

Construction d'un écosystème territorial, le cas de la vallée de la Gravona

Helen Micheaux, AgroParisTech, Université Paris-Saclay

Joël Ntsondé, EPF-Ecole d'ingénieurs, Mines-Paris Tech, Université PSL

Hélène Teulon, fondatrice et gérante du cabinet Gingko 21

Résumé

A partir de l'étude d'un projet de redynamisation territoriale dans la vallée de la Gravona en Corse et des travaux d'Adner (2017) sur la structuration des écosystèmes, nous proposons un modèle précisant les caractéristiques du processus de construction d'un écosystème d'acteurs. Nos travaux montrent que ce processus s'organise autour d'un objet commun qui est construit chemin faisant selon trois étapes. Par ailleurs, nous mettons en évidence huit facteurs clés qui peuvent conditionner le succès de la démarche.

Introduction

La Corse enregistre le taux de pauvreté le plus élevé des régions métropolitaines, puisqu'il est évalué à 19,6% en 2016 contre 14% à l'échelle nationale (source INSEE). S'ajoute à cela la dépendance à l'importation qui induit des risques de ruptures d'approvisionnement lorsque les transports ne sont pas assurés et l'impossibilité de contrôler l'afflux des produits importés de façon à agir sur la réduction des déchets qu'ils génèrent. De manière générale, la Corse doit trouver de nouveaux modèles économiques afin de redynamiser son territoire.

C'est pour cette raison que l'ADEME a soutenu le projet expérimental de redynamisation de la Vallée de la Gravona. L'objectif du projet est de contribuer à l'émergence d'une dynamique collaborative entre les acteurs économiques du territoire, dans l'objectif de renforcer la compétitivité de chacun et l'attractivité du territoire, dans le respect des hommes et de l'environnement. Le projet a permis de mettre au jour un processus de création d'un écosystème d'acteurs servant une stratégie collective. Le projet permet de comprendre les conditions de développement de dynamiques collectives et de questionner les modalités d'accompagnement de ces dynamiques au sein des territoires.

Dans cet article, nous proposons d'étudier le cas de la Gravona afin de comprendre comment des acteurs hétérogènes peuvent construire un écosystème territorial. Après avoir présenté notre cadre théorique, nous présentons notre méthodologie et montrons qu'une démarche de construction d'écosystème se structure autour de trois étapes clés et identifions huit facteurs qui peuvent favoriser son succès.

Cadre théorique

Le concept d'écosystème d'acteurs découle de celui d'écosystème biologique qui caractérise la complexité des relations qui se développent entre les espèces vivantes et leur environnement naturel. En sciences sociales, le concept d'écosystème (Jacobides et al., 2018 ; Adner, 2017) permet de théoriser les relations inter-organisationnelles qui se développent entre des organisations impliquées dans des activités génératrices de valeur commune, tels que les modèles d'écologie industrielle territoriale (Frosch et Gallopoulos, 1989).

Aux côtés des travaux cherchant à décrire, a posteriori, les spécificités d'écosystèmes préexistants, un sous-champ de la littérature en gestion a émergé au début des années 2010 pour essayer de comprendre comment se forment ces écosystèmes, voire comment on peut volontairement les concevoir et les construire. A ce stade, il n'existe pas de consensus parmi les chercheurs sur les différentes étapes ou processus structurant la construction d'un écosystème ou sur l'identification et le rôle des acteurs qui y sont impliqués (Rabelo & Bernus, 2015). Seul un consensus existe sur le fait qu'il n'existe pas de recette unique permettant de construire un écosystème performant de manière systématique. Par ailleurs, la plupart des travaux adoptent une vision relativement statique et ne prennent pas suffisamment en compte le caractère expérimental et itératif de la construction d'un écosystème qu'il est difficile de préconcevoir puisque les acteurs n'en ont au départ qu'une vision partielle (Mercier-Laurent, 2011).

Afin de mieux comprendre la dynamique de structuration d'un écosystème, nous avons choisi de mobiliser et de questionner le cadre théorique proposé par Adner (2017) qui permet de comprendre le processus de structuration des écosystèmes d'acteurs. Ses travaux nous semblent particulièrement pertinents pour analyser le processus de développement des synergies et dynamiques collectives qui se sont matérialisées lors de l'expérimentation de la Gravona.

Méthodologie

Notre recherche repose sur l'étude d'un projet mené par le cabinet de conseil Gingko 21 (G21) en réponse à un appel à projet de l'ADEME. Celui-ci avait pour objectif de développer un écosystème d'acteurs dans la vallée en identifiant des synergies entre acteurs, i.e. des opportunités d'échanges de matières, produits ou services, ou encore de mutualisation d'équipements. L'enjeu était d'accroître la compétitivité de chacun, de manière à favoriser une pérennité des activités économiques, et de préserver les « communs », en particulier la forêt locale et la nature sur laquelle repose l'économie touristique.

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 et de 26 ateliers collectifs organisés par le cabinet G21 avec une quarantaine d'acteurs (artisans, des agriculteurs, des écoles, des restaurateurs et hôteliers, des guides touristiques, des acteurs publics). Le matériau collecté a ensuite été organisé, classé et analysé pour faire ressortir les principales caractéristiques du processus de construction de l'écosystème qui s'est constitué au cours des deux années qu'ont duré ce projet.

Processus de construction de l'écosystème

Adner (2017) considère que l'élément majeur qui définit la structure de l'écosystème est l'attractivité exercée par une proposition de valeur cible à laquelle souhaitent contribuer plusieurs acteurs économiques qui décident de coopérer pour la matérialiser. Cependant, les dynamiques inter-organisationnelles que nous avons pu observer dans la Granova nous conduisent à penser que cette notion de proposition de valeur est un peu restrictive. Ainsi, Adner indique lui-même que les acteurs ont tous une vision différente de cette proposition de valeur, ce qui implique qu'elle n'est pas univoque. D'une certaine manière, le facteur déclencheur de la coopération des acteurs n'est pas une proposition de valeur cible, mais plutôt un objet commun ayant un niveau d'indétermination et de plasticité suffisant pour être compatible avec les différents intérêts des membres de l'écosystème.

Par ailleurs, nos travaux tendent à montrer que cet objet commun n'est pas défini a priori mais plutôt construit chemin faisant par les acteurs qui participent à la vie de l'écosystème. Cet objet commun a pour fonction de susciter l'intérêt d'une communauté d'acteurs et de stimuler leurs capacités d'innovation pour enclencher une dynamique de coopération inter-organisationnelle. Ce processus implique alors que cet objet commun ait deux propriétés principales. La première est de s'appuyer sur des intérêts communs qui favorisent la cohésion et le partage entre les premiers acteurs de l'écosystème. Cependant, étant donné que ces acteurs ne sont pas toujours homogènes et peuvent avoir des intérêts parfois divergents, cet objet commun doit avoir pour seconde propriété de conserver une certaine indétermination et malléabilité.

En l'occurrence, l'objet de commun de départ défini par des hôteliers était de traiter collectivement des problématiques semblables qu'ils rencontraient chacun individuellement (ex. la gestion des huiles de friture). Ce premier objet commun s'est ensuite transformé en une volonté de création de valeur territoriale qui s'est définie et matérialisée au cours du projet à travers une multitude de synergies. Nous avons également pu identifier trois étapes du processus de construction de cet écosystème (le démarrage autour d'un noyau dur, les premières synergies et la réaction en chaîne) et huit facteurs qui ont contribué au succès de la démarche.

Démarrage autour d'un noyau dur

La première étape du processus prend forme autour d'un noyau dur d'acteurs intéressés par l'objet commun de l'écosystème. La constitution de ce noyau dur est une étape indispensable et nécessite un travail spécifique pour construire une cohésion forte entre des acteurs hétérogènes qui participeront de manière active à la structuration de l'écosystème.

Ainsi, dans le cas du projet de la Gravona, une première tentative de construction de l'écosystème a été initiée à travers l'organisation d'ateliers collaboratifs mais s'est révélée insuffisante pour forger ce noyau dur initial. C'est finalement grâce à une série d'entretiens individuels organisés par un cabinet de conseil externe que ce noyau dur a pu se constituer. La réalisation de ces entretiens a été particulièrement chronophage mais a permis de mobiliser un premier noyau dur d'acteurs touristiques comprenant des hôteliers et des restaurateurs situés autour de l'hôtel Monte d'Oro au col de Vizzavona et des accompagnateurs de groupes sur le GR20 qui avaient déjà entrepris par ailleurs une démarche de mutualisation d'équipements et services.

Premières synergies

Le noyau dur ainsi constitué autour d'acteurs pleinement engagés dans la démarche peut servir ensuite de catalyseur à la mise en place des premières relations inter-organisationnelles. Cependant, à ce stade, le travail initial de construction de la démarche doit être poursuivi pour éviter que la dynamique ne s'essouffle. Ce travail de construction s'appuie sur l'utilisation d'outils et de dispositifs pour créer les conditions matérielles et organisationnelles permettant de constituer ces premières synergies.

Au cours du projet, la formation des premières synergies a été la résultante d'entretiens individuels lors desquels les ressources et besoins de chacun ont été recensés de manière à identifier et proposer aux acteurs concernés des synergies potentielles à mettre en œuvre. Ce travail a été mené avec le noyau dur initial (les hôteliers) et les nouveaux acteurs qui ont été recrutés par la suite, à savoir leurs fournisseurs, principalement des agriculteurs et éleveurs, mais aussi des fournisseurs de produits d'entretien ou des artisans (brasseur de bière).

Réaction en chaîne

La dernière étape du processus implique le passage à un mode de gouvernance plus décentralisé qui permette d'ouvrir la démarche à des catégories d'acteurs plus variés. Cette étape peut ainsi permettre aux premiers acteurs de la démarche de créer des liens avec des acteurs de secteurs différents qui eux-mêmes, peuvent contribuer à enrichir l'écosystème en formant des sous-communautés au sein de l'écosystème.

L'écosystème de départ s'est par exemple agrandi, en recrutant plus de membres et en s'étendant géographiquement au-delà de la vallée de la Gravona. Au-delà d'un certain nombre d'acteurs, le recrutement s'est révélé plus facile, du fait de la dynamique acquise et de la confiance inspirée par les premiers résultats. A ce stade, le risque pour l'écosystème est alors de diverger et d'évoluer vers une fragmentation en groupes d'acteurs autonomes ne partageant plus de proposition de valeur commune. L'enjeu est donc de trouver les moyens et ressources nécessaires pour gérer la tension entre d'une part, les forces centrifuges générées par l'intégration croissante d'acteurs aux intérêts divers et d'autre part, la volonté initiale de faire converger la démarche collective vers un objet commun.

Dans le cas de la Gravona, au cours des deux années qu'ont duré le projet, les acteurs ont réussi à gérer cette tension. La réaction en chaîne qui en a résulté a ainsi permis le recrutement d'une quarantaine d'acteurs, dans une grande variété de secteurs : tourisme, agriculture, industrie, commerce, artisanat, social, et une collectivité locale ; et l'identification de plus de 130 synergies dont 80% étaient, à la fin du projet, soit réalisées, soit en cours d'expérimentation. Les synergies portent en majorité sur les thématiques déchets et d'autonomie alimentaire.

Facteurs de succès

La complexité et les risques que nous avons mentionnés expliquent la difficulté que peuvent avoir des acteurs à réussir à construire et pérenniser ce type de démarche. D'ailleurs, les étapes que nous avons identifiées ne constituent pas les jalons d'un processus linéaire, mais plutôt des seuils que l'écosystème peut être amené à franchir une ou plusieurs fois au cours de son développement. De nombreuses itérations sont parfois nécessaires avant de pouvoir réellement faire converger l'écosystème vers un objet commun tout en assurant sa croissance.

Cependant, au-delà du processus de construction, notre recherche nous a permis d'identifier des invariants, à savoir huit facteurs qui peuvent conditionner le succès de ce type de démarche :

- un territoire renfermant un « commun » autour duquel un écosystème d'acteurs peut émerger (ici un territoire à vocation touristique créant un enjeu de préservation des communs naturels, tels que la forêt, les paysages et la rivière) ;
- l'existence d'un noyau dur d'acteurs initialement engagés (ici les hôteliers de la Gravona) ;
- une cohérence et complémentarité entre activités (ici les activités agricoles et d'élevage s'articulent de façon naturelle avec les activités touristiques dans une perspective d'agritourisme) ;
- des acteurs motivés et proactifs (c'est bien un facteur décisif de succès) ;
- une gouvernance décentralisée assurant un équilibre dans la force de proposition des acteurs (tous les acteurs ont le même poids dans la prise de décision, indépendamment de leur contribution matérielle ou financière au programme) ;
- une animatrice locale fortement intégrée (ici une consultante locale du cabinet G21 a assuré une présence active pendant toute la durée du projet) ;
- et enfin, une forte écoute du terrain au travers d'entretiens individuels et d'une démarche horizontale (une démarche « de bas en haut », fondée sur le terrain et non descendante).

Conclusion

Le projet d'EET de la Vallée de la Gravona est une expérimentation unique et riche en enseignements. Il l'est pour les chercheurs s'intéressant à la constitution d'écosystèmes d'acteurs, mais également pour les acteurs publics voulant susciter des actions collectives créatrices de valeur territoriale. L'étude de ce cas nous a ainsi permis d'identifier les principales caractéristiques du processus de construction d'un écosystème d'acteurs ainsi que des facteurs clés de succès.

Bibliographie

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58
- Frosch, R.A. et Gallopoulos N.E. (1989). Des stratégies industrielles viables. *Pour la Science*, n°145, novembre 1989, p. 106 – 115.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255-2276.
- Mercier-Laurent, E. (2011). *Innovation Ecosystems*, Wiley.
- Rabelo, R. J., & Bernus, P. (2015). A holistic model of building innovation ecosystems. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 2250-2257.
- Yin, R. K. (2011). *Applications of case study research*. Sage.