & al., 2013, Ahrne & Brunsson, 2010, Berkowitz & Dumez, 2015, Ettinghoffer & Van Beneden, 2000
Acteurs constitutifs	Homogénéité	Hétérogénéité	Dumez, 2009, Gadille & al., 2013, Gulati & al., 2012
	Autonomie	Forte autonomie	Dumez, 2009, Gulati & al., 2012
	Caractère public ou privé des membres	Privé et public	Ahrne & Brunsson, 2010, Dumez, 2009
	Mode de partage des ressources	Echanges d'informations/savoirs et	Gadille & al., 2013, Gulati & al., 2012

		partages de ressources tangibles dans certains cadres.	
Délimitation territoriale		Pas nécessairement territorialisée	Dumez, 2009, Gadille & al., 2013, Ettinghoffer & Van Beneden, 2000

Tableau 9 : Analyse notionnelle du cas de la méta-organisation

Notre analyse notionnelle montre que la compatibilité de la méta-organisation avec la notion de corridor semble particulièrement élevée, tant en ce qui concerne la genèse du réseau que sa gouvernance, ses acteurs ou sa délimitation. Les deux notions se recoupent extrêmement bien selon notre cadre d'analyse des réseaux inter-organisationnels, ce qui indique que les corridors logistico-portuaires peuvent être considérés comme des méta-organisations territorialisées.

L'analyse des corridors en tant que méta-organisations ouvre des champs d'étude pour les réseaux inter-organisationnels. Ces champs d'étude sont présentés dans les parties suivantes.

## **10. Tableau de synthèse des résultats**

Le tableau ci-dessous résume la compatibilité de la notion de corridor logistico-portuaire avec les notions d'écosystème d'affaires, de cluster, de SPL, de district, et de méta-organisation. Il apparaît que la méta-organisation, avec un léger avantage sur le réseau territorialisé d'organisations, correspond le mieux au corridor tandis que l'écosystème d'affaires et le district apparaissent comme les catégories de réseaux les moins ressemblantes au corridor.

Critères/sous-critères	Ecosystème d'affaires	Cluster	District	SPL	RTO	Méta-organisation
<b>Genèse</b>	-	++	+	++	++	++
<b>Objectif du réseau</b>	-	+	+	+	+	++
<b>Gouvernance</b>	+	+	+	++	+	++
Leadership	-	++	++	++	++	++
Accumulation du capital institutionnel	-	++	+	++	+	++
Formalisation de la gouvernance	+	+	-	++	+	++
<b>Acteurs</b>	+	+	-	-	++	++
Homogénéité	++	+	-	+	++	++
Autonomie	-	++	-	-	++	++
Caractère public ou privé des membres	-	++	-	++	++	++
Mode de partage des ressources	-	++	-	-	++	++
<b>Délimitation territoriale</b>	-	++	+	++	++	++

Légende :

- : Incompatibilité

+ : Faible compatibilité (compatibilité partielle)

++ : Forte compatibilité

Tableau 10 :

Synthèse des résultats de l'étude notionnelle

## **11. Le corridor en tant que méta-organisation territorialisée : un champ de recherche fertile pour la gouvernance**

Le terme «gouvernance» provient du verbe grec «kubernân», qui signifie «piloter un navire ou un char». En France, la notion s'est éclip­sée à partir de la révolution car considérée comme monarchiste pour revenir dans les années 1980 via le Nouveau Management Public. Chantaraud (2004, 2013) définit la gouvernance comme l'ensemble des règles et méthodes organisant la réflexion, la décision et le contrôle de l'application des décisions au sein d'un corps social. Kaufmann & al. (2000) définissent la gouvernance à l'échelle d'un pays ou d'une zone comme les traditions et institutions déterminant comment l'autorité est exercée dans un pays particulier, reprenant la définition de la Banque Mondiale. Bakkour (2013), rejoint cet aspect en disant que "D'une façon générale, les modes de gouvernance renvoient à l'attribution de pouvoirs aux différents acteurs.". Pour le Programme des Nations Unies pour le Développement et l'Organisation de Coopération et de Développement Economique, la gouvernance est vue comme "l'exercice d'une autorité publique, économique et administrative dans la gestion des affaires d'un pays à tous les niveaux". La gouvernance est donc considérée comme la définition et l'exercice du pouvoir dans un milieu.

Considérer le corridor comme un réseau, et plus particulièrement comme une méta-organisation territorialisée, permet au chercheur d'appréhender les corridors par les sciences de gestion et d'accéder à la dimension organisationnelle des corridors et notamment à leur gouvernance, gouvernance que de nombreux éléments de littérature existants évoquent, citent et indiquent comme étant une clé du développement futur des corridors sans effectuer de véritable examen en profondeur de l'élément "gouvernance" ou en l'examinant dans la limite de cas très précis et/ou de thématiques proches de l'opérationnel (e.g. Notteboom, 2010, Wilmsmeier & al., 2012, Beziat & al., 2014, Comtois, 2012, VERNY, 2012). Il convient d'observer qu'au cours de leur histoire, de nombreux corridors sont passés progressivement de gouvernances isolées à une gouvernance de réseau, coordonnée. Par conséquent, l'étude du corridor en tant que méta-organisation permet de soulever divers sujets théoriques et managériaux à explorer sur le plan de la gouvernance dont la "boite noire" ne demande qu'à être ouverte. Nous les détaillerons ci-après.

Tout d'abord, il est possible de s'intéresser à la typologie des gouvernances de corridors. En effet, s'il existe plusieurs typologies selon les techniques de transport ou la configuration géographique des corridors, peu de travaux de typologie ont été effectués en se basant sur la gouvernance du corridor et ses mécanismes. L'étude des mécanismes de prise de décision, d'affectation des tâches stratégiques et de résolution des conflits/attribution de sanctions pourrait certainement constituer une première trame d'analyse.

Notons également l'intérêt de la thématique de l'autorité de la méta-organisation sur ses membres. En effet, la caractérisation de cette autorité au sein des méta-organisations a besoin d'être précisée (Gulati & al., 2012) : le chercheur pourrait certainement être amené à vérifier la transposabilité de la classification weberienne de l'autorité aux méta-organisations telles que les corridors, classification en vertu de laquelle l'autorité est détaillée selon la légitimité charismatique, la légitimité traditionnelle et la légitimité légale. Un travail sur ces thématiques dans le cas particulier des corridors permettrait de mieux savoir comment les acteurs du corridor perçoivent l'autorité des institutions de gouvernance, ce qui pourrait permettre in fine de découvrir certaines sources de conflits inter-organisationnels.

Ensuite, il est possible de s'interroger sur les acteurs de la gouvernance des corridors et leurs rôles dans cette gouvernance, ainsi que sur les rôles des institutions mises en place dans les corridors en tant qu'outils de la gouvernance. Plus particulièrement, il est possible de se demander quel est le

rôle du contexte institutionnel dans l'émergence d'une gouvernance réticulaire à l'échelle des corridors, émergence observable aujourd'hui sur de nombreux corridors tels que la vallée de la Seine, le Thames Gateway, le Rotterdam World gateway (corridor rhénan) ou encore le corridor Ontario-Québec au Canada. De plus, il pourrait être intéressant pour le chercheur de se pencher également sur l'efficacité de ce capital institutionnel. En effet, l'accumulation d'institutions n'est pas toujours facteur de réussite et peut même devenir contre-productive (Garrabé, 2008). Définir des moyens d'évaluer l'efficacité du capital institutionnel d'une méta-organisation permettrait d'en clarifier les sources d'avantage concurrentiel. Ceci est particulièrement intéressant dans le cas des corridors, ces derniers ayant davantage fait l'objet à l'heure actuelle de mesures de la performance opérationnelle que de mesures de la performance "organisationnelle" : l'étude du capital institutionnel des corridors apporterait un complément aux études existantes liées à leur performance et à leur avantage concurrentiel.

Enfin, une question connexe aux problématiques liées aux institutions consisterait à se demander si l'évolution des corridors vers des méta-organisations de plus en plus institutionnalisées est un signe de meilleure coordination des acteurs ou le signe d'une incapacité des acteurs à se coordonner eux-mêmes et à s'adapter aux changements des contextes économiques, sociaux, techniques et juridiques.

## **12. Le capital institutionnel : une clé du développement territorial des corridors à explorer**

Les points d'intérêt de l'étude des corridors en tant que méta-organisations mis en évidence ci-dessus impliquent fortement l'étude des institutions. Pour North (1990), une institution est une contrainte de conception humaine qui façonne l'interaction humaine. Les institutions définissent et limitent les choix des agents économiques : elles codifient leurs interactions. Ce sont les règles en action dans un espace social donné (Paul, 2009). Solow (2001) décrit l'institution comme des modes de comportement réguliers et codifiés qui, selon les cas, peuvent apparaître de manière endogène ou venir de normes sociales.

Dans la lignée de Paul (2009), North (1990) et Solow (2001), nous définirons l'institution comme étant une règle codifiée, formelle ou informelle, destinée à structurer une ou plusieurs interactions entre deux ou plusieurs entités au sein d'un espace relationnel.

Dans ses travaux sur l'avantage compétitif des Nations, des Etats et des Régions, Porter (2011) indique que les institutions ont un rôle dans l'avantage concurrentiel des territoires en cela qu'elles permettent de mieux maîtriser les efficiences et les externalités entre entités liées. Les territoires sont en compétition pour offrir des environnements productifs aux entreprises, et le développement du capital institutionnel est un outil permettant d'offrir un tel environnement attirant les investissements.

Treiblock va plus loin en mettant en lumière que le manque de capital institutionnel est un des facteurs de la pauvreté des pays en voie de développement : des institutions peu claires y génèrent des risques pour les investisseurs. En outre, Ostrom (2010) met en lumière l'importance du capital institutionnel dans une région pour pérenniser le développement économique en évitant la "tragédie des biens communs" par une exploitation durable et organisée des ressources communes limitées.

L'importance du capital institutionnel dans le développement durable des territoires est également mise en valeur par Platje (2008), qui indique que l'équilibre institutionnel (i.e. la

convergence des institutions formelles et informelles) est un facteur clé de développement durable des territoires. En effet, pour qu'une politique de développement durable formelle fonctionne, il faut qu'elle soit en accord avec les règles informelles existant entre les acteurs, faute de quoi ces derniers développeront des comportements opportunistes n'allant pas dans le sens du développement durable.

Enfin, Rodriguez-Pose, reprenant les travaux de North (1990) et Morgan (1997) met en valeur le fait que les institutions formelles et informelles aident les territoires à mieux gérer les changements contextuels : elles génèrent une capacité d'adaptation et une capacité chez les acteurs à adopter de nouvelles connaissances pour lancer des activités innovantes et rechercher des solutions coopératives aux problèmes au sein d'une région. Cela est permis par le caractère incitatif du capital institutionnel, qui permet d'établir un équilibre entre coopération et compétition et également de faciliter le développement de ressources et de compétences.

Dans le cas des corridors, nous avons identifié en littérature quatre types d'institutions formelles servant d'outil à la gouvernance réticulaire à l'échelle du corridor et pouvant constituer des sources de capital institutionnel générateur d'avantage concurrentiel (Bazaras & al., 2014, Join-Lambert & al., 2013, HAROPA, 2015, OCDE, 2009, AURH, 2012, Notteboom, 2012, Daudet & Alix, 2011 et 2014, Monios & Lambert, 2013). Il s'agit des institutions suivantes :

- Des structures hiérarchiques, qui ont un rôle de coordination (exemple : le GIE HAROPA, qui coordonne les ports du Havre, de Rouen et de Paris sur l'Axe Seine)
- Des projets, notamment infrastructurels (exemple : modernisations d'écluses, lignes ferroviaires nouvelles, etc.)
- Des démarches de mutualisation de ressources (exemple : mutualisation des services commerciaux des trois ports de HAROPA en France)
- Des mécanismes de standardisation (exemple : développement de guichets uniques portuaires)

Des lacunes semblent exister à l'heure actuelle dans la littérature relative aux corridors quant à l'étendue de ces institutions, leurs déterminants, leurs impacts sur les membres du corridor, la manière dont les membres vivent l'apparition de nouvelles institutions et le degré de liberté dont ils disposent vis-à-vis de ces mécanismes (notamment pour les institutions standardisantes). Il semble également intéressant d'observer la présence ou l'absence de mises à profit partagées du cadre institutionnel des corridors par leurs membres.

## **13. Conclusion**

Au cours de ce travail, nous avons brièvement défini ce qu'est un corridor logistico-portuaire avant de suggérer, puis de vérifier la possibilité de considérer les corridors comme des réseaux inter-organisationnels. Plus précisément, à l'issue d'un comparatif basé sur la genèse, la raison d'être, la gouvernance, la stabilité et la territorialité de plusieurs types de réseaux inter-organisationnels, nous avons pu caractériser le corridor comme étant une méta-organisation territorialisée. La comparaison a été effectuée avec les réseaux de type écosystème d'affaires, cluster, district, système productif local et réseau territorialisé d'organisation.

Ce travail notionnel a permis de définir une série de défis théoriques et managériaux propices à l'étude du corridor considéré comme méta-organisation, notamment en ce qui concerne la gouvernance et ses processus, le rôle du capital institutionnel dans cette gouvernance, la typologie

des corridors et des méta-organisations, l'impact des corridors sur le comportement de leurs membres et la possibilité de définir un cycle de vie des corridors. Parmi ces défis, des possibilités de compléter des travaux existants sur les corridors, notamment sur le plan de l'avantage concurrentiel, ont été mises en valeur.

Nous espérons que ce travail permettra l'émergence d'une nouvelle littérature relative aux corridors permettent de les aborder sous l'angle des sciences de gestion, et de compléter les approches existantes qui tiennent, pour la plupart d'entre elles, de la géographie, des sciences de l'ingénieur, des sciences politiques, des mathématiques appliquées et de l'économie.

## **14. Bibliographie**

AHRNE G., BRUNSSON N., "How much do meta-organizations affect their members ?", Papier présenté à la 7ème conférence SGIR Pan-European International Relations Conference, Stockholm, 9-11 septembre 2010, Session 38.

ALIX Y., DAUDET B., "Grands projets de villes, grands projets de ports, quelles échelles spatio-temporelles pour quelles gouvernances ? Le cas de la Vallée de Seine. Note et prospective stratégique.", Présentation effectuée pour la Fédération Nationale des Agences d'urbanisme, 7 décembre 2012, Paris

ALIX, Y & DAUDET, B 2011, 'Les corridors maritimes et les villes portuaires : mégatendances, problématiques et solutions applicables', Rencontre internationale de Québec 'Définir la relation ville-port de demain', Québec, Canada, 10-12 avril

ALIX, Y & DAUDET, B 2014, "CLP, EME, ACC : Pour une reconsidération de la gouvernance ville-port", in Y Alix, B Delsalle & C Comtois (eds) , *Port-City Governance*, Editions EMS, Collection Les Océanides, pp. 93-105

ARMATEURS DE FRANCE, "La marine marchande dans le monde", disponible sur l'URL <http://www.armateursdefrance.org/la-marine-marchande-dans-le-monde> (Consulté le 28 novembre 2015)

ASSENS C., « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol. 7, n° 4, 2003, p. 49-59.

AURH, "Rapport Seine Gateway 1.0", AURH, 2012

BAZARAS D., PALSAITIS R., SAKALYS A., "Multi-level governance to better align transport policies. Transport corridor management issues.", BSR Transgovernance, 2014

BELL S.J., TRACEY P., HEIDE J.B., "The organization of regional clusters", *Academy of Management Review*, Vol. 34, n°4, pp. 623-642

BENKO G, "Développement durable des systèmes productifs locaux", *Aménagement et Nature*, n°139, 2000

BENKO G., DUNFORD M., LIPIETZ A., "Les districts industriels revisités" in B. Pecqueur, "Dynamiques Territoriales et mutations économiques", l'Harmattan, 1996

BERTHINIER-PONÇET A., " Cluster Governance and Institutional Dynamics : A Comparative Analysis of French Regional Clusters of Innovation", papier présenté à la 22ème conférence Internationale du Management Stratégique, Rennes, 26-28 mai 2014

BEZIAT A., DEBRIE J., HEITZ A., "L'aménagement des corridors de transport : outil d'action publique ? Analyse comparative de l'Axe Seine (France) et du corridor Ontario-Québec (Canada)", *Géo Transports*, n°4, 2014

BOCQUET R., MOTHE C., "Gouvernance et performance des pôles de PME", *Revue Française de gestion*, vol. 10, n°190, 2008, pp. 101-122



BRENNETOT A., BUSSI M., GUERMOND Y., "Le Grand Paris et l'axe Seine : l'aménagement métropolitain à l'âge de la concurrence néolibérale", *Métropoles* n°13, 2013

BRESSER R., MILLONIG K., "Institutional capital : competitive advantage in light of the New Institutionalism In Organization Theory", *Schmalenbach Business Review*, Vol. 55, Juillet 2003, pp. 220 - 241

CHABAULT D., "Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité", *Management et Avenir*, Vol. 6, n°36, 2010

CHABAULT D., "Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité", thèse dirigée par PERRZT V., soutenue le 27 novembre 2009

CHABAULT D., PERRET V., "Pôles de compétitivité version 2.0 : les enjeux stratégiques et managériaux de la «clusterisation» des dynamiques compétitives", in Nogatchewsky et A. Pezet (Dir), "L'Etat des entreprises", 2011, pp. 31-41, La découverte : col. Repères, 2010

COMTOIS C., "Définition et périmètre des grands corridors de transport fluvio-maritime" in ALIX & al., "Les corridors de transport", EMS, 2012

COURLET C., TORRE A., "Les systèmes productifs localisés : un bilan de la littérature", *Etudes de Recherches Systèmes Agraires et Développement*, n°33, 2002, pp. 27-40

DAUMAS J-C, "Districts industriels : le concept et l'histoire", 14ème Congrès International d'histoire économique, Helsinki, 2006, session 28

DAUMAS J-C, "Districts industriels : le concept et l'histoire", *Revue Economique*, Vol. 58, n°1, 2007

DEBRIE J., COMTOIS C., "Une relecture du concept de corridor de transport : Illustration comparée Europe/Amérique du Nord", *Les cahiers Scientifiques du Transport*, n°58, 2010, pp. 127-144

DUMEZ H., "Les Méta-organisations", *Le Libellio d'Aegis*, Vol. 4 (3), 2008, pp. 31-36

DUMEZ H., "Méthodologie de la recherche qualitative", Vuibert, 2013

DUMOULIN, R., GBAKA, A. "Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire", *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 1, 1997, pp. 23-38

DUZYSKI J. , PRETERRE E., "Gouvernance des corridors de transport et des gateways" in ALIX & al., "Les corridors de transport", EMS, 2012

EDOUARD S., GRATACAP A., « Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires. », *Management & Avenir* 6/2011 (n° 46) , p. 177-199

EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D., "Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?", *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, n°170, 2007, pp. 155-172

ETTIGHOFFER D.C., VAN BENEDEN P., "Méta-organisations : les modèles d'entreprises créateurs de valeurs

FROELICHER T., BARES F., "Pôles de compétitivité et clusters : vers des écosystèmes de croissance ?", *Entreprendre et Innover*, n° 23, vol. 4, 2014, pp. 45-58

GADILLE M., TREMBLAY D-G., VION A., "La méta-organisation territorialisée, moteur d'apprentissages collectifs", *Revue Interventions économiques*, n°48, 2013

GARRABE, "Note sur l'existence du capital institutionnel", Workshop Université de Montpellier 1 - Université de Sheerbrook, 23-24/06/2008

GERTLER M., WOLFE A., "Spaces of knowledge flows : clusters in a global context", papier présenté à la conférence "Dynamics of Industry and Innovation : Organizations, Networks and Systems", Copenhague, 27-29 juin 2005.

GOTTMANN, J. "Megapolis. The Urbanized north eastern Seacoast of the United States", Cambridge, MIT Press, 1961

GROSSETTI M., "Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux.", *Géographie, Economie, Société*, Vol. 6, n°2, 2004

GUILLAUME R., « Des systèmes productifs locaux aux pôles de compétitivité : approches conceptuelles et figures territoriales du développement. », *Géographie, économie, société* 3/2008 (Vol. 10), p. 295-309

GULATI R., PURANAM P, TUSHMAN M., "Meta-organization design : rethinking design in interorganizational and community contexts.", *Strategic Management Journal*, n°33, 2012, pp.571-586

HAMDOUCH A., "La dynamique d'émergence et de structuration des clusters et réseaux d'innovation: revue critique de la littérature et éléments de problématisation", Colloque de l'ASRDLF, Session : « Réseaux productifs, gouvernance et innovation en milieu métropolitain », Rimouski (Québec), 25-27 août 2008

HAROPA, "Rapport HAROPA 2030", HAROPA Ports, 2015

IANSITI & LEVIEN, "Strategy as ecology", *Harvard Business Review*, Mars 2004

ISCKIA T., « Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. », *Management & Avenir* 6/2011 (n° 46) , p. 157-176

KETTELS C., The development of Cluster concept—present experiences and further developments, NRW conference on clusters, 2003

KÖENIG G., « Le concept d'écosystème d'affaires revisité. », *M@n@gement* 2/2012 (Vol. 15) , p. 209-224

LEDUCQ D., LUSSO B., "Le cluster innovant : conceptualisation et application territoriale", *Cybergeo : European Journal of Geography*, 521, 2011

LUIZ, S.L.A., PAULO, M.B., "The influence of the Sepetiba Port Complex in the International Grain Market", in PRENTICE B.E. "Transport Gateways and Trade Corridors", Saskatoon, University of Saskatchewan Printing Services, pp. 107-119

MINTZBERG H., "Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisation, 1982

MINTZBERG H., « Le management : voyage au centre des organisations », Editions d'organisation, 1998

MINTZBERG H., « Le pouvoir dans les organisations », Editions d'organisation, 1986, réédition Eyrolles, 2003

MISTRI M., "Industrial districts and local governance in the Italian experience" *Human Systems Management*, 1999 - IOS Press

MOORE J.F., "Business ecosystems and the view of the firm", *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51, n°1, Printemps 2006

MOORE J.F., "Predators and Prey : A new ecology of competition", *Harvard Business Review*, mai-juin 1993

NOTTEBOOM T., "Strategies and future development of transport corridors" in ALIX & al., "Les corridors de transport", EMS, 2012

NOTTEBOOM Theo, "Concentration and the formation of multi-port gateway regions in the european container port system : an update", *Journal of Transport Geography*, n°18, 2010, pp. 567-583

OCDE, Concurrence entre les ports et les liaisons terrestres avec l'arrière-pays : table ronde 413, Paris, OCDE, FIT, 2009

OLIVER C., "Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, Volume 18, n°9, Oct. 1997, pp. 697-713

PELLEGRIN-BOUCHER E., GUEGUEN G., « Stratégie de coopération au sein d'un écosystème d'affaires: une illustration à travers le cas de SAP », Revue Finance Contrôle Stratégie, 2005, vol. 8, issue 1, pages 109-130

PHILIZOT F., Interview publiée le 9/7/2014 sur Acteurs Publics TV, disponible sur l'URL <http://www.acteurspublics.com/aptv/2014/07/09/l-interview-de-francois-philizot-delegue-interministeriel-au-developpement-de-la-vallee-de-la-seine>, consulté le 13/11/2015

PORTER M., "Clusters and the New Economics of Competition", Harvard Business Review, Novembre-décembre 1998

RODRIGUE J.P., "Freight gateways and mega-urban regions : the logistical integration of the Botwash corridor", Tijdschrift voor economische en sociale geografie, Vol. 95, n°2, 2004

SAVINA A., "Dématérialisation des flux d'information sur un corridor multimodal de transport : retour d'expérience sur l'Axe Seine", in ALIX & al., "Les corridors de transport", EMS, 2012

SNOW C.C., MILES, R.E., COLEMAN, H.J., "Managing 21st century network organization", Organizational Dynamics, vol. hiver 1992, pp. 5-20.

St JOHN C, CARON H, POUDEUR W., "Technology Clusters vs. Industry Clusters : Resources, Networks and Regional Advantages", Growth and Change, Vol. 37, n°2, Juin 2006, pp. 141-171

UNION EUROPEENNE, "Corridor Studies", 2015, disponible sur l'URL [http://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/corridors/corridor-studies\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/corridors/corridor-studies_en.htm)

VERNY J. "Les corridors de transport : objets en faveur d'une mobilité durable ?" in ALIX & al., "Les corridors de transport", EMS, 2012

VERNY J. "L'évolution des organisations productives et logistiques. Impacts sur les corridors de transport" in ALIX & al., "Les corridors de transport", EMS, 2012

WHEBELL C.F.J, "Corridors : a theory of Urban systems", Annals of the American Association of Geographers, Vol. 59, n°1, 1969, pp. 1-26

WILMSMEIER G., MONIOS J., LAMBERT B., "The directional development of intermodal freight corridors in relation to inland terminals", Journal of Transport Geography, n°19, 2011, pp. 1379-1386

ZEITLIN, J., "Industrial Districts and Local Economic Regeneration: Overview and Comment"; in Pyke and Sengenberger, 1992, pp. 179-94

ZERDANI T., "Gouvernance de réseaux inter-organisationnels : Revue de littérature et cadre d'analyse", CRISES, Collection Etudes Théoriques, mai 2010

