

UNE TYPOLOGIE DES ÉCOSYSTÈMES D’AFFAIRES : DE LA CONFIANCE TERRITORIALE AUX PLATEFORMES SUR INTERNET

Christophe Assens, Joëlle Ensminger

ANDESE | « *Vie & sciences de l'entreprise* »

2015/2 N° 200 | pages 77 à 98

ISSN 2262-5321

Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://www.cairn.info/revue-vie-et-sciences-de-l-entreprise-2015-2-page-77.htm>

!Pour citer cet article :

Christophe Assens, Joëlle Ensminger, « Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet », *Vie & sciences de l'entreprise* 2015/2 (N° 200), p. 77-98.

Distribution électronique Cairn.info pour ANDESE.

© ANDESE. Tous droits réservés pour tous pays.

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

Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet

Par Christophe ASSENS^a & Joëlle ENSMINGER^b

^a*Maître de Conférences HDR, Institut Supérieur de Management
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines
LAREQUOI, laboratoire de recherche en Management*

^b*Doctorante en Sciences de Gestion, Institut Supérieur de Management
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines,
LAREQUOI, Laboratoire de recherche en Management*

Résumé

Au cœur de la guerre économique mondiale figure la notion d'écosystème d'affaires, c'est-à-dire la capacité pour chaque pays de détenir un avantage comparatif par rapport aux autres Etats Nations en localisant la création de valeur dans l'un de ses territoires, pour faciliter la mise en réseau des partenaires publics et privés grâce à la proximité géographique. Avec l'arrivée d'Internet, de nouveaux écosystèmes d'affaires apparaissent, déplaçant les frontières de la création de valeur en dehors des territoires. Le problème n'est pas de remettre en question cette évolution, mais de parvenir à articuler efficacement plusieurs niveaux de confiance de nature sociologique, économique ou institutionnelle au sein d'un écosystème, à partir de l'identité partagé, de l'expérience de la relation passée, et des plateformes numériques d'interconnexion.

Mots clés : Ecosystème d'affaires, réseau, confiance, territoire, plateforme, virtuel.

Abstract

The concept of business ecosystem is at the heart of the global economic war. This means the ability for each country to have a competitive advantage with other nations when locating value creation in one of its territories, facilitating the networking of public and private partners through geographic proximity. With the advent of the Internet, new business ecosystems appear, moving the boundaries of value creation outside the territories. The problem is not to question this evolution, but to make it possible to efficiently articulate various levels of trust, like sociological, economic or institutional type of trust within an ecosystem, from the shared identity, the experience of previous relationship, and electronic platforms.

Keywords: Business ecosystem, network, trust, territory, platform, virtual.

INTRODUCTION

Depuis le début des années 2000, le concept d'écosystème d'affaires (ESA) est la source de nombreuses réflexions tant dans le milieu professionnel, qu'académique. En effet, un écosystème d'affaires incarne une réponse face à la complexité grandissante des relations d'affaires dans un contexte de mondialisation. Il s'agit de regrouper dans un même réseau tous les maillons publics et privés nécessaires pour développer une ou plusieurs filières d'activités complémentaires. Dans une logique d'autosuffisance, l'écosystème permet de générer des produits et services étant consommés par d'autres maillons pour développer de nouveaux produits et services, et ainsi de suite. Pour atteindre cette auto-suffisance entre les maillons spécialisés, le maître mot est la collaboration, dont les règles d'interaction sont basées sur la confiance. En conséquence, le concept d'ESA est mobilisé lorsqu'il est possible de vérifier les principes suivants (Daidj 2010) : *"plusieurs acteurs interdépendants issus de différents domaines d'activités partagent une vision stratégique "commune" autour d'un leader qui parvient à imposer sa technologie"*. Cela signifie qu'une multitude de petites entreprises spécialisées est capable de se comporter comme une grande entreprise indivisible, cela signifie que de grandes entreprises possèdent l'agilité de la petite entreprise en mode projet, grâce à la collaboration et la confiance. Ce concept prend tout son sens avec la régionalisation de l'économie.

En effet, le phénomène de régionalisation de l'économie, dans un contexte de guerre économique mondiale, est issu de la volonté des Etats-nations de se différencier dans la compétition internationale en développant des avantages comparatifs à une échelle locale, notamment pour réaliser de l'innovation collaborative au sein d'un territoire, afin d'attirer des investissements et de préserver l'emploi (Assens, Abittan 2011). Le phénomène de régionalisation de l'économie dans le cadre de la mondialisation, fait l'objet d'une multitude d'appellations : écosystème, district industriel, système local de production, méso système, pépinière et incubateur d'entreprises, cluster, pôle de compétitivité, centre innovateur, parc scientifique, technopole, système agroalimentaire localisé, etc.

Sur le plan sémantique, nous retenons dans cet article la terminologie générique de l'écosystème d'affaire (ESA) : un réseau local constitué de différentes entreprises de statut marchand et non marchand, reliés à des parties prenantes comme les collectivités locales, et partenaires dans des filières d'activité complémentaires. L'écosystème consiste à imaginer une vie économique propre au territoire, dont les flux d'activités des différents partenaires rendent le territoire auto-suffisant ; en retour le territoire fédère et renforce la collaboration entre les partenaires grâce aux économies d'agglomération : la propension à réduire les coûts logistiques et les coûts de transaction en restant à l'intérieur du territoire. Avec la digitalisation de l'économie, ce modèle territorial est sensiblement remis en question. Les écosystèmes doivent trouver des ressources et des compétences nécessaires à l'innovation collaborative au-delà des frontières du territoire.

Après avoir, dans une première partie, présenté une typologie des ESA à partir d'une revue de la littérature, nous discuterons dans une seconde partie des avantages et des limites des ESA dans le cadre de la typologie, pour déterminer la place de la notion de proximité dans la construction de la confiance. Dans quelle mesure le territoire joue ou non un rôle pour rapprocher les acteurs d'un écosystème, pour les aider à collaborer, en produisant des externalités positives ? Dans quelle mesure est-il possible de garantir la confiance dans des transactions se déroulant en dehors du territoire ?

1. L'ÉCOSYSTEME D'AFFAIRES ANCRE DANS L'ESPACE

Tansley (1935)¹⁹ est à l'origine du terme d'*ecosystem*, pour évoquer les principes d'homéostasie dans un milieu écologique. Dans le prolongement de ces travaux, Moore (1993), est le premier auteur à parler d'écosystèmes d'affaires (*business ecosystem*), en transposant les travaux de Tansley (1935) dans l'univers du management.

L'approche par les écosystèmes d'affaires, initiée par Moore (1993, 1996), s'insère dans le courant de *l'organizational ecology* (Hannan et Freeman, 1977 ; Ashley et Fombrun, 1983) et dans l'approche évolutionniste (Nelson & Winter 1982). L'ESA est considéré comme une métaphore de la régionalisation de l'économie, dont Lewin (1999) nuance la portée : « *business do not merely resemble natural ecosystems; rather, they share some fundamental properties* ». Progressivement, l'écosystème d'affaires est ainsi devenu un objet à explorer dans la recherche en gestion. Il oriente la réflexion sur des grappes d'entreprises, liées par un même modèle d'affaire, qui s'implantent sur un même territoire, à partir duquel sont noués des alliances, des partenariats, des accords de coopération, des accords de R&D, avec l'objectif d'innover collectivement au sein de « *coalitions hétérogènes pouvant relever de secteurs différents mais complémentaires* » (Torres-Blay, 2009).

1.1. CORPUS THEORIQUE

LES FONDEMENTS DE L'ÉCOSYSTEME D'AFFAIRES TERRITORIALISÉ

Les premiers fondements théoriques sur l'écosystème d'affaires sont introduits par Marshall (1920) aux Etats-Unis. A l'époque, les districts ou aires d'entreprises industrielles regroupées existaient déjà, il s'agissait d'un ensemble de petits établissements semblables spécialisés pour réaliser une étape particulière de production. Marshall (1920) étudie la concentration d'entreprises au sein d'un même territoire. Il va qualifier cette économie territorialisée de district industriel. Sur la base de cette étude, Marshall (1920) montre que la productivité d'une entreprise dépend non seulement des capacités intrinsèques de production mais aussi de l'endroit où est établie l'entreprise. Il introduit ainsi la notion d'économie d'agglomération. Il considère que des entreprises appartenant au même secteur

19 Tansley a été le premier à employer le terme d'*ecosystem* (en anglais), en développant la notion d'unité écologique et son évolution dans le temps ; il a été influencé par la thermodynamique, la science de l'équilibre des grands systèmes, et non par la théorie des systèmes. Un écosystème est composé de deux éléments la biocénose qui est l'ensemble des êtres vivants et le biotope qui est le milieu. L'écosystème est un ensemble de vie équilibré, autonome stable et complexe. Quelle est l'analogie de l'écosystème avec le biosystème ? Un écosystème comprend un milieu, les êtres vivants qui le composent et toutes les relations qui peuvent exister et se développer à l'intérieur de ce système. Un écosystème est composé de deux éléments la biocénose qui est l'ensemble des êtres vivants et le biotope qui est le milieu. L'écosystème est un ensemble de vie équilibré, autonome stable et complexe.

d'activité et implantées au même endroit, peuvent développer des économies d'échelles exogènes, qui ne sont pas liées à un accroissement de la taille par acquisition des droits de propriété (économies d'échelle endogènes), mais liées à une diminution des coûts de transport, de stockage, de distribution, à proximité des mêmes infrastructures territoriales. Nous avons ici un point d'ancrage du concept d'écosystème, autour de la dimension territoriale²⁰.

Une seconde dimension est mise en avant par Marshall (1920) : il s'agit de « l'atmosphère industrielle », facteur d'apprentissage et de transmission des compétences dans le temps au sein du système de production localisé, ce qui favorise l'échange d'idées et d'expériences, et donc de transfert de connaissances. Becattini (1990) actualise la notion de district industriel. Il étend l'analyse initiale de Marshall (1920) fondée sur les effets d'agglomération dans une perspective plus large, incluant des critères sociaux, culturels et institutionnels. L'économie locale et la croissance industrielle sont alors fondées sur une proximité cognitive, bien davantage que sur une proximité géographique. L'approche socio-économique de Becattini (1978) insiste ainsi sur les mécanismes de coordination des activités de production et de spécialisation au sein d'une même branche qui découlent d'un sentiment d'appartenance à un même territoire, et des mécanismes de confiance qui en découlent.

Mais tout ESA ne peut pas se construire uniquement en fonction de l'identité territoriale, héritage de plusieurs siècles d'histoire. L'évolution de l'économie depuis les années 1980 est marquée par la mutation du développement territorial qui n'est plus centré sur le patrimoine naturel d'une filière de production à l'instar des mines de charbon, mais qui repose sur des activités orientées « sciences-technologies-marchés ». Ainsi certains ESA émergent en réponse à la demande du marché ou des pouvoirs publics et non pas sur l'initiative locale des acteurs. C'est le cas des *clusters* que Porter (1998) définit comme une forme spécifique d'organisation territorialisée, qui tend à institutionnaliser les partenariats publics privés sur un même territoire. Porter (1998) met ainsi en évidence l'existence institutionnelle de concentrations géographiques et économiques d'acteurs publics et privés sur le même territoire, au service de l'innovation collective.

C'est ainsi, qu'à l'image du cluster de la Silicon Valley, considéré comme le modèle dominant à l'international (Ferrary, 2008), que la puissance publique française décide d'instaurer une politique d'innovation collaborative en mettant en place, à partir de 2005, les pôles de compétitivité. La politique consiste à faire de l'aménagement de territoire, par l'implantation de ressources et de compétences nécessaires à l'innovation dans l'intérêt national. Par cette mesure, l'innovation semble décrétée, imposée par des mesures fiscales ou des réglementations. Or l'innovation découle avant tout d'un partage de connaissances librement consenti entre partenaires publics et privés, dans la confiance partagée. La confiance peut-elle être artificiellement promue, pour des raisons politiques, à l'intérieur de découpages administratifs, entre des PME et des grands groupes aux intérêts souvent divergents ? Un pôle de compétitivité a pour ambition de faciliter des

20. Le terme de territoire renvoie à des significations variées, en particulier intimement lié à la notion de proximité géographique. Selon la définition de Raffestin (1986), le territoire est un espace transformé par le travail humain. Il est défini comme un espace géographique qualifié par une appartenance juridique (territoire national), une spécificité naturelle (territoire montagneux) ou culturelle (territoire linguistique). Un territoire implique l'existence de frontières ou de limites.

externalités positives de concentration (concentration d'une main d'œuvre qualifiée dans le domaine du pôle, regroupement d'un réseau de fournisseurs de service ou de sous-traitants, octroi de ressources et connaissances pour résoudre des problèmes techniques, financement des expérimentations dans les compromis architecturaux, ...). Dans cette mesure, les collectivités territoriales s'impliquent dans le développement des pôles pour valoriser leur territoire. Mais en dépit de cette volonté politique, il est évident que d'autres mécanismes socio-économiques sont essentiels pour assurer la pérennité d'un pôle de compétitivité, car la confiance ne se décrète pas par des subventions publiques. La confiance est un mécanisme qui se construit socialement et qui permet de mieux comprendre justement la typologie des écosystèmes d'affaires.

Une typologie des écosystèmes d'affaires territoriaux

Nous présentons une typologie des écosystèmes d'affaire à partir de la notion de confiance. La confiance est mise en avant comme un mécanisme de réduction des risques dans la collaboration entre acteurs. La grille de lecture de Zucker (1986) et sa typologie sur la confiance nous permettent de mieux interpréter le concept d'ESA. Trois formes d'ESA peuvent être distinguées :

- Les districts industriels sont un ensemble de petites entreprises concentrées qui coexistent dans un même lieu et contribuent collectivement à la production d'un produit particulier. Le travail en réseau s'inscrit dans des communautés de pratique avec une confiance de nature **intuitu-personae**, centrée sur le noyau familial et propre à l'individu, son identité, ses valeurs, croyances, représentations sociales. Ce type de confiance est prédéterminant à la relation. On peut la considérer comme une donnée intrinsèque. Elle ne peut pas faire l'objet d'un échange, elle n'est pas transitive. La disparition de la confiance s'accompagne généralement d'une exclusion du district. En conséquence, le district regroupe essentiellement des PME dont les dirigeants se connaissent depuis des générations, partagent le même sentiment d'appartenance identitaire à l'origine de la confiance intuitu personae, et des conventions tacites ancrées à partir des pratiques professionnelles.

- Les clusters sont découpés en projets innovants en réponse aux attentes du marché dans lesquels la confiance se construit chemin faisant. La confiance est de nature **relationnelle** et découle de l'expérience de la relation passée. Elle est principalement interpersonnelle, et peut être étendue à un groupe. Les sources de la confiance sont les échanges passés et les mécanismes de don/contre don. Le réseau territorial regroupe alors des acteurs hétérogènes, aux statuts différents d'ordre public ou privé, ayant une appartenance multiple sur plusieurs territoires différents, relevant de parties prenantes différentes. De fait, la confiance ne peut plus être "innée" fondée sur la culture de travail ou l'identité ; elle est acquise en capitalisant sur l'expérience de la relation passée, grâce au succès des transactions marchandes.

- Au sein des pôles de compétitivité, les pouvoirs publics jouent le rôle d'un gardien de la confiance neutre et indépendant chargé d'instaurer une structure de gouvernance associative au sein de laquelle chaque partenaire public ou privé est représenté. La confiance est alors de nature **institutionnelle** à partir des règles impersonnelles. Sur le terrain, elle se construit à travers des intermédiaires appelés "tiers de confiance" (Shapiro, 1987) qui relayent l'action publique, avec pour objectif d'arbitrer les conflits. L'État et les collectivités territoriales contribuent

au financement de la structure de gouvernance, qui régule des projets d'innovation dont le pilotage est souvent confié aux grandes entreprises donneurs d'ordres.

Tableau 1.
Une typologie des Ecosystèmes d'Affaires

	Type de confiance	Type de collaboration	Gouvernance
District industriel	Confiance de nature intuitu-personae centrée sur le noyau familial en Italie et sur l'appartenance au territoire	Collaboration verticale au sein d'une filière d'activité entre PME	Auto régulation par les conventions au sein d'une communauté de pratique professionnelle
Cluster	Confiance de nature relationnelle qui découle de l'expérience de la relation passée	Collaboration verticale et horizontale entre entreprises (PME et multinationales) avec laboratoires publics	Régulation par les transactions marchandes sur le marché
Pôle de compétitivité	Confiance de nature institutionnelle à partir des règles et des accords de consortium	Collaboration verticale, horizontale et transversale entre acteurs publics et privés	Régulation par une structure de gouvernance associative où sont représentés tous les partenaires

Un écosystème d'affaires se construit traditionnellement en fonction d'un ancrage territorial, héritage de plusieurs siècles d'histoire comme les districts industriels d'Italie, ou à partir de relations d'appartenance multiple sur plusieurs territoires différents et relevant de parties prenantes différentes, ou enfin repose sur une structure de gouvernance institutionnelle qui garantit la collaboration dans le rapprochement public-privé.

L'accélération du processus de globalisation de l'économie, dans les années 1990, ainsi que les évolutions technologiques ont conduit à réinterroger les différents phénomènes de territorialisation des entreprises et le succès des systèmes territoriaux de production, système productif localisé (ou local), région intelligente (ou apprenante), milieu innovateur, cluster, système industriel local, pôle industriel de développement, district technologique, etc., en particulier dans un contexte de globalisation de l'économie. La localisation géographique de ces unités est capitale mais les évolutions technologiques permettent de passer outre les frontières territoriales, nationales et facilitent les échanges.

1.2. La dimension géographique remise en question

Bien que la dimension géographique semble systématiquement être mise en avant pour désigner les spécificités de l'ESA, l'ESA semble s'affranchir de la notion de territoire et s'appuyer sur d'autres notions plus spécifiques basées sur le concept de proximité.

Lorsque le consultant James Moore a introduit il y a 20 ans le concept d'ESA dans un article de la *Harvard Business Review* (Moore, 1993), il a voulu transposer au monde des affaires la notion d'écosystème biologique – définie en écologie par Arthur Tansley (1935). Il définit le concept d'ESA comme un espace d'opportunités (Moore, 1993), "a "space" of opportunity: a *new space in this sense exists in the minds of entrepreneurs, and not in any physical place*". L'utilisation de la métaphore biologique lui permettait de mieux décrire "les concepts de réseau, d'alliance stratégique ou d'entreprise virtuelle" (Fréry, 2010). En outre, Moore (1993) faisait référence au "territoire" qu'il s'agissait de dominer, mais il ne faisait pas la distinction entre le milieu (biotope) et les être vivants qui l'occupaient (biocénose), en reprenant des termes propres à la définition de l'écosystème (Fréry 2010, Koenig 2012). Il s'intéressait aux communautés de population sans faire référence au milieu.

La dimension géographique qui semble de premier abord liée au concept d'ESA est aujourd'hui remise en question. Maître et Aladjidi (1999) soulignent en effet que "*les écosystèmes naturels sont étroitement liés à leur territoire alors que ce lien est de moins en moins significatif dans la vie des affaires*". En effet, des réseaux d'affaires se constituent au-delà de limites territoriales, puisque l'on parle de regroupements internationaux, inter-régionaux, des réseaux mondiaux d'innovation auxquels participent des entreprises multinationales qui s'affranchissent des frontières (OCDE 2008). Le réseau peut ne pas se limiter à un territoire local, et prendre une dimension nationale voire internationale. Dans ces conditions, Porter (1998, 2000) fait évoluer la notion de cluster de l'échelon local à l'échelle globale. On peut alors se poser la question du bien-fondé du rôle du territoire dans la constitution et dans le fonctionnement d'un ESA. Pour nous aider à avancer dans cette réflexion, nous mobilisons les travaux de l'école française de la proximité.

Les principes de l'école de la proximité définissent la proximité géographique qui se construit sur une faible distance métrique et la proximité organisationnelle qui se construit sur une faible distance sociale. Cette dernière (Talbot 2009, Torre & Beuret 2012) s'appuie sur une coordination cognitive et politique. Sous une forme ou une autre, la proximité s'avère donc nécessaire pour permettre les interactions entre les acteurs, comme courroie de transmission des connaissances, comme support de collaboration et d'amélioration de la confiance (Loillier 2010).

Ainsi, la vie des affaires n'implique pas forcément un processus de localisation permanent. Tout au long du processus de production conjoint, le besoin de proximité géographique peut être par exemple intense lors des phases communes de conception et de développement et moins intense lors des phases de fabrication (Carrincazeaux, Lung, 1998), c'est alors une proximité organisationnelle qui prend le relai. Par ailleurs, les partenaires à l'intérieur des écosystèmes d'affaires n'évoluent pas dans une logique permanente de coopération. Ils doivent

maintenir leur capacité à alterner stratégies de coopération et stratégies compétitives. Cette ambivalence leur impose de garder de la distance organisationnelle avec les autres, même s'ils sont membres du même territoire. Le véritable enjeu stratégique consiste donc à gérer la proximité, en gardant des distances à l'intérieur d'un même territoire, ou en réduisant les distances entre des territoires différents. A l'intérieur d'un territoire, la proximité géographique confère des avantages compétitifs collectifs, en raison de l'accès aux infrastructures de transport, au partage des ressources naturelles, à la consommation des caractéristiques physiques ou géologiques que possède ce territoire. Ainsi, le territoire permet de diminuer les coûts de transfert technologique et les coûts d'acquisition de nouvelles ressources ou compétences. En dehors du territoire, la proximité organisationnelle confère des avantages compétitifs collectifs, en raison des effets d'expérience ou de spécialisation avec d'autres firmes dans le cadre de collaboration verticale, et en raison des effets de taille par des collaborations horizontales. A partir du moment où la confiance est établie, il est possible de collaborer à distance avec des partenaires fiables et de réduire les coûts de transaction de cette manière. Cette analyse nous conduit à mettre en évidence les différentes formes de proximité en jeu dans la stratégie relationnelle.

Proximité identitaire

Les membres d'un ESA forment une communauté sociale, animée par des valeurs communes (régionalisme), une représentation partagée d'un métier (communauté de pratiques), des règles de vie et des conventions issues de la coutume locale (notion de terroir). Cette proximité identitaire favorise une proximité relationnelle, voire un certain mimétisme qui réduit les coûts de transaction entre firmes, en substituant le contrat juridique par le contrat moral ; elle peut alors faciliter l'innovation et le partage d'informations.

Pour Rallet et Torre (2005), il est possible d'imaginer une corrélation entre la proximité géographique et la proximité cognitive ou culturelle. Le territoire n'est pas considéré uniquement comme un espace physique pour localiser des activités. Il est aussi un cadre intégrateur du lien social entre les acteurs, facilitant le rapport de confiance et permettant ainsi une meilleure transmission des connaissances, y compris entre concurrents. La proximité géographique agit donc comme un véritable vecteur de confiance selon Saxenian (1994) : *"les relations amicales entre ingénieurs, voire quasi familiales, font plus pour le transfert des technologies et l'innovation que n'importe quel moyen de communication formel."*

Proximité industrielle

Les effets de proximité industrielle, comme les économies d'échelle et de spécialité au sein d'une même filière, peuvent être atteints en dehors du territoire grâce aux échanges de données électroniques, permettant de communiquer à distance avec des acteurs situés en dehors du territoire mais dont l'expertise est utile pour le développement de projet au sein d'un ESA. Moore (1996) souligne que les technologies de communication modernes et la concurrence globale réduisent l'importance de la géographie.

De ce point de vue, l'écosystème d'affaires est considéré comme un réseau dont les partenaires peuvent être situés à proximité physique ou à distance géographique mais tous reliés par une proximité industrielle, à l'image des phénomènes de diasporas dans certaines filières d'activités (Saxenian, 1994). Par

exemple, la diaspora gabonaise s'implante à l'échelle mondiale dans tous les territoires spécialisés dans la filière du diamant, de l'extraction en Afrique, au raffinage et à la taille du diamant en Europe, à la commercialisation en Asie et aux Etats-Unis.

Proximité cognitive

Un écosystème d'affaire est avant tout une construction sociale issue des interactions entre les acteurs. La diversité d'acteurs économiques, sociaux, politiques, et institutionnels maillés les uns aux autres pour créer et transmettre l'innovation, les connaissances, l'apprentissage, l'esprit d'entreprise nourrissent la compétitivité des écosystèmes. La proximité cognitive peut donc se construire à l'échelle d'un territoire avec le phénomène d'identité régionale, mais également de manière trans-régionale par une confiance plus institutionnelle, dans le cadre de clubs, d'associations, de fédérations à l'image du réseau Business France ou des plateformes numériques à l'image des OpenLab. Dans ces conditions, plus l'écosystème se développe par des collaborations à distance, en dehors du territoire, via Internet par exemple, et plus il est important de construire une confiance institutionnelle.

La confiance institutionnelle ou "institutional-based trust" (Zucker, 1986) est impersonnelle, à la différence de la confiance *intuitu personae* et de la confiance relationnelle. Cette confiance est encadrée par des normes, des coutumes, des traditions, des styles de conduite, des règles du jeu (Williamson, 1993), des valeurs, des standards techniques, des systèmes de certification (Nootboom, 1999a, 2010), des contrats. Elle est basée sur les mécanismes institutionnels tels que les règles formelles et les procédures (Brewer et Silver, 1978 ; Zucker 1986).

La confiance institutionnelle entre acteurs intervient à travers l'existence d'intermédiaires encore appelés les "gardiens de la confiance" (Shapiro, 1987), les experts-tiers (Klein, Crawford et Alchian, 1978) les "communautés intermédiaires" (Fukuyama, 1995). Ces intermédiaires ou "go betweens" (Nootboom, 1999b) constituent un gage de confiance et peuvent aussi arbitrer les conflits. Les plateformes apparaissent comme un exemple intéressant de ces intermédiaires. En effet, la plateforme technique apparaît comme un facteur clé de succès pour des stratégies innovantes. Ce sont les stratégies autour de ces marchés multifaces structurés autour des "moteurs invisibles ou invisible engines" (Evans et al. 2006). La plateforme constitue un espace collaboratif qui contribue au rapprochement de différents partenaires, elle joue un rôle important dans le développement de l'innovation ouverte et contribue ainsi au développement des ESA (Isckia 2011).

Tableau 2.
Typologie des écosystèmes d'affaires et proximité

Type de confiance	Avantage compétitif	Proximité
Intuitu-personæ : centrée sur le noyau familial et sur l'appartenance au territoire	Développement territorial centré sur la présence de ressources matérielles d'une filière de production.	Identitaire
Relationnelle : découle de l'expérience de la relation passée	A proximité d'autres acteurs spécialisés. Au service de l'innovation collective, en réponse à la demande du marché	Industrielle
Institutionnelle : à partir des règles et des accords de consortium	A proximité d'autres acteurs partageant la même identité. Articulation des mesures prises à l'échelle locale et nationale par les pouvoirs publics	Cognitive

2. EVOLUTIONS ET RUPTURES

Des mutations marquent l'industrie automobile. L'ordre automobile mondial a été remis en cause, voire accentué par les crises récentes. Premièrement avec une nouvelle géopolitique mondiale de l'automobile, on peut voir une modification de la place des grands pays automobiles et de « leurs » constructeurs dans le paysage automobile mondial. Puis la rupture actuelle est aussi marquée par la place des constructeurs dans les nouveaux systèmes automobiles, avec l'entrée de nouveaux acteurs et aussi avec une rénovation radicale du rapport des constructeurs au marché, en particulier l'intégration de la dimension « collective » du bien et de l'industrie automobile.

Avant, l'achat automobile suivait une logique d'acquisition, il était « entouré de la charge symbolique qui permet aux constructeurs d'obtenir des ménages un consentement à payer excédant largement le service que leur rendait le véhicule acquis » (Julliard et Yung, 2011).

Aujourd'hui, l'achat automobile correspond à un usage. Cela relève de l'économie de la fonctionnalité : au lieu d'acheter une automobile, le consommateur achète le service consistant à être transporté d'un point à un autre. Nous pouvons observer une augmentation des dépenses concurrentes à l'investissement dans une automobile telles que le logement ou les télécommunications. L'offre de véhicules s'étoffe. L'alternative apportée par le véhicule d'occasion permet une baisse des budgets d'acquisition au profit des dépenses d'usage.

2.1. EXEMPLE DE L'ECOSYSTEME DES SYSTEMES DE TRANSPORT INTELLIGENTS

Ces ruptures actuelles dans l'industrie automobile sont autant de défis dans l'économie nationale des pays producteurs. Les systèmes de transport intelligent et le cas de la voiture connectée, que nous abordons comme exemple dans le projet SCORE@F ci-dessous, est intéressant pour plusieurs raisons et appelle à plusieurs réflexions. La nouvelle industrie est issue de la convergence des secteurs de l'automobile, de l'informatique et des télécommunications essentiellement. Nous pouvons observer la création d'un nouvel espace stratégique. Les modifications des relations des membres des consortiums impliqués dans l'industrie des systèmes de transport intelligent sont à noter. Ils tirent parti des opportunités offertes par l'écosystème qu'ils ont créé ou rejoint, les constructeurs automobiles par exemple changent de posture, et passent de relations de type maître-esclave (caractéristique de la période "avant" entre constructeurs et leurs fournisseurs par exemple) à des relations de type gagnant-gagnant. C'est donc la relation à l'autre qui évolue et en outre les modalités de répartition de la valeur entre les acteurs.

Le projet SCORE@F :

Les ITS (International Transport System ou Système de Transports Intelligents) sont un ensemble de technologies, de procédés et de services qui mettent en connexion permanente les opérateurs, les voyageurs et les infrastructures. Les ITS ne relèvent pas seulement des nouvelles technologies. Ils induisent également de nouveaux modèles économiques, de nouveaux systèmes de tarification, un bouleversement de la chaîne et du partage de valeur au sein de l'industrie automobile. Les ITS coopératifs représentent de nouveaux enjeux économiques et sociétaux pour les acteurs de ce nouvel écosystème, issu de la convergence des secteurs des transports, de l'informatique et des télécommunications. Un projet labellisé par le pôle de Compétitivité Mov'éo a entrepris de mettre en place un tel système dans sa variante « coopérative », c'est-à-dire avec une communication entre les véhicules (V2V), et entre les véhicules et les infrastructures routières (V2I). L'objectif principal est double : accroître la sécurité sur les routes et l'efficacité du système routier.

Durant les 36 mois du projet SCORE@F²¹, il est possible d'observer, dans le déroulement d'un même projet de collaboration, différentes formes d'écosystèmes.

- un écosystème fondé sur la confiance *intuitu personae*. Les personnes chargées du projet représentant chacun des partenaires sont essentiellement des ingénieurs en télécommunications. Nous retrouvons la notion d'*intuitu personae*, d'identité partagée, car ces professionnels appartiennent à la même famille, à la même communauté de pratique, ils parlent le même langage, ils sont issus des mêmes écoles d'ingénieur, du même réseau d'anciens élèves.

- un écosystème fondé sur la confiance de type relationnelle. Ainsi, en observant l'évolution du projet et en particulier le jeu des acteurs, ceux-ci collaborent car ils

21 Développement et expérimentation d'une technologie pour l'amélioration de la sécurité routière, la gestion du trafic routier et la mobilité durable. Il s'agit d'innover technologiquement en proposant un système de communication directe entre véhicules et entre véhicule et infrastructure routière. Les partenaires du projet SCORE@F représentent les acteurs de la chaîne de la valeur des systèmes de transport intelligents : constructeurs automobiles, entreprises de télécommunications, gestionnaires d'infrastructures et de réseaux, centres de recherche et organismes publics.

se connaissent avant le démarrage du projet. Finalement c'est dans la capitalisation d'expérience, que cette confiance va se bâtir. L'effet d'expérience par des échanges de dons ou « renvoi d'ascenseur » par exemple va se traduire par une confiance renforcée et un développement accéléré du projet entre les constructeurs automobiles, les opérateurs de télécommunications et les gestionnaires d'infrastructure.

- un écosystème fondé sur une logique institutionnelle, décrété par l'Etat. L'écosystème se structure en effet autour des règles institutionnelles qui définissent les accords de consortium (Evans et al. 2006). La proximité entre les partenaires est de nature cognitive, avec des partenaires qui sont issus de diverses organisations, tant privées que publiques, tant entreprises qu'organismes de recherche et de formation. Ce type de confiance permet l'expérimentation technique ("*Field Operational Tests*") pour tester la technologie développée auprès des usagers, au sein d'un nouveau domaine d'activité résultant de la convergence de secteurs (informatique, télécommunications, transports, automobile). La confiance est de nature institutionnelle lorsque la confiance intuitive personnelle ou relationnelle ne suffisent pas pour faire avancer le projet en raison des divergences d'objectifs entre les entreprises partenaires.

Un projet innovant résulte ainsi du mélange de divers types d'écosystèmes d'affaires, démontrant diverses proximités, que ce soit identitaire, industrielle ou cognitive. La présence de ces divers types de confiance est une condition à l'innovation. Chaque structure fonctionne en réseau et les multiples jeux d'acteurs, mécanismes relationnels, enjeux et formes de gouvernance permettent de créer, d'innover, de produire une innovation et un nouvel écosystème d'affaires.

2.2. EVOLUTION DE L'ECOSYSTEME TERRITORIAL VERS L'ECOSYSTEME NON TERRITORIAL

Au terme de l'exemple SCORE@F, quelles sont les vertus de la proximité ? La proximité est un construit social qui fait abstraction pour partie de l'ancrage territorial, elle mesure une distance socio-économique et exprime une force d'attraction.

Les modalités d'accès aux ressources sont essentielles, et les entreprises qui possèdent des plateformes (ouvertes vs fermées), jouent donc un rôle fondamental dans la construction d'une proximité relationnelle, en permettant "*d'assurer la coordination des acteurs et en favorisant la création de valeur collective par la mise en commun et le partage de ressources*". (Isckia 2011).

Gratacap (2011) définit la plateforme comme "*un ensemble de supports techniques, de standards et de services partagés par les différentes parties prenantes*". Iansiti et Levien (2004) les considèrent comme l'élément structurant de l'écosystème car offrent une architecture technique, facilitent l'intégration d'un grand nombre de partenaires et rendent possible un business model partagé.

La dématérialisation du réseau au-delà du territoire met en exergue un élément déterminant dans l'évolution actuelle des formes d'organisation et la création de valeur. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) jouent un rôle essentiel en permettant de prendre une sorte de recul par rapport à l'ensemble des activités. Dans le projet SCORE@F, divers secteurs d'activité sont représentés. Le rôle du "leader" est assuré par l'entreprise Renault, mais un

élément pivot dans la gestion et la gouvernance du projet est assuré par un outil informatique, une plate-forme qui permet de gérer l'activité du consortium (centralisation des ressources, gestion de l'évolution du projet, lieu de connexion virtuel entre les partenaires, etc.). Cet exemple montre que les protagonistes se focalisent essentiellement sur la source de valeur. Et celle-ci ne se trouve pas forcément dans le réseau lui-même. Baumard (2012, p. 279-280) souligne que la création de valeur se trouve aujourd'hui dans l'articulation du triptyque « production-invention-vente », « *la valeur n'est plus capturée à l'aval une fois que les actifs amont ont été développés et assis, mais, au contraire, dans les gains organisationnels reliant innovation à production (codéveloppement), innovation à distribution (« coopération » opportuniste entre compétiteurs et production en écosystèmes d'affaires) Les avantages concurrentiels s'établissent sur des gains d'efficience organisationnelle.* »

L'ESA se conçoit donc comme une plateforme d'interconnexion qu'il convient de piloter pour réguler les flux de matières, de produits, de services, de compétences ou de ressources. Il est donc bien plus qu'un simple nœud de liens, un réseau ou un simple facilitateur de transactions. Il fonde, modèle, transforme, alimente, régule les espaces économiques. L'ESA agit en tant que plateforme, des secteurs convergent et des marchés naissent, convergent ou disparaissent au gré du processus d'exploration et surtout au gré de l'intention stratégique de certaines entreprises.

Tableau 3.

Caractéristiques des écosystèmes d'affaires territoriaux et non territoriaux

	Ecosystème territorial	Ecosystème non territorial
Exemple	District, Pôle de compétitivité, Cluster	Communautés virtuelles, Samsung, Linux, Apple
Proximité	Géographique, implantation physique	Cognitive / Affective
Compétitivité	Avantage fondé sur: - les ressources naturelles - le travail physique	Avantage fondé sur: - la création de connaissances
Produits	Techno-push	Market pull
Infrastructure	Physique orientée vers l'environnement domestique	Infrastructure de communication orientée vers le global

LE ROLE DES PLATEFORMES AU SEIN DES ECOSYSTEMES

Alors que Moore qualifie l'ESA d'espace collaboratif dédié à l'innovation, il est intéressant d'introduire le concept de plateforme. Evans et Schmalensee (2007) qualifient les plateformes de dispositifs qui facilitent les interactions entre deux ou plusieurs groupes d'acteurs, Evans et al. (2006) *software platforms are at the heart of "economies" or "ecosystems" that consist of mutually dependent communities of businesses and consumers that have a symbiotic relationship with the platform.*" (Evans et al. 2006 p.8).

La plateforme est un outil d'intermédiation, qui peut être vital pour l'ESA, dans un contexte à la fois territorial et non territorial. Dans la mesure où les ESA ont pour objectif la réduction des coûts de développement de nouveaux produits ou services et de réduction des délais de commercialisation avec l'exploration de nouveaux espaces de marché et de nouvelles compétences, les plateformes peuvent constituer un espace stratégique permettant de réaliser ces objectifs. Iansiti et Richards, (2006, p. 81) expliquent qu'au sein d'un écosystème, les acteurs qui fournissent des plateformes ont un rôle clé, "*platform providers can act as "keystones" to their ecosystems, generally enhancing innovation and productivity*".

Une plateforme est liée aux fonctions suivantes : elle permet de réduire l'incertitude, elle forme un lien avec la création de valeur. "*Les plateformes jouent donc un rôle central dans le développement de nombreux ESA. Au-delà des fonctions de partage de ressources et de coordination des acteurs impliqués dans le processus d'innovation collectif, les plateformes ont un autre effet sur le développement des ESA : elles contribuent à accroître l'étendue des ESA c'est à dire les espaces de marchés couverts par l'ESA.*" (Isckia, 2011, p. 167). Elles permettent en effet d'adresser différentes communautés d'acteurs tout en tenant compte des interactions et de l'interdépendance entre ces communautés. Ces stratégies permettent notamment de créer une émulation au sein d'un écosystème et stimulent la dynamique d'innovation collective, et par ce biais, le processus de création de valeur." (Iscki, 2012).

Dans le cas d'une confiance institutionnelle, la plateforme joue le rôle de garant de la confiance. Celle-ci est instaurée de manière institutionnelle par des règles formelles qui sont celles qui régissent le fonctionnement de la plateforme. La confiance n'est ni structurée par l'identité des acteurs, ni dépendante de l'expérience passée. Elle repose sur une structure qui garantit la légitimité et le bon déroulement des projets.

2.4. LES LIMITES DANS L'EFFICACITE DES PLATEFORMES

Dans le cas d'un écosystème d'affaires virtuel, la proximité est cognitive, le mode de fonctionnement du Web 2.0 est déterminé par des mécanismes d'intermédiation artificiels, sans connaissance réelle d'autrui, sans engagement sur la loyauté réciproque, sans prérequis sur les valeurs à partager. Le danger est de considérer la plateforme comme garant de confiance, alors qu'il s'agit uniquement d'outil de

communication à distance, qui ne peut créer de richesses dans les interactions sociales.

Le paradoxe est que plus nous utilisons les réseaux électroniques, moins nous voyons les personnes physiques, et plus il est difficile de construire la confiance. Le point d'explication se trouve dans le concept d'intermédiation. En effet, dans l'univers technique des « réseaux sociaux » du Web 2.0 sur Internet, le jeu consiste à étendre le carnet d'adresses virtuel par des relais anonymes la plupart du temps, sans se soucier de la proximité cognitive ou affective avec ces intermédiaires. À l'inverse, dans l'univers sociologique, l'intermédiation joue un rôle fondamental, car le réseau est conçu, non pas comme un simple agrégat de nœuds de connexion, mais comme une structure où les événements intervenant entre deux nœuds de connexion ont des conséquences indirectes sur les autres nœuds.

En sociologie, l'accent porte sur le principe d'intermédiation dans l'étude des phénomènes sociaux. Dans ces conditions, on ne parle de réseau entre acteurs qu'à partir du moment où il existe de véritables relais de communication et d'échange entre eux. Par exemple, si l'on considère trois acteurs A, B et C, le seul fait que deux relations d'échange, A-B et B-C, se partagent le même acteur B n'est pas suffisant pour dire que les deux relations forment le réseau A, B, C. Ainsi, deux relations d'échanges A-B et B-C seront dites « connectées » à B pour former le réseau A-B-C si et seulement si l'échange entre A et B affecte d'une certaine façon l'échange entre B et C, et inversement. Dans cet exemple, l'intermédiation de B n'est pas neutre contrairement à l'univers technique des « réseaux sociaux » du Web 2.0 sur Internet, où le jeu consiste à étendre le carnet d'adresses virtuel par des relais anonymes la plupart du temps, sans se soucier de la proximité cognitive ou affective avec ces intermédiaires. À l'inverse, dans l'univers sociologique, l'intermédiation joue un rôle fondamental, car le réseau est conçu, non pas comme un simple agrégat de nœuds de connexion, mais comme une structure où les événements intervenant entre deux nœuds de connexion ont des conséquences indirectes sur les autres nœuds.

Pour nous en convaincre on peut étendre la réflexion aux pratiques de réseautage sur la plateforme professionnelle LinkedIn. Trois stratégies relationnelles sont en général privilégiées :

- celle qui consiste à utiliser LinkedIn comme une vitrine de communication et à cultiver les liens faibles au sens de Granovetter (1973), c'est-à-dire en acceptant comme contact toute personne proche ou non de l'entourage professionnel pour enrichir la veille d'informations. On se situe dans le cadre d'un réseau de communication.
- celle qui consiste à utiliser LinkedIn comme un moyen de cultiver les liens forts au sens de Granovetter (1973) avec un petit cercle de personnes intimes que l'on connaît directement dans le cadre professionnel et à refuser tout contact avec des anonymes. Dans ce cas de figure, le réseau social est créé en dehors de la plateforme de communication sur Internet. L'effet de levier d'Internet est inexistant.
- celle qui consiste à partager avec autrui sur LinkedIn uniquement la partie du carnet d'adresse commune avec de nouveaux contacts. C'est une situation qui se trouve entre les deux précédentes, où l'on cultive une stratégie d'intermédiation au

sens de Burt (1995), pour laquelle il s'agit de se mettre en situation d'intermédiaire afin de relier, de connecter, de servir de relais à des personnes qui souhaitent entrer en contact. On ne se situe pas dans un réseau au sens social du terme où la solidarité est pré-existante, mais dans un jeu d'influence où l'intérêt individuel prime sur le collectif.

Autrement dit, les plateformes de communication à distance sur Internet ne sont pas suffisantes, en soi, pour générer de la confiance, et donner naissance à un maillage durable. À ce titre, parler de réseau social pour une « plateforme communautaire » comportant plusieurs centaines de millions de membres est un abus de langage ! Une « plateforme communautaire » dans le Web 2.0, sert de vitrine aux annonceurs publicitaires, en fonction d'une segmentation de marché établie par le regroupement d'internautes partageant les mêmes préoccupations de consommation : ces segments de marché sont donc construits de façon ad hoc par les moteurs de recherche de la plateforme, sans prendre en considération la proximité affective ou cognitive. La « plateforme communautaire » n'est donc pas un outil capable de fédérer autour du lien social, la mosaïque des tribus, des clans, et des catégories de personnes qui gravitent par centaine de millions sur Internet. Elle représente par contre un outil fédérateur efficace autour des enjeux publicitaires, qui découlent de l'analyse des bases de données issues du croisement des informations sur la vie privée des utilisateurs.

C'est la raison pour laquelle, il ne suffit pas d'utiliser des plateformes communautaires comme Facebook, Viadeo, LinkedIn, Twitter, pour relier de façon solidaire des acteurs dans un écosystème. La plupart du temps, la cooptation sur ces plateformes s'effectue par des mécanismes d'intermédiation artificielle, sans connaissance réelle d'autrui, sans engagement sur la loyauté réciproque, sans prérequis sur les valeurs à partager. C'est une limite dans le pilotage institutionnel des écosystèmes reposant uniquement sur les plateformes digitales.

CONCLUSION

La guerre économique, évoquée au début de ce document pour expliquer les raisons de la création des pôles de compétitivité, selon Assens (2013), remet en question les vertus bénéfiques de la guerre économique totale, sans garde-fous, sans barrières, sans éthique des affaires :

"La concurrence au sein d'une même communauté d'entreprises peut servir d'émulation pour la compétitivité, mais elle peut également détruire la cohésion en isolant ou en excluant les firmes les plus marginales de la communauté, fragilisant alors le secteur d'activité de la communauté par rapport à d'autres communautés, à l'exemple du transfert de richesse de la distribution physique vers la distribution en ligne sur Internet. À ce titre, elle crée une atmosphère de frustration, en séparant les gagnants des perdants au sein d'une même « famille » de distributeurs".

Ainsi, la complexité de la guerre économique entre firmes, où la polyvalence des rôles est très grande, avec une frontière floue entre le statut de partenaire et de concurrent, impose de recourir davantage à une stratégie d'influence, par la mise en réseau des acteurs, justifiant la création des écosystèmes d'affaires en France,

pour inciter au codéveloppement et rendre les partenaires économiques interdépendants.

Les pôles de compétitivité en France s'inscrivent ainsi dans une politique d'aménagement du territoire qui a connu de grandes étapes (Veltz Pierre, 1996). Après la reconstruction de l'après-guerre et l'approche sectorielle de l'économie (secteurs clés de l'énergie, du transport, de l'acier, des travaux publics, etc.), les années 60 sont marquées par la décentralisation et la politique d'aménagement du territoire. Avec la crise pétrolière après 1975, les aides de l'Etat sont ciblées et renforcent des métropoles d'équilibre avec spécialisation et recherche d'excellence, développement de relations recherche/industrie, ce qui est nouveau à l'époque : les technopôles émergent. En 1995 la loi Pasqua consacre l'orientation et l'aménagement du territoire, en 1999 SPL et systèmes productifs locaux apparaissent qui s'inspirent des districts industriels italiens (Beccatini, 1992) et se définissent selon (Carluier, 2006) l'intégration réticulaire, la dynamique d'apprentissage et l'ancrage territorial. En 2005 enfin sont créés les pôles de compétitivité. Les territoires qui gagnent sont ceux qui ont su construire des zones innovantes et apprenantes, concentrées géographiquement et compétitives à l'échelle mondiale, grâce aux acquis de l'histoire ou bien suite à une politique délibérée et offensive de management des collectivités territoriales. Ainsi, la mondialisation n'implique pas la fin des territoires mais plutôt de nouvelles formes de spatialisation qui confèrent aux régions, aux villes, aux grandes métropoles le rôle de facilitateur d'échange d'informations et la construction de connaissances. Avec l'arrivée d'internet et les conséquences de la numérisation, les écosystèmes d'affaires voient leur capacité de localiser la création de valeur se déplacer en dehors du territoire, vers de nouveaux espaces stratégiques.

L'écosystème d'affaires virtuel incarne un ensemble de pratiques associées à l'éclatement de sa chaîne de valeur dû à la "virtualisation": les partenaires sont répartis dans le monde et reliés entre eux grâce aux TIC²². Ainsi l'organisation virtuelle crée de la valeur à travers l'optimisation de son réseau, les TIC assurent la coordination et la communication de membres géographiquement séparés, avec le souci de construire une confiance institutionnelle à travers une plateforme, comme le montre le projet SCORE@F dont nous avons débattu.

A travers cet exemple, l'innovation collaborative découle de la construction de la confiance mais pas nécessairement de l'ancrage territorial, car la proximité géographique ne suffit pas toujours à créer de la connivence ou à l'entretenir lorsqu'il est nécessaire de développer la dimension internationale de l'innovation ou lorsqu'il est pertinent de nouer des liens avec des partenaires en dehors du territoire.

Le problème réside selon nous dans l'efficacité des plateformes pour maintenir du lien social et générer de la confiance à distance. La plateforme en soi est un outil qui ne garantit pas toujours la disparition de l'opportunisme ou de l'individualisme dans les jeux d'acteurs, à l'image des stratégies relationnelles sur la plateforme professionnelle LinkedIn. Selon nous, l'enjeu consiste alors à articuler différents

22 TIC : Technologies de l'information et de la communication

niveaux de confiance que l'écosystème soit territorialisé ou non territorialisé, de façon à éviter les écueils d'un manque de solidarité à certains stades du projet collaboratif.

A la lumière du projet SCORE@F et de la typologie établie par Zucker (1986), nous pouvons montrer que la gestion de l'écosystème d'affaires est donc liée à l'articulation de différents niveaux de confiance en fonction de l'évolution des projets et des stades de création de valeur.

Nous avons bien sûr besoin de proximité géographique pour bâtir une confiance dans une structure en réseau qui émane d'un regroupement régional d'organisations avec des objectifs bien précis pour les districts par exemple. Mais à mesure que le cycle de vie de l'organisation évolue, cette confiance peut s'appuyer sur d'autres types de confiance. Nous pouvons présenter ces recommandations dans le schéma suivant.

Schéma

Management de la confiance dans un écosystème

a. Ecosystème territorialise



b. Ecosystème virtuel



Dans le schéma (a), la structure émerge grâce essentiellement à la ressource territoriale. Chacun va évaluer la relation avec l'autre, et ne se trouve pas dans le système du don contre don, ou de la notoriété de type Intuitu Personae. En outre, il y a une charte des droits et des lois, il y a un gardien, une entreprise, qui sert de modérateur et met en place des éléments de viabilité. Ensuite, pour faire évoluer une organisation telle qu'un pôle de compétitivité, il faut la confiance relationnelle, et peut être Intuitu Personae : les réseaux qui existaient avant la création du pôle et se sont déplacés dans le pôle. Et c'est ainsi que les projets avancent, on contourne les difficultés bureaucratiques et liées à l'institution, on constitue des réseaux sociaux. La confiance est relationnelle, dans la mesure où le réseau s'ouvre sur l'extérieur.

Donc en nous basant sur les éléments théoriques, il est vertueux d'être dans du territorial, notamment lorsqu'il faut choisir des partenaires parce que par exemple

on a besoin d'une confiance institutionnelle, que l'on retrouve plus facilement dans un territoire parce que le territoire relève de lois, de réglementations, d'administrations, de normes, de subventions, et que l'on peut piloter. Par contre quand on va avoir besoin d'accélérer la phase portant sur l'innovation, il va y avoir ouverture, les frontières vont être inutiles, à ce moment d'autres relais d'évolution vont se mettre en place. En effet, les réseaux de diffusion technologiques vont moins accorder de l'importance aux collaborations entre entreprises situées dans un même espace géographique. Elles vont manifester une préférence, dans les échanges de connaissances technologiques, pour des partenaires avec lesquels s'est établie une habitude de collaboration, même à une distance géographique notable. Ainsi, les apprentissages, les échanges renouvelés, la confiance qui s'est instaurée dans la relation, comptent davantage que la seule proximité géographique.

Dans le schéma (b), la confiance *Intuitu Personae* est un préalable dans l'émergence d'un réseau virtuel. Les différents partenaires partagent, dans la phase de création de l'écosystème, des éléments communs tels que l'identité, les valeurs, des représentations sociales. Comment la confiance évolue-t-elle ? La proximité est identitaire. Mais cette confiance basée sur une identité, des valeurs est impossible à transmettre, ni par l'expérience, ni par l'ingénierie. Il est alors important de s'éloigner de l'endogamie, car le danger est l'excès de "consanguinité", dans la sélection de nouveaux membres. Nous pouvons attirer l'attention sur un des principes qui président à la constitution des réseaux sociaux et à leur évolution. D'après Granovetter (1973), ces liens et en particulier les liens forts qui sont une combinaison de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confiance mutuelle) et des services réciproques, peuvent évoluer vers de l'enfermement. Pour pallier au risque d'enfermement, Granovetter parle de pont, qui ne peut être un lien fort et qui n'a de sens que si cette notion de pont est définie localement. Cela veut dire que le pont est comme un raccourci qui a une valeur stratégique qui se mesure à la distance qu'il réduit. La confiance évolue, affaiblissant les liens, vers une forme relationnelle, puis institutionnelle. Il y a création de ce que Burt (1992) appelle des "trous structuraux", et la médiation institutionnelle en est une forme.

L'institution se doit d'investir massivement dans la R&D avant de se mettre en retrait. Ensuite, favoriser les occasions de rencontre, d'échanges, et de montage de projets innovants ; elle devra laisser se fédérer l'ensemble des acteurs économiques ayant un lien direct ou indirect avec le secteur, sans entrave bureaucratique, sans centralisme politique, de manière à faire émerger le modèle économique adéquat, pour toutes les parties prenantes publiques et privées.

La mondialisation a poussé à étendre les frontières du réseau interpersonnel. En conséquence, le réseau interpersonnel est capable de s'appuyer sur les avantages comparatifs des pays, ce qui a une force et une intensité concurrentielle plus grande que le réseau qui est toujours resté localisé géographiquement.

Comme nous venons de l'examiner, le problème dans le management des ESA consiste à articuler plusieurs niveaux de confiance de nature, sociologique, économique ou institutionnelle selon la nature territoriale ou non territoriale de l'écosystème, en combinant l'identité partagée, l'expérience de la relation passée, et les plateformes numériques de mise en relation.

BIBLIOGRAPHIE

- Abittan Y., Assens C., 2011. Le rôle stratégique des hommes orchestre dans l'écosystème des pôles de compétitivité. *Vie & Sciences Economiques*, n°188, p.22-33, septembre 2011.
- Astley W. G., Fombrun C. J. 1983. Collective strategy: social ecology of organizational environments, *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, p. 576-587.
- Assens C. 2013 Le management des réseaux, tisser du lien social pour le bien être économique, De Boeck, Bruxelles.
- Baumard P., 2012. Modèle compétitif français. Réponses sans questions et questions sans réponses. *Outre-Terre*, 2012/3 n°33-34, p.275-28.
- Becattini G., 1978. The Economic Development of Tuscany: an Interpretation. *Economic Notes*, 2-3, p. 107-123.
- Becattini G., 1990. The Marshallian District as a Socio-Economic Notion. Dans *Industrial districts as Inter-Firms Co-operation in Italy*, Eds Pyke, F. Genève, p. 37-51.
- Beuret J.E., Torre A., 2012. *Proximités territoriales*. Economica, Paris.
- Brewer M. B., & Silver M. 1978. Ingroup bias as a function of task characteristics, *European Journal of Social Psychology*, vol. 8, pp. 393-400.
- Burt R. S. 1995. Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur. In: *Revue française de sociologie*, Analyses de réseaux et structures relationnelles. Etudes réunies et présentées par Emmanuel Lazega. pp. 599-628.
- Carrincazeaux C., Lung Y., 1998. La proximité dans l'organisation des activités de conception des produits automobiles. Dans M. Bellet, T. Kirat et C. Langeron (eds), *Approches multiformes de la proximité*, Hermès, Paris.
- Carlier F 1999. « Trois cas archétypaux de polarisation spatio-productive », *Revue d'Economie Régionale et Urbaines*, N°3
- Daidj N, 2010. Les écosystèmes d'affaires: une nouvelle forme d'organisation en réseau". *Management & Avenir*, 2010 n°46 p.105-130.
- Evans D.-S., Hagiu A., Schmalensee R. 2006. *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Evans D.-S., Schmalensee R. 2007. The Industrial Organization of Markets with Two- Sided Platforms, *Competition Policy International*, Vol. 3, N°1, pp.151-179.
- Ferrary M., 2008. Les sociétés de capital-risque dans les réseaux complexes d'innovation, l'exemple de la Silicon Valley. *Management International*, vol 3, n°3, p. 67-98.
- Frery F., 2010. Les Ecosystèmes d'affaire: un malentendu fertile. Communication à la Table Ronde sur "les Ecosystèmes d'affaires: Intérêts et limites dans le champ du management stratégique", XIX^e Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 2-4 Juin 2010.
- Fukuyama F. 1995. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press.

- Gratacap A. 2011. Les Ecosystèmes, un attracteur étrange..., *Management & Avenir*, n° 46, p. 100-104.
- Granovetter M. 1973. The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, pp. 1360-1380.
- Hannan M.T, Freeman J. 1977. The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, Vol 82, n°5, 929-964.
- Iansiti M., Levien R. 2004. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability, Harvard Business School Press.
- Iansiti M., Richards G.-L. 2006. The Information technology ecosystem: Structure, health, and performance, *The Antitrust Bulletin*, Vol. 51, N°1, pp. 77-110.
- Isckia T., 2011. Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte: vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, n°46, p. 157-176.
- Isckia T., 2012. Quelles stratégies de plateformes choisir pour son écosystème d'affaires. Communication à la Table Ronde sur "les Ecosystèmes d'affaires: enjeux théoriques et empiriques", XXI^è Conférence de l'AIMS, Lille.
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. 1978. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326.
- Koenig G., 2012. Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, vol. 15, p.209-224.
- Lewin R. 1999 *Complexity: Life at the Edge of Chaos*, The University of Chicago Press.
- Loilier T., 2010. Innovation et territoire, le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé. *Revue Française de Gestion*, n°200, p. 15-35.
- Maitre B., Aladjidi G., 1999. *Les Business Models de la Nouvelle Economie*, Dunod, Paris.
- Marshall A., 1920. *Principles of Economics*, Macmillan, Londres.
- Moore J.F., 1993. Predators and prey : a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, vol. 71, n° 3, p.75-86.
- Moore J.F., 1996. *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York.
- Nelson R., Winter S. 1982. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Nooteboom B., 1999a. Trust as a Governance Device, in M.C. Casson & A. Godley(eds.), *Cultural Factors in Economic Growth*, Springer.
- Nooteboom B. 1999b. The Triangle : Roles of Go-Between, in S. Gabbay & R.Leenders (eds.), *Corporate Social Capital*, Kluwer, Deventer, pp. 341-355.
- Nooteboom B., 2010. The Dynamics of Trust : Communication, Action and Third Parties, *Review of Social Economy*, January, vol. 12, n° 23, pp. 285-315.
- OCDE, 2008. Innovation ouverte dans les réseaux mondiaux, *Les Synthèses de l'OCDE*, Paris, 2008.

- Porter M., 1998. *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review, vol 76, n°6, p. 77-91.
- Porter M., 2000. Location, Competition, and Economic Development : Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, vol. 14, n°1.
- Raffestin C., 1986. Ecogénèse territoriale et territorialité. In F.Auriac et R.Brunet (dir), *Espaces, jeux et enjeux*, Fayard.
- Rallet A., Torre A., 2005. Proximity and localization. *Regional Studies*, vol.39, n° 1, p.47-60.
- Saxenian A., 1994. *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Shapiro S.P., 1987. The social control of interpersonal trust, *American Journal of Sociology*, vol 93, 623-658.
- Talbot D. 2009. L'approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définitions. Communication à la XVIIIè conférence de l'AIMS, Grenoble, 2-5 Juin 2009.
- Tansley A. G., 1935. The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, vol. 16, n°3, p. 284-307.
- Torrès-Blay O. 2009. Economie d'entreprise, organisation, stratégie et territoire, *Economica*
- Veltz Pierre. (1996). *Mondialisation, villes et territoires* (PUF). Paris.
- Williamson O. E. 1993. Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, vol. 36, n°1, part 2, pp. 453-486.
- Zucker L.G., 1986. Production of trust : Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, p.53-111.