



HAL
open science

De la genèse à la création de valeur : processus et conditions d'émergence d'un écosystème territorial rural

Rémi Beulque, Helen Micheaux, Joel Ntsonde, Hélène Teulon

► To cite this version:

Rémi Beulque, Helen Micheaux, Joel Ntsonde, Hélène Teulon. De la genèse à la création de valeur : processus et conditions d'émergence d'un écosystème territorial rural. *Revue Française de Gestion*, 2023, 311, pp.75-94. 10.3166/rfg.311.75-94 . hal-04205223

HAL Id: hal-04205223

<https://hal.science/hal-04205223v1>

Submitted on 21 Oct 2023

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License

De la genèse à la création de valeur, processus et conditions d'émergence d'un écosystème territorial rural

From genesis to value creation, process and conditions for the emergence of a rural territorial ecosystem

MICHEAUX Helen, helen.micheaux@agroparistech.fr

NTSONDE Joël, j.ntsonde@istec.fr

BEULQUE Rémi, rbeulque@iscparis.com

Résumé

Cet article s'intéresse à l'étude d'un projet de redynamisation territoriale dans la vallée de la Gravona en Corse. Nous cherchons à comprendre comment un écosystème d'acteurs publics, privés et associatifs peut émerger et créer de la valeur territoriale en milieu rural. À partir d'un récit problématisé du projet, nous mettons en évidence la genèse d'un « écosystème territorial », concept que nous caractérisons ensuite en termes de composition, d'objectifs, de processus d'émergence et de gouvernance. Cette étude montre enfin comment ce type d'écosystème peut contribuer à créer de la valeur territoriale pour redynamiser des économies locales.

Mots clés : écosystème territorial, valeur territoriale, écologie industrielle, émergence et gouvernance des écosystèmes

Abstract

This article focuses on the study of a territorial revitalization project in the Gravona valley in Corsica. Our work seeks to understand how an ecosystem of public, private and associative actors can emerge and create territorial value in rural areas. Following a problematized narration of the intervention carried out by one of the authors in this project, we show the genesis of a "territorial ecosystem", and characterize the specificities of this concept in terms of composition, targets, emergence process and governance. Finally, this study determines how this type of ecosystem can contribute to creating territorial value in order to revitalize local economies.

Key word : territorial ecosystem, territorial value, industrial ecology, emergence, governance

1. Introduction

Depuis les travaux de Moore (1993), de nombreux travaux en sciences de gestion ont été consacrés à l'étude des écosystèmes d'affaires. Ces écosystèmes sont particulièrement intéressants dans la perspective de projets collectifs visant à redynamiser des territoires touchés par un exode rural, des vagues de délocalisation, et une pauvreté grandissante. Ils peuvent favoriser des synergies entre acteurs économiques et leur ouvrir des perspectives de mutualisation de coûts ou de partenariats (Fréry et al., 2012).

La littérature à ce sujet pâtit cependant de limites, qui l'empêchent d'appréhender les spécificités des écosystèmes d'acteurs fortement territorialisés en milieu rural et les enjeux liés à leur dynamique. La dimension territoriale de ces écosystèmes demeure en effet encore peu étudiée (Adner, 2017 ; Autio *et al.*, 2018 ; Cohendet *et al.*, 2022 ; etc.). Par ailleurs, la littérature étudiant la création de valeur de ces écosystèmes s'intéresse principalement à la dimension économique et peine à caractériser la valeur globale que ces derniers peuvent apporter (Maillefert et al., 2017 ; Chembessi et al., 2021).

Afin de combler ces manques, nous avons fait le choix d'étudier un projet expérimental de redynamisation d'un territoire initié en Corse en 2018. L'objectif du projet était de contribuer à l'émergence d'une dynamique collaborative dans la vallée de la Gravona afin de renforcer la compétitivité des acteurs et l'attractivité du territoire, dans le respect des hommes et de l'environnement.

Nous proposons dans un premier temps de revenir sur la littérature consacrée aux écosystèmes, à leur processus d'émergence, ainsi qu'aux spécificités d'une valeur dite territoriale, par opposition à une valeur strictement économique et centrée sur la seule entreprise. Après un encadré méthodologique, nous procédons à un récit problématisé du projet, nous permettant d'analyser la genèse d'un « écosystème territorial » dont nous mettons en lumière les spécificités en termes de composition, d'objectifs, de processus d'émergence et de gouvernance, avant de conclure sur la manière dont ce type d'écosystème peut contribuer à créer de la valeur territoriale pour redynamiser des économies locales.

2. Revue de littérature

Cette section se divise en trois sous-parties. Dans un premier temps nous nous intéressons à la notion d'écosystème et plus particulièrement au lien avec le concept de territoire. Une deuxième sous-partie aborde les mécanismes d'émergence et de gouvernance des écosystèmes à partir des travaux sur l'acteur architecte. Enfin, nous analysons plus spécifiquement la manière dont la littérature conceptualise les différents types de valeurs économique, environnementale et sociale, qui peuvent être créés par un écosystème.

2.1. Les écosystèmes vus à travers le prisme du territoire

Depuis les travaux pionniers de Moore (1993), qui recommandait une approche écologique de la stratégie, de nombreux travaux en sciences de gestion ont été consacrés à l'étude des écosystèmes. L'intérêt analytique du concept, pour décrire les relations complexes d'interconnexions entre acteurs variés, au sein de collectifs plus larges, a ainsi conduit à une explosion récente de sa mobilisation, tant dans la sphère académique que parmi les praticiens, afin de comprendre et décrire une diversité de

phénomènes (Daymond et al., 2022). Ce caractère polysémique n'est cependant pas sans conséquence, puisqu'en résulte une ambiguïté conceptuelle, que différents travaux récents essaient de dissiper (De Vasconcelos Gomes *et al.*, 2018).

Délaissant le terme « écosystème d'affaires », Jacobides *et al.* (2018) préfèrent celui d'« écosystème ». Au sein de ces collectifs, on retrouve des acteurs hétérogènes en situation d'interdépendance, qui possèdent une certaine complémentarité et entretiennent des relations multilatérales, et non uniquement bilatérales. A l'inverse d'autres formes organisationnelles, on y observe une gouvernance non hiérarchique, qui implique une capacité des acteurs à définir le rôle qui sera le leur au sein du collectif. La littérature récente met également en évidence que plusieurs types d'écosystèmes coexistent (*ibid*). Dans les écosystèmes d'affaires, ces groupes d'acteurs, sont alignés autour de la proposition de valeur d'une même entreprise, dite focale, et le principal objectif est la captation de valeur (Adner, 2017 ; Daymond et al., 2022 ; De Vasconcelos Gomes *et al.*, 2018 ; Jacobides et al., 2018). Au sein des écosystèmes d'innovation, les groupes d'acteurs sont à l'inverse centrés sur des nouvelles technologies et les propositions de valeur associées, dans une logique de création de valeur (Daymond et al., 2022 ; De Vasconcelos Gomes *et al.*, 2018). Les écosystèmes-plateformes sont de leur côté centrés autour d'une plateforme technologique, autour de laquelle les acteurs s'organisent (Daymond et al., 2022). Selon Thompson et al. (2018), les écosystèmes entrepreneuriaux sont enfin des systèmes, composés de différents éléments localisés, au sein desquels une variété d'acteurs, fonctions et institutions interagissent afin de soutenir la création et la croissance de nouvelles entreprises et activités.

Si certains travaux analysent le lien entre stratégie d'entreprise et logiques territoriales (voir par exemple Saives *et al.*, 2011), la dimension territoriale de ces écosystèmes demeure encore insuffisamment étudiée. Elle ne constitue pas la focale adoptée par les chercheurs (Adner, 2017 ; Jacobides *et al.*, 2018). Sur la base d'études d'agglomérations, d'accélérateurs, de centres technologiques, de clusters ou de districts industriels, l'accent est principalement mis sur les avantages de ce type d'organisations spatiales et des activités de support aux écosystèmes qui y sont localisés, notamment en termes d'amélioration de la productivité, d'apprentissages, d'échanges de savoirs, et plus globalement d'innovation (Autio *et al.*, 2018 ; Cohendet *et al.*, 2022 ; Thompson *et al.*, 2018).

Adopter la focale des écosystèmes territoriaux implique de prendre en compte la dimension territoriale comprenant l'espace géographique, avec notamment le capital naturel dont il peut bénéficier, les acteurs qui y sont implantés, ainsi que leurs représentations (Moine, 2006 ; Assens et Ensminger, 2015). Dans la littérature, le territoire est également vu comme un apporteur de divers capitaux (naturel, culturel, organisationnel, institutionnel, cognitif, technique, infrastructure) (Camagni et Capello, 2013) mais qui restent seulement des potentiels jusqu'à ce que ces ressources soient "révélées" (Gobert et Allais, 2017).

Ainsi, les écosystèmes ruraux présentent des spécificités pouvant enrichir les approches traditionnelles des sciences de gestion, comme la prédominance d'entreprises établies, de petite taille, dont les logiques d'innovation et de performance diffèrent de celles de start-ups ou d'entreprises plus grandes traditionnellement étudiées par la littérature. Ils peuvent également être marqués par des processus de dévitalisation et d'exode rural qui complexifient leur capacité à créer des emplois et à générer de nouvelles opportunités économiques, et sont de fait au cœur des préoccupations des acteurs publics

locaux. Enfin, contrairement aux écosystèmes d'acteurs des milieux plus artificialisés, ils sont caractérisés par une prégnance plus forte des espaces naturels et des capitaux les constituant.

2.2. Émergence et gouvernance des écosystèmes

Deux des questions qui ont particulièrement été discutées dans la littérature au cours des dernières années concernent la gouvernance des écosystèmes et la compréhension de la manière dont ils émergent et se construisent. Ces travaux montrent que l'émergence de ces écosystèmes résulte généralement de processus itératifs (Autio *et al.*, 2018 ; Cohendet *et al.*, 2022 ; Daymond *et al.*, 2022 ; Jacobides *et al.*, 2018 ; Thompson *et al.*, 2018). Dans leurs travaux, Jacobides *et al.* (2018) indiquent aussi que les écosystèmes sont, en partie, le résultat d'activités d'ingénierie et d'expérimentations collectives. Thomas et Autio (2020) précisent également que le processus d'émergence est un processus d'exploration collective, de création de sens et de négociation à travers lequel les acteurs négocient les éléments nécessaires à la mise en place d'un écosystème opérant.

Au sein de cette littérature, un courant récent, synthétisé par Daymond *et al.* (2022), s'intéresse aux spécificités des processus de structuration des écosystèmes entrepreneuriaux pilotés par des acteurs publics (par exemple Attour et Lazaric, 2018). Selon les auteurs, le rôle de « l'architecte » est de créer les conditions d'émergence de l'écosystème, puis celles de son évolution ultérieure, conditions qui diffèrent selon qu'il s'agisse d'un écosystème piloté par un acteur public ou privé. La mission de l'architecte est ainsi de créer des conditions dites de « coalescence », à savoir de permettre aux participants de former des relations embryonnaires, et de créer de premiers mécanismes pour qu'ils puissent interagir entre eux. Encourager de telles connexions passe notamment par le lancement de programmes et de forums, qui réunissent les acteurs, et leur permettent de créer des pratiques communes et du sens.

Si certains travaux défendent l'idée que les écosystèmes émergent de processus bottom-up (Thompson *et al.*, 2018), une majorité décrit plutôt une combinaison de logiques bottom-up et top-down, sous l'impulsion « d'architectes ».

L'écologie industrielle et territoriale (EIT) est un autre champ de littérature mobilisé par les auteurs pour structurer l'écosystème territorial de la vallée de la Gravona, qui éclaire les processus d'émergence et de gouvernance de collectifs d'acteurs. Introduite à la suite de Frosch et Gallopoulos (1989), l'EIT adopte la vision organique de l'écologie, qui met en avant les synergies existantes au sein des écosystèmes naturels, afin de caractériser et concevoir les interactions entre acteurs d'un territoire. Dans cette vision, un écosystème résilient est caractérisé par la multiplicité des synergies qui existent entre ces différentes espèces animales et végétales.

L'EIT propose une méthodologie, qui peut être appliquée à des villes, dans ce qui est appelé un « métabolisme urbain », ainsi qu'à des zones industrielles, et est basée sur l'identification et l'intensification des synergies entre acteurs, grâce à la coordination (Brullot *et al.*, 2014). Ces synergies augmentent la résilience du collectif, tout en générant des bénéfices économiques, environnementaux et sociaux. Les synergies dites « de substitution » visent à valoriser le flux sortant d'une entreprise pour devenir une ressource pour une autre, là où les synergies « de mutualisation » visent à la mise en commun de ressources ou de services. L'écologie industrielle propose également

des méthodologies concrètes pour identifier ces synergies, dans des approches ingénieriques favorisant les logiciels de cartographie de flux, mais aussi au travers de l'organisation d'ateliers réunissant les acteurs.

2.3. Valeur territoriale

Une dernière limite de la littérature sur les écosystèmes tient à la manière dont est analysée la valeur générée. L'essentiel des travaux concernant les écosystèmes dont l'architecte est un acteur privé, est centré sur la valeur économique qui est créée et captée (Adner, 2017 ; Jacobides *et al.*, 2018). L'étude d'écosystèmes façonnés par des acteurs publics va un pas plus loin. Ainsi, Daymond *et al.* (2022) mettent en avant que la valeur créée a une valeur de bien public. Cependant, il manque une caractérisation poussée de cette valeur, des différentes composantes économique, environnementale, et sociale qui pourraient la constituer, et de la manière dont elle pourrait profiter au territoire.

La valeur territoriale peut être vue comme la valeur issue du territoire bénéficiant aux acteurs qui le composent, ce qui coïncide avec la définition du territoire comme apporteur de capitaux (Camagni et Capello, 2013). A l'opposé, on peut parler de la valeur créée par les acteurs du territoire, pour en retour, bénéficier au territoire dans son ensemble. Cette seconde approche rejoint les nouvelles formes de valeurs de l'entreprise qui dépassent la valeur orientée actionnaire (i.e. la valeur client élargie, la valeur partenariale, la valeur partagée), qui ont émergé à partir des années 1970 avec la montée des enjeux de développement durable. La différence centrale est que celles-ci sont tournées vers l'entreprise et leur définition place le territoire comme facteur exogène. A l'inverse, la valeur territoriale place le territoire au cœur de la construction et du partage de la valeur, comme « un construit endogène » (Maillefert et Robert, 2017). Selon Maillefert et Robert (2017), « *les processus d'action collective sont alors hybrides et le gain potentiel résulte d'un projet territorial intentionnel, lié à un objectif territorial identifié.* ».

Pour d'autres chercheurs, la valeur territoriale se structure autour d'éléments tels que le développement économique, la performance environnementale et sociale, l'attractivité du territoire, l'apprentissage collectif entre acteurs territoriaux ou encore la densification des interactions sociales (Chembessi *et al.*, 2021).

La recherche d'une valeur territoriale prend particulièrement son sens dans un contexte où les politiques publiques et les initiatives privées peinent à répondre aux défis posés par l'accroissement des fractures territoriales (Guilluy, 2014). Maillefert et Robert (2017) relèvent que cette valeur territoriale émerge pour répondre à des besoins non couverts par les acteurs publics et privés et contribue à l'intérêt commun ; mais que cette valeur reste difficile à caractériser car elle est de nature hybride, à l'intersection des processus marchands, non marchands et non monétaires.

3. Méthodologie

Notre recherche repose sur l'étude d'un projet mené de 2018 à 2020 par le cabinet de conseil Gingko 21 (G21) en réponse à un appel à projets de l'ADEME. Celui-ci avait pour objectif d'utiliser une méthode issue de l'écologie industrielle et territoriale (Brullot *et al.*, 2014) pour identifier des synergies entre des acteurs du territoire, à savoir des opportunités d'échanges de

matières, produits ou services, ou encore de mutualisation d'équipements. Dans la mesure où il s'agissait ici d'un environnement rural et non urbain, les acteurs du projet ont choisi d'attribuer le nom d'EET (Ecologie Economique Territoriale) à cette démarche. L'enjeu était de développer un écosystème d'acteurs dans la vallée de la Gravona pour favoriser la pérennité des activités économiques et préserver le capital naturel, en particulier la forêt et la rivière.

Deux des co-auteurs ont contribué à la mise en place et à la conduite du projet. L'un, en tant que gérante de G21 et porteuse du projet et l'autre, en tant qu'ingénieure-chercheuse menant une démarche de recherche action. Nous avons choisi de mener une étude de cas (Yin, 2011) dans le cadre de ce projet, qui a permis de collecter des données issues de 87 entretiens semi-directifs ayant pour objectif de recruter des acteurs du territoire dans la démarche et d'identifier des synergies potentielles. Par ailleurs, 26 ateliers collectifs ont été organisés par le cabinet G21 avec une quarantaine d'acteurs (artisans, agriculteurs, écoles, restaurateurs et hôteliers, guides touristiques, acteurs publics).

Les données collectées ont ensuite été analysées pour faire ressortir les pistes de synergies potentielles et un codage thématique (Ayache et Dumez, 2011) a été réalisé afin de caractériser la manière dont les acteurs perçoivent la valeur apportée par ce projet pour le territoire, faisant ressortir quatre thèmes (attractivité, communs, bien-être et emploi). L'approche mobilisée pour caractériser la valeur territoriale s'inscrit dans une perspective non-monétaire et plurielle de la valeur (Orléan, 2011) avec une évaluation qualitative des bénéfices espérés pour le territoire.

4. Résultats

Dans cette section, les auteurs procèdent à une narration problématisée du processus de redynamisation de l'écosystème territorial de la vallée de la Gravona.

Un territoire rural à redynamiser

A l'inverse des accélérateurs, clusters, écosystèmes entrepreneuriaux, ou plateformes technologiques, le projet de redynamisation de l'écosystème territorial de la vallée de la Gravona se situe sur un territoire rural, qui plus est de type insulaire. A ce titre, l'espace est caractérisé par une plus forte prégnance du secteur agricole, avec notamment de la pisciculture, de l'élevage ovin extensif, de l'apiculture, du secteur social, et de l'artisanat, que les territoires traditionnellement étudiés par la littérature. Au sein du secteur tertiaire, il tire également profit de son patrimoine naturel, composé de paysages, montagnes, et vallées, à l'origine d'une activité touristique saisonnière. Cette particularité induit la présence d'acteurs rarement présents dans les cas étudiés, tels que les gestionnaires de forêts et de parcs naturels. In fine, l'activité économique de la vallée de la Gravona est moindre que celles des terrains traditionnellement étudiés par la littérature sur les écosystèmes. Elle a lieu entre des acteurs économiques de plus petite taille, et offre des perspectives de développement et des potentiels d'emplois moindres, dans un contexte d'exode rural toujours marqué.

Ce constat est à l'origine du lancement du projet de redynamisation territoriale de la vallée. La problématique était la suivante : comment renforcer la compétitivité des acteurs économiques du territoire, ainsi que l'attractivité du territoire, en favorisant la mise en place de partenariats

économiques entre les acteurs opérant dans des secteurs variés, tels que l'agriculture, le tourisme, le commerce ou l'industrie ?

Initiative du projet : redynamiser un territoire au travers des méthodologies de l'Écologie Industrielle et Territoriale

Le projet démarre sur l'initiative d'un responsable de l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME) locale, organisme public en charge d'accélérer la transition écologique sur les territoires. Du fait de son expérience passée de projet d'Ecologie Industrielle et Territoriale (EIT) en zone industrielle, son idée est la suivante : appliquer sur l'écosystème local les méthodologies traditionnellement utilisées en EIT. Le principe est d'identifier des opportunités de synergies entre acteurs, au travers d'échanges de flux de matières et d'énergie, ou de mutualisation d'équipements et de services. Cette idée vient également de l'observation de synergies déjà existantes entre un noyau dur d'acteurs du territoire. Dès 2017, dans un contexte de crise temporaire de gestion des déchets, des hôtels avaient établi une première synergie pour leur gestion, synergie rapidement élargie à des achats en commun, et des mutualisations de services divers, dépassant ainsi la logique concurrentielle. Dès le début de la démarche, sous inspiration des méthodes d'EIT, l'objectif est triple : si la création de valeur économique est fondamentale, le projet devra également avoir des visées environnementales et sociales.

L'ADEME ne pilotera pas directement la démarche, son rôle traditionnel étant l'accompagnement technique et financier de projets. Dans une approche collaborative, elle va déléguer le pilotage à des acteurs de terrain. Le responsable a alors l'intuition qu'il serait utile d'inclure un acteur neutre, qui n'appartienne pas au territoire. La démarche sera ainsi déléguée au cabinet francilien Gingko 21, accompagné de son antenne locale corse AMIC qui, au-delà de son expertise, a l'avantage de connaître le terrain. Le financement sera en majorité assuré par des acteurs publics, l'ADEME et l'Office de l'Environnement de la Corse (OEC) abondant à 70% des coûts du projet, et 30% restera à la charge des acteurs participant à la démarche. Les missions attribuées au cabinet de conseil sont les suivantes : identifier les potentiels synergies autour desquelles sera structuré le projet de redynamisation et accompagner leur mise en place.

A l'inverse de la dichotomie opérée dans la littérature entre la création d'écosystèmes qui serait pilotée par des architectes soit privés, soit publics (Daymond et al., 2022), on observe ici, dès le début, une répartition des rôles, avec une initiative, un financement et un cadrage des objectifs assurés par la puissance publique, et une délégation opérationnelle du projet à des acteurs privés.

Lancement du projet de redynamisation : l'échec des premiers ateliers collectifs

Fin 2017, le projet est prêt à démarrer. Conformément à l'approche traditionnelle de l'EIT, l'idée initiale est de rassembler les acteurs, nécessairement disparates, au sein de grands ateliers collectifs, afin de créer de la confiance et de faciliter le dialogue. Plus concrètement, l'objectif est le suivant : permettre aux participants de s'identifier au projet, et d'identifier de premières synergies potentielles. Cette approche correspond également aux enseignements de la littérature sur les écosystèmes, qui incite les acteurs publics à réunir les acteurs privés, autour de forums, réunions et programmes collectifs, afin de créer du sens commun et de partager des pratiques, dans une logique de gouvernance non hiérarchique qui laisse aux acteurs définir le rôle qui sera le leur au sein du collectif (Attour et

Lazaric, 2018 ; Autio *et al.*, 2018 ; Cohendet *et al.*, 2022 ; Jacobides *et al.*, 2018 ; Thompson *et al.*, 2018).

Les premiers ateliers se soldent cependant par des échecs. Peu de participants sont présents, et si le format avait été imaginé pour créer de la confiance, la réalité est autre, celle d'un manque de confiance et de partage avec la résurgence de conflits passés. Le projet apparaît déjà dans une impasse, au point que certains en viennent à douter de sa pertinence. Il apparaît donc que si la proximité géographique des acteurs peut faciliter l'établissement de collaborations (Attour et Lazaric, 2018 ; Autio *et al.*, 2018 ; etc.), elle peut aussi constituer un frein important à l'émergence ou à la redynamisation d'écosystèmes dans des territoires ruraux.

Un recentrage méthodologique sur des entretiens bilatéraux

Face à ces difficultés, la décision est prise de changer de méthodologie. Au lieu d'ateliers, l'identification des potentiels de synergies aura lieu au travers d'entretiens bilatéraux. Au-delà de la compréhension des acteurs de l'écosystème, des relations qu'ils entretiennent, et de leurs passifs éventuels, ces entretiens revêtent plusieurs enjeux pour les consultants. Face au faible nombre de participants, il s'agit tout d'abord d'essayer de recruter des participants, phase qui est traditionnellement sous-estimée ou omise par la littérature sur les écosystèmes (par exemple Daymond *et al.*, 2022). Il faudra ensuite réussir à identifier les potentielles synergies que les ateliers n'avaient pas permis de révéler. Enfin, suite aux difficultés rencontrées, il sera nécessaire de valider une nouvelle gouvernance, qui convienne aux acteurs. Une longue série d'entretiens bilatéraux s'amorce alors mettant en évidence plusieurs éléments.

Le recrutement des acteurs de l'écosystème : une phase tant cruciale que complexe

Début 2018, commence la première étape du projet, qui consiste à recruter des acteurs désireux de participer. Si certains acteurs adhèrent immédiatement à la démarche, cela sera plus difficile avec d'autres. La réaction de ces derniers semble à nouveau être partiellement due à la méfiance et à l'hostilité qu'ils ressentent envers les acteurs publics locaux, ce qui confirme l'intérêt d'un pilotage par un acteur tiers neutre. La présence d'un consultant local a également constitué un facteur décisif, d'une part en raison de sa connaissance du territoire et des acteurs, et d'autre part grâce à la confiance que l'ancrage du cabinet a permis de gagner dès les premiers contacts.

Une particularité de cette nouvelle démarche méthodologique apparaît : elle se révèle extrêmement consommatrice en ressources humaines et en temps, bien au-delà des prévisions initiales. Une soixantaine d'entretiens ont dû être réalisés.

La valeur territoriale, un facteur d'adhésion décisif

Un autre enseignement émerge de cette phase de recrutement. Au-delà des arguments financiers, différents arguments non monétaires ont joué un rôle clef pour convaincre certains acteurs de participer au projet de redynamisation de l'écosystème. Ces éléments, partiellement révélés par les acteurs eux-mêmes en fonction de leurs priorités respectives, ont pour point commun de constituer des bénéfices, de nature sociale ou environnementale, profitant au territoire. Ils constituent ce que nous appelons une valeur territoriale. Du point de vue social, un pisciculteur insiste ainsi sur les perspectives de création d'emplois à moyen ou long-terme, notamment pour ses enfants, là où d'autres

acteurs sont plus sensibles au lien social permis par le partage d'équipements au travers de modes de consommation plus collaboratifs. De nombreux acteurs insistent pour leur part sur des arguments de nature environnementale. Pour ces derniers, la priorité de l'écosystème d'acteurs doit alors être la lutte contre la pollution et la mise en valeur du patrimoine naturel local. L'environnement n'est alors plus perçu comme un concept abstrait, mais comme un commun qu'il convient de préserver. Au-delà d'un fort attachement au territoire, perçu comme fragile, ces argumentations relèvent également de raisonnements de type économique chez certains acteurs tels les hôteliers ou les guides. Pour ces acteurs du tourisme, protection de l'environnement et attractivité du territoire sont directement liés.

Identification et mise en place des premières synergies

A l'inverse des ateliers regroupant tous les acteurs, les entretiens bilatéraux ont permis d'identifier des synergies potentielles entre les acteurs du territoire. Pour cela, 81 entretiens semi-directifs sont menés jusqu'en décembre 2018. Ils sont centrés sur les activités, problématiques, ressources partageables et besoins des acteurs, ainsi que les réseaux et chaînes de valeur dans lesquels ils évoluent. Ces entretiens génèrent une masse importante de données, qu'il s'agit maintenant d'analyser en début d'année 2019.

L'objectif est double : tout d'abord, il est nécessaire d'établir un bilan des premières synergies potentielles, qui sont au nombre de 31 et de différentes natures. Certaines consistent ainsi en de nouveaux services ou activités, ou le développement d'activités et services déjà en place. A titre d'exemple, un propriétaire de recycleuses à solvant, un équipement coûteux, propose une offre de service de traitement des solvants. Un autre exemple, à dimension sociale, témoigne de la logique de construction de complémentarités entre des grappes d'acteurs constitutives de cet écosystème en émergence. Des ateliers de fabrication de bougies sont ainsi organisés par des bénévoles à destination des patients de l'hôpital de Tattone, à partir de déchets de cire provenant de l'exploitation d'un apiculteur intégré au projet. D'autres synergies se basent sur la mutualisation d'équipements et de services, et des achats groupés, comme c'est le cas pour des guides du GR20 et des hôteliers et restaurateurs situés autour de l'hôtel Monte d'Oro, au col de Vizzavona. A noter que le noyau dur initial, composé d'acteurs qui avaient déjà mis en place des synergies en amont du lancement du projet, a servi de catalyseur. Les premiers acteurs qui ont suivi étaient en effet leurs fournisseurs, principalement des agriculteurs et éleveurs locaux, mais aussi des fournisseurs de produits d'entretien ou des artisans (brasseurs de bière) faisant partie de leur chaîne de valeur. Dans un tel écosystème territorial rural, certains acteurs apparaissent clefs pour créer des synergies, en raison de leurs liens préexistants avec d'autres acteurs, au sein de chaînes de valeur fortement territorialisées.

Au-delà du bilan des synergies, un deuxième travail est également fondamental, à savoir hiérarchiser les synergies identifiées. Certaines présentent en effet un intérêt immédiat, et aucun frein ne vient entraver leur réalisation. Elles peuvent donc être mises en place à très court-terme. A titre d'exemple, afin de réduire ses déchets alimentaires, l'hôtel Monte d'Oro a participé à la construction de poulaillers dont la particularité est d'être collectifs et itinérants. L'idée est de pouvoir les confier, ainsi que les poules qu'ils abritent, au collège de Moltifao durant la période hivernale lorsque l'hôtel est fermé. Cela permet de garantir la gestion du poulailler toute l'année, tout en mettant à disposition des enseignants un outil pédagogique pour sensibiliser leurs élèves. En outre, afin de maximiser l'impact du poulailler en termes de réduction du gaspillage alimentaire sur le territoire, la gérante propose aux autres restaurateurs de Vizzavona de collecter leurs déchets alimentaires pour alimenter ses poules.

. Dans ces cas, la mission du consultant consiste simplement en une mise en contact des acteurs, de sorte à ce que dans une logique écosystémique (Jacobides *et al.*, 2018), les synergies identifiées conduisent à de nouvelles relations – multilatérales - entre différents collectifs d'acteurs hétérogènes présents sur le territoire. De manière similaire, les activités agricoles et d'élevage s'articulent de façon naturelle avec les activités touristiques, dans une perspective d'agritourisme, ce qui facilite l'organisation de la coopérations rapides entre les différents acteurs. A l'inverse, si elles présentent un intérêt pour les acteurs, d'autres synergies se révèlent plus complexes à mettre en œuvre, lorsque des freins (organisationnels, techniques, etc.) doivent d'abord être levés. Ainsi, la mise en place de stocks partagés de produits d'entretien, ou plus encore le développement de nouveaux types de béton sur la base de ressources locales, ou la redynamisation des transports depuis et vers la ville d'Ajaccio, s'inscrivent dans une temporalité plus longue. Les consultants animent alors des groupes de travail thématiques, au sein desquels un travail d'action collective est mené afin de chercher des solutions et de formaliser un accord entre les acteurs. Plus de dix de ces réunions sont menées courant 2019.

Les actions à l'œuvre dans la vallée confirment ainsi que la création et le pilotage d'écosystèmes par des architectes combinent bien des processus top-down et bottom-up. La démarche est ainsi basée sur l'établissement de synergies entre acteurs, dans une logique bottom-up qui établit de nouvelles relations – multilatérales - entre différents collectifs d'acteurs hétérogènes présents sur le territoire (Jacobides *et al.*, 2018). Les consultants jouent également un rôle d'architecte, en charge du pilotage du projet et de l'application de la méthodologie pour le compte des pouvoirs publics. C'est bien son action d'organisation qui permet, dans une logique top-down, l'identification et la mise en place des potentiels de synergies détectées sur la base de complémentarités non valorisées jusqu'alors.

Une évolution vers un écosystème composé de plus d'acteurs, autour de synergies plus nombreuses et intenses

Au total, plus de 150 synergies seront identifiées, dont 80% sont déjà réalisées ou en cours de mise en œuvre à la clôture du projet, à comparer avec les 31 synergies potentielles initialement identifiées (Figure 1). Elles concernent une grande variété de secteurs tels le tourisme, l'agriculture, l'industrie, le commerce, l'artisanat, le secteur social, ainsi que la collectivité locale qui a été impliquée dans le projet.



Figure 1: Synergies identifiées au cours du projet dans la vallée de la Gravona - source: Gingko 21

Le processus de redynamisation passe également par l'agrégation de nouveaux acteurs. Fin 2019, l'écosystème compte ainsi 41 participants directs et 55 structures au total. La mise en place d'un site internet a joué un rôle clef dans la montée en puissance. Il a permis de communiquer plus largement sur la démarche à moindre coût, attirant ainsi de nouveaux participants qui n'auraient pas été identifiés par la simple méthode des entretiens particulièrement chronophage. En ce sens, le site constitue une ressource mobilisée en faveur du collectif.

Un écosystème créateur de valeur territoriale

Au fur et à mesure du projet de redynamisation, les consultants interrogent les acteurs de l'écosystème sur les effets bénéfiques attendus pour le territoire. Ces bénéfices, de diverses natures, permettent d'affiner la littérature actuelle au travers d'une caractérisation plus précise des différentes composantes qui constituent la "valeur territoriale". Quatre principales dimensions sont ainsi mises en avant lors des entretiens : l'attractivité du territoire, la préservation des communs, le bien-être des habitants et l'économie locale (Figure 2).

L'attractivité perçue du territoire découle de deux catégories de bénéfices potentiels générés par l'écosystème : la valorisation d'un savoir-faire local, incluant par exemple la promotion de produits locaux tels les fruits et légumes ou ceux issus de la pisciculture et de l'apiculture, mais aussi une attractivité touristique renforcée, grâce à des projets de développement de l'agrotourisme et d'activités culturelles.

Deuxième composante de cette valeur territoriale, la préservation des communs, également très présente dans le discours des acteurs, s’articule elle aussi autour de deux composantes. Une composante environnementale apparaît centrée autour de projets de préservation des espaces (activités d’agroécologie visant la suppression des pesticides et la régénération des sols, sensibilisation aux écogestes, préservation des forêts et des rivières, développement de la biodiversité, etc.) et des ressources naturelles (réduction de la consommation de ressources au travers de ressourceries ou de la valorisation agricoles de biodéchets, diminution de la production des déchets grâce au vrac ou à la consigne, etc.). Les entretiens mettent cependant également en valeur une composante sociale de cette préservation des communs. Les acteurs de l’écosystème valorisent en effet son impact potentiel en terme d’héritage intergénérationnel (capacité à habiter le territoire à long-terme des générations futures, formation et sensibilisation permettant de préserver le capital naturel à transmettre aux prochaines générations, etc.) et les liens de solidarité qu’il crée entre acteurs du territoire (relations entre producteurs et artisans, liens intergénérationnels, partage d’équipements, projets de réinsertion par le travail, etc.).

La recherche de bien-être est ressortie comme la troisième dimension clé de la valeur territoriale mise en avant par les acteurs de l’écosystème. Au-delà du niveau de satisfaction, manifesté par la dynamique de redynamisation en cours, l’impact des différentes synergies en termes de préservation de la santé des habitants du territoire, a également été souligné à de nombreuses reprises (moins de pesticides, alimentation locale de qualité dans les cantines, etc.).

Plus traditionnellement, la valeur territoriale inclut, pour les acteurs interrogés, une dimension économique associée aux circuits-courts, à la création et au développement d’activités économiques, ainsi qu’au renforcement de la compétitivité des entreprises locales.

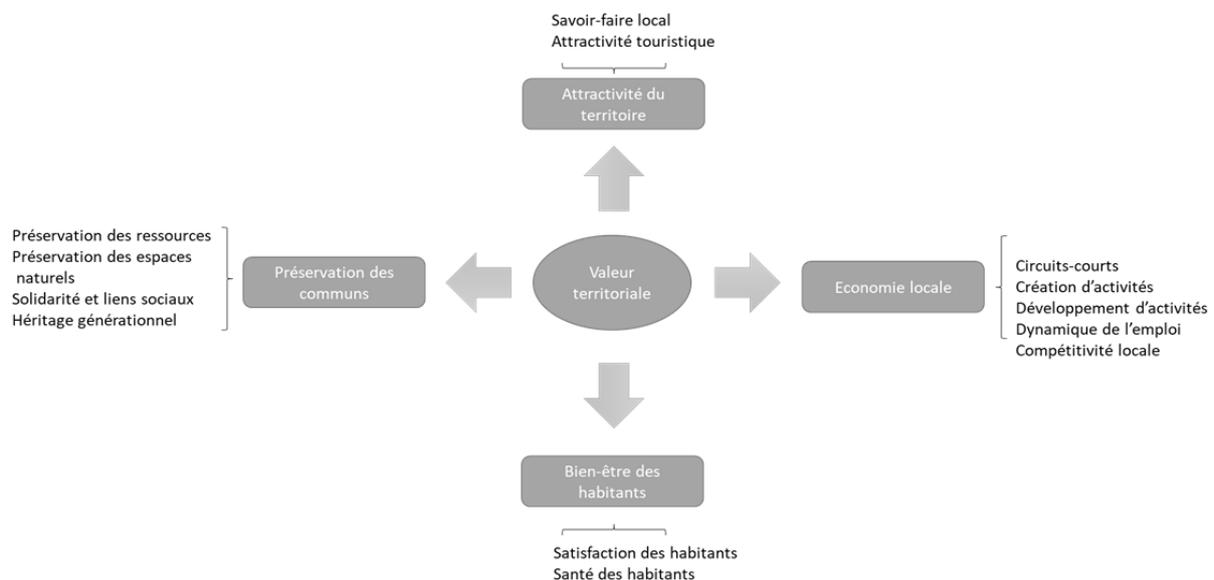


Figure 2 : Les quatre dimensions de la valeur territoriale générée par l'EET de la Vallée de la Gravona.

Il apparaît ainsi que des projets de redynamisation visant la création d’écosystèmes territoriaux peuvent générer une valeur territoriale. Si l’objectivation de cette valeur territoriale demeure complexe, dans la mesure où elle s’inscrit dans une temporalité longue et repose à court-terme davantage sur des espérances, il apparaît malgré tout que contrairement à l’approche traditionnelle de

la littérature sur les écosystèmes (Adner, 2017 ; Daymond *et al.*, 2022 ; Jacobides *et al.*, 2018), celle-ci ne se limite pas à une valeur économique, mais se structure autour de quatre dimensions (Figure 2). Nos travaux confirment ainsi la perspective d'Orléan (2011), qui considère que la valeur doit s'apprécier au-delà de sa dimension purement monétaire, et résulte d'un processus de construction collectif reposant sur les représentations des acteurs, leurs interactions et l'environnement dans lequel ils s'inscrivent. A noter que si le caractère protéiforme et flou de cette valeur territoriale complexifie son objectivation, cette plasticité apparaît à l'inverse constituer également un atout, dans la mesure où elle permet d'agrèger, autour d'objectifs généraux, toute une diversité d'acteurs du territoire, dont les intérêts et perceptions des problématiques du territoire sont pluriels.

Une démarche de redynamisation à pérenniser dans le long-terme

Si, au fur et à mesure du projet, les acteurs de l'écosystème manifestent leur souhait de voir la démarche pérennisée, c'est l'automne 2019 qui marque un véritable tournant. En effet, la fin du projet approche ainsi que la mission des consultants-architectes qui en ont jusque-là assuré le pilotage. L'enjeu est crucial pour les acteurs. Qui, dans le futur, allait piloter la mise en place des synergies pour lesquelles des freins étaient encore à lever ? Qui pourrait encore identifier de nouvelles synergies, ou recruter de nouveaux acteurs pour l'écosystème ? Au-delà de ces éléments, un risque majeur, et bien connu des expériences d'EIT, est la déstabilisation de l'écosystème en cas de départ d'un acteur. Qui alors, pour relancer ces synergies, et en assurer la pérennité ?

Ces questions, relatives à la pérennisation de la démarche, sont traitées en comité de pilotage avec les acteurs publics cofinanceurs. L'ensemble des acteurs demeurent convaincus que ce rôle ne peut être joué par un acteur public, et doit à l'inverse continuer d'être assuré dans une logique non hiérarchique et par un acteur considéré neutre. Aussi a-t-il été décidé de créer une association composée des acteurs de l'écosystème et de recruter un chef de projet financé par l'ADEME. Le financement serait à nouveau partagé entre l'ADEME et les membres de l'association, bénéficiaires de la dynamisation de l'écosystème.

Malgré la forte adhésion des acteurs à la démarche et leur volonté de la voir pérennisée, des difficultés persistent. Plusieurs mois sont nécessaires pour constituer le bureau de l'association. Un tel engagement nécessitant du temps, pour des acteurs qui en ont peu. Par ailleurs, le recrutement d'un chef de projet est toujours en cours en début 2022.

Conclusion et discussion

Dans cet article, nous avons étudié le cas de la vallée de la Gravona afin de caractériser les spécificités des écosystèmes d'acteurs, qui sont fortement territorialisés en milieu rural, et des processus de redynamisation, ainsi que la valeur que ce type d'écosystème peut générer pour un territoire. D'un point de vue académique, notre étude apporte une triple contribution qui enrichit la littérature en sciences de gestion sur les écosystèmes (Adner, 2017 ; Daymond *et al.*, 2022 ; De Vasconcelos Gomes *et al.*, 2018 ; Jacobides *et al.*, 2018). D'un point de vue empirique, elle fournit aux acteurs publics ou privés, qui souhaiteraient endosser le rôle d'architecte afin de redynamiser des écosystèmes d'acteurs de territoires ruraux, une méthode d'expérimentation et de structuration de ce type d'écosystèmes.

Spécificités des écosystèmes territoriaux ruraux

Notre premier apport consiste à compléter les précédents travaux menés sur le sujet (Daymond et al., 2022 ; Adner, 2017 ; Jacobides et al., 2018 ; Attour et Lazaric, 2018) en précisant le concept d'écosystème territorial, parfois mentionné, mais peu étudié dans la littérature (Assens, & Ensminger, 2015 ; Cuénoud et al., 2023). Nous proposons une première caractérisation de leurs spécificités, tout d'abord en termes de composition et d'objectifs, et notamment lorsqu'ils se situent sur des territoires ruraux.

L'écosystème territorial de la Gravona partage ainsi certaines des caractéristiques traditionnelles des écosystèmes, telles l'hétérogénéité des acteurs, l'existence de liens d'interdépendance entre ces derniers, au travers de relations plus multilatérales que bilatérales, ou encore une gouvernance non hiérarchique (Jacobides et al., 2018). Il s'en distingue cependant par sa composition et la nature du processus d'alignement qui y opère, qui ne s'articule pas autour de la proposition de valeur d'une entreprise leader, de nouvelles technologies et des propositions de valeur associées, ou d'une plateforme technologique (Adner, 2017 ; Daymond et al., 2022 ; De Vasconcelos Gomes et al., 2018).

De tels écosystèmes territoriaux jouissent de ressemblances avec les écosystèmes entrepreneuriaux, dans la mesure où ils regroupent une variété d'acteurs, fonctions et institutions qui interagissent afin de soutenir la création et la croissance de nouvelles entreprises et activités (Thompson et al., 2018). Ils s'en distinguent cependant par plusieurs de leurs caractéristiques, qui découlent de leur dimension fortement territorialisée, dimension qui ne constitue traditionnellement pas la focale adoptée par les chercheurs (Adner, 2017). La vallée de la Gravona apparaît à cet égard intéressante, car représentative des territoires ruraux, de la structuration des écosystèmes d'acteurs qu'ils hébergent, et des problématiques auxquelles ces derniers font face.

Ainsi, à l'inverse des agglomérations, accélérateurs, centres technologiques, clusters ou districts industriels sur lesquels repose l'étude des écosystèmes entrepreneuriaux, les écosystèmes territoriaux ruraux ne sont pas alignés autour de start-ups, qu'il s'agirait de faire croître (Autio et al., 2018 ; Cohendet et al., 2022 ; Thompson et al., 2018). A l'image de la vallée de la Gravona, ils sont plutôt caractérisés par la diversité de leurs membres et la prédominance d'entreprises établies, de petite taille, dont les objectifs d'innovation et de performance diffèrent de celles de start-ups ou des plus grandes entreprises traditionnellement étudiées.

Comme nous l'avons vu, ils peuvent également être marqués par des processus de dévitalisation et d'exode rural, qui complexifient leur capacité à créer des emplois et à générer de nouvelles opportunités économiques, et sont de fait au cœur des objectifs des acteurs publics locaux. Enfin, contrairement aux écosystèmes d'acteurs des milieux urbains, ces écosystèmes peuvent être caractérisés par une prégnance plus forte des espaces naturels les constituant.

D'un point de vue théorique, adopter la focale des écosystèmes territoriaux implique donc de prendre en compte la dimension territoriale comprenant l'espace géographique, avec notamment le capital naturel dont il peut bénéficier, les spécificités des acteurs qui y sont implantés, leurs représentations, mais aussi les divers capitaux (culturel, organisationnel, institutionnel, etc.) qu'il peut apporter (Camagni et Capello, 2013 ; Moine, 2006).

Afin de continuer à approfondir notre compréhension des écosystèmes d'acteurs territoriaux, des processus qui y sont à l'œuvre, et des problématiques auxquelles ils font face, nous incitons donc au développement d'une littérature qui prenne le territoire comme focale. A cet égard, une des limites de nos travaux constitue le fait qu'ils se soient concentrés sur l'étude d'un seul territoire, qui comprend nécessairement des spécificités. Des travaux centrés sur d'autres territoires ruraux semblent ainsi nécessaires afin d'enrichir notre compréhension des écosystèmes territoriaux ruraux.

Spécificités des projets de redynamisation des écosystèmes territoriaux ruraux et de leur gouvernance

Le deuxième apport de notre article concerne les processus d'émergence et d'évolution des écosystèmes territoriaux initiés par des acteurs publics, appelés architectes, et leur gouvernance (Attour et Lazaric, 2018 ; Daymond et al., 2022).

Notre article confirme tout d'abord la vision des collectifs d'acteurs et l'utilité des méthodologies développées par l'EIT dans le cadre des projets de redynamisation d'écosystèmes territoriaux ruraux (Brulot *et al.*, 2014 ; Frosch et Gallopoulos, 1989). Dans la vallée de la Gravona, l'alignement mentionné par Adner (2017) s'est en effet notamment centré sur la vision selon laquelle le dynamisme d'un écosystème dépend du nombre et de l'intensité des synergies entretenues par ses acteurs et, d'un point de vue pratique, sur une méthode visant l'identification, la mise en place et l'intensification de synergies entre ces acteurs. Conceptuel, cet apport est également méthodologique, puisqu'il offre aux chercheurs de nouvelles manières d'étudier les écosystèmes territoriaux ruraux, et empirique, dans la mesure où il constitue une modalité d'action concrète pour les acteurs désireux d'endosser le rôle d'architecte de tels collectifs d'acteurs.

Le cas de la vallée de la Gravona démontre également que, en amont de rassembler physiquement les acteurs au sein d'événements et de programmes, la première étape d'un projet de redynamisation d'un écosystème territorial peut consister, pour l'architecte, à recruter des acteurs désireux de participer à la démarche. A l'inverse d'écosystèmes entrepreneuriaux centrés par exemple autour d'accélérateurs, il apparaît que cette adhésion ne va pas de soi, et peut même constituer un frein fort au lancement de toute démarche, qui ne doit donc pas être sous-estimé.

De manière similaire, si la littérature sur les écosystèmes conclut que les relations bilatérales entre acteurs se créent en général spontanément au cours des programmes et événements, du simple fait de les avoir rassemblés physiquement (Attour et Lazaric, 2018 ; Autio *et al.*, 2018 ; Cohendet *et al.*, 2022 ; Thompson *et al.*, 2018), ces conclusions, tirées sur la base de terrains spécifiques comme des accélérateurs, centres technologiques ou écosystèmes d'entrepreneurs, semblent ne pas s'appliquer aux écosystèmes territoriaux, notamment en milieu rural. Les premiers ateliers collectifs organisés en lien avec le projet se sont en effet soldés par des échecs, et ont même généré de la conflictualité. A l'inverse, l'introduction d'éléments d'extranéité avec l'arrivée d'un cabinet de conseil perçu comme neutre pour prendre le rôle d'architecte, a constitué un facteur de facilitation.

Notre article permet à ce titre d'affiner la littérature au sujet de la répartition des rôles entre acteurs publics et privés dans le cadre de ces processus de redynamisation d'écosystèmes territoriaux. Contrairement à ce que pourrait laisser croire la dichotomie opérée par la littérature entre écosystèmes dont la création est pilotée par des acteurs soit privés, soit publics (Daymond et al., 2022), notre article

souligne la possibilité d'un partage des rôles, avec des acteurs en situation de co-architecture, et met en évidence le rôle de consultant, et plus généralement de tiers de confiance, qui est peu mis en avant dans la recherche académique sur les écosystèmes.

Ainsi, si ce sont bien des acteurs publics qui ont été à l'initiative du projet, ces co-architectes publics n'en ont cependant pas assuré le pilotage opérationnel, rôle qui a été délégué à un duo d'acteurs privés, en l'occurrence un cabinet de conseil et son antenne locale. Le rôle des acteurs publics n'en reste pas moins fondamental. Au-delà de l'initiative du projet, ils ont en effet pris en charge la structuration initiale de la démarche, son financement, son cadrage régulier au travers de comités de pilotage, et enfin la pérennisation du projet, au travers de décisions et de financement par le biais de subventions.

Le rôle de co-architecte des consultants est également apparu fondamental. En amont de la démarche, ils ont permis le projet de redynamisation, et participé à sa structuration, en raison de leur maîtrise des méthodologies d'Ecologie Industrielle et Territoriale (EIT). Ils ont ensuite permis le recrutement des participants, qui constitue une phase tant critique que complexe. Dans le cœur du projet, c'est également l'acteur qui a eu la charge d'identifier les synergies qui pourraient être envisagées, puis de piloter leur mise en place par les acteurs. Pour ce faire, le co-architecte identifie les problématiques des acteurs, leurs besoins, les ressources qu'ils pourraient partager, et les réseaux d'acteurs dans lesquels ils évoluent. Sur cette base, il s'agit d'opérer un bilan des synergies potentielles identifiées, puis de les hiérarchiser selon la facilité de leur mise en œuvre. Une mise en relation des acteurs peut directement se faire lorsque les synergies sont simples à mettre en place. A l'inverse, lorsque des freins (organisationnel, technique, etc.) nécessitent d'être levés, des groupes de travail thématiques devront être animés, pour une durée qui dépend de la nature et de la complexité de ceux-ci. Deux derniers rôles clefs de ces co-architectes privés sont : d'assurer le relai entre les acteurs de l'écosystème et les pouvoirs publics commanditaires de la démarche, en vue de protéger l'écosystème ; et de participer à sa pérennisation.

A cet égard, une autre figure d'acteurs qui reste peu explorée dans la littérature sur les écosystèmes apparaît pouvoir jouer un rôle clef dans la pérennisation de ces derniers. C'est en effet une association, cofinancée par l'acteur public et les membres de l'écosystème, qui a été créée afin de reprendre les missions de coordination.

Dans la continuité de la littérature récente, nous confirmons enfin que les écosystèmes territoriaux peuvent émerger de la combinaison de logiques bottom-up et top-down. Dès le début de la démarche, on observe une combinaison de logiques bottom-up, avec le parti-pris de baser la démarche sur l'identification et la mise en place de synergies, et de logiques top-down, avec un pilotage réparti entre acteurs publics et privés.

Cependant, même si nous avons pu observer de premiers mécanismes et enjeux liés à la pérennisation de ces écosystèmes, des études longitudinales de plus long-terme apparaissent nécessaires afin d'en mener une étude plus poussée.

La génération de valeur territoriale par les écosystèmes d'acteurs

Dans cet article, nous affinons enfin la littérature sur les écosystèmes, qui reste centrée sur la seule valeur économique créée et captée par et pour les entreprises (Adner, 2017 ; Jacobides *et al.*, 2018), et se contente de souligner, lorsque l'architecte est un acteur public, que la valeur créée a valeur de bien public pour ce dernier (Daymond *et al.*, 2022). Nous mettons ainsi en évidence que les projets de redynamisation d'écosystèmes peuvent générer une valeur pour le territoire (Cuénoud *et al.*, 2023).

Si cette valeur, par nature hybride, reste difficile à caractériser (Maillefert et Robert, 2017 ; Chembessi *et al.* (2021), nous montrons néanmoins qu'elle peut s'articuler autour de quatre dimensions : 1. l'attractivité perçue du territoire, qui découle dans le cas de la Gravona de la valorisation d'un savoir-faire local et d'une attractivité touristique renforcée ; 2. la préservation des communs, tant environnementaux, lorsqu'il s'agit de préserver des espaces et des ressources naturelles, que sociaux, lorsque le développement de l'écosystème promeut l'héritage intergénérationnel et les liens de solidarité qu'il crée entre acteurs du territoire ; 3. la recherche de bien-être, liée à la satisfaction provoquée par la redynamisation d'un écosystème et à la préservation de la santé des habitants du territoire ; 4. le renforcement de l'économie locale qui découle de la création et du développement d'activités économiques, de circuits-courts, et du renforcement de la compétitivité des entreprises locales.

Initialement floue et peu palpable, cette valeur territoriale sera progressivement révélée et construite par les acteurs eux-mêmes (Maillefert et Robert 2017), durant la phase de recrutement et tout au long du travail d'identification et de mise en place des synergies. Cette construction de valeur territoriale apparaît pouvoir jouer un rôle clef dans la dynamique des écosystèmes. Elle constitue en effet un facteur d'adhésion fort aux projets de redynamisation d'écosystèmes territoriaux et un atout pour leur développement, en ce qu'elle permet d'agrèger, autour d'objectifs généraux, des acteurs divers du territoire, aux intérêts et aux visions pluriels.

Bibliographie

- Adner, R. (2017). « Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy », *Journal of Management*, vol. 43, n° 1, p. 39–58.
- Assens, C., & Ensminger, J. (2015). « Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet », *Vie & sciences de l'entreprise*, n°2, p. 77-98.
- Attour, A., Lazaric, N. (2018). « From knowledge to business ecosystems: emergence of an entrepreneurial activity during knowledge replication », *Small Business Economics*, Springer Verlag.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). « Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, n°1, p. 72-95.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective ? », *Le libellio d'Aegis*, vol. 7, n°2-Eté, p. 33-46.
- Brulot, S., Maillefert, M., & Joubert, J. (2014). « Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale », *Développement durable et territoires*. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, vol. 5, n°1.
- Camagni, R. and Capello, R. (2013). « Regional Competitiveness and Territorial Capital: A Conceptual Approach and Empirical Evidence from the European Union », *Regional Studies*, vol 47, n°9, p. 1383-1402.
- Chembessi, C., Beaurain, C., & Cloutier, G. (2021). « Building territorial value within local circular economy's projects: lessons from French scholars' studies », *Local Environment*, vol. 26, n°9, p. 1145-1151.
- Cohendet, P., Chenier, R., Simon, L., & Stojak, L. (2022). « Centech, a world-class business incubator based in the Montréal innovation district, inspired by Barcelona 22@ », *Journal of Evolutionary Studies in Business*, vol. 7, n°2, p. 40-69.
- Cuénoud, T., Dang, R., Houanti, L. H., Hikkerova, L., & Sahut, J. M. (2023). « Co-construction d'une plateforme participative par un écosystème territorialisé—Le cas de la plateforme Efferve'sens », *Revue de l'Entrepreneuriat*, (HS2), p. 75-105.
- Daymond, J., Knight, E., Rumyantseva, M., & Maguire, S. (2022). « Managing ecosystem emergence and evolution: Strategies for ecosystem architects », *Strategic Management Journal*.
- De Vasconcelos Gomes, L. A., Facin, A. L. F., Salerno, M. S., & Ikenami, R. K. (2018). « Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends », *Technological forecasting and social change*, vol. 136, p. 30-48.
- Frosch, R. A., & Gallopoulos, N. E. (1989). « Strategies for manufacturing », *Scientific American*, vol. 261, n°3, p. 144-153.
- Gobert, J., & Allais, R. (2017). « Intellectual and territorial capital for the sustainability assessment of a servitization project », In *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, p. 114-123.

Guilluy J-C (2014). *La France périphérique*, Flammarion, Paris.

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). « Towards a theory of ecosystems », *Strategic Management Journal*, vol. 39, n°8, p. 2255-2276.

Maillefert, M., & Robert, I. (2017). « Nouveaux modèles économiques et création de valeur territoriale autour de l'économie circulaire, de l'économie de la fonctionnalité et de l'écologie industrielle », *Revue d'Economie Regionale Urbaine*, n°5, p. 905-934.

Moine, A. (2006). « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », *L'Espace géographique*, vol. 35, n°2, p.115-132.

Moore, J. F. (1993). « Predators and Prey: A New Ecology of Competition », *Harvard Business Review*, vol. 71, n°3, p. 75–83.

Orléan, A. (2011). *L'Empire de la valeur. Refonder l'économie*, Éditions du Seuil.

Saives, A., Desmarteau, R. & Kerzazi, L. (2011). « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises : Le cas de l'agroalimentaire au Québec », *Revue française de gestion*, n°4, p. 57-75.

Thompson, T. A., Purdy, J. M., & Ventresca, M. J. (2018). « How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, n°1, p. 96-116.

Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*, Sage.