



HAL
open science

La dynamique collective de l'écosystème entrepreneurial touristique: Le cas de l'offre touristique havraise et côtière;

Xiao Liu

► To cite this version:

Xiao Liu. La dynamique collective de l'écosystème entrepreneurial touristique: Le cas de l'offre touristique havraise et côtière;. Economies et finances. Normandie Université, 2021. Français. NNT : 2021NORMLH05 . tel-03240029

HAL Id: tel-03240029

<https://theses.hal.science/tel-03240029>

Submitted on 27 May 2021

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.

THESE

Pour obtenir le diplôme de doctorat

Spécialité SCIENCE DE GESTION

Préparée au sein de l'Université Le Havre Normandie

La dynamique collective de « l'écosystème entrepreneurial touristique » : Le cas de l'offre touristique havraise et côtière

Présentée et soutenue par
Xiao LIU

Thèse soutenue publiquement le 29/03/2021 devant le jury composé de		
Mme Suzanne APITSA	Maître de Conférence HDR, IAE, Université de Poitiers	Membre du jury
Mme Hanane BEDDI	Professeur, Université Paris 8 Université Vincennes	Rapporteur du jury
Mme MARTINE BOUTARY	Professeur HDR, Toulouse Business School, GROUPE ESC TOULOUSE	Rapporteur du jury
Mme SOPHIE CROS	Professeur Des Universités, Université Le Havre Normandie	Président du jury
M. NABIL KHELIL	Professeur, Université Caen Normandie	Membre du jury
M. ALBERIC TELLIER	Professeur, Université Paris Dauphine, Université Paris 9	Membre du jury

Thèse dirigée par

Samuel GRANDVAL, Maître de Conférence HDR, Université du Havre, Laboratoire NIMEC

Co-dirigée par Marie-Laure BARON, Maître de Conférence, Université du Havre,
Laboratoire NIMEC



A mes chers parents, à toute ma famille

Remerciement

Il me sera difficile de remercier tout le monde car ce travail de longue haleine a nécessité l'aide et la collaboration de nombreuses personnes.

Je voudrais tout d'abord remercier grandement mon directeur de thèse, Mr Samuel GRANDVAL qui m'a guidé dans ce travail avec patience et pédagogie. Je tiens à remercier ensuite ma co-encadrante Mme Marie-Laure BARON pour toute son aide. Ils sont mes enseignants depuis mon master, je leur suis très reconnaissant de m'avoir donné cette opportunité de faire cette thèse. En tant qu'étudiante d'un pays non francophone, beaucoup de temps a été consacré à la rédaction et de texte. Je remercie beaucoup pour votre compréhension et votre patience. Je suis ravi d'avoir travaillé en leur compagnie, ils ont toujours été là pour me soutenir et me conseil. Je remercie également la CODAH et l'université du Havre de leur financement qui a grandement aidé ma vie et mon travail de recherche.

Je tiens à remercier Mme Hanane BEDDI et Mme Martine BOUTARY d'avoir accepté d'être rapporteurs et membres du jury de ma thèse, leurs conseils m'a permis d'améliorer mon travail. Je remercie aussi Mme Sophie CROS et Mr Hamdi RADHOU pour leurs aides précieuses sur l'établissement de modèle, merci Honnan KERBIRIOU et Clément MEJANE de leur aide sur les cartographies. Je tiens aussi à remercier Mme Suzanne APITSA, Mme Hanane BEDDI, Mme Martine BOUTARY, Mme Sophie CROS, Mr Nabil Khelil, et Mr Albéric Tellier d'avoir accepté d'être membres du jury de soutenance.

Je remercie ensuite le laboratoire NIMEC et l'Ecole doctorale 242 Economie-Gestion Normandie et qui m'accueillent et me donnent un bon environnement de travail. Mes remerciements vont à l'ensemble des membres de l'équipe d'administration. Dans la salle des doctorants où je travaille, de nombreuses personnes ont contribué au développement de cette thèse. Je pense à Sylvain BAUMANN, Antoine KAUFFMANN, Mohammad Ali VOSOOGHI DIZAJI, Jomana MAHFOD, Nadia EL NEMR, Youssef TLICHE, Jeremy PANTET, Pierre NZIENGUI MAMBOUNDOU, Fatimetou KHABANE de leurs échanges d'expérience sur la recherche.

En fin, mes derniers remerciements vont à mon mari qui a été à mes côtés pendant ces années de thèse et ma famille pour leur soutien indéfectible.

Table des matières

Remerciement.....	2
Table des matières	3
Liste des tableaux	5
Liste des figures	6
Liste des annexes.....	7
Introduction	8
I. Cadre théorique.....	16
1.1 Contexte de la recherche	16
1.2 Revue de littérature	18
1.2.1. Leadership et coordination de l'écosystème d'affaires dans la littérature.....	19
1.2.2. La dynamique des écosystèmes.....	25
1.3 Les écosystèmes de l'approche biológico-évolutionniste	27
1.4 Application et limites de la transposition de la théorie biologique aux écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés	32
1.5 Un retour de la littérature sur les écosystèmes biologiques.....	36
1.5.1 Éléments et notions des écosystèmes biologiques.....	36
1.5.2 La structure de l'écosystème	39
1.5.3 Une auto-organisation non coordonnée liée à la coévolution des espèces	41
1.6 Questions de recherches	44
1.6.1 Le rôle des pouvoirs publics.....	44
1.6.2 La dynamique des populations organisationnelles	45
1.6.3 Le mode de gouvernance au sein de l'écosystème entrepreneurial non coordonné	49
1.6.4 La nature d'interaction entre les acteurs au sein des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés	52
1.6.5 L'ESA et les autres formes d'organisations	60
1.7 Les hypothèses	62
II. La Méthodologie.....	65
2.1 La transposition de la théorie biologique aux écosystèmes entrepreneuriaux.....	65
2.2 Le choix du terrain de recherche	67
2.3 Le choix des méthodes	69
2.4 Construction de questionnaire d'échelle de Likert.....	71
2.5 Collecte des données quantitatives.....	76

2.6 Les Entretiens	76
2.7 Traitements des données quantitatives	78
Conclusion.....	83
III. Présentation des travaux	84
3.1. La gouvernance publique du tourisme, une étude de l’impact de la loi NOTRe.....	85
3.2. La dynamique collective dans un écosystème entrepreneurial touristique : le cas du tourisme côtier normand.....	104
3.3 Quelle gouvernance des zones touristiques ?.....	140
3.4. La transformation des villes portuaires et le cas de Honfleur	171
3.5. La dynamique collective, entre écosystème et réseau non centré	198
IV. La présentation des résultats principaux et la discussion sur la recherche.....	214
4.1Présentation des résultats.....	214
4.1.1 Les données collectées	214
4.1.2 Présentation des résultats quantitatives	216
4.2 Discussions.....	224
Conclusion.....	229
Bibliographies	232
Annexe	245

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des ESAs classiques et EENC.....	30
Tableau 2: Les éléments existants des écosystèmes biologiques	38
Tableau 3 : les grands types d'interactions des espèces dans les écosystèmes biologiques.....	53
Tableau 4 : Transposition des éléments biologiques vers des EENC touristique.....	65
Tableau 5 : Les objets à mesurer	73
Tableau 6 : Les variables étudiées à travers le questionnaire.....	81
Tableau 7 : Synthèse des travaux	84
Tableau 8: Niveaux actuels d'intervention aux différentes échelles de la mise en œuvre des politiques du tourisme.....	91
Tableau 9 : Attraction touristique de la zone.....	98
Tableau 10 : Equipements touristiques dans les principales villes de la zone	98
Tableau 11: Variables caractéristiques d'un EENC touristique	118
Tableau 12 : Variables étudiées à travers le questionnaire.....	121
Tableau 13 et Tableau 14: présentation des zones secteurs d'activités des personnes interrogées	122
Tableau 15 : Evaluation du modèle.....	126
Tableau 16 : Validité discriminante, critère de Fornell-Larcker (satisfait).....	126
Tableau 17 : Fiabilité et validité du construit.....	138
Tableau 18 : Variables caractéristiques d'un écosystème biologico-touristique.....	152
Tableau 19 : les grands types d'interactions des espèces dans les écosystèmes biologiques.....	158
Tableau 20 : Coopération et compétition au sein de la zone touristique.....	164
Tableau 21 : Interactions entre espèces dans un écosystème biologique	179
Tableau 22 : Choix de l'activité pour servir un segment nouveau	190
Tableau 23 : Groupes, critères de regroupement des commerçants interrogés et corrélation avec les variables étudiées.	193
Tableau 24 : De l'écosystème d'affaires à la dynamique collective.	210
Tableau 25 : Les attributs des réseaux sans leader	212
Tableau 26 : Entretiens conduits	214
Tableau 27: Nombre de questionnaires recueillis par zone et par activité	215
Tableau 28: Résultats de la Régression logistique	216
Tableau 29 : Fiabilité et validité du construit (Zones non denses).....	221
Tableau 30 : Evaluation du modèle (Zones non denses).....	221
Tableau 31 : Fiabilité et validité du construit (Zones denses).....	223
Tableau 32: Evaluation du modèle (Zones denses).....	223

Liste des figures

Figure 1 : Questionnement	12
Figure 2 : Typologies des écosystèmes d'affaires de Koenig	21
Figure 3 : Chemin des concepts	28
Figure 4 : Hiérarchie des écosystèmes biologiques.....	40
Figure 5 : Schéma Interactions entre les différentes échelles de l'organisation touristique.....	92
Figure 6 : Carte Périmètre de l'office de tourisme d'Azay-Chinon-Val de Loire (source CDT Indre et Loire).....	99
Figure 7 : Modèle de recherche théorique :.....	123
Figure 8 : Modèle d'équations structurelles et résultats.....	125
Figure 9 Photo de Honfleur au début du XIXème siècle (carte postale).....	175
Figure 10 : Graphique Année et type de commerce présent à Honfleur en juillet 2016	184
Figure 11 : Graphique Période d'installation par type d'établissement présent en juin 2018, données d'entreprises.	185
Figure 12 : Photos des abords du vieux bassin, Honfleur, panneau d'accueil de la Calypso, service de promenade développé par un ancien pêcheur converti au tourisme.....	187
Figure 13 : Photo de la confiserie à la galerie d'art, l'offre locale des commerçants honfleurais.....	188
Figure 14 : Carte des Activités touristiques à Honfleur et au Havre	203
Figure 15 : Carte des activités touristiques de Honfleur	204
Figure 16 : Carte des activités touristiques du Havre.....	205
Figure 17: Modèle d'équations structurelles pour expliquer la dynamique d'un écosystème non dense	219
Figure 18: Modèle d'équations structurelles pour expliquer la dynamique d'un écosystème dense ..	222

Liste des annexes

Annexe 1 Questionnaire	245
------------------------------	-----

Introduction

Cette thèse sur travaux, financée par la Communauté d'Agglomération du Havre (CODAH, aujourd'hui devenue Le Havre Seine Métropole-LHSM-), s'intéresse à la dynamique des écosystèmes d'entreprises faiblement coordonnés. Sa contribution spécifique à la littérature est de compléter les nombreux travaux réalisés dans les années récentes sur les écosystèmes d'affaires fortement coordonnés par un acteur central.

Le concept d'écosystème d'affaires (ESA) apparaît pour la première fois en science de gestion dans l'article de Moore (1993) et sera popularisé dans son autre ouvrage de l'année 1996. Depuis ces publications, la notion d'écosystème d'affaires est aujourd'hui souvent appliquée pour les étudier les relations directes développées par une organisation avec d'autres organisations de la grande industrie dans une perspective stratégique (Gueguen et Passebois-Ducros, 2011). L'environnement de l'organisation est constitué des partenaires et des concurrents d'une entreprise focale dont on étudie la stratégie ou l'évolution. La plupart de ces travaux adopte une approche classique de l'écosystème, issue des travaux de Moore, où l'écosystème est une construction coordonnée par des acteurs centraux qui coordonnent tout (Adner, 2017).

Ces travaux sur les ESAs, en limitant la référence à l'environnement aux membres de l'industrie ancienne ou nouvelle (cas de la symbiose), s'éloignent de l'approche biologique (Koenig, 2012), en excluant de l'analyse des éléments de l'environnement. Nous proposons ainsi dans cette thèse d'aller plus loin, au-delà de la simple métaphore, en transposant l'approche systémique des biologistes au contexte d'écosystème d'affaires. Selon les biologistes (Frontier et al 1999, 2008), un écosystème est une communauté biotique contenant son environnement physique et toutes les interactions entre les composantes vivantes et non vivantes. La transposition conduit ainsi à traiter l'écosystème entrepreneurial comme un système où les acteurs interagissent et évoluent en répondant aux perturbations de l'environnement. Les acteurs s'adaptent et se développent avec le temps (Mack et Mayer, 2015). Une dynamique écosystémique peut alors être le produit d'actions non gouvernées par un acteur central. Nous appelons un tel écosystème un écosystème non coordonné.

Les travaux de Jacobides et al. (2018) et d'Adner (2017) indiquent la possibilité d'une non-coordination d'un écosystème, où l'alignement renvoie à la configuration des activités par les

acteurs. Afin d'explorer cette possibilité, nous proposons de recourir à la perspective des évolutionnistes (Hannan et Freeman, 1977,1984; Mack et Mayer, 2016) pour comprendre la dynamique à l'œuvre dans un écosystème d'affaire non gouverné par un acteur central. Le concept d'écosystèmes d'affaires fait explicitement référence à la biologie. Les écosystèmes biologiques ne sont pas organisés par l'acteur focal, les acteurs des écosystèmes sont 'auto-organisés' et co-évoluent en s'adaptant à l'environnement. L'étude des écosystèmes biologiques peut nous aider à mieux caractériser les écosystèmes non coordonnés. Nous partons ainsi des concepts des écosystèmes biologiques afin d'en identifier les caractéristiques. Nous avons recours de manière exploratoire à la transposition de la théorie biologique de l'écosystème. L'objectif est ainsi de rendre en compte d'une dynamique d'interaction au sein d'un écosystème d'affaires sans toutefois qu'il y ait une stratégie coordonnée par un acteur central. Les résultats analogues issus des concepts écologiques nous permettent d'établir les hypothèses afin d'identifier les caractéristiques des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés¹.

Notre objectif original suggère de s'intéresser à des secteurs d'activité moins structurés que ceux précédemment étudiés dans la littérature et dans lesquels les conditions de l'environnement peuvent jouer un rôle important. La plupart des travaux sur les écosystèmes d'affaires définissent une stratégie collective pour l'écosystème (Adner, 2017). Depuis Dollinger (1990), les secteurs dans lesquels les entreprises sont nombreuses et de petite taille sont connus pour être difficiles à coordonner en élaborant une stratégie collective. La difficulté de la régulation des interactions (Gundolf et al.,2006 ; Storlazzi et al., 2017) nous montre aussi une incapacité de contrôler les membres de l'écosystème par une stratégie collective. Les travaux de Roundy et al. (2018) indiquent cependant qu'une dynamique collective est possible par les actions non coordonnées et semi-autonomes d'agents individuels. Ce sont ces mécanismes alternatifs que nous proposons d'étudier ici, d'un écosystème non coordonné par un acteur central en mettant l'accent sur l'aspect entrepreneurial (autonome) de l'écosystème et en caractérisant un écosystème entrepreneurial non coordonné (EENC).

Le taux d'entreprises individuelles, les faibles barrières à l'entrée, la forte concurrence, le grand nombre, réduisent les possibilités de coordination de ces activités. De ces caractéristiques

¹ Nous avons fait le choix d'utiliser l'expression d'écosystème entrepreneurial non coordonné pour décrire le phénomène observé par l'étude empirique qualifiée d'écosystème entrepreneurial touristique.

dérivent aussi l'existence d'interdépendances indirectes fortes entre les acteurs, la sensibilité des entreprises aux variations de l'environnement et la nécessité pour elles de s'adapter pour survivre. Un secteur dense en petites entreprises apparaît ainsi comme un terrain de choix pour étudier les écosystèmes non coordonnés. Le secteur du tourisme pourrait présenter a priori les conditions d'un EENC. Il comprend un grand nombre d'acteurs hétérogènes, de petite taille, qui a priori prennent leurs décisions d'entrée ou de sortie du marché, ou d'autres décisions seuls. L'activité et la survie des entreprises ne semblent pas dépendre d'un acteur central, mais plutôt, comme en biologie, de la capacité des espèces à capter des ressources. Le terrain du tourisme paraît donc adapté pour étudier les EENCs, dans lesquels une dynamique collective éventuelle émergerait davantage du jeu d'acteurs et de la somme des adaptations individuelles. Le secteur du tourisme permettrait ainsi de comprendre comment les interactions entre les organisations se manifestent dans un écosystème. Il permet en tout cas facilement de revenir aux sources de la théorie biologique pour étudier en même temps l'environnement, l'évolution des « espèces » et les interactions entre les espèces. L'objet de notre travail est donc de **comprendre la dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux à l'œuvre dans le développement touristique en étudiant le cas de l'offre touristique, en considérant les évolutions émergentes comme non coordonnées**. L'activité touristique étant territorialisée et promue de manière directe ou indirecte par les pouvoirs publics, des questions sous-jacentes (encadré 1) à notre question de recherche se font jour et contribuent à l'alimentation de la problématique. Chacune des dernières questions sous-jacentes permet de répondre à une partie de notre problématique de la recherche. Ma thèse est une thèse sur travaux (5 articles), chaque article répond à une question sous-jacente (Figure 1). Les différents papiers nous permettent aussi de faire une comparaison entre les terrains.

Encadré 1 :

1. Dans certains contextes, les pouvoirs publics sont considérés comme l'acteur central de l'écosystème. Notre approche, qui fait la part belle à l'autonomie et l'auto-adaptation des entreprises aux évolutions des autres entreprises et de l'environnement, est cependant moins optimiste sur la capacité de coordination de l'acteur central. Il faut donc s'interroger sur le rôle joué par les pouvoirs publics dans le développement touristique et les tentatives de construction de stratégies collectives. Si les activités touristiques ne sont pas animées par les institutions, quel est le rôle joué par les pouvoirs publics au sein du développement touristique ?

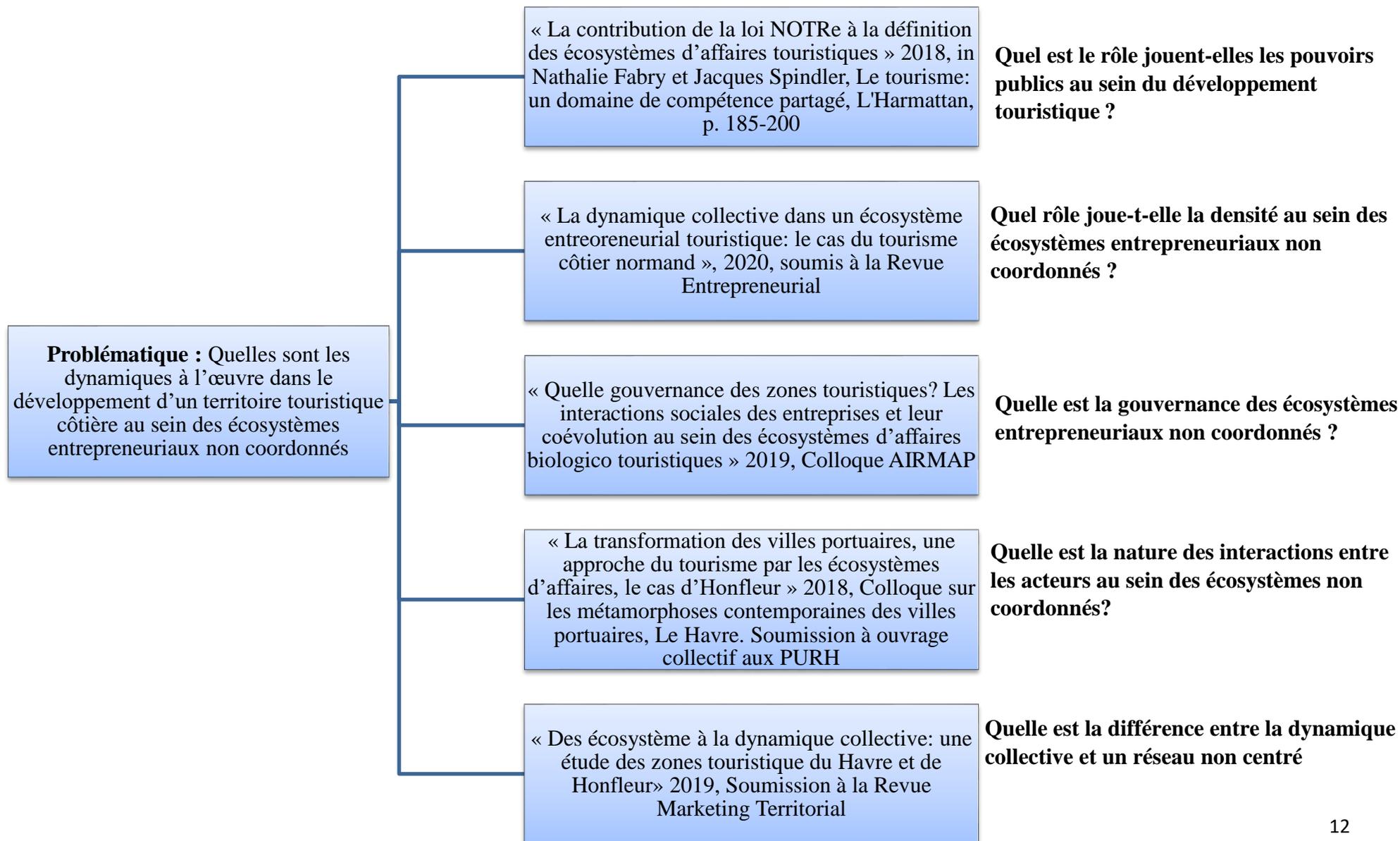
2. Selon Hannan et Freeman (1977, 1984) dans leur approche biologique des entreprises, la densité des populations, en lien avec l'importance des ressources disponibles, devrait jouer un rôle dans l'évolution de l'écosystème. La densité d'une population d'entreprises augmente en effet jusqu'à un seuil de saturation à partir duquel elle décline. Or, dans l'approche non coordonnée qui est adoptée ici, il faut considérer que les entreprises s'adaptent ou disparaissent lorsque la densité augmente. La notion de la densité est donc à prendre en compte pour notre recherche.

3. Le mode de gouvernance d'un territoire a été largement discuté (Gundolf et al. 2006 ; Mendez et Mercier, 2006). La démarche d'entrepreneuriat collectif et la dynamique collective de l'écosystème d'affaires peuvent ainsi être éclairées par une approche s'inspirant de la biologie. Cette thèse peut ainsi apporter des connaissances ou nuancer les connaissances acquises sur les modes de gouvernance des écosystèmes non coordonnés. La troisième question sous-jacente est proposée sur le mode de gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés.

4. Le concept de coopétition (contraction de « compétition » et « coopération ») est souvent mobilisé pour décrire les interactions entre les acteurs dans les études relatives aux ESA classiques (Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005 ; Gueguen et Isckia, 2011). Quelle est alors la nature des interactions entre les acteurs individuels dans un écosystème entrepreneurial non coordonné ?

5. Enfin, s'il existe une dynamique collective au sein des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés, comment distinguer cette approche par rapport aux concepts existants tels que celui des réseaux non centrés ?

Figure 1 : Questionnement



Notre approche suggère que les écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés ne sont pas organisés par des acteurs focaux, mais sont plutôt ‘auto-organisés’ par les intentions des individus et leurs interactions. Pour cela, nous avons concentré notre niveau d’analyse sur les entrepreneurs (leurs motivations d’installation, partenariats...etc.). La méthodologie adoptée ici combine des méthodes qualitatives et des méthodes quantitatives pour une triangulation de l’acquisition des données. Compte tenu du financement de la recherche par la communauté urbaine Le Havre Seine Métropole, le choix du terrain s’est naturellement orienté vers Le Havre et les villes touristiques côtières à proximité. Au niveau quantitatif, une collecte de données a été réalisée auprès de commerçants actifs en Normandie, qui a permis de recueillir 239 questionnaires (235 bien remplis). Ces données ont donné lieu à différents traitements statistiques. La régression logistique et un modèle d’équation structurelle ont été établis pour la confirmation de la construction théorique et pour tester nos hypothèses. Les données qualitatives complémentaires obtenues par la conduite de 14 entretiens auprès d’opérateurs privés et publics ont permis de contextualiser et d’améliorer l’interprétation des résultats obtenus. Puisque la densité est apparue comme une variable explicative de la dynamique des écosystèmes biologiques, les zones d’études, qui comprennent plusieurs villes côtières, sont séparées en deux échantillons : un échantillon des zones denses telles que Le Mont Saint Michel, Honfleur, la côte fleurie (Trouville-Deauville), et un échantillon des zones moins denses telles que Le Havre, Etretat, Fécamp. Au début de la thèse, dans une phase exploratoire, la ville de Richelieu qui dispose d’un patrimoine touristique mais connaît des difficultés d’attraction touristique a été étudiée. L’échantillon issu de l’étude de Richelieu est joint à l’échantillon « non dense ».

Les résultats montrent que le terrain choisi permet d’améliorer la connaissance des écosystèmes non coordonnés. L’écosystème non coordonné se caractérise par une forte autonomie des entreprises dans leur décision d’entrée/ de sortie du marché ou leurs décisions d’adaptation. Cette autonomie est nuancée cependant par la présence d’interactions indirectes fortes entre les entreprises qui structurent les décisions d’entrée ou d’adaptation des entreprises dans un contexte de coopération. Les acteurs ont pleinement conscience de leur interdépendance vis à vis des autres acteurs de l’écosystème, et les zones étudiées forment bien des écosystèmes non coordonnés. La densité des ressources touristiques induit la densité des populations d’entreprises et accroît l’autonomie de l’écosystème qui devient potentiellement ingouvernable. Dans ce contexte, les transformations d’un écosystème non coordonné relèvent davantage d’une

adaptation spontanée des participants et d'une dynamique collective plutôt que d'une stratégie collective. La cohérence de l'offre d'une destination touristique ou plus généralement d'un écosystème non coordonné est le produit d'une dynamique collective d'auto-adaptation.

Intérêt de la recherche

Au terme de notre travail, l'apport de cette étude est double. D'un point de vue théorique, cette étude contribue à la théorie des écosystèmes en se focalisant sur les écosystèmes non coordonnés par un acteur central. La thèse propose ainsi à la fois une analyse et une méthodologie originales pour étudier les écosystèmes d'affaires non coordonnés. De manière à modéliser notre cadre théorique, la lecture de la revue littérature, basée sur la théorie de l'écologie organisationnelle et les concepts des écosystèmes écologiques, nous a permis de mesurer la capacité de la transposition des concepts biologiques aux écosystèmes.

La thèse montre ainsi qu'il est possible qu'un écosystème entrepreneurial non coordonné contribue à la création d'une proposition de valeur par auto-adaptation des organisations et propose de nombreux enseignements à cet égard. Nos résultats montrent que les caractéristiques de l'environnement affectent la dynamique de l'écosystème et son mode de gouvernance. Ils contribuent également à la définition des écosystèmes d'affaires et en particulier à l'émergence d'une analyse des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. Enfin, ils mettent en évidence l'existence d'effets écosystémiques en l'absence d'un leader.

D'un point de vue managérial, la thèse propose des enseignements sur la capacité des organisations à s'auto-adapter et s'auto-organiser et nuance la capacité des leaders à développer des stratégies collectives. Elle permet enfin aux gestionnaires publics et privés de mieux comprendre la dynamique d'évolution des zones touristiques et de mieux cibler leurs efforts dans le développement territorial.

Notre travail de recherche suit une méthode d'hypothético-déductive et le chapitre qui suit a pour but de clarifier les définitions et les concepts supports à notre analyse, ainsi que les démarches de recherche pour faciliter la lecture de notre travail. La première partie a pour objectif de présenter le cadre théorique de notre recherche, de contribuer à la définition des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés dans une application sur le secteur du tourisme. La deuxième partie présente notre méthodologie. Elle précise nos choix dans la démarche de

recherche afin de répondre à nos questions de recherche. La troisième partie présente les articles et chapitres d'ouvrages. La dernière partie décrit les principaux résultats obtenus, discute ces résultats et présente les perspectives de recherche à venir. Enfin, nous clôturons notre travail en soulignant les apports et les limites de la recherche.

I. Cadre théorique

1.1 Contexte de la recherche

Pourquoi et comment s'intéresser à la construction d'offres cohérentes en l'absence d'un acteur central coordinateur ? De nombreuses théories existent en effet pour caractériser des ensembles d'acteurs plus ou moins coordonnés (Beddi, 2013). Du côté des sciences de gestion, les théories relatives aux réseaux d'entreprises, se sont particulièrement développées dans les années 1980 avec le mouvement de désintégration des entreprises, font la part belle aux relations hiérarchisées ou hybrides, combinant incitations de marché et semi-intégration. Les modalités de coordination et de contrôle de ces grands ensembles coordonnés sont alors au cœur des préoccupations, avec en ligne de mire des risques de perte de contrôle, de perte de compétences et d'augmentation des coûts (Boutary et Monnoyer 2012). L'idée de co-évolution n'est pas absente d'ailleurs de ce champ théorique, puisque toute modification produit, ou toute innovation, induit une reconfiguration plus ou moins importante des relations au sein du réseau. La coopération inter-entreprises, pilotée par l'acteur focal, est au cœur des transformations productives au sein des réseaux. Quel est alors l'apport spécifique de la théorie des écosystèmes d'affaires ?

La notion d'écosystème d'affaires naît d'une idée clé qui est celle de la complémentarité des compétences inter-sectorielles, c'est-à-dire de la symbiose de ressources et technologies d'origine diverses pour satisfaire de nouveaux besoins. L'écosystème repose sur la construction de ponts entre plusieurs industries pour la production d'offres nouvelles. C'est ce que Moore décrit comme la réunion de partenaires (Moore, 1996) autour d'un destin commun. Dans ces propositions cependant, le leader est l'architecte du système. Il est possible cependant que la symbiose ou la construction d'un destin commun ne soient pas organisées par une entreprise seule au dessein stratégique précis, mais plutôt celui d'un collectif d'entreprises. Il n'est pas d'ailleurs nécessaire qu'une stratégie précise et explicite soit poursuivie pour conduire à la production d'une offre collective. Celle-ci peut émerger (Mintzberg 1979) des interactions multiples entre les acteurs, par une série d'adaptations locales et individuelles. Ce sont alors les capacités cognitives des acteurs qui sont mises en œuvre pour interpréter l'environnement dont le marché, la situation des concurrents et pour prendre des décisions.

Dans un tel contexte, les interactions entre les acteurs ne sont pas nécessairement directes et formalisées, mais éventuellement indirectes. Ces relations indirectes véhiculent les signaux nécessaires aux adaptations individuelles. S'intéresser aux écosystèmes non coordonnés c'est donc reconnaître la possibilité pour des entreprises de se coordonner spontanément en vue de la satisfaction d'une offre globale, et reconnaître l'importance des interactions indirectes entre les acteurs comme vecteur de l'adaptation des acteurs et l'émergence de la dynamique collective.

Cette perspective renvoie plus évidemment à un contexte faiblement coordonné, ce qui rompt avec les théories sur les réseaux, dans lequel les petites entreprises sont nombreuses. A l'échelle d'un territoire, de nombreux concepts théoriques pourraient être mobilisés (Bonnet et al., 2020). S'agissant du tourisme, plusieurs auteurs utilisent par exemple le concept de cluster (Fraby, 2009 ; Bocquet, 2008 ; Van der Yeught, 2008). Mais depuis la contribution de Porter (1998, 2003), le cluster renvoie en gestion davantage aux logiques territoriales innovantes, à la construction de compétences et au développement économique. Dans le contexte du cluster, la complémentarité l'emporte sur la compétition. Enfin, le cluster suppose aussi plutôt des interactions directes et n'exige pas la construction d'une offre globale cohérente.

L'hypothèse d'absence de coordination explicite associée au choix d'une approche territoriale dans notre contexte, renvoient plutôt à l'image de l'agglomération décrite par Marshall (1890) et exploitée en géographie (Torre et Rallet, 2001). Une telle agglomération caractérise un regroupement d'entreprises sur la base de la présence des consommateurs. La proximité géographique et la proximité des organisations entre elles permettent aux acteurs d'interagir. Dans un tel regroupement, les interactions sont indirectes et il n'y a pas de coordination. L'agglomération se forme alors par un jeu concurrentiel dans lequel les nouveaux entrants différencient leur offre graduellement. Les entreprises s'auto-organisent et s'adaptent ou disparaissent au gré de l'évolution de l'environnement et des ressources. Nous retrouvons cette référence à l'agglomération en gestion pour faire référence à un contexte très concurrentiel et des relations indirectes entre les entreprises, celui des stratégies collectives agglomérées développées au sein d'un même secteur (Astley et Fombrun, 1983 ; Le Roy, 2004).

Dans ce travail qui consiste à étudier la production non coordonnée par un acteur d'une offre cohérente par un grand nombre de petites entreprises appartenant à des secteurs divers, la

théorie des écosystèmes d'affaires nous semble pertinente. En effet, elle seule considère le projet explicite ou implicite de production collective d'une offre globale. Si la plupart des travaux conduits jusqu'à aujourd'hui mettent l'accent sur des écosystèmes fortement gouvernés, enchâssés dans des relations directes soigneusement construites, l'écosystème d'affaires peut exister dans un contexte moins élaboré, ce qui nous ramène aux écosystèmes biologiques à la source de la métaphore. Nous proposons de procéder, dans le contexte non coordonné, au-delà de la métaphore, à une transposition.

Pour traiter cette question des écosystèmes non gouvernés par un acteur central, nous proposons de transposer les concepts biologiques. L'étude des écosystèmes biologiques incorpore en effet à la fois la référence au territoire et à ses ressources, et la référence aux espèces qui interagissent dans ce territoire. Aucune espèce n'est dans ce contexte capable de contrôler l'environnement et il faut à chacune développer sa propre stratégie

1.2 Revue de littérature

Le concept de l'écosystème d'affaires procède d'une métaphore de l'écosystème biologique. Il est souvent appliqué aujourd'hui pour l'étude des relations développées entre les acteurs de l'organisation et son environnement, en particulier dans la grande industrie (Gueguen et Passebois-Ducros 2011) à haute densité technologique. Le concept d'écosystème d'affaires apparaît pour la première fois en sciences de gestion dans l'article de Moore (1993) et a été popularisé par son ouvrage de 1996. La définition plus complète et la plus citée de l'écosystème d'affaires est celle de Moore. Il a défini l'ESA comme une communauté économique supportée par les interactions entre les individus et les organisations. Selon lui, un écosystème d'affaires comprend des acteurs hétérogènes, individuels ou organisationnels, tels que les consommateurs, le marché, les fournisseurs, les partenaires et les leaders. Dans cette perspective, une entreprise n'est pas considérée comme participant à une seule industrie, mais plutôt à un écosystème qui traverse une variété d'industries. Les membres de l'écosystème d'affaires partagent un destin commun (Moore, 1996 ; Iansiti et Levien, 2004 b ; Dosi et al., 2013) et co-évoluent autour d'une innovation ou d'un projet commun. L'interdépendance entre les entreprises membres d'un écosystème justifie cette co-évolution permanente des organisations. Ainsi, l'une des particularités de l'écosystème d'affaires est que les entreprises participant à l'ESA « *sont à la fois en coopération et en compétition pour soutenir les nouveaux produits, satisfaire la clientèle,*

et intégrer éventuellement l'innovation prochaine » (Moore 1993, p.76). Elles s'adaptent et développent des capacités particulières pour innover collectivement (Loilier et Malherbe 2012).

Les membres de l'écosystème appartiennent à plusieurs industries et ensemble traversent quatre étapes selon Moore (1993) : la naissance, l'expansion, le leadership, le renouvellement ou le déclin. La première période concerne la naissance de l'écosystème d'affaires, quand les acteurs centraux s'engagent dans la coopération afin de lancer un progrès et tirer l'ensemble des membres vers un futur meilleur. Au cours de cette phase, les leaders de l'écosystème d'affaires définissent le besoin de la clientèle, la valeur des nouvelles productions ou services, pour attirer les partenaires. La deuxième période est celle de l'expansion : les membres de l'écosystème travaillent avec leurs fournisseurs et leurs partenaires et sont en concurrence avec les autres écosystèmes d'affaires afin de gagner un marché plus grand. C'est le leader qui oriente la stratégie collective pour faire face aux autres organisations et stimuler la demande de leur production.

La troisième période est celle du leadership. L'écosystème d'affaires a été construit et est assez stable et fort dans cette période. Les entreprises sont préoccupées par les spécialisations techniques (les standards, interfaces, etc.) définis par l'entreprise focale. Les membres maintiennent les échanges de ressources pour supporter la stabilité de l'écosystème d'affaires. C'est le leader de l'écosystème d'affaires qui contrôle les ressources et oriente les investissements. Durant la quatrième période de la phase de renouvellement ou de déclin, les leaders et les autres acteurs travaillent sur de nouvelles idées pour innover. Dans cette approche, le leader joue un rôle de pilotage dans toute la vie de l'écosystème d'affaires. Ce sont donc un ou plusieurs leaders qui déterminent le cœur de métier de l'écosystème. Les membres co-évoluent autour de ce cœur de métier et l'écosystème est centralisé.

1.2.1. Leadership et coordination de l'écosystème d'affaires dans la littérature

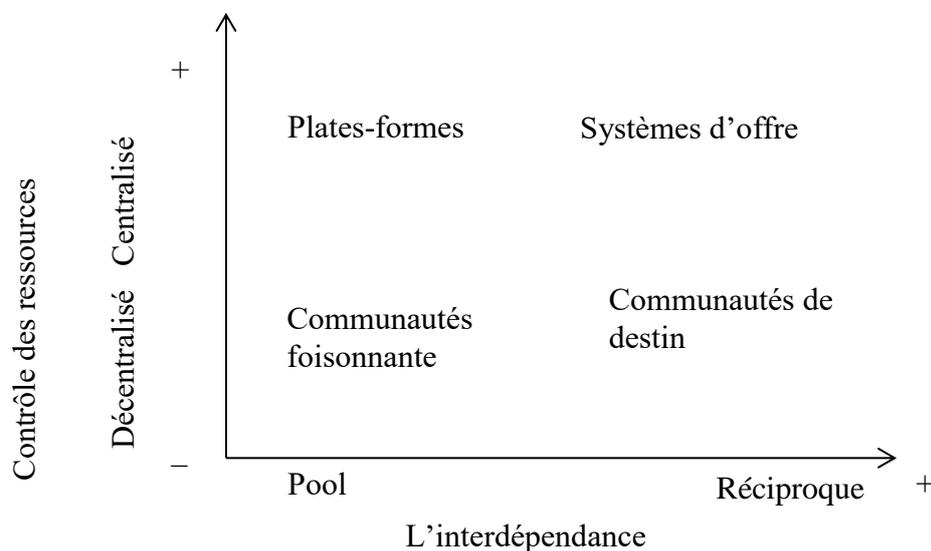
À la suite de Moore (1993, 1996, 2006), Iansiti et Levien (2004 a, 2004 b) ont développé la métaphore en s'appuyant sur les concepts de l'écosystème biologique, et ont cherché à mieux caractériser les écosystèmes d'affaires. Dans leur ouvrage de 2004 (Iansiti et Levien 2004 a), ils proposent quatre types de stratégies en divisant les différents rôles d'acteurs au sein des écosystèmes d'affaires : *le keystone player, le dominateur, le niche player, et l'hub landlord*.

Les avantages du keystone player sont particulièrement soulignés. Le concept de keystone player s'appuie sur la métaphore biologique et fait référence à l'espèce clé de voûte (Paine 1995). En biologie, c'est une espèce qui a un effet disproportionné sur son environnement. Le keystone affecte de nombreux autres organismes dans un écosystème. Lorsqu'une espèce clé de voûte disparaît, l'ensemble de l'écosystème peut subir un déclin. Il ne s'agit pas nécessairement d'une espèce de grande taille, mais d'une espèce qui structure son écosystème. Dans les écosystèmes d'affaires, l'acteur keystone correspond aux acteurs qui ont envie d'établir une performance collective au sein de l'ESA en créant des plates-formes, telles que Wal-Mart ou Microsoft. Le contrôle de ressources par le keystone est décentralisé. En tant que noyau de l'écosystème, l'acteur keystone crée la valeur et organise le partage entre ses membres. Il atteint ces objectifs en explorant et en exploitant des ressources afin d'offrir plus d'opportunités pour ses membres, et envisage d'assurer l'équilibre des échanges de valeur entre les autres acteurs. Cela favorise la suggestion de March (1991) dans l'évolution des organisations.

La stratégie de dominateurs (IBM) vise à intégrer horizontalement et/ou verticalement les compétences de l'ensemble des membres afin de réaliser un contrôle centralisé (Iansiti et Levien 2004 a) des contributions, des créations de valeur, et des ressources. Le dominateur contrôle à la fois la capture et la création de valeur. Un grand nombre d'acteurs de l'écosystème sont des *niche-players* et développent des interactions avec les autres acteurs et dépendent de ces acteurs. L'ensemble des niche-players peut créer une valeur très importante pour l'ESA, mais leurs stratégies ont souvent pour but d'améliorer leurs propres capacités. La stratégie de l'acteur hub landlord, décrit une entreprise pivot qui profite excessivement de la valeur créée par l'écosystème. Il ne se préoccupe pas du destin global de l'écosystème, et se concentre davantage sur la capture de valeur que sur la création. Une conséquence possible amenée par ce type de stratégie est que le déséquilibre d'acquisition d'intérêt peut détruire la stabilité de l'écosystème, comme dans le cas d'Enron. Le keystone et le dominateur jouent un rôle de leader dans l'écosystème d'affaires. Cependant, la stratégie de keystone est considérée comme une intelligence symbiotique pour l'ensemble des membres par les auteurs. Le keystone établit la plate-forme et crée des valeurs pour la survie des niches players. Dans ce sens, les membres de cet écosystème co-évoluent de manière symbiotique afin de soutenir la stabilité de l'écosystème.

Le travail de Moore (1993,1996, 2006) puis celui de Iansiti et Levien (2004 a, 2004 b) posent les premiers jalons des études autour de cette métaphore écologique qui seront suivis de nombreux autres travaux dans les années 2010. La plupart des chercheurs soulignent ainsi le rôle de coordination de l'ensemble des membres de l'ESA des acteurs focaux (Tellier, 2015 ; Adner, 2017). De nombreux travaux (Adner & Kapoor, 2006, 2010 ; Barbaroux, 2014 ; Froehlicher, 2008) se concentrent sur une innovation focale par l'ensemble de l'écosystème. Ces auteurs considèrent que l'écosystème d'affaires englobe « *les accords de collaboration par lesquels les entreprises combinent leurs offres individuelles dans un environnement cohérent, tourné vers le client* » (Adner 2006, p 98). Koenig (2012) questionnait cependant déjà cette perspective très structuraliste. Sa typologie nous aide à voir plus clairement la pluralité des formes d'écosystèmes et il propose d'aller plus loin dans l'analogie, au-delà de la métaphore. Reprenant la définition de l'écosystème d'affaires de Moore et partiellement l'analyse de Iansiti et Levien, il classe les écosystèmes selon deux dimensions (Figure 2) : le contrôle des ressources essentielles, et le régime liant les acteurs entre eux.

Figure 2 : Typologies des écosystèmes d'affaires de Koenig



Source : Adapté de Koenig (2012) « *Le concept d'écosystème d'affaires revisité* »

Le contrôle des ressources essentielles peut être centralisé ou décentralisé par la firme focale (Fombrun 1982). Cette typologie de centralisée et décentralisée apparaît dans le travail d'Assens (2003) pour décrire le pouvoir de pilotage de deux types de réseaux. La deuxième

dimension est relative à la manière dont l'interdépendance s'exerce entre les membres. Le régime de pool concerne une grande quantité d'acteurs qui ne sont pas liés formellement. Dans les interdépendances réciproques en revanche, les acteurs coopèrent souvent formellement, et l'interdépendance entre les membres est aussi plus forte. Ce concept des régimes d'interdépendance réciproque et de pool a été proposé par Thompson (1967) et complété par l'analyse de la typologie des stratégies collectives faite par Astley et Fombrun (1983). Cette dernière typologie repose explicitement sur la relation existant entre le nombre de membres que comptent les collectifs et leur mode d'interaction : formelle ou informelle, directe ou indirecte.

Comme l'indique la Figure 2, les systèmes d'offres présentent une concentration de ressources et une formalisation forte des relations entre les firmes. Dans ce type d'écosystème, la firme focale contrôle des ressources essentielles et le noyau d'acteurs afin d'assurer son leadership. Elle définit les règles et les contributions de chacun. L'entreprise focale a un accès privilégié à une ou plusieurs ressources clés (Donada et Fournier 2014), par exemple l'écosystème de Nike. Le contrôle des ressources reste très centralisé par Nike, qu'il s'agisse de la marque, de la technologie ou de la chaîne d'approvisionnement et l'entreprise anime un réseau de partenaires (fournisseurs et distributeurs) pour proposer la meilleure offre. Selon Iansiti et Levien (2004 a, 2004 b), Nike joue un rôle de dominateur dans son écosystème d'affaires, mais la caractérisation de l'écosystème est très proche ici de celle d'un réseau.

La plate-forme est définie comme un ensemble de solutions auquel les membres de l'écosystème peuvent accéder pour développer leurs propres produits (Iansiti et Levien, 2004 b). Elle joue un rôle de keystone qui met un actif clé à disposition d'autres acteurs selon des règles précises afin de développer une activité propre. Donc dans ce type d'écosystème d'affaires, les coopérations entre les acteurs sont moins formelles. C'est plutôt la plate-forme qui leur offre les interfaces et favorise la multiplication d'initiatives indépendantes les unes des autres. Chaque contribution des membres peut être améliorée de façon pratiquement indépendante. Le contrôle des ressources est centralisé.

L'Amazon Web Service est un bon exemple d'écosystème d'affaire de type plate-forme. Il met à disposition de ses partenaires sa connaissance du développement des logiciels de commerce électronique (Isckia, 2009). Pour Amazon, les partenaires n'ont pas besoin de se mettre d'accord entre eux pour vendre sur cette plate-forme. Il suffit qu'ils soient d'accord avec

Amazon. Comme les règles sont bien définies, il n'y a pas nécessairement de coopération formelle ou directe entre les membres. Ce qui diffère du système d'offre, c'est que l'entreprise plate-forme qui contrôle l'écosystème d'affaires ne définit pas les contributions des acteurs extérieurs, mais spécifie seulement les règles que le contributeur doit observer pour utiliser la plate-forme (Donada & Fournier 2014).

Koenig donne l'exemple de Sematech et ces partenaires dans son article pour montrer les caractéristiques de la communauté de destin. Dans ce type d'écosystème d'affaires, les acteurs sont plus hétérogènes que dans les deux précédents. Le contrôle de ressources essentielles est décentralisé par tous les membres qui sont animés par une *solidarité existentielle*. La contribution des membres est parfois plus élevée que celle du leader. L'idée de ce type d'agencement suppose l'existence d'un lien indépendant de la volonté des acteurs et suggère une forte interdépendance entre les acteurs. Nous pouvons penser alors aux districts industriels, aux systèmes de production locaux ou aux clusters par exemple, dans lesquels chacun dépend des autres pour survivre, ce qui favoriserait l'émergence d'une solidarité existentielle. Les règles et les contributions de chacun sont fixées par la communauté de destin, le succès des membres dépend de leur propre capacité. Les membres de ce type d'écosystème, s'apparentent aux *niche-players* de Iansiti et Levien.

Les communautés de foisonnement regroupent un très grand nombre de membres autour d'une ressource essentielle qui est un bien commun. Dans ce type d'écosystème d'affaires, la contribution de chacun est distincte et isolable. Les membres de la communauté sont très dispersés, mais animés par la volonté de créer un bien commun. Par exemple, dans les communautés du logiciel libre (CLL), le leadership personnel constitue, à côté des normes, le principal mode de coordination. Les membres de la CLL acceptent l'objectif essentiel qui consiste dans le développement du logiciel ; l'alignement des objectifs individuels et collectifs ne constitue donc pas un problème pour ce type de communauté.

Donada et al. (2014) reprennent ces typologies de Koenig et s'intéressent à l'émergence d'une innovation. Dans les écosystèmes d'affaires centralisés, les innovations dépendent plutôt de l'acteur central. À l'inverse dans les écosystèmes d'affaires décentralisés, les innovations d'écosystèmes d'affaires peuvent dépendre de chacune des parties prenantes. Et même, dans quelque cas, l'innovation des écosystèmes d'affaires n'est pas forcément la finalité de tous.

Cette typologie de Koenig, en particulier dans son quatrième quadrant, invite à penser les écosystèmes d'affaires comme non nécessairement coordonnés par un ou plusieurs leaders, ce qui vient en contrepoint à la plupart des travaux (Moore, 1993, 1996 ; Adner, 2017) menés dans le champ de la stratégie en particulier. La présence d'un leader qui coordonne l'écosystème est-elle un élément essentiel de l'écosystème ou peut-il y avoir écosystème en l'absence de leader ? L'essence d'un ESA réside sans doute dans l'activation des *complémentarités multilatérales non génériques* (Jacobides, 2018) dont sont dotés les différents acteurs. Si l'activation des complémentarités est en effet souvent la conséquence de l'action d'un leader poursuivant et partageant un but prédéterminé avec d'autres, il est possible que ces complémentarités soient activées de manière plus multilatérale ou de manière plus spontanée, en relation avec les évolutions de l'environnement. Pour Jacobides et al. (2018), la complémentarité générique ne suffit pas pour caractériser un écosystème, car les acteurs n'ont pas nécessairement un grand intérêt à travailler ensemble en tant que groupe. Une simple agglomération d'entreprises, au sens des géographes économiques (Marshall, 1890 ; Torre et Rallet, 2004), en dépit des complémentarités observables, ne forme pas nécessairement un écosystème.

Pour qu'il y ait écosystème, il faut qu'il y ait délibération de la part des acteurs. Les travaux d'Adner (Adner 2017 ; Adner et Kapoor 2006, 2010) mettent ainsi l'accent sur une création de valeur au sein des écosystèmes d'affaires et sur la compréhension des interactions entre les acteurs interdépendants, ce qu'Adner nomme la structure d'alignement des acteurs (Adner, 2017). Une conception cohérente d'écosystème peut être le fruit des délibérations des acteurs. L'approche décrit une proposition de valeur structurée par l'ensemble des partenaires qui interagissent entre eux, et se concentre sur la création de valeur interdépendante dans l'écosystème d'affaires. Adner estime que cette cohérence est construite par le biais d'un écosystème de stratégies intentionnelles (délibération). L'alignement renvoie ainsi au degré d'accord mutuel des participants au regard de leurs positions et de leurs flux, et l'alignement de l'écosystème se distingue de la participation à l'écosystème. Rejoignant les travaux de Jacobides et al. (2018), l'approche structuraliste d'Adner (2017) cherche ainsi à définir les écosystèmes essentiellement par leurs effets écosystémiques. La cohérence, de ce point de vue, peut être obtenue sans la nécessité d'un acteur hautement coordonné ou concentrant l'essentiel des décisions. Les travaux des différents auteurs (Koenig, 2012 ; Adner, 2017 ; Jacobides et al. 2018) n'ont pas rejeté cette possibilité, mais cependant elle n'a pas été explorée dans une synthèse théorique.

L'activation multilatérale des complémentarités nécessite *a minima* que les acteurs aient conscience de leurs interdépendances et soient capables, chacun s'adaptant à l'autre, de concourir, en prenant ses propres décisions, à la création de valeur collective. En dépit de l'importance donnée au rôle des leaders dans la littérature, il est possible que le leadership ne soit pas essentiel à l'existence d'un ESA. L'ESA se caractérise par 1) la complémentarité des acteurs, 2) la conscience des interdépendances qui permet l'activation des complémentarités par une décision des acteurs, 3) la production d'une valeur commune. Le leadership est donc un mécanisme qui permet l'activation des complémentarités mais d'autres mécanismes peuvent se substituer au leadership et ajuster ce que Roundy et al. (2017, 2018) ont expliqué dans leur approche des Ecosystèmes Entrepreneuriaux (EE), appellent la « tension » nécessaire entre la diversité et la cohérence de l'écosystème. Ce sont ces mécanismes alternatifs que nous proposons d'étudier ici, qui permettent l'activation de la complémentarité sans le contrôle du comportement par l'acteur central. Les interactions sous-jacentes aux interdépendances ne sont alors pas nécessairement directes, mais sont plus vraisemblablement indirectes, au moins dans un premier temps.

1.2.2. La dynamique des écosystèmes

La métaphore biologique a conduit à représenter les écosystèmes comme ayant un cycle de vie. Ils naissent, se développent, évoluent, se régénèrent et meurent parfois comme l'écosystème de Nokia décrit par Gueguen et al. (2012). Ces transformations de l'écosystème depuis sa naissance et dans les différentes phases d'adaptation nécessitent une co-évolution des entreprises qui participent à l'ESA pour satisfaire toujours l'objectif collectif visé. La transformation peut conduire certaines entreprises à intégrer l'écosystème tandis que d'autres en sortent. Dans un écosystème centralisé, le ou les leaders s'approprient alors des compétences nouvelles au gré de l'évolution.

Dans une perspective plus constructive de l'écosystème, la co-évolution peut conduire un même groupe d'entreprises à co-évoluer, par adaptations successives, pour adapter la création de valeur au marché visé. L'intégration progressive d'un écosystème d'affaires est décrite alors comme un processus de régulation, de reproduction et d'apprentissage. Il s'agit en effet de développer les capacités des membres qui permettent de supporter la flexibilité, l'adaptation et le pilotage par objectifs (Mira-Bonnardel, et al. 2012). Cette idée se rapproche de la proposition de Teece et al. (1997, 2007), selon laquelle la performance de l'organisation dépend de ses

propres capacités et des capacités dynamiques de l'ensemble des membres de l'écosystème. Le processus d'intégration suppose ainsi de construire et de reconfigurer les compétences afin de faire face aux évolutions (Teece, Pisano, et Shuen 1997).

Dans un écosystème non coordonné par un leader, si un tel écosystème existe, on peut s'interroger sur les conditions de son évolution. L'absence de leader suggère que les décisions d'entrée et de sorties de l'écosystème sont prises par les entreprises de manière autonome par chacune des entreprises, par délibération. En l'absence de leader qui coordonne, l'interprétation des conditions de l'environnement, de la proposition de valeur à satisfaire, des compétences à développer, dépendent des capacités cognitives des membres de l'écosystème. En l'absence de contrôle direct, la co-évolution nécessite selon Jacobides (2018), l'intégration de normes ou de standards. Afin que chacun contribue à la cohérence de la proposition de valeur collective, la co-évolution doit néanmoins s'appuyer sur l'auto-adaptation des acteurs aux transformations des autres acteurs ainsi que sur leur auto-adaptation aux variations de l'environnement.

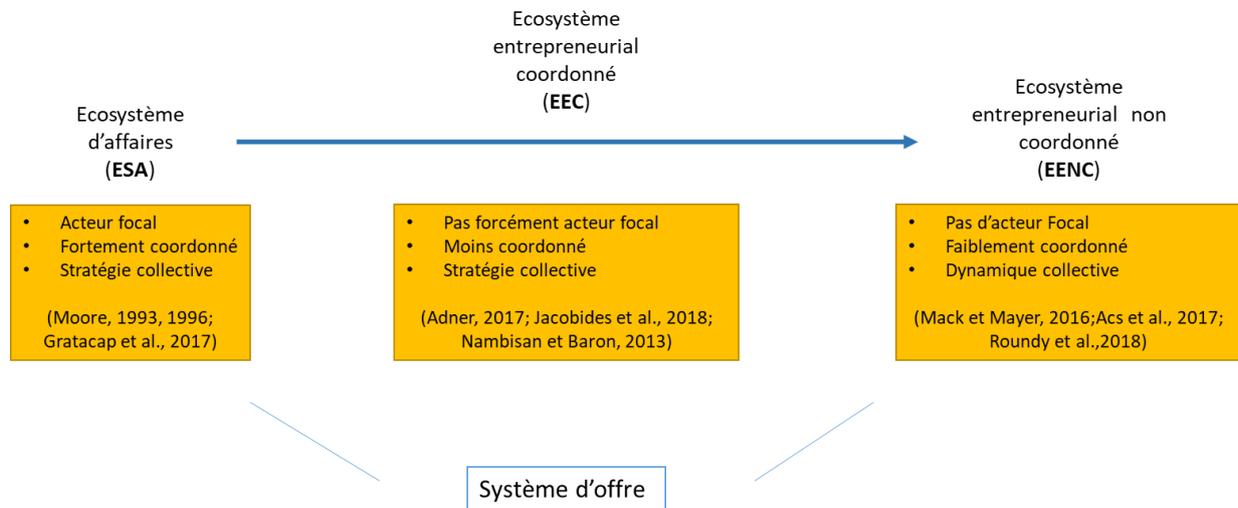
Pour explorer cette possibilité d'un écosystème sans coordination centrale, nous recommandons d'utiliser la perspective écologique des évolutionnistes (Hannan et Freeman 1977, 1984 ; McKelvey et Aldrich 1983 ; Carroll, 1984 ; Mack et Mayer, 2016). C'est ce que fit Pierce (2009), pour étudier la dynamique des organisations qui constituent un écosystème commercial non gouverné par les entreprises centrales. La survie des entreprises dans cette situation dépend de l'évolution de l'environnement et de l'interdépendance entre les activités (Acs et al., 2017). Ces interdépendances sont à l'origine des dynamiques collectives observées dans les écosystèmes biologiques. Dans son article, Koenig (2012) note chez Moore une grande distance entre les écosystèmes d'affaires et les écosystèmes biologiques. Les leaders y domptent l'environnement davantage qu'ils ne le subissent. L'étude d'une activation plus multilatérale ou spontanée des complémentarités dans un ESA non coordonné nous ramène au contraire au cœur de la métaphore avec les écosystèmes biologiques, dans une représentation où les interactions ne sont pas organisées mais plus spontanées et plus dépendantes de l'environnement (Hannan et Freeman, 1977, 1984 ; Hannan et Carroll, 1989 ; McKelvey et Aldrich, 1983 ; Mira-Bonnardel et al., 2012). La dynamique de l'écosystème dépend alors davantage des perturbations, des adaptations multilatérales dans le temps ce qui incite à revenir aux fondements écosystémiques biologiques (Mack et Mayer, 2016, Roundy et al. 2017).

La contribution de la sociologie, centrée sur l'évolution dans le temps d'une population d'organisations (bien qu'elle évoque l'interdépendance entre les espèces) ne développe pas d'outil d'analyse de l'interdépendance. La théorie des écosystèmes d'affaires, au contraire, met l'accent sur les interdépendances, mais perd la relation à l'environnement (Koenig 2012). En revenant vers une approche biologique, la perspective évolutionniste permet de faire ce lien entre les interdépendances et l'évolution.

1.3 Les écosystèmes de l'approche biológico-évolutionniste

Après l'étude de la littérature relative aux écosystèmes et notamment le graphe de Koenig (2012), nous avons noté trois approches des écosystèmes. D'une part, une approche des écosystèmes d'affaires (ESA) coordonnée (ou délibéré) où l'acteur focal coordonne tout et dont la perspective stratégique s'éloigne de la métaphore biologique. L'écosystème repose ici sur la construction de ponts entre plusieurs industries pour la production d'offres nouvelles. D'autre part, une approche des écosystèmes entrepreneuriaux (EES) où il n'y a pas forcément d'acteur focal et où l'écosystème est cependant coordonné autour une stratégie collective. Dans cette approche, l'écosystème se caractérise par la complémentarité des acteurs et la conscience des interdépendances qui permet une activation des complémentarités par une décision des acteurs. Enfin, une troisième approche évolutionniste des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés (EENCs) s'inspire de la théorie écologique avec absence d'un acteur central. Dans cette approche, les individus contribuent à la cohérence de la proposition de valeur collective, et il existe alors une dynamique collective. Des écosystèmes d'affaires aux écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés, le schéma suivant présente la trajectoire de notre recherche.

Figure 3 : Chemin des concepts



Source : auteur

La délibération fait ici référence au rôle du leader qui choisit les caractéristiques de la proposition de valeur et définit les compétences nécessaires à la réalisation de la proposition de valeur (De Benedittis, Geindre, et Dominguez-Péry 2018). La décision est définie comme l'action de décider après délibération. La décision peut être effectuée par un individu ou un groupe d'individus appelé noyau décisionnel. Les décisions dont il est question ici sont celles qui sont prises pour résoudre les problèmes au sein de l'écosystème ou pour faire face aux situations incertaines.

Dans l'écosystème d'affaires de l'approche de Moore (2006), la création de l'écosystème est le fruit d'une double délibération. Celle de l'acteur central de développer une proposition de valeur, et celle des autres participants qui acceptent de participer à la création de valeur au sein de l'écosystème. C'est néanmoins plutôt l'acteur central qui choisit de façonner l'écosystème d'affaires pour dessiner l'environnement qui lui convient. Il s'agit donc une décision faite après une délibération de création. Dans un écosystème biologique, il n'existe pas une espèce qui a la capacité de concevoir ou d'organiser l'écosystème. Les écosystèmes sont auto-organisés (Frontier 1999) en fonction des ressources disponibles auxquelles les différentes espèces s'adaptent. Ainsi, l'émergence d'un écosystème non coordonné, à l'extrême, résulte plutôt d'une auto-organisation liée à l'attractivité des ressources.

Cette idée rejoint la typologie proposée par Mintzberg et Waters (1985) qui distinguent deux types de stratégies pouvant mener à la formation d'organisations : les stratégies conscientes et les stratégies collectives émergentes. Une stratégie consciente repose sur le leadership d'une organisation sur d'autres membres de l'écosystème. L'intention stratégique est définie par cette organisation de premier plan. La stratégie émergente met en évidence l'intention stratégique de l'individu ou d'organisations indépendantes, et ne résulte pas d'un pilotage très structuré. Mira-Bonnardel et al. (2012), distinguent par exemple ces stratégies dans l'émergence de l'écosystème d'affaires : un type d'acteurs est prévu et correspond à la *programmation* (délibéré) et l'autre type d'acteurs n'est pas prévu et correspond à l'*improvisation*.

La programmation concerne une structure d'écosystème d'affaires bien définie par l'acteur central. Les niches d'acteurs sont aussi définies et sont offertes par l'acteur central. Nous pouvons dire alors que les acteurs sont sélectionnés par l'acteur central. L'improvisation implique les acteurs qui ne sont pas prévus par le leader. Ce sont les acteurs qui veulent entrer dans l'écosystème spontanément. Mais la décision finale d'entrée dans l'écosystème d'affaires est faite par le leader dans l'écosystème d'affaires classique décrit par les auteurs. Il décide de qui survit et qui meurt au sein de l'écosystème. Les participants peuvent sortir d'un écosystème, par exemple pour rejoindre un écosystème d'affaires plus innovant, ce qui souligne la concurrence entre écosystèmes d'affaires (Gueguen et al. 2012, sur le cas Nokia/Symbian). Pour cela, il faut que les entreprises soient « admises » dans l'autre écosystème d'affaires.

Le degré de centralisation des décisions entre les mains d'un leader peut varier grandement. Mais dans l'archétype de l'écosystème d'affaires non coordonné, contrairement au cas précédent, on trouvera plutôt des acteurs d'improvisation. La caractérisation d'un EENC devrait donc comprendre tous les éléments essentiels d'un écosystème : un ensemble d'entreprises variées et complémentaires, des entreprises en interaction et interdépendantes, en situation de coopération et formant ensemble, par la somme des décisions, une offre commune identifiable. La décision d'entrée ou de sortie de l'écosystème n'est pas prescrite par un acteur central, mais réalisée par les individus ou les organisations elles-mêmes, attirées par la présence de ressources. L'environnement reprend alors toute son importance, puisqu'en l'absence d'un acteur central, en l'absence de coordination entre les participants pour construire un « collectif », les entreprises de l'écosystème d'affaires n'ont pas la capacité de reconfigurer l'environnement

dans leur intérêt. La seule stratégie possible (hormis, la sortie/disparition qui peut difficilement être qualifiée de stratégie) est l'adaptation.

Les stratégies de l'écosystème visent à promouvoir l'adaptation des entreprises à l'environnement et à profiter rationnellement ses ressources. La théorie des populations organisationnelles (Hannan et Freeman 1977, 1984) souligne ce rôle important de l'environnement. Dans un écosystème d'affaires sans leader, c'est plutôt l'environnement qui devrait faire la sélection des entreprises (entrée ou sortie) de l'écosystème.

Tableau 1 : Comparaison des ESAs classiques et EENC

Thèmes	ESA	EENC
L'émergence de leader	Oui	Non
Prise de décision	Centralisation de la décision relative par le leader : décision de l'entrée et sortie des acteurs, d'innovation collective. La stratégie de leader détermine les comportements ou l'évolution des individus. Décision plus ou moins collective (concertation).	Décentralisation de la décision relative par les individus ou les organisations : entrée ou sortie autonome en dépendant des ressources et des interactions complexes entre les acteurs et leur environnement. Émergence de la stratégie comme la somme des décisions individuelles.
Stratégie	Stratégie collective, une coordination par l'acteur central.	Stratégie des individus ou des organisations qui intègrent une dynamique collective non coordonnée.
Structure pour faire face à l'environnement	Structure définie par le leader, structure stable. Adaptation à l'environnement	Structure plus dynamique, évolutive, instable. Très sensible aux variations de l'environnement. (flexibilité)
Compétences	Compétences plutôt collectives combinées par l'acteur central, contrôle des ressources par le leader	Compétence et contrôle de ressources individuelles par les dirigeants des organisations.
Évolution	Développement sous la direction d'acteurs centraux avec une stratégie compétitive.	Au fur et à mesure, une coévolution basée sur les interactions entre les populations pour s'adapter à l'environnement. La population se développe tant qu'il y a des ressources. Dépendance de la densité.

Source : auteur

Le Tableau 1 est établi pour faire une comparaison des ESAs coordonnés avec l'EENC approché dans une logique biologique. Dans les ESAs de l'approche coordonnée, le leadership existe. La stratégie collective est orientée par l'acteur central pour une croissance de valeur en créant des niches et en exploitant les ressources pour ses membres. Dans ce cas-là, l'arrivée des nouveaux acteurs est décidée par le noyau décisionnel par négociation (Iansiti & Levien 2004 b). Dans les écosystèmes d'affaires coordonnés, les acteurs partagent un destin stratégique (Gueguen et Torrès 2004). L'acteur central capte les compétences de ses membres et les combine pour trouver une niche d'organisation. La dynamique d'évolution au sein des écosystèmes d'affaires coordonnés dépend de la coordination par l'acteur central.

Si nous donnons une définition de l'EENC, il comprend les éléments classiques d'un écosystème : un ensemble d'acteurs en interaction et interdépendants par une auto-organisation d'individus ou d'organisations. Comme un écosystème biologique, il est caractérisé par des frontières physiques ou virtuelles qui délimitent la communauté des participants. Au sein de ce périmètre, les entreprises interagissent entre elles et avec l'environnement pour co-évoluer. Si nous essayons de positionner l'écosystème d'affaires non coordonné selon les typologies de Koenig, il peut se situer entre la communauté de destin et la communauté foisonnante. Il s'agit d'une émergence des membres créant une valeur qui dépend de leur propre capacité. Les interdépendances et interactions entre les acteurs existent et sont fortes, mais elles sont plutôt indirectes et informelles. Les organisations travaillent plus ou moins isolément, mais ont une volonté de créer une dynamique collective cohérente. La dynamique collective combine l'ensemble des intentions des organisations qui interagissent entre elles. Dans un EENC, les relations développées avec les partenaires peuvent difficilement engendrer une maîtrise de l'environnement ni un contrôle sur les ressources développées au sein de l'écosystème. Le caractère autonome et individuel des composantes de l'écosystème, le nombre d'intervenants, suggèrent plutôt que l'adaptation à l'environnement et aux mouvements des autres acteurs se fera hors de toute relation formelle, par auto-adaptation des individus et de leur entreprise individuelle.

1.4 Application et limites de la transposition de la théorie biologique aux écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés

La référence à la biologie n'est pas nouvelle en sciences de gestion. En effet, avant la contribution de Moore (1993), la métaphore biologique avait été mobilisée dans les théories économiques et managériales. Ainsi en est-il des études des évolutionnistes sur l'écologie des organisations (Mckelvey et Aldrich, 1983) ou des travaux de Nelson et de Winter (1982). Encore récemment, Edouard et Gratacap (2010) considéraient que « *l'approche par les écosystèmes d'affaires fait de la théorie écologique un cadre d'analyse pertinent des phénomènes stratégiques et organisationnels* » (p.13-14). L'approfondissement de la métaphore nous permet en effet de mieux comprendre un élément de notre expérience à partir d'un autre élément (Morgane 1993).

La transposition de la métaphore biologique en gestion ne va pas de soi. Comment comparer des espèces soumises à l'environnement et supposées réagir par instinct à des organisations, lorsque l'on veut rendre compte de la stratégie d'entreprises dont les dirigeants délibèrent ? Perrow (1979) en son temps, considérant qu'elle donnait trop de force à l'environnement et retirait toute capacité stratégique aux organisations, avait déjà critiqué le recours à la métaphore par l'écologie organisationnelle. Notre travail de thèse propose d'aller au-delà de la métaphore pour la transposer.

Adner (2017) associe l'intérêt du concept d'écosystème à la construction des interdépendances multilatérales et les synergies ou effets systémiques qui en découlent dans la perspective d'une création de valeur collective. Adner distingue l'écosystème d'affiliés, qu'il apparente à un réseau, de l'écosystème produit par l'alignement stratégique des acteurs et considère qu'une partie des travaux sur les écosystèmes aurait pu relever des travaux sur les réseaux. Il fallait, pour revenir au cœur des effets écosystémiques retourner aux sources de la théorie, aux écosystèmes biologiques. Le contexte non coordonné étudié ici s'y prête assez bien.

Pour étudier les écosystèmes non coordonnés, le contexte des entreprises locales offrant des produits et services aux touristes a été choisi. Les entreprises sont assez nombreuses, petites et aucune n'a la capacité à maîtriser seule son environnement. C'est bien là la seule concession faite par Perrow (1979) à l'écologie organisationnelle : s'agissant de petites entreprises, les variations de l'environnement auraient en effet la capacité à les faire émerger ou disparaître en

dehors de toute stratégie. Mais notre intention ici est à l'opposé de cette proposition. Il s'agit d'étudier la possibilité que la mise en écosystème de petits acteurs aux actifs complémentaires permette à un collectif d'entreprises, conscient de ses interdépendances, de s'adapter aux variations de l'environnement. Cela, en l'absence d'un coordinateur central. Les capacités stratégiques des entreprises ne sont pas niées, elles sont au contraire attribuées à des entreprises qui sont souvent considérées comme n'en ayant pas. Les résultats de notre travail montrent des opérateurs économiques très conscients de ce qui se passe et de ce qu'ils font.

A la suite d'Astley et Fombrun (1983), Dollinger (1990) a examiné les difficultés rencontrées par les industries fragmentées pour élaborer des stratégies collectives. Par rapport au cas de l'oligopole où chaque entreprise a une bonne connaissance des autres, les membres d'une industrie fragmentée n'ont pas les mêmes facilités d'analyse du marché et l'environnement concurrentiel est difficile à appréhender. L'atomicité du marché et l'absence d'un leader naturel, la forte concurrence et les faibles barrières à l'entrée, le nombre considérable d'entreprises, la propriété privée et la forte présence de sociétés individuelles limitent la visibilité et la circulation de l'information. Ces conditions augmentent en outre les coûts de transaction et réduisent la capacité d'un leader (l'Etat par exemple) à coordonner l'industrie. Pour toutes ces raisons, il est difficile dans ces industries de prendre conscience des interdépendances et d'une communauté de destin. En dehors du cas du lobbying professionnel (syndicat professionnel) (Vargovčíková, 2015), la construction d'une stratégie collective très structurée est complexe. Dans son travail, Dollinger pense à la présence d'un leader et ces remarques restent toujours vraies aujourd'hui.

Nous pouvons constater quand même l'existence de propositions de valeur cohérentes réalisées par des groupes d'entreprises en l'absence d'un leader. Des stratégies collectives ont pu être analysées aussi au sein de petites entreprises dans le cas des systèmes productifs locaux (Courlet et Pecqueur, 1991) ou de districts industriels (Marshall 1890). Mais, plutôt qu'aux relations dyadiques, nous nous intéressons ici précisément aux interactions multilatérales et aux interdépendances collectives en l'absence de coordination par un leader. S'agissant d'étudier les interdépendances écosystémiques dans un milieu territorialisé peuplé de petites organisations pour en déduire des enseignements sur les écosystèmes non coordonnés, il nous semble que le recours à la transposition biologique est justifié. Parce que les entreprises s'auto-adaptent ou s'auto-alignent par rapport à une proposition de valeur émergente, les

comportements des organisations présentent plutôt une dynamique collective au sein de l'écosystème, qu'une stratégie collective. Ce principe de cohérence pourrait rejoindre les études de Roundy (2018) où il s'agit d'une dynamique collective faiblement coordonnée.

Iansiti et Levien (2004a, 2004b) considèrent que les organisations d'un écosystème sont des acteurs « intelligents ». Ils sont capables de prévoir, de planifier. C'est là sans doute que s'arrête la transposition : l'écosystème biologique n'a pas conscience ni d'intention de créer une valeur collective. Nous pouvons alors rejoindre Lewin (1999) pour dire que les organisations « *ne ressemblent pas simplement à des écosystèmes naturels ; au contraire, elles en partagent certaines propriétés fondamentales* » (p.198-199) et tenter d'exploiter ce partage pour améliorer la connaissance des organisations.

L'objectif de cette recherche est de caractériser et comprendre la dynamique d'un écosystème non coordonné, c'est-à-dire un écosystème d'affaires non gouverné par un acteur central, par opposition aux écosystèmes d'affaires conduits par quelques leaders. Si les acteurs d'un écosystème non coordonné sont auto-organisés par une intention individuelle (d'individu ou d'organisation), comment prennent-ils leurs décisions d'installation ? Quelles sont les conséquences de cette somme de décisions individuelles sans un acteur qui coordonne tout ? Comment la cohérence globale de l'écosystème d'affaires émerge-t-elle en dépit de l'éclatement apparent et de la multipolarité des intentions ? Peut-on gouverner un écosystème d'affaires non coordonné ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes intéressés au secteur du tourisme. L'écosystème touristique comprend un grand nombre d'acteurs hétérogènes (Brumet et al, 1992, cité par Chindris 2015), de petite taille, qui a priori prennent leurs décisions d'entrée ou de sortie du marché, ou d'autres décisions seuls. L'activité et la survie des entreprises ne semblent pas dépendre d'un acteur central, mais plutôt, comme en biologie, de la capacité des espèces à capter des ressources. Collectivement, des ensembles d'entreprises contribuent à la formation d'une proposition de valeur cohérente, caractérisée par la destination touristique. Le terrain du tourisme semble adapté pour étudier les écosystèmes d'affaires non coordonnés et comprendre comment les interactions entre les organisations s'y déroulent. Les populations d'activités touristiques sont liées à un territoire (Marcelpoil et François 2008) et peuvent être définies comme les populations des espèces en biologie vivant des ressources du territoire et qui sont en

concurrence pour consommer les ressources du territoire : les dépenses des touristes. En raison de la densité d'entreprises individuelles qui garantit le caractère décentralisé des décisions, de la forte dépendance de l'activité touristique à l'environnement (climat, paysages, patrimoine, infrastructures), le secteur du tourisme nous permet de revenir aux sources de la théorie pour étudier en même temps l'environnement, l'évolution des espèces et les interactions entre les espèces. Le terrain choisi est celui du tourisme de bord de mer en Normandie.

Notre **problématique** est la suivante : **Quelle est la dynamique à l'œuvre dans le développement d'un territoire touristique côtier au sein des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés ?**

Étant donné notre problématique, l'objectif de notre travail est de comprendre la dynamique et les modes de gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés à l'œuvre dans le développement touristique en étudiant le cas de l'offre touristique. Nous avons fait une hypothèse sous-tendue : les populations d'entreprises touristiques réagiraient de manière spontanée, en fonction des évolutions de l'environnement touristique et des autres entreprises présentes. Les écosystèmes biologiques, dans lesquels l'émergence des acteurs (espèces vivantes) est considérée comme auto-organisée et spontanée, nous a permis de conduire notre recherche par une transposition des concepts biologique. L'adaptation déjà proposée par les sociologues (Hannan et Freeman, 1977, 1984) nous oriente vers une perspective biologique où l'environnement joue un rôle dans le développement de l'écosystème. Nous faisons une revue de la littérature sur des concepts biologiques qui nous permet de découvrir la nature de ces écosystèmes afin de caractériser les écosystèmes entrepreneuriaux dans une approche non coordonnée. Dans les écosystèmes biologiques, les espèces ne jouent pas un rôle de gouvernance comme les leaders. Les écosystèmes biologiques évoluent selon une logique d'autonomie des membres. La dynamique des écosystèmes biologique nous apparaît comme un moyen d'étudier la dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. On s'interroge néanmoins en amont sur la définition d'écosystèmes et les éléments essentiels dans les écosystèmes biologiques. La revue de la littérature sur les écosystèmes biologiques est donc un point de départ de notre recherche afin de caractériser des écosystèmes non coordonnés.

1.5 Un retour de la littérature sur les écosystèmes biologiques

1.5.1 Éléments et notions des écosystèmes biologiques

Défini par Tansley (1935), l'écosystème biologique se présente sous la forme de « *biocœnose+ biotope* ». L'écosystème biologique apparaît comme une communauté constituée par l'ensemble des espèces vivantes (biocœnose) et un milieu physico-chimique (biotope). Frontier (1999, 2008) complète cette définition en ajoutant que l'écosystème est un système auto-organisé qui comprend des partenaires vivants et un environnement physico-chimique avec l'ensemble des interactions entre les diverses espèces et avec leur environnement. En biologie, le biotope est l'ensemble d'un milieu géographique où les espèces vivent avec l'eau, le soleil, et le climat, etc.

La biocœnose se compose de l'ensemble des êtres vivants qui coexistent à l'intérieur de certaines frontières spatiales et temporelles² (Frontier, 1999 ; Gosselin, 2004). L'émergence d'un écosystème induit l'intégration de l'ensemble des éléments. Il s'agit donc de l'émergence d'une entité globale, avec la dépendance interactive entre les éléments. L'ensemble des unités fonctionnelles et l'ensemble de leurs interactions permettent de voir une entité globale (nous parlons alors d'intégration) qui interagit avec son environnement. Cela nous permet de focaliser sur l'ensemble des êtres vivants dans l'environnement physico-chimique, car le changement d'environnement influence les comportements ou même la stabilité des écosystèmes.

Les biologistes utilisent le mot « *espèce* » pour désigner les êtres vivants et savoir de quel organisme nous parlons (Tirard et al. 2016). « *L'espèce est une population où un ensemble de populations dont les individus peuvent effectivement ou potentiellement se reproduire entre eux et engendrer une descendance viable et féconde, dans des conditions naturelles* » (Ernst Mayr cité par de Tirard et al. 2016). Les écosystèmes sont donc représentés comme des communautés où les populations d'espèces se trouvent au même endroit et interagissent entre elles directement ou indirectement. Les populations des différentes espèces cohabitent et se reproduisent dans un milieu déterminé. Les populations sont les éléments essentiels de toute biocœnose. La survie d'une espèce est conditionnée par une taille minimale de la population et

² Un écosystème peut être défini sur une grande variété d'échelles d'espace-temps. A un instant donné, l'écosystème est dans un cadre spatio-temporelle avec un état donné (ressources, populations, interactions...). Les biologistes étudient plusieurs états pour mesurer des évolutions.

donc les populations ont leurs propres stratégies démographiques pour survivre et s'adapter à l'environnement. Dans notre cas de l'écosystème entrepreneurial non coordonné touristique, nous avons considéré les activités touristiques comme les êtres vivants (biocénose) qui interagissent dans un territoire (biotope). Le territoire est considéré comme un espace physico-chimique où les activités se localisent, et comme un cadre intégrateur du lien social (interactions) entre les acteurs (Assens, 2015).

Dans un écosystème écologique, il y a aussi des stratégies démographiques qui concernent le remplacement des générations. Chaque population d'espèce occupe une *niche écologique* (ou un habitat selon quelques biologistes) définie par la fonction de l'organisme dans l'écosystème (Elton 1927). Les notions d'habitat et de niche sont encore ambiguës selon les discussions des biologistes. Certains auteurs trouvent que l'habitat d'une espèce est synonyme de « biotope », comme l'ensemble des éléments du biotope qui sont nécessaires par rapport aux besoins d'une espèce (Frontier 1999, Frontier et al. 2008, Blondel et Bourlière 1979). Ces auteurs pensent que l'habitat concerne aussi le rôle que l'espèce joue dans un écosystème, comme la notion de niche (Faurie et al. 2003). D'autres biologistes pensent que la niche écologique comporte l'habitat et les autres dimensions de l'environnement (Elton 1927, Tirard et al. 2016). C'est cette dernière définition que l'on a utilisée pour nos recherches. Cette niche écologique explique le positionnement de l'espèce dans un écosystème et comprend l'environnement où elle habite, son fonctionnement dans un réseau alimentaire, ainsi que ses interactions avec les autres espèces vivantes. La notion de niche intervient dans plusieurs dimensions (Blondel et Bourlière 1979).

Au niveau macro, la niche fait le lien avec l'environnement. Cet environnement concerne la communauté et le biotope qui supportent des entités stables. Au niveau micro, la niche est conçue dans les relations sociales entre les différentes espèces. Par exemple, la niche du crocodile comprend tout d'abord son environnement et le milieu d'habitation, tel que les crocodiles vivent dans les régions chaudes dans des cours d'eau. Étant des reptiles, les crocodiles peuvent nager rapidement à cause de leur corps profilé. Les crocodiles sont des prédateurs carnivores qui captent les autres animaux comme ressources alimentaires et peuvent être en compétition avec d'autres prédateurs comme les lions, ou les léopards. Ou encore, il s'agit d'une relation de mutualisme entre les crocodiles du Nil avec les pluvians fluviaux. Les

crocodiles se font nettoyer les dents par les pluvians fluviatiles et ces petits oiseaux se nourrissent avec les morceaux pris dans la gueule du crocodile.

Un écosystème non coordonné comprend tous les éléments essentiels d'un écosystème biologique (Tableau 2). Les entreprises sont donc considérées comme les espèces vivantes qui coexistent au sein d'un écosystème. Les entreprises captent ces ressources (espace, clients, informations ...etc.) pour leur survie, comme les espèces vivantes qui captent leurs ressources dans un écosystème biologique. La qualité du biotope est au fondement du niveau de la valeur créée et de la qualité de proposition de valeur (Adner 2017). Chacune des entreprises et chacune des populations d'entreprise occupe une niche écologique particulière dans son écosystème par rapport à son environnement et à son fonctionnement.

Tableau 2: Les éléments existants des écosystèmes biologiques

Éléments biologiques	Composition	Transposition à l'écosystème non coordonné
Biocénose	Toutes les espèces vivantes (Plantes, animaux, décomposeur...)	Acteurs (privés et publics) au sein de l'écosystème
Biotope	Milieu géographique avec l'eau, soleil, climat... (caractéristiques physiques)	Contexte de l'industrie, marché, terrain
Niche	Fonction de l'organisme, positionnement dans l'écosystème, et avec son environnement	Positionnement de l'entreprise dans l'écosystème
Ressources	Nourriture et habitat	La clientèle, l'espace (nécessaire à l'installation)
Réseau alimentaire	Flux d'énergie, chaînes alimentaires	Flux financiers, flux d'informations et de connaissances
Interactions	<ul style="list-style-type: none"> • Prédation • Compétition • Mutualisme • Commensalisme • Parasitisme 	Coopération, compétition

Source : adapté de Frontier et al. (2008)

La niche d'une espèce respecte aussi la structure temporelle et spatiale de l'écosystème qui évolue avec le temps. La niche d'une espèce varie parfois selon la saison et le climat. Nous pouvons voir un changement de nourriture d'une espèce qui consomme des fruits ou un changement d'habitat pour les animaux migrateurs qui font des milliers de kilomètres de l'endroit où ils sont nés. Il peut être plus intéressant de s'attacher à la niche écologique à un instant et à un stade donné. En plus, la niche des espèces peut être petite ou parfois plus grande selon la diversité de leurs nourritures et de leur habitat. Les omnivores et les animaux amphibiens occupent une niche plus large que les monophages et les animaux terrestres. Les niches de deux espèces différentes peuvent se chevaucher (Lamotte 1979).

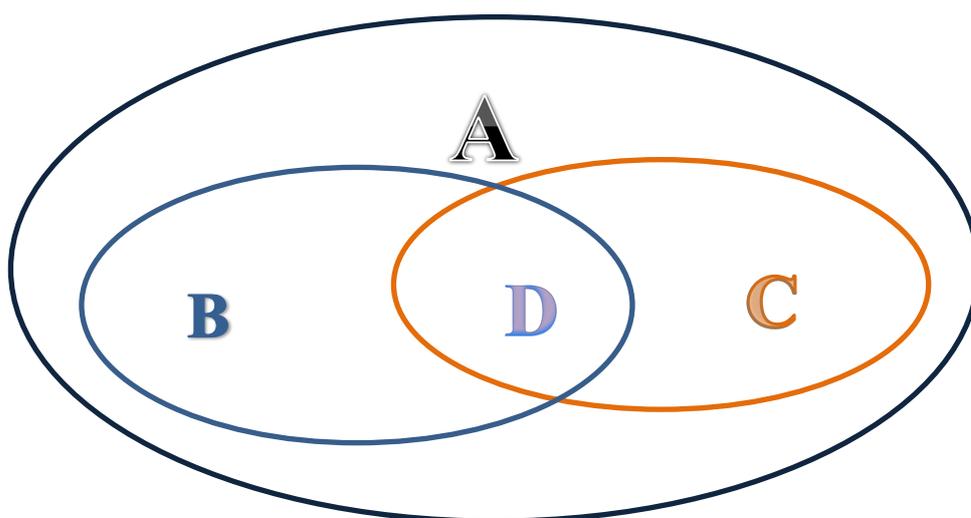
1.5.2 La structure de l'écosystème

Les interactions entre les espèces vivantes (prédation, compétition, parasitisme, commensalisme, mutualisme, -voir Tableau 2-) sont liées aux réseaux alimentaires construits par les espèces en captant les ressources (alimentaires ou spatiales). Il s'agit d'un flux d'énergie qui passe d'une espèce à l'autre. En biologie, l'écosystème devrait disposer d'un cycle d'énergie qui assure la survie durable des membres. Dans les écosystèmes écologiques, les végétaux se nourrissent d'aliments organiques (H_2O /ions minéraux puisé par les racines, CO_2 puisé par les feuilles) et fabriquent des molécules organiques grâce à la lumière et à la chlorophylle. Les animaux construisent leur matière organique à partir de matière organique déjà fabriquée par d'autres êtres vivants. Les décomposeurs sont des êtres vivants qui utilisent la matière organique morte pour produire leur matière. Ce cycle d'énergie soutient l'autosuffisance des espèces dans l'écosystème. Dans une logique d'autosuffisance, les éléments dans un écosystème sont fortement interdépendants. Cette logique d'autosuffisance concerne un équilibre entre les membres. La stabilité d'un écosystème nécessite un équilibre entre les différents niveaux d'alimentaire : il peut y avoir reproduction permanente, car il y a production de matière. La croissance et la reproduction maintiennent les populations de l'espèce. Les êtres vivants coexistent et interagissent entre eux. Ils sont capables de s'adapter aux évolutions lentes de leur environnement. C'est une stabilité suffisante pour que l'entité puisse être identifiée et reconnue à long terme. Cette stabilité conforte la légitimité de l'espèce sur le long terme et caractérise la dynamique collective au sein des écosystèmes biologiques. La dynamique collective est liée aussi à l'environnement, les adaptations des individus produisent un résultat perceptible pour tout l'écosystème (Abatecola et al., 2016).

Les structures des écosystèmes respectent le principe des organisations hiérarchiques, c'est-à-dire qu'il y a des sous-écosystèmes dans des écosystèmes. L'écosystème biologique est une organisation hiérarchique (Frontier 1999). Les contours fermés de l'écosystème représentent des « niveaux d'intégration » en respectant une logique d'autosuffisance, c'est-à-dire que tout système est lui-même un sous-système d'un système plus vaste, car les éléments eux-mêmes sont complexes.

Selon les biologistes (Frontier, 1999 ; Frontier et al., 2008), la hiérarchie des écosystèmes biologiques sous différents niveaux d'intégration peut être représenté comme la figure (Figure 4). Nous avons ici, un écosystème B un lac où les êtres vivants (poissons, microbes, plantes aquatiques...) construisent des réseaux alimentaires sous l'eau ; un écosystème C à côté où les réseaux construits par les herbes, les lapins, les buses, et les autres espèces qui captent les ressources du territoire ; l'écosystème D chevauche une partie de l'écosystème B et une partie de l'écosystème C, construit par les animaux amphibies qui se nourrissent d'une partie des ressources sous l'eau et d'une partie de ressources territoriale. L'ensemble des trois sous-écosystèmes fait partie de l'écosystème de la forêt A.

Figure 4 : Hiérarchie des écosystèmes biologiques.



Source : Adapté de Frontier et al. (2008)

Nous pouvons donc considérer les écosystèmes B, C, D comme des sous-écosystèmes de l'écosystème forêt A, ou d'un écosystème encore plus vaste. Tout cela dépend du niveau d'intégration et des niches des populations (ressources, habitats, partenaires...). Le périmètre de l'écosystème peut donc être défini à la fois par le nombre d'éléments interactifs pris en compte et le domaine d'espace-temps sur lequel il développe ses propriétés. Comme les écosystèmes biologiques, la frontière de l'écosystème entrepreneurial n'est pas facile à mesurer (Iansiti et Levien 2004 b p.40). Le périmètre de l'écosystème est élastique et flexible (Mira-Bonnardel et al. 2012). Les entreprises sont mobiles et elles ont la liberté de passer d'un écosystème à l'autre (Iansiti et Levien 2004 b, p.38).

Après la vérification des compositions et la structure des écosystèmes, nous nous demandons comment ces éléments permettent l'intégration d'une communauté ensemble et comment ils évoluent sans coordination de leader ? Si le pilotage d'un acteur central n'est pas indispensable pour l'organisation des écosystèmes, quelle est alors la dynamique d'évolution d'un écosystème biologique ? Comment les espèces s'installent-elles ? Le principe d'auto-organisation des espèces dans l'écosystème biologique nous semble intéressant à étudier afin de traiter ces questions.

1.5.3 Une auto-organisation non coordonnée liée à la coévolution des espèces

Un écosystème est auto-organisé, c'est-à-dire que les écosystèmes sont construits spontanément par les espèces vivantes dans un environnement commun. Aucune espèce n'est capable d'organiser et de coordonner un écosystème biologique. Dans l'auto-organisation, les espèces s'organisent elles-mêmes et co-évoluent, de manière cohérente sans être dirigées par une source extérieure. Liés à la présence de ressources (alimentaires ou spatiales), les êtres vivants s'installent pour capter ces ressources et survivre. Cette auto-organisation est aussi associée à l'émergence de propriétés nouvelles qui ne pouvaient pas être prévues initialement. Les arrivées des espèces ramènent ou attirent de nouveaux membres. Il s'agit d'un effet boule de neige au début. Les biologistes considèrent notamment que la densité de la population est un facteur déterminant de l'approvisionnement en aliments.

L'augmentation de la densité de population a entraîné une pénurie de ressources. Lorsque la population augmente, elle peut éventuellement épuiser les ressources dont elle dépend. Des ressources excessives pour le développement de la population peuvent entraîner une mortalité

excessive dans la même population. L'abondance de la population a également favorisé l'émergence de prédateurs, à condition qu'ils puissent se nourrir d'une population en croissance. Les membres d'écosystèmes construisent les réseaux alimentaires et respectent la logique d'autosuffisance par l'auto-organisation. L'auto-organisation n'implique pas seulement de l'autonomie, mais une « *dynamique conduisant le système vers une forme d'ordre en vertu de ses seules lois* » (D. Lambert 1999).

Ngo Mai et Rochhia (1999) expliquent ce phénomène d'auto-organisation en supposant deux niveaux d'analyse : élément agents et éléments particules. Les agents sont insérés dans l'environnement, et construisent chacune des représentations de l'environnement. Ce sont les représentations mentales dans le comportement des individus pour décider des actions à entreprendre. Les agents permettent une exploitation et une exploration des opportunités. Dans ce cas-là, le comportement n'apparaît pas comme un choix d'individu, mais l'expérience acquise va modifier leurs représentations mentales. Il existe donc une construction de compétence dans ce processus où les individus peuvent expérimenter leur représentation mentale. Ce processus d'auto-organisation des espèces fait écho à l'environnement.

Les interactions entre les agents et les firmes, et les interactions avec l'environnement permettent aux firmes de coévoluer pour faire face à un changement d'environnement. L'ensemble des interactions conduisent à l'émergence d'une entité globale qui interagit avec son environnement. On dit que c'est une coévolution entre les espèces vivantes et son environnement. Définie comme « *un changement évolutif dans un trait des individus d'une population qui survient en réponse à un trait des individus d'une deuxième population et provoque une réaction évolutive de celle-ci* » (Janzen, 1980), la coévolution entre les espèces leur permet de mieux s'adapter à leur environnement. Sachant que la structure d'écosystème respecte le principe temporel spatial, le positionnement des membres à un instant donné est stable, mais peut être influencé par les changements. Le changement d'environnement, ou l'arrivée/sortie des espèces peut amener un effet de perturbation (Frontier, 1999, 2008). C'est donc le changement qui pourrait détruire l'équilibre de l'écosystème établi. Si l'environnement change, certaines espèces font face au risque de ne plus être capable de capter leurs ressources. Soit elles coévoluent pour s'adapter à leur environnement, soit elles disparaissent. Dans ce cas-là, un nouvel équilibre sera formé dans l'écosystème entre les espèces et leur environnement. Dans ce sens, les espèces d'un écosystème partagent un destin commun (Durkheim 1983).

Ce phénomène peut apparaître aussi dans les écosystèmes qui atteignent une saturation de membres, dont la densité des populations du territoire est saturée. L'attaque d'une nouvelle espèce agresse l'ancien équilibre de l'écosystème, puis les membres coévoient pour atteindre un nouvel équilibre. Pourquoi coévoient ? Le modèle de la Reine rouge (La reine rouge dans de l'autre côté du miroir de Lewis Carroll dit à un moment de l'histoire « nous courrons pour rester à la même place ».) souligne aussi le principe de coévolution en lien avec une pression de la sélection naturelle : les espèces vivantes doivent être plus fortes pour survivre. Les stratégies des espèces d'un écosystème répondent à une nécessité de décision dans l'incertain face aux conditions rencontrées. Le concept de stratégies évoque celui de « liberté de choix », une diversité de réponses pour faire face à un objectif et aux fluctuations. « *Les systèmes vivants se sont, au terme d'une sélection naturelle, adaptés à l'incertain par une souplesse des réponses possibles et par une diversité des stratégies* » (reprise de Fontier 1999).

Le principe d'auto-organisation explique le processus de l'émergence des écosystèmes biologique. Nous tenons à analyser la dynamique de la coévolution au sein d'un écosystème biologique. Dans un écosystème donné, avec la présence de ressources, une population d'espèces a théoriquement une croissance exponentielle. Les biologistes l'appellent la stratégie démographique de la population. Mais il y a d'autres facteurs qui l'influencent, tels que les relations sociales avec les autres espèces, ou les relations au sein de la communauté. Différents chercheurs considèrent que les écosystèmes d'entreprises sont évolutifs (Mack et Mayer, 2015, Ehlinger et al. 2007). L'écologie des populations, les stratégies collectives et plus récemment les écosystèmes d'affaires s'appuient sur une analogie avec la biologie. Les sociologues proposent une approche biológico-économique où les populations industrielles d'organisations sont considérées comme les espèces vivantes. Ils observent l'évolution de ces espèces sous une pression de variation de l'environnement (Hannan et Freeman 1984b ; Carroll et Hannan 1989 ; Carroll 1984). D'autres auteurs (Mitleton-Kelly, 2003, Cartier et Colovic, 2006) ont développé la théorie des systèmes complexes avec une perspective évolutionniste pour étudier la coévolution au sein des écosystèmes.

Les concepts d'écologie des organisations nous amènent aussi à une théorie de la transformation : la structure de l'écosystème se transforme en répondant à des processus endogènes. Cette transposition en science sociale de l'évolutionnisme des écosystèmes biologiques nous permet d'effectuer nos recherches sur une transformation d'ensemble des

organisations dans le temps. Si nous donnons une définition des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés, ils doivent comprendre les éléments classiques d'un écosystème. C'est-à-dire un ensemble d'entreprise en interaction et interdépendante (biocénose) et un territoire (biotope). Chaque entreprise occupe une niche qui dépend plutôt de ses compétences et de ses relations sociales. L'interdépendance entre les espèces existe, mais elle n'est pas organisée par un acteur « tout puissant ». Les entreprises interagissent entre elles et avec l'environnement, la dynamique ne trouve pas sa source chez un leader qui coordonne tout, mais est plutôt liée aux interactions entre les membres et avec l'environnement. Selon les biologistes (Frontier et al. 2008), l'individu n'est pas capable d'organiser ou contrôler l'écosystème, mais agit en fonction de sa capacité pour capter les ressources et adapter l'environnement. Les décisions d'entrée ou de sortie sont prises par les entrepreneurs. Les entrepreneurs sont attirés par la présence de ressources (dépenses des touristes). Les entreprises respectent aussi le principe d'auto-organisation, et co-évoluent au sein de l'écosystème entrepreneurial. Lorsque l'environnement change beaucoup, si elles s'adaptent, elles survivent, sinon parfois elles meurent. Il existe une communauté de destin au sein de l'écosystème d'affaires qui n'est pas construit par un leader. Le concept d'écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés fait explicitement référence à la biologie.

1.6 Questions de recherches

1.6.1 Le rôle des pouvoirs publics

Ces dernières années, les chercheurs ont souvent adopté une vision positive des territoires devenus la cible de la gouvernance publique, notamment dans le secteur du tourisme. De manière plus générale, les institutions jouent un rôle important dans les processus d'évolution des populations (Dajoz et al. 1974). Assens (2015) a montré que les collectivités locales jouent le rôle de partie prenante dans les écosystèmes d'affaires territoriaux où les pouvoirs publics et les filières d'activités sont reliés. Dans notre approche, si les acteurs d'un territoire sont auto-organisés et autonomes, **quel est le rôle joué par les acteurs publics ?**

Dans les travaux de terrain établis, les pouvoirs publics jouent souvent un rôle très important pour promouvoir le développement du territoire. Mais les pouvoirs publics ne gouvernent pas directement les entreprises. Dans le secteur du tourisme, les pouvoirs publics ont une compétence en matière de création, d'aménagement, d'entretien et de gestion des zones

d'activité touristique ainsi que la compétence en matière de promotion du tourisme (Baron et al., 2018). Clergeau et Spindler (2015) insistent par exemple sur le rôle des infrastructures de communication dans la qualité de la promotion d'une destination touristique. Par des actions de développement économique, les pouvoirs publics interviennent également dans l'évolution des populations d'entreprise en nombre et en qualité. Par exemple, la région Normandie dispose d'un fonds d'action normand qui vise à prendre une participation afin de soutenir son développement (mais qui investit principalement dans la haute technologie). Différents niveaux d'intervention dans le tourisme peuvent donc être analysés en tant que sources d'énergie assistée qui favorisent l'émergence et le développement des écosystèmes. Le chapitre d'ouvrage (Baron et al. 2018) prend le cas de Richelieu et précise les implications de la loi NOTRe dans la mise en tourisme d'une destination et le rôle des interactions entre les acteurs publics locaux dans la construction de la destination et du périmètre de l'écosystème d'affaires.

Dans notre approche des EENCs cependant, le rôle des pouvoirs publics dans la dynamique des écosystèmes sera étudié davantage. Il s'agit en particulier de s'interroger sur la capacité des pouvoirs publics à piloter le développement touristique et les conditions dans lesquelles un tel pilotage est pertinent. Dans notre analyse, et sur les terrains étudiés, les ressources génériques et spécifiques étant données, les pouvoirs publics sont partis intégrante de l'écosystème en ce sens qu'ils sont des apporteurs de ressources (cf méthodologie, traitement des données et résultats).

1.6.2 La dynamique des populations organisationnelles

Étant donnée notre orientation de recherche, il nous semble intéressant d'étudier l'écologie des populations industrielles des sociologues afin d'approfondir notre approche des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. L'étude des populations industrielles nous permettra de transposer les concepts d'écosystèmes biologiques aux écosystèmes entrepreneuriaux.

Les études longitudinales sur l'évolution des populations soulignent que les variations d'environnement jouent un rôle au cours de l'évolution (Hannan et Freeman 1977, 1984, Mc Kelvey et Aldrich 1983 ; Carroll 1984). Les populations d'entreprises survivent sous la pression de la sélection par l'environnement. Si les entreprises ne sont pas capables de s'adapter à leur environnement, elles disparaissent. Les études de l'impact de l'environnement sur la structure

organisationnelle sont une partie importante de la théorie de l'organisation en sociologie. Selon Hannan et Freeman (1977, 1984), les individus, les populations ou les groupes qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation, doivent être pris en compte pour effectuer une analyse. Parmi les 5 unités d'analyse organisationnelle (membres, sous-unités, organisation individuelle, population d'organisations, communautés de populations d'organisations), l'unité de population nous semble la plus raisonnable pour étudier les comportements d'espèces et les relations avec leur environnement organisationnel. La théorie de la population écologique soutient que la subsistance de l'organisation est le résultat de la sélection par rapport aux changements de son environnement (Hannan et Carroll 1989).

Avec une vision biologique, la théorie des populations écologiques vise à étudier la dynamique des évolutions des populations organisationnelles (Vandermeer et Goldberg 2003). Ces auteurs identifient deux branches d'études. Une première branche, au cœur du modèle écologique, montre que l'évolution des populations d'entreprises respecte les processus de variation, de sélection et de rétention (McKelvey et Aldrich 1983) normalement propres au monde biologique. Une deuxième branche s'attache à l'étude de l'inertie structurelle des organisations (Hannan et Freeman 1984a).

Le niveau d'analyse adapté pour notre recherche est la population des entreprises. Cette idée est largement appliquée en sociologie pour étudier les évolutions des entreprises industrielles dans l'organisation. En biologie, les descriptions d'une population peuvent être statiques ou cinétiques. Les descriptions statiques concernent les distributions statistiques de taille, de sexes, d'âge ou de compositions, etc. Les descriptions cinétiques concernent les descriptions dynamiques, il s'agit ici de suivre dans le temps soit une abondance (la diversité) ou une démographie (la densité) évolutive. La majorité de la théorie d'écologie organisationnelle se concentre sur l'analyse du processus d'évolution des organisations, tels que la fondation, le changement et la mortalité. Ainsi, la coévolution des entreprises dans les réseaux dépend de l'abondance et de la densité des entreprises (Cartier et Colovic 2006, Singh et Lumsden 1990). L'écologie des populations s'intéresse particulièrement à la dynamique de la croissance des populations à partir de la création et la mortalité en réalisant des études longitudinales.

Afin de mieux comprendre la dynamique d'évolution des activités dans les EENCs, nous nous intéressons à la dynamique des populations par elle-même où, selon Hannan et Freeman (1984),

la densité d'une population est définie par sa légitimation et par le développement de forces concurrentielles. Selon Hannan, il existe la légitimation publique (société, politique) des activités organisationnelles. Pour faire la relation entre la densité d'une population et la mortalité ou le développement des organisations, il propose son modèle de dépendance à la densité (*density dependence*). La légitimation et la compétition forment une courbe en « U » pour décrire la relation entre densité de population et mortalité des organisations, et une courbe en forme de « \cap » pour la relation entre la densité et la création d'organisations. Il a soutenu que la densité de population capture à la fois la légitimation et les forces concurrentielles. Au début du développement d'une nouvelle forme d'organisation, si la densité est plus faible, c'est la légitimation, et donc l'environnement social qui joue un rôle déterminant. Au début de développement, les populations d'espèces ont un but focal sur la perpétuation de population pour capter les ressources. L'organisation a donc un haut « taux de création d'entreprise », et une mortalité plus faible. A mesure que la densité d'entreprises augmente, le nombre d'organisations atteint un point de saturation. Les pressions concurrentielles submergent les effets de légitimation, et augmentent le taux de mortalité.

Une question de recherche est posée sur le rôle de la densité des activités au sein d'un écosystème entrepreneurial non gouverné. En s'appuyant que l'approche de la dépendance à la densité (Carroll et Hannan, 1989), les études de l'écologie des populations ont montré que la légitimation et la concurrence des entreprises jouent un rôle important au cours du développement de l'écosystème. Dans le milieu touristique, sous l'impulsion de l'office du tourisme et de ses pilotes, le développement de la zone touristique a souvent entraîné une augmentation du nombre de visiteurs dont les dépenses constituent les ressources de l'entreprise de tourisme. Les ressources disponibles attirent diverses entreprises. La densité initiale est très faible. À mesure que la densité de ces entreprises augmente, la mortalité pourrait augmenter et conduire à un équilibre entre population et ressources. Par conséquent, le développement des villes touristiques peut entraîner l'émergence de générations successives d'espèces qui occupent progressivement différents créneaux temporels et spatiaux. C'est-à-dire une croissance de nouvelles entreprises viendrait après une croissance d'entreprise qui occupe une nouvelle niche (Baron et al., 2019).

Cette dynamique s'explique par le principe d'auto-organisation au sein des écosystèmes biologiques, avec l'effet de boule de neige (feed-back) : plus l'offre agrégée sera importante,

plus la destination sera attractive pour les clients ; inversement, plus les clients seront nombreux, plus l'importance des ressources rendra le territoire attractif pour les porteurs d'activités. Dans leur analyse du développement territorial, Bisson et Bonnet (2009) proposent que le développement local respecte un processus s'inscrivant dans le temps sur l'endogénéité locale, et que les ressources³ du territoire peuvent être divisées en quatre stades basés sur le temps : les *ressources génériques* présentent les ressources touristiques initiales, *les ressources spécifiques construites* à partir des ressources génériques, donnent le jour aux *ressources attendues perçues* qui correspondent au besoin du marché ; enfin, la combinaison des ressources spécifiques et les ressources attendues perçues construiront *les ressources futures*. L'analyse de Bisson et Bonnet (2009) indique qu'au début du développement, il existe des activités touristiques initiales (*ressources génériques*), qu'au cours du développement les nouvelles activités sont construites (*ressources spécifiques construites*). Cependant il s'agit d'une partie d'activités attendues (*ressources attendues perçues*) par les besoins du marché. Ces derniers expliquent une procédure d'auto-organisation au sein de l'évolution des activités touristiques du territoire où les nouvelles niches de firmes peuvent être créées dans cette période.

Hannan et Carroll (1995) ont proposé que la légitimité sociopolitique puisse ne pas être une variable exogène, mais soit une conséquence des processus de l'évolution des populations. Toutes les organisations font des sélections pour mieux s'adapter au nouvel environnement, mais certaines d'entre elles ont su gérer avant le changement de l'environnement. Finalement, même si l'environnement change, elles peuvent encore s'adapter. À ce moment-là, elles respectent toujours leurs structures anciennes. Si la niche occupée par l'organisation ne permet pas d'attirer les ressources nécessaires, la forme organisationnelle devient désuète. Le changement d'environnement amène alors une sélection négative pour les populations des organisations. Cependant, de nouvelles niches se créent pour capter les ressources : ce sont les niches sélectionnées positivement par l'environnement. Alors, une transformation de l'ensemble des organisations apparaît. Le changement des organisations ressort plus alors de la sélection par l'environnement que de l'adaptation interne. D'après les travaux des biologistes, au terme de la sélection naturelle, les populations ont des stratégies pour s'adapter. Les études sur l'écologie des organisations mettent en évidence la dépendance aux ressources pour une

³ Ici la ressource territoriale consiste aux ressources touristique lié au besoin du marché dont les activités touristiques, mais pas ceux que nous avons parlé d'autres parts dans l'article (la ressource à capter par les firmes est la clientèle).

théorie de l'adaptation. Les ressources jouent un rôle très important dans la relation des organisations avec leur environnement (Davis et Cobb 1970).

Cette transformation évoque un changement organisationnel observé dans les structures. March et Olsen (1976) soulignent la possibilité d'une incohérence dans l'évolution des organisations. La transformation des structures organisationnelles répond alors à des processus endogènes, mais pas à l'orientation des dirigeants. Cela nous permet d'argumenter la proposition d'une approche non-coordonnée au sein des écosystèmes. Selon March (1991,1994), les changements d'environnement sont multiples, l'environnement change en tant qu'une partie du processus de coévolution. L'évolution fait référence au processus historique, auquel prennent part le développement des individus, des populations des différentes espèces, des organisations. Le changement des populations est un facteur important dans ce processus. Pour lui, il existe une adaptation mutuelle entre l'unité d'évolution et l'environnement. *« Selon l'expérience, les organismes apprennent ce qui, dans l'environnement est exploitable par eux. Mais l'exploitabilité de l'environnement change comme un résultat d'expérience »* (Reprise de March 1994). Les organisations cherchent de nouvelles options (exploration) et promeuvent leurs capacités pour exécuter les options (exploitation) afin de renforcer le processus d'évolution. Cette approche s'apparente au principe d'auto-organisation (Ngo Mai et Rochhia 1999) des écosystèmes. Nous nous interrogeons aussi sur les conséquences pour le développement des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. Sur ce qu'il advient des individus et des organisations après des évolutions : s'il y a eu innovation, adaptation ou mort. Les conséquences nous montreront comment les acteurs ont fait pour s'adapter à leur environnement. Elles nous permettent aussi d'identifier les co-évolutions entre les acteurs et s'il existe bien une convergence évolutive.

1.6.3 Le mode de gouvernance au sein de l'écosystème entrepreneurial non coordonné

Notre proposition d'étude d'un écosystème non coordonné par un acteur central met l'accent sur l'aspect entrepreneurial (autonome) de l'écosystème. Dans l'écosystème entrepreneurial de Roundy et al. (2017), l'ordre qui émerge est le produit d'actions non coordonnées et semi-autonomes d'agents individuels. Les comportements de l'EE ou de ses acteurs ne peuvent pas être contrôlés. De même, il n'y a généralement pas qu'une seule entité qui dirige les activités d'EE de manière universelle bien que les entreprises puissent être affectées par plus ou moins d'influences externes. Les comportements et la structure de l'écosystème sont émergents et

résultent d'une auto-organisation plutôt que d'un contrôle hiérarchique (Roundy et al., 2018). De ce fait, **l'auto-organisation, peut-elle être un mode de gouvernance pour les écosystèmes non coordonnés ?**

La transposition de la métaphore biologique à un contexte d'affaires suppose que la « *construction congruente de la configuration des activités par les acteurs* » (Adner, 2017) est le fruit d'une auto-organisation des entreprises et non de la coordination par un acteur central. La création d'une proposition de valeur par un collectif d'organisations intervenant de manière multilatérale constitue pour Adner le cœur de l'écosystème. L'auteur évoque différents éléments qui peuvent se référer à notre proposition d'écosystème non coordonné. Il distingue ainsi les écosystèmes « affiliés », qui relèvent de formes de réseaux et qui sont hiérarchiques, des écosystèmes dus à l'alignement des organisations autour de la satisfaction d'une proposition de valeur. Dans la perspective non « affiliée », l'alignement structurel autorise ainsi la poursuite d'objectifs différents, voire divergents, par les organisations impliquées dans l'écosystème. L'auteur (p.42) évoque aussi la possibilité qu'il existe des écosystèmes latents. Ces derniers sont liés en particulier à l'absence de besoin de reconfiguration des relations établies.

Bien qu'Adner considère ces écosystèmes latents comme peu intéressants tant qu'ils ne sont pas activés, cette activation évoque des interférences possibles avec l'environnement et, à cet égard, la théorie des écosystèmes biologiques fournit une base conceptuelle intéressante pour nous permettre d'explorer cette question. La « latence » évoquée renvoie à la faible coordination et n'exclue pas la possibilité qu'il existe, des structures d'alignement des acteurs d'une proposition de valeur plus décentralisées et moins visibles. Si la distinction qu'il fait entre les écosystèmes affiliés et les écosystèmes structurés autour d'une proposition de valeur, qui nuance l'importance du rôle du leader, promettait d'investir le champ de la faible coordination, il n'explore finalement pas cette question et la met de côté. La faible coordination entre les acteurs n'exclue pas pourtant l'existence d'un écosystème à stratégie non coordonnée, dans lequel les acteurs contribueraient chacun à une proposition de valeur collective. L'interdépendance et la coévolution sont alors plus directement liées à l'acquisition de ressources dans le cadre de la construction d'une offre collective attrayante (proposition de valeur). L'attraction des ressources est la condition pour la survie de l'entreprise. Cet attrait, produit de l'auto-organisation et de la coévolution, est le produit de la dynamique des

écosystèmes. Cela pose la question de la qualification de la dynamique des écosystèmes au sens d'Adner (2017) qui reposent sur les interactions multilatérales entre les acteurs.

Rappelons que la création des écosystèmes non coordonnés respecte une auto-organisation qui suppose d'une évolution intervenue par un processus de destruction créative (Schumpeter, 1934). Le système est complexe et, à long terme, les agents individuels ne peuvent voir leur avenir. L'avenir imprévisible découle des interactions entre agents dans des conditions instables et désordonnées. Les choix personnels fondés sur la perception de l'environnement jouent un rôle crucial dans le développement créatif du système (Stacey, 1999). L'état du système à un moment donné dépend de la somme des choix individuels.

L'interdépendance informelle ou la relation indirecte existent dans les écosystèmes (Thompson 1967, Astley et Fombrun, 1983 ; Iansiti et Levien 2004 b, p. 40). Razafindrazaka et Fourcade (2016) définissent les stratégies organiques comme la conséquence d'interdépendances entre organisations qui n'interagissent pas directement. Ces organisations sont « *limitées par leurs systèmes opérationnels. Par conséquent, les entreprises partageant les mêmes ressources seront intéressées par la promotion de telles ressources* » (Razafindrazaka et Fourcade, 2016, p. 1023). Ces auteurs introduisent les concepts de symbiose et de dynamique symbiotique, qui s'appuient sur la théorie des écosystèmes biologiques. Ces dynamiques sont explicitement basées sur la relation entre le nombre de membres calculé par le collectif et leurs modèles d'interaction directe ou indirecte. Mintzberg et Waters (1985) estiment également que les stratégies collectives émergentes mettent l'accent sur l'intention individuelle.

Dans un écosystème biologique, toutes les unités fonctionnelles et toutes leurs interactions mènent à des entités globales (processus d'intégration) qui interagissent avec leur environnement. Il y a une interaction entre tous les êtres vivants et l'environnement physique et chimique. Par conséquent, les modifications des conditions environnementales peuvent affecter le comportement et même la stabilité des écosystèmes. L'approche structuraliste d'Adner (2017), qui cible tous les participants qui ont besoin d'interagir avec la proposition de valeur, n'implique pas une stratégie écosystémique consciente. Cependant, pour définir les limites de l'approche écosystémique, l'auteur fait référence au seuil minimal de coordination entre les acteurs et à l'accord mutuel entre les membres concernant le statut de chaque personne dans la production de valeur. Ce n'est pas simplement un lieu de partage de la vision d'un

écosystème stratégique, mais une question de concept cohérent de répartition des activités par les acteurs. L'existence d'un écosystème non coordonné pourrait donc reposer sur la conscience des interdépendances et la conscience de la participation, y compris dans le cadre de la poursuite d'objectifs individuels, à la construction d'une proposition de valeur.

1.6.4 La nature d'interaction entre les acteurs au sein des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés

Moore (1993,1996) a expliqué la violence de la concurrence et la coévolution entre les acteurs en utilisant la métaphore des prédateurs et de leurs proies. Cette référence aux « proies » et « prédateurs » oriente la théorie des ESA vers des applications en stratégie. Un écosystème biologique s'écroule parfois quand l'environnement change très vite. La combinaison dominante des espèces établie peut alors être remise en question, certaines espèces étant marginalisées tandis que de nouvelles espèces prennent le leadership. Un nouvel écosystème s'établit automatiquement. Dans un écosystème d'affaires, de la même façon, la hiérarchie des acteurs peut être bouleversée. Iansiti et Levien (2004 b) ont étudié les interactions des acteurs selon le rôle de chacun. Chappoz (1991) applique aussi la notion de symbiose pour décrire les interactions entre les entreprises.

Les notions de ces interactions biologiques ont été mobilisées en science de gestion pour étudier les stratégies et les relations au sein des organisations. Dobrev et al. (2003) et Poreau (2011) ont utilisé les concepts des interactions pour étudier les stratégies d'entreprise et l'évolution de l'ensemble d'organisation. Pierce (2009) propose aussi que les grands réseaux d'entreprises puissent s'articuler autour de l'écosystème, à la fois par le biais de contrats formels et des relations symbiotiques entre les membres. Celle-ci supporte notre transposition de concepts biologique et focalise nos études sur une dynamique évolutive liée à l'intégration des interactions. Il nous semble donc intéressant d'approfondir la connaissance de ces interactions écologiques afin de mieux comprendre la nature des interactions à l'œuvre, les rôles, la hiérarchisation et l'agencement des acteurs au sein de l'écosystème. Les concepts biologiques nous permettent de réfléchir à la présence d'autres types d'interactions, telles que la compétition, le mutualisme, le commensalisme ou le parasitisme. **Quelle est la nature des interactions entre les acteurs au sein d'un EENC?**

La compétition, le mutualisme, le commensalisme ou le parasitisme (Tableau 3) sont les interactions entre les espèces interdépendantes. Quelles sont les dynamiques concernant ces interactions entre les espèces au sein d'un écosystème non coordonné ?

Tableau 3 : les grands types d'interactions des espèces dans les écosystèmes biologiques

Interactions biologiques	Effet entre les deux parties *		Modalités
	Espèce A	Espèce B	
La compétition	-	-	Deux espèces utilisent une ressource commune dont la disponibilité est limitée
Le prédateur- proie	+	-	Une espèce défavorise une autre activement
Le commensalisme	+	0	Une relation bénéfique asymétrique
Le parasitisme	+	-	Le parasite tire profit d'un organisme hôte pour se nourrir, s'abriter ou se reproduire
Amensalisme	-	0	Une espèce inhibe le développement de l'autre
Le mutualisme (symbiose)	+	+	Deux espèces s'associent en jouant des rôles complémentaires et réciproquement favorables

(* 0=effet neutre ; += effet positif ; - = effet négatif)

Source : adapté de Frontier et al. (2008)

La compétition : il y a compétition lorsque les espèces recherchent et exploitent la même ressource commune (nourriture ou espace) en quantité limitée, ou les ressources ne sont pas limitées, mais que les organismes en concurrence se nuisent. On peut distinguer deux types de compétition : La compétition intra-spécifique pour la population d'une même espèce, où l'intensité dépend de la densité. Et la compétition interspécifique pour deux populations d'espèces différentes. Pour ce type de compétition, on a la compétition par exploitation quand

les deux populations utilisent les ressources communes limitées, et ce qu'on appelle la compétition par interférence quand les populations se gênent mutuellement pour accéder à la ressource dont elles ont besoin. Dans l'écosystème non coordonné, la spontanéité relative des contributions des organisations à la proposition de valeur collective peut augmenter la compétition intra-spécifique et la compétition inter-spécifique pour l'accès aux ressources. L'écosystème non coordonné peut néanmoins mettre en œuvre des mécanismes pour réguler cette concurrence (Article transformation des villes portuaires).

La prédation : nous appelons prédateur les espèces qui tuent et se nourrissent aux dépens d'une autre (proie). Pour Ramade (2009), la prédation est le facteur initial du transfert de l'énergie qui définit les liens des chaînes et des réseaux alimentaires. La présence de prédateurs contribue à la régulation de l'écosystème mais peut aussi transformer la composition de l'écosystème. **Le parasitisme** : le parasite se nourrit et se développe aux dépens d'une espèce, mais il n'a pas finalité de tuer son hôte. L'hôte n'est donc pas seulement exploité comme nourriture, mais il l'est aussi comme habitat. Pour certains auteurs, la distinction entre la relation de prédation et le parasitisme est que l'interaction entre une proie et un prédateur se déroule sur un temps court. Un ESA non coordonné bien configuré ne devrait pas souffrir de parasitisme. Néanmoins, l'autonomie de comportement permet l'émergence de parasites qui absorberaient des ressources sans contribuer à l'écosystème.

L'amensalisme : définit une coexistence impossible entre deux espèces : une espèce inhibe le développement de l'autre espèce. C'est une relation négative asymétrique. Ce type de relation est rarement mentionné par les auteurs, en particulier pour la coévolution écologique. Dans les écosystèmes non coordonnés, l'amensalisme peut rendre compte de la possibilité que certaines espèces soient exclues de la proposition de valeur comme incompatibles avec la proposition de valeur développée. Dans le chapitre d'ouvrage sur la transformation des villes portuaires, cette question est implicitement abordée en faisant référence à deux écosystèmes concurrents au sein de la ville de Honfleur. Un écosystème « tourisme de masse » (snacks, biscuiteries, confiseries) côtoie ainsi un écosystème plus ancien de « tourisme de qualité » (galeries de peinture, brocantes) qui pourrait disparaître. L'amensalisme souligne le caractère potentiellement exclusif de la proposition de valeur dominante et son impact sur les transformations de l'écosystème.

Le commensalisme est une interaction biologique à bénéfice non réciproque où l'un des partenaires n'a aucune influence (effet neutre) sur l'autre. Le commensalisme est souvent défini comme une relation de parasitisme et est considéré comme la première étape évolutive vers le développement de relation mutualisme.

Le mutualisme (ou symbiose) est une interaction biologique entre deux espèces qui trouvent des bénéfices réciproques avec un échange de biens et de services. Les deux partenaires sont associés par les liens à la fois structurels et fonctionnels. Il existe plusieurs modalités de mutualisme parmi lesquelles la symbiose, connue comme un formidable moteur de l'évolution. « *Une définition de la symbiose la restreint aux associations mutualistes durables. Cependant, une deuxième définition, plus large, inclut le parasitisme, le terme symbiose désignant alors la vie en commun d'organismes d'espèces distinctes, quels que soient les échanges entre ceux-ci, coopératifs ou conflictuels* » (Reprise de Tirard et al. 2016). Depuis les travaux d'Astley et Fombrun et avec l'émergence des écosystèmes d'affaires, la symbiose, qui emporte avec elle l'idée de contributions multilatérales et de synergie est au cœur des interactions systémiques et l'écosystème non coordonné ne saurait faire l'économie d'une forme de symbiose.

Les définitions des interactions sont encore ambiguës. Selon Tirard et al (2016), certains biologistes considèrent le mutualisme comme un parasitisme réciproque, les autres proposent que tout être vivant soit ou bien un parasite, ou bien un hôte potentiel d'un certain nombre de parasites. Au fur et à mesure du développement des écosystèmes, les relations entre les espèces, comme les niches occupées, varient.

Ces interactions biologiques, qui toutes mettent en évidence des formes d'interdépendance, trouvent une traduction dans l'analyse de la dynamique et de la coévolution des entreprises participant à un écosystème d'affaires. Ces dernières coévoluent pour capter les ressources dans une logique de coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996 ; Guéguen, 2009). Mais comme dans l'effet de la Reine rouge, « *l'évolution permanente d'une espèce est nécessaire pour maintenir son aptitude suite aux évolutions des espèces avec lesquelles elle coévolve* ». Le développement des écosystèmes d'affaires respecte une évolution expérimentale organisationnelle (Tirard et al. 2016 ; Hannan et Freeman 1984a ; Ngo Mai et Rochhia 1999). L'expérience joue ainsi un rôle important pendant le processus adaptatif. Du point de vue autonome, une fois que les individus sont installés dans un environnement, c'est la construction

de la représentation mentale (niche) (Ngo Mai & Rochhia, 1999) dans le comportement des individus qui permet de prendre les décisions. Les individus peuvent ainsi exploiter et explorer (March 1991, Ngo Mai & Rochhia, 1999) des opportunités. L'expérience acquise va permettre de modifier leurs représentations mentales, c'est-à-dire une construction de compétence dans ce processus où les individus peuvent expérimenter leur niche. Les processus évolutifs sont souvent déduits de l'observation des résultats de l'évolution passée.

Au cours de la co-évolution, l'interaction de la coopération nous a permis d'analyser la nature de la relation en deux aspects : la compétition et la coopération entre les espèces. Au cours de la compétition, la coévolution provoque un phénomène de glissement et d'une séparation des niches par différenciation écologique des compétiteurs (Tirard et al. 2016). Les individus de la même espèce dépendent des mêmes ressources pour survivre. La compétition pour les ressources se développe au fur et à mesure que la population augmente. La compétition est une interaction négative entre des individus de la même espèce ou d'espèces différentes, qui se font concurrence pour la consommation des ressources. Une espèce peut également limiter indirectement l'accès d'une autre espèce aux ressources en utilisant davantage les ressources (Gueguen, 2009). Les individus font face à la concurrence en réduisant la capacité des autres à s'adapter ou à développer leur capacité à résister à la concurrence. Dans un ESA, la relation concurrentielle joue un rôle au cours de l'évolution de tout. Iansiti et Levien (2004 b) soulignent ainsi que la concurrence des entreprises au sein des écosystèmes d'affaires leur permet d'attirer de nouveaux clients et partenaires. Les économistes de leur côté (Assens 2015), argumentent que le développement d'avantages comparatifs à une échelle locale permet de réaliser de l'innovation collaborative au sein de territoire.

Tirard et al. (2016) considèrent qu'au cours de la relation de mutualisme, les conflits entre les partenaires apparaissent du fait que les deux partenaires ont les mêmes intérêts. Il s'avère en effet difficile que les deux partenaires associés obtiennent des bénéfices toujours concordants durant le développement : soit parce que l'un a maximisé sa valeur sélective (capacité individuelle de génotype, qui décide si l'espèce est plus capable que d'autres pour l'adaptation), soit parce qu'il minimise son investissement, ou qu'il surexploite l'autre partenaire. Ces derniers convertissent l'interaction de mutualisme en une situation de parasitisme. Par exemple, les individus peuvent adopter un créneau spécifique (emplacement / fonction dans l'écosystème, y compris l'habitat), en fonction de l'endroit où le concurrent se trouve.

Pour Tirard et al. (2016), il existe un compromis entre la capacité d'utilisation d'une large gamme de ressources et la performance d'exploitation de ces ressources. Dans le cas d'une densité accrue, les chercheurs ont noté la possibilité d'une forme de développement collaboratif des espèces. Au sens évolutif, la coopération entre individus favorise la pérennisation des espèces. Les interactions positives (commensalisme et symbiose) reflètent la coopération entre les espèces. En présence de symbiose (deux espèces interdépendantes se rendent utiles), l'hypothèse de coévolution, permet à chaque espèce d'évoluer simultanément. La dépendance des différentes espèces n'est donc pas concordante dans le temps. Dans ce cas-là, une variation de l'interaction du mutualisme vers le commensalisme ou le parasitisme peut apparaître. Au plan conceptuel, dans le monde organisationnel, cela renvoie aux débats sur le partage de la rente dans les collectifs, débat porté en particulier par Alchian et Demsetz (1972) et par l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975).

Les relations de compétition ou de prédation peuvent conduire à des formes plus coopératives telles que le commensalisme ou le mutualisme. Ces relations positives de coopération au sein de l'écosystème devraient se traduire par une combinaison complexe de relations entre les individus présents. Ces interactions entre les espèces leur permettent de coévoluer pour capter les ressources

La compétition et la coopération ont souvent été présentées en management stratégique comme deux forces opposées. Néanmoins la nécessité et l'utilité pour les entreprises de concilier compétition et coopération, deux stratégies a priori contradictoires apparaît désormais comme une évidence (Brandenburger et Nalebuff, 1996, Le Roy et al. 2010, Bengtsson, M., & Kock 2000, Roy et Yami, 2004, Dagnino et al., 2007). C'est à Brandenburger et Nalebuff (1996) que l'on doit le néologisme de coopération. Les auteurs définissent la coopération comme un comportement caractérisé par une stratégie de coopération entre les concurrents (Bengtsson et Kock 2000). Certains auteurs la définissent comme « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* » (Dagnino, Leroy, et Yami 2007).

Selon Le Roy (2014), les stratégies des individus sont plutôt concurrentielles, cependant les stratégies coopératives permettent de limiter les répercussions causées par le changement d'environnement. La coopération permet également de mettre en commun des ressources

difficiles à acquérir tandis que le maintien de la concurrence permet de stimuler l'innovation et de se protéger de l'opportunisme du partenaire (Pellegrin-Boucher et Fenneteau 2007). Il s'ensuit que les entreprises doivent tenir compte dans leurs interactions avec les autres et dans leurs décisions d'une ambivalence relationnelle qui fluctue entre la compétition et la concurrence, la coexistence étant éventuellement subie par les organisations (Koenig, 2005, p.11). La combinaison de ces stratégies coopératives avec les stratégies individuelles permet de bénéficier des apports de chacun et d'éviter les dysfonctionnements. Le Roy (2008) montre que l'objectif principal de la stratégie de coopétition entre les PME est la création d'une industrie nouvelle. Nous supposons que dans un écosystème biologico touristique, cette stratégie de coopétition permet aux espèces de créer la nouvelle niche écologique afin de mieux accéder aux ressources et à leur environnement. C'est donc une stratégie qui permet de fournir des opportunités de développements.

Du fait de la présence d'un ensemble d'entreprises hétérogènes dont les compétences se chevauchent parfois, la coopétition est souvent considérée comme inhérente aux écosystèmes d'affaires dont elle serait le moteur de la dynamique et de la coévolution (Pellegrin-Boucher, Gueguen, et al 2005, Gueguen et Isckia 2011). Adner (2017) rappelle par exemple l'existence d'une dynamique concurrentielle à la fois entre écosystèmes et à l'intérieur de l'écosystème en dépit de l'accord mutuel autour de la construction de la proposition de valeur. La formulation de la coopétition dans les différents travaux qui sont menés ressort pourtant plutôt de formes de coopération très visibles et formelles, souvent médiatisées, telles que des alliances, des accords, des relations verticales en forme de réseau. La coopétition existe-t-elle dans les écosystèmes non coordonnés ? Contribue-t-elle à la dynamique de l'écosystème ? En reformulant les relations de coopétition par le prisme des apports de la transposition biologique, les relations de concurrence ou de coopération peuvent être plus diverses que celles habituellement évoquées, plus latentes ou moins visibles. Si les relations de coopétition ne sont pas nécessairement formelles, doit-on considérer qu'elles caractérisent plutôt une coexistence au sens de Bengtsson et Kock (1999) ? Dans un tel cas, est-on toujours en présence d'un écosystème ? En outre, les interactions entre les acteurs non pilotés se différencient de celles des acteurs pilotés du fait de la présence d'un acteur central qui définit les règles et la contribution de chacun. Comment la contribution de chacun se définit-elle dans un écosystème, nécessairement multilatéral, non coordonné ? Existe-t-il des règles ? Les règles et rôles peuvent-ils changer au cours de l'évolution ? Le succès dans les écosystèmes entrepreneurial d'une combinaison de la

collaboration et de la concurrence nous oriente vers une réflexion stratégique pour exploiter les ressources et les capacités des entreprises. La nature et l'effet des interactions dynamiques dans un écosystème entrepreneurial peuvent avoir de profondes répercussions sur le succès de l'organisation (Zahra et Nambisan 2012) et de l'ensemble des organisations.

Dollinger et Golden (1992) indiquent dans leur travail que l'environnement est le principal facteur qui explique le développement de la coopération pour les petites firmes. Cette coopération fait écho à celle d'Hannan et Freeman, qui expliquent que l'évolution des populations d'espèces est une réponse aux changements d'environnement. Dans les écosystèmes non coordonnés et donc non gouvernés par un acteur central, la co-évolution des acteurs sous l'effet de différentes formes de coopération pourrait se traduire par le développement par les organisations de nouvelles niches, c'est-à-dire d'un nouveau positionnement au sein de l'écosystème. Rappelons que la niche dépend à la fois des conditions de l'environnement et du fonctionnement des espèces. La théorie des populations écologiques nous permet de considérer que la niche d'une espèce varie en réponse aux changements d'environnement. Au fur et à mesure du développement de territoire, les nouvelles niches peuvent être créées.

Dans notre écosystème non coordonné, l'évolution des niches occupées par les organisations rendrait compte ainsi de leur processus d'adaptation pour continuer de contribuer à la proposition de valeur collective en dépit des variations de l'environnement et des adaptations des autres acteurs. Du point de vue biologique, les comportements collectifs (la dynamique collective) liés aux intérêts et aux ressources ont souvent pour but de se défendre ensemble et de bénéficier de certains avantages ensemble. La communication entre les espèces leur permet de partager les informations (la reconnaissance, la signification d'un état et l'information des autres membres du groupe). « *De nombreux comportements collectifs, ...En réalité, ils émergent souvent de décisions individuelles, avec des règles de décision relativement simples* » (reprise de Tirard et al. 2016). Ces décisions individuelles résultent de processus partagés entre les individus au sein du groupe.

1.6.5 L'ESA et les autres formes d'organisations

Si de nombreuses études ont été établies pour caractériser les écosystèmes d'affaires selon différentes perspectives, il est intéressant néanmoins de comparer le concept de l'écosystème d'affaires avec les autres formes d'organisations qui lui sont assez proches. Comme le concept de l'écosystème d'affaires, les concepts des autres formes d'organisations sont ainsi largement appliqués pour les études d'évolution organisationnelle dans la grande industrie. Les études sur les distinctions des concepts nous semblent très intéressantes pour souligner les caractéristiques des écosystèmes d'affaires afin de mieux comprendre la dynamique d'évolution. Ces derniers concepts d'organisations sont largement discutés et mis en pratique dans les études des évolutions organisationnelles. Les distinctions des concepts de Réseau, Cluster, et ESA, ont été étudiés et se recouvrent parfois.

La notion de Cluster, qui est assez proche avec le concept d'écosystème d'affaires, a été définie par Porter (1990, 1998, 2000) comme « *une concentration géographique d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités* ». Porter met l'accent sur la caractéristique de proximité géographique de localisation des entreprises. Dans son analyse, le cluster présente souvent un groupe de PME d'une même zone dans le même secteur d'industrie, tels que les districts industriels italiens, ou le cluster technique de la Silicon Valley. Pour Porter (1990, 2000, 2007), le cluster renvoie en gestion davantage aux logiques territoriales innovantes, à la construction de compétences et au développement économique. Selon Porter, la concentration des acteurs sur un même territoire et un même domaine apporte la construction des avantages concurrentiels. Enfin, le cluster suppose aussi plutôt des interactions directes et n'exige pas la construction d'une offre globale cohérente.

Daidj (2011) et Peltoniemi (2004) ont étudié les distinctions entre ces trois formes d'organisations. Les auteurs proposent plusieurs thèmes pour les différencier. Ils ont mis en avant pour caractériser le concept de cluster en soulignant les avantages de la proximité géographique et une dynamique liée plutôt à la compétition entre les membres. Les membres d'un cluster sont plutôt indépendants les uns par rapport aux autres. En outre, l'application du concept de cluster se limite souvent à une industrie fondamentale. Le concept de réseau insiste sur une relation strictement coopérative entre les membres, mais le partage de connaissance est limité à cause d'un contrôle de ressources plus ou moins centralisé. Le Réseau a été défini par

Assens (1996) comme une communauté composée de nœuds (acteurs) et d'interconnexions, où, ces nœuds occupent des positions et évoluent dans un réseau social, technologique ou territorial. Dans son travail de 2005, il a argumenté que le réseau incite les firmes à coopérer avec les partenaires, dont les décisions sont décentralisées. « Le réseau apparaît comme un mode d'organisation adapté à la mondialisation des échanges, en permettant de relier des centres de décision autonomes, entre différents marchés et territoires. » (Assens 2005).

Selon Adner (2017), les réseaux ont un leader. Les écosystèmes délibérés, gouvernés par un leader, ressemblent donc à des réseaux qui sont délimités en fonction des liens entre l'acteur focal et les autres. L'intérêt du concept d'écosystème non coordonné serait de rompre avec la perspective du pilotage central. Dans notre contexte de recherche, les interactions entre les membres sont indirectes et il n'y a pas de coordination. Le concept de cluster et le concept de réseau ne nous permettent pas d'étudier la dynamique d'interdépendances. Donc le concept de l'écosystème d'affaire nous apparaît plus pertinent pour étudier la co-évolution dans un contexte non-coordonné. L'objectif est de rendre en compte d'une dynamique d'interaction au sein d'un écosystème d'affaires non coordonné. Pour Daidj et Peltoniemi, par rapport aux autres formes, le concept de l'écosystème d'affaire nous permet d'étudier les systèmes qui peuvent comporter de nombreux acteurs hétérogènes et interdépendants, avec des interactions plus complexes (dynamique de coopération) entre les membres. Les écosystèmes d'affaires insistent sur la croissance par les interactions coopératives des acteurs.

Les distinctions établies de Daidj et Peltoniemi s'appuient sur les caractéristiques identifiées dans la plupart des travaux relatifs à chacune des notions (réseau, cluster, écosystèmes d'affaires), mais cela reste encore à discuter. Par exemple, Assens (2015) propose que le Cluster soit une forme d'ESA territorial, il a proposé une typologie des réseaux d'entreprise en critiquant l'intensité de la régulation d'entreprises et la centralisation du pilotage. Pour lui, l'organisation en forme de réseau peut être aussi coordonnée ou non-coordonnée. Gueguen et Passebois-Ducros (2011) proposent que les écosystèmes d'affaires se positionnent entre la communauté et le réseau. Cependant, les interactions entre les entreprises sont beaucoup critiquées dans les études de l'ESA. Mira-Bonnardel et al. (2012) soulignent aussi que dans les écosystèmes d'affaires, il s'agit d'une prolifération des relations et des interactions. Adner (2017) indique que l'écosystème d'affaires est un peu comme le réseau d'interactions. Cette

recherche pourra contribuer à éclaircir ces définitions, notamment pas la distinction entre la dynamique collective d'un réseau non centré.

1.7 Les hypothèses

Le thème des écosystèmes non coordonnés étant peu investi dans la littérature, de nombreuses questions ont été soulevées dans notre revue de la littérature. Si l'on veut pouvoir contribuer à la littérature sur les écosystèmes, une question essentielle ici est celle de la possibilité de définir un ensemble d'entreprises non gouverné comme un écosystème. Comme indiqué dans nos développements, l'agglomération d'un ensemble d'entreprises faiblement coordonné fait écosystème si 1) Les entreprises sont complémentaires, 2) des interdépendances sont activées pour que les organisations contribuent collectivement à la réalisation d'une proposition de valeur, 3) ce qui suppose qu'elles ont conscience à la fois de leurs interdépendances et de participer à un projet collectif. La réponse à cette question n'est cependant pas univoque et dépend de l'environnement, ce sur quoi nos développements précédents ont particulièrement insisté. Il en est de même pour différentes questions de recherches soulevées telles que sur le rôle de la gouvernance publique ou la nature des interactions entre les acteurs. La construction de notre analyse s'est ainsi organisée autour de cinq hypothèses dont les contours sont précisés ci-après. L'étude de ces cinq hypothèses nous permettra de répondre aux différentes questions soulevées.

Dans notre approche des ESA non gouvernée, les entreprises participantes respectent un principe d'auto-organisation spontanée qui dépend de la capacité des acteurs à capter les ressources. Les acteurs s'adaptent aux évolutions exogènes et interagissent entre eux.

Hypothèse 1 : Les ressources d'un territoire favorisent l'intention d'installation des entreprises.

Les entreprises dans les zones vivent des ressources du territoire, l'auto-organisation spontanée met en lumière le rôle de l'abondance des ressources. La première hypothèse est que les entreprises s'installent pour bénéficier des ressources du territoire. L'intention d'installation personnelle de démarrage d'activité apparaît quand il y a plus de ressources (dépenses touristiques).

Hypothèse 2 : La perception des ressources affecte la perception des interdépendances dans l'EENC.

Hypothèse 3: La perception des ressources a un impact négatif sur l'intention de coopération des acteurs.

Ces deux hypothèses sous-tendent l'importance du rôle des ressources disponibles sur la dynamique de l'écosystème. Selon Adner (2017), l'alignement des acteurs génère un problème et l'écosystème devient actif quand l'environnement change. Si les ressources sont très abondantes, chaque acteur choisit une niche lui permettant de bénéficier des ressources du territoire et peut survivre de manière autonome, voire isolée, sans coopérer. L'intention de coopération entre les acteurs n'apparaît pas comme nécessaire ou souhaitable du point de vue des entreprises. L'écosystème fonctionne davantage sur une logique d'auto-organisation. Cette hypothèse permet de répondre aux questions relatives à la gouvernance d'un écosystème non coordonné, en particulier, compte tenu de notre terrain, dans le contexte du développement touristique. En étudiant le cas de la ville et du site de Richelieu, nous avons pu observer une zone touristique fortement soutenue par la collectivité territoriale mais qui éprouvait des difficultés à se développer. A l'inverse, le tourisme à Honfleur est très développé tandis que celui de la ville du Havre est en développement. Quel impact la densité des ressources a-t-elle sur le comportement des acteurs ? Peut-on gouverner l'offre lorsque les ressources sont denses ? Quel rôle pour les pouvoirs publics en fonction de l'environnement ?

Hypothèse 4 : Le degré de conscience de chacun des acteurs de sa place dans la production de valeur globale impacte positivement la dynamique collective.

L'existence d'un ESA non coordonné suppose que les complémentarités soient activées pour permettre que la dynamique collective concoure à la production de la proposition de valeur. Il faut donc que les dirigeants des entreprises présentes sur le marché soient conscients que les interdépendances avec les autres acteurs induisent, par effet systémique, des formes de synergies positives. Dans une forme de foisonnement, elles recherchent alors spontanément la participation d'autres acteurs, complémentaires ou concurrents pour contribuer à la proposition de valeur collective. Cette conscience des interdépendances n'est pas nécessairement fortuite, mais construite par apprentissage au sein de l'écosystème non coordonné.

Hypothèse 5: Des mécanismes d'auto-adaptation contribuent positivement à la dynamique de l'écosystème.

L'existence d'un écosystème non coordonné et donc l'absence d'un leader pour coordonner la dynamique collective et former l'alignement structurel stratégique qui permet la construction et l'évolution de la proposition de valeur suppose qu'il existe des mécanismes alternatifs de coordination. L'alignement de décisions individuelles permet d'une production de la dynamique collective. L'alignement de la structure et le réalignement de la structure au gré des évolutions de l'environnement et donc de la proposition de valeur nécessite l'adaptation des organisations les unes par rapport aux autres. On a noté ci-dessus l'existence dans le monde biologique de modes de communications qui permettent le développement de comportements collectifs. Dans un écosystème non coordonné, des dispositifs cognitifs peuvent être activés qui permettent aux acteurs de s'auto-adapter pour maintenir leur intégration dans l'écosystème et bénéficier des ressources disponibles. Ces mécanismes expliqueraient comment les participants à un écosystème non coordonné co-évoluent dans le temps.

II. La Méthodologie

2.1 La transposition de la théorie biologique aux écosystèmes entrepreneuriaux

L'objectif de la recherche est de mieux définir les écosystèmes entrepreneuriaux faiblement gouvernés et d'étudier leur dynamique sur la base des interactions entre les espèces. L'objectif est de caractériser les EENCs touristiques. De plus, notre cadre théorique, inspiré de l'approche biologique et évolutionniste, a permis d'identifier différentes variables susceptibles de caractériser un écosystème entrepreneurial non coordonné. À partir des travaux réalisés, nous avons fait une transposition des éléments biologiques vers des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés (Tableau 4).

Tableau 4 : Transposition des éléments biologiques vers des EENC touristique

Thème en biologie	Transposition dans l'EENC	Objet de la mesure	Application au cas touristique
Biotope (Milieu)	Contexte de l'industrie, marché, terrain	Mesurer les impacts de l'environnement sur le développement des écosystèmes	Zone touristique, densité touristique
Biocénose (Espèces)	Différents types d'entreprises et	Définir les populations d'entreprises.	Différentes activités touristiques
Réseau alimentaire	Ressources : flux financiers.	Mesurer la perception des ressources disponibles pour les acteurs	Dépenses touristiques (nombre de touristes, ressources disponibles, dépenses).
Auto-organisation	Auto-organisation	La prise de décision d'installation et de mouvement d'entreprise	Entrepreneur partie prenante de la décision
Coévolution des espèces en fonction des variations de l'environnement	Coévolution des entreprises au sein de l'écosystème	Étudier l'évolution et la coévolution des entreprises	Coévolution des entreprises, besoin de coopération ou de complémentaire
Mécanismes d'adaptation	Relations entre les acteurs, flux d'informations et connaissances	Identifier les mécanismes d'adaptation dans un EENC.	Relations entre les commerces déclarées par les commerçants avec les autres, Les comportements des commerces : Communication, l'écoute...

Source : auteur

Cette transposition nous permet de mieux caractériser les EENCs non coordonnés avec une perspective des évolutionnistes et met en évidence les composants au sein des EENCs touristiques. L'idée est que les activités touristiques sont localisées sur d'une destination (Marcelpoil et François, 2008) et construisent des offres globales cohérentes. Cette offre touristique combine un ensemble d'offres individuelles qui forment une destination attractive (Fabry 2009), elle peut être considérée comme un écosystème des configurations d'activité définie par Adner (2017). Dans cet écosystème, les entreprises d'activités touristiques sont considérées comme les espèces qui vivent des ressources du territoire. Les espèces d'entreprises sont définies selon l'activité professionnelle de la manière dont chaque espèce occupe une niche spécifique. Les pouvoirs publics ont pour rôle d'instituer les conditions favorables aux affaires (biocénose), telles que la création, l'aménagement, l'entretien et la promotion du tourisme. Ils attirent des touristes et délimitent les zones urbaines dédiées au commerce. La zone touristique est donc le biotope où les espèces s'installent. Le périmètre de l'écosystème peut être défini par l'ensemble des acteurs publics et privés. La définition de ressource varie d'un à l'autre. Alors que certains auteurs considèrent spécifiquement la nourriture, d'autres incluent les ressources nécessaires à la survie de notre application aux entreprises de tourisme. Ici, nous définissons les dépenses touristiques comme les ressources qui supportent la survie des entreprises. Dans le cas de l'offre touristique, la qualité de ressources (dépenses des touristes) nous permet de mesurer la qualité de destination (environnement).

Le secteur du tourisme comprend de nombreux d'acteurs hétérogènes qui peuvent agir sur l'environnement (Dollinger, 1990) et semble présenter les conditions d'un écosystème entrepreneurial non coordonné et seulement partiellement gouverné par les pouvoirs publics. L'activité et la survie des entreprises ne semblent pas dépendre un acteur central, mais plutôt de leurs propres décisions, prises de manière autonome. Comme les espèces vivantes dans l'écosystème biologique, les entreprises sont capables de capter des ressources et de s'adapter au territoire. L'écosystème touristique présente donc *a priori* les caractéristiques d'un EENC, décentralisé et auto-organisé de notre approche non coordonnée. La congruence de l'offre touristique peut être le fruit d'une adaptation collective des organisations aux exigences de la proposition de valeur pour capter les ressources. Le secteur du tourisme nous est donc apparu adapté pour étudier la coévolution et les interactions entre les organisations.

2.2 Le choix du terrain de recherche

Rappelons que notre problématique de recherche est d'étudier la dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux biologico-touristiques et la coévolution sur la base des interactions inter espèces avec une approche non coordonnée. La recherche sur la dynamique des écosystèmes faiblement gouvernés nécessite d'étudier les terrains qui correspondent aux critères énoncés précédemment dans notre cadre théorique. Le terrain étudié doit nous permettre d'identifier les contours de l'écosystème et être composé d'organisations de petite taille aux activités diverses qui semblent complémentaires. En outre, afin de valoriser le rôle de milieu (biotope), le rôle de la densité évoqué précédemment, il était pertinent de sélectionner plusieurs zones touristiques (zones denses et zones moins denses). Cette distinction permet notamment de vérifier notre première hypothèse et de procéder à une comparaison du comportement écosystémique dans différents contextes de densité de ressources et donc d'environnement. Nos terrains d'étude ici concernent plutôt les zones «terre-mer» en Normandie pour qu'on puisse faire une comparaison avec le cas du Havre. Nous avons sélectionné les villes touristiques terre-mer, telles qu'Etretat, Honfleur, Le Havre, Fécamp, Honfleur, la côte fleurie (Trouville Deauville), le Mont-Saint-Michel, ainsi que Richelieu, qui a été visité comme une destination touristique qui connaît des difficultés de valorisation. La définition du périmètre est prise en compte pour l'étude de ces zones. Dans chacune de ces zones, les activités touristiques ont été identifiées à la fois par la zone de localisation (cœur de zone touristique) et par l'observation de leur positionnement (offre, clientèle visée). Les observations sur place nous avons permis de décrire conclusive des caractéristiques de chacune des zones (Encadré 2).

Encadré 2 : Les terrains de recherches :

Le Havre : Port et station balnéaire, est inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco en 2005. Une ville moderne reconstruite après 1945. Elle connaît un développement touristique soutenu depuis plusieurs années. L'activité touristique est néanmoins une activité parmi d'autres dans la ville, si bien que le tourisme y est relativement peu dense.

Fécamp : En bord de mer au nord du Havre, Fécamp reste une zone touristique peu dense, avec peu d'activité touristique.

Honfleur : Une zone touristique très dense. La ville, qui a conservé un caractère de village ancien, est la sixième destination la plus visitée de France. De nombreuses entreprises de petite taille proposent des services aux touristes. Honfleur reste un port actif aujourd'hui en tant qu'avant-port de la ville de Rouen et dispose de terminaux portuaires. Sa notoriété internationale est cependant davantage liée au tourisme qu'à l'activité portuaire.

Etretat : Une station balnéaire petite avec de nombreux touristes. Le nombre de commerces n'est cependant pas important. Il y a peu de changement sur les activités touristiques.

La côte fleurie : Une zone touristique dense. Trouville reste un village de pêcheurs authentique. Deauville est une ville connue pour ses magasins de haut de gamme et renvoie une image de 'ville shopping'. Ces deux communes sont comme les villes sœurs (situation géographique) qui attirent de nombreux touristes et commerces.

Le Mont-Saint-Michel :

Une commune du patrimoine, le site touristique le plus fréquenté de Normandie. Le cas du Mont-Saint-Michel est un peu différent en raison du faible nombre de commerces indépendants. La plupart des commerces du Mont-Saint-Michel sont partagés par les familles et groupes (Groupe la Mère Poulard, Groupe Sodetour, Commerces de la Famille Alliaume). Avec seulement une vingtaine de résidents et l'espace limité, il y a peu d'espace pour développer les autres activités. L'écosystème est stable.

Richelieu :

Une ville de patrimoine et de tourisme, entièrement construite par Richelieu. Aujourd'hui, en dépit de cet important patrimoine et de la mise en tourisme, le tourisme se développe difficilement.

2.3 Le choix des méthodes

En science de gestion, le choix d'une posture épistémologique (positivisme, interprétativisme, constructivisme) est une chose sérieuse et rigoureuse (Piaget 1967 ; Jolibert, A., & Gavard-Perret, M. L. 2012). Les différents courants et les différentes postures continuent cependant de faire débat (David, 1999 ; Avenier et Thomas 2011). Le travail d'Avenier et Thomas (2011) met en évidence que la combinaison des méthodes mixtes contribue à l'analyse fine des phénomènes et de leurs contextes. La méthodologie déployée ici a pour objet d'étudier la dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux faiblement gouvernés en étudiant la coévolution des acteurs. Un écosystème entrepreneurial touristique comprend une pluralité de dimensions, telles que l'environnement, la temporalité, les instruments et les acteurs. Pour répondre à la complexité de notre problématique, la méthodologie adaptée **procède d'une méthodologie mixte qui** nous permet d'effectuer les analyses des données qualitatives et des données quantitatives.

Notre travail emprunt au paradigme constructiviste. Notre travail met en accent sur les études des comportements des individus et leurs interactions. Le paradigme constructiviste défend en effet l'idée d'accéder à la cognition des acteurs. *« Le concept réside dans la conscience, il a une capacité d'évolution et de transformation en fonction des individus. En quelque sorte, il dispose d'une vie autonome, intentionnelle, dans la conscience et dont il faut rendre compte »* (reprise de Brachet, 1998, cité dans Velmuradova, M. 2004. Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse). Notre recherche suit d'abord une démarche hypothético-déductive (Dehbi et Angade 2019) afin de tester nos hypothèses. La méthode quantitative statistique est donc indispensable afin d'examiner les hypothèses théoriques établies par des matériaux empiriques (Avenier et Thomas 2011 ; Eisenhardt et Graebner 2007). Pour cela, un questionnaire est établi avec les différents items mesurés selon une échelle de Likert pour mesurer comment les variables sont liées les unes aux autres, et s'il existe des dimensions qui peuvent être regroupées en raison de leur proximité.

Mais une analyse statistique classique (travail sur échantillon) ne nous semble pas suffisante pour étudier les dynamiques interactives et complexes qui caractérisent les systèmes sociaux (McKelvey et Boisot, 2010 ; Dumez, 2013). Le phénomène que nous étudions peut dépendre de l'environnement, de l'histoire. Les études quantitatives négligent souvent ces éléments

contextuels. Notre approche des EENCs renforce l'étude quantitative par une étude qualitative sur l'intention et la conscience des acteurs.

De plus, les questionnaires, supports à l'étude quantitative, ne nous permettent pas de comprendre l'histoire et l'évolution des entreprises. Nous avons donc décidé de faire des interviews pour mieux contextualiser notre étude dans le temps et l'espace en intégrant le rôle local des collectivités territoriales. Dans ce cas-là, des méthodes qualitatives nous permettent d'améliorer la diversification et la triangulation des sources, afin de comprendre et analyser les comportements des acteurs. L'approche qualitative est basée sur la psychologie cognitive afin d'accéder aux perceptions des acteurs. Notre travail emprunte donc aux méthodes mixtes qui combinent les analyses qualitatives et quantitatives.

Selon Dajoz et al. (1974), les méthodes mixtes permettent de mieux approfondir les études sur la dynamique de populations. Ainsi, de nombreux auteurs ont mis en avant l'intérêt des méthodes mixtes dans des travaux des sciences de gestion (Provost, 1999 ; Hurmerinta-Peltomäki et al., 2006 ; Hohenthal, 2006). L'acquisition des données qualitatives complémentaires est donc nécessaire pour une triangulation des sources des données (Eisenhardt et Graebner, 2007 ; Morse, 1991), afin de favoriser l'interprétation des résultats et des inférences effectuées. De cette façon, nous devons utiliser des méthodes qualitatives de manière exploratoire pour questionner de façon approfondie afin d'obtenir une compréhension plus riche pour améliorer nos résultats de recherche. Les données qualitatives ont permis de découvrir des thèmes concernant nos questions de recherche, d'expliquer davantage ce qui a été trouvé dans l'analyse quantitative. Pour compléter ce matériau, les entretiens semi-directifs ont été conduits aussi pour notre recherche.

Etant donné notre cadre théorique, notre approche non coordonnée met en évidence les intentions des individus dans l'écosystème. La dynamique de l'EENC, telle que nous l'avons décrite précédemment, repose sur des décisions individuelles d'acteurs qui contribuent à l'élaboration émergente d'une proposition de valeur collective. Les individus s'alignent chacun par auto-adaptation et permettent à la proposition de valeur cohérente d'émerger. Les interviewés sont donc ciblés en tant qu'individus participant potentiellement à la dynamique collective. L'importance des ressources comme moteur de la dynamique de l'EENC, nécessite aussi de comprendre les conditions d'installation initiale des entrepreneurs. Afin d'obtenir ces

informations et de comprendre les interactions entre les commerçants, nous avons donc choisi d'interroger les commerçants eux-mêmes. Les salariés ne connaissent pas les motivations ou conditions d'installation et la manière dont l'entrepreneur se perçoit par rapport aux autres acteurs.

2.4 Construction de questionnaire d'échelle de Likert

L'élaboration du questionnaire respecte le cadre théorique établi selon la revue de littérature. Il a pour but d'identifier nos hypothèses établies. La mesure des ressources effectives et l'identification des interactions au sein de l'écosystème sont difficiles, nous avons décidé d'interroger les commerçants et de collecter leurs perceptions pour analyser ces éléments.

Le questionnaire est mené par l'enquêteur en face à face avec les commerçants installés dans les différentes zones touristiques. Les observations faites par les chercheurs permettent de mieux identifier les prises de décisions (Cabantous et Gond 2012). L'objectif est d'étudier les comportements des entreprises, d'évaluer la nature des interactions entre les entreprises de même espèce ou différente, ainsi que d'identifier l'interdépendance entre eux, afin de comprendre la dynamique d'évolution des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. L'un des objets de ce travail est de déterminer si nous sommes en présence d'un écosystème et si l'évolution de l'écosystème ressort d'une stratégie collective (présence d'une intention collective) ou plutôt d'une dynamique collective (auto-adaptation pour capter des ressources et production émergente d'une proposition de valeur). Les aspects intentionnels seront révélés par les échanges menés avec les commerçants.

Les comportements d'acteurs sont variables et sensibles. Les intentions d'intégration et les stratégies des acteurs peuvent nous montrer la « délibération » des individus afin de garantir la pertinence de notre approche de l'écosystème non coordonné. De manière à atteindre nos objectifs de recherche et à vérifier nos hypothèses, les questions ont été posées afin de créer des variables de mesure et de concevoir une méthodologie adaptée. Une première série de questions a pour objectif de mesurer si l'écosystème existant affecte les intentions d'installation de nouvelles entreprises, dans une logique de boule de neige. Comment les individus prennent-ils la décision pour s'implanter sur le terrain ? Quels sont les facteurs déterminants dans la motivation d'installation ? Ensuite, il s'agissait d'identifier les modes d'interaction/de coordination, la conscience des interdépendances et le rôle perçu des acteurs publics dans la

dynamique collective par les entrepreneurs. Comment l'écosystème s'organise-t-il pour proposer une offre cohérente au client s'il n'y a pas d'acteur central qui organise la coopération dans l'EENC ? Que font les acteurs publics locaux pour le développement touristique du territoire ? Quelles sont les interactions qui existent dans les EENCs biologico touristiques ? Comment les espèces co-évoluent-elles au sein des EENCs biologico touristiques ?

Les bases de données sont toujours les arguments puissants pour prouver nos hypothèses. Afin d'identifier ces différents éléments, nous nous interrogeons sur les variables qui nous permettront de décrire les comportements des individus et de caractériser les écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. Selon les études établies sur les populations écologiques, l'état et l'évolution des populations peuvent être bien représentées par les études démographiques (Carroll & Hannan 1989, Baum & Amburgey 2000). Nous avons donc extrait des listes d'entreprises pour les zones considérées pour identifier les différentes activités et le nombre d'entreprises par activité. Notre travail ne consiste pas en étude démographique, mais il était important de pouvoir qualifier les entreprises étudiées : des entreprises très majoritairement individuelles et de petite taille. Ces données nous ont permis de nous représenter la population des entreprises touristiques visées, essentiellement les commerces, restaurants et hôtels à destination des touristes. Le tableau 5 ci-dessous explique les thèmes interrogés et les questions correspondants.

Tableau 5 : Les objets à mesurer

Thème	Objets à mesurer et à observer	N° de question correspondant
Définition de population de commerce	Qualifier l'activité des commerces Zone d'étude Date d'installation	Q1+Q2+Q3
Ressources	Définir les ressources, identifier la dépendance des ressources et l'attractivité territoriale	Q7
Auto-organisation	Le mode de la prise de décision d'installation et de mouvement d'entreprise, les éléments déterminants pour la prise de décision pour le choix de sa niche.	Q4+Q6 +Q7+Q10+Q11+Q12+Q13
Interaction entre entreprises	Identifier les comportements (communication, observation...) des différentes espèces ; identifier les types d'interactions présentes et l'interdépendance des uns aux autres.	Q7+Q9+Q14+Q19
Intention collective	Identifier leur mode de travail, les partenaires, inspiration, intension pour insérer dans le réseau.	Q15+Q19
Questions ouvertes	Collecter les données qualitatives complémentaires, investigation de la zone touristique, l'histoire, la culture, ressources	Q5+Q8+Q20+Q21 (Questions ouvertes descriptives complémentaires)

Source : auteur

Les types d'activités conduites par les commerçants sont pris en compte pour distinguer les différentes espèces. Ainsi, la zone étudiée a été qualifiée d'intensive par l'observation des activités touristiques de la municipalité (affluence des touristes et évaluation de la densité des commerces touristiques par rapport au nombre total de commerces). Une commune touristique comme Le Havre a par exemple été considérée comme peu dense tandis qu'Honfleur était dense. La qualification de la zone d'Etretat a été plus problématique dès lors qu'elle est dense en touristes, mais peu dense en activités. Nous l'avons classée dans la zone non dense pour l'analyse quantitative. L'étude a été conduite au sein de zones denses et moins denses. Les destinations touristiques les plus développées sont les plus attractives et celles où les ressources (dépenses de la clientèle) sont les plus importantes. L'âge des commerces est pris en compte comme une piste qui nous permet de qualifier l'évolution des commerces, ainsi que l'impact de

la présence de ressources touristiques sur la survie et la longévité des entreprises. Une question ouverte a été aussi proposée en oral pour vérifier le développement des commerces : c'est plutôt une reprise de l'ancien commerce ou un remplacement de l'autre activité.

Le concept des EENCs met l'accent sur la prise de décision autonome des organisations dans la conduite de leurs affaires. Cette autonomie de décision est une condition de l'existence de l'écosystème non coordonné. En outre, dans notre transposition des écosystèmes biologiques, nous considérons que les dépenses des touristes constituent les ressources de l'écosystème et que donc le développement touristique devrait favoriser l'implantation d'entreprises nouvelles attirées par les ressources. Ainsi, au-delà des questions de qualification des commerces, nous avons cherché tout d'abord la partie prenante de décision pour confirmer le caractère autonome des intentions d'installation. Les motivations de choix d'activités et la localisation, ainsi que les facteurs déterminants les choix de localisation et d'activité (choix de la niche). Les questions sur les changements (changement d'activité, adresse, intégration d'un réseau...) opérés au cours du temps des commerces avaient pour objectif de capturer la dynamique en mesurant les adaptations à l'environnement au cours du temps et depuis leur création des commerces. Il s'est avéré que compte tenu du développement touristique, les modifications étaient très peu nombreuses et nous n'avons pas exploité ces réponses.

Les questions suivantes cherchent à vérifier l'existence de formes de coopération ou de concurrence, les attentes en matière d'arrivée de concurrents ou de partenaires et d'identifier les interdépendances entre les activités perçues entre les commerçants actifs dans les différentes zones touristiques et les interactions entre les acteurs. La dernière question enfin a pour objectif d'identifier les modes de coordination adoptés au sein de l'écosystème en considérant que l'auto-adaptation à la proposition de valeur se réalise en activant des modes de collecte d'information. L'information collectée, une fois interprétée par l'entrepreneur conduirait à l'adaptation. Nous avons également vérifié dans cette question la présence possible de leaders ou de référents dans l'écosystème qui auraient pu inspirer/guider les autres. Nous nous interrogeons donc sur la fréquence d'observation des concurrents, l'écoute et l'inspiration des autres, ainsi que la communication au sein de l'écosystème. La recherche sur les comportements des individus nous permet de mieux comprendre comment les individus interagissent entre eux pour s'adapter. Quelques questions complémentaires ouvertes sont aussi posées pour affiner l'analyse (motivations, changements dans l'histoire de l'entreprise,). Les questions ouvertes

complémentaires ont laissé la liberté aux commerçants de s'exprimer librement pour compléter les questions à échelle, ainsi que pour décrire une vision de la zone touristique globale. Ces derniers commentaires des commerçants ont été pris en compte comme une partie des données qualitatives pour la triangulation des sources (Denzin, 1978 ; Jick, 1979). La construction de questionnaire a donc pour but d'identifier nos hypothèses établies.

L'échelle de Likert est souvent mobilisée pour mesurer des opinions ou des attitudes en fonction de la perception des répondants. Différentes questions sont ainsi proposées. Chaque item concerne une variable à mesurer selon notre cadre théorique. Celle-ci nous permet de structurer les opinions des individus pour mieux comprendre leurs comportements (Likert 1932). Le questionnaire de l'échelle Likert permet de faciliter la réponse de la part des commerçants qui ont peu de temps disponible. En outre, les données de l'échelle Likert nous permettent d'analyser et d'identifier facilement les facteurs impliqués dans l'étude. Le nombre d'items que l'on retrouve dans les échelles de mesure est souvent compris entre 3 et 7. Le travail de Jacoby et Matell (1971) indique que l'augmentation de la précision de mesures ne permet pas d'accroître la fiabilité ou la validité des variables. Nous avons utilisé 5 items (de 1 à 5) pour mesurer les différentes variables. Les échelles utilisées sont du type : « pas du tout d'accord », « plutôt pas d'accord », « moyen d'accord », « plutôt d'accord », et « tout à fait d'accord ». Ou de 1 à 5 pour la question de fréquence et question de l'importance de « pas du tout important » à « très important ». Ce type de question limite également les possibilités d'interprétation pour rendre compte des écosystèmes (Stacey, 1995). De plus, ces échelles ont permis de structurer les opinions entre elles et d'évaluer la position des sujets en fonction de cette structure. Le questionnaire a été généré sous Sphinx.

2.5 Collecte des données quantitatives

Avant d'effectuer la diffusion des questionnaires, nous avons tout d'abord sélectionné les quartiers les plus visités par les touristes. Ce sont les quartiers situés plutôt autour des centres-villes, les plages, ou autour des sites touristiques. Nous avons fait un test du questionnaire auprès d'une dizaine de commerçants avant la version définitive. La quasi-totalité des questionnaires a été diffusée en face à face dans les zones considérées. Les dirigeants des commerces interrogés exercent leurs activités de service destinées en partie aux touristes, y compris les activités de restauration, d'hébergement, les commerces généraux, les boutiques de souvenirs et cadeaux, les activités de loisirs, etc. Il s'agit pour l'essentiel d'entreprises individuelles ou de SARL. Une autre partie des questionnaires a été diffusée en ligne pour les propriétaires de chambre d'hôtes et les gîtes. Le taux de retour en ligne est très faible (< 5%). L'investigation sur place des territoires est faite au moment de la diffusion des questionnaires. Les investigations sur place nous permettent d'avoir une connaissance de l'évolution des commerces touristiques au fil du développement touristique. En comparant avec l'ancien état de la ville, nous pouvons obtenir des informations sur la croissance des commerces, la disparition de types de commerces, le changement de destination des commerces, et l'évolution des commerces. Tout cela est très intéressant pour étudier la coévolution entre les acteurs touristiques.

2.6 Les Entretiens

Lors d'une étude de terrain, la recherche consiste à choisir des méthodes qualitatives pour obtenir les résultats plus proches de la réalité. Nous avons réalisé des méthodes qualitatives en suivant ces étapes : l'observation, l'entretien, et les techniques visuelles. Celles-ci nous permettent de mieux saisir le phénomène suivi et les discussions. Les méthodes qualitatives seront utilisées pour compléter les méthodes quantitatives de recherche. Au cours de ces entretiens, des observations ont été réalisées sur le terrain sur le comportement des commerçants. L'administration des questionnaires était aussi l'occasion d'échanger avec les commerçants autour de thèmes prédéfinis. Les commentaires des commerçants sont aussi notés pour enrichir les données qualitatives.

Le guide d'entretien

Des entretiens à usage complémentaire ont été conduits face à face avec les acteurs sur un mode semi-directif. Cette démarche a permis d'approfondir nos sujets de recherche à partir le guide établis (Dumez 2013). En mobilisant les entretiens semi-directifs, l'interviewé a la liberté de parole dans un cadre strict. Les entretiens sont réalisés avec un guide d'entretien en présentant les objectifs de l'étude et le déroulement de l'entretien. Les thématiques abordées sont rédigées sous forme de questions ouvertes. Chaque question correspond à un objectif. L'enregistrement auprès des enquêtes est nécessaire et l'utilisation de l'enregistrement respecte l'anonymat et la fidélité des propos.

Les items principaux de l'entretien sont suivants :

- L'installation des commerces
- Évolution des commerces des dernières années
- Interdépendance entre les acteurs, intention collective
- Ressources des commerçants
- Perception des commerçants par rapport à la zone
- Actions menées par les acteurs publics
- Pratique des touristes

Ces entretiens sont conduits en 2018 et 2019, les personnes interrogées sont des commerçants d'activités, les représentants de l'office du tourisme, ainsi que les représentants de la Mairie. L'objectif est d'explorer les relations entre les différents acteurs, les conditions d'exercice du métier, l'évolution des commerces dans la zone, ainsi que l'influence des pouvoirs publics sur ces activités. L'accès aux touristes est apparu au cours de ces entretiens comme lié à l'accès aux commerces. Un entretien auprès d'un agent immobilier est ainsi venu compléter notre base de données. Les entretiens ont été effectués par une prise de rendez-vous ou au moment de l'administration des questionnaires sur place. La méthode de l'observation et les techniques visuelles seront utilisées comme un complément à nos questionnaires et entretiens afin de mieux comprendre le contexte du territoire.

2.7 Traitements des données quantitatives

L'échelle de Likert fait partie des échelles relatives aux données qualitatives. Pour la vérification des hypothèses et mesurer les effets écosystémiques, procéder au traitement quantitatif, nous devons concentrer nos analyses sur la liaison et la corrélation entre les variables. L'échelle numérique est donc nécessaire. Dans ce cas-là, nous pouvons transformer les perceptions en une échelle numérique et traiter les variables comme des variables quantitatives lorsque l'intervalle entre chaque modalité est considéré comme constant (Legardinier, 2013). Celle-ci nous permettra donc de réaliser les analyses statistiques plus complexes telles qu'une analyse factorielle multiple ou des équations structurelles pour tester la validité d'un modèle.

Afin de mieux étudier le rôle de l'environnement, nous avons divisé les zones en deux échantillons: un échantillon des zones denses (129 observations) en touristes et donc en dépenses touristiques a été étudié qui regroupe les zones telles qu'Honfleur, la Côte Fleurie, le Mont Saint Michel. Un deuxième échantillon de zones moins denses (106 observations) en touristes a également été investi et regroupe les zones de Le Havre, Fécamp et Richelieu (l'appartenance de Richelieu à une autre zone géographique que la Normandie n'affecte pas les résultats par rapport à nos questions de recherche). La qualité de l'environnement (dense ou moins dense) est mesuré par la densité des zones selon l'importance du nombre de touriste/ nombre d'habitants de la zone. Par exemple la densité de Honfleur est 15,52 ($119\ 978/7\ 728^\circ$), et 1,21 au Havre ($207\ 000/170\ 352$)⁴.

Le fait d'utiliser la densité comme variable de contrôle nous permet d'intégrer la dimension environnementale dans le modèle. En comparant le comportement des organisations et les effets écosystémiques dans les zones denses et moins denses, nous essayons de déduire des enseignements relatifs aux EENCs. La densité en ressources pourrait en effet affecter la manière dont les organisations interagissent entre elles et se coordonnent. Le besoin de coordination pourrait être plus important lorsque les ressources sont moins importantes pour construire une proposition de valeur plus compétitive. L'évaluation de la densité touristique (dense/non dense) à partir des observations de terrain (nombre de commerces) par l'auteur. La zone la plus difficile

⁴Sources : Rapport d'activité de l'office de tourisme de Honfleur 2018, population 2018, Rapport d'activité de l'office de tourisme du Havre 2018, population 2018.

à évaluer a été la zone d'Etretat car en dépit de l'importance du nombre de touristes, elle reste assez peu développée au plan commercial. Nous l'avons finalement classée en zone non dense. Plusieurs démarches quantitatives ont été mises en œuvre pour nos articles et communications, telle que la régression logistique, l'analyse factorielle multiple (chapitre d'ouvrage sur la transformation des villes portuaires, communication à Montréal), l'équation structurelle (article soumis à la revue *Management International*), et les statistiques simples.

La Régression logistique

La Régression logistique binaire avec SPSS nous permet de tester un modèle de régression dont la variable dépendante est dichotomique (0,1). Les variables indépendantes explicatives peuvent être qualitatives ou quantitatives. C'est une méthode d'analyse qui nous permet de caractériser les relations entre la variable dépendante et les variables prises en compte (El Sanharawi et Naudet, 2013).

Nous avons utilisé cette méthode pour vérifier si la présence de ressources perçues par les acteurs contribuait à la dynamique de l'écosystème en affectant la décision d'implantation de nouvelles activités. Le concept d'EENC suggère que la présence de ressources (les dépenses des touristes), en l'absence de leader coordonnant l'écosystème, pourrait attirer des entreprises qui, après analyse de l'environnement, s'installeraient. La variable dépendante à expliquer ici est la prise de décision de démarrage d'activité spontané (prise de décision seul ou en famille), qui permet de mesurer le degré de spontanéité de l'intention des individus pour s'installer dans l'écosystème. Le caractère individuel de la décision nous permet aussi de nous concentrer sur des entreprises individuelles dont les stratégies ne sont pas guidées par une tête de réseau. Les questions relatives aux décisions de démarrage d'activité permettent de comprendre comment les entreprises choisissent leurs niches pour s'adapter à l'environnement. Les modalités de la variable à expliquer sont 0 lorsque l'entrepreneur dit avoir pris une décision avec ses amis, des associés ou en lien avec un réseau professionnel et 1 lorsque la prise de décision est faite « seul » ou « en famille ».

Le choix des variables explicatives n'est pas le fruit du hasard, il est basé sur les concepts de la théorie. Ces variables concernent les facteurs qui pourront être pris en compte pour affecter la décision de l'entreprise. A côté des critères classiques de choix d'implantation (bon commerce à reprendre), l'appréciation du développement touristique (développement, risques limités), la présence effective de touristes ou de résidents, la présence de concurrents, l'exploitation de réseaux personnels devaient nous permettre de qualifier la dynamique d'installation. Un résultat attendu est que la présence des touristes a incité à l'installation. Le fait que le commerçant soit un résident local pouvait traduire une logique de rente au niveau local et nuancerait le caractère non coordonné de l'écosystème. De même l'existence d'aides publiques à l'installation nuancerait l'importance des dépenses touristiques comme vecteur d'installation. La variable de contrôle ici est la densité d'activités (zones denses ou zones moins denses) qui nous permet d'éviter le biais dans l'estimation.

Modélisation par équation structurelle (PLS)

Les modèles d'équations structurelles sont des « *méthodes de modélisation des phénomènes aptes à bien définir les systèmes complexes en interaction* » (Jakobowicz, 2007). Ils prennent en compte simultanément plusieurs variables et combinent une méthode d'analyse factorielle et une analyse de régression. L'enquête conduite apportait une grande quantité d'informations riches à analyser. De ce fait, une analyse factorielle multiple (AFM) nous apparaît justifiable pour un traitement simultané de plusieurs tableaux de variables (Martin 2009). Cette méthode nous permet d'élaborer une vue d'ensemble globale des diverses variables, et de résumer l'information en un plus petit nombre de caractéristiques plus faciles à comprendre. L'AFM peut nous aider à réduire les variables supplémentaires et garder les variables actives pour l'analyse afin d'identifier les facteurs structurants. Celle-ci est connue comme une méthode exploratoire (Blanchard et Patou, 2003) qui nous permet de nous approcher de la perspective théorique adaptée. Nous avons fait tout d'abord un tri des variables à l'aide de logiciel SPSS. Les variables triées sont regroupées en plusieurs dimensions (facteurs) qui nous permettent de décrire les individus de manière fiable (Escofier et Pagès, 2016). Dans une perspective confirmatoire de nos hypothèses, nous avons renommé ces facteurs et conçu un modèle d'équations structurelles à variables latentes (Tableau 6).

Tableau 6 : Les variables étudiées à travers le questionnaire

Variable latente/ à expliquer	Questions	Variabiles explicatives
Perception des ressources (Ressources)	Quels sont les critères observés pour l'installation du commerce ?	Nombre résident, nombre de touriste, besoin de marché, l'existence de concurrents
Conscience de l'interdépendance des activités. (Conscience)	Pour votre activité, la présence de telle activité/action publique améliore-t-elle vos conditions d'exercice ?	Hôtels, points touristiques, restaurants, offre alimentaire, boutique de souvenirs, offre commerciale, galeries d'art.
Action publique (AP)		Action de la ville, de l'office de tourisme, événement
Mode d'adaptation des acteurs aux fluctuations de l'environnement et aux autres espèces (Comportement)	Pour la gestion de vos activités, en général comment procédez-vous ?	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiration des autres, - Écoute, - Communication avec les autres.
Dynamique de l'EENC (Dynamique)	De quoi auriez-vous besoin pour améliorer les conditions de votre activité ?	<ul style="list-style-type: none"> - De concurrents, - d'activités complémentaires à la vôtre, - d'accéder à un réseau local, d'aide locale - d'accéder à un réseau national. <p>+ <i>Impact des interdépendances perçues</i> + <i>Impact du comportement adaptatif.</i></p>
Rôle de la densité	Évaluation par l'auteur	Évaluation de la densité touristique observée au moment de l'enquête (densité des commerces touristiques, de l'activité touristique en termes de dépenses).

Source : auteur

Etant donnée la définition des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés, il est intéressant d'identifier, comme dans la régression précédente, l'importance perçue des ressources par les commerçants lors de leur installation. Lorsque les commerçants entrent dans le marché, ils

observent les ressources du marché et choisissent leurs niches pour s'adapter aux conditions du territoire. Le rôle des pouvoirs publics est pris en considération pour mettre en évidence leur impact sur la dynamique de l'écosystème. Celui-ci est principalement dans l'apport de dépenses touristiques par l'intermédiaire des offices de tourisme ou des événements créés et l'aide à l'installation des commerces est sans importance. Nous avons défini les écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés comme réunissant un ensemble d'opérateurs indépendants (non coordonnés par un leader) dont la complémentarité des activités.

La mesure de l'activation de ces interdépendances est donnée par la conscience qu'ont les différents acteurs de leur interdépendance vis-à-vis des autres membres de l'écosystème. Ces effets écosystémiques sont cruciaux pour vérifier qu'on est bien en présence d'un écosystème. Dans les écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés, la conscience des effets écosystémiques (interdépendances) devrait conduire les acteurs à rechercher la présence d'activités concurrentes ou complémentaires pour alimenter la proposition de valeur. Cette dynamique permet de stabiliser l'écosystème dans le temps et d'entretenir l'écosystème. L'adaptation des organisations est réalisée par la mobilisation de capacités cognitives et les échanges entre les membres de l'écosystème. La dynamique des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés dépend donc à la fois de la conscience des interdépendances et du comportement d'auto-adaptation des organisations par l'acquisition d'informations qui leur permettent de s'adapter. Dans le modèle proposé, la variable à expliquer est la dynamique de l'écosystème, elle est mesurée par le désir des commerçants de bénéficier de « plus de concurrents », « plus d'activités complémentaires », « plus de réseaux locaux », et « plus de réseaux nationaux ».

Parmi les méthodes d'équation structurelle, l'approche PLS apparaît bien adaptée au contexte d'un développement théorique ou d'une application prédictive (Fernandes, 2012), de situations de forte complexité où l'information théorique est faible (Jöreskog & Wold, 1982). Elle paraît ainsi adaptée pour tester le pouvoir explicatif de notre modèle dans un contexte de construction théorique sur les écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. Dans la méthode PLS, nous procédons à une double régression. D'une part les relations entre les variables manifestes et les variables latentes, et d'autre part les relations entre les différentes variables latentes. Les variables latentes sont d'abord estimées comme une combinaison linéaire des variables manifestes qui les représentent puis les régressions simples ou multiples entre variables latentes sont établies (Fernandes, 2012). Dans les équations structurelles, les variables latentes non

observées existent au travers des sous variables (variables manifestes) qui définissent le modèle de mesure (externe). Le modèle structurel (interne) est représenté par les variables latentes et les relations établies par le chercheur entre ces variables. La qualité du modèle externe s'évalue au regard des critères de fiabilité de cohérence interne, d'unidimensionnalité, de validité convergente et de validité discriminante des construits (Fernandes, 2012).

La qualité du modèle interne est évaluée par la variance expliquée par le modèle et donc par chacune des variables latentes explicatives de la variable dépendante, et l'indice de redondance. Ce modèle a pour but de confirmer nos hypothèses. Nous avons établi un modèle en mode réflexif (les variables manifestes sont reflet de leur variable latente) et défini les relations causales entre les variables. Le modèle est séquentiel. La perception des ressources par l'entrepreneur : 1) l'importance perçue des ressources le conduit à entrer sur le marché en sélectionnant une niche de marché, 2) Une fois dans le marché il est conscient des interdépendances. 3) La conscience de ces interdépendances et les capacités cognitives mobilisées qui permettent le comportement adaptatif (l'écoute, la communication) lui permettent d'interpréter l'environnement et le conduisent à désirer la présence d'autres acteurs dans l'écosystème.

Conclusion

Cette partie de méthodologie permet de faire le lien entre notre support théorique et nos résultats. Nous avons présenté notre positionnement épistémologique et les démarches que nous avons mobilisées pour répondre à nos questions de recherche. La plupart de ces démarches offrent une base solide pour les études quantitatives. Des entretiens complémentaires sont aussi mobilisés pour les preuves sous forme de verbatim. Les deux échantillons (zones denses et zones moins denses) nous permettent de mettre en évidence le rôle de la densité au sein des écosystèmes. Notre méthode originale construite à partir de la transposition des concepts biologiques, peut être dupliquée et améliorée pour les futures recherches. Cependant, l'application de cette transposition ne peut pas être adaptée aux écosystèmes plus structurés, cela peut être une limite de notre recherche.

III. Présentation des travaux

Ces différents outils nous ont permis de communiquer, d'écrire des chapitres d'ouvrages et des articles qui rendent compte partiellement des résultats et de notre progression. Dans ces travaux, nous utilisons suivant les cas des terrains différents (Richelieu, Honfleur, échantillon total) et des méthodologies de recherche différentes (Etude de cas, Analyse Factorielle Multiple, Equations Structurelles, exploitation des entretiens et des observations de terrain). Nous les présentons dans les pages qui suivent.

Tableau 7 : Synthèse des travaux

Article	Auteurs	Statut	Méthode	QR
Chapitre 1	Marie-Laure. B Samuel. G Xiao L	Publié	Descriptive	Quel est le rôle jouent-elles les pouvoirs publics au sein du développement touristique ?
Chapitre 2	Marie-Laure. B Samuel. G Xiao L	Soumis à la Revue Management International	Quantitative	Quel rôle joue-t-elle la densité au sein des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés ?
Chapitre 3	Marie-Laure. B Samuel. G Xiao L	Communication de colloque AIRMAP	Qualitative	Quelle est la gouvernance des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés ?
Chapitre 4	Marie-Laure. B Samuel. G Xiao L	En cours de publication	Qualitative et quantitative	Quelle est la nature des interactions entre les acteurs au sein des écosystèmes non coordonnés?
Chapitre 5	Xiao L	Soumis à la Revue Marketing territorial	Qualitative	Quelle est la différence entre de la dynamique collective des écosystèmes et un réseau non centré?

3.1. La gouvernance publique du tourisme, une étude de l'impact de la loi

NOTRe

Le premier chapitre d'ouvrage est issu d'une première réflexion sur les zones touristiques dans laquelle nous recherchions à préciser le rôle des pouvoirs publics. Il s'agissait pour nous de définir dans quelle mesure une zone touristique pouvait être considérée comme un écosystème non coordonné si l'Etat intervenait beaucoup. A l'aide de ce premier travail puis au cours de la thèse, nous avons pu remarquer que le rôle de l'Etat consistait surtout à apporter des ressources au territoire et affectait peu les relations entre les membres de l'écosystème. Ce chapitre d'ouvrage a été écrit en lien avec un premier voyage d'étude réalisé à Richelieu. Richelieu est une commune qui dispose d'un patrimoine important lié à la personnalité de Richelieu qui y a créé une ville de toutes pièces en 1631. Aujourd'hui, en dépit de cet important patrimoine et de la mise en tourisme, le tourisme se développe difficilement. En tant qu'observation, la commune de Richelieu était représentative d'un territoire qui ne parvenait pas à se développer de manière autonome. L'opportunité de contribuer à un chapitre d'ouvrage sur la loi NOTRe et le tourisme nous a donné l'occasion d'acquérir et de mettre à jour des connaissances sur les modes de gouvernance du tourisme. Les résultats montrent que la loi NOTRe offre la possibilité d'aligner et d'adapter les outils de gouvernance du tourisme avec une stratégie collective. Les parties liées par un intérêt commun autour de la destination se sont montrées capables de partager une même vision de leur territoire. Ce chapitre d'ouvrage est co-écrit par le directeur de thèse et la co-encadrante de thèse, a été publié en 2018 (in Nathalie Fabry et Jacques Spindler, *Le tourisme: un domaine de compétence partagé*, L'Harmattan, p. 185 200.)

LA CONTRIBUTION DE LA LOI NOTRe A LA DEFINITION DES ECOSYSTEMES D'AFFAIRES TOURISTIQUES

Le concept d'écosystème d'affaires popularisé par Moore (1993,1996), construit par métaphore avec les écosystèmes biologiques, souligne les interactions et l'interdépendance entre les différentes catégories d'organisations (les espèces) au sein d'une activité qui partagent ainsi une communauté de destin. Les organisations participant à un écosystème d'affaires collaborent entre elles mais restent néanmoins en concurrence les unes avec les autres pour capter les ressources de l'écosystème dans une logique de coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996 Guéguen, 2009). Ainsi, en stratégie, des travaux illustrent la manière dont les grandes entreprises telles qu'Amazon, Google ou Microsoft combinent des compétences de manière dynamique pour mieux servir leurs marchés. Les relations entre les entreprises se font puis se défont, au gré de l'évolution des technologies et des marchés. L'économie géographique s'attache plus particulièrement, à la suite de l'intérêt pour les clusters, à la question des écosystèmes entrepreneuriaux. Il faut constater en effet que certaines régions, en fonction des conditions qu'elles offrent, pourront être plus favorables que d'autres à l'entrepreneuriat. Un écosystème entrepreneurial est ainsi une région qui offre une culture et des politiques favorables à la création d'entreprise et où le leadership s'appuie sur du capital humain, l'accès aux moyens financiers et un ensemble de moyens institutionnels et infrastructurels (Idenberg, 2010). L'écosystème entrepreneurial, dans le prolongement du cluster, est ainsi un espace physique où l'on recherche le développement et l'innovation en favorisant les échanges entre les acteurs. La fascination depuis Marshall (1920) de la sphère politique pour les processus d'agglomération spatiale des activités et la volonté de promouvoir l'émergence de territoires dynamiques conduisent le management public à s'approprier et à mettre en œuvre les principes relatifs à l'écosystème entrepreneurial (cf les nombreux projets de *smart cities* par exemple ou l'engouement pour les start-ups). L'écosystème peut s'analyser ainsi à deux niveaux : celui des acteurs, les entrepreneurs, des ressources et des relations qu'ils entretiennent, et celui du cadre dans lequel ils opèrent. Plusieurs auteurs soulignent cependant le manque de base empirique aux nombreux travaux conceptuels qui se sont développés et le manque d'intérêt pour les activités qui ne seraient pas de haute technologie (Brown, 2017, Neumeyer et Corbett, 2017). Cette contribution, qui s'intéresse au cadre dans lequel les activités touristiques vont émerger, traite justement d'un domaine faiblement technologique.

Le rôle des pouvoirs publics dans le contexte décrit, est celui de créer les conditions favorables à l'entrepreneuriat non plus seulement au niveau national, mais aussi au niveau local. C'est ainsi que de nombreuses régions se sont dotées d'une capacité d'investissement combinant des fonds publics et privés pour pouvoir agir sur le développement (Spigel, 2015). Au-delà de créer des conditions règlementaires favorables, des capacités d'investissement, des lieux de connexion entre les acteurs, les pouvoirs publics peuvent contribuer à définir les contours des écosystèmes. C'est en tout cas la lecture qui est proposée ici des effets de la loi NOTRe et des mesures connexes, sur l'activité touristique en France.

Après de nombreuses années d'un développement touristique relativement spontané, localisé, émerge en France une politique volontariste de développement touristique. Derrière ce dessein, il y a l'idée que les activités touristiques, non délocalisables, sont un facteur de développement territorial et d'équilibrage territorial. La mise en œuvre de cette stratégie induit une coordination croissante des politiques du tourisme et l'élaboration de schémas touristiques plus élaborés, au-delà de l'échelle locale. En privilégiant les niveaux intercommunal, régional et national d'intervention publique dans l'action touristique (suppression de l'action économique départementale et réduction de l'action communale), la loi NOTRe consacre l'échelle intercommunale de la destination touristique et le caractère collectif de l'action touristique. Elle offre la possibilité aussi de mettre en conformité la gouvernance locale du tourisme avec la stratégie et peut offrir ainsi un cadre clair à l'émergence du développement économique local.

Après une étude des écosystèmes d'affaires touristiques et du rôle des pouvoirs publics dans ces écosystèmes, le cas de la commune de Richelieu et de l'émergence de l'office de tourisme intercommunautaire, en regard des contributions de la loi NOTRe est présenté puis discuté. Ce chapitre contribue ainsi à préciser les implications de la loi NOTRe dans la mise en tourisme d'une destination et le rôle des interactions entre les acteurs publics locaux dans la construction de la destination et du périmètre de l'écosystème d'affaires.

1. Le rôle des pouvoirs publics et le développement d'un écosystème d'affaires touristique

La théorie des écosystèmes d'affaires s'intéresse de manière privilégiée aux acteurs et à la manière dont ces derniers se développent et innovent. En gestion, le concept des Ecosystème d'Affaires (ESA) apparaît pour la première fois dans l'article de Moore (1993) et a été popularisé dans son ouvrage de 1996. Cet apport, souvent exploité dans une perspective stratégique s'inscrit dans un ensemble de travaux antérieurs qui s'appuient également sur une analogie avec la biologie (Hannan et Freeman, 1977, Hannan et Freeman, 1984, Winter, 1990).

Le concept d'écosystème d'affaires met spécifiquement en valeur les interactions entre les acteurs et les interdépendances entre les organisations. L'interdépendance est telle que les acteurs partagent une communauté de destin. Si l'écosystème se développe, toutes les organisations sont susceptibles d'en profiter. S'il périclité, les organisations les plus fragiles, peu flexibles, incapables de s'adapter aux nouvelles circonstances disparaîtront. L'étude du cycle de vie des écosystèmes montre ainsi comment les difficultés du leader de l'écosystème d'affaires peuvent entraîner des difficultés pour les autres participants (Fautrero et Gueguen, 2012). D'une manière générale, le maintien de l'écosystème dépend à la fois des capacités d'entraînement de quelques acteurs, des synergies exploitées collectivement et des capacités individuelles d'adaptation des entreprises. Si les organisations présentes au sein de l'ESA sont en concurrence les unes avec les autres pour capter les ressources, la prise de conscience par les acteurs de leur communauté de destin favorise cependant simultanément des comportements coopératifs et constructifs. La coopération émerge en effet dans le contexte d'un *rapprochement d'intérêts entre complémentaires* (Nalebuff et Brandenburger, 1996). Le rapprochement d'intérêts complémentaires est particulièrement évident dans le tourisme où les attractions nécessitent pour se développer de services complémentaires tels que l'hébergement, la restauration ou l'offre commerciale. Cela peut conduire les entreprises à développer des stratégies collectives telles qu'en promouvant le territoire, toutes les organisations bénéficient (Gundolf et al. 2006). En agissant sur la création de ressources collectives d'abord, la coopération tend à diminuer la férocité de la concurrence sur les ressources. Encore faut-il que les organisations aient conscience d'appartenir à une communauté et qu'elles soient capables de se coordonner de manière efficace.

Si l'analogie à la biologie suggère, comme entre les espèces, plutôt des interactions spontanées entre les organisations, de nombreux travaux en gestion mettent en évidence plutôt l'intelligence prédatrice de certains acteurs (Google, Apple, Microsoft, Amazon..), qui, pour construire un écosystème d'affaires à la dimension de leurs objectifs, recherchent, combinent et mettent en synergie les ressources et les compétences complémentaires (Iansiti et Levien, 2004). Dans cette perspective, les leaders des écosystèmes ainsi construits peuvent s'affranchir davantage de l'environnement pour le « façonner » et définissent eux-mêmes les frontières de leur activité. Dans le domaine du tourisme, s'il existe quelques leaders, les territoires sont plutôt composés d'une multiplicité et d'une grande diversité de petits acteurs, souvent entrepreneurs individuels, qu'il est difficile de coordonner. Renvoyant à la notion de clusters « spontanés » ou « construits » (Fabry, 2009), les écosystèmes d'affaires touristiques, particulièrement au niveau local, devraient être plutôt « spontanés », que construits et gouvernés par une organisation focale. Les décisions d'installation des entreprises de tourisme sont en effet majoritairement individuelles et se réalisent en fonction de la lecture que se fait l'entrepreneur des opportunités qu'il pourra exploiter. Dans une enquête que nous avons réalisée auprès de 140 entrepreneurs en zone touristique, près de 80% ont déclaré avoir pris leur décision d'installation seuls ou en famille au vu de la disponibilité de ressources touristiques (dépenses touristiques) qui les a engagés dans l'activité (86%). Le développement est ainsi plutôt décentralisé, voire auto-organisé en fonction de la perception d'opportunités.

Dans les écosystèmes biologiques, l'intervention de l'espèce humaine est considérée comme une énergie auxiliaire qui permet de modifier l'environnement matériel et de le structurer. Elle permet aussi de créer un système de régulation coordonné en intervenant sur le nombre d'espèces (Frontier et al. 2008). L'action des pouvoirs publics dans le domaine touristique est similaire. Le rôle des pouvoirs publics est de permettre, favoriser la floraison d'activités en prévoyant un cadre adapté (Brown, 2017). La réflexion en termes d'écosystèmes offre une métaphore puissante pour aider les acteurs à imaginer les réseaux et les connections nécessaires entre les individus, organisations et institutions (Neumeyer et Corbett, 2017). Cependant, de nombreux auteurs soulignent la nécessité d'adapter le cadre institutionnel au contexte local et l'impossibilité de copier-coller des modèles empruntés (Mason et Brown, 2014, Spigel, 2015, Brown 2017). Cela induit, de pouvoir bénéficier d'un cadre national relativement flexible, capable de s'adapter à différents contextes. C'est en effet la combinaison d'un ensemble d'éléments distinctifs localisés (sociaux, institutionnels ou relationnels) qui donne son sens à

l'écosystème, puis à l'action. La gouvernance publique n'a en effet pas vocation à gouverner l'entrepreneuriat (Gundolf et al., 2006), mais elle doit proposer des institutions facilitatrices dont la gouvernance est en concordance avec les objectifs de développement. Comme les organisations privées, les institutions publiques sont amenées à évoluer pour adapter leur action au contexte.

En matière de tourisme, les pouvoirs publics ont une compétence en matière de création, d'aménagement, d'entretien et de gestion des zones d'activité touristique ainsi que la compétence en matière de promotion du tourisme (Tableau 8). Le rôle en matière d'infrastructures de communication, de qualité de l'environnement ou de promotion à l'étranger est souligné par Clergeau et Spindler (2015) dès lors que dans l'activité touristique ce n'est pas le produit qui va vers le consommateur, mais le touriste qui vient à la destination. Au travers des actions en termes de développement économique ils interviennent aussi sur l'évolution des populations d'entreprises en nombre et en qualité. Ainsi, la région Normandie par exemple dispose du fonds Normandie participations qui a vocation à prendre des participations dans des entreprises pour accompagner leur développement (mais qui investit de manière privilégiée dans la haute technologie). Les différents niveaux d'intervention dans le tourisme peuvent être ainsi analysés comme une énergie auxiliaire qui doit faciliter l'émergence et le développement de l'écosystème.

L'étude du cas de la mise en œuvre de la loi NOTRe montre que l'action ne se limite pas à fournir de l'infrastructure et à agir sur l'évolution des populations d'entreprises. Elle montre que, dans le tourisme, la modification de l'environnement matériel et sa restructuration, par le jeu des interactions entre les différentes collectivités, va jusqu'à dessiner le périmètre des écosystèmes d'affaires touristiques dans lesquels les entreprises seront localisées et évolueront.

Tableau 8: Niveaux actuels d'intervention aux différentes échelles de la mise en œuvre des politiques du tourisme.

Niveau d'intervention	Périmètre d'intervention	Moyens
National	Attraction de touristes en France	Marque « France »
Régional	Attraction de touristes en Région	SRADDET, SRDEII, marque « Région », aide au développement économique et gestion des budgets européens, sélection des projets, fonds d'investissement, promotion internationale, création de marques régionales.
Départemental	Valorisation des destinations départementales, a priori hors métropoles.	Valorisation des destinations (médias), conseil, formation, aide au montage de dossiers.
Communauté de communes ou métropoles	Autorité de gestion de destination Attraction de touristes vers les destinations touristiques précises	PLU, Construction et coordination de l'offre locale, marques de destination, interaction éventuelle avec le département et la Région.

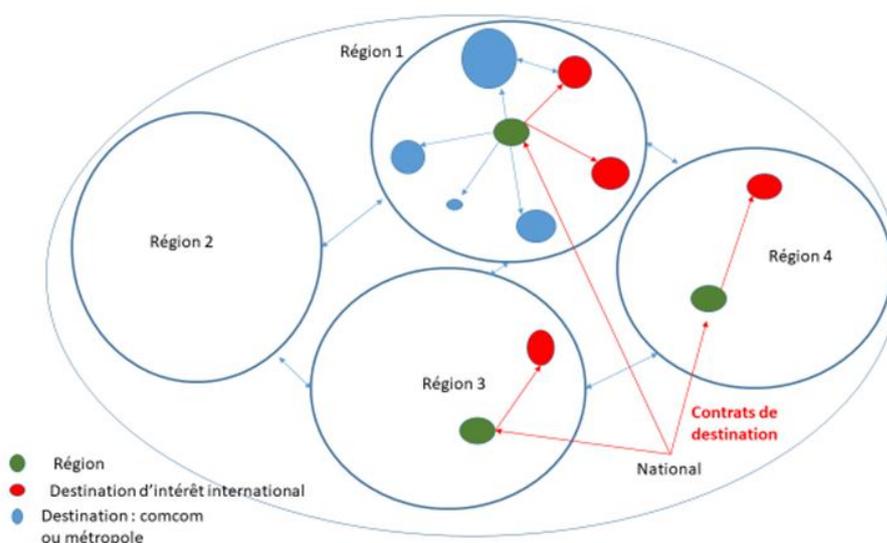
Source : auteurs

2. La loi NOTRe et la transformation des écosystèmes d'affaires

En redéfinissant les compétences au sein des collectivités territoriales et en désignant les niveaux d'intervention à travers le partage des compétences, la loi NOTRe, associée à d'autres décisions, détermine la hiérarchie et les acteurs qui pourront être les noyaux décisionnels des réseaux touristiques. Elle organise aussi la possibilité de la coordination horizontale et verticale. Dans ce schéma, l'Etat avec son gouvernement, est en charge du développement de la marque France à travers le monde et d'attirer les touristes internationaux en particulier. Le contrat de destination a ainsi pour vocation d'accompagner l'adaptation de sites identifiés comme étant d'intérêt international, à l'accueil d'un public plus nombreux durant une période plus longue. Il revient aux Régions de développer chacune leur offre touristique et de promouvoir leur offre tant au niveau national qu'international afin de capter chacune une partie des flux de touristes. En charge de l'aménagement du territoire (SRADDET, SRDEII), de la coordination de l'offre

touristique, mais aussi du transport interurbain et du développement économique et culturel, elles disposent des cartes nécessaires au développement des destinations touristiques (Tableau 8). La gestion des fonds européens contribue à leur donner la possibilité d'affecter des moyens aux projets qu'elles sélectionnent. Les Régions sont ainsi les interlocuteurs naturels de l'Etat et d'atout France pour la valorisation des destinations touristiques à vocation internationale.

Figure 5 : Schéma Interactions entre les différentes échelles de l'organisation touristique



Source : auteurs

Enfin, les communautés de communes et métropoles constituent désormais l'échelle de travail de la destination touristique. Les communautés de communes et les métropoles ont ainsi la fonction d'*organisations de gestion de destinations* (Pearce 1992, Ritchie et Crouch, 2003). Lorsque des agences départementales ont été conservées, leur activité concerne la promotion et la mutualisation des moyens en support aux communautés de communes et à leurs offices de tourisme et leur activité est principalement tournée vers la mise en valeur des zones périphériques.

La réforme de 2015 semble donc, dans le tourisme, consacrer le glissement, pour la mise en œuvre de la politique nationale, vers le couple « intercommunalité-région » promu par Attali (Marcou 2015, p. 893). Avec la contractualisation croissante sur des objectifs aux différents niveaux, elle accentue l'effet de coordination verticale de l'offre touristique en réduisant notamment la concurrence entre les communes pour porter celle-ci à l'échelle intercommunautaire et régionale. Il en résulte un schéma très coordonné mais néanmoins flexible de la construction et de la valorisation de l'offre touristique dans lequel la concurrence peut rester vive entre les Régions et entre les destinations à l'intérieur des régions (Figure 5). Bédé (2015) montre en creux, comment dans un contrat de destination transversal à plusieurs communautés sur la mémoire autour du 70ème anniversaire du débarquement, c'est finalement la Région avec ses services qui pilote le contrat et en assure la promotion à travers le CRT. Selon son analyse, cette hiérarchisation est à la fois légitime et évite de négocier pour désigner un « chef de file ». L'analyse du cas qu'il réalise montre en outre la difficulté à mobiliser les opérateurs privés locaux qui finalement, sans renoncer à tirer profit de l'afflux prévisionnel de touristes, se constituent en association séparée.

Au niveau local, l'échelle de travail, celle de la destination, est celle de la « zone d'activité touristique » qu'il convient de définir et qui doit disposer de la compétence en matière de promotion touristique. Cette dernière ne se confond pas avec la compétence en matière d'équipements touristiques qui reste communale. Ainsi, selon la note de l'Association des Maires de France (33 et 33 bis, 2016) relative au tourisme et à la loi NOTRe, il est précisé qu'il appartient aux collectivités *d'analyser, au vu d'un faisceau d'indices, la zone qui peut être qualifiée de zone d'activité touristique* qui doit définir le périmètre de l'action touristique. La compétence de la promotion de la zone ainsi définie est transférée aux communautés de communes élargies à 15 000 habitants minimum, puis à l'office de tourisme dépendant de cet EPCI. Le cadre de la loi entend ainsi adapter les moyens de gouvernance à l'espace touristique pertinent collectivement défini. Le périmètre de l'office de tourisme doit donc épouser les contours de la zone d'activité touristique. La démarche est ainsi 1) de rassembler le faisceau d'indices, 2) de parvenir à une qualification collective de la zone d'activité 3) constituer l'EPCI qui a cependant d'autres compétences que le tourisme, 4) y rattacher l'office de tourisme nouveau qui rassemble en général un ensemble d'offices préalablement dispersés. Cette recomposition induit la mise en œuvre d'une nouvelle gouvernance, la définition de règles de financement, l'harmonisation du fonctionnement (taxes de séjour et des contrats de travail), la

réorganisation des personnels et des activités, et la coordination des plans d'action à l'échelle intercommunale.

Du point de vue local, la structuration des écosystèmes territoriaux qui résulte de cette répartition des compétences augmente le potentiel de coopération pour la construction d'une destination cohérente. Dans des zones déjà très attractives la communauté de communes correspond déjà à l'échelle de travail de la destination (métropoles, Deauville/Trouville par exemple). Dans d'autres zones à l'attractivité limite ou aux attractions plus dispersées, la définition de l'espace de travail à l'échelle de la communauté de communes agrandie par la définition de seuils de population plus élevés offre la possibilité de construire un parcours touristique plus dense et de conserver les touristes plus longtemps sur le territoire. Les périmètres de la communauté de commune et de l'office de tourisme associé définissent *a priori* le périmètre minimum de l'écosystème d'affaires au sein duquel les opérateurs pourront coopérer puis les entrepreneurs entreprendre. Au plan touristique, le point de départ de la réflexion repose cependant sur la définition de la « zone d'activité touristique » qui sera promue par l'office de tourisme et la coopération autour de cette zone de l'ensemble des parties prenantes. La bonne volonté ou l'intérêt bien compris sont ainsi déterminants pour la construction future de la destination et de la concurrence des destinations entre elles.

Si la loi crée le cadre, il reste aux acteurs à se saisir de la question et à mettre en œuvre des arrangements institutionnels négociés. L'émergence d'une définition collective de la zone d'activité touristique ou la coopération intercommunale ne vont pas nécessairement de soi. Ici cependant, c'est le cas de la ville de Richelieu et celui de la naissance de l'office de tourisme Azay-Chinon-Val de Loire, une coopération réussie qui est étudié puis discuté.

3. Le cas de Richelieu et la création de l'office de tourisme Azay-Chinon-Val de Loire

Toute l'histoire de Richelieu est emblématique d'efforts de « construction » et de développement. L'histoire de la ville et les récents efforts de développement touristiques sont présentés, ainsi que les enjeux de la création d'un nouvel office de tourisme destiné à promouvoir une nouvelle destination.

Présentation de la ville de Richelieu, la cité idéale (d'après Mauclair, 2011)

En mai 1631, Louis XIII accorde au cardinal de Richelieu le droit de « *faire construire et bâtir autour ou proche sa dite maison de Richelieu un bourg de telle grandeur et espace qu'il avisera bon être, fermé de murailles et fossés* » (Mauclair, 2011). Afin de favoriser son développement, le roi autorise la ville à accueillir plusieurs foires « franchises et libres » de droit, exempte totalement la ville d'impôts durant le temps de construction des cent premières maisons et fixe un impôt faible ensuite, autorise la ville à s'administrer elle-même et à percevoir sa propre taxe. Ainsi naît ex nihilo la cité de Richelieu, conçue selon des plans géométriques, à toute proximité du château de Richelieu. Entourée d'une enceinte fortifiée percée de six portes, équipée en eau et en fontaines, la ville se veut moderne et atteint environ 4000 habitants à la fin du XVII^{ème} siècle, au même niveau à peu près que Loches, Bourgueil ou Chinon. En 1760, la ville ne compte plus que 3400 habitants et à la veille de la révolution, ils ne sont plus que 3000. Aujourd'hui, la ville compte moins de 2000 habitants (1789 en 2014) et une population vieillissante. Mais elle dispose d'importantes ressources touristiques sous la forme d'un patrimoine architectural riche et très spécifique, classé patrimoine mondial par l'Unesco.

La mise en tourisme de Richelieu

Localisée au sud de l'Indre et Loire, à l'orée de la Vienne, la commune de Richelieu est à proximité de nombreux sites touristiques tels que Chinon, Bourgueil, Azay-le-Rideau, ou encore Saumur, Loches, Tours et les nombreux châteaux de la Loire (voir Figure 6). Un peu plus bas, le marais poitevin, le Futuroscope et La Rochelle sont facilement à portée de voiture. Richelieu est donc à la frontière entre plusieurs offres touristiques constituées et attractives et est donc fortement concurrencée. La mise en tourisme de la ville et du château de Richelieu nécessite de parvenir à s'insérer dans les réseaux constitués et d'en tirer un bénéfice économique pour la ville.

Avec un nombre d'habitants en baisse et une vieille ville vidée de ses habitants, la municipalité de Richelieu (dont le maire actuel est l'ancien secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat, des Petites et Moyennes entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, Hervé Novelli) s'est engagée dans la dynamisation et l'animation touristique.

En plus du musée Richelieu, inauguré dans les années 1960, la ville a créé l'espace Richelieu (exposition permanente). Côté animations, l'opération « Richelieu et arts » vise à attirer, moyennant la fourniture de locaux, des artisans durant l'été au sein de la vieille ville dont les locaux sont vides et à animer le centre de ville. En 2015, 14 artisans se sont ainsi installés durant la période estivale. Depuis la fin des années 1990 (1997), le festival de « Cape et d'épée » a lieu tous les deux ans, ainsi qu'un festival annuel de musique classique et de jazz. L'offre d'hébergements s'est également étoffée avec l'ouverture de la résidence du Plessis.

Les nombreux efforts engagés donnent des résultats en demi-teinte et bénéficient finalement assez peu à la ville dont les services complémentaires (hôtels, restaurants, bars, commerces..) se sont peu développés. Ainsi, un rapport établi en 2016 à 21 le nombre de locaux vides en ville sur un total de 69. La ville si animée autrefois (Mauclair, 2011) reste, en dépit des efforts municipaux et d'un potentiel important, relativement en marge du développement touristique et peine à s'insérer dans les trajectoires touristiques. Fortement concurrencée par les nombreux châteaux de la Loire et le positionnement « Renaissance », Richelieu reste en marge des circuits officiels promus par les organisations touristiques (cf offres de valdeloire-tourisme.fr par exemple) et reste peu référencée. Ces résultats mitigés justifient la recherche de coopérations à la fois pour améliorer l'attractivité du territoire et pour partager la charge du développement.

La construction d'une destination et l'émergence de l'office de tourisme Azay-Chinon-Val de Loire

La note de l'AMF évoquée ci-dessus propose que dans l'esprit, afin que les instruments de gouvernance correspondent à la stratégie poursuivie, la zone d'activité touristique soit définie avant de définir le périmètre de l'office de tourisme. Dans la plupart des localités, cette zone d'activité épouse les contours des nouvelles communautés de communes. Alternativement, plusieurs communautés de communes peuvent former l'office de tourisme.

Localisée aux confins de la Région et du département, la commune de Richelieu s'inscrit en 2010 dans deux espaces de coopération intercommunaux : la communauté de communes de Richelieu (1999), qui compte 8000 habitants et le « pays du chinonais », supporté par un syndicat mixte qui regroupe 48 000 habitants sur 1194 km². Le pays du chinonais comprend notamment les communes de Chinon, d'Azay-le-Rideau, de l'Île Bouchard (tourisme religieux) et de Ste Maure de Touraine (fromages AOP). Dans le cadre du pays, une étude stratégique a été conduite sur la structuration de l'offre et des acteurs ainsi que sur différents thèmes tels que

le cyclotourisme ou le tourisme équestre. Selon la norme de l'époque, chaque commune dispose de son propre office de tourisme.

Un troisième espace de coopération a cependant émergé dès 2011, avec la création de l'association « l'Union des Offices de Tourisme du pays du Chinonais et du Val de l'Indre » qui a pour objet de « *structurer la destination touristique* »⁵. Y sont associées les communautés de communes de Chinon, Vienne et Loire, Bouchardais, Pays de Richelieu, Sainte Maure de Touraine et Val d'Indre. Les Présidents des différentes communautés de communes en sont membres et contribuent à la réflexion. L'association a pour objet de construire la stratégie touristique d'un territoire, celui des communautés de communes membres, qui « *présente des caractéristiques géographiques et culturelles communes* ». Les acteurs semblent ainsi avoir identifié un faisceau d'indices permettant de définir la zone d'activité touristique. Une certaine complémentarité des ressources touristiques justifie la coopération. Avec Chinon (château médiéval), Azay-le-Rideau (château Renaissance) et Richelieu (époque moderne), un voyage dans le temps peut être proposé. En outre, d'une certaine façon, en dépit de l'attractivité de Chinon et d'Azay-le-Rideau, toutes ces offres touristiques sont relativement marginales à côté de la destination internationale des châteaux de la Loire et la concurrence pour capter les visiteurs est forte. Quand Chambord attire plus de 700 000 visiteurs par an, Cheverny 340 000 et Blois 300 000, Azay-le Rideau est à environ 220 000 visiteurs et Chinon à 120 000.

Dès la mi-2015, cependant une réflexion s'engage au sein de l'association pour mutualiser les offices de tourisme qui coopèrent déjà à travers des conventions de partenariats. Chacun de ces offices est d'ailleurs déjà géré à l'échelle intercommunale. Cette action s'inscrit dans un ensemble d'efforts de mutualisation déployés par les communes. « *Le territoire connaît des enjeux communs en matière de promotion du tourisme. Une stratégie et un plan communs ont été effectués sur trois axes de développement : patrimoine historique, savoir-faire (artisanat) et gastronomie, nature eau et itinérance douce* ». C'est ainsi qu'à la faveur de la loi NOTRe, en conformité avec le principe qui rattache le tourisme une compétence communautaire, un office de tourisme commun à deux nouvelles communautés de communes fusionnées est institué à l'échelle de plusieurs communautés de communes.

⁵ Cf les statuts de l'association

Il s'agit du «*territoire pertinent d'un point de vue touristique* »⁶. Le nouvel office de tourisme est ainsi le produit de la fusion des structures gestionnaires des six offices de tourisme des pays d'Azay-le-Rideau, de Chinon, du Bouchardais, de Richelieu, de Ste Maure de Touraine et du Val de l'Indre. Une règle de financement définissant les contributions de chacune des communautés de communes est établie (en fonction de la population et du nombre de lits), ce qui permet donc de fixer, avec les autres recettes, le budget du nouvel office de tourisme. Le siège est établi à Azay-le-Rideau et le nouvel ensemble sera géré sous forme d'association sous le nom d'office de tourisme «Azay-Chinon-Val de Loire ».

Tableau 9 : Attraction touristique de la zone

Attraction ou zone	Nombre de visiteurs
Château de Chinon	137 054 (2015), 124 399 (2016)
Château d'Azay-le-Rideau	213 495 (2015), 218 050 (2016)
Pays du chinonais	98 458 touristes dont 17 756 étrangers (2015)

Source : Les auteurs, d'après les données de l'ADT 37 (Indre-et-Loire)

Tableau 10 : Equipements touristiques dans les principales villes de la zone

	Hôtels en 2015	Chambres total	Chambres 2*	Chambres 3*	Chambres 4*	Emplts camping
Chinon	12	268	95	167		237
Azay-le-Rideau	6	138	63	69		202
L'Ile-Bouchard	0	0	0	0		90
Ste Maure de Touraine	2	22	12	0	10	66
Richelieu	1	25	0	25		34

Source : Les auteurs, d'après les données de l'ADT 37 (Indre-et-Loire)

⁶ art. 134-5 du code du tourisme, modifié par l'ordonnance de mars 2016

Le nom de Richelieu est ainsi désormais associé aux noms d'Azay, de Chinon et à la marque touristique « Val de Loire ». La ville peut espérer bénéficier du flux des locomotives que sont Chinon et Azay-le-Rideau (Tableaux 9 et 10) et des synergies. Consacrant l'objectif de développement de la nouvelle destination, le défi annoncé de la nouvelle direction de l'office de tourisme est de « *rassembler les socio-professionnels autour de projets fédérateurs pour la destination, de leur permettre de s'investir collectivement sur le développement et la reconnaissance de la destination Azay-Chinon Val de Loire* »⁷. Les acteurs publics locaux considèrent donc avoir défini un cadre propice à l'entrepreneuriat touristique.

Cet ensemble de collectivités s'identifiant comme une destination a ainsi éprouvé le besoin de coopérer, bien avant la promulgation de la loi NOTRe qui permet de structurer les efforts antérieurs et de faciliter la mise en œuvre de la coopération. La mutualisation des moyens (site internet, participation aux salons, moyens humains, locaux) pour la promotion et la construction de produits « packagés » valorisant la destination à moyens constants, voire réduits, concourent à valoriser la destination.

Figure 6 : Carte Périmètre de l'office de tourisme d'Azay-Chinon-Val de Loire (source CDT Indre et Loire)



Source : CDT Indre-et-Loire

⁷ Entretien de la directrice publié.

La loi NOTRe induit cependant une restructuration parallèle de l'organisation territoriale au 1er janvier 2017 avec la création de la nouvelle communauté de communes Touraine Val de Vienne sous la forme d'un Etablissement Public de Coopération Intercommunale. La nouvelle communauté de commune (COMCOM) de 26 000 habitants regroupe ainsi les anciennes communautés de Richelieu, du Bouchardais (l'Ile Bouchard) et de Ste Maure de Touraine. Les communautés de communes d'Azay-le-Rideau et du Val de l'Indre (Balzac) fusionnent également. Bourgueil, rattaché à une autre communauté de commune, sort des espaces de coopération pour en rejoindre un autre avec Langeais.

4. Discussion du rôle de la loi NOTRe dans la définition de l'écosystème d'affaires touristique

La stratégie développée par ces communes ne peut pas être isolée de la stratégie poursuivie par la Région Centre Val de Loire. Le nom « Val de Loire » attaché à l'office de tourisme trahit l'inscription dans la stratégie Régionale. La création de la marque « Val de Loire » à la suite de l'inscription de cet espace au patrimoine mondial de l'UNESCO permet à la Région de s'inscrire dans les destinations internationales. La marque est ainsi promue par la Région Centre Val de Loire en partenariat avec la Région Pays de la Loire (Contrat de destination 2014, Loire à Vélo, Saumur, Nantes). Le site internet du CRT promeut l'ensemble des destinations régionales. S'appuyant sur sa forte densité en châteaux et sites touristiques, le département d'Indre et Loire capitalise à son tour sur l'image de la « Touraine Val de Loire » pour offrir cinq destinations complémentaires ou alternatives, relativement équilibrées en termes d'attractivité et combinant des ressources complémentaires. Chaque destination ainsi définie, le cadre de l'écosystème entrepreneurial a vocation à favoriser, autour de quelques locomotives, le développement de l'ensemble du territoire. L'environnement matériel ayant été modifié et restructuré, il reste à chaque destination à élaborer les offres attractives, susciter le développement d'équipements privés et ainsi d'injecter l'énergie auxiliaire (Frontier et al. 2008, Frontier, 1999). L'ensemble semble constituer un système régulé et coordonné qui devrait permettre aux acteurs économiques de bénéficier d'un cadre clair.

Le cas développé montre que la loi NOTRe offre la possibilité d'aligner et d'adapter les outils de gouvernance du tourisme avec la stratégie poursuivie et de définir un espace privilégié de coopération affecté de moyens coordonnés. Un tel alignement exige cependant des antécédents qui sont a) l'existence d'une stratégie collective matérialisée par la capacité à définir collectivement les contours d'une destination, b) l'accord des partenaires pour coopérer sur

cette destination et c) la capacité à le faire dans le cadre du regroupement intercommunautaire. La construction de la zone d'activité se heurte ainsi à plusieurs écueils.

Concernant la stratégie collective, dans le cas ci-dessus, les parties, liées par un intérêt commun à la fois financier (mutualisation) et de développement, se sont montrées capables de partager une même vision de leur territoire. Elles avaient aussi un relativement long historique de coopération et d'une coopération réelle qui permettait de passer à une nouvelle étape. D'autres localités comme Richelieu voudraient être rattachées à des locomotives, mais sans volonté de coopérer des partenaires, la compréhension du faisceau d'indices n'étant pas partagé, doivent rechercher un espace de second rang. En cas d'accord sur la définition du périmètre, il faut encore s'accorder sur le mode de fonctionnement, les règles de financement, ce qui constitue un deuxième écueil. Enfin, pour ce qui est de la capacité à coopérer, cela a été dit, la communauté de communes de Bourgueil, rattachée à une autre communauté de commune qu'elle n'a pas nécessairement choisie pour le tourisme, est exclue du périmètre de la destination (ce qui n'empêchera pas un partenariat). La logique de la loi n'est pas « top-down », dans la mesure où les acteurs locaux ayant une stratégie peuvent définir eux-mêmes les contours de la zone d'activité touristique et leur espace de coopération. Néanmoins, la définition de la communauté de commune comme l'autorité ordonatrice de la promotion touristique peut limiter les capacités d'agir des communes au sein des espaces les plus appropriés.

Références

- Bédé S. (2015), Les contrats de destination : nouveau souffle ou nouvelle ère de la gouvernance des destinations ? *Management et Avenir*, Volume 3, n°77, pp. 119-136.
- Brown, R., & Mason, C.(2014), Inside the high-tech black box: a critique of technology entrepreneurship policy. *Technovation*, 34(12), pp. 773–784.
- Clergeau C. et Spindler J. (2015), Tourisme et création de valeur, *Management et Avenir*, 2, n°84, pp. 135-140.
- Didier M. « Les conséquences de la loi NOTRe sur la compétence tourisme », Association des Maires de France, note 33, juin 2016.
- Didier M. « Les conséquences de la loi NOTRe sur la compétence tourisme », Association des Maires de France, note 33bis, octobre 2016.
- Fabry, N. (2009), Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires, *Revue internationale d'intelligence économique* 1 (1): 55 66. doi:10.3166/r2ie.1.55-66.
- Fautrero, V., & Gueguen, G. (2012). Quand la domination du leader contribue au déclin. Analyse de l'écosystème d'affaires Symbian et rôle de Nokia. *Revue Française de Gestion*, 38 (222), pp. 107-121.
- Frontier, S. (1999), *Les écosystèmes*. Presse Universitaire de France.
- Frontier, S., & Pichod-Viale, D., & Leprêtre, A. & Davoult, D. & Luczak, C. (2008). *Ecosystèmes: Structure, Fonctionnement, Evolution*. Dunod, Paris.
- Gueguen, G. (2009). Coopetition and business ecosystem in the information technology sector: the exemple of intelligent mobile terminals.. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8 (1), pp. 135-153.
- Gundolf K., Jaouen A. et Loup S. (2006), Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme, *Revue Française de Gestion*, (8), n° 167, pp. 141-155.
- Hannan M. T., et Freeman J. (1977)The Population Ecology of Organizations ». *American Journal of Sociology* 82 (5), pp. 929-964.

Hannan, Michael T. et John Freeman. (1984), Structural Inertia and Organizational Change, *American Sociological Review* 49 (2), pp. 149-167.

Isenberg, D. J. (2010), How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), pp. 40-50.

Levien & Iansiti (2004), The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. *Harvard Business School Press*

Marcou G. (2015), L'État, la décentralisation et les régions, *Revue française d'administration publique*, numéro spécial sur Les enjeux de la réforme territoriale, 2015/4 (N° 156).

Marshall, A. (1920), *Principles of economics: An introductory volume*. London: Macmillan and Co.,Ltd.

Moore, James F. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review* 71 (3), pp. 75–83.

Moore, James. F. 1996. *The death of competition*. NY: Harper Business.

Nalebuff B., Brandenburger A., La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération, *Village Mondial*, Paris, 1996.

Neumeyer X. et Corbett A.C. (2017), Entrepreneurial ecosystems: weak metaphor or genuine concept? In *The Great Debates in Entrepreneurship*. Published online: 10 Aug 2017, pp. 35-45.

Pearce, D. G. (1992). *Tourist Organizations*. Harlow: Longman; New York: Wiley.

Ritchie J.R.B et Crouch I, 2003, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, Oxon, UK: CABI Publishing, 2003.

Spigel, B. (2015). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Published online first DOI: 10.1111/etap.12167.

Winter, S. G. (1990). *Survival, selection, and inheritance in evolutionary theories of organization*. *Organizational Evolution: New Directions*, pp. 269-297.

3.2. La dynamique collective dans un écosystème entrepreneurial touristique : le cas du tourisme côtier normand

Cet article présente les résultats de la thèse, est co-écrit avec le directeur de thèse et la co-encadrante de thèse. Il a été soumis à la Revue Management International pour le second tour. L'article met en évidence la difficulté de conduire une stratégie collective dans un contexte de l'écosystème non coordonné, et démontre la possibilité d'une dynamique collective par l'auto-adaptation des entreprises. 196 observations sur différents terrains (Honfleur, Côte Fleurie, Le Mont Saint Michel, Etretat, Le Havre, Fécamp) sont prises en compte pour cette étude quantitative. L'utilisation de la densité des zones touristique nous a permis de mesurer les effets de la densité, et l'impact de différentes variables sur la dynamique des écosystèmes non coordonnés. Un modèle des équations structurelles a été mis en œuvre afin de vérifier nos hypothèses. Le modèle a été testé par logiciel Smart pls. Nous avons ainsi étudié les caractéristiques de la dynamique collective dans le contexte d'écosystème entrepreneurial non coordonnés par un acteur central, et démontré comment une proposition de valeur cohérente se construit dans différents contextes. Nous précisons également le rôle des pouvoirs publics dans le développement touristique. Les effets de la densité des ressources sur l'intention de coopération sont prouvés. Les résultats obtenus montrent l'importance de l'auto-organisation et le rôle des interdépendances dans la dynamique collective de l'écosystème. Les mécanismes d'auto adaptation permettent la coordination en l'absence de l'acteur central sur dynamique de l'écosystème. Le travail apporte une démonstration des conditions nécessaire pour un écosystème faiblement coordonné, et une piste d'étude future concerne la posture biológico-évolutionniste.

La dynamique collective dans un écosystème entrepreneurial touristique : le cas du tourisme côtier normand

Résumé : L'article caractérise les écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés (EENC), dans le cas particulier de la destination touristique. Il contribue à la compréhension de la dynamique collective des EENC, jusque-là peu étudiés dans la littérature et complète la théorie sur les écosystèmes qui s'est surtout penchée sur les stratégies collectives des écosystèmes d'affaires ou des écosystèmes entrepreneuriaux coordonnés. Le cas d'un écosystème touristique est étudié par le biais d'une méthodologie quantitative portant sur les comportements des entrepreneurs individuels générant la dynamique collective de l'écosystème. Les résultats mettent en évidence l'adaptation spontanée de l'écosystème et montre que la cohérence de l'offre peut émerger sans l'intervention d'un acteur central. Ce qui constitue l'EENC est la conscience d'appartenance à un écosystème et la conscience de l'existence d'une proposition de valeur globale qui matérialise l'existence d'une dynamique collective. L'article se termine par des recommandations aux pouvoirs publics souhaitant animer un EENC de destination touristique.

Abstract : The article characterizes uncoordinated entrepreneurial ecosystems (EENC), in the particular case of the tourist destination. It contributes to the understanding of the collective dynamics of EENCs, which have so far been little studied in the literature, and completes the theory on ecosystems which has focused on the collective strategies of business ecosystems or coordinated entrepreneurial ecosystems. We study the case of a tourism ecosystem using a quantitative methodology focusing on the behavior of individual entrepreneurs generating the collective dynamics of the ecosystem. The results highlight the spontaneous adaptation of the ecosystem and show that the coherence of the offer can emerge without the intervention of a central actor. What constitutes the EENC is the awareness of belonging to an ecosystem and the awareness of the existence of a global value proposition which materializes the existence of a collective dynamic. The article ends with recommendations to public authorities wishing to organize a tourist destination EENC.

Mots clés : Ecosystèmes d'affaires, gouvernance, coordination, décentralisation, dynamique collective, tourisme.

La dynamique collective dans un écosystème entrepreneurial touristique : le cas du tourisme côtier normand

Acs et al. (2017) soulignent que les études sur l'entrepreneuriat ont largement ignoré le rôle des systèmes dans l'explication de la prévalence et de la performance de l'entrepreneuriat. L'interdépendance des acteurs d'une communauté donnée joue un rôle clef. En ce qui concerne la destination touristique, les pouvoirs publics ont longtemps souhaité occuper une place centrale dans l'organisation et l'animation du territoire. Leur volonté était de devenir le pivot de l'écosystème d'affaires touristique. Toutefois, la capacité des pouvoirs publics à impulser concrètement une stratégie collective n'est pas évidente. Les résultats contrastés des stratégies collectives institutionnelles en matière de tourisme, tels que soulignés par Gundolf et al (2006) et Storlazzi et al., (2017), se sont soldés par des difficultés de régulation des interactions. Dans le domaine du tourisme intégré, piloté par un seul acteur privé, le modèle rencontre des difficultés de gestion des opérations, la création d'un écosystème intelligent plus entrepreneurial à travers le partage d'information est alors préconisé (Tham et Huang, 2019). Ness (2020) note que la recherche sur les relations entre les entreprises touristiques considère la coopération comme importante, il est donc essentiel de développer la recherche sur la viabilité des écosystèmes de destination. Partant de ces résultats contrastés, notre recherche s'éloigne du cadre d'analyse des écosystèmes d'affaires dont la capacité explicative apparaît limitée pour revenir au cadre originel de l'écosystème qui adopte une approche plus évolutionniste. L'objectif est d'expliquer les dynamiques en œuvre au sein d'un territoire touristique, celles-ci étant stratégiquement minimalistes.

A la suite de Moore (1993), la plupart des travaux relatifs aux écosystèmes traitent d'écosystèmes d'affaires innovants construits de manière délibérée par des acteurs focaux qui les gouvernent et définissent une stratégie collective pour l'écosystème (Adner, 2017). La démarche d'entrepreneuriat collectif volontariste autour de ces firmes pivots vers un destin commun a été largement analysée (Gratacap *et al.*, 2017 ; Nambisan et Baron, 2013 ; Wareham *et al.*, 2014). En revanche, peu de recherches portent sur les écosystèmes à degré faible de coordination stratégique en matière de gouvernance. Pourtant, dans ces écosystèmes, il existe une dynamique collective qu'il convient de caractériser, ce qui permettra en outre d'établir s'il existe un continuum conceptuel entre stratégie collective et dynamique collective.

La dynamique à l'œuvre dans certains contextes peut être le produit d'actions non coordonnées et semi-autonomes d'agents individuels (Roundy *et al.*, 2018), caractérisant ainsi des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés (désormais EENC). Le contrôle des comportements, et la gouvernance de l'EENC, ou de ses acteurs, y sont minimaux. Les comportements et la structure du système sont émergents et résultent d'une auto-organisation plutôt que d'un contrôle hiérarchique (Roundy *et al.*, 2018). Un EENC émerge des micro-interactions de ses participants individuels, qui, par agglomération, constituent le système complexe (niveau méso). Pour décrire ce processus, notre recherche mobilise le concept de dynamique collective. En effet, l'approche évolutionniste des organisations soutient que les phénomènes ne peuvent pas être correctement expliqués en se concentrant sur les organisations, ou leurs environnements, en tant qu'unités d'investigation autonomes, uniques et statiques (Abatecola *et al.*, 2016).

Peut-être la complexité des EENC a-t-elle été sous-estimée, et l'absence de coordination fait des EENC des constructions épineuses. Moins explicite, moins visible, la dynamique collective qui anime l'EENC est plus difficile à appréhender qu'une stratégie collective. Une stratégie collective s'aborde du point de vue de l'écosystème d'affaires (Gratacap *et al.*, 2017). En revanche, les éléments constitutifs de la dynamique collective sont impulsés par des actions entrepreneuriales individuelles, ce qui implique de faire le lien entre niveaux d'analyse : des actions entrepreneuriales individuelle à la dynamique collective de l'EENC. Notre recherche veut générer de nouvelles compréhensions de ce qui fait écosystème entrepreneurial non coordonné et notre approche se portera donc par l'étude de l'interaction : **quel est l'impact des choix entrepreneuriaux individuels des entreprises sur les interdépendances non pilotées formant dynamique collective de l'écosystème ?**

Les zones touristiques de bord de mer offrent une variété d'activités commerciales gérées par des entrepreneurs individuels. L'écosystème touristique bénéficie d'effets d'interactions forts afin d'attirer la ressource que constitue le touriste (Paniccia *et al.*, 2017). C'est un écosystème qui correspond à l'approche structurelle, qui considère les écosystèmes comme des configurations d'activités définies par une proposition de valeur (Adner, 2017); adressée dans notre recherche au touriste (Chapman et Light, 2016 ; Ma et Hassink, 2013 ; Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016). La faible coordination entre acteurs renvoie à ce qu'Adner (2017) nomme un écosystème latent où aucun acteur n'a de *leadership* suffisant pour s'imposer comme coordinateur de l'action collective. Certes, la question de la gouvernabilité

des territoires reste une question encore largement discutée, notamment par le prisme des stratégies collectives (Gundolf *et al.*, 2006). Les institutions du tourisme sont présentes sur ces territoires et œuvrent en particulier pour attirer des ressources (les touristes). Néanmoins, les activités s'implantent spontanément à proximité des sites touristiques (mer, paysage, patrimoine), qui constituent le biotope, pour bénéficier de l'abondance des ressources (Ma et Hassink, 2013). Les zones côtières telles qu'Etretat, Honfleur, la côte fleurie (Trouville-Deauville) constituent donc un terrain qui satisfait l'objectif de recherche de discuter de la dynamique collective de l'EENC touristique dans un contexte non gouverné par une entreprise centrale ni par des institutions publiques (collectivités territoriales et/ou offices du tourisme). L'article présentera tout d'abord une revue de la littérature présentant l'approche évolutionniste des EENC afin d'en caractériser la dynamique collective. Ensuite, le cas d'un écosystème touristique est étudié par le biais d'une méthodologie quantitative portant sur les comportements des entrepreneurs individuels générant la dynamique collective de l'écosystème. Les résultats mettent en évidence l'adaptation spontanée de l'écosystème et montrent que la cohérence de l'offre peut émerger sans l'intervention d'un acteur central. Ce qui constitue l'EENC est la conscience d'appartenance à un écosystème et la conscience de l'existence d'une proposition de valeur globale qui matérialise l'existence d'une dynamique collective. L'article se termine par des recommandations aux pouvoirs publics souhaitant animer un écosystème d'affaires.

Revue de la littérature

Acs *et al.* (2017) soulignent que les études sur l'entrepreneuriat ont largement ignoré le rôle des systèmes dans l'explication de la prévalence et de la performance de l'entrepreneuriat. L'interdépendance des acteurs d'une communauté donnée y joue un rôle clé.

Au sens biologique, un écosystème est une communauté biotique, englobant son environnement physique et toutes les interactions possibles complexes entre les composantes vivantes et non vivantes (Acs *et al.*, 2017 ; Cavallo *et al.*, 2019).

Adner (2017) et Jacobides *et al.* (2018), se focalisent sur la création de valeur interdépendante. Adner (2017, p.42) définit l'écosystème « *par l'alignement de la structure de l'ensemble des partenaires multilatéraux qui doivent interagir pour qu'une proposition de valeur centrale se matérialise* ». L'alignement renvoie non seulement à des motivations compatibles (Nambisan et Baron, 2013), mais pose également la question de la conception cohérente de la configuration des activités par les acteurs (Jacobides *et al.*, 2018). Adner (2017) et (Nambisan et Baron, 2013)

considèrent que cette conception cohérente s'obtient par une stratégie délibérée de l'écosystème, impulsée généralement par un acteur focal. Ce principe de cohérence pourrait néanmoins s'obtenir sans un haut degré de coordination ni un acteur focal (Roundy *et al.*, 2018). Afin d'explorer cette possibilité, nous proposons de recourir à une perspective évolutionniste (Mack et Mayer, 2016) pour comprendre la dynamique des organisations. Ainsi, la manière dont les entreprises survivent dans de telles circonstances dépend de l'évolution de l'environnement et des interdépendances des entreprises (Acs *et al.*, 2017). Ces interdépendances sont à l'origine de dynamiques collectives observées dans les écosystèmes biologiques. Un cycle vertueux auto-entretenu est généré. Les composants sont considérés comme liés entre eux par des cycles de nutriments et des flux d'énergie. La vision biologique / écologique de l'entrepreneuriat peut nous aider à établir la structure de l'écosystème et des relations sous-jacentes (Cavallo *et al.*, 2019). La métaphore biologique est certes à considérer avec prudence dès lors que l'écosystème entrepreneurial est plus complexe. Dans l'écosystème biologique en effet, les agents n'ont aucune aspiration pour le fonctionnement du système (Roundy *et al.*, 2017). A contrario lorsque la téléologie du système est peu prégnante, la métaphore garde tout son intérêt.

Impact de la densité des ressources sur la dynamique coopérative

Pour Cavallo *et al.* (2019), l'approche écosystémique attire l'attention sur le fait que l'entrepreneuriat se déroule dans une communauté d'acteurs interdépendants, d'individus, d'entités et d'organismes publics au sein d'une zone géographique donnée. Selon Pesqueux (2014, p.59) « *le territoire s'inscrit dans les frontières et établit un maillage en son sein entre des acteurs sociaux de nature hétérogène, ce maillage venant en fonder la vitalité. Il est donc à la fois réseau et fragmentation* ». En reprenant l'approche par les proximités de Torre (2000), la notion de territoire dans les écosystèmes entrepreneuriaux renvoie simultanément à un lien de proximité géographique (appartenance à une même zone, par exemple la destination touristique) et à un lien de proximité organisationnelle (l'appartenance à un système d'offre touristique). La concomitance des deux types de proximités donnant son sens à l'existence d'un écosystème entrepreneurial sur un espace territorial cohérent et nettement délimité. Ce territoire possède des caractéristiques environnementales particulières non transposables sur un autre territoire (Torre, 2000). Au sein de ce territoire, différentes formes d'entreprises (les espèces diverses) cohabitent et co-évoluent (Acs *et al.*, 2017 ; Stangler et Bell-Masterson, 2015). Les

zones touristiques, notamment, constituent des territoires identifiés par une offre touristique, qui abritent des entreprises dont le nombre et la variété évoluent avec le temps (Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016). Cette évolution dépend étroitement de la ressource touristique attirée par les sites touristiques (Talandier, 2018). L'approche d'Adner (2017) place la proposition de valeur comme le fondement de l'écosystème. Pour Osterwalder et Pigneur (2010, p.23), « *la proposition de valeur crée de la valeur pour un segment de clientèle grâce à une combinaison distincte d'éléments répondant aux besoins du segment* ». La valeur peut être quantitative (ex : prix, rapidité de service) ou qualitative (ex : design, expérience client). Dans le secteur du tourisme, une bonne partie de la valeur est liée à l'expérience du client au sein de la destination touristique (Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016; Voelker *et al.*, 2012). Dans l'écosystème touristique, la qualité de l'environnement, du « biotope » (les sites touristiques) est au fondement du niveau de valeur créé et de la qualité de la proposition de valeur (Tham et Huang, 2019). C'est néanmoins la proposition de valeur qui s'appuie sur la complémentarité de l'offre des acteurs qui crée la limite de l'écosystème (Jacobides *et al.* (2018). Dans l'écosystème touristique, les sites sont donc également à l'origine de la valeur (Talandier, 2018 ; Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016), mais la proposition de valeur intègre un ensemble de services complémentaires.

Les espèces des écosystèmes s'auto-organisent spontanément pour évoluer et s'adapter (Mack et Mayer ; 2016). Le changement d'environnement ou l'arrivée et/ou sortie d'espèces produisent des effets perturbateurs sur l'écosystème. L'évolution des espèces est décrite comme la conséquence du double jeu de la sélection et de l'adaptation. Si les conditions sont stables et les ressources abondantes au sein de l'écosystème les processus de sélection et d'adaptation sont désactivés. Il y a reproduction (voire développement) des espèces tant qu'il y a production de ressources. Si la ressource est en croissance constante, l'équilibre n'est pas atteint, la croissance par la reproduction préserve ou augmente les populations de l'espèce. Cette stabilité conforte la légitimité de l'espèce sur le long terme et caractérise la dynamique collective au sein des écosystèmes biologiques. La dynamique collective est ainsi liée aux contraintes de l'environnement, les adaptations ont lieu au niveau microscopique et produisent un résultat perceptible au niveau macroscopique (Abatecola *et al.*, 2016).

Dans un EENC, la cohérence observable de l'offre au niveau macro, est le fruit d'une coévolution des entreprises davantage que celui d'une coordination centrale (Roundy *et al.*, 2018), en particulier si le système est stable et les ressources abondantes. Cela renvoie à une

forme particulière d'interdépendances qu'Adner (2017) qualifie d'écosystème latent en raison d'une faible coordination et de l'absence d'acteur focal. Cet écosystème latent se caractérise par une dynamique collective *a minima* plutôt qu'une stratégie collective. Le passage de la latence à l'activation serait provoqué par une perturbation du milieu (Adner, 2017). Adner (2017) évoque la notion d'écosystème latent car dans un EENC, une entreprise ne prend pas en compte les objectifs de l'autre dans les décisions individuelles (Roundy *et al.*, 2018). Les individus prennent des décisions de façon autonome, sans considération pour des buts qui transcenderaient les valeurs individuelles (Warren, 1967). Les interdépendances dans ce contexte sont plus accidentelles ou compétitives. Le contexte n'est pas fédératif ni de coalition, des modes de coordination qui caractérisent une stratégie collective. Les interdépendances et la co-évolution sont ainsi plus directement liées à l'accès aux ressources (donc en relation avec le biotope, les sites touristiques), dans le cadre du développement d'une offre attractive (proposition de valeur). Cette attractivité est la condition de survie de l'entreprise (Nambisan et Baron, 2013). Elle est générée par l'auto-organisation et la co-évolution, produit d'une dynamique écosystémique. Les choix individuels, structurés autour des perceptions de l'environnement, jouent un rôle essentiel dans l'évolution créative du système (Stacey, 1995). Ainsi, dans l'approche évolutionniste, la densité de la concurrence est perçue comme la légitimation de l'activité, incitant l'entrepreneur à s'installer (Hannan et Carroll, 1992).

H1 : La densité des ressources affecte la perception des interdépendances dans l'EENC.

Adner (2017) considère que lorsque les conditions du milieu changent et qu'il s'ensuit que l'alignement des acteurs (qu'ils soient nouveaux ou anciens membres) génère un problème, l'écosystème devient actif. Il devient une unité d'analyse pertinente à étudier (Abatecola *et al.*, 2016). Autrement dit, tant que la perturbation du milieu n'a pas lieu et que les ressources sont abondantes, l'écosystème demeure latent c'est-à-dire que le degré de coopération entre acteurs reste faible. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : La densité des ressources a un impact négatif sur l'intention de coopération des acteurs.

Cette hypothèse implique que le comportement entrepreneurial est plus individualiste et moins coopératif, l'écosystème fonctionne davantage sur une logique d'auto-organisation des entreprises. La dimension stratégique produite par l'EENC est faible du fait de l'abondance des ressources (richesse de l'écosystème).

La place de la stratégie dans la dynamique écosystémique

L'approche structuraliste d'Adner (2017), en se concentrant sur l'ensemble des acteurs qui ont besoin d'interagir pour que la proposition de valeur se concrétise, n'implique pas une stratégie écosystémique coordonnée. Toutefois, l'auteur évoque un seuil minimum de coordination entre acteurs et un accord mutuel entre les membres concernant la position de chacun dans la production de valeur. C'est en effet la possibilité pour les clients finaux de faire le choix parmi les éléments de l'offre globale qui distingue un écosystème d'un ensemble de relations acheteur-fournisseur (Voelker *et al.*, 2012). Dans certains cas, ils choisissent même la manière de combiner ces éléments de l'offre (Jacobides *et al.*, 2018). Ainsi, les clients finaux choisissent parmi un ensemble de producteurs ou de complémentateurs liés entre eux par des interdépendances (Jacobides *et al.*, 2018). Selon Voelker *et al.* (2012) les antécédents de la qualité de l'offre intégrée de services dans un écosystème entrepreneurial reposent sur la richesse de la conception de l'offre intégrée qui accroît la capacité du système. Cette dernière affecte les résultats techniques et les réponses aux attentes des clients qui ont un impact sur la qualité perçue du service et, en fin de compte, les mesures des résultats clients telles que la satisfaction et la fidélité. Dans ce cadre, il y a possibilité d'utiliser certaines normes ou exigences de base qui permettent aux membres de prendre leurs propres décisions (en termes de conception, de prix, etc.), tout en favorisant la complexité de l'offre de l'écosystème entrepreneurial (Jacobides *et al.*, 2018). Cela rejoint la conception d'un écosystème du tourisme intelligent de Tham et Huang (2019) qui considèrent que l'offre intégrée d'une destination touristique ne doit plus simplement être envisagée comme un ensemble de produits nouvellement développés ou d'expériences diversifiées. L'écosystème du tourisme intelligent a un rôle intégrateur en termes de développement de destinations pour une expérience globale du client. En effet, en ce qui concerne les services, le « *paysage* » dans lequel sont produits ces services et leur qualité sont des aspects cruciaux de l'expérience d'achat des clients (Speake et Kennedy, 2019; Voelker *et al.*, 2012).

Plus que la place d'une vision stratégique écosystémique partagée, Adner (2017) pose la question de la conception cohérente de la configuration des activités par les acteurs. L'ordre qui émerge dans les EENC est le produit d'actions non coordonnées et semi-autonomes d'agents individuels (Roundy *et al.*, 2018). L'ordre n'est pas imposé hiérarchiquement (Jacobides *et al.*, 2018). La conception de l'offre globale qui émerge ainsi affecte la capacité du système à accroître l'expérience client (Voelker *et al.*, 2012). Plus il y a de la diversité d'offres

d'entreprises plus l'offre intégrée est large. Cette diversité entrepreneuriale est attirée par l'abondance des ressources (Stangler et Bell-Masterson, 2015). La destination touristique est donc façonnée par différents éléments de l'offre qui doivent nécessairement interagir entre eux pour fonctionner dans leur ensemble et qui sont acquis et consommés par la demande touristique (Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016). Roundy *et al.*, (2017) identifient deux forces essentielles dans un EENC : la diversité des entreprises et la cohérence de l'offre qui créent une source de tension nécessaire. Toutefois, à mesure que la diversité d'un environnement économique augmente, cette dissimilarité peut rendre plus difficile la cohésion de l'écosystème (Chapman et Light, 2016). En effet, le caractère entrepreneurial des acteurs appartenant à un milieu peut créer une résistance à la mise en place d'une dynamique collective. Dès lors, l'entrepreneuriat endogène, se prête parfois difficilement à l'adoption d'approches collectives de proximité (Asselineau et Cromarias, 2011). En l'absence de contrôle interne, la dynamique collective produit un « tout » observable. Cavallo et al. (2019) définissent les écosystèmes entrepreneuriaux d'après trois principes :

- 1) l'interaction entre les acteurs et les composantes de l'offre traduisent sa complexité;
- 2) la création de nouvelles entreprises qui viennent enrichir l'offre globale est l'objectif final de l'EE ;
- 3) une perspective de développement régional constitue l'objectif ultime.

Bien que les frontières des EENC, en tant que systèmes adaptatifs complexes, soient mal définies, elles existent en tant qu'entités géographiques et socioculturelles (Storlazzi *et al.*, 2017 ; Pesqueux, 2014 ; Torre, 2000). Selon Stam (2015), la spécificité du territoire est une dimension de l'EENC plutôt qu'un outil de développement régional et local de l'EENC. Les limites des EENC sont multidimensionnelles et dépendent de plusieurs facteurs, tels que le degré de partage de certaines caractéristiques socioculturelles entre agents, tels que les ensembles de règles directrices, les logiques et les valeurs (Roundy et al., 2018). Si les agents possèdent ces caractéristiques, cela influera sur le degré de cohérence de leurs intentions et de leurs comportements avec les autres membres de l'écosystème.

Pour Adner (2017), la structure de l'écosystème a son importance s'il existe des interactions critiques entre acteurs. Les interactions critiques dérivent des exigences d'alignement des positions des acteurs dans le modèle de production de valeur globale de l'écosystème (Stangler et Bell-Masterson, 2015). Les réseaux d'entreprises collaboratives (chaînes d'approvisionnement, entreprises étendues et virtuelles, clusters et écosystèmes, etc.) ont pour

caractéristique de renforcer leurs capacités mutuelles (Bititci et al., 2004). Chacun des modèles d'entreprises collaboratives traduit un niveau de collaboration qui lui est propre. Bititci et al. (2004) identifient plusieurs niveaux de proposition de valeur à aligner et en particulier:

- La proposition de valeur individuelle : la proposition de valeur de chaque membre à ses clients finaux. Dans le cas d'un écosystème, les membres peuvent tirer parti des capacités et des compétences disponibles dans le réseau pour améliorer leurs propres propositions de valeur.
- La proposition de valeur intra-réseau : la proposition de valeur de chaque membre pour l'ensemble du réseau. Cela représente la valeur ajoutée par un seul membre (ou sa contribution) au réseau global.
- La proposition de valeur du réseau : à destination du client de l'offre globale. Il s'agit d'une combinaison de propositions de valeur individuelles.

La stratégie *a minima* implique la prise en compte explicite de la structure d'interdépendance qui sous-tend l'effort de production de la valeur commune et permet de comprendre les complémentarités (Adner, 2017). Autrement dit, la dynamique collective revêt une dimension stratégique si chacun des acteurs a conscience qu'il appartient à un EENC qui est producteur d'une offre de valeur globale (Pulido-Fernández et Pulido-Fernández, 2019; Stangler et Bell-Masterson, 2015). Les EENC font émerger des propositions de valeur nouvelles et uniques en se complétant, en s'intégrant et en tirant parti des capacités et des compétences des autres acteurs (Ness, 2020 ; Bititci *et al.*, 2004). L'écosystème passe dans ce cas de la latence à l'activation selon Adner (2017). Cette logique nous amène à formuler la troisième hypothèse :

H3 Le degré de conscience de chacun des acteurs de sa place dans la production de valeur globale impacte positivement la dynamique collective.

C'est la conscience d'appartenir à un EENC producteur d'une valeur globale qui pousse les acteurs à percevoir qu'ils évoluent dans un régime d'interdépendance. Se pose alors la question de la possibilité d'améliorer ce régime d'interdépendance pour accroître la valeur globale produite.

Impact des dispositifs publics d'attraction des ressources sur la perception des interdépendances

L'émergence d'un EENC a pour moteur l'intention spontanée des acteurs individuels. Comme l'ont montré Moureau *et al.* (2014) pour les galeries d'art, les TPE ont tendance à se regrouper naturellement auprès de lieux caractérisés par une demande locale importante ou richement dotés en ressources. Cette notion de milieu renvoie au biotope et à la notion de ressources. Plus

ces ressources sont abondantes, le biotope de qualité, plus la biocénose sera riche.

Dans un EENC, les acteurs sont donc des acteurs d'improvisation. La décision d'entrée ou de sortie de l'écosystème est prise par les individus ou les organisations elles-mêmes qui sont attirées par la présence de ressources. L'adaptation à l'environnement prend toute son importance, elles sont soumises à un sentier de dépendance et de coévolution (Moureau *et al.*, 2014 ; Ma et Hassink, 2013) même si les phénomènes socio-culturels ont une importance certaine (Speake et Kennedy, 2019). Dans leur approche par la stratégie collective, Gundolf *et al.* (2006) considèrent que le produit touristique serait « *le résultat d'une stratégie collective d'acteurs individuels, ceci impliquant une réflexion en deux temps : tout d'abord une réflexion au niveau des organisations, puis une réflexion au niveau du territoire* ». L'augmentation du nombre d'interactions entre les clients finaux et les acteurs de l'écosystème parties prenantes à l'offre touristique globale, renforce la valeur de l'expérience touristique, avec des effets positifs pour les entreprises en termes de fidélité et de satisfaction des touristes (Paniccia *et al.*, 2017). Pour Piciocchi *et al.* (2011), les différentes entités d'une zone touristique partagent la même idée selon laquelle la viabilité d'un système dépend de la capacité de sa gouvernance à développer un avantage concurrentiel durable pour les entreprises de la destination touristique en assurant une marque distinctive et une réputation sur le marché du tourisme. Les composantes locales d'un territoire donné doivent être connectées et avoir la même finalité pour améliorer la compétitivité propre et globale (Pulido-Fernández et Pulido-Fernández, 2019). Cela passe par une gouvernance partagée entre les acteurs locaux intégrés à l'EENC (Ness, 2020 ; Storlazzi *et al.*, 2017).

Toutefois, les études réalisées par Gundolf *et al.* (2006) montrent des stratégies collectives aux résultats variables et aux modes de gouvernance différents. Par exemple, à Venise, où la ressource touristique est abondante, il y a une tendance à maximiser les intérêts individuels (Storlazzi *et al.*, 2017).

Selon Paniccia *et al.* (2017) et Ma et Hassink (2013) la co-évolution est multiniveau. Elle se produit non seulement entre entreprises, mais également entre elles et leurs territoires. Il est donc utile de comprendre comment encourager les synergies entre entreprises et territoires afin de poursuivre un développement commun (Ness, 2020 ; Pulido-Fernández et Pulido-Fernández, 2019). En termes de co-évolution, la relation entreprise-environnement est le résultat de la dynamique de la relation entre l'intentionnalité stratégique de l'entreprise et l'environnement (Paniccia *et al.*, 2017). Ma et Hassink (2013) présentent un cadre co-évolutif d'une destination

touristique pour mettre en évidence la génération de variabilité et de divergence entre les entités constitutives de l'offre touristique. Chapman et Light (2016) montrent qu'il existe des limites à la conceptualisation des destinations en tant qu'entités uniformes. Des secteurs ou des éléments individuels d'une destination peuvent suivre une trajectoire différente de celle de la destination en général. Concevoir la destination comme une mosaïque est utile pour reconnaître que le tout est composé d'une série de composants qui se rejoignent pour obtenir une conception cohérente de la configuration des activités par les acteurs (Ness, 2020). Les destinations sont des assemblages dont les propriétés découlent des interactions entre les parties (Chapman et Light, 2016) et forment une proposition de valeur d'écosystème (Biticci, 2004).

L'approche par l'EENC présente l'émergence d'une dynamique collective qui serait le produit d'un alignement implicite issu de décisions individuelles pour proposer une offre attractive permettant d'attirer les ressources touristiques (Piciocchi et al., 2011). Les modes de gouvernance vont toutefois conditionner l'efficacité du processus co-évolutif (Ness, 2020 ; Storlazzi *et al.*, 2017; Gundolf *et al.*, 2006). Afin de trancher la question de la capacité à impulser (ou non) une stratégie pilotée pour un EENC touristique, nous formulons la troisième hypothèse :

H 4 : Des mécanismes d'auto-adaptation contribuent positivement à la dynamique collective de l'écosystème.

Le processus de développement territorial co-évolutif se concentre sur la communauté territoriale. Les travaux récents portant sur la gouvernance de la destination touristique mettent en évidence un modèle qui doit être ouvert et participatif (Storlazzi *et al.*, 2017). Pour Pulido-Fernández et Pulido-Fernández (2019, p.X), « *la gouvernance du tourisme est la participation coordonnée de toutes les parties prenantes à la destination touristique en vue d'atteindre des objectifs communs, sur la base d'une utilisation plus efficace des ressources (tangibles, intangibles, humaines, etc.), favorisant ainsi différentes formes d'engagement, de synergie et de collaboration entre les différentes parties prenantes et favorisant leur durabilité* ». Ceci implique la formulation d'objectifs collectifs communs dans la gestion de la destination, et une volonté de négocier et de participer à un plan commun pour parvenir au développement durable de la destination touristique en question (Farmaki, 2015). Toutefois, lorsque la densité des ressources est élevée, le besoin de coordination est plus faible car il n'y a pas nécessité de développer davantage la destination touristique (Storlazzi *et al.*, 2017). La particularité de la structure des destinations touristiques se traduit par la coopération des acteurs. Si ce terme est

compris, il sera plus facile d'atteindre les objectifs collectifs grâce à la gouvernance. D'une part, la coopération sera nécessaire pour atteindre les objectifs communs de la destination touristique. D'autre part, la dynamique concurrentielle devra être tenue à l'écart des processus de gouvernance (Pulido-Fernández et Pulido-Fernández, 2019). Ceci implique une acceptation du coordinateur à même de respecter ce principe : l'acteur public. Ceci nous amène à formuler l'hypothèse suivante :

H5 : La densité des ressources impacte négativement l'utilité perçue de l'action publique.

La densité occupe ainsi une place centrale dans notre réflexion, comme régulateur de la dynamique collective et de la reconnaissance de l'utilité de l'action publique.

Méthodologie

La littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux a été critiquée pour sa faible clarté concernant le niveau d'analyse relatif à cette approche (Stam, 2015 et Cavallo et al., 2019). Cette ligne de recherche est dérivée de l'application de la théorie des systèmes généraux à l'étude et à la conceptualisation du tourisme (Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016). Sur un territoire spécifique, l'objectif est d'identifier les différents éléments qui composent l'offre globale d'une destination touristique. L'approche par l'EENC permet d'établir la destination touristique comme l'unité principale d'étude, définie comme une « *unité géographique, économique et sociale comprenant toutes ces entreprises, organisations, activités, zones et des installations destinées à répondre aux besoins spécifiques* » du touriste (Flagestad et Hope, 2001: p.449, cités par Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016). A l'inverse des écosystèmes d'affaires pour lesquels une stratégie collective dont l'opérationnalisation est supervisée par une firme pivot (Gratacap *et al.*, 2017), la dynamique collective ne peut être repérée qu'en partant de l'action des entrepreneurs individuels.

Notre analyse se concentre sur les liens productifs qui doivent être établis entre les différentes parties de l'offre touristique dans un territoire-destination spécifique (Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016). La dynamique collective se définit comme un ensemble de composantes fragmentées de l'offre touristique qui doivent être interconnectées pour fonctionner comme une destination touristique.

L'objectif de la recherche est d'étudier l'impact des choix entrepreneuriaux individuels des entreprises sur les interdépendances non pilotées formant dynamique collective de

l'écosystème. La méthodologie décrit la façon dont nous avons étudié la perception de l'écosystème par les acteurs et la coévolution des espèces au sein d'un écosystème touristique. La revue de la littérature basée sur l'évolutionnisme des EENC a permis d'identifier différentes variables susceptibles de caractériser un EENC et de transposer ces variables au contexte d'un écosystème entrepreneurial touristique ainsi que l'indique le Tableau 11.

Tableau 11: Variables caractéristiques d'un EENC touristique

Thématiques biogéochimiques	Transposition dans un EENC	Objet de la mesure	Transposition au milieu touristique
Milieu (biotope)	Contexte local de l'industrie, marché, terrain	Mesurer les caractéristiques du milieu.	Destination touristique
Réseaux trophiques (énergie, ressources)	Ressources du marché	Importance du nombre de touristes	Densité touristique
Biocénose : espèces et interactions entre les espèces	Différents types d'entreprises, relations entre ces organisations, (flux financiers, d'informations et de connaissances) et réalisation de l'alignement.	Mesurer les interdépendances perçues par les entrepreneurs, identifier les mécanismes qui permettent l'alignement, gouvernance publique.	<ul style="list-style-type: none"> - Interdépendances perçues entre les entrepreneurs des zones touristiques (hôtels, restaurants, commerces divers). - Comportement d'adaptation permettant l'alignement. - Impact de l'action publique
Co-évolution des espèces en fonction des variations de l'environnement	Co-évolution des entreprises au sein de l'écosystème.	Dynamique de l'écosystème	Recherche de partenaires, de concurrents, de réseaux.

Source : auteurs

Présentation de l'EENC touristique

Les activités touristiques sont localisées sur un territoire (Marcelpoil et François, 2008; Fabry, 2009) qui peut définir le périmètre de l'écosystème. Les acteurs publics ont pour rôle d'instituer un climat touristique favorable aux affaires. Ils attirent des clients (les ressources de l'écosystème touristique) et délimitent les zones urbaines dédiées au commerce. Le secteur du tourisme est ainsi partiellement gouverné par les acteurs publics qui créent et/ou entretiennent des sites touristiques (musées, aménagement des plages, entretien des monuments) et attirent des touristes par l'intervention des offices de tourisme. La gouvernance publique apporte des ressources, la coordination des activités étant elle-même très faible. Le secteur du tourisme, composé d'un grand nombre d'acteurs hétérogènes de petite taille, qui ne peuvent agir sur l'environnement, et prennent leurs décisions de façon autonome, présente donc *a priori* les

caractéristiques d'un EENC auto-organisé. L'activité et la survie des entreprises ne dépend pas d'un acteur central, mais plutôt, de la capacité des entrepreneurs à capter des ressources et à s'adapter (Stangler et Bell-Masterson, 2015). Les zones touristiques constituent également des offres globales cohérentes, combinant un ensemble d'offres individuelles qui, ensemble, forment une destination attractive (Fabry, 2009). Cette offre attractive constitue ce que Adner (2017) nomme la proposition de valeur. Celle-ci peut être le fruit d'une stratégie collective si les organisations visent un objectif collectif ou d'une dynamique collective si l'alignement résulte davantage d'une auto-organisation des entreprises entre elles. Le terrain du tourisme est apparu *a priori* adapté pour étudier les EENC afin de comprendre comment les interactions entre les organisations s'y déroulent (Stangler et Bell-Masterson, 2015). L'objet de notre travail est, par l'étude du comportement des entreprises au sein des destinations touristiques, de comprendre la dynamique des écosystèmes à l'œuvre dans le développement touristique. Afin de valoriser le rôle du milieu dans cette dynamique (**H2**), nous avons étudié des destinations touristiques denses (Honfleur, Côte Fleurie, Le Mont Saint Michel, Etretat) et moins denses (Le Havre, Fécamp). La densité se réfère ici à l'importance du nombre de touristes/nombre d'habitants de la zone. En effet, si différentes catégories de touristes dépensent des sommes plus ou moins importantes, le nombre de touristes reste un premier indicateur de la dépense. La densité est ainsi de 15,52 à Honfleur en 2018 ($119\,978^8/7728$), beaucoup plus élevée encore au Mont Saint Michel avec plus de 4 millions de touristes pour 30 habitants, et de 1.21 au Havre ($207000^9/170\,352$).

Construction du questionnaire et collecte des données

En raison de la difficulté de mesurer les ressources effectives et d'identifier les interactions au sein de l'écosystème, il a été choisi d'interroger les commerçants. Un questionnaire a été construit à destination des commerçants installés dans les différentes zones touristiques et ce sont donc les perceptions des commerçants des zones touristiques étudiées qui constituent notre base de données. Afin de focaliser sur l'écosystème local et d'éliminer les perturbations liées à des réseaux nationaux ou à des politiques d'entreprise nationales ou internationales, n'ont été interrogés que les commerçants individuels ou appartenant à des groupes familiaux locaux, localisés dans la zone touristique et offrant des produits à destination des touristes.

⁸ Rapport d'activité de l'office de tourisme de Honfleur 2018, population 2018.

⁹ Rapport d'activité de l'office de tourisme du Havre 2018, population 2018.

Les premières questions portent sur les conditions d'entrée (ressources perçues) et de sélection d'une niche (formalisation du positionnement) par l'entrepreneur. Parce que l'EENC est défini, outre son périmètre et sa composition en termes d'acteurs par la conscience des interdépendances (interdépendances perçues) et les mécanismes d'alignement, les questions portent sur ces éléments. Pour l'étude des interdépendances, l'ensemble des acteurs sont pris en considération, qu'ils soient publics ou privés, ce qui permet de mettre en lumière les rôles respectifs de ces acteurs au sein de l'écosystème. La dynamique de l'écosystème est capturée en interrogeant les commerçants des zones touristiques quant aux nouveaux entrants qui leur permettraient d'améliorer leur activité : concurrents, complémenteurs, partenaires (réseaux). Le questionnaire doit ainsi permettre de vérifier les hypothèses (Figure 7).

Les réponses aux questions sont construites sur la base d'une échelle de Likert (1932) du type « tout-à-fait d'accord », « plutôt d'accord », « moyennement d'accord », « plutôt pas d'accord », « pas du tout d'accord » ou « très important »... « Pas du tout important ». Une échelle de 1 à 5 a été utilisée pour coder les réponses, avec 5 « Très important » et 1 « Pas du tout important » par exemple. Pour la question « A quel point la présence d'activités concurrentes vous aiderait-elle à mieux opérer votre entreprise ? » 5 correspond à très important et 1 à pas du tout important. Chaque item étant mesuré, il est possible de différencier les variables significatives. Ce type de question limite les possibilités d'interprétation ainsi que cela est souhaité pour rendre compte des écosystèmes (Stacey, 1995), et facilite la réponse de la part des commerçants qui ont peu de temps disponible. En outre, les données de l'échelle Likert nous permettent d'analyser et d'identifier les facteurs impliqués dans l'étude.

L'échelle de Likert est souvent mobilisée pour mesurer le degré des opinions ou des attitudes de répondants. Chaque question/item concerne une variable à mesurer créée selon notre cadre théorique (Tableau 12). Ces questions principales ont été complétées d'un recueil d'informations générales (souvent remplies par l'enquêteur-doctorant) portant sur les caractéristiques de l'établissement : activité, localisation, année d'installation. Les échanges avec le commerçant et les commentaires du commerçant ont été notés.

Tableau 12 : Variables étudiées à travers le questionnaire

Variable latente/ à expliquer	Questions	Variables explicatives
Les ressources de marché	Etude des zones denses et non denses	La densité.
Conscience de l'interdépendance des activités.	Pour votre activité, la présence de telle activité améliore-t-elle vos conditions d'exercice ?	- Sites touristiques, action de la ville, office de tourisme, événements (action publique) - hôtels, restaurants, offre alimentaire, boutique de souvenirs, offre commerciale, galeries d'art (activités perçues comme améliorant la performance du commerçant interrogé)
Mode d'adaptation des acteurs dans EENC	Pour la gestion de vos activités, en général comment procédez-vous ?	Auto-organisation et auto-adaptation : - Observation (adaptation/ajustement de la niche par mimétisme), - Volonté de progresser (compétition), - Inspiration des autres (mimétisme), - Ecoute (adaptation/ajustement de la niche de marché), - Communication avec les autres. (adaptation/ajustement de la niche de marché).
Dynamique de l'EENC	De quoi auriez-vous besoin pour améliorer les conditions de votre activité ?	- De davantage de concurrents, - De davantage d'activités complémentaires à la vôtre, - d'accéder à un réseau local (partenaires locaux), - d'accéder à un réseau national (partenaires). (dynamique coopérative)
Rôle de la densité (variable de contrôle)	Evaluation par l'auteur	Densité touristique = Nombre de touristes/Nbre d'habitants dans la ville.

Source : auteurs

La quasi-totalité des questionnaires a été diffusée en face à face dans les zones considérées. Dans tous les cas il y a eu interaction avec le commerçant ce qui a permis de collecter des informations plus qualitatives sur la manière dont le commerce a été créé, l'histoire du commerce dans la ville, les événements qui ont structuré selon les personnes interrogées le développement touristique local.

Les commerçants ciblés sont ceux qui sont localisés au cœur de la zone touristique, quelle que soit l'activité. Le nombre de questionnaires distribués n'a pas été compté, la raison principale des refus de questionnaires est l'absence du dirigeant de la structure. Les questionnaires mal remplis ou inadéquats (commerce très structuré au Mont Saint Michel) ont été retirés de l'analyse et les Tableaux 13 et 14 précisent les effectifs retenus. Au total, 196 questionnaires sont retenus ici, dont 110 en zone dense (Honfleur, Côte fleurie, Mont Saint Michel, Etretat) et 86 en zone non dense (Le Havre, Fécamp en italiques dans le Tableau 3), soit 109 réponses

complètes en zone dense et 78 réponses complètes en zone moins dense (voir annexes pour le détail des données).

Tableau 13 et Tableau 14: présentation des zones secteurs d'activités des personnes interrogées

Site	Effectif
Côte fleurie	29
Etretat	19
Honfleur	55
Mont Saint Michel	7
<i>Le Havre</i>	77
<i>Fécamp</i>	9
TOTAL	196

Activités	Effectif
Restaurant, salon de thé, glacier	72
Hotel/Hôtel restaurant	19
Chambres d'hôtes et gîtes	4
Alimentation (boulangerie, poissonnerie, épicerie)	13
Galeries d'art, atelier d'artiste, antiquaire	14
Boutiques de vêtements	20
Boutique de souvenir, épicerie fine, produits régionaux, cadeaux.	41
Activités de loisirs	2
Autres	11
TOTAL	196

Source : auteurs

Tandis que dans les villes denses, tout le centre-ville est dédié au tourisme, au Havre et à Fécamp, seules les zones touristiques ont été ciblées (plage, parcours de croisiéristes). La validité du questionnaire utilisé a été effectuée en vérifiant que les scores observés sont cohérents avec l'attitude de la population observée et sont cohérents entre eux et la qualité de l'échantillon a été testée statistiquement.

Le modèle d'équations structurelles

L'échelle de Likert fait partie des échelles de mesure qualitative. Les réponses étant ordonnées, la transformation des perceptions en une échelle numérique permet de procéder à un traitement quantitatif. Il est donc possible de réaliser des analyses statistiques plus complexes telles qu'une analyse factorielle multiple pour valider la cohérence des variables latentes ou de tester la validité d'un modèle.

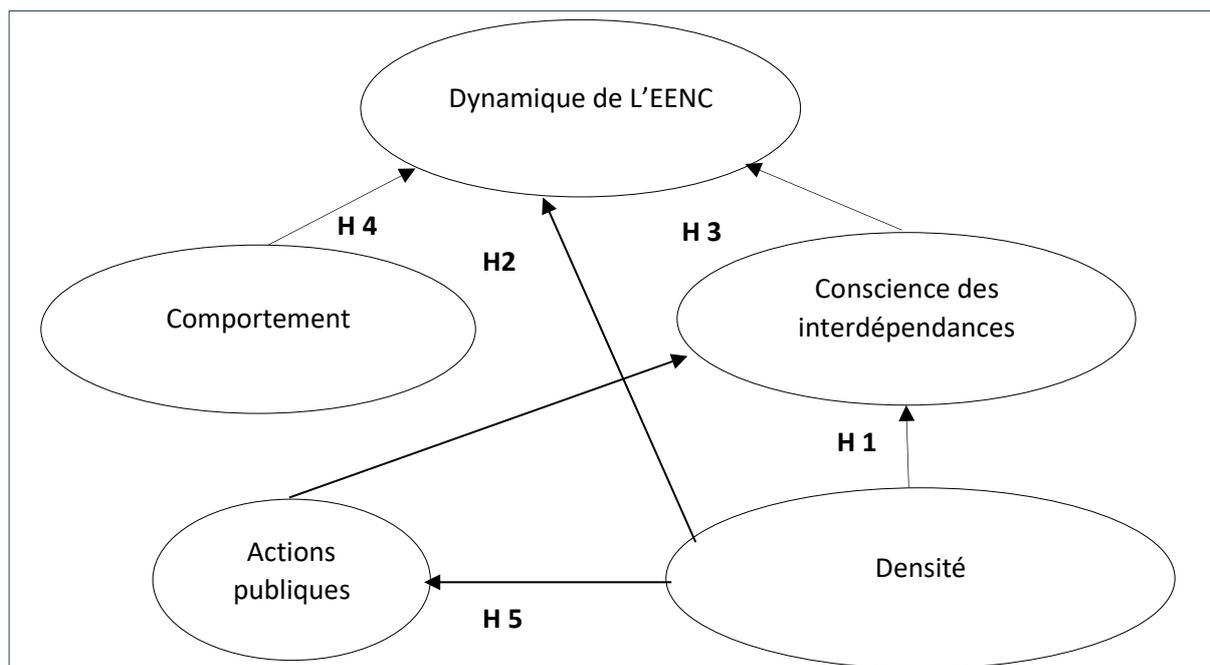
Les modèles d'équations structurelles sont des « *méthodes de modélisation de phénomènes aptes à bien définir les systèmes complexes en interaction* » (Jakobowicz, 2007). L'équation structurelle prend en compte simultanément plusieurs variables et combine en même temps une méthode d'analyse factorielle et une analyse de régression. Parmi les méthodes, l'approche PLS apparaît bien adaptée au contexte d'un développement théorique en situation de faible

information théorique (Fernandes, 2012). Elle paraît ainsi adaptée pour tester le pouvoir explicatif de notre modèle dans un contexte de construction théorique sur les EENC.

Dans une perspective confirmatoire de nos hypothèses nous avons donc conçu un modèle d'équations structurelles à variables latentes par l'approche PLS (Partial Least Square). Dans ce modèle, conçu en mode réflexif, nous définissons des relations causales (Figure 7) entre la conscience des interdépendances avec les autres activités (**H3**), le mode d'adaptation des acteurs et la dynamique de l'écosystème et la dynamique collective (**H4**). La dynamique de l'écosystème est mesurée à l'aide des variables manifestes (modèle externe) : désir de davantage de « concurrents » (compétition), d'« activités complémentaires » (complémenteurs), de « réseaux locaux », « réseaux nationaux » (partenaires). Toutefois l'importance des ressources disponibles dans un EENC peut induire des comportements plus autonomes au regard de la communauté locale (**H2**). Au contraire, des ressources moins importantes peuvent conduire à des comportements plus coopératifs. La dynamique collective de l'EENC serait ainsi plus forte dans un contexte peu dense en ressources tandis que dans l'EENC dense en ressources, les acteurs seraient plus autonomes.

La figure 7 présente le modèle de recherche nous permettant de caractériser les EENC et sa dynamique collective.

Figure 7 : Modèle de recherche théorique :



Source : auteurs

Les variables manifestes issues du questionnaire reflètent les variables latentes définies par une régression simple. Les variables manifestes peu significatives dans le modèle ont été éliminées. L'analyse factorielle multiple a été utilisée pour tester la cohérence des variables manifestes avec la variable latente définie. Dans la construction du modèle, l'action publique (**H5**) a été identifiée clairement afin de mesurer l'impact perçu dans les deux contextes dense et moins dense. Elle est expliquée par plusieurs variables manifestes qui sont la perception de l'utilité de l'action de la ville, de la création d'événements et de l'action de l'office du tourisme à la conduite des affaires. Cette variable latente représente les ressources produites par l'action publique. En contre point, les entreprises s'installent en observant les ressources de marché et sélectionnent une niche de marché. Elles concourent ainsi la définition des interdépendances (**H1**). Les interdépendances sont mesurées par les réponses à la question « La présence de telle activité vous aide dans le développement de votre propre activité ». Notre échantillon de données est segmenté en dense (=1) et non dense (=0).

L'évaluation du modèle de mesure

Le modèle de mesure est souvent évalué à l'aide de 4 indicateurs. La convergence (*ou loadings*) repose sur l'examen de la corrélation des indicateurs. En règle générale, une valeur supérieure de 0,5 est nécessaire (Fernandes 2012, Chin 1998). L'Alpha de Cronbach, la mesure de la fiabilité composite, indiquent un bon niveau de fiabilité pour la cohérence interne s'il est supérieur à 0,7. Dans le tableau 17 en annexe, toutes les valeurs sont supérieures à 0,7. Une variance moyenne extraite (AVE) supérieure à 0,5 est recommandée selon Chin (1998). Fornelle et Larcker (1981) proposent d'utiliser l'AVE pour évaluer la validité discriminante, la valeur de la corrélation au carré de chaque variable latente doit être supérieure aux valeurs de corrélation avec les autres variables latentes (Tableau 17 en annexe).

L'évaluation du modèle structurel

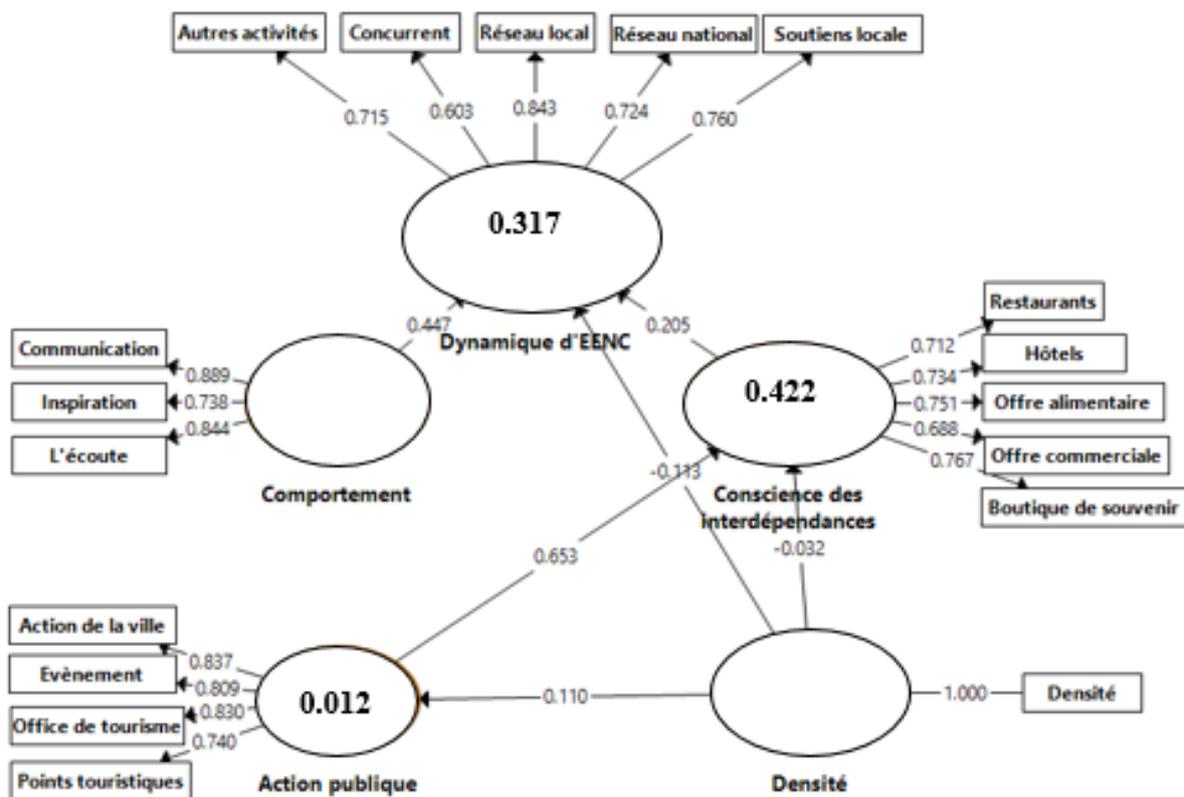
Le modèle peut être considéré comme significatif si le R^2 (variance expliquée qui permet de comprendre la contribution des variables explicatives à la variable dépendante) est supérieur à 0,1 (Fernandes, 2012), le modèle est donc significatif. Le modèle est considéré comme faible avec un R^2 de 0,25, et modéré avec un R^2 de 0,50 (Hair *et al.* 2013 ; Sarstedt *et al.* 2014 ; Croutsche, 2002, Frimousse *et al.* 2018), notre modèle a donc une capacité explicative est modérée.

Afin de détecter des multi-colinéarités entre des variables, l'indice VIF (*Variance Inflation Factor*) inférieur à 5 est recommandé par Hair *et al.* (2013). Les valeurs VIF calculées (1,2 à

2,4) montrent que les résultats ne sont pas affectés par la multi-colinéarité ni pour le modèle interne, ni pour le modèle externe. Le coefficient Q^2 de Stone-Geisser, appelé aussi l'indice de redondance en validation croisée (Tenenhaus et al., 2005) mesure la qualité de prédiction du modèle. Nous pouvons considérer que la pertinence prédictive des relations est acceptable si le Q^2 est positif (Tableau 15). Les éléments complémentaires de validation du modèle sont fournis en annexe (Tableau 17) et nous présentons ci-après les éléments essentiels.

Les résultats

Figure 8 : Modèle d'équations structurelles et résultats



Source : auteurs

Dans le modèle, la densité de touristes dans une zone donnée affecte la dynamique de l'EENC. La conscience des interdépendances et le comportement adaptatif, caractéristiques de l'EENC et de la construction d'une proposition de valeur, contribuent à l'explication de la dynamique de l'écosystème. Le modèle explique 32% de la dynamique collective.

Tableau 15 : Evaluation du modèle

Variables	Effets Totaux		R ²	f ²			Q ²
	Direct	Indirect		Conscience	Dynamique	AP	
Dynamique	-	-	0,317	-	-	-	0.16
Comportement	0,447	-	-	-	0,264	-	
Conscience des interdépendances	0,205	-	0,422	-	0.056	-	0.22
Rôle de l'action publique (AP)	-	0,134	0.012	0.729	-	-	
Densité	-0,105	0,008	-	0,002	0.018	0.012	

Source : auteurs

Tableau 16 : Validité discriminante, critère de Fornell-Larcker (satisfait)

	Action publique	Comportement	Densité	Dynamique	Interdépendances
Action publique	0,805				
Comportement	0,291	0,826			
Densité	0,110	-0,134	1,000		
Dynamique	0,373	0,518	-0,108	0,733	
Interdépendance	0,649	0,274	0,040	0,323	0,731

Source : auteurs

Différents indices sont proposés pour évaluer la validité du modèle. L'indice de parcimonie (Khi deux/ddl) permet de contrôler le nombre de paramètres (Schumacker et Lomax, 2004). Ici, Khi-deux estimé = 429,6 et ddl = 125, le modèle est donc significatif au seuil de 5%.

La contribution de la densité des ressources à la prise de conscience des interdépendances

La relation entre la densité des ressources et la conscience des interdépendances (H1) est nulle. Ce résultat semble indiquer en tout état de cause que l'augmentation de la densité touristique ne fait pas obstacle à la perception des interdépendances entre les différents commerçants et que l'augmentation de la densité n'empêche pas, en tout cas dans les zones considérées la perception par les acteurs de la proposition de valeur commune. H1 n'est donc pas validée.

Densité des ressources et intention de coopération des acteurs

La dynamique collective rend compte du désir des individus de plus de partenaires (réseaux, aide, régressions toutes supérieures à 0,7 voire 0.8) ou de plus de concurrence. Les dimensions collectives de la dynamique apparaissent plus fortes dans le modèle que la recherche de concurrents. Concernant notre deuxième hypothèse : la densité des ressources a un impact négatif sur l'intention de coopération (-0.113). Plus la densité des touristes augmente, moins les commerçants veulent de partenaires, d'activités complémentaires ou même de concurrents. Cela signifie que l'abondance des ressources, en favorisant l'autonomie, restreint la possibilité pour l'EENC de bénéficier de comportements de coopération (ie niveau faible d'interaction). La contrainte de ressource va, au contraire, activer l'intention de coopération et de demande d'un autre, y compris le concurrent. En période stable et faste, le commerçant devient auto-suffisant et n'a plus besoin d'interagir avec les autres commerçants ce qui limite les possibilités de coopération. En zone non dense, c'est un changement du milieu, avec l'effort de conquête du touriste, qui conduit l'écosystème latent à l'activation Adner (2017). Le résultat en zone dense peut s'expliquer par la diversité des communautés et la variété d'offres cumulées au sein de l'écosystème. Par exemple, à Honfleur, un tourisme de masse côtoie un tourisme plus qualitatif plus ancien. Le résultat obtenu serait ainsi lié aux limites proposées par Chapman et Light (2016) à la définition des destinations comme uniformes. Il n'en reste pas moins que l'hétérogénéité sous-jacente éventuelle reste favorisée par la densité et que cette hétérogénéité pourrait concourir à expliquer la difficulté à construire une stratégie collective (entretien mairie de Honfleur).

Les interdépendances dans la production de valeur globale

La troisième hypothèse : le degré de conscience de chacun des acteurs de sa place dans la production de valeur globale impacte positivement la dynamique collective est validée (Coeff =0.21). La conscience des interdépendances affecte positivement et assez significativement la volonté de trouver des partenaires et dans une moindre mesure des concurrents.

Un résultat intéressant dans notre analyse est ainsi la démonstration que les commerçants sont conscients (variance expliquée = 42%) de leurs interdépendances à l'égard des autres commerçants et à l'égard de l'action publique (coeff =0.65). En fonction des zones étudiées, de la biocénose (variété des activités, densité) et du positionnement recherché par les commerçants collectivement, les interdépendances perçues varient. Cette conscience des interdépendances

suggère l'existence d'un EENC. Elle apparaît aussi comme un moteur de la dynamique collective. La compréhension de l'offre collective visée et la conscience de sa place dans la production de valeur globale déterminerait ainsi l'intention de collaborer.

Le rôle des mécanismes d'auto-adaptation

La quatrième hypothèse : des mécanismes d'auto-adaptation contribuent à la dynamique de l'écosystème est validée (coeff = 0.45).

En raison de l'entrepreneuriat individuel et de la forte autonomie des participants, la proposition de valeur de la destination touristique ne se construit pas par la volonté d'un acteur central, mais par l'auto-adaptation des entreprises les unes par rapport aux autres. Il fallait donc identifier les mécanismes utilisés par les entreprises pour s'ajuster aux évolutions de l'environnement et des autres entreprises pour expliquer la coévolution. En s'inspirant du comportement des espèces dans les milieux biologiques, le questionnaire prévoyait différents mécanismes (cf ci-dessus). Le fait d'inspirer les autres, suggère l'existence de mimétisme. Mais c'est davantage la communication et l'écoute des commerçants qui semble expliquer l'adaptation des commerçants et ce, quelle que soit la zone considérée. C'est de cette manière qu'ils adaptent leur niche de marché aux évolutions de l'environnement et des autres participants au marché. Cette adaptation graduelle des niches a pu être vérifiée dans l'exploitation du matériau qualitatif collecté (entretiens/verbatim) et par des observations de terrain (deux magasins de produits régionaux côte à côte apparemment similaires n'offrent pas les mêmes produits).

L'objectif de ce travail était de caractériser l'EENC et de comprendre sa dynamique collective. L'auto-adaptation des membres de l'écosystème s'opère par des mécanismes spécifiques qui permettent la coordination en l'absence de coordinateur central et la constitution de la proposition de valeur. La présence de ces mécanismes permet la dynamique de l'écosystème puisque les informations collectées permettront au commerçant individuel d'apprécier le milieu.

La densité des ressources impacte négativement l'utilité perçue de l'action publique

L'action publique est définie ici par l'infrastructure qu'elle développe (points touristiques), mais aussi par l'effort d'attraction de touristes qu'elle apporte à l'écosystème (événements, office de tourisme, actions de la ville). L'hypothèse ici n'est pas validée puisque la densité affecte positivement la perception de l'action publique, même si de manière peu significative. Ainsi, dans nos résultats, il semblerait (mais modestement) que plus la zone touristique est dense en touristes, plus les entrepreneurs perçoivent positivement l'utilité de l'action publique.

La relative autonomie acquise par l'EENC attractif peut en effet expliquer que l'exigence soit moindre et la reconnaissance spontanément plus forte car les commerçants sont satisfaits de leur sort. A l'inverse, dans les zones moins denses, la demande d'action publique étant plus forte, il est plus difficile aux autorités de satisfaire la demande. Cet effet de la densité pourrait s'expliquer ainsi par un écart moindre entre les attentes des commerçants et les réalisations publiques dans les zones denses en touristes que dans les zones moins denses.

Discussion

La recherche a caractérisé l'EENC et propose un cadre de compréhension de sa dynamique collective. Ce type d'écosystème est peu étudié sans doute car il est dans une situation de latence (Adner, 2017) ce qui mobilise peu les chercheurs en management stratégique intéressés par nature à l'action délibérée et donc à la stratégie collective lorsqu'il s'agit d'étudier les écosystèmes. Pourtant, l'EENC forme une réalité qui se matérialise par une proposition cohérente de valeur qui émerge indépendamment d'une gouvernance centrale ou d'une gouvernance distribuée telles qu'évoquées par Nambisan et Baron (2013). Notre approche relativise les travaux de ces auteurs qui considèrent implicitement qu'un écosystème doit être piloté. Le niveau de coordination qu'implique une stratégie écosystémique peut être d'une amplitude variable en fonction du contexte environnemental et du niveau des ressources (Acs *et al.*, 2017). Nous nous sommes basés sur les travaux d'Adner (2017) pour justifier ce qui constituait EENC : l'existence **d'une dynamique collective, la conscience d'appartenance à un écosystème et la conscience de l'existence d'une proposition de valeur globale**. En effet, l'approche écosystémique se justifie s'il existe une proposition de valeur globale cohérente (ce qui est le cas avec l'offre des écosystèmes touristiques étudiés) mais également un degré de coordination minimum sous-tendu par une stratégie écosystémique (Jacobides *et al.*, 2018 ; Adner, 2017 ; Nambisan et Baron, 2013). Sur ces deux points, la recherche montre que le degré de coordination minimum qu'Adner (2017) évoque sans plus de précision peut être faible et qu'un phénomène d'auto-organisation peut se produire assurant ainsi que le phénomène d'alignement entre objectifs individuels et objectifs globaux se réalise. De ce fait, une stratégie d'écosystème n'est pas forcément indispensable au processus écosystémique ainsi que le soulignent Roundy *et al.* (2018). Les résultats présentés montrent l'importance de l'auto-organisation et le rôle des interdépendances qui caractérisent la **dynamique collective** de l'EENC. L'existence des interdépendances se matérialise par l'existence d'une offre intégrée

de destination touristique. Les acteurs entrepreneuriaux décident de leur activité en fonction de cette offre intégrée et se positionnent par rapport à elle faisant preuve d'auto-adaptation.

Les choix entrepreneuriaux individuels dépendent en premier lieu de la densité des ressources (ex : les touristes) mais également de la situation coopérative qui est étroitement liée à cette densité. En effet, dans l'approche évolutionniste, la concurrence est un signe de légitimité de l'activité envisagée par l'entrepreneur. Plus elle est importante plus elle offre un choix large aux clients finaux et est à même d'attirer ces ressources. En revanche, l'abondance des ressources incite peu les acteurs à coopérer entre eux au-delà de se positionner dans l'offre intégrée d'écosystème pour assurer un minimum de congruence entre l'offre de valeur individuelle et l'offre de valeur d'écosystème (Biticci, 2004). Leur prospérité ne rend pas cette coopération nécessaire. Le concept de dynamique collective mis en évidence dans notre recherche est ainsi une altération du concept de stratégie collective relatif aux écosystèmes d'affaires délibérés (Gratacap *et al.*, 2017). D'une part, une dynamique collective d'auto-organisation est une condition suffisante à l'existence d'un processus écosystémique. D'autre part, en adéquation avec les travaux d'Adner (2017), une vision partagée (*ie* destin commun) ou tout du moins la conscience de l'existence d'un écosystème est une condition nécessaire.

Partant, nous pouvons considérer l'existence d'un continuum entre dynamique collective (moteur de l'EENC) et stratégie collective (moteur de l'écosystème d'affaires) qui caractérise les interdépendances coopératives entre acteurs d'un écosystème en fonction du niveau de ressources et de coordination.

Du point de vue de la gouvernance de l'écosystème, notre recherche a exploré une situation de latence d'un EENC (Adner, 2017). L'abondance de ressources incite peu au développement d'interactions coopératives. Dès que les ressources diminuent ou sont intrinsèquement faibles, la finalité d'une stratégie d'écosystème fait sens auprès des acteurs. L'écosystème s'active.

L'approche évolutionniste qui trouve ses racines dans l'approche biologique (Ma et Hassink, 2013 ; Roundy *et al.*, 2018) et adoptée dans nos travaux nous a permis de construire notre modèle en mettant l'accent sur la distinction entre les éléments constitutifs de l'EENC : le biotope (les sites touristiques), la biocénose (entreprises diverses, acteurs publics, interactions et interdépendances) et les ressources (les touristes) souvent regroupés dans la littérature sous le terme générique de « *ressources* ». Étonnamment, dans la plupart des travaux évolutionnistes, il est peu question du biotope (par ex., les sites touristiques) ni de sa relation à la biocénose (les différentes entreprises). Ceci explique peut-être les difficultés que rencontrent les acteurs

publics à coordonner une destination touristique pour en augmenter l'attractivité (Gundolf et al, 2006 ; Storlazzi *et al.*, 2017). Dans les EENC touristiques, les entreprises n'expriment pas de volonté de son intervention directe et, du reste, il n'a pas de pouvoir hiérarchique comme cela peut être le cas dans les écosystèmes d'affaires (ex : maîtrise du standard technologique, maîtrise de la marque, etc.). De ce fait, notre recherche a montré que le cadre d'analyse des écosystèmes d'affaires était peu pertinent car l'acteur public ne peut pas avoir de rôle hiérarchique (un rôle réglementaire qui reste toutefois limité). L'action publique (par exemple au travers d'un office du tourisme) ne peut donc porter que sur le biotope par la mise en valeur et la promotion des sites touristiques et/ou de l'offre globale de la destination touristique. La coordination de la biocénose est l'affaire de la dynamique collective entrepreneuriale. Les entrepreneurs individuels étant guidés par la présence des ressources peuvent s'adapter spontanément à l'évolution des ressources drainées. L'attraction d'un tourisme de masse favorise ainsi l'émergence de certaines activités au détriment d'autres activités et une institution tel qu'un office de tourisme construit indirectement l'offre touristique. L'apport de ressources reste néanmoins un mode de contrôle peu centralisé de l'offre. Adner (2017) affirme qu'un écosystème latent peut s'activer. Dans un EENC touristique, le coordinateur ne peut avoir un rôle hiérarchique (Pulido-Fernández et Pulido-Fernández, 2019), mais un rôle de leadership sur un modèle ouvert et participatif (Storlazzi *et al.*, 2017) dont l'objectif porte sur la proposition de valeur de la destination touristique (Chapman et Light, 2016 ; Ma et Hassink, 2013 ; Merinero-Rodríguez et Pulido-Fernández, 2016 ; Tham et Huang, 2019). Au-delà de ces deux rôles de 1) valorisation du biotope et 2) coordination de la proposition de valeur de la destination touristique de l'offre, notre recherche incite donc à la prudence vis à vis des stratégies collectives (moteur de l'écosystème d'affaires) qui correspondent à un affichage de la part d'institutions en quête de légitimation mais dont le rôle de coordinateur n'est pas perçu par les entrepreneurs qui attachent davantage d'importance à la qualité des ressources et/ou du biotope. Dans nos résultats, en zone peu dense, il y a cette demande d'améliorer l'infrastructure, les sites pour attirer les touristes. Notre recherche incite les chercheurs qui mobilisent l'approche qualitative à éviter ce biais de légitimation. La gouvernance par les ressources permet de contourner cette difficulté et fait peser sur les institutions, la responsabilité d'adopter une posture évolutionniste, en exploitant les interdépendances pour faire évoluer la destination touristique. Les résultats contrastés des stratégies collectives institutionnelles en matière de tourisme tels que soulignés par Gundolf et al (2006) peuvent alors s'expliquer par des difficultés

de régulation des interactions. Dans le meilleur des cas alors, il ne s'agit donc pas d'une stratégie collective partagée, mais d'une dynamique collective induite par l'apport de ressources.

Conclusion

Apport théorique

L'approche évolutionniste que nous avons adoptée dans notre recherche nous a permis d'expliquer pourquoi les résultats des recherches par l'approche des écosystèmes d'affaires aboutissaient à des résultats contrastés. Le cadre d'analyse évolutionniste s'est avéré pertinent pour caractériser l'EENC touristique et explicatif de sa dynamique collective. A un niveau de généralité supérieur, la recherche nous a ainsi permis de caractériser ce qu'Adner (2017) qualifie d'écosystème latent, l'EENC :

- a pour moteur une dynamique collective (qui repose sur l'interdépendance et l'auto-adaptation des acteurs),
- la conscience par les membres de la biocénose d'appartenance à un écosystème
- la conscience de l'existence d'une proposition de valeur globale avec laquelle la proposition de valeur de chaque acteur de la biocénose doit être alignée.

Apport managérial

Notre recherche peut contribuer à orienter l'action des acteurs publics dans leur volonté de coordonner une destination touristique pour en augmenter son attractivité. Une coordination hiérarchique a peu de sens. L'action publique doit porter sur la valorisation et la promotion du biotope. La dynamique de la biocénose est l'affaire de la dynamique collective entrepreneuriale, ce ne doit pas être la priorité de l'action publique.

Les offices de tourisme, en animant une démarche ouverte et participative peuvent être légitimés en tant que leaders de l'écosystème. Pour ce faire, les offices du tourisme doivent avoir une bonne connaissance des effets induits par les ressources apportées, suite à la promotion de la destination touristique, sur l'entrepreneuriat local. L'orientation et la nature de cette promotion (Ness, 2020 ; Speake et Kennedy, 2019) peuvent donner à l'acteur public la capacité à contrôler l'apport de ressources et donc indirectement la composition (densité et diversité) de la biocénose.

Limites et prolongements

L'approche évolutionniste a intrinsèquement tendance à ignorer la dimension socio-culturelle. Dans nos travaux, elle a été évoquée sans être particulièrement étudiée ce qui constitue bien sûr

une limite mais aussi une piste de recherche future. En considérant le territoire comme un bien commun et en mettant l'accent sur les aspects géographiques et culturels en particulier, ainsi que sur les personnes et les savoirs territoriaux, il est possible de s'ouvrir à des modèles de gouvernance qui ne sont pas basés sur une logique managériale (Storlazzi et al., 2017 ; Speake et Kennedy, 2019). La double valeur de la structure géographique et culturelle, de la connaissance des lieux et des personnes (Pesqueux, 2014) sont les éléments susceptibles de prolonger nos réflexions sur la gouvernance d'un EENC touristique.

Une autre piste d'étude future porte sur la nécessité de bien mesurer les effets écosystémiques d'une modification de la composition de la biocénose et/ou du biotope sur la configuration des activités sur le territoire et de la proposition de valeur de ce territoire. Si cette piste est évoquée par de nombreux auteurs (Storlazzi et al., 2017 ; Paniccia et al., 2017 ; Piciocchi et al., 2011), elle est encore peu explorée.

Enfin, pour terminer, deux pistes de recherches pourraient être explorées dans des recherches futures et sont liées aux choix que nous avons fait de cantonner notre recherche à un territoire particulier :

- notre recherche porte sur un EENC d'une destination touristique susceptible d'être coordonnée par un acteur public mais pas par un acteur privé. La recherche pourrait porter sur une EENC susceptible d'être coordonné par un acteur privé tel que le suggèrent les travaux de Tham et Huang (2019) ;

- nos travaux de recherche portent sur une destination touristique précise dans une seule région, ils mériteraient d'être étendus à d'autres zones touristiques en France et/ou à l'International.

Bibliographie

- ABATECOLA, G., BELUSSI, F., BRESLIN, D., FILATOTCHEV, I. 2016. « Darwinism, organizational evolution and survival: key challenges for future research». *Journal of Management & Governance*, 20(1) : 1-17.
- ACS, Z., STAM, E., AUDRETSCH, D.B, O'CONNOR A. 2017. «The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach». *Small Business Economics*, 49(1): 1-10.
- ADNER, R. 2017. «Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy». *Journal of Management*, 43(1):39-58.
- ASSELINÉAU, A. ET CROMARIAS A. 2011. «Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise». *Management & Avenir*, 50: 137-152.
- BITITCI, U., MARTINEZ, V., ALBORES-BARAJAS, P., & PARUNG, J. 2004. Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(3/4): 251 – 268.
- CAVALLO, A., GHEZZI, A., & BALOCCO, R. 2019. Entrepreneurial ecosystem research: present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4): 1291-1321.
- CHAPMAN, A. ET LIGHT, D. 2016. «Exploring the tourist destination as a mosaic: The alternative lifecycles of the seaside amusement arcade sector in Britain». *Tourism Management*, 52 : 254-263.
- CHIN, W. W. 1998. «The partial Least Squares approach for structural equation modelling». In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- CROUTSCHE, J. J. 2002. « Etude des relations de causalité: utilisation des modèles d'équations structurelles ». *La revue des sciences de gestion*, 198 : 81-97.
- FABRY, N. 2009. «Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires ». *Revue internationale d'intelligence économique*, 1 : 55-66.
- FARMAKI, A. 2015. « Regional network governance and sustainable tourism. *Tourism Geographies* », 17(3) : 385-407.

- FERNANDES, V. 2012. « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? ». *M@n@gement*, (15) 1: 101-123.
- FORNELL, C. ET LARCKER, D. F. 1981. «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error». *Journal of Marketing Research*, 18(1) : 39-50.
- FRIMOUSSE S., SWALHI A., GIRAUD L., PERETTI J-M, IONUT-COSMIN BALOI. 2018. « Favoriser la performance adaptative via le développement RH dans un contexte de changement permanent : le cas de Ford Roumanie ». *Management International*, 22(4) : 12-149.
- GRATACAP, A., ISCKIA, T., PARISOT, X. 2017. Une lecture lakatosienne de l'approche par les écosystèmes d'affaires. *Management International*, 21(3) : 81-95.
- GUNDOLF, K., JAOUEN, A. ET LOUP, S. 2006. « Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme». *Revue française de gestion*, 167 : 141-155.
- HAIR, J.F., RINGLE, C. M., SARSTEDT, M. 2013. Editorial - «Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance». *Long Range Planning*, 46(1/2):1-12.
- HANNAN, M.T. CARROLL, G. R. 1992. *Dynamics of Organizational Populations: density, legitimation and density*. Oxford University Press. New York.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. 2018). «Towards a theory of ecosystems». *Strategic Management Journal*, 39(8) : 2255-2276.
- JAKOBOWICZ, E. 2007. *Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes*. Thèse de doctorat, CNAM, Paris, disponible en ligne le 20/10/2019.
- LIKERT, R. 1932. «A technique for the measurement of attitudes». *Archives of Psychology*, 140: 1-55.
- MA, M., HASSINK, R. 2013. «An evolutionary perspective on tourism area development». *Annals of Tourism Research*, 41: 89-109.
- MACK, E.; MAYER, H. 2016. «The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems». *Urban Studies*, 53(10): 2118-2133.
- MARCELPOIL, E. & FRANÇOIS, H. 2008. « Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques. L'exemple des stations de montagne ». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. juin, 2 : 179-191.
- MERINERO-RODRÍGUEZ, R., & PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I. (2016). «Analysing relationships in tourism: A review» *Tourism Management*, 54, 122-135.

- MOORE J. F. 1993. «Predators and prey: a new ecology of competition». *Harvard Business Review*, 7 (3) : 75-83.
- MOUREAU, N., SAGOT-DUVAUROUX, D., DE VRIESE, M. 2014. « Les stratégies de coopération des galeries d'art contemporaines : l'apport de l'économie des proximités». *Revue internationale P.M.E.*, 27 (3/4): 125–143.
- NAMBISAN, S. ET BARON, R. A. 2013. «Entrepreneurship in innovation ecosystems: Entrepreneurs' self-regulatory processes and their implications for new venture success». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5): 1071-1097.
- NESS, H. 2020. Viable destination ecosystems: a perspective article. *Tourism Review*.
- OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- PANICCIA, P., LEONI, L., BAIOTTO, S. 2017. «Interpreting Sustainability through Co-Evolution: Evidence from Religious Accommodations in Rome». *Sustainability*, 9(12): 1-19.
- PESQUEUX, Y. 2014. De la notion de territoire. *Prospective et stratégie*, (1), 55-68.
- PICIOCCHI, P., SIANO, A., CONFETTO, M.G., PADUANO, E. 2011. «Driving co-created value through local tourism service systems (LTSS) in tourism sector». *Service Dominant logic, Network & Systems Theory and Service Science, Giannini, Napoli*.
- PULIDO-FERNÁNDEZ, M. D. L. C., PULIDO-FERNÁNDEZ, J. I. 2019. «Is there a good model for implementing governance in tourist destinations? The opinion of experts». *Sustainability*, 11(12), 3342.
- ROUNDY, P. T.; BRADSHAW, M., BROCKMAN, B. 2018. «The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach». *Journal of Business Research*, 86: 1-10.
- ROUNDY, P. T.; BROCKMAN, B. K.; BRADSHAW, M. 2017. «The resilience of entrepreneurial ecosystems». *Journal of Business Venturing Insights*, 8: 99-104.
- SARSTEDT, M., RINGLE, C.M., HENSELER, J. ET HAIR, JF. 2014. «On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012)». *Long Range Planning*, 47 (3): 154-160.
- SCHUMAKER R.E., LOMAX R.G. 2004. *A beginner's guide to structural equation modelling*, Lawrence Erlbaum Associates, 2ème édition, London.
- SPEAKE, J., KENNEDY, V. (2019). «Changing aesthetics and the affluent elite in urban tourism place making». *Tourism Geographies*, 1-22.
- STACEY, RALPH.D (1995). «The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes». *Strategic Management Journal*, 16(6): 477-495.

- STAM, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- STANGLER, D., BELL-MASTERSON, J. 2015. Measuring an entrepreneurial ecosystem. Kauffman foundation research series on city, metro, and regional entrepreneurship, 16.
- STORLAZZI, A., LUNIĆ, D., MICERA, R. 2017. «Collective Action for Territorial Identity in Tourism: The Case Study of Two UNESCO Sites». *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 3 : 81-96.
- TALANDIER, M. 2018. *Des bases économiques aux capacités territoriales ou la circulation des richesses comme enjeu de développement territorial*. In Talandier, M. et Pecqueur, B.
- TENENHAUS, M., ESPOSITO VINCI, V., CHATELIN Y. M., & LAURO C. 2005. PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 28: 159-205.
- THAM, A., HUANG, D. 2019. Game on! A new integrated resort business model. *Tourism Review*, 74(6): 1153-1166.
- VOELKER T.A. 2012. « Entrepreneurial ecosystems: evolutionary paths or differentiated systems?». *Business Studies Journal*, 4(2): 43-61.
- WAREHAM, J.; FOX, P., B.; CANO G., JOSEP, L. 2014. Technology ecosystem governance. *Organization Science*, 25(4): 1195-1215.
- WARREN, R. 1967. «The Interorganizational Field as a Focus for Investigation». *Administrative Science Quarterly*, 12 : 396-419.

ANNEXES

Tableau 17 : Fiabilité et validité du construit

Variable	N	Moy	Ecart type	Kurtosis	ddl	Loading	Cronbach	Fiabilité Composite	AVE
Dynamique de l'ESA							0,74	0,852	0,537
Autres activités	196	3.12	1.426	-1.248	4	0.720			
Réseau local	196	2.35	1.416	-1.066	4	0.839			
Réseau national	194	2.30	1.466	-1.049	4	0.722			
Compétition	196	2.47	1.330	-1.162	4	0.610			
Soutien local	196	3.01	1.509	-1.426	4	0.756			
Comportement							0,77	0,884	0,682
Communication	196	3.26	1.26	-2.16	4	0.889			
Inspiration	195	2.42	1.26	-2.09	4	0.738			
L'écoute	196	3.12	1.31	-2.34	4	0.844			
Conscience des interdépendances							0,78	0,859	0,534
Hôtel	196	3.76	1.242	-0.064	4	0.744			
Restaurant	195	3.74	1.214	-0.129	4	0.721			
Offre alimentaire	194	3.38	1.365	-0.912	4	0.749			
Offre commerciale	196	3.71	1.356	-1.054	4	0.677			
Boutique de souvenir	196	3.22	1.356	-1.054	4	0.760			
Action publique							0,82	0,880	0,648
Action de la ville	196	3.88	1.248	0.133	4	0.836			
Événement	196	4	1.086	1.870	4	0.810			
Office du tourisme	196	3.85	1.293	0.115	4	0.829			
Points touristiques	196	4.01	1.239	0.657	4	0.741			
Densité								1	1
Seuil retenu pour les indices							>0,5	>0,7	>0,5

Source : auteurs

Questionnaire utilisé

Ville, Adresse, activité : remplis par l'enquêteur avant d'entrer dans le magasin

Date d'installation.

[Questions non utilisées ici]

Variable dynamique collective : A quel point chacune des conditions suivantes pourrait-elle vous aider à mieux opérer votre entreprise ? (pas du tout important à très important).

Le soutien de partenaires

La présence d'activités concurrentes

L'appartenance à un réseau local

L'appartenance à un réseau national

La présence d'activités complémentaires

Variable interdépendances, dont acteurs privés et acteurs publics : Parmi les activités suivantes, y en a-t-il qui vous permettent d'attirer davantage de clients ?

(Pas du tout d'accord... Tout à fait d'accord).

Le développement de sites touristiques

Les hôtels

L'existence d'une offre alimentaire (boulangeries, traiteur,...)

Les boutiques de souvenir

Les commerces de vêtements, de chaussures, l'offre commerciale en général

Les galeries d'art

L'animation et la création d'événements

L'action de l'office de tourisme

L'action de la ville

Variable comportement : Pour la gestion de votre entreprise, avez-vous l'habitude

D'observer vos concurrents

De chercher à progresser

D'inspirer et guider les autres

D'écouter les autres entreprises

De communiquer avec les autres entreprises

3.3 Quelle gouvernance des zones touristiques ?

Des années récentes, les conflits avec la population locale et les touristes¹⁰, démontrent en réalité la faible régulation du développement touristique. Force est de constater que la gouvernance du tourisme a consisté principalement à attirer des touristes de plus en plus nombreux et à laisser l'écosystème touristique s'auto-réguler. L'attraction touristique génère des ressources financières que de nombreux acteurs cherchent à s'accaparer et le développement d'activités nouvelles contribue à son tour à augmenter les dépenses touristiques dans un cercle vertueux. Sauf que le cercle vertueux a ses limites. Au-delà des modalités de régulation évoquées ci-dessus et qui s'apparentent à des actions de rattrapage d'une situation déjà déséquilibrée, il peut être intéressant d'étudier les raisons pour lesquelles on en est arrivé là. Cette contribution a été établit pour la communication de colloque Airmap. Le terrain d'étude choisi est la zone touristique dense comprenant Honfleur et la Côte Fleurie (Deauville, Trouville). Une étude qualitative a été menée auprès des commerçants de la zone pour étudier les interactions entre les espèces. Cette communication explique comment l'auto-organisation des zones touristiques peut conduire à des déséquilibres. Une bonne compréhension des interactions permettra éventuellement les pouvoirs publics de mieux gérer les flux et l'offre dans les zones touristiques, ainsi que de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre dans le développement du tourisme. Les résultats obtenus améliorent la connaissance sur la dynamique collective des écosystèmes d'affaires, les différentes relations animent l'activité économique au gré des interactions entre les acteurs et des interactions avec leur environnement. Ce travail est co-écrit avec le directeur de thèse et la co-encadrante de thèse.

¹⁰ Venise, Amsterdam, Barcelone... Face au tourisme de masse, les villes serrent la vis, Le Point, 01/01/2019.
https://www.lepoint.fr/voyages/venise-amsterdam-barcelone-face-au-tourisme-de-masse-les-villes-serrent-la-vis-01-01-2019-2282756_44.php

Quelle gouvernance des zones touristiques ? Les interactions sociales des entreprises et leur coévolution au sein des écosystèmes d'affaires biotouristiques

Comme les écosystèmes biologiques, à la source du concept, un écosystème d'affaires peut être évolutif et plus ou moins mature à un instant donné (Menzel et Fornahl, 2009, Mason et Brown, 2014, Mack et Mayer, 2015). Les chercheurs qui s'intéressent aux écosystèmes entrepreneuriaux proposent par exemple que les capitaux et la structuration des relations n'interviennent qu'après l'essentiel de la phase de développement et de croissance d'un écosystème d'affaires. Dans les phases initiales, le pilotage est faible et ce sont les entreprises elles-mêmes qui se saisissent d'opportunités. Il est possible également qu'il existe de manière durable des écosystèmes non pilotés par un acteur central.

C'est ce domaine, relativement peu exploré, qu'il est proposé d'investir ici, celui des écosystèmes d'affaires faiblement coordonnés et qui ne sont pas construits pour servir la stratégie d'un quelconque leader : le domaine des écosystèmes d'affaires non délibérés. De nombreux travaux de recherche concernent les écosystèmes structurés (Adner, 2017) et présentent les cas d'entreprises leaders qui tissent des relations avec des partenaires dans un objectif de développement de leur marché. D'autres travaux s'intéressent aux écosystèmes entrepreneuriaux comme des objets qui peuvent être pilotés pour stimuler le développement économique. Reste que peu de recherche est consacrée aux écosystèmes d'affaires non gouvernés. Le recours à la notion d'écosystèmes d'affaires pour qualifier une agglomération d'entreprises suggère l'existence d'interdépendances et d'interactions entre les acteurs en présence. Néanmoins, la manière dont ces relations se construisent et évoluent en l'absence de leader et d'un objectif collectif clairement formulé reste mal connue. Quelles sont alors les interactions sous-jacentes au développement d'une offre collective en l'absence d'un leader ? Quelle est la dynamique d'évolution d'un écosystème non délibéré ? Y a-t-il compétition, coopération, compétition ?

Pour étudier ces questions, nous proposons d'étudier la dynamique de développement des zones touristiques denses. Il nous semble en effet que le pilotage des zones touristiques s'est principalement réalisé par l'attraction des ressources. Les collectivités territoriales, à travers les offices de tourisme, commercialisent la destination touristique et attirent des touristes. Les entreprises (commerçants), attirées par le bassin de consommation constitué, s'agglomèrent

alors spontanément et s'auto-organisent tout en concourant collectivement à la production de la destination touristique. L'étude de la dynamique commerciale des zones touristiques semble donc pouvoir contribuer à la compréhension de la dynamique d'un écosystème d'affaires non délibéré. Le terrain de recherche choisi pour cette communication est ainsi celui des zones touristiques denses du bord de mer normand et la méthodologie est qualitative.

Pour approcher le caractère spontané et auto-organisé d'un écosystème d'affaires non délibéré, nous proposons de revenir aux sources de la théorie des écosystèmes d'affaires, à une approche biologique. Nous transposons ainsi aux écosystèmes d'affaires les propositions et résultats issus de l'étude des écosystèmes biologiques. Après un état de l'art et une présentation de la méthodologie, nos résultats indiquent que les caractéristiques de l'environnement et la coopération sont les moteurs de l'évolution de la zone touristique.

1. Auto-organisation, densité touristique et comportement des espèces

Dans les années récentes, les chercheurs ont souvent adopté une perspective positive du territoire devenu objet de gouvernance. Sous l'impulsion de Porter (1998) en effet, le territoire se fait « *l'émanation de la logique collective qui s'incarne dans des institutions sociales qui produisent des normes. C'est aussi une création collective* » (Courlet 2007, p.38). Il s'agit de révéler et de déployer les ressources du territoire, ce qui donne lieu à l'émergence d'institutions en charge de réaliser l'interfaçage. De simplement géographique, la proximité devient organisée, pour reprendre la terminologie de Torre et Rallet (2001). Depuis Marshall (1890) et l'identification des économies d'agglomération, différents concepts et instruments ont été élaborés en sciences sociales pour rendre compte du développement économique localisé. Les concepts de districts (Becattini, 1992), de systèmes productifs locaux (SPL), de milieux (Camagni et Maillat, 2006), de clusters (Porter, 1998, 2003, Torre et Zimmermann, 2015) ou plus récemment d'écosystèmes d'affaires ont permis de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents du développement local. Fabry (2009) évoque ainsi les clusters touristiques construits autour de compétences ou de thématiques tel que le tourisme thermal. Si les concepts soulignent le rôle des relations entre les acteurs et l'encastrement social des relations économiques (Granovetter, 1985) force est de constater toutefois que la représentation des systèmes locaux dans la plupart des travaux renvoie à des contextes coordonnés ou pilotés. Ainsi, la recherche récente relative aux écosystèmes d'affaires s'est beaucoup attachée à l'étude

d'entreprises leaders, souvent dans des milieux innovants, qui tissent des liens avec des partenaires pour mieux servir leur marché.

Différents chercheurs considèrent les écosystèmes d'affaires (ou les réseaux) comme évolutifs (Mack et Mayer, 2015, Ehlinger et al. 2007). Les systèmes auto-organisés correspondraient à la phase d'émergence et de croissance des écosystèmes qui ensuite seraient de plus en plus structurés et gouvernés. Cet évolutionnisme n'est toutefois peut-être pas systématique et des écosystèmes non gouvernés par un acteur central pourraient subsister sans évoluer. En outre, des écosystèmes peuvent émerger puis disparaître sans jamais passer au stade de la structuration. Cela justifie de s'intéresser spécifiquement aux écosystèmes non délibérés et aux dynamiques à l'œuvre en leur sein.

S'agissant des écosystèmes d'affaires déjà étudiés, Koenig (2012) note, à propos de ces travaux, et notamment de l'héritage de Moore (1993, 1996, 2006), que l'approche, qui s'appuyait sur l'analogie biologique, s'en est fortement éloigné désormais. En particulier, la référence à l'environnement a quasiment disparu d'évocations dans lesquelles les leaders s'affranchissent de ses contraintes. L'étude des écosystèmes non délibérés devrait justement replacer les entreprises dans un environnement plus contraignant. Peu coordonnées et dans l'incapacité de le contrôler, elles auront à négocier leur interaction avec lui. Un retour aux sources de la métaphore biologique paraît alors pertinent, non pas seulement pour s'inspirer de la théorie, mais pour la transposer.

1.1. L'apport de la biologie à l'étude des écosystèmes d'affaires

L'écologie des populations, les stratégies collectives et plus récemment les écosystèmes d'affaires s'appuient sur une analogie avec la biologie. Les sociologues d'abord, dans une approche très biogico-économique, considèrent les organisations comme des espèces et observent l'évolution de ces espèces à l'aune des variations de l'environnement (Hannan et Carroll, 1992, Carroll et Hannan, 1989, Carroll, 1984, Hannan et Freeman, 1977, 1984, 1992). Leurs travaux stimulants et retentissants à l'époque produisent différents résultats relatifs aux conditions de survie des entreprises, à leur évolution et à leur comportement lorsque l'environnement change. Lorsque les entreprises disposent de certaines caractéristiques adaptées à l'environnement ou adoptent ces caractéristiques, elles survivent, sinon elles disparaissent. Ainsi, les conditions de l'environnement sélectionnent certaines formes d'entreprises qui disparaissent. En dépit des résultats, le fatalisme sous-jacent à l'écologie des

populations organisationnelles semble réduire l'organisation à un objet dépendant de son environnement. Dans un ouvrage de 1979, Perrow critique ainsi cette théorie en soulignant toutefois qu'elle pourrait convenir pour décrire le comportement des petites organisations (Carroll, 1984). Un peu plus tard, Astley et Fombrun (1983) s'inspirent de l'adaptation collective d'individus dans le monde biologique pour fonder la théorie des stratégies collectives d'entreprises. Partant des travaux de Hawley (1950), pour qui l'écologie est l'étude de la vie collective, et des dynamiques commensales et symbiotiques en biologie, ils distinguent les interactions au sein d'une même espèce et les interactions entre différentes espèces. Ils distinguent aussi selon que les interactions sont directes ou indirectes. Ils complètent ainsi la typologie des interactions proposée par Thompson (1967). Les interactions au sein d'une même espèce introduiront les stratégies confédérées (interactions directes) et agglomérées (interactions indirectes) qui émergent au sein d'entreprises de même type, concurrentes entre elles. Les interactions inter spécifiques donneront le jour aux stratégies conjuguées et organiques entre entreprises aux activités complémentaires. Les stratégies collectives sont désormais appropriées par chercheurs comme entrepreneurs comme l'objet d'une construction délibérée. Ainsi en est-il de la théorie des écosystèmes d'affaires due à Moore (1993, 1996, 2006). La métaphore biologique et le renvoi populaire aux relations proie-prédateur ou à l'espèce « clé de voûte » (Iansiti et Levien, 2004) contribuent finalement à décrire la stratégie d'un ou plusieurs leaders qui façonnent leur environnement et coordonnent des ressources et compétences dans l'objectif de mieux servir le marché. Dans la référence aux écosystèmes entrepreneuriaux (Mack et Mayer 2015, Mason et Brown, 2014) l'idée sous-jacente est, là encore, qu'en adjoignant les ressources adéquates aux bons endroits, une dynamique vertueuse s'ensuivra. La volonté de pilotage, qui donne du sens aux sciences de gestion, peut expliquer les difficultés à transposer la métaphore biologique plus radicalement.

1.2. Transposer la métaphore biologique

Transposer la métaphore biologique en gestion ne va en effet pas de soi. Comment comparer des espèces à des organisations lorsque l'on veut rendre compte de la stratégie d'entreprises dans laquelle les entreprises délibèrent en permanence ? Comment comparer des réseaux fortement coordonnés par un ou quelques leaders à un milieu où la coordination se réalise plus spontanément ? C'est cependant ce que nous proposons de faire ici.

a) Applications et limites de la transposition biologique

La démonstration des interactions entre acteurs fortement coordonnés sous la coupe d'un leader se prête en effet mal à la transposition. La transposition des apports de la biologie à la gestion nous semble néanmoins plus pertinente dans le contexte d'un ensemble de petites entreprises auto-organisées (Perrow, 1979). Dans son étude des industries fragmentées, Dollinger (1990) considère les nombreuses difficultés auxquelles les industries fragmentées font face pour faire émerger une stratégie collective. Par rapport au cas de l'oligopole où chaque organisation a une bonne connaissance des autres organisations (Roy et Yami, 2006, Yami 2006) et où l'environnement concurrentiel est facile à appréhender, les industries fragmentées ont quelques difficultés particulières à développer des stratégies collectives. L'atomicité du marché et l'absence d'un leader naturel, la forte concurrence et les faibles barrières à l'entrée, l'importance du nombre d'entreprises, la propriété privée et la forte présence d'entreprises individuelles sont autant de facteurs qui limitent la visibilité et la circulation de l'information, augmentent les coûts de transaction et réduisent la possibilité de voir un leader se singulariser pour coordonner l'ensemble. L'importance du nombre d'entreprises réduit aussi la possibilité pour une quelconque autorité de réguler le comportement des entreprises et d'imposer la mise en œuvre d'un ensemble de règles standards. Pour toutes ces raisons, la prise de conscience des interdépendances et de la communauté de destin est rendue plus difficile et ainsi la possibilité de construire une stratégie collective très structurée. Cette auto-organisation justifie le recours à la transposition biologique.

Les entreprises individuelles prennent leurs décisions majoritairement seules, avec leur famille ou leurs amis. Néanmoins, une décision d'entrepreneuriat n'est pas comparable à une décision animale ou végétale, inscrite dans le contexte évolutionniste et déterminée par la sélection préalable des espèces qui est intervenue. La plage de réponses possibles de l'espèce biologique est déterminée (Conradt et List, 2008). De même, si les animaux ou les végétaux communiquent entre eux, le langage n'a pas la même richesse de contenu en termes d'hypothèses, d'arguments ou de théories que le langage humain. Enfin, la décision animale n'intègre pas de valeurs telle que la justice, l'égalité ou le développement collectif à proprement parler. Le spectre de la décision animale est donc moins large que le spectre des décisions humaines et comme l'ont noté les chercheurs en sciences de gestion, la transposition risque de contester le rôle de la décision stratégique.

A certains égards cependant, le comportement décisionnel humain et le comportement des animaux sociaux, qui vivent en groupe et ont conscience de partager un destin commun, se ressemblent. Sans généraliser à toutes les catégories du monde biologique, Conradt et List (2008) montrent ainsi l'importance des similarités des comportements collectifs et individuels humains et animaux dans différentes situations de prise de décision. Ils expliquent que les animaux n'ont pas d'ordinaire d'incitation à maximiser le produit collectif. Chaque individu (animal) tend plutôt à maximiser son propre intérêt au détriment des autres. C'est donc la concurrence qui prédomine. Néanmoins, l'expression de l'intérêt individuel peut être limitée par le risque d'être exclu du groupe. Enfin, les décisions de groupe se complexifient chez les animaux dès lors qu'il existe des asymétries d'informations ou des conflits d'intérêts entre les membres du groupe. Les animaux sociaux prennent des décisions individuelles, des décisions collectives consensuelles ou des décisions collectives imposées par certains individus à d'autres.

b) Définition de l'écosystème non délibéré

En dépit des limites de la transposition évoquées ci-dessus, relatives notamment à la rationalité de la décision dans le monde biologique et aux objectifs poursuivis, il nous semble possible de définir les écosystèmes non gouvernés ou non délibérés (non « construits ») comme des écosystèmes biologiques, au moins pour en extraire les faits stylisés.

Un écosystème d'affaires, comme un écosystème biologique, est caractérisé par des frontières physiques ou virtuelles qui délimitent la communauté des participants. Au sein de ce périmètre, les entreprises interagissent entre elles et co-évoluent. Dans la formulation initiale des stratégies collectives, les interactions pouvaient être directes ou indirectes (cf les configurations d'Astley et Fombrun, 1983) ce qui correspond à la fois à une réalité du monde biologique et à une réalité des échanges entre les entreprises.

La coopération est une caractéristique des écosystèmes d'affaires telle que les participants à l'écosystème coopèrent tout en étant concurrents entre eux. Différents auteurs affirment que les entreprises ont intérêt à rechercher à la fois les avantages de la compétition et ceux de la coopération (Nalebuff et Brandenburger, 1996, 1997, Bengtsson, M., & Kock 2000, Roy et Yami, 2004, Dagnino *et al.*, 2007). Cette ambivalence n'est toutefois pas nécessairement intentionnelle : « *la poursuite rationnelle de son intérêt propre doit conduire à tenir compte de la communauté de projet ou de destin que l'on entretient avec les Autres du fait de collaborations souhaitées ou de coexistences subies* » (Koenig, 2005, p.11). La coopération

explique la dynamique de l'écosystème d'affaires et la co-évolution des organisations au sein des écosystèmes d'affaires (Pellegrin-Boucher et *al.*, 2005, Gueguen et Izckia, 2011). La formulation de la coopétition dans les différents travaux qui sont menés ressort pourtant plutôt de formes de coopération très visibles et formelles, souvent médiatisées, telles que des alliances, des accords, des relations verticales en forme de réseau. La coopétition existe-t-elle dans les écosystèmes non délibérés ? Contribue-t-elle à la dynamique de l'écosystème ? Est-elle nécessairement formalisée ? En reformulant les relations de coopétition par le prisme des apports de la transposition biologique, les relations de concurrence ou de coopération peuvent être plus latentes ou moins visibles.

Ainsi, la caractérisation d'un écosystème non délibéré devrait comprendre les éléments classiques d'un écosystème : un ensemble d'entreprises variées et complémentaires, des entreprises en interaction et interdépendantes, en situation de coopétition et formant ensemble une offre commune identifiable. S'agissant d'un territoire touristique (une destination), notre écosystème a alors, comme dans les écosystèmes biologiques, une frontière qui délimite l'espace. Dans cette aire géographique, les espèces (entreprises) sont en interaction entre elles et avec l'environnement et co-évoent avec l'environnement. Les espèces s'adaptent à l'environnement et au contexte (relations intra-espèces et inter-espèces). L'espace est ouvert et les espèces entrent et sortent, survivent ou disparaissent au gré de l'abondance des ressources disponibles.

La définition des ressources varie suivant les auteurs. Tandis que certains auteurs considèrent exclusivement la nourriture, d'autres incorporent aussi d'autres ressources nécessaires à la survie. Concernant notre application aux entreprises de commerces touristiques, bien que l'habitat, autrement dit la possibilité de s'installer, soit nécessaire pour accéder aux ressources, nous considérons que la ressource essentielle est constituée des dépenses réalisées par les touristes. Les marchés ou la vente ambulante, habitats précaires, peuvent se substituer à un habitat en dur.

Dans la transposition, la décision d'entrée ou de sortie de l'écosystème est prise par les entrepreneurs attirés par la présence de ressources. Les entreprises de l'écosystème d'affaires n'ont pas la capacité à reconfigurer complètement l'environnement dans leur intérêt. L'adaptation à l'environnement prend toute son importance, et les entreprises sont soumises à un sentier de dépendance et à son évolution (Moureau et *al.*, 2014). En effet, en l'absence d'un

acteur central qui prend un rôle de coordination entre les participants afin de construire un «collectif», la seule stratégie possible (hormis, la sortie/disparition qui peuvent difficilement être qualifiées de stratégies) est l'adaptation.

1.3. Abondance des ressources, interactions et dynamique des populations

L'abondance d'un organisme est le nombre d'organismes identifiés. La densité mesure le nombre d'organismes par unité de surface du territoire. Avec la répartition de la population, ces deux mesures, pour basiques qu'elles soient, sont essentielles, en biologie, à la connaissance d'une population. L'abondance d'un organisme dépend notamment de l'abondance des ressources (nourriture, éléments nécessaires à la survie) dans le territoire considéré. En présence de ressources illimitées, une population d'espèces a théoriquement une croissance exponentielle. Mais d'autres facteurs interviennent telles que les relations au sein de la communauté des espèces ou au sein de la population. Ces relations, présentées dans l'encadré 1, varient de la compétition et la prédation d'une part, à des formes plus coopératives d'interactions telles que le parasitisme, le commensalisme ou la symbiose d'autre part. Des relations de coopération au sein de l'écosystème devraient se traduire par une combinaison de relations entre les individus présents.

Parmi les facteurs qui affectent les interactions entre les êtres vivants, les biologistes identifient la densité de population comme un facteur décisif dès lors qu'elle détermine la nourriture disponible. L'augmentation de la densité de population induit une raréfaction des ressources. Lorsqu'une population se développe, elle peut finir par épuiser les ressources dont dépend sa survie. La surexploitation des ressources par une population induit alors une sur-mortalité au sein de cette même population. L'abondance d'une population stimule également l'émergence de prédateurs, pour peu qu'ils puissent se nourrir de la population qui augmente. Enfin, puisque les individus d'une même espèce dépendent des mêmes ressources pour survivre, la compétition pour les ressources se développe lorsque la population augmente. La compétition est une interaction négative entre individus de même espèce ou d'espèces différentes qui entrent en concurrence pour l'appropriation des ressources. Une espèce peut limiter aussi l'accès d'une autre espèce aux ressources de manière indirecte, en exploitant davantage les ressources. Les individus font ainsi face à la compétition soit en réduisant la capacité d'adaptation des autres, soit en développant une capacité à résister à la compétition. Par exemple, des individus peuvent

adopter une niche (une position/fonction dans l'écosystème, comprend aussi l'habitat) spécifique, fonction des positions acquises par les compétiteurs.

En présence d'une augmentation de la densité, les chercheurs notent la possibilité pour des espèces de développer des formes de coopération. Au sens évolutif, la coopération entre les individus favorise la perpétuation des espèces. Les interactions positives (commensalisme et mutualisme) traduisent les coopérations entre les espèces. En présence de mutualisme (deux espèces interdépendantes qui se rendent mutuellement service), la coévolution suppose, pour que le mutualisme perdure, que les caractères qui permettent le mutualisme évoluent simultanément chez chacune des espèces.

L'état d'une population à un moment donné, et donc de l'écosystème, est la résultante des caractéristiques de l'environnement, des interactions entre les individus au sein de l'écosystème, de l'adaptation et de la co-évolution des espèces.

Encadré 1 : Les interactions entre les espèces

La compétition : il y a compétition lorsque les espèces recherchent et exploitent la même ressource communes (nourriture ou espace) en quantité limitée, ou les ressources ne sont pas limitées mais que les organismes en concurrence se nuisent. On peut distinguer deux types de compétition : La compétition intra-spécifique pour la population même espèce, où l'intensité dépend de la densité. Et la compétition interspécifique pour deux populations d'espèces différentes. Pour ce type de compétition, on a la compétition par exploitation quand les deux populations utilisent les ressources communes limitée, et ce qu'on l'appelle la compétition par interférence quand les populations se gênent mutuellement pour accéder à la ressource dont elles ont besoin.

La prédation : on appelle prédateur les espèces qui tuent et se nourrit aux dépens d'un autre (proie). Pour Ramade, la prédation est le facteur initial du transfert de l'énergie qui définit les liens des chaînes et des réseaux trophiques. **Le parasitisme** : le parasite se nourrit et se développe au dépend d'une espèce, mais il n'a pas finalité de tuer son hôte. L'hôte n'est donc pas seulement exploité comme nourriture mais aussi comme habitat. Pour certains auteurs, la distinction entre la relation de prédation et le parasitisme est que l'interaction entre une proie et un prédateur se déroule sur un temps court. **L'amensalisme** : explique une coexistence impossible de deux espèces, une espèce inhibe le développement de l'autre

espèce, c'est une relation négative asymétrique. Ce type de relation est rarement mentionné par les auteurs, en particulier pour la coévolution écologique.

Le commensalisme est une interaction biologique à bénéfice non réciproque où l'un des partenaires n'a aucune influence (effet neutre) sur l'autre. Le commensalisme est souvent défini comme une relation de parasitisme et est considéré comme la première étape évolutive vers le développement de relation mutualisme.

Le mutualisme est une interaction biologique des deux espèces qui trouvent des bénéfices réciproques avec un échange de bien et de services. Les deux partenaires sont associés par les liens à la fois structurels et fonctionnels. Les modalités des mutualismes sont divisées en plusieurs, parmi lesquelles la symbiose est connue comme un formidable moteur de l'évolution. « *Une définition de la symbiose la restreint aux associations mutualistes durables. Cependant, une deuxième définition, plus large, inclut le parasitisme, le terme symbiose désignant alors la vie en commun d'organismes d'espèces distinctes quels que soient les échanges entre ceux-ci, coopératifs ou conflictuels* » (Reprise de Tirard et al. 2016).

Dans la transposition au contexte touristique, l'abondance des dépenses touristiques induit une augmentation des populations qui bénéficient de la venue des touristes : restaurants, hôtels, boutiques de souvenirs, commerces divers, activités de loisirs. Le comportement des espèces (sur-exploitation par exemple) et les relations des espèces entre elles peuvent affecter l'évolution des populations et ainsi la communauté des entreprises touristiques.

2. Objectif de recherche, méthodologie et terrain d'étude

L'objectif de cette recherche est de comprendre le fonctionnement et l'évolution d'un écosystème d'affaires non délibéré, c'est-à-dire non gouverné par un acteur central, par opposition aux écosystèmes d'affaires conduits par quelques leaders. Le terrain d'étude ici est celui de zones touristiques denses en Normandie.

Le rôle des institutions dans le développement touristique est depuis longtemps une évidence. L'Etat ou les collectivités créent des infrastructures de transport qui acheminent les touristes, aménagent les promenades de bord de mer, créent des musées ou autres attractions touristiques. La recherche en sciences de gestion a cependant mis en évidence des résultats contrastés quant à l'efficacité des politiques publiques en matière de tourisme (Gundolf et al., 2006). De tous les domaines touristiques, il en est un en particulier qui, en dépit de la coordination croissante des

activités (Bocquet, 2008) nous semble faiblement gouverné, celui des entreprises privées qui forment l'offre touristique. La gouvernance du tourisme se focalise sur le développement de flux touristiques, l'offre étant supposée en découler. Ainsi, les offices de tourisme aux différentes échelles du territoire promeuvent l'offre touristique et génèrent des flux de touristes. Percevant la présence de ressources, les entreprises s'agglomèrent dans ce que Torre et Rallet (2005) appellent une agglomération sans interaction. En se différenciant graduellement, au fur et à mesure de leur insertion dans l'agglomération, les entreprises forment l'offre commerciale proposée au touriste. Les entreprises se développent alors spontanément, s'auto-organisent et s'adaptent au gré de l'évolution des ressources.

2.1. Méthodologie

Un corollaire de ce mode de développement spontané est que la densité de ressources devrait jouer un rôle dans le développement des entreprises et affecter le comportement des entrepreneurs. Les commerçants de la zone touristique semblent offrir les propriétés d'un écosystème non délibéré, constitué spontanément en raison de la présence des ressources touristiques (les dépenses des touristes). Néanmoins, l'augmentation du nombre d'entreprises de même nature ou de natures différentes augmente la densité de population, et devrait ainsi générer une forte compétition entre les individus, favoriser l'émergence de comportements de prédation ou du cannibalisme (un individu d'une espèce en absorbe un autre). La survie d'un individu dépend alors de sa capacité à s'adapter, à résister à la compétition, ou à s'approprier les ressources au détriment des autres. Alternativement, des coopérations peuvent se développer y compris dans une logique coopérative.

Tableau 18 : Variables caractéristiques d'un écosystème biológico-touristique

Thème en biologie	Transposition dans l'écosystème d'affaires	Objet de la mesure	Application au tourisme
Milieu (biotope)	Contexte de l'industrie, marché, terrain	Mesurer les caractéristiques du milieu	Zone touristique, densité touristique
Nourriture : flux d'énergie et de matière (réseaux trophiques)	Ressources : flux financiers, flux d'informations et de connaissances.	Mesurer les flux entre les acteurs.	Dépenses des touristes
Biocénose : espèces et interactions entre les espèces	Différents types d'entreprises et relations entre ces entreprises.	Mesurer les interactions entre les espèces	Commerçants actifs au sein de la zone touristique
Types de relations entre les espèces : proies/prédateurs, symbiose mutualiste,...	Concurrence, coopération, prédation, parasitisme,	Identifier les comportements des différentes espèces	Compétition ? Prédation ? Commensalisme ? Mutualisme ? Parasitisme ?
Co-évolution des espèces en fonction des variations de l'environnement	Co-évolution des entreprises au sein de l'écosystème.	Etudier l'évolution et la co-évolution des entreprises	Quelle dynamique des populations ?

Source : auteurs

Pour répondre à la question de recherche, des éléments de la théorie des écosystèmes biologiques sont transposés. Le Tableau 18 présente les variables étudiées en biologie aux différentes échelles, leur transposition dans l'approche écosystème d'affaires et au terrain particulier du tourisme. Concernant le périmètre de l'étude présentée ici, il s'agissait d'étudier des zones touristiques denses. Les zones de bord de mer en Normandie telles que Honfleur, la Côte Fleurie (Deauville, Trouville), ou le Mont Saint Michel ont été ciblées. Ces zones sont a priori composées d'un ensemble d'entreprises individuelles auto-organisées (Baron et al. 2019). Le comportement des entrepreneurs en zone touristique dense fait ainsi l'objet particulier de cette communication dont la contribution est d'éclairer la dynamique au sein des écosystèmes non délibérés.

Afin d'étudier la dynamique commerciale et les interactions, une enquête a été conduite en face-à-face auprès de 130 commerçants de la zone. Le questionnaire, dont les résultats ne sont pas produits ici, avait pour objectif de vérifier l'autonomie de décision des entrepreneurs, de comprendre les conditions d'installation des commerces, de mesurer les variables de comportement des différentes espèces présentes dans la zone touristique ainsi que les relations inter spécifiques ou intra spécifiques pour appréhender la dynamique de l'écosystème. La densité touristique est une variable exogène fixée par le chercheur. Les zones étudiées sont donc qualifiées de denses à partir de l'observation de l'activité touristique des communes considérées (affluence des touristes et évaluation de la densité des commerces touristiques par rapport au nombre total de commerces). Une commune touristique comme Etretat a par exemple été considérée comme moins dense que celles étudiées ici. L'étude a été conduite au sein de zones denses et moins denses et l'objectif à terme est de permettre des comparaisons.

Au cours de ces entretiens, des observations ont été réalisées sur le terrain sur le comportement des commerçants. L'administration des questionnaires était aussi l'occasion d'échanger avec les commerçants autour de thèmes pré-définis. Enfin, des entretiens semi-directifs complémentaires ont été conduits auprès des commerçants, un représentant d'office de tourisme et des représentants de mairie. Une douzaine d'entretiens ont été ainsi réalisés en février/mars 2019. Les entretiens ont été conduits en face à face, sur un mode semi-directif, avec l'objectif d'explorer les relations entre les commerçants, les conditions d'exercice du métier, l'évolution des commerces dans la zone, l'influence des pouvoirs publics sur ces activités. L'accès aux touristes est apparu au cours de ces entretiens comme lié à l'accès aux commerces. Un entretien auprès d'un agent immobilier est ainsi venu compléter la matière première.

Encadré 2 : Entretiens conduits (14 entretiens, ancienneté du commerçant dans la zone).

Commerçant de vêtements (25 ans)	Commerçant sur les marchés (Résident local)
Boutique de souvenirs (8 ans)	Commerçant sur un marché événementiel
Boutique de cadeaux (13 ans)	Artiste peintre (18 ans)
Boutique de vêtements (3 ans)	Représentant mairie
Galeriste (+50 ans).	Marchande ambulante confiserie (5 ans)
Agent immobilier	Boulangère (25 ans)
Représentant office de tourisme	Patron de restaurant (27 ans)

2.2. Présentation des terrains d'étude

Honfleur, Trouville/Deauville ou le Mont Saint Michel sont de longue date des zones touristiques réputées à rayonnement international. L'intensification de l'exploitation touristique est cependant plus récente. A Honfleur, ville de 8000 habitants, il y aurait plus de 3 millions de touristes par an (source OT) et la ville serait la sixième ville la plus visitée de France, devant le Mont Saint Michel et Saint Malo (agent immobilier). Le Mont Saint Michel totalise quant à lui entre, 2,5 à 3 millions de visiteurs. Il y en aurait au moins autant à destination de la côte fleurie. « *Sur 10 appartements qu'on vend, il y en a 5 destinés à la location, 2 pour des personnes âgées qui veulent revenir en ville et le reste pour les résidences secondaires* » (agent immobilier). Dans le cœur de ville, il n'y a quasiment plus de population locale. Le développement du tourisme s'est traduit par un développement et une transformation des commerces.

Encadré 1 : Le développement touristique

« Il y a beaucoup de commerces, quand je suis arrivée, j'étais la dernière boutique dans la rue. Maintenant, il y en a beaucoup plus » (boutique de souvenirs). « *Depuis 5 ans, il y a beaucoup plus de touristes* » (commerce de cadeaux). « *Les touristes viennent de toute la terre* » (Boutique de souvenirs)

3. Les résultats

Les résultats présentés concernent à la fois la définition de la zone touristique comme un écosystème non délibéré, les interactions entre les commerçants et la dynamique qui s'ensuit.

3.1. L'écosystème d'affaires non délibéré

L'agglomération graduelle spontanée des commerçants attirés par les touristes n'empêche pas l'existence d'un produit touristique cohérent qui forme la destination touristique. Cette cohérence visible peut laisser supposer que les différents individus qui appartiennent au territoire constituent un écosystème non délibéré, auto-organisé.

Encadré 2 : L'autonomie de développement

« Ici, ce n'est pas comme à la campagne, il y a beaucoup de touristes. La ville a autre chose à faire que de s'occuper des commerces, elle n'intervient pas. C'est la loi du marché qui domine » (agent immobilier). « Ce sont les gens qui peuvent s'installer ou qui veulent s'installer, les collectivités n'ont rien à voir là-dedans » (commerçant). « J'en ai parlé au maire, qu'il faudrait faire quelque chose à propos de la qualité de l'offre commerciale. Il m'a répondu ça c'est privé, ça ne me regarde pas. Il n'a pas de volonté, il n'insufflé pas ça » (artiste). « Les communes n'ont aucune compétence en matière commerciale » (mairie).

Les entretiens confirment l'autonomie de développement des acteurs (encadré 2). A l'inverse, les commerçant n'ont pas de prise sur l'environnement et sur les touristes qui sont apportés par d'autres, des tour-opérateurs ou des institutions. Les ressources sont « données ».

L'existence d'un écosystème suppose l'existence de relations d'interdépendances entre les espèces. Les travaux de recherche menés en gestion relient également l'écosystème au développement de la coopération, c'est-à-dire de relations à la fois de compétition et de coopération. L'étude quantitative que nous avons menée et les entretiens mettent en évidence chez les entrepreneurs à la fois la conscience de l'interdépendance entre les différentes activités (espèces) et l'absence relative d'interactions entre les espèces ou même entre les individus. Il n'y a donc pas de stratégie collective délibérée. Chaque individu interrogé déclare ainsi avoir besoin de certaines des autres activités pour survivre ou améliorer sa situation. Ce verbatim est assez représentatif : « Quand les touristes viennent ici, ils aiment tout. Ils aiment faire du lèche vitrines, ils aiment bien faire les boutiques, boire un café, voir une galerie de peinture. Ils aiment les brocantes. » (commerçante de vêtements). Pour un individu ou une espèce donnée, les interdépendances ne concernent pas toutes les autres espèces. Certaines espèces sont plus nécessaires que d'autres à sa survie. Par exemple, les opérateurs orientés vers le tourisme de masse déclarent dépendre pour leur survie de la présence des hôtels, des restaurants, des boutiques de souvenirs, de l'animation de la ville et de l'action de l'office de tourisme. Au contraire, des opérateurs plus anciens, une variété d'activités complémentaires moins orientées vers le tourisme de masse, se suffit à lui-même. Interdépendants au sein de ce groupe, ils ont relativement peu besoin des autres (animation, sites touristiques,..). Quoiqu'il en soit, chaque

individu interrogé se perçoit comme interdépendant avec certaines des autres activités. En ce sens, la zone touristique fait bien écosystème.

Néanmoins, les commerçants déclarent interagir très peu avec leurs homologues ou les activités complémentaires. Les interdépendances n'impliquent pas de coopération formelle. « *on bosse pas ensemble, mais on a une rue où on s'entend très bien. En face, ça fait des années qu'ils sont là... On s'entend très bien. C'est-à-dire on ne se marche pas dessus, chacun est dans son commerce, mais il y a un bon partage, c'est super agréable* » (commerçante dans une rue adjacente au cœur de ville). « *On se parle, mais pas d'affaires. On est quand même finalement assez individualistes, c'est chacun pour soi finalement, tout en se souciant des gens* » (boutique de souvenirs). L'abondance des ressources touristiques permet aux commerçants de conduire leurs affaires de manière isolée des autres.

Dans cet isolement des entrepreneurs, la coopération directe apparaît peu dans les relations au sein des zones touristiques. Les formes de coopération évoquées correspondent à des échanges de carte de visites, c'est-à-dire à l'adressage des touristes. Des formes de coopération verticales (soutien d'un réseau) existent aussi dans certaines activités telles que la restauration ou l'hôtellerie. Il n'y a pas néanmoins, en général, de coopération formelle ni d'ailleurs de volonté de coopérer à part par les nouveaux entrants qui peinent à survivre compte tenu de la densité croissante. « *Malheureusement, il n'y a plus d'association de commerçants. Il y en a eu une jusqu'en 2017 peut-être. Elle a été dissoute. [..]. Il y a eu des problèmes entre eux, c'était difficile de les mobiliser tous. Parce qu'il y a aussi des divergences [..]. Il n'y a pas de dynamique commune des commerçants* » (Office de tourisme de Honfleur). « *Il y avait des réunions, mais ça ne menait jamais à rien* » (commerçante). « *Les associations qui se montent, ont souvent un but économique individuel, et ça ne marche pas. Ils gagnent de l'argent, mais ça ne tient pas longtemps* » (artiste indépendant). Le procès intenté au Mont Saint Michel par un commerçant local important contre son concurrent est aussi révélateur de l'esprit compétitif qui règne. En dépit de l'abondance des touristes, l'abondance des entrepreneurs attirés par la ressource crée une situation de concurrence forte qui semble stimulée par la présence des ressources.

A ce stade, pour faire référence aux écosystèmes, la zone touristique se caractérise par des relations d'interdépendance entre des entreprises diverses, sans que ces interdépendances soient

exploitées de manière ni stable ni formelle sous la forme d'une coopération au sens où on l'entend habituellement en gestion.

Chaque individu interrogé perçoit son activité comme interdépendante avec d'autres activités. En ce sens, la zone touristique fait bien écosystème. Néanmoins, les relations de coopération, caractéristiques d'un écosystème, sont peu visibles dès lors qu'il y a très peu de coopération ou que cette coopération est indirecte. La concurrence entre entrepreneurs est le phénomène le plus visible. L'écosystème non délibéré dense en populations diverses est alors caractérisé par l'existence d'interdépendances sans interactions apparentes.

3.2.Densité et interactions entre les espèces

La densité se mesure à l'échelle d'une population au nombre d'unités d'une même espèce ou à l'échelle d'un ensemble de populations. L'observation sur le terrain, croisée avec les entretiens met en évidence le relatif appauvrissement graduel de la variété des entreprises représentées. L'afflux de touristes chasse les commerces ordinaires, traditionnels. L'exemple de référence du phénomène est le cas du Mont Saint Michel qui n'offre plus que des hôtels, des restaurants, des magasins de souvenirs et quelques brocantes. Mais il en est de même à Honfleur où les biscuiteries, confiseries ou galeries d'art ont graduellement repoussé les commerces traditionnels à l'extérieur du cœur de ville. Les espèces les plus productives dans l'environnement touristique ont chassé les espèces moins productives. C'est sur la côte fleurie, et particulièrement à Trouville, que les espèces « commerces traditionnels » sont le mieux sauvegardées, sans doute en raison de l'importance des résidences secondaires.

L'adaptation est réalisée par les nouveaux entrants. Avant de s'agglomérer, ils observent la concurrence existante et cherchent une nouvelle niche (entretiens, réponses au questionnaire). En raison de l'abondance des ressources, une fois installé, le commerçant modifie peu son activité, sinon par les ajustements de son assortiment. Comme la densité augmente, l'effort d'adaptation du nouvel entrant croît et l'oblige à chercher une nouvelle niche.

Tableau 19 : les grands types d'interactions des espèces dans les écosystèmes biologiques

Interactions biologiques	Effet entre deux les deux parties *		Modalités
	Espèce A	Espèce B	
La compétition	-	-	Deux espèces utilisent une ressource commune dont la disponibilité est limitée
La prédateur-proie	+	-	Une espèce défavorise une autre activement
Le commensalisme	+	0	Une relation bénéfique asymétrique
L'hôtes-Parasite	+	-	Le parasite tire profit d'un organisme hôte pour se nourrir, s'abriter ou se reproduire
Amensalisme	-	0	Une espèce inhibe le développement de l'autre
Le mutualisme (symbiose)	+	+	Deux espèces s'associent en jouant des rôles complémentaires et réciproquement favorables

Les différentes formes génériques d'interactions entre espèces sont résumées dans le Tableau 19. En transposant ces définitions au comportement des entreprises dans un écosystème d'affaires non délibéré, nous étudions les relations au sein des zones touristiques.

a) La compétition

La compétition est le type de comportement le plus visible dans les zones touristiques à forte densité. *« Les gens ont un gros appétit de gagner de l'argent et ils en oublient le collectif »* (artiste). Dans une zone donnée, la concurrence est d'autant plus forte qu'on est au cœur de la zone touristique. *« Si vous êtes sur le port, le Vieux Bassin, l'ambiance est beaucoup plus dure. Ce n'était pas pareil il y a vingt ans. Aujourd'hui, c'est devenu une usine à bouffe »* (commerçante Honfleur). Il en est de même aux abords du port de Trouville ou au Mont Saint Michel.

La compétition inter-spécifique et la dynamique de l'écosystème

Si les individus ont conscience des interdépendances, cela n'empêche pas la compétition inter-spécifique de s'exprimer. Les populations sont plus ou moins flexibles et peuvent occuper des niches plus ou moins variées. La compétition peut induire un glissement de niche d'une espèce ou de certains individus qui s'adaptent. Une forme d'adaptation peut consister pour un commerçant à élargir son offre. « *Un commerçant qui vend des chapeaux va se mettre à vendre des cartes postales et ainsi réduire les ventes de son voisin* » (artiste). Ainsi, si les différents entrepreneurs se différencient pour éviter de se concurrencer, la trêve est instable.

Les commerçants sont aussi en concurrence sur l'habitat. La première conséquence de l'augmentation des ressources touristiques est l'exclusion compétitive. Les commerces qui utilisent le moins bien les ressources disponibles disparaissent peu à peu. La ville touristique se métamorphose graduellement au gré de l'évolution des ressources touristiques, par une recombinaison de l'offre locale. « *Le commerce ne s'est pas développé, il a changé. Les commerces qui fonctionnent bien sont ceux qui proposent des articles aux touristes, même si des commerces traditionnels se réinstallent depuis un an ou deux* » (OT). La dynamique d'exclusion des activités traditionnelles, qui génère des conflits entre commerçants, doit être nuancée cependant dans les zones où subsistent des résidents (résidences secondaires à Trouville/Deauville). L'intensification de l'exploitation de la ressource touristique par le jeu concurrentiel peut cependant modifier l'image de la zone et chasser les touristes, la ressource collective. « *Une zone qui n'est plus fréquentée que par les touristes n'intéresse plus les touristes, les touristes veulent voir comment les gens vivent sur place* » (OT).

Inconsciemment parfois, le contrôle de l'accès aux ressources est un autre mode opératoire de la compétition inter-spécifique. Il s'agit principalement pour certains de contrôler l'accès au touriste. Le tourisme de masse, qui se développe le week-end en particulier, tend à chasser la clientèle plus huppée ou plus traditionnelle du galeriste ou du brocanteur qui préfèrent désormais fermer le week-end et accueillir leur clientèle en semaine. « *Je reçois désormais mes clients en semaine, le week-end, l'accès est impossible et c'est plus agréable en semaine* » (galeriste). « *Je vends en hiver et en été, il y a trop de monde, je pars faire des foires artistiques* » (artiste). Plus consciemment, le contrôle de l'accès aux ressources se fait par la prise de contrôle de l'habitat (l'accès aux commerces) qui échappe au marché immobilier ordinaire. « *Il y a beaucoup de fonds d'investissement qui ont fait des placements, et les plus*

riches propriétaires ont fait la même chose. Tous les loyers ont augmenté et les commerces sont devenus de l'industrie. La Maison du chocolat, c'est de l'industrie » (artiste). Ce contrôle de l'habitat entraîne une modification fréquente des commerces les plus fragiles. « *Ce sont plus les petites boutiques qui ferment* » (commerçante en vêtements). « *Les commerçants qui ont des emplacements n°1 ne changent pas. Ce sont ceux qui sont en périphérie qui ont plus de difficultés* » (agent immobilier). Cette stratégie d'accès aux ressources induit des formes détournées de croissance des espèces dès lors qu'elles s'installent sur les marchés ambulants ou occupent les trottoirs et détournent des touristes à leur bénéfice. Le contrôle des ressources tend à favoriser les espèces déjà installées dans une connivence propriétaires/entrepreneurs locaux et à marginaliser les nouveaux arrivants. Au Mont Saint Michel, depuis 1986, quelques entrepreneurs se sont graduellement appropriés, dans une forme de prédation, l'essentiel des commerces désormais organisés autour de la restauration, l'hôtellerie, et les boutiques de souvenirs. A Honfleur, « *Il y en a un qui vend son commerce, et l'un va racheter à l'autre* » (commerçante).

D'autres formes de prédation peuvent être caractérisées par le développement d'enseignes nationales ou régionales, d'établissements dont le siège est ailleurs, qui, de par leur taille peuvent plus facilement accéder à l'habitat qui donne accès aux touristes.

b) La coopération et les relations intra-spécifiques

La dynamique coopérative concerne des relations entre concurrents plus ou moins directs et donc, dans notre contexte, implique des relations entre espèces similaires.

Les entreprises d'une même espèce occupent la même niche au sein de l'environnement, ce qui diminue la disponibilité de la clientèle pour chacun. Mais en même temps, ces entreprises concurrentes ont entre elles une relation mutuellement positive qui leur permet de mieux vivre collectivement relativement aux autres activités. D'une part, la concentration et la proximité des activités permet de regrouper une zone commerciale d'image (quartier de restauration, rue de galerie d'art...) pour attirer plus de clients. D'autre part, le partage d'information et l'observation permettent d'éviter les tricheurs qui chassent la clientèle. Par exemple, au-delà des ajustements mentionnés précédemment, dans les restaurants ou les boutiques de souvenirs de même niveau de gamme, il n'y a pas grande différence de produits ou de prix. Les menus et les prix des restaurants, comme ceux des boutiques de souvenirs, sont bien alignés, comme dans une entente. Les espèces semblent se protéger mutuellement.

Cette dynamique est perceptible dans le comportement d'implantation des entrepreneurs qui sélectionnent une activité (la niche) en fonction d'un « besoin de marché » et s'efforcent de compléter l'offre. « *On est venu s'installer ici, personne ne faisait cette activité. Nous, on est vraiment les seuls. Il vaut mieux faire quelque chose qui n'existe pas encore* » (boutique cadeaux). L'offre évolue ainsi via les nouveaux arrivants qui différencient graduellement leurs commerces à l'arrivée puis adaptent leurs assortiments au gré de l'évolution de l'environnement et des autres participants à l'écosystème. Ainsi, « *ils se parlent entre eux, ils essaient de ne pas faire les mêmes produits. Par exemple, pour le calvados et le cidre, l'un va faire des produits plus haut de gamme, celui d'à côté va faire des produits de moyenne gamme. La troisième complète sa gamme de biscuits et de confitures. Ainsi, ils ont trois trucs différents, même si c'est le même produit* » (Commerçante à propos d'autres commerçants). « *L'avantage, dans cette rue, c'est qu'il y a beaucoup de commerces différents les uns des autres. Il y a deux magasins de vêtements mais qui ne vendent pas la même chose, des bijoux, de la déco, il y a des magasins de produits régionaux mais qui se complètent. Ça permet d'avoir un grand panel de clientèle* » (boutique de souvenirs). « *Avec ma voisine, on se cause, on n'a pas du tout les mêmes produits. Il y a suffisamment de producteurs locaux pour qu'on fasse des choses différentes* » (produits régionaux). Cette adaptation mutuelle révèle l'existence de relations coopétitives au sein d'activités directement concurrentes. Celles-ci supposent qu'une modification de l'assortiment chez l'un entraînera une modification de l'assortiment chez l'autre par auto-adaptation. La dynamique de l'écosystème apparaît alors comme un produit de l'observation mutuelle dans une logique de complémentarité entre entreprises similaires. Cette recherche de non-concurrence, de complémentarité, offre les meilleures garanties de survie et de confort. Elle peut être interprétée comme une forme de coopération implicite au sein de l'écosystème.

Au cours de la compétition, la coévolution induit un glissement et une séparation des niches (positions occupées dans l'écosystème) par différenciation écologique des compétiteurs (Tirard et al. 2016). Les espèces cherchent et utilisent les ressources communes (le territoire) et ont par conséquent alors accès à davantage de ressources. En même temps, la pression de la sélection naturelle et le risque de disparition induit un renforcement de leurs avantages chez les espèces touchées par la compétition, pour faire face à la raréfaction des ressources. La coévolution des espèces au sein de l'écosystème peut donc conduire à une variation de niche dans l'exercice des activités professionnelles des entreprises. Le cas de l'évolution des poissonneries de

Trouville relève de la même dynamique de coopération intra-spécifique. Les poissonneries sont une forme d'activité traditionnelle qui pourrait bien disparaître des zones touristiques. Ainsi, à Honfleur, pourtant un ancien port de pêche il n'y en a plus qu'une et au Mont Saint Michel il n'y en a plus. A Trouville pourtant, au sein de cette activité en relatif déclin et concurrencée par les autres activités, les poissonneries coopèrent entre elles pour développer leur offre. (Encadré 3).

Encadré 3 : Le cas des poissonneries de Trouville

Observation des poissonneries à Trouville (printemps 2018)

Le marché aux poissons de Trouville comprend environ 7 poissonneries. Chacune des poissonneries installées sur le quai du port a développé un bar côté rue. Il s'agit de bars à huîtres qui permettent aux clients de manger sur place les huîtres, les crevettes,... accompagnées de boissons. L'un des patrons nous a indiqué que cette nouvelle activité de bar est développée depuis cinq ans par un accord entre toutes les poissonneries. Avant cette date, la clientèle devait se rendre dans un restaurant pour profiter de cette découverte gastronomique. Les poissonneries permettent à leurs clients de consommer sur place les fruits de mer frais. Les poissonneries bénéficient ainsi désormais d'une double clientèle, celle qui vient acheter du poisson et celle qui vient consommer ses fruits de mer avec un verre de vin blanc. Via cette modification d'activité, les poissonneries de Trouville ont donc augmenté leur capacité d'accueil et exploitent plus de ressources. Elles ont élargi leur gamme de ressources, pour l'heure à un degré qui pourrait ne pas questionner la performance d'exploitation des ressources.

4. Discussion

L'écosystème non délibéré, non gouverné, est étudié ici dans le contexte d'un environnement dynamique avec des ressources abondantes, et donc très favorable aux activités observées. L'écosystème non délibéré présente alors tous les attributs des écosystèmes tels que définis dans la littérature : un périmètre, des acteurs interdépendants qui participent à l'écosystème, des interactions entre les individus, des relations de coopération et une dynamique évolutive qui leur est propre. Les individus sont conscients de l'interdépendance entre les différentes activités et s'auto-adaptent les uns aux autres dans la recherche d'un développement individuel. Il n'y a

pas cependant de stratégie collective et le moteur du développement est plutôt la concurrence. La dynamique est le fruit de l'effort individuel des entrepreneurs qui cherchent à améliorer leur situation ou à survivre au sein de l'écosystème. Les interactions, dans un tel écosystème d'affaires non délibéré, sont principalement indirectes.

L'écosystème est formé d'un ensemble d'entreprises interdépendantes où l'interdépendance constitue néanmoins un premier degré de coopération qui rejoint l'idée formulée par Tirard et al. (2016) : « *la vie en commun d'organismes d'espèces distinctes quels que soient les échanges entre ceux-ci, coopératifs ou conflictuels* » La symbiose formée par l'ensemble des activités proposées compose la destination touristique. L'interdépendance entre les activités n'est en réalité pas nécessairement systématique ni symétrique et les relations ne sont pas toujours de la forme gagnant/gagnant dès lors que certains commerces peuvent parasiter les autres (galeries nouvelles installées à côté des galeries anciennes, tourisme de masse qui exploite l'image du tourisme ancien haut de gamme) ou entrer dans une relation commensale, aux bénéfices asymétriques (magasins de souvenirs, magasins de cadeaux qui profitent de l'attractivité des autres activités). D'autres commerces, comme les galeristes qui s'appuient sur des réseaux professionnels de clients nationaux et internationaux peuvent aussi être très autonomes.

L'abondance des ressources qui a conduit au développement des commerces engendre un milieu très concurrentiel qui dynamise l'offre commerciale. La logique d'une gouvernance touristique par les ressources semble alors se justifier puisqu'il y a bien ruissellement des dépenses et développement de l'activité économique. La dynamique globale de l'écosystème apparaît alors comme le produit d'un double mouvement. Une première dynamique intervient au niveau macro et détermine la nature des activités présentes sur le territoire. Elle est le fruit de la décision initiale d'implantation et du choix d'activité de l'entrepreneur (Tableau 20).

Tableau 20 : Coopération et compétition au sein de la zone touristique

Relations	Interspécifique	Intraspécifique
Coopération	Formation de la zone touristique	Dynamique de survie de l'espèce
Compétition	Dynamique d'implantation	Dynamique de survie des individus

Cette décision s'appuie, dans une logique d'agglomération (Torre et Rallet, 2005, Bocquet, 2008), sur une analyse par observation des ressources disponibles dans l'environnement et des interdépendances entre les activités au sein de l'écosystème « zone touristique ». Une deuxième dynamique émerge ensuite comme le fruit de la coopération entre les activités installées et s'affirme davantage dans une relation de confrontation des espèces entre elles. Les activités de même nature tendent à coopérer entre elles, explicitement ou implicitement, pour mieux survivre collectivement au sein de l'ensemble. Dès lors que dans les zones touristiques denses les entreprises déjà installées ont un avantage du fait de la saturation croissante de l'espace, c'est cette dynamique coopérative qui porte la transformation de la zone touristique. Le mouvement concurrentiel de l'un entraîne la réponse compétitive de l'autre. Toutefois des formes de coopération se développent au sein d'une même espèce, comme dans un effort de survie collectif par rapport aux autres activités. La coopération des poissonneries de Trouville qui collectivement concurrencent les restaurants en élargissant leur gamme de service en est un exemple. Ce faisant, elles dynamisent l'offre de la zone touristique et améliorent l'attractivité de la zone. Comme en biologie, une telle dynamique coopérative ne peut émerger toutefois que lorsqu'il existe un nombre suffisant d'acteurs d'une même espèce. On notera également qu'ici la coopération n'exige pas de relations directes et que la coopération elle-même prend des formes tout à fait implicites telles que le parasitisme, ou le mutualisme (le simple fait que les entrepreneurs ont besoin les uns des autres).

Razafindrazaka et Fourcade (2016) définissent cette stratégie collective organique comme la stratégie dans laquelle il existe une situation d'interdépendance entre organisations qui n'interagissent pas directement entre elles. Ces organisations sont « *en quelque sorte contraintes par le système dans lequel elles évoluent. Ainsi, des entreprises diverses qui partagent une même ressource vont trouver intérêt à promouvoir cette ressource* » (Razafindrazaka et Fourcade, 2016, p.1023). Il ne peut cependant ici être question d'une

stratégie collective organique et les relations indirectes ne suffisent pas à caractériser la stratégie organique. Il faudrait en effet que les individus aient une intention collective, ce qui n'est jamais transparu ni dans l'étude quantitative, ni dans nos entretiens. La caractérisation des écosystèmes d'affaires non délibérés relèverait selon nos résultats davantage d'une dynamique collective. Celle-ci combine à la fois des effets symbiotiques (les interdépendances entre les activités) des relations de concurrence forte, et de la coopération au sein des activités similaires qui impulse la transformation de l'écosystème. La dynamique de l'écosystème non délibéré est ainsi le produit des interactions avec l'environnement (les dépenses touristiques) et des interactions entre les individus et les espèces. L'évolution de l'écosystème est alors difficilement prévisible, émergente au gré des interactions qui se font jour. Cette proposition nuance à la fois l'importance et l'efficacité des politiques publiques dans le domaine du commerce touristique et de son développement. Nos résultats suggèrent néanmoins que, comme dans les écosystèmes biologiques, une intervention publique peut être souhaitable, dans une logique de sauvegarde de la dynamique, pour conserver des commerces en voie de disparition du fait de la sur-exploitation de la zone touristique (disparition des commerces traditionnels). Il pourrait s'agir alors de maintenir de la diversité ou bien de maintenir un nombre suffisamment élevé d'individus d'une même espèce et de favoriser la dynamique coopérative.

Un apport de cette recherche concerne sans doute la posture écologique à laquelle il est fait référence dans nos travaux. L'étude de la biocénose (les relations entre les espèces) est souvent négligée dans l'étude des écosystèmes d'affaires. C'est la posture écologique et le détour par les interactions biologiques qui nous a donné à voir la dynamique de l'écosystème touristique.

Conclusion

Le travail de recherche proposé transpose les concepts biologiques au contexte du tourisme. Les résultats obtenus améliorent la connaissance des écosystèmes d'affaires non délibérés. Par opposition aux écosystèmes structurés par les grandes entreprises, un tel écosystème d'affaires, est auto-organisé. L'absence de leader n'empêche pas l'émergence d'une dynamique collective au sein de l'écosystème. Cette dynamique collective combine différents types de relations (symbiotiques, compétitives, coopératives) qui animent l'activité économique au gré des interactions entre les espèces et des interactions avec l'environnement. Si les interdépendances entre les acteurs et les activités paraissent relativement évidentes, les relations indirectes entre

les entreprises conduisent au développement de relations coopératives moins visibles que dans les écosystèmes structurés.

Au plan du développement touristique, nos résultats indiquent les zones touristiques, faiblement gouvernées, ont une vie qui leur est propre. Le développement est émergent plutôt que piloté dans une logique propre au jeu des acteurs et difficilement reproductible. Ceci peut expliquer le décalage observé dans différentes zones entre l'image que l'on voudrait donner et l'image qui est effectivement donnée par les acteurs en présence. Il n'est pas certain néanmoins que cette dynamique puisse être pilotée d'une quelconque façon.

Nous n'avons étudié ici cependant que les zones à forte densité et dynamiques au plan touristique. Une piste de recherche très prochaine concerne la comparaison avec des zones moins dynamiques. Il s'agirait alors d'étudier l'impact de variations de l'environnement (biotope) sur la dynamique de l'écosystème. Une autre piste d'étude future porte sur la nécessité de bien mesurer les effets écosystémiques d'une modification de la composition des populations au sein de l'écosystème. Si cette piste est évoquée par l'approche structuraliste d'Adner (2017), elle est encore peu explorée.

Références

- Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), pp. 39-58.
- Astley G.W., Fombrun Ch. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of Management Review*, 8 (4):576.
- Baron M-L, Liu X., S. Grandval (2019). La transformation des villes portuaires, une approche du tourisme par les écosystèmes d'affaires, le cas de Honfleur. A paraître in *La transformation des villes portuaires*, coord. B. Lecoquierre et V. Puscasu PURH.
- Becattini, G. (1992). Le district industriel: milieu créatif. *Espaces et sociétés*, 66(1), pp. 147-164. doi:10.3917/esp.1992.66.0147.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp. 411-426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X).
- Bocquet R. (2008). Proximités et coordination inter-firmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°2, pp. 159-178.
- Carroll G. R. (1984). Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, pp. 71-93.
- Carroll G. R., Hannan M.T. (1989). Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 524-541.
- Conradt L. et List C. (2008) Group decisions in humans and animals: a survey 364 *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*.
- Dagnino G.B., Le Roy F. et Yami S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, n° 176, pp. 87-98.
- Dollinger, M. J. (1990). The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries. *The Academy of Management Review* 15 (2) :266.
- Edouard S. et Gratacap A. (2010), Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant, *Management & Avenir*, 34 (4), pp. 162.

- Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique* 1 (1), pp.55-66.
- Frontier, S. (1999). *Les écosystèmes*. Presse Universitaire de France.
- Granovetter M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.
- Gueguen G. et Torrès O. (2004), La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft, *Revue Française de Gestion*, (30), n°148, pp. 227-48.
- Gueguen G. et Fautreto V. (2012). Quand la domination du leader contribue au déclin : analyse de l'écosystème d'affaires Symbian et rôle de Nokia. *Revue Française de Gestion*, 38, pp. 107-121.
- Gueguen, G., et Isckia, T. (2011). The borders of mobile handset ecosystems: Is competition inevitable? *Telematics and Informatics*, 28(1), pp. 5-11.
- Gundolf, K., Jaouen, A., Loup, S. (2006). Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme. *Revue française de gestion*, n°167, 141-155.
- Hannan M.T., Carroll G.R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: density, legitimation and density*. Oxford University Press. New York.
- Hannan M.T., Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press. Cambridge Ma.
- Hannan, M. T., Freeman J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.
- Hannan, M. T., Freeman J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2): 149.
- Hawley A. (1950). *Human ecology*. New York, Ronald Press Company.
- Iansiti et Levien (2004), The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. *Harvard Business School Press*.
- Isckia T. (2009), Amazon's Evolving Ecosystem: A Cyber-Bookstore and Application Service

Provider, Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration 26 (4), pp. 332-343

Koenig G. (2012) Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *Management*, 15(2), pp. 209-224.

List C, Elsholtz C & Seeley T.D. (2009), Independence and interdependence in collective decision making: an agent-based model of nest-site choice by honeybee swarms. *Phil. Trans. R. Soc. B.* 364, 755–762. doi:10.1098/rstb.2008.027.

Mack E. et Mayer H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, Vol. 53(10), pp. 2118–2133.

Mason C. et Brown R. (2014) Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship. Accessible via: <http://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), pp.75-83.

Moore, J. F. (1996). *Death of competition* NY: Harper Business.

Moureau, N., Sagot-Duvaurox, D. & de Vrièse, M. (2014). Les stratégies de coopération des galeries d'art contemporain^[1]: l'apport de l'économie des proximités. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 125–143.

Nalebuff B., Brandenburger A. (1996). *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1997). Coopetition : competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy and Leadership*, novembre-décembre 1997, p. 28-35.

Perrow C. (1979). *Complex organizations: a critical essay*. Glenview, Illinois, Scott Foresman, 2ème édition.

Pellegrin-Boucher E., Gueguen G. (2005). Stratégies de « coopétition » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration. *Revue finance contrôle stratégie*, vol. 8, n° 1, 2005, pp. 109-131.

Pierce L. (2009). Big losses in ecosystems niches: how core firm decisions drive complementary product shakeouts, *Strategic Management Journal*, 30(3), pp. 323-347.

Razafindrazaka, T., Fourcade, C. (2016). L'entrepreneuriat collectif : un outil du développement territorial ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (5), 1017-1042.

Rallet A., Torre A. (2004). Proximité et localisation. In: *Économie rurale*. N°280, Proximité et territoires. pp. 25-41.

Roy, P. & Yami, S. (2006). Stratégie de rupture dans un oligopole: Le cas des salles de cinéma. *Revue française de gestion*, no 167(8), 157-181. doi:10.3166/rfg.167.157-182.

Thompson D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw Hill, New York.

Yami S. (2006), Fondements et perspectives des stratégies collectives, *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 91-104.

3.4. La transformation des villes portuaires et le cas de Honfleur

Ce chapitre, rédigé également en cours de thèse se concentre sur la ville de Honfleur qui avec le Havre a été la principale cible de notre travail. Beaucoup de questionnaires et d'entretiens ont été recueillis à Honfleur. Au moment de son écriture, nous n'avions pas encore terminé notre analyse de données et il est donc lui aussi représentatif de notre progression. Le chapitre a aussi été adapté pour mieux s'intégrer dans l'ouvrage collectif dans lequel il est inséré. Pour cette raison, les concepts d'écosystèmes d'affaires sont relativement moins développés que si nous avions réalisé un travail tout à fait autonome.

Dans ce travail, nous nous intéressons sur la conséquence pour le développement des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. Nous avons essayé de montrer la dynamique de transformation à l'œuvre dans la ville de Honfleur, où par sa reconversion d'un port de pêche et de marchandises à un lieu touristique. Cette contribution nous permet de comprendre la manière dont les activités touristiques se développent pour participer à la transformation des villes portuaires. Néanmoins, nous nous sommes principalement intéressés, en exploitant les premières données quantitative et qualitatives à la dynamique actuelle. Ce chapitre est coécrit avec le directeur de thèse et la co-encadrante de thèse, et en préparation de publication à ouvrage collectif aux PURH.

LA TRANSFORMATION DES VILLES PORTUAIRES EN ECOSYSTEME TOURISTIQUE : LE CAS DE HONFLEUR

La transformation d'une ville portuaire telle que Honfleur par sa reconversion d'un port de pêche et de marchandises en un lieu touristique de premier plan, renommé au niveau international, pose la question de la portée de l'action publique. La transformation de l'activité économique principale d'un territoire géographique peut en effet se comprendre comme le fruit de la construction d'une politique publique. Dans le domaine du tourisme en France, l'échelle pertinente de l'action publique est désormais celle de la communauté de communes, en articulation avec les autres échelles d'intervention (Département, Région, Etat). Les collectivités locales insistent ainsi sur leur action de développement de nouvelles infrastructures touristiques (musées, aménagements des bords de mer) et financent des plans de promotion marketing afin de promouvoir le territoire touristique pour attirer la ressource touristique. Les offices de tourisme sont les opérateurs des efforts d'attractivité déployés dans un contexte de concurrence relative entre les lieux touristiques en fonction de leur attractivité. D'un côté des sites touristiques très attractifs qui arrivent à saturation tels que Venise, Barcelone, etc. pour lesquels les politiques publiques consistent à encourager la venue de touristes à fort pouvoir de dépenses et à décourager la visite des autres catégories de touristes. D'un autre côté, des sites moins attractifs qui connaissent une croissance du nombre de touristes qu'ils peuvent encore gérer aisément. Pour cette seconde catégorie, l'idée sous-jacente d'une politique de mise en valeur du territoire est que la dépense touristique produira du développement local. Les entreprises, attirées par la ressource touristique, s'implanteront dans un développement spontané pour offrir différents services aux touristes. Le pilotage de l'offre touristique consiste donc à renforcer le pouvoir d'attraction du territoire vis-à-vis de la ressource touristique et développement local serait alors le fruit d'un ruissellement. Dans cette perspective, le développement du tourisme à Honfleur pourrait a priori amener à considérer le développement touristique comme une dynamique pilotée par les acteurs publics. La dynamique de transformation des villes portuaires vers une reconversion à l'activité touristique est encore mal connue et il a été souvent postulé que cette transformation a été le résultat de l'action publique. Pourtant, la recherche en sciences de gestion a mis en évidence des résultats contrastés sur l'efficacité des politiques publiques en matière de tourisme Gundolf et al (2006). A l'heure où de nombreuses collectivités s'efforcent de développer des politiques territoriales coordonnées,

il apparaît utile de s'intéresser à la dynamique collective qui intervient au sein de ces zones touristiques.

1 L'approche écosystémique du territoire : l'interaction non pilotée comme moteur

Plusieurs approches des territoires ont été développées en sciences sociales. Les concepts de districts (Becattini, 1992), de systèmes productifs locaux (SPL), de milieux (Camagni et Maillat, 2006), de clusters (Porter, 1998, 2003, Torre et Zimmermann, 2015) ou plus récemment d'écosystèmes d'affaires ont permis de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents du développement local. Fabry (2009) évoque ainsi le concept de cluster touristique construit autour de compétences ou de thématiques tel que le tourisme thermal. Fondés sur la proximité géographique des entreprises, les concepts produits par les sciences sociales mettent l'accent sur les relations de production ou d'innovation entre les acteurs économiques. Dans ces perspectives positives, la dynamique des territoires serait le résultat d'interactions entre acteurs dépendant du mode de coordination des entreprises et/ou du mode de gouvernance de ces territoires économiques. La proximité géographique est considérée comme un levier d'action produisant des résultats aux niveaux individuels et/ou collectifs.

L'agglomération sans interaction (Torre et Rallet, 2005) constitue une approche quelque peu différente. Elle caractérise un regroupement d'entreprises sur la base de la présence de consommateurs, autour d'un bassin de consommation. Dans un tel regroupement, les interactions sont essentiellement indirectes et il n'y a pas de coordination. La localisation des commerçants dans la zone touristique relève de ce type d'agglomération. Plusieurs auteurs soulignent la coordination croissante des activités touristiques (Longhi, 2003, 2004, Bocquet, 2008). Néanmoins, les approches plus anciennes en économie géographique considèrent que l'agglomération se forme par un jeu concurrentiel. En différenciant leur produit, les firmes s'agglomèrent pour constituer un profit. Les entreprises se développent alors spontanément et s'auto-organisent au gré de l'évolution de l'environnement et des ressources. La transformation de la ville portuaire touristique, au-delà de l'action publique, peut être appréhendée comme le produit d'une dynamique collective non gouvernée.

Pour aborder la dynamique collective non gouvernée, la perspective des écosystèmes biologiques constitue une base théorique pertinente par son pouvoir explicatif. Les travaux relatifs aux écosystèmes d'affaires ont récemment connu un développement important. Toutefois, Koenig (2012) note que la métaphore usitée en sciences de gestion s'est éloignée de

la biologie. Les écosystèmes d'affaires étudiés en sciences de gestion se caractérisent par une dynamique de structuration autour d'un ou plusieurs leaders qui conduisent une communauté d'entreprise vers un « destin commun » (Moore, 2006).

L'approche basée sur l'attraction par les ressources renvoie au phénomène biologique des écosystèmes dans lesquels les espèces se développent notamment en relation avec les ressources disponibles au sein de l'écosystème. L'écosystème biologique ne fait apparaître ni leader, ni coordination formelle. La construction de la dynamique se réalise en relation avec l'environnement (les ressources, le bassin touristique), mais également en relation avec les autres espèces et individus. La compréhension de la dynamique de l'offre touristique pourrait a priori gagner d'une approche par les écosystèmes biologiques. Elle permettra d'évaluer la capacité des entrepreneurs présents dans une zone touristique dense à participer à une dynamique collective produisant la transformation de la ville portuaire étudiée.

Le terrain de la recherche est celui de la ville de Honfleur. Ville portuaire, Honfleur se situe sur la rive gauche de l'estuaire de la Seine et a vécu une longue histoire maritime. Au XVIème siècle, elle est le point de départ de grands explorateurs tels que Champlain et plus tard, elle participe activement au commerce transatlantique avant de voir son port décliner au XIXème siècle. Les peintres qui s'installent à Honfleur au XIXème siècle et font la réputation de la ville aujourd'hui, en immortalisant les paysages de mer, font le lien entre le passé et le présent. Honfleur reste un port actif aujourd'hui en tant qu'avant-port de la ville de Rouen et dispose de terminaux portuaires. Sa notoriété internationale est cependant davantage liée au tourisme qu'à l'activité portuaire. Au sein de la ville de Honfleur, les entreprises touristiques sont nombreuses, de petite taille, et offrent une variété d'activités depuis l'hôtellerie et la restauration, au magasin de souvenirs ou à la boutique de confiserie opportunément installée. L'identification d'un territoire précis (l'écosystème), la variété des entreprises (espèces) représentées, la petite taille des entreprises, sont autant d'éléments qui nous permettent de d'exploiter l'analogie avec un écosystème biologique.

Figure 9 Photo de Honfleur au début du XIXème siècle (carte postale)



2. L'écosystème biologique comme cadre d'analyse de la dynamique collective touristique

L'approche géographique des territoires et du développement local a adopté une vision positive de la gouvernance et a fait la part belle à la coordination. Les modalités du pilotage du développement local restent cependant peu étudiées et les quelques études réalisées mettent en évidence des résultats contrastés (Gundolf et al, 2006). Cette contribution souhaite souligner la performance d'espaces non gouvernés nonobstant les injonctions croissantes de coordination. Bocquet (2008) souligne la diversité des échelles auxquelles il est possible d'appréhender un territoire et la conjonction fréquente de plusieurs échelles avec l'importance de la pré-commercialisation des séjours et les relations a-spatiales des acteurs locaux avec des acteurs en dehors du territoire. En ne nous intéressant qu'aux commerçants, nous choisissons l'échelle du territoire lui-même.

La perspective écologique n'est pas nouvelle en sciences sociales. Elle est d'abord appropriée par les sociologues dans les années 1970, 1980, pour comprendre l'évolution des industries dans le temps. Hannan et Freeman (1977, 1984, 1989), Mc Kelvey et Aldrich (1983) ou Carroll (1984) conduisent ainsi des études longitudinales pour rendre compte de la manière dont des

populations d'entreprises se développent, puis disparaissent au gré de variations de l'environnement. Ils expliquent ainsi les disparitions d'entreprise par leur incapacité à s'adapter aux changements de l'environnement. Le rôle déterministe de l'environnement dans cette perspective minimise celui de la stratégie des entreprises, ce qui conduira à de nombreuses critiques. Or, s'agissant de petites entreprises, même Perrow (1979), en dépit des vifs reproches qu'il fait à l'encontre de l'écologie des populations, admettra le pouvoir explicatif de l'environnement dans l'évolution des entreprises. L'agglomération géographique autour d'un bassin de consommation souligne en effet l'importance de l'environnement économique sur le développement. Transposer le modèle écologique au contexte des entreprises nécessite cependant de revenir aux principes fondamentaux de l'écologie et aux caractéristiques d'un écosystème biologique.

2.1 Les écosystèmes biologiques autonomes et évolutifs

A un instant donné, l'écosystème se caractérise simultanément par un ensemble de relations :

- 1) entre l'ensemble des espèces vivantes et l'environnement où elles cohabitent ;
- 2) entre les espèces ;
- 3) au sein d'une même espèce vivante.

Défini comme « un ensemble d'éléments en interaction », l'écosystème biologique se compose de l'ensemble des espèces vivantes et de leurs interactions (biocénose) ainsi que d'un milieu physico-chimique, le biotope (Frontier, 1999). Ce milieu correspond à un territoire où les êtres vivants (la communauté) cohabitent et co-évoluent. La biocénose se compose donc de l'ensemble des êtres vivants qui coexistent au sein de frontières spatiales et temporelles (Gosselin, 2004). Le biotope représente l'ensemble des éléments physico-chimiques et climatiques dans un espace défini. L'écosystème biologique est le produit d'une alchimie entre le biotope et la biocénose.

Par transposition, l'écosystème d'affaires se caractérise par :

- un espace physique ou virtuel précis, tel qu'un territoire ou un espace concurrentiel ;
- par une alchimie entre les caractéristiques de ce territoire (milieu, environnement) et la communauté des entreprises (espèces) qui y cohabitent.

Les espèces des écosystèmes s'auto-organisent spontanément pour évoluer et s'adapter. L'auto-organisation n'implique pas seulement de l'autonomie, mais une dynamique conduisant le système vers une forme d'ordre en vertu de ses seules lois.

La transformation de la ville portuaire en une ville touristique de renom peut être perçue comme s'appuyant sur l'action d'entrepreneurs qui prennent des décisions autonomes de localisation, puis s'adaptent au gré des modifications de l'environnement ou disparaissent. S'il n'existe pas de coordinateur central pour organiser l'écosystème, il est néanmoins susceptible de développer des propriétés qui lui sont propres. L'objectif des entrepreneurs est la survie et la dynamique collective de l'écosystème suit une logique d'autosuffisance. En présence de ressources importantes, les populations d'entreprises se développent et atteignent un équilibre global à un instant donné. Comme proposé par les théoriciens du développement local (Bisson et Bonnet, 2009), on peut considérer que l'état de l'écosystème d'affaires à un instant « t » résulte des interactions passées entre les différentes espèces et entre les espèces et l'environnement.

2.2 Interactions entre les espèces

En écologie des populations, la population constitue l'unité d'analyse. La population est souvent définie comme l'ensemble des individus d'une même espèce (Barbault, 2008). Ces individus cohabitent et se reproduisent dans un milieu déterminé. La survie d'une espèce est conditionnée par une taille minimale de la population. En conséquence, les populations développent leur propre stratégie démographique pour survivre et s'adapter à l'environnement. Dans un écosystème biologique, il y a aussi des stratégies démographiques qui concernent le remplacement des générations.

Les biologistes considèrent autant la communauté toute entière que les espèces individuelles. L'auto-organisation de l'écosystème, et sa capacité à réagir aux variations de l'environnement, reposent notamment sur la richesse des interactions au sein de la communauté. A l'inverse, le rôle d'une espèce dans l'écosystème (la niche écologique occupée) dépend de la présence des autres espèces. Autrement dit, le comportement des individus est limité par la présence des autres. Les interactions se caractérisent par les réseaux de relations tissés par les différents

éléments entre eux et les échanges plus ou moins riches en informations qui peuvent évoluer dans le temps. En situation contrainte, deux espèces peuvent ainsi se mettre à coopérer dans une forme de mutualisme ou au contraire se spécialiser chacune davantage pour disposer chacune d'un territoire spécifique. Ce dernier comportement peut être comparé à la spécialisation croissante des entreprises qui s'agglomèrent. Dans le monde biologique, ces adaptations peuvent modifier les espèces sur le long terme.

Les interactions biologiques sont de différentes natures (Frontier, 1999, Barbault, 2008, Poreau, 2011). Dans le cas d'une situation de compétition, les espèces recherchent et exploitent la même ressource alimentaire ou le même espace, présents en quantité limitée. Les organismes en concurrence se nuisent les uns les autres, particulièrement en cas de raréfaction des ressources. Une forte concurrence entre espèces peut ainsi conduire certaines espèces à disparaître (extinction), à rechercher de nouvelles niches pour survivre en se spécialisant davantage (concurrence/spéciation) ou à modifier leur comportement et à s'associer avec d'autres espèces. L'interaction prédateur/proie se caractérise par un prédateur qui tue une espèce pour se nourrir, aux dépens de la proie. Dans le cas du parasitisme, le parasite se nourrit, se protège, s'abrite et se développe aux dépens d'une espèce, mais il n'a pas pour finalité de tuer son hôte. Au sein de l'écosystème, le parasite peut jouer un rôle positif en participant au contrôle du développement de certaines populations. Le commensalisme est une forme dérivée de parasitisme, temporaire ou définitive, sans impact sur l'hôte. Les bactéries de la flore intestinale humaine en sont un exemple. Il s'agit d'une interaction biologique à bénéfice non réciproque. Le mutualisme est une interaction biologique entre deux espèces qui trouvent des bénéfices réciproques dans leur interaction. Il s'agit d'une coopération sous forme d'échange de services. Ainsi en est-il par exemple entre l'anémone de mer et le poisson clown où le poisson clown dispose d'un moyen de protection contre l'anémone et peut loger en son sein, puis protéger l'anémone en retour. Le mutualisme dériverait d'adaptations réciproques de chacune des espèces. Le tableau 21 synthétise les différents modes d'interaction.

Les interactions biologiques sont de différentes nature (Frontier, 1999, Barbault, 2008, Poreau, 2011) et représentées dans le Tableau 21.

Tableau 21 : Interactions entre espèces dans un écosystème biologique

Compétition	Une forte densité dans un même espace ou avec une même ressource alimentaire
Prédateur-proie	Une espèce défavorise une autre activement
Commensalisme	Interaction aux effets asymétriques
Hôte-Parasite	Le parasite tire profit d'un organisme hôte pour se nourrir, s'abriter ou se reproduire
Mutualisme	Deux espèces s'associent en jouant des rôles complémentaires et réciproquement favorables

3 Les effets écosystémiques sur la dynamique de développement touristique des villes portuaires

L'approche par les écosystèmes biologiques constitue potentiellement un cadre théorique au pouvoir explicatif supérieur aux autres théories des sciences de gestion qui ne parviennent pas de façon robuste à expliquer le développement touristique par l'action politique pilotée. L'étude de la dynamique transformationnelle du port de Honfleur au travers la théorie des écosystèmes d'affaires constituera un premier test de ce potentiel explicatif.

3.1 Le rôle de la densité dans la dynamique des populations

La conversion de la ville portuaire au tourisme se traduit par une modification des activités locales historiques vers des activités liées au tourisme. Cette transformation induit l'adaptation ou plus certainement la disparition d'entreprises locales adaptées à l'ancienne configuration. L'arrivée de nouvelles entreprises qui auront perçu les attentes nouvelles de la ville portuaire est un indicateur de la transformation du territoire en un biotope touristique. De ce fait, la nature de la biocénose (les entreprises présentes) s'adapte aux nouvelles conditions du biotope. La densité des entreprises liées à l'activité nouvelle (tourisme) augmente et des conflits pour l'accès aux ressources (les touristes, espaces commerciaux) émergent, d'une part, parmi les activités nouvelles et, d'autre part, entre les activités anciennes et émergentes. Les frontières de l'écosystème, ici le territoire de la ville, contraignent en effet le développement des populations.

S'agissant de la dynamique des populations en elle-même, Hannan et Freeman (1986) considèrent que la densité d'une population rend compte à la fois d'un processus de légitimation

des organisations et d'un processus concurrentiel. Dans un contexte transformationnel, ce processus de légitimation se produit relativement à la nature nouvelle du biotope : le milieu touristique. Cette question de la légitimation est fondamentale pour expliquer le phénomène transformationnel autopiloté. En effet, la modification de la nature du milieu (biotope) induit une modification de la nature des organisations adaptées aux nouvelles conditions du milieu. Au commencement du développement d'une nouvelle nature d'organisation, si la densité est faible, la légitimation joue un rôle dominant et se traduit par un 'taux de création d'entreprise' élevé et une faible mortalité. Quand la densité est plus élevée, les pressions concurrentielles (concurrence entre les espèces et dans la même espèce) submergent les effets de légitimation et le taux de mortalité augmente. La transformation des villes portuaro-touristiques pourrait se traduire alors par l'émergence de générations successives d'espèces occupant progressivement les différentes niches de l'espace-temps. A la forte croissance de nouvelles espèces succéderait la forte croissance de nouvelles espèces occupant une nouvelle niche.

3.2 La dynamique collective et les relations entre les populations

S'appuyer sur une vision organique des organisations, c'est poser d'emblée l'hypothèse de la décentralisation des décisions d'implantation et de développement. Chaque individu, l'entrepreneur, prend alors ses décisions d'implantation et de développement au regard des ressources disponibles, sans obédience à une quelconque hiérarchie ni à une autre organisation. L'observation des ressources disponibles apparaît ainsi comme un premier vecteur de développement des zones touristiques dès lors que cette observation génère des intentions d'implantation. L'étude de la manière dont les entrepreneurs observent la biocénose et le biotope est donc une première contribution à la compréhension de la formation des zones touristiques portuaires. Néanmoins, si le niveau des ressources permet d'attirer de nouvelles entreprises (espèces), la diversité de l'offre proposée dans les zones touristiques laisse supposer que les entrepreneurs observent aussi les autres entreprises, au moins à un certain degré, afin de trouver des niches (des espaces) qui leur permettront de sécuriser l'accès à des ressources suffisantes pour survivre.

Les zones touristiques abritent généralement différentes populations de commerçants. Certains commerçants s'adressent aux résidents de la ville. Les autres ont une vocation plus touristique. La cohabitation de ces populations peut générer une concurrence par les ressources. D'une part, la population touristique tend à chasser la population résidente. D'autre part, l'accès aux

ressources pour les commerçants requiert de disposer d'espace. Lorsque les activités touristiques deviennent envahissantes, elles peuvent marginaliser les activités « ordinaires ». L'étude des interactions entre les différentes populations qui se partagent l'espace touristique doit permettre de rendre compte des dynamiques transformationnelles à l'œuvre dans les zones touristiques.

4 Objectifs de la collecte de données et méthodologie

L'objet de la méthodologie présentée est d'étudier la dynamique écosystémique touristique sur la base des interactions entre les espèces et l'évolution et la coévolution des espèces. La première étape a consisté à caractériser l'écosystème biologico-touristique au travers l'outillage conceptuel des écosystèmes biologiques. Différentes variables susceptibles de caractériser un écosystème biologique ont été identifiées. Ces variables ont été transposées au contexte touristique. Elles ne sont pas détaillées ici, mais permettent d'une part de caractériser la densité touristique et d'appréhender le comportement des espèces les unes avec les autres.

4.1 Présentation de l'écosystème touristique

Les activités touristiques sont liées à un territoire (Marcelpoil et François, 2008; Fabry, 2009). Le secteur du tourisme semble présenter les conditions d'un écosystème non centralisé et au moins en partie auto-organisé. Il comprend un grand nombre d'acteurs hétérogènes, de petite taille, qui *a priori* prennent leurs décisions de manière autonome. L'activité et la survie des entreprises ne semble pas dépendre d'un acteur central, mais plutôt, comme en biologie, de la capacité des espèces à capter des ressources. Le terrain du tourisme nous est apparu adapté pour étudier les écosystèmes d'affaires décentralisés et auto-organisés afin de comprendre comment les interactions entre les organisations s'y déroulent. Le secteur du tourisme permet facilement de revenir aux sources de la théorie pour étudier en même temps l'environnement, l'évolution des espèces et les interactions entre les espèces. L'objet de notre travail est de comprendre la dynamique des écosystèmes d'affaires à l'œuvre dans le développement touristique en étudiant le cas de l'offre touristique avec une approche non-délibérée. Le cas de Honfleur a été étudié.

4.2 Collecte des données et construction du questionnaire

L'étude de Honfleur dépend d'une étude plus générale des zones touristiques. La zone a d'abord été étudiée en exploitant une liste complète des entreprises à vocation touristique référencées sur la zone de Honfleur en 2016 puis en 2018. Ce premier travail a permis d'identifier les

activités, les entreprises, leur localisation, leur âge et donc leur date de création. Les données produites par l'office de tourisme ont permis également de confirmer l'importance du développement touristique sur la zone (caractéristiques du milieu).

Nous avons ensuite interrogé les commerçants installés au cœur de Honfleur, ce furent surtout des TPE. Les questions visent à tester les hypothèses qui ont été construites à partir des concepts tirés de la théorie des écosystèmes biologiques. Les trois premières questions qualifient le commerce : activité, localisation, date d'implantation, puis les questions suivantes permettent de mesurer différentes variables. La perception de l'existence de ressources sur le territoire par les acteurs et le rôle de ces ressources ainsi que de la concurrence dans la décision d'implantation et de choix d'activité. Nous avons essayé de comprendre également quelles étaient les interdépendances entre les activités perçues. Nous avons aussi cherché à identifier si les différents acteurs coopéraient entre eux ou développaient plutôt des relations de concurrence ainsi que le comportement de chacun vis-à-vis des autres. Il s'agissait de décrire la dynamique d'un écosystème non délibéré, des « espèces » les unes par rapport aux autres. Enfin, des questions complémentaires ainsi que des questions ouvertes ont été insérées pour affiner l'analyse (motivations à l'implantation, changements opérés au cours du temps sur le commerce). Pour avoir des éléments de mesure, l'échelle de Likert a été utilisée. Celle-ci offrait notamment l'avantage de disposer d'un questionnaire relativement court, auquel il était facile de répondre pour les chefs d'entreprise qui ont peu de temps disponible et de fournir une échelle de mesure. De plus, l'échelle de Likert nous permet de structurer les opinions et d'évaluer la position des sujets en fonction de cette structure.

Un questionnaire a ainsi été rédigé pour mesurer les différentes variables à l'aide de questions à échelles : le milieu, les ressources, les interactions entre les acteurs, les adaptations du commerce, la position du commerce par rapport aux autres acteurs.

Plusieurs items doivent être soumis (normalement de 3 à 7) de manière à disposer d'un volume suffisant d'information utile, mais il est difficile de disposer d'une échelle aux qualités psychométriques suffisantes. Les échelles utilisées ici sont du type tout à fait d'accord= 5, plutôt d'accord=4, ni l'un ni l'autre=0, plutôt pas d'accord= 2, pas du tout d'accord= 1 ou de pas du tout important à très important (1 à 5).

A partir des réponses au questionnaire, outre l'exploitation directe des réponses, nous avons conduit une analyse en composantes principales à partir des variables relatives à

l'interdépendance entre les individus. Celle-ci permet de repérer s'il existe des sous-systèmes au sein de l'écosystème et donc de regrouper des individus au comportement homogène.

Bien que la méthodologie soit quantitative, l'analyse des résultats présentée ci-après tire parti également des observations faites sur le terrain et des échanges avec les répondants.

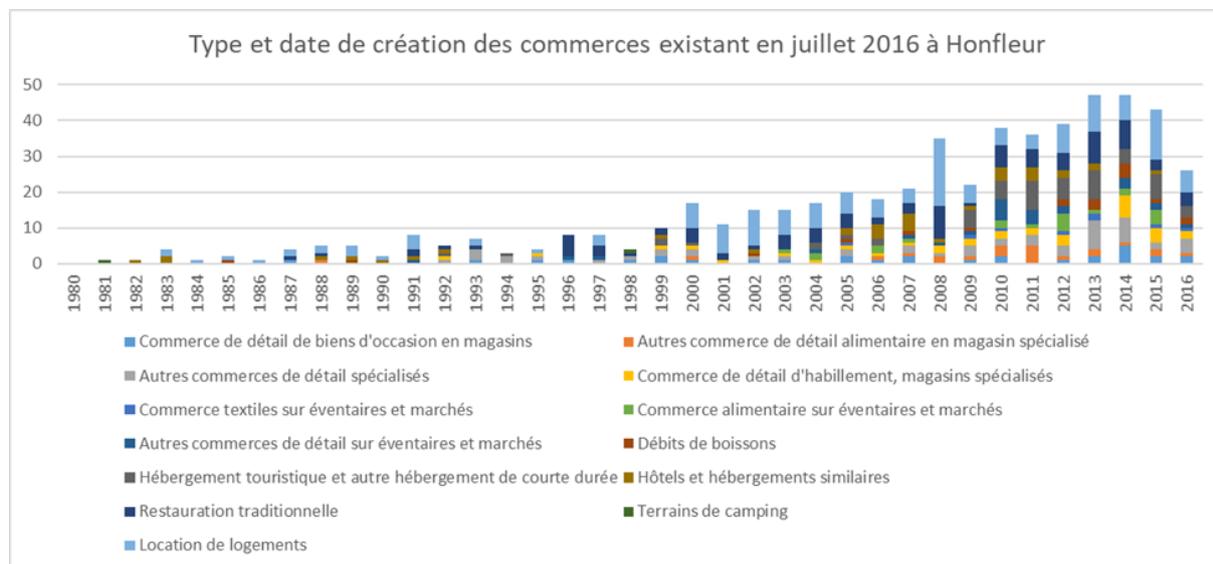
4.3 Présentation de la transformation de l'écosystème commercial Honfleurais

Avec le Mont Saint Michel et Deauville, Honfleur est l'un des sites français les plus touristiques et, selon le guide Michelin, l'une des images les plus familières de Normandie. La ville portuaire de Honfleur constitue donc un milieu de choix pour y développer une activité touristique. Située au sud de l'estuaire de la Seine, à quelques kilomètres de Deauville/Trouville, elle attire aujourd'hui de nombreux touristes. Centrée sur l'activité portuaire –pêche, marine royale et amirauté, traite négrière- jusqu'au début du XVIIIème siècle (Bénard, 1960), cet ensemble d'activités périclitent à la révolution française et durant la période du premier empire. Au cours du premier tiers du XIXème siècle cependant, le tourisme littoral se développe en France, particulièrement aux abords de la Manche. Le tourisme balnéaire de la côte Fleurie, côte la plus proche de Paris, connaît alors un fort développement (Lecouturier, 2002). Deauville, Trouville, Cabourg, secondairement Etretat et Ste Adresse (Lemarchand, 2005), deviennent à la mode et de plus en plus de parisiens viennent y séjourner.

Honfleur garde une position à part dans le paysage normand. Visitée ou choisie comme résidence par de nombreux artistes au XIXème siècle, privée d'une belle promenade de bord de mer, la ville valorise son vieux port et se différencie dans la nature de son développement touristique. Elle est longtemps restée en marge du tourisme de masse, authentique, peu reconstruite. Ces dernières années, le tourisme a évolué à Honfleur, et c'est cette transformation qu'il est tenté de restituer ici.

Comme la plupart des villes bas-normandes, Honfleur perd régulièrement des habitants et a vu sa population baisser de 10 000 habitants environ au début du siècle, à 7500 habitants à l'année actuellement. La densité des entreprises à vocation touristiques serait de 25% du total des entreprises selon notre estimation.

Figure 10 : Graphique Année et type de commerce présent à Honfleur en juillet 2016

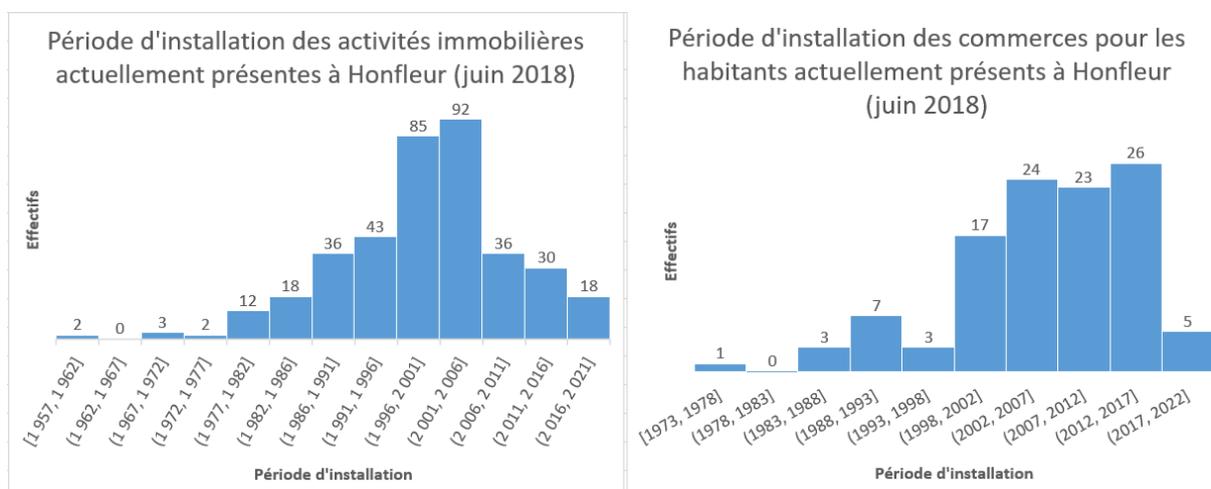


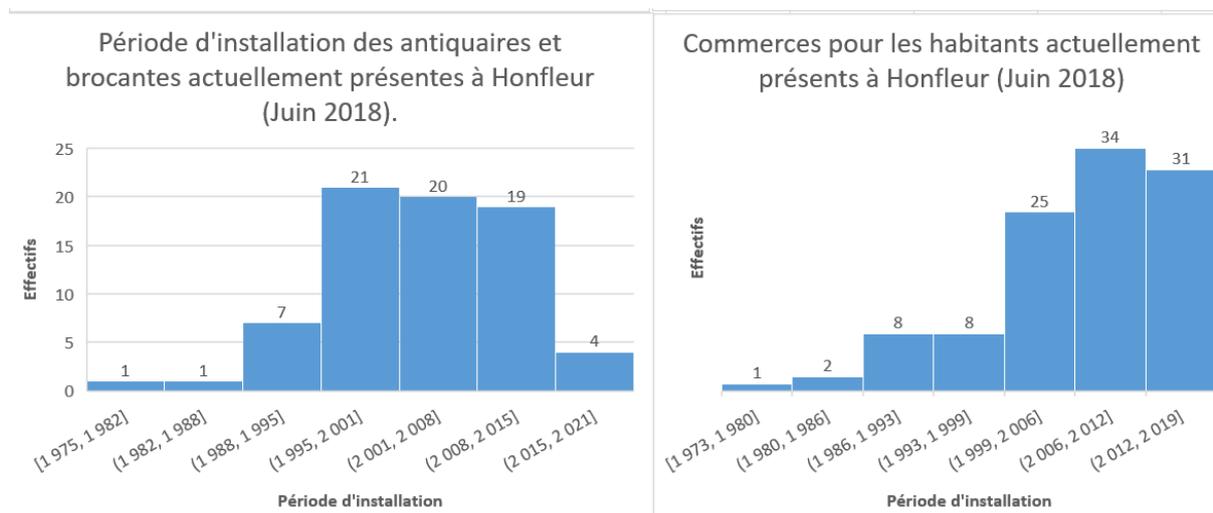
Pour présenter l'évolution du commerce de la ville de Honfleur, nous avons extrait un fichier d'entreprises avec la liste des entreprises présentes en juillet 2016, puis en juillet 2018. Le fichier cible les commerces ayant le code postal 14600, ce qui comprend Honfleur (76,8%), Ablon (2,5%), Barneville la Bertran (0,6%), La Rivière Saint Sauveur (7,6%), Equemauville (5,3%), Fourneville (1%), Genneville (1,3%), Gonneville sur Honfleur (2,9%), Pennedepie (2,1%). 1521 commerces sont ainsi recensés, dont 1041 à Honfleur.

La figure 10 donne des indications sur l'année de création des entreprises présentes en 2016 à Honfleur. Il apparaît que la plupart des entreprises présentes alors ont été créées à partir des années 2000, particulièrement depuis 2008. Les entreprises les plus anciennes encore présentes ont été créées vers 1950 et les plus récentes ont été créées l'année même, en 2016. La moyenne d'âge de l'ensemble des établissements est d'environ 15 ans, (écart type de 10,9) et la médiane à 12 ans. S'il ne reste que 6 établissements créés avant 1960, on peut noter d'ores et déjà la longévité de l'ensemble de ces entreprises par rapport à la durée de vie moyenne des petites entreprises sur le territoire national. La présence de ressources touristiques (dépenses des touristes) favorise donc la survie et la longévité des entreprises. La transformation d'Honfleur est déjà perceptible à la mesure de l'importance de l'activité immobilière qui semble avoir connu un fort développement à partir de la fin des années 1990. Le développement touristique d'Honfleur est en effet lié à la construction du pont de Normandie qui a ouvert en 1995.

Sur l'ensemble de la zone, en 2016, 797 établissements et sièges concernent les activités immobilières, soit 52% du total. Les entreprises de « *marchands de biens immobiliers* », de « location de logements », « agences immobilières », « administration immobilière » représentent 488 entreprises sur la commune d'Honfleur, soit 46,8% des entreprises représentées. Cette forte proportion d'entreprises liées à l'immobilier traduit l'importance de la rente immobilière qui s'est développée au bénéfice des propriétaires dans Honfleur. La figure 11 synthétise l'évolution de différentes activités à partir des données 2018. Les activités immobilières sont celles référencées ci-dessus. Ce que nous avons appelé commerces pour les habitants comprend les poissonneries, boulangeries, magasins de vêtements, etc. qui ont en réalité bénéficié aussi du tourisme. Enfin, les deux graphes du dessous représentent les activités d'hôtellerie-restauration et les activités de galeries d'art et de brocantes qui ont contribué à forger l'image d'authenticité d'Honfleur. Ces graphes indiquent dans leur ensemble une relative saturation du territoire avec une diminution assez générale des créations autour de 2006.

Figure 11 : Graphique Période d'installation par type d'établissement présent en juin 2018, données d'entreprises.





Une simple promenade dans la ville donne une indication de la transformation de l'offre en quelques années avec une tendance à la disparition, comme dans de nombreuses villes touristiques, des commerces traditionnels, notamment alimentaires (boulangeries, boucheries), au profit de nouveaux types de commerces destinés aux touristes. Quelques témoignages de commerçants illustrent cette transformation :

« Il y avait 15 boulangeries quand nous nous sommes installés, dit une boulangère sur le point de partir à la retraite, nous ne sommes plus que 5 à présent » (boulangerie, Honfleur).

« Lorsque nous nous sommes installés, il y a 13 ans, avant c'était une boucherie. Nous avons pris la place d'une boucherie » (magasin d'articles de décoration, Honfleur).

En ville, une dame témoigne : « Mon fils m'a raconté...Je ne sais plus dans quelle ville c'était, mais il est arrivé dans un aéroport en Asie, et il y avait une publicité pour Honfleur ».

Les organisations en charge du tourisme attirent des touristes et les commerçants de Honfleur s'adaptent et se développent au gré de ces arrivées qui marquent le passage d'un tourisme sélectif à un tourisme de masse.

5 Résultats et analyse des résultats

Concernant Honfleur, 60 questionnaires ont été collectés et exploités. 30 questionnaires correspondent à des résidents locaux convertis au commerce, 8 à des personnes qui avaient un lien avec Honfleur, 22 à de nouveaux arrivants. La présentation des résultats s'organise autour de remarques générales d'abord avant de se focaliser davantage sur les résultats liés à notre objet de recherche.

5.1 Remarques générales

Deux illustrations de la transformation de la ville portuaire sont présentées (Figure 12). Le vieux bassin d'abord, désormais port de plaisance, est entouré de restaurants où les touristes viennent en nombre. La Calypso ensuite, un bateau promenade de Honfleur, fruit de la reconversion d'un patron pêcheur au tourisme. Si l'activité portuaire d'autrefois transparait dans le nom d'un café (café du port) ou d'un restaurant (les armateurs), l'heure est à l'exploitation touristique tandis que le manège ou la grande roue jouxtent le vieux port.

Figure 12 : Photos des abords du vieux bassin, Honfleur, panneau d'accueil de la Calypso, service de promenade développé par un ancien pêcheur converti au tourisme.



L'enquête ne porte que sur des commerçants ou activités touristiques indépendantes et localisés dans le centre-ville de Honfleur. Ces commerces indépendants représentent encore une large majorité de l'offre commerciale locale. Comme anticipé par l'étude de la structure du commerce, des espaces autrefois consacrés à de l'habitat traditionnel sont remplacés par de l'habitat locatif à destination des touristes (gîtes, chambres d'hôtes) et les commerces traditionnels ont disparu. Les échanges avec les interlocuteurs semblent révéler l'existence de sous-populations relativement concurrentes pour l'espace et donc pour l'accès aux ressources. Se distinguent :

- Un ensemble d'entreprises plus ancien, construit autour des galeries d'art, des ateliers de peintres, des brocantes, à destination d'une catégorie de touristes, et des entreprises plus récentes, impliquées au sein de commerces de confiserie, biscuiterie, d'artisanat à destination du tourisme de masse, davantage composé d'enseignes intégrées même s'il s'agit plutôt

d'enseignes régionales. Alors que les questions n'étaient pas formulées dans ce sens, les commerçants indépendants interrogés notent un impact négatif selon eux sur leur activité du développement de ces commerces de souvenirs, confiseries, biscuiteries. Ces deux groupes de commerçants et de touristes paraissent être en compétition, une clientèle tend à chasser l'autre.

- Un ensemble d'entreprises composé d'activités plutôt à destination des résidents (magasin d'optique, magasin de chaussures), et d'autres destinées aux touristes,
- Des commerces (plutôt pour les résidents) opérés par des commerçants originaires de la ville et des commerces opérés par de nouveaux venus attirés par les ressources touristiques.

Figure 13 : Photo de la confiserie à la galerie d'art, l'offre locale des commerçants honfleurais.



5.2 La transformation de la ville portuaire : un objet entrepreneurial

Si l'action publique joue un rôle, la transformation de la ville est une affaire de commerçants actifs dans un écosystème largement auto-organisé.

S'il paraît tautologique compte tenu des personnes interrogées, le caractère individuel des décisions est nécessaire pour valider l'applicabilité du modèle écologique. Le caractère individuel des décisions d'implantation des commerçants interrogés mais aussi des décisions d'évolution ne fait aucun doute. Une grande majorité des répondants déclare avoir pris sa décision d'implantation seul ou en famille (80%), ne pas avoir bénéficié d'aide à l'implantation (85%), et ne pas avoir de partenariats (85%) ni appartenir à un quelconque réseau d'affaires (80%). Il ressort donc de ce questionnaire qu'il existe peu de relations directes entre les entreprises. La même autonomie apparaît dans le choix des activités. Les entrepreneurs font

leur choix d'activité et les adaptations éventuelles indépendamment de toute prescription. La transformation de la ville portuaire se fait ainsi (au moins partiellement) de manière spontanée, au vu des ressources (clients/touristes) drainés par la zone touristique et des activités déjà présentes. Les entreprises ont peu de partenariats locaux et sont auto-suffisantes. Au-delà de l'abondance des ressources, l'individualisme apparaît dans les entretiens comme un mode de fonctionnement. La grande indépendance des entrepreneurs et les faibles relations qu'ils développent entre eux suggèrent que les activités sont auto-organisées et que l'offre collectivement produite est le fruit de l'auto-adaptation des entrepreneurs sur le terrain. Les relations indirectes entre les entreprises renvoient alors, s'il devait y avoir une stratégie collective, à une stratégie collective organique, non gouvernée par un acteur central.

La conversion au tourisme est autant le fait de nouveaux arrivants que de résidents profitant de la manne touristique. La grande majorité des nouveaux venus a lancé des activités à destination des touristes et 50% des résidents interrogés ont aussi développé des activités exclusivement touristiques (hôtel, galerie d'art, boutique de souvenirs), 30% des restaurants (activité pour les résidents et pour les touristes). L'image de la ville, l'agrément de la vie locale, sont les motivations accessoires à l'installation des nouveaux arrivants. 9 des 60 interviewés disposaient d'un bien leur permettant d'ouvrir le commerce.

5.3 Nouvelle diversité de l'offre dans la ville portuaire

Comme postulé par la théorie de l'agglomération sans interaction, l'offre proposée dans la ville portuaire convertie au tourisme résulte d'une stratégie de l'entrepreneur individuel qui évalue les ressources du territoire et les autres acteurs déjà présents. Le choix de l'activité (l'adaptation) résulte à Honfleur, zone dense au plan touristique, plutôt d'une analyse du besoin du marché. La diversité se développe alors par observation de la concurrence puis auto-adaptation des entreprises entrantes à l'état du marché au moment de leur entrée. Lorsque les entrepreneurs sont interrogés sur leur volonté de servir un nouveau segment en entrant sur le marché, ce sont les entreprises les plus récentes qui déclarent avoir fait le plus d'effort d'adaptation, même si, finalement, chacune a eu la même idée de créer une confiserie ou une biscuiterie. La densité croissante nécessite un effort croissant d'adaptation de la part des nouveaux arrivants.

Tableau 22 : Choix de l'activité pour servir un segment nouveau

	Entreprises traditionnelles	Entreprises intermédiaires (restaurants)	Entreprises nouvelles
Score	2,15	1,35	3,67

(tout à fait d'accord = 5 pas du tout d'accord =1)

Ici, les répondants ont été segmentés entre activités nouvelles, traditionnelles et mixtes (restaurants), activités qui correspondent à des périodes d'émergence différentes. Les entreprises nouvelles annoncent un effort d'insertion dans le tissu local plus important que les autres. Une fois l'entreprise installée, celle-ci évolue peu. L'abondance des ressources touristiques limite en effet l'exigence d'adaptation requise (mais nous n'interrogeons par définition que les entreprises qui ont survécu). Parmi les entreprises interrogées (moyenne d'âge 15 ans), 82% n'ont changé, au cours de leur histoire, ni d'adresse, ni de structure juridique, ni de nom, ni d'activité, ni de dirigeant. Le processus d'ajustement initial à l'offre existante suffit donc à assurer la survie de l'entreprise.

Les entrepreneurs sont conscients, au moment de leur implantation, de la présence d'une forte concurrence mais ont choisi néanmoins de démarrer l'activité. La présence de concurrents est perçue comme une preuve du développement de la zone.

Comme dans un écosystème biologique, les entrepreneurs observent donc les ressources disponibles avant de s'implanter dans une zone touristique et recherchent une niche. La présence des touristes est ainsi un préalable au développement des entreprises qui s'adressent aux touristes. La production collective des différentes activités qui se partagent les ressources touristiques et contribuent à l'attractivité de la zone touristique, se fait par l'agrégation successive des commerces.

5.4 Les interactions entre les activités

La longue histoire portuaire et artistique de Honfleur pouvait faire penser que les commerçants développeraient une stratégie collective. Le destin commun partagé par tous, chacun étant dépendant de la survie de la destination, inciterait les opérateurs à sauvegarder l'équilibre du développement de la ville qui attire les flux touristiques. Or, il n'y a pas de stratégie collective. C'est plutôt une dynamique collective qui procède par action/rétroaction et conduit à la construction de l'offre touristique. Cette constatation de l'absence de collectif est confirmée par un responsable de l'office de tourisme (entretien) qui souligne l'échec répété dans la fédération des commerçants locaux et la disparition de l'association des commerçants locaux.

Pour faire référence aux interactions proposées dans le Tableau 21, les relations commensales (certaines activités bénéficient des autres sans nuire aux autres) existent, par exemple entre les magasins de souvenirs et les autres activités qui attirent les touristes, mais nous n'avons trouvé trace d'aucune forme de mutualisme ou de symbiose. La compétition reste le phénomène prépondérant à Honfleur. La compétition peut exister au sein d'une même espèce ou entre des espèces différentes. Pour qu'il y ait compétition, il faut que plusieurs entreprises ou plusieurs groupes d'entreprises recherchent, en même temps et dans une même localité, les mêmes éléments existant en quantité limitée, et indispensables à leur survie. Or, la ville portuaire devenue ville touristique désormais arpentée par les touristes, occupe un espace géographiquement limité. La compétition est plus forte au sein d'une même espèce et la pression concurrentielle peut conduire à l'évolution de l'espèce. L'augmentation de la densité et la raréfaction des ressources est un facteur d'évolution des espèces. La densification de la zone touristique provoque ainsi d'abord une adaptation des entreprises qui sélectionnent graduellement des niches différentes au fur et à mesure de leur arrivée. Néanmoins, lorsque de nombreuses niches sont occupées, la compétition s'exprime. A Honfleur, les commerces qui s'adressent au tourisme de masse occupent ainsi de plus en plus d'espaces et affectent les activités qui s'adressent à d'autres clients tels les commerces pour les résidents ou les commerces pour les touristes plus haut de gamme. Certains galeristes font alors désormais venir leurs clients en semaine, en période creuse, pour échapper à la cohue du week-end occupant une nouvelle niche de l'espace-temps (source entretien). Mais, finalement, à une échelle plus élevée, la destination touristique constitue elle-même une niche dont tous les espaces exploitables finissent par être occupés. Avec l'augmentation de la compétition, les comportements prédateurs peuvent émerger dans lesquels certaines activités absorbent les

autres, en récupèrent les « habitats » et la nourriture (le passage, la clientèle) subséquentement. La densification de la zone touristique ne peut conduire ainsi qu'à la disparition de certaines espèces au profit d'autres espèces plus puissantes. Il peut être intéressant alors de rechercher quelles sont les espèces qui seraient éventuellement en conflit au moment de la saturation de la zone touristique. L'étude des relations entre les espèces nécessite d'adopter une approche systémique qui embrasse l'ensemble des activités pour capturer les interactions.

Le tableau 23 présente les résultats de l'analyse factorielle multiple (Analyse en Composantes principales) avec les différentes composantes et les items qui leur sont reliés. Les trois premières lignes cherchent à mesurer la perception de la concurrence et de la complémentarité et correspondent à des attentes exprimées par les commerçants : ils aimeraient voir plus de concurrents, plus d'activités complémentaires, plus de partenaires. Il s'agissait ainsi de mesurer les attentes en termes d'interactions des entreprises individuelles. Les autres variables mesurent la proximité entre les différentes activités. Les interactions entre les groupes et certaines activités deviennent apparentes et mettent en évidence des interdépendances. La proposition qui ressort de l'analyse à Honfleur est qu'il y aurait quatre groupes de commerçants qui forment autant de sous-systèmes. Compte tenu de la taille de l'échantillon, ce résultat n'est pas tout à fait robuste, mais paraît cohérent avec nos observations. La fragmentation de nos 60 individus en quatre groupes différents met en évidence l'hétérogénéité de la population étudiée et l'absence de collectif. Chacun de ces groupes est composé d'activités hétérogènes. Ce résultat indique que l'offre de la ville est composée d'un ensemble de sous-systèmes composés chacun d'espèces complémentaires. Cette composition peut s'expliquer par le fait que dans chacune des activités, les plus anciens se sont vus copiés et imités par de nouveaux arrivants dont ils questionnent la légitimité et les intentions. Ainsi, l'activité de « galeriste », recouvre aussi bien le galeriste ancien, de qualité, que le galeriste plus récent commercialisant des reproductions. La segmentation par « espèce » et donc par « activité » ne peut donc pas rendre compte tout à fait des interactions et des fractures au sein d'une même activité. C'est dans des groupes d'activités complémentaires qu'il faut rechercher les valeurs partagées et les attentes similaires.

Tableau 23 : Groupes, critères de regroupement des commerçants interrogés et corrélation avec les variables étudiées.

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4
A besoin des autres activités	0,023	0,327	0,820	-0,052
A besoin de partenaires	-0,189	-0,078	0,494	0,219
A besoin de concurrents	0,262	-0,192	0,754	-0,029
A besoin des sites touristiques	0,020	0,093	0,071	0,880
Bénéficie de la présence d'hôtels	0,459	-0,175	-0,091	0,612
Bénéficie de la présence de restaurants	0,287	0,338	0,213	0,475
Bénéficie de la présence des boutiques de souvenirs	0,458	0,605	-0,017	-0,134
Bénéficie de la présence des galeries d'art	-0,133	0,744	-0,070	0,190
Bénéficie des événements créés	0,730	0,026	0,079	0,074
Bénéficie de l'activité de l'office de tourisme	0,794	0,170	0,043	0,218
Bénéficie de l'activité de la ville	0,813	0,068	-0,033	0,070
Bénéficie de l'offre commerciale	0,156	0,790	0,057	-0,009
Population des commerçants de Honfleur interrogés (60), Analyse en composantes principales, rotation Varimax, KMO = 0, 559 (faible), 69% de la variance expliquée.				

Un premier constat est relatif à l'importance du sentiment d'autosuffisance dans les groupes 2, 3 et 4. Seul le premier groupe, le plus important, est sensible à la promotion du tourisme réalisée par la collectivité. Ce groupe est composé de commerces implantés de longue date. Ils couvrent l'ensemble de l'offre, de la galerie d'art à l'hôtel-restaurant, au magasin de souvenirs et aux produits pour les résidents (habillement, chaussures). Cet ensemble pourrait avoir constitué le cœur de l'offre avant le grand développement touristique. Il n'est pas intéressé par les autres activités, ni par la présence accrue de concurrents, mais par les événements et l'action de la ville. Le deuxième groupe, composé aussi d'une variété d'intervenants mais plus récents, compte peu sur l'action publique et davantage sur le développement de l'activité commerciale.

La situation des individus de ce groupe dépend des galeristes, de l'offre commerciale et des boutiques de souvenirs. Un troisième groupe, le plus en difficulté peut-être sur la zone, espère des activités complémentaires, des partenariats et davantage de concurrence. Il est composé des activités traditionnelles, plutôt à vocation de servir les résidents. On peut comprendre que ce groupe interpréterait une concurrence plus forte comme le signal d'une redynamisation des activités traditionnelles et une garantie de survie de leur activité. Ce qu'ils appellent des « activités complémentaires » ne semblent pas être des activités en lien avec le tourisme, mais plutôt des activités comme les leur, pour les résidents. Seuls les restaurants, qui servent aussi bien les résidents que les touristes trouvent quelque grâce à leurs yeux. Ce groupe apparaît en conflit avec le développement actuel de la ville. Le quatrième groupe enfin, est composé d'entreprises installées depuis 1995 est clairement autosuffisant et a une vision classique et limitée du développement touristique.

L'analyse en composantes principales fait ainsi apparaître les fractures au sein de la communauté de commerçants autour de deux axes principaux. Un premier conflit de légitimité apparaît entre les activités pour les touristes et les activités pour les résidents. Un deuxième conflit apparaît entre des activités plus conformes à une certaine image du développement de Honfleur (galeries d'art, offre commerciale) et un rejet de toute forme de commercialisation de la ville (groupe 4).

Il s'ensuit que les « espèces » qui occupent la niche de Honfleur ne se définissent pas en termes d'activités, mais en termes d'appartenance à un groupe en particulier. Au-delà de la dynamique individuelle mise en évidence précédemment, la compétition s'organise autour d'une certaine conception de l'avenir de la ville. L'attraction des ressources organisée par la collectivité territoriale et l'agglomération qui en découle ne produisent pas un collectif, mais une mosaïque d'individus qui pourraient s'agglomérer finalement à un groupe avec lequel ils partagent les mêmes valeurs et la même vision du futur de la ville. Ce résultat suggère que les collectivités pourraient s'appuyer sur cet ensemble de coalitions et sur la dynamique collective pour conduire la stratégie territoriale.

Conclusion

Les acteurs publics veulent croire à leur rôle déterminant dans la transformation des villes, notamment du point de vue de l'activité économique. Le tourisme a été très fréquemment considéré comme une activité qui devait être animée par les acteurs publics locaux. Toutefois,

les résultats des recherches en sciences de gestion ne sont pas parvenus à démontrer l'efficacité de la gouvernance du tourisme local par l'action publique (Gundolf et al., 2006). En particulier ici, l'offre commerciale au tourisme reste peu coordonnée et permet d'étudier un écosystème d'affaires faiblement coordonné.

Notre recherche a tenté de comprendre les origines de la transformation d'une ville portuaire en zone touristique de premier plan sans postuler a priori le rôle déterminant d'un pilote de cette transformation. L'apport de la théorie des écosystèmes biologiques a été à cet égard déterminant. En effet, en postulant le caractère fortuit de la transformation de l'écosystème, cette théorie fournit un cadre d'analyse pertinent pour l'analyse de la dynamique collective auto-organisée de la transformation de la ville d'Honfleur. L'action des collectivités territoriales se limite à la promotion du territoire pour attirer la ressource touristique. Le développement et l'organisation de l'activité économique touristique sur la zone est alors le produit d'une dynamique endogène non délibérée. Comme le proposent Asselineau et Cromarias (2011), les stratégies collectives ne sont nécessairement toujours applicables.

Le terrain de la ville de Honfleur est celui d'une zone touristique dense et dynamique dans lequel les activités touristiques ont pu foisonner, mais qui tend vers la saturation. Les relations compétitives entre les commerçants dominant et il n'y a pas de désir de coopérer avec les autres. Ce résultat peut être lié au succès du développement touristique. D'autres contextes montreront peut-être des comportements différents et nous pourrons alors graduellement caractériser plus finement les dynamiques à l'œuvre dans différents contextes denses et des contextes moins denses.

Références

- Asselineau A., Cromarias A. (2011). Les stratégies collectives sont-elles toujours applicables dans un « milieu » ? Une réflexion à partir du contre-exemple de la coutellerie thiernoise. *Management & Avenir*, n° 50, p. 137-152.
- Becattini G., (1995). Système local et marché global. Le district industriel. (1993), in A. Rallet, A. Torre (dir.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, 1995, p. 177.
- Bisson, F. et Bonnet, J. (2009). La caractérisation du développement infrarégional en Basse-Normandie. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, janvier (1), pp. 133-154.
- Bocquet R. (2008). Proximités et coordination inter-firmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juin (2), pp. 159-178. doi:10.3917/ru.082.0159.
- Barbault R. (2008). *Ecologie Générale, Structure et fonctionnement de la biosphère*. 6e édition, Dunod, Paris.
- Bénard J-C (1960). L'armement honfleurais et le commerce des esclaves à la fin du XVIIIème siècle, *Annales de Normandie*, 10-3, pp. 249-264.
- Camagnani R., Maillat D. (2006). *Milieus innovateurs : théorie et politiques*, Paris, Economica.
- Carroll G. R. (1984). Organizational Ecology, *Annual Review of Sociology*, 10, pp. 71-93.
- Carroll G. R., Hannan M.T. (1989). Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 524-541
- Fabry, N. 2009. Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique* 1 (1) pp. 55 66.
- Frontier, S. (1999). *Les écosystèmes*. Presse Universitaire de France.
- Frontier, S., Pichod-Viale, D., Leprêtre, A., Davault, D., Luczak, C. (2008). *Ecosystèmes: Structure, Fonctionnement, Evolution*. Dunod, Paris.
- Frontier. S. (1999). *Les écosystèmes*. Presse Universitaire de France.
- Gosselin.F. (2004). Pour une définition de l'ingénierie écologique plus intégrée avec le développement durable et avec l'écologie. *Ingénieries* n° Spécial 2004-pp.139 à 147.
- Gundolf, K., Jaouen, A., Loup, S. (2006). Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme. *Revue française de gestion*, n°167, pp. 141-155.
- Hannan M.T., Carroll G.R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: density, legitimation and density*. Oxford University Press. New York.
- Hannan M.T., Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press. Cambridge Ma.

- Hannan, M. T., Freeman J. (1977). « The Population Ecology of Organizations ». *American Journal of Sociology*, 82 (5) pp. 929-964
- Hannan, M. T., Freeman J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2) pp. 149.
- Koenig G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@ n@ gement*, 15(2), pp. 209-224.
- Lecouturier Y. (2002). Communications postales télégraphiques et téléphoniques et le tourisme balnéaire sur la Côte Fleurie, 1850-1914, *Annales de Normandie*, 52-2, pp.151-162.
- Likert R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, vol. 140, 1932, p. 1-55.
- Longhi C., (2004). Internet et dynamique des marchés dans le tourisme : enjeux analytiques et développements empiriques, *Revue d'Économie Industrielle*, n° 108, pp. 67-90.
- Longhi C., (2003). Des acteurs-opérateurs composites, in SPINDLER J. et DURAND H., *Le tourisme au XXIe siècle*. L'Harmattan, Paris, pp. 199-229.
- Marcelpoil, E., François H. (2008). Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques. L'exemple des stations de montagne. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. juin, no. 2, 2008, pp. 179-191.
- Mc Kelvey B. et Aldrich H. (1983). Populations, Natural selection, and applied organizational science, *Administrative Science Quarterly*, 28 (1), pp. 101-128.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51 (1), pp. 31-75.
- Moureau, N., Sagot-Duvaurox, D. & de Vrièse, M. (2014). Les stratégies de coopération des galeries d'art contemporain^[1] : l'apport de l'économie des proximités. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 125-143.
- Porter M.E. (1998). Clusters and competition: new agendas for companies, governments and institutions, in M Porter, *On Competition*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Porter M.E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, vol. 37, n° 6-7, pp. 549-579.
- Poreau, B. (2011). Commensalisme, mutualisme, parasitisme, une preuve d'Evolution pour Etienne Rabaud? *Llull: Revista de la Sociedad Española de Historia de las Ciencias y de las Técnicas* 34 (74), pp. 355-374.
- Torre A. et Rallet A., (2005). Proximity and Localization », *Regional Studies*, vol. 39, n° 1, pp. 47-59.
- Torre A. et Zimmerman B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux, *Revue d'Économie Industrielle*, n°152.

3.5. La dynamique collective, entre écosystème et réseau non centré

Cette proposition d'article a été soumise à la Revue du Marketing Territorial dans un numéro spécial consacré au Havre pour le troisième tour. Cette proposition d'article étudie les ressorts de la dynamique collective du développement des activités locales dans un écosystème entrepreneurial non coordonné et ses limites. Nous interrogeons aussi la spécificité du développement touristique dans les zones denses et moins denses qui se caractérisent par un contexte de faiblement coordonné. Le cas de Honfleur (zone dense) et du Havre (zone moins dense) sont présentés dans cet article afin de mieux comprendre la dynamique d'évolution des activités touristiques. La méthodologie adoptée est une analyse qualitative à partir des entretiens semi-directifs. Les résultats principaux permettent de caractériser une dynamique collective dans la construction de l'offre qui tient compte des complémentarités des activités. En absence de coordination par leader, les activités s'auto-adaptent par rapports aux autres et à leur environnement. Il n'y a pas d'intention collective explicitement partagée qui puisse se traduire en une action collective, mais les commerçants sont conscients de partager un destin commun. Le travail montre aussi la situation d'une dynamique collective par rapport des concepts de réseaux.

Des écosystèmes à la dynamique collective : une étude des zones touristiques du Havre et de Honfleur

La question de la gouvernance des réseaux territorialisés a été beaucoup étudiée par les sciences sociales. De nombreux concepts servent de cadre à ces études. La littérature distingue classiquement les réseaux à émergence auto-organisée (ex : districts industriels de type marshallien ou italien) de ceux issus de politiques volontaristes provenant d'initiatives privées ou publiques (ex : Systèmes Productifs Locaux, pôles de compétitivité, technopôles). Ces dernières années, le concept d'écosystème d'affaires connaît un intérêt croissant et permet de réactualiser les analyses des réseaux territorialisés. Les écosystèmes d'affaires s'appliquent en réalité principalement aux alliances entre entreprises qui ont des compétences complémentaires (Moore, 1993 ; 1996, Iansiti et Levien, 2004) dans les industries de haute technologie. L'apport spécifique de cette approche est de mettre en relation la construction collective de liens et d'interdépendances dynamiques avec la production d'une proposition de valeur commune. Le dénominateur commun de l'ensemble des participants à l'écosystème, le projet commun auquel ils adhèrent, est ainsi celui de contribuer collectivement à servir leurs clients (Adner, 2017). De sa filiation avec les écosystèmes biologiques (Frontier *et al.*, 2008), l'écosystème d'affaires a conservé le caractère d'interdépendances dynamiques, tandis que son transfert au champ stratégique exige l'existence d'un projet commun poursuivi intentionnellement. C'est donc la conscience individuelle de participer à un projet commun ainsi que l'intention qui créent les interdépendances et distinguent l'écosystème d'autres formes d'organisation. Le produit de ce collectif se mesure à l'aune de la performance de la proposition de valeur développée. Pour autant, toute proposition de valeur cohérente produite collectivement ne sous-entend pas nécessairement l'existence d'un écosystème sous-jacent.

L'objet de ce texte est de contribuer à la définition des écosystèmes d'affaires en mettant en évidence une limite : la production collective d'une proposition de valeur cohérente en l'absence d'intention collective n'est pas le fruit d'un écosystème, mais d'une dynamique collective.

Le terrain d'étude choisi est celui du tourisme dont les auteurs soulignent les enjeux de gouvernance des acteurs de petite taille (Van Der Yeught, 2020). De nombreuses expériences indiquent que les décideurs publics voudraient parfois impliquer les commerçants dans la

dynamique touristique de la zone à laquelle ils appartiennent. Il faudrait que l'ensemble fasse écosystème. Mais est-ce possible ? Et si tout n'est pas possible, l'objectif est-il atteignable ? Pour répondre à ces questions, il faut caractériser les interactions et interdépendances entre les acteurs ainsi que leurs intentions pour repérer la participation à un projet commun.

Le cas d'étude inclut les commerçants liés au tourisme dans les villes de Honfleur et du Havre, séparées seulement par la Seine et le pont de Normandie. Le Havre, port et station balnéaire, est inscrite sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco en 2005. Ville moderne (Photos 1 et 2), elle connaît un développement touristique soutenu depuis plusieurs années. L'activité touristique est néanmoins une activité parmi d'autres dans la ville, si bien que le tourisme y est relativement peu dense. Honfleur au contraire, qui a conservé un caractère de village ancien (photos 3 et 4), est la sixième destination la plus visitée de France. De nombreuses entreprises de petite taille proposent des services aux touristes. L'identification de territoires aux contours précis, le nombre et la variété des entreprises représentées, nous permettent d'exploiter l'analogie avec un écosystème biologique et les intentions pour repérer notre écosystème d'affaires.

Dans les prochains développements, nous reviendrons tout d'abord sur le cadre théorique des écosystèmes et la notion de dynamique collective (1), puis détaillerons les caractéristiques du terrain et les dynamiques locales (2) avant de discuter les résultats obtenus (3).

I. Des écosystèmes fortement coordonnés à la dynamique collective

L'écosystème d'affaires est défini comme une communauté de destin et/ou de dessein¹¹ supportée par les interactions entre les individus et les organisations (Moore, 1993,1996 ; Iansiti et Levien 2004). Coordonnés par le/les leaders, les membres de l'écosystème sont interdépendants, et ont des relations à la fois coopératives et compétitives (coopétitives) autour d'une innovation ou d'un projet commun. La plupart des travaux considèrent une construction

¹¹ Pour Ollivro (2009), « La communauté de destin, c'est celle qui est provoquée par les réalités extérieures aux individus et qui s'impose à eux avec force ; au premier rang de celles-ci on trouve la réalité territoriale dès lors qu'on n'a pas les moyens de la quitter. De son côté, la communauté de dessein, c'est celle que l'on choisit en fonction de ses intérêts ou de ses convictions. Pour apparaître, elle suppose que les personnes qui ont des intérêts communs aient les moyens de se repérer et de se rencontrer ». Dans le contexte contemporain, Ollivro explique que le destin et le dessein coexistent fréquemment dans les communautés.

d'écosystème délibérée avec l'existence d'acteurs focaux¹² qui coordonnent l'ensemble. L'offre développée sur le marché est alors certes élaborée par un collectif, mais le leader contribue fortement à sa définition, ne serait-ce que par la sélection des participants à l'écosystème qui rappelle le fonctionnement des réseaux hiérarchisés. Au reste, ces travaux limitent souvent la référence à l'environnement aux membres de l'industrie (Koenig, 2012), ce qui contribue encore à décrire les écosystèmes comme des réseaux dynamisés par les nécessités de la construction de l'offre. Les travaux de Jacobides et al. (2018) et d'Adner (2017) indiquent la possibilité qu'il existe des offres cohérentes en dépit d'une non-coordination d'un écosystème. Le concept d'écosystème serait alors plus englobant et susceptible de décrire des organisations plus diverses et en particulier des ensemble plus faiblement coordonnés et/ou non dominés par des leaders et la dynamique de l'écosystème reposerait sur un mode plus non-centralisé. Une idée déjà proposée par Koenig (2012). Adner (*ibid*) évoque ainsi des écosystèmes latents, mais dans ses commentaires, ceux-ci pourraient être compris comme les prémisses d'un écosystème plus structuré, dès lors que des modifications de l'environnement pourraient activer l'écosystème. La latence s'entend donc aussi d'une structuration plus importante à l'avenir. La conception d'un écosystème sans leader permet pourtant d'extraire ce qui fait l'essence de l'écosystème : l'alignement des acteurs, dans la perspective de la production d'une offre identifiable. En l'absence de leader, l'alignement stratégique se réalise de manière non-centralisée par les acteurs eux-mêmes. Il reste à caractériser les modalités d'alignement de ces acteurs, ce qui ouvre des perspectives de recherche (Van Der Yeught, 2020).

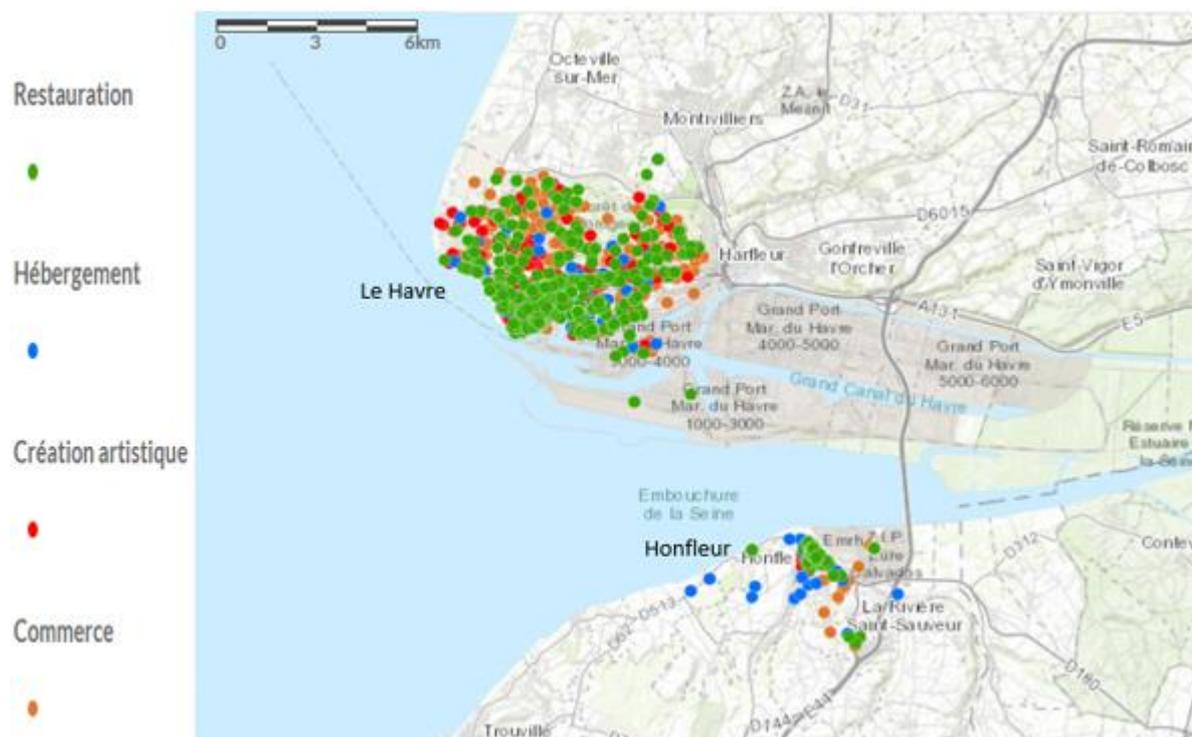
A travers leurs exemples, cas d'études et écrits, on comprend cependant une difficulté chez ces auteurs à appréhender l'objet « écosystème sans leader et non-centralisé ». Alternativement, on peut s'interroger sur les limites des écosystèmes et sur leur capacité à tout embrasser. Par exemple, on sait de longue date que les petites organisations s'intègrent difficilement dans des collectifs stables. Il en est de même dans le développement des systèmes informatiques ouverts. L'écosystème d'affaires, dans lequel l'intention collective est finalement centrale, rend alors

¹² Un acteur focal détient le pouvoir hiérarchique et assure l'unicité de commandement, imposant ses règles de contrôle, et la stratégie globale du réseau dans l'atteinte d'un objectif commun aux acteurs. Véritable « cœur » du réseau, il constitue son centre de décision exerçant les fonctions de contrôle ou de coordination (Paché et Paraponaris, 1993). Il peut être défini par le triptyque des « 3C » comme un « *organe formel de régulation des transactions commerciales, monopolisant la triple fonction de concepteur, de coordinateur et de contrôleur du réseau* » (Fréry, 1997). Fréry rappelle que ce que ce noyau décisionnel fait l'objet de nombreuses dénominations dans la littérature. L'acteur focal n'est pas forcément unique : certains écosystèmes en comportant plusieurs. Le pouvoir est ainsi partagé entre ces acteurs.

difficilement compte de l'existence de propositions de valeurs cohérentes en l'absence d'intention explicite de contribuer à un collectif. Il doit en effet y avoir une identité de la contribution de l'intention individuelle à l'intention des organisations individuelles, qui nous permettra de voir l'intention collective. Chacun concourt à la production collective et a conscience d'y participer. Centralisée ou non-centralisée, la coordination des acteurs est structurée par le vecteur de la volonté commune. L'existence d'une proposition de valeur cohérente en l'absence d'intention collective explicite indique que cette cohérence est plus accidentelle et en tout cas instable puisqu'elle n'est pas soutenue par le projet commun. Son émergence, parfois pour des durées assez longues malgré tout, indique que des mécanismes de coordination autonomes sont mis en œuvre, sans qu'il soit nécessaire ni même possible de penser l'ensemble en termes d'écosystème d'affaires.

Afin d'explorer cette possibilité, nous avons recours à la perspective évolutionniste, qui indique que le processus d'auto-organisation est le reflet de l'environnement (March 1994, Hannan et Freeman 1977 ; 1984). Sous cet éclairage, et lorsque l'on revient aux sources de la théorie, c'est-à-dire à la métaphore biologique, l'évolution des populations d'organisation dépend à la fois des évolutions de l'environnement et des capacités d'adaptation des participants les uns par rapport aux autres. Les participants sont assez nombreux et sont chacun relativement insignifiants par rapport à l'ensemble. Ils n'ont donc pas la capacité de modifier l'environnement dans leur intérêt. Il n'existe pas de leader, pas de processus de coordination formalisé et néanmoins l'offre globale est cohérente. Par quels mécanismes cette offre cohérente peut-elle émerger ? Quelles seraient alors les caractéristiques de cette dynamique collective ? Quels enseignements pour les écosystèmes d'affaires ?

Figure 14 : Carte des Activités touristiques à Honfleur et au Havre



Nous avons investi la dynamique touristique en Normandie à Honfleur et au Havre (Figure 14). Les Figures 14, 15 précisent les activités touristiques de chacune des deux zones. Le Havre est une grande ville avec 172 366 habitants, où l'activité touristique est moins dense et de nombreuses offres sont destinées aux résidents (restaurants, bars,..). L'activité touristique de Honfleur (7 425 habitants) est plus dense et les commerçants s'installent plutôt autour des sites touristiques (vieux bassin, l'Eglise...). Dans chacune de ces deux villes, les commerçants qui s'installent concourent à la proposition de valeur de la zone. Hôtels, restaurants, bars, boutiques de souvenirs, galeries d'art, boutiques diverses font partie de ce que le touriste apprécie dans une destination touristique. C'est en considérant d'une part le nombre d'opérateurs, leur petite taille et leur comportement apparemment spontané, et d'autre part la volonté parfois des pouvoirs publics d'impliquer les acteurs dans la dynamique locale, que nous avons choisi ce terrain pour savoir s'il peut y être question d'écosystème d'affaires.

L'exploration a commencé à partir de données documentaires et de nombreuses observations de terrain, avec prise de photos. Nous avons également rencontré un grand nombre de commerçants des deux zones et réalisé une dizaine d'entretiens semi-directifs en face à face

auprès des commerçants, un agent immobilier, des représentants de l'office du tourisme et de la Mairie des zones touristiques du Havre et de Honfleur. Ces entretiens, conduits en 2018 et 2019, visaient à comprendre les évolutions de la zone touristique (l'environnement), le rôle des pouvoirs publics dans le développement de la zone (la gouvernance), les relations entre les commerçants (interactions et interdépendances) et les modes de coordination prévalant (alignement/adaptation). Ce sont les entretiens qui sont exploités ici et la population étudiée est donc celle des commerçants s'adressant aux touristes au cœur des zones considérées.

Figure 15 : Carte des activités touristiques de Honfleur

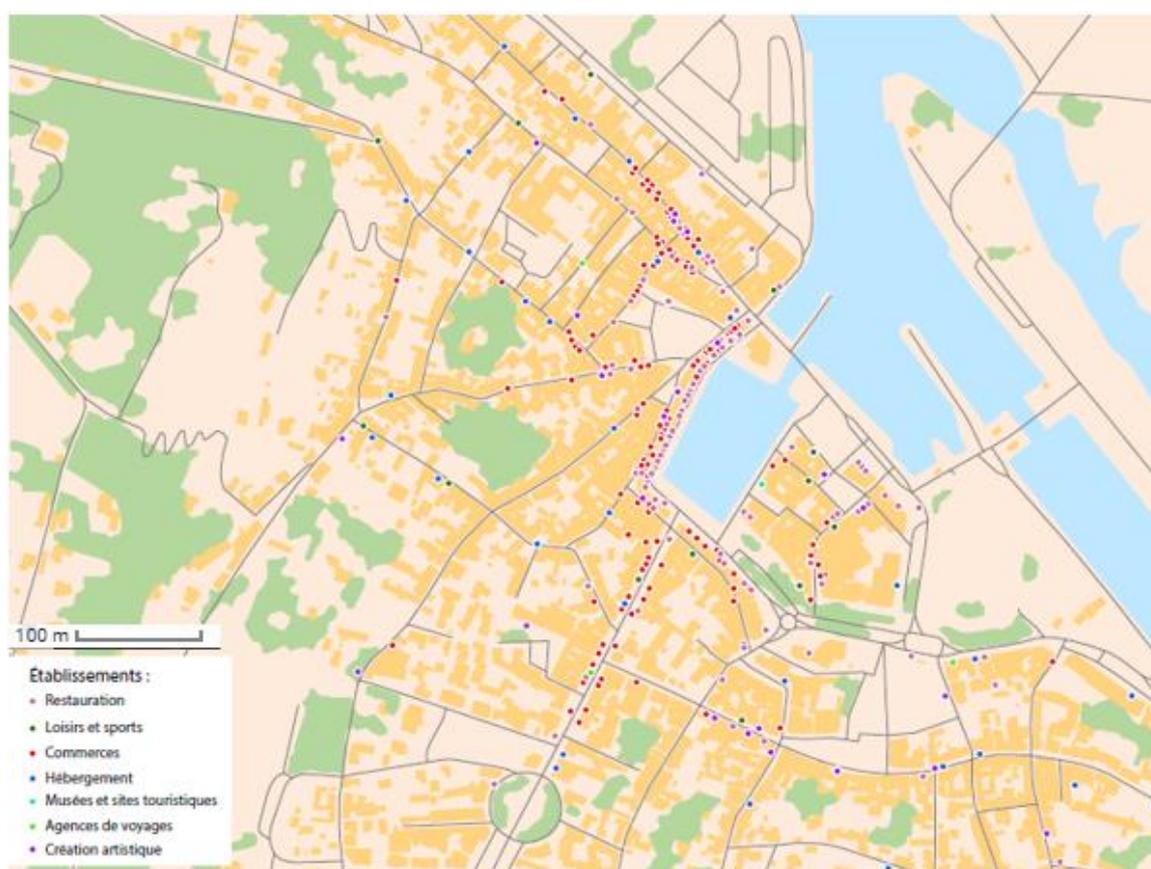


Figure 16 : Carte des activités touristiques du Havre



2. Caractéristiques émergentes du terrain et repérage des dynamiques locales

Le travail exploratoire permet de préciser le fonctionnement de ces zones autour de trois caractéristiques essentielles. Le choix du terrain a considéré qu'il n'y aurait pas de leader dans un secteur atomisé comme celui du tourisme. Il fallait donc 1) éclaircir la question du pilotage et de l'intervention publique pour confirmer la non-centralisé du fonctionnement de la zone touristique, 2) caractériser les relations entre commerçants et la manière dont la production collective est conçue, 3) identifier l'existence d'un projet collectif partagé.

2.1. Le pilotage par les pouvoirs publics

Au niveau local, le pilotage de la zone touristique peut être opéré par les pouvoirs publics et leurs offices (mairie, office de tourisme). Le rôle des pouvoirs publics est en réalité principalement de promouvoir la zone, même si on note une interférence pour créer de la capacité hôtelière ou tenter de contrôler les loyers. La construction du contenu de l'offre commerciale est le produit de l'entrepreneuriat local. Les compétences des acteurs publics sont limitées plutôt à l'attraction des touristes, à la création d'évènements, ainsi qu'à la création d'infrastructures et d'espace commercial. L'idée est que les touristes drainés par les offices de tourisme attirent des activités qui contribuent à la sécurisation des flux touristiques. L'office de tourisme a « *peu de contacts avec les commerçants* », le pilotage des pouvoirs publics par les ressources permet un développement spontané au sein des écosystèmes. Les commerçants bénéficient des ressources de l'écosystème : « *Bien placé. Bonnes relations avec la maison du patrimoine* » (Caviste du Havre).

Encadré 1 : L'autonomie des commerçants à l'égard des pouvoirs publics

« *Notre travail, c'est vraiment un travail de promotion et de prospection en même temps... en capacité hôtelière, on est pas mal maintenant, il y a beaucoup d'établissements qui se sont créés depuis quelques années* » (L'Office du tourisme du Havre).

« *Les communes n'ont aucune compétence en matière commerciale* » (Mairie d'Honfleur).
« *Sur le nouveau programme d'immobilier, la ville va essayer d'acheter les murs commerciaux pour maîtriser les loyers* » (Mairie d'Honfleur)... « *On a travaillé avec l'École de Management de Normandie... elle nous aidé à définir les points forts de la ville.... On a défini la marque de Honfleur, orienté les commerces dans ce sens-là* » (Mairie d'Honfleur)

« *J'en ai parlé au maire, qu'il faudrait faire quelque chose à propos de la qualité de l'offre commerciale. Il m'a répondu ça c'est privé, ça ne me regarde pas. Il n'a pas de volonté, il n'insufflé pas ça* » (Artiste, Honfleur).

Les tentatives de pilotage de l'offre ne rencontrent pas toujours le succès attendu. A Honfleur qui est la zone la plus dense, les entretiens révèlent ces difficultés : « *Malheureusement, il n'y a plus d'association de commerçants. Il y en a eu une jusqu'en 2017 peut-être. Elle a été dissoute. [...] Il y a eu des problèmes entre eux, c'était difficile de les mobiliser tous. Parce qu'il y a aussi des divergences [...]. Il n'y a pas de dynamique commune des commerçants* » (Office de tourisme d'Honfleur). Au Havre cependant, la zone touristique est moins dense, moins concurrentielle et « *il y a une démarche collective pour faire venir les touristes et du*

travail au Havre » (Hôtel du Havre), ce qui n'empêche pas de souligner la difficulté « à créer une dynamique chez les commerçants » (responsable agglomération Le Havre).

Si les pouvoirs publics pouvaient être pensés comme jouant le rôle de leader dans l'écosystème, ce rôle est contestable tant du point de vue des compétences que du point de vue de leurs capacités à créer des collectifs vertueux.

2.2. L'autonomie des acteurs et l'auto-organisation de l'écosystème

La disponibilité des ressources, en l'absence de barrières à l'entrée, attire les commerçants et la zone attractive se densifie. Ainsi, le commerce touristique s'est fortement développé à Honfleur depuis la construction du pont de Normandie (1995). Au Havre également, mais la masse des résidents locaux y est plus importante.

Dans nos entretiens, il apparaît que les commerçants interagissent entre eux de manière indirecte. « *On se parle, mais pas d'affaires. On est quand même finalement assez individualistes, c'est chacun pour soi finalement, tout en se souciant des gens* » (boutique de souvenirs d'Honfleur). Les commerçants s'observent et s'informent mutuellement pour éviter une forte concurrence « *On essaie justement de ne pas proposer les mêmes produits* » (Boutique de vêtement d'Honfleur). Cette auto-adaptation révèle que les commerçants sont très conscients des interdépendances qui existent entre les différentes activités. « *Quand les touristes viennent ici, ils aiment tout. Ils aiment faire du lèche vitrines, ils aiment bien faire les boutiques, boire un café, voir une galerie de peinture. Ils aiment les brocantes* » (Commerçante de vêtements d'Honfleur). « *L'ensemble des commerces permet le développement de chaque commerçant* » (Commerçant du Havre).

Encadré 2 : Les relations entre les commerçants

« *On est venu s'installer ici, personne ne faisait cette activité. Nous, on est vraiment les seuls. Il vaut mieux faire quelque chose qui n'existe pas encore* » (boutique cadeaux). « *On bosse pas ensemble, mais on a une rue où on s'entend très bien. En face, ça fait des années qu'ils sont là... On s'entend très bien. C'est-à-dire on ne se marche pas dessus, chacun est dans son commerce, mais il y a un bon partage, c'est super agréable* » (Boutique de vêtement d'Honfleur).

« *Chacun pour soi, pas de stratégie collective* » (Boutique alimentaire d'Honfleur).

« *Il n'y a pas vraiment de cohésion, de vision collective. L'activité fonctionne sans soutien* » (Commerçant du Havre). « *Les gens ont un gros appétit de gagner de l'argent et ils en oublient le collectif* » (artiste). « *Je ne vais pas aux réunions organisées pour améliorer le commerce. On n'y apprend rien, il ne se passe rien et en plus il y a des jalousies* » (restaurateur Honfleur).

En l'absence d'un acteur focal qui coordonne tout, la seule stratégie est l'adaptation individuelle à l'environnement, et l'on peut déceler sporadiquement de l'auto-organisation par ajustement mutuel, à l'échelle d'une rue par exemple. Les entreprises s'adaptent aux modifications de l'environnement survivent, sinon, elles disparaissent. De ce fait, l'évolution de l'écosystème est liée à la pression environnementale et à la conscience des interdépendances. Parce que l'écosystème est faiblement gouverné, le développement des compétences et la gestion de la contribution de ces compétences à l'offre sont non-centralisés. L'alignement vers la production d'une offre cohérente s'opère par auto-adaptation des entreprises les unes par rapport aux autres (interactions). L'organisation est spontanée par l'intention des individus. Lorsque l'environnement change, les entreprises s'adaptent à ces transformations en considérant les adaptations des autres participants à l'écosystème. Ainsi, l'office de tourisme note l'adaptation des commerçants à l'évolution des touristes attirés à Honfleur. « *Le commerce ne s'est pas développé, il a changé. Les commerces qui fonctionnent bien sont ceux qui proposent des articles aux touristes, même si des commerces traditionnels se réinstallent depuis un an ou deux* » (Office de Tourisme, Honfleur). La cohérence de l'offre est ainsi éminemment dynamique et se construit en permanence par l'action non-centralisée des participants. L'adaptation des activités a lieu au niveau microscopique et permet de produire un résultat perceptible au niveau macroscopique (Abatecola *et al.*, 2016). L'existence d'une proposition de valeur cohérente germerait donc de l'auto-organisation spontanée des commerçants entre eux. Il n'y a pas cependant de construction collective explicite et intentionnelle de l'offre (encadré 3), pas de vision partagée du futur de la destination touristique.

3. Discussion : la dynamique collective, situation intermédiaire entre écosystème et réseau non centré ?

Les deux zones étudiées se caractérisent donc par un contexte sans leader, mais où les acteurs se perçoivent comme interdépendants. Ils sont conscients de partager un destin commun. La définition des ressources essentielles ici concerne la manne touristique et plus particulièrement le niveau global des dépenses réalisées par les touristes qui permettent de garantir la survie des activités touristiques. Dans leur recherche de différenciation par rapport aux autres commerçants, les entrepreneurs occupent des niches toujours plus diverses pour capter les dépenses des touristes, niches qui concourent au foisonnement de l'offre.

Tant du point de vue des pouvoirs publics que de la majorité des commerçants, il n'y a pas d'intention collective explicitement partagée qui puisse se traduire en action collective. Cela ne signifie pas qu'il n'y en ait jamais. Une intention collective peut émerger à l'occasion d'une modification de l'environnement, en fonction du nombre de participants, ou au sein de sous-groupes. Mais ce collectif est peu stable en raison des logiques individuelles et des forces compétitives pour l'accès aux ressources qui dominant la nécessité de coopérer. Il n'y a pas de coopération, mais plutôt une dynamique collective dans la construction de l'offre qui tient compte des complémentarités des uns par rapport aux autres.

L'interprétation du projet collectif est réalisée à travers le prisme des dépenses touristiques disponibles. En ce sens, ce sont les ressources (la demande) qui structurent l'alignement des acteurs. Toute tentative de créer une dynamique collective ne fait donc pas écosystème et tout contexte n'a pas nécessairement vocation à faire écosystème et on peut douter ainsi de la gouvernabilité de ces zones. La présence d'interdépendances ne suffit pas. Le Tableau 24 résume ainsi les caractéristiques de la dynamique collective au regard des écosystèmes d'affaires. Le principe d'auto-adaptation est emprunté à la perspective écologique.

Tableau 24 : De l'écosystème d'affaires à la dynamique collective.

Thème	Écosystème d'affaires	Dynamique collective
Leadership	Présence d'un leader (acteur focal)	Absence de leader
Membres du groupe	Sélectionnés par le leader, relativement peu nombreux, plutôt des organisations.	Plutôt des individus. Entrent et sortent de leur propre volonté, en fonction des ressources disponibles, population plus nombreuse.
Mode d'interaction	Directe, co-production de l'offre en vue de servir un marché.	Indirecte (observation, communication), auto-adaptation aux autres et à l'environnement (demande).
Gestion des compétences	La gestion des compétences d'acteurs est centralisée, organisée par leader de l'écosystème	La gestion des compétences d'acteurs est non-centralisée, et réalisée par les acteurs eux-mêmes
Intention collective	Conscience des interdépendances directes, intention explicite et partagée	Conscience des interdépendances indirectes, intention implicite, ponctuelle, circonstancielle.
Moteur de la dynamique	Stratégie collective	Proposition de valeur cohérente

Cette dynamique collective a des conséquences sur l'évolution des zones touristiques dont la qualité de l'offre peut difficilement être régulée autrement que par la nature des touristes qui sont attirés et l'importance du flux. Puisque les commerçants s'adaptent les uns par rapport aux autres et par rapport à l'environnement (nature des dépenses touristiques), l'intensification de l'exploitation touristique et la diversification des clientèles peut provoquer un éclatement de la population de commerçants qui s'organisent dans des collectifs séparés pour répondre aux différentes demandes. Il s'ensuit une plus grande difficulté à voir émerger une dynamique collective à l'échelle de la destination, sinon de manière marginale. Ainsi, à Honfleur, où chacun s'accorde pour dire qu'il n'y a plus de collectifs et où les commerçants plus anciens fustigent les biscuiteries et confiseries qui se sont multipliées, le collectif émerge des quartiers périphériques. « *Les commerçants du quartier se sont mobilisés, ont essayé de faire des animations, pour que ça fonctionne. Il y a aussi, dans la rue du puits, dans le carré des arts, des commerçants qui s'organisent* » (Office de Tourisme Honfleur). Comprendre la dynamique

collective, c'est ainsi comprendre le développement d'une proposition cohérente produite par un ensemble d'entreprises. Comme dans le cas des écosystèmes, il y a co-évolution des acteurs. Mais, en l'absence de capacité à maîtriser l'environnement, et de projet collectif explicite, cette co-évolution est davantage liée aux variations de l'environnement (ici l'afflux de dépenses touristiques). L'offre de ce fait peut apparaître moins cohérente. Les variables essentielles à mesurer sont alors celles qui concernent les ressources.

S'agissant du tourisme, de nombreux chercheurs utilisent le concept de cluster. Assens (2015) suppose que le cluster est une forme d'écosystème territorial, mais un cluster ne fait pas nécessairement écosystème. La synthèse des travaux sur les réseaux d'entreprises proposées par Assens (2003) permet également de comprendre que les attributs de la dynamique collective mis en évidence dans nos travaux ne peuvent s'assimiler à la notion de réseau communautaire (ibid, 2003), ou de réseau non centré¹³ (Koenig, 1996), même si certains points de ressemblance existent. Assens (2003, p. 50) précise en élément central de sa réflexion que « la création d'un réseau répond effectivement à des contraintes extérieures poussant les firmes à se regrouper, mais également à une volonté de partenariat pour obtenir des avantages compétitifs ». Le travail de Gueguen et Passebois-Ducros (2011) nous permet aussi de distinguer le réseau de l'écosystème. Le réseau est en effet décrit comme plus stratégique. Les liens entre les entreprises sont créés plutôt à partir de l'intérêt d'une entreprise pour structurer un tout. Le réseau concerne donc plutôt un type de partenariat, il y a peu de cas des acteurs extérieurs à l'entreprise focale. Notre perspective de dynamique collective renvoie plus évidemment à un contexte faiblement coordonné, ce qui rompt avec les théories sur les réseaux et l'auto-adaptation limite les besoins de coopération entre les acteurs.

¹³ Précisons ici qu'il n'y a pas d'opposition affirmée entre les concepts de réseau non centré et communautaire. Nous proposons ici deux définitions, tentant chacune de définir la réalité de ces réseaux sans leader, pour aider le lecteur à cerner des modalités de fonctionnement nécessairement complexes.

Tableau 25 : Les attributs des réseaux sans leader

Réseau non centré (d'après Koenig, 1996)	Réseau Communautaire (d'après Assens, 2003) de type district industriel européen
<p>Absence de leader</p> <p>Coordination spontanée par ajustement mutuel</p> <p>Collaborations horizontales, verticales et diagonales</p> <p>Relations lâches</p> <p>Relations durables mais transactions intermittentes</p> <p>Innovation systémique</p>	<p>Plusieurs entreprises de poids équivalent.</p> <p>Fonction de pilotage distribuée entre les membres.</p> <p>Entreprises reliées sans qu'aucune ne détienne de rôle de régulation privilégié.</p> <p>Pouvoir de décision partagé entre les membres.</p> <p>Logique de connexion et de coopération interentreprises.</p>

Cette absence de coopération, de projet collectif explicite est centrale et permet de différencier nettement la notion de dynamique collective, mise en exergue au sein des zones étudiées dans notre recherche, ouvrant ainsi un terrain de recherche prometteur.

Références bibliographiques

Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management International*, 7, 4, 49-59.

Assens, C., et Ensminger, J. (2015). Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet. *Vie & sciences de l'entreprise*, no 2 : 77-98.

Abatecola, Gianpaolo ; Belussi, Fiorenza ; Breslin, Dermot ; Filatotchev, Igor (2016). «Darwinism, organizational evolution and survival: key challenges for future research». *Journal of Management & Governance*, 20, n°1, p.1-17.

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), pp. 39-58.

Bocquet R. (2008). Proximités et coordination inter-firmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n°2, pp. 159-178.

Courlet, C. (2007). Du développement économique situé. *Critique économique*, (18).

Fréry, F. (1997). Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée. *Conférence de l'AIMS*, Montréal, juin.

Frontier S., & Pichod-Viale, D., & Leprêtre, A. & Davoult, D. & Luczak, C. (2008). « Écosystèmes: Structure, Fonctionnement, Évolution ». Dunod, Paris.

Gueguen G., et Passebois-Ducros J. (2011). « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau ». *Management & Avenir* Hannan, M. T., Freeman J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.

Hannan, M. T., Freeman J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2): 149.

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.

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

Koenig G. (1996). *Gestion stratégique*, Nathan, 2^{ème} édition.

Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 209-224.

March, J.G. (1994). The evolution of evolution. In J.A.C. Baum & J. V. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations*: 39-49. New York: Oxford University Press.

Moore, James F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review* 71 (3): 75-83.

Moore, James. F. (1996). *The death of competition*. NY: Harper Business

Moureau, N., Sagot-Duvauroux, D. & de Vrièse, M. (2014). Les stratégies de coopération des galeries d'art contemporain^[1]: l'apport de l'économie des proximités. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 125-143.

Ollivro, J. (2009). Territoires : de la communauté de destins à une communauté de desseins. *Le journal de l'école de Paris du management*, 80(6), 31-36.

Paché, G., Paraponaris, C. (1993). *L'entreprise en réseau*, PUF, Paris, Que Sais-Je, n° 2704.

Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination networks. Four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, 55(1), 169-188.

Van Der Yeught, C. (2008) Favoriser le développement d'un cluster "tourisme durable" au sein d'une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie) : 9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME) (octobre), Louvain-la-neuve.

Van Der Yeught, C. (2020) Favoriser l'émergence d'un écosystème d'affaires en tourisme durable. *Management & Avenir*, 2020/2 N° 116, 107-128.

IV. La présentation des résultats principaux et la discussion sur la recherche

4.1 Présentation des résultats

4.1.1 Les données collectées

Nous avons enregistré 14 entretiens (Tableau 26), et avons pris les notes des points les plus importants pour les refus de l'enregistrement. La raison principale des refus de questionnaires est l'absence du dirigeant de la structure. Les questionnaires inadéquats (cf. commerce très structuré au Mont Saint-Michel) n'ont pas été pris en compte. Nous avons en total récupéré 239 questionnaires, parmi lesquels 235 parfaitement remplis. Les questionnaires mal remplis ont été retirés de l'analyse, le Tableau 27 présente le nombre de questionnaires récupérés par zone et par activité.

Tableau 26 : Entretiens conduits

Zones touristiques	Interviewés
Honfleur	Patron de restaurant ; Artiste d'atelier d'art ; Agence immobilière ; Représentant de la Mairie ; Représentant de l'office de tourisme ; Commerçant de boutique de souvenir ; Commerçant de magasin de cadeaux ; Commerçants de marché ouvert ; Commerçant de boutique de vêtement
Le Havre	Patron de restaurant ; Patron de boutique de vêtement ; Patron de boutique de vêtement ; Représentant de l'office de tourisme ;
Etretat	Représentant de l'office de tourisme

Source : auteur

Tableau 27: Nombre de questionnaires recueillis par zone et par activité

Zones touristiques Activités	Zones denses				Zones moins denses			Total
	Côte fleurie	Etretat	Honfleur	Le Mont-Saint-Michel	Fécamp	Le Havre	Richelieu	
Restaurant, bar, salon de thé, glacier	9	6	16	2	4	34	4	75
Hôtel/hôtel-restaurant	0	2	6	6	0	10	0	24
Chambres d'hôtes et gîtes	0	2	3	1	0	0	0	6
Commerces traditionnels (boulangerie, boucherie, poissonnerie, épicerie..)	8	0	2	0	2	14	0	26
Galleries d'art, Atelier d'artiste, antiquaire	1	1	10	0	0	4	3	19
Boutique de vêtements, vente de bijoux	10	2	7	0	0	11	1	31
Boutique de souvenir, produits régionaux, cadeaux, épicerie fine, chocolaterie, caviste	7	7	14	3	1	15	1	48
Activités des loisirs et autres	3	0	1	0	0	2	0	6
Total	38	20	59	12	7	90	9	235

Source : auteur

4.1.2 Présentation des résultats quantitatives

Tableau 28: Résultats de la Régression logistique

Echantillons		Zones Denses		Zones moins Denses	
Variables explicatives :		Coef	Sig.	Coef	Sig.
	Année	-0,040	0,079	-0,152	*** 0,006
Choix de l'activité	Expérience d'opération	-0,011	0,954	-0,176	0,373
	Besoin de marché	-0,024	0,925	-0,189	0,458
	Disposition de bien	0,050	0,790	0,084	0,697
	Proposé par autre	-0,623	*** 0,003	-0,328	0,209
	opportunité	0,127	0,531	-0,070	0,745
	Moins de concurrence	0,090	0,655	-0,609	* 0,033
Choix de localisation	Nombre de résidents	-0,151	0,484	-0,233	0,309
	Importance de touristes	0,268	0,347	-0,495	* 0,051
	L'existence de concurrents	-0,508	* 0,039	0,453	0,099
	L'existence de réseaux	-0,426	0,108	-0,256	0,265
	Les risques limités	0,089	0,683	0,239	0,306
	Bon commerce à reprendre	0,405	0,085	0,579	** 0,026
	Zone bien développé	0,087	0,693	0,405	0,100
	Aide d'installation	-0,084	0,765	0,242	0,269
	Résident local	0,279	0,119	-0,188	0,340
	Constante	80,655	0,075	308,980	0,006

Sources : Calculs de l'auteur à partir des données d'enquêtes issues du questionnaire. Signification de variable : très significative *** < à 0,01 ; significative ** entre 0,01 et 0,03 ; peu significative * entre 0,03 et 0,05.

Nous voyons d'après les résultats du tableau que les variables qui ont été retenues sont 'proposé par autre' et 'l'existence de concurrents'. L'équation de régression qui met en évidence l'impact des facteurs pris en compte pour le démarrage d'activité dans **les zones denses** est la suivante :

$$\text{Démarrage d'activité} = 80,655 - 0,623* \text{Proposé par autre} - 0,508* \text{L'existence de concurrents}$$

-Proposé par autre : ce facteur apparaît et fait une contribution négative pour la décision de démarrage. Cette variable décrit le phénomène de semi-autonomie et indique que la décision d'agglomération des individus peut être spontanée ou proposé par autre. Le résultat montre que par rapport aux zones non denses, les commerçants dans les zones denses sont plus motivés à faire une décision de démarrage d'activité.

- Existence de concurrent : C'est un facteur qui affecte le choix de localisation. Comme l'indique la dynamique des populations, dans les zones denses où la densité des activités est plus élevée, la concurrence est donc plus forte. La perception de l'existence de concurrents affecte négativement la décision d'installation. Au moment de l'installation, les commerçants observent les autres voisins/voisines pour éviter une forte concurrence. « *Ils n'essaient justement pas faire les mêmes produits* » (Boutique de vêtement). Nous avons remarqué que l'existence des concurrents (0,453) est bienvenue par les commerçants des zones non denses.

Equation des zones non denses :

Démarrage d'activité = 308,980 - 0,152 Année - 0,609* Moins de concurrence - 0,495* Importance de touristes + 0,579* Bon commerce à reprendre*

-Année d'installation de commerce : ici on peut voir une évolution au fur de temps.

-Moins de concurrents : l'installation de l'entreprise n'est pas à cause de 'moins de concurrence'. Dans les zones non denses, la concurrence ne baisse pas le taux de création d'entreprise. Au contraire, selon les individus, ils préfèrent d'installer dans une zones où il y a plus d'activités autour. Car ses voisins ou voisines leur permettent d'attirer davantage de client. Au moment de l'implantation, les entrepreneurs étaient conscients de la présence de concurrents. « *Il manque des belles boutiques* » (représentant de l'Office de tourisme du Havre). Mais dans les zones denses, les commerçant s'en fiche les concurrents (0,090) pour le choix d'activité car la densité des activités est plus élevée.

-La variable 'importance de touristes' a été prise en compte dans les zones non denses mais avec une contribution négative pour la prise de décision. Dans les zones non denses, ils ne considèrent pas les touristes comme un facteur important au moment de l'installation. Nous avons remarqué cette perception négative lors d'une interview dans laquelle le touriste est décrit comme improductif pour certains commerces. Bien que localisés dans une zone touristique, ils ont indiqué ne jamais profiter des touristes. Leur clientèle est plutôt composée de résidents locaux. Il est intéressant de noter que dans les zones denses, la perception des ressources 'l'importance des touristes' et 'le nombre de résident' ne semble non plus jouer de rôle direct dans l'attraction d'entreprise. L'hypothèse selon laquelle l'installation se ferait à la vue de l'importance des ressources n'est pas valide ici. Mais le coefficient (0,268) implique une vision positive avec les touristes.

-Bon commerce à prendre apparaît comme une variable contributive positivement pour le démarrage d'activité. Le résultat nous indique les décisions conservatrices où les commerçants envisagent reprendre un bon commerce qui récupère une niche bien adaptée à l'environnement. Le facteur 'zone bien développé' a un effet positif dans les zones non denses (0,405), mais a peu d'influence (0,087) pour la décision des commerçants de zones denses. Nous pouvons considérer peut-être que les commerçants des zones denses ont négliger ce facteur car au moment d'installation, la zone était déjà bien développée et s'intègre dans l'environnement (terrain). En tant qu'une zone touristique bien développée, on peut s'interroger quant aux raisons pour lesquelles les commerçants ne seraient pas conscients, au moment de leur implantation de la présence des touristes ? Les données qualitatives ont permis peut-être de répondre à cette question. Selon les conversations avec certains patrons (galeries d'art, boutique de chaussures, boutique de vêtements), ils ont une cliente satisfaisante plutôt composée de parisiens, de britanniques, et de belges. Certains patrons de boutiques de souvenir ont indiqué aussi que le touriste leurs plaît. En plus, nous avons remarqué que pour certaines activités, leur perception du tourisme de masse est plutôt négative. Les interviewés (Artisan d'art, patron de brocante) notent un impact négatif du tourisme de masse. Les patrons ferment leur activité le weekend ou en été quand il y a trop de touristes, parce que chacun d'eux dispose de clients fidèles et les touristes ne consomment pas. Le représentant de l'office du tourisme de Honfleur a évoqué ainsi que le tourisme de masse « fait vivre la ville », mais « ne consomme pas beaucoup ». Certains touristes, en particulier les touristes qui viennent par les voyagistes, ne restent qu'environ 2 heures à Honfleur, prennent une photo de vieux bassin et partent. En effet, lorsqu'on propose une question par rapport la clientèle pendant l'enquête, chacun a occupé une clientèle pour soi. Mais ils ne l'ont pas remarqué pour le questionnaire.

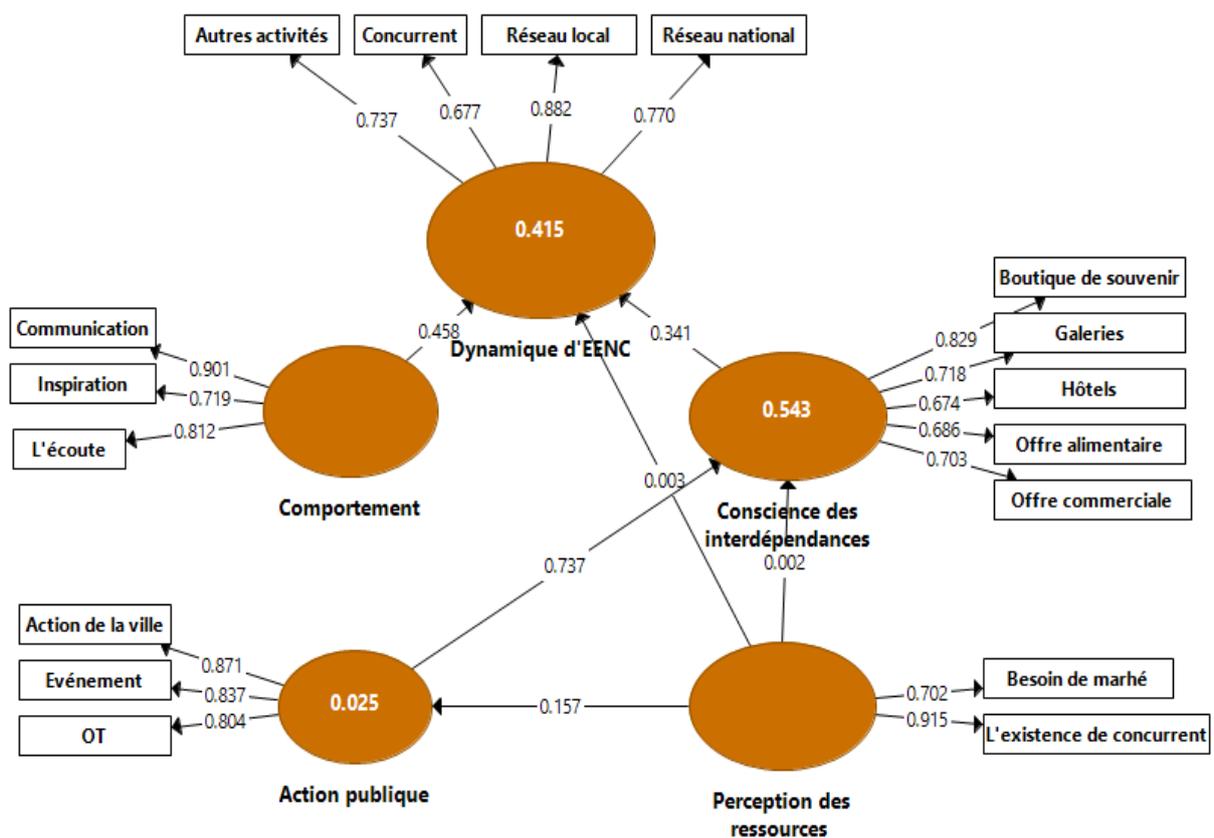
Modèles d'équations structurelles (premier essai avec Smart PLS 3)

Afin d'explorer le modèle (Figure 17)¹⁴, ces différents éléments ont été vérifiés. Les variables très peu explicatives ont été éliminées du modèle, d'autres ont été conservées en raison de leur

¹⁴ Remarques : Ces modèles d'équations structurelles sont les premiers essais avec SmartPLS 3 avec la totalité des 235 questionnaires (un échantillon des zones denses de 129 observations et un deuxième échantillon de zones moins denses de 106 observations). Ces modèles nous permettent de voir une comparaison globale entre les zones denses et zones moins denses. Pour le papier de MI, nous avons essayé d'améliorer les modèles, nous avons retiré les résidents locaux qui s'occupent un bien ignore les autres conditions d'installation, donc 196 questionnaires sont utilisés.

importance relative dans le modèle (restaurants, demande de concurrents). Dans ce modèle, les ressources perçues par les acteurs leur permettent de définir une niche de marché qui contribue à la perception des interdépendances. La perception des interdépendances mesure la perception des autres activités dont les acteurs publics qui drainent des touristes. En fonction des interdépendances perçues et du comportement adaptatif adopté, les acteurs attendent plus ou moins de support des tiers et donc ont plus ou moins la volonté de coopérer avec d'autres à la construction d'une proposition de valeur.

Figure 17: Modèle d'équations structurelles pour expliquer la dynamique d'un écosystème non dense



Source : Modèle testé par auteur via SmartPLS

Equations du modèle :

Dynamique de L'EENC = 0,458* Comportement + 0,341* Conscience des interdépendances

Conscience des interdépendances = 0,737* Action publique + 0,002* Perception des ressources

Evaluation du modèle de mesure

Dans le tableau 29, nous avons obtenu les mesures d'analyse qui nous permet d'estimer notre modèle. Selon les auteurs (Chin, 1998 ; Fernandes, 2012 ; Bin-Nashwan et al., 2019), la fiabilité de cohérence interne peut être vérifiée par quatre mesures : la valeur de l'Alpha de Cronbach et de la fiabilité composite est considérée comme indiquant un bon niveau de fiabilité si supérieur à 0,7. Dans notre modèle, les valeurs d'Alpha de Cronbach et de la fiabilité composite sont plutôt bien entre 0,769 et 0,899, sauf la variable latente « Ressources du marché ». La corrélation des variables devrait être supérieure à 0,4. La corrélation supérieure à 0,7 implique qu'il y a plus de variance partagée entre le construit et sa mesure que d'erreur de variance (Fernandes 2012). Si la corrélation est inférieure à 0,7, cela peut signifier une faible fiabilité d'item. La corrélation de la sous variable « Résidents » est très faible (0.342) dans ce modèle, et devrait être ôté en général, nous l'avons gardé ici pour comparer avec l'échantillon des zones denses où cette sous variable donne un sens. Ensuite, la variance moyenne extraite (« Average Variance Extracted ») doit être supérieure à 0,5. Dans les zones non denses, « Ressources du marché » est invalide.

Le tableau 30 présente l'évaluation du modèle structurel : selon Fernandes (2012) si R^2 est supérieur à 0,1, le modèle est significatif. Celle-ci permet de comprendre la contribution de chaque variable explicative à la prévision de la variable dépendante. Le changement dans les R^2 peut être exploré pour voir si une variable latente exogène a un impact substantiel et est connu comme la taille d'effet f^2 . On note donc que le « comportement » a une taille d'effet plus grande (0,286). Les variables « Conscience des interdépendances » et « Action publique » ont des tailles d'effet moyennes, et la variable « Ressources du marché » n'a pas d'influence pour la dynamique d'EENC. Le coefficient Q^2 de Stone-Geisser, appelé aussi l'indice de redondance en validation croisée (Tenenhaus et al., 2005) mesure la qualité de prédiction, notre méthode hypothético-déductive permet de déduire les conséquences d'observables futures (prédiction). Si Q^2 est positif, le modèle présente une validité prédictive.

Tableau 29 : Fiabilité et validité du construit (Zones non denses)

Variable	Corrélation	Cronbach	Fiabilité Composite	Average Variance Extracted
Dynamique de l'EENC		0,768	0,852	0,593
Autres activités	0,737			
Réseau local	0,882			
Réseau national	0,770			
Concurrent	0,677			
Comportement		0,742	0,854	0,663
Communication	0,901			
Inspiration	0,719			
L'écoute	0,836			
Conscience des interdépendances		0,771	0,846	0,524
Galerie	0,718			
Hôtel	0,674			
Restaurant	0,621			
Offre alimentaire	0,686			
Offre commerciale	0,703			
Boutique de souvenir	0,829			
Action publique		0,788	0,876	0,702
Action de la ville	0,871			
Evénement	0,837			
Office du tourisme	0,804			
Perception des ressources		0,524	0,796	0,665
Besoin de marché	0,702			
L'existence de concurrent	0,915			

Source : auteur

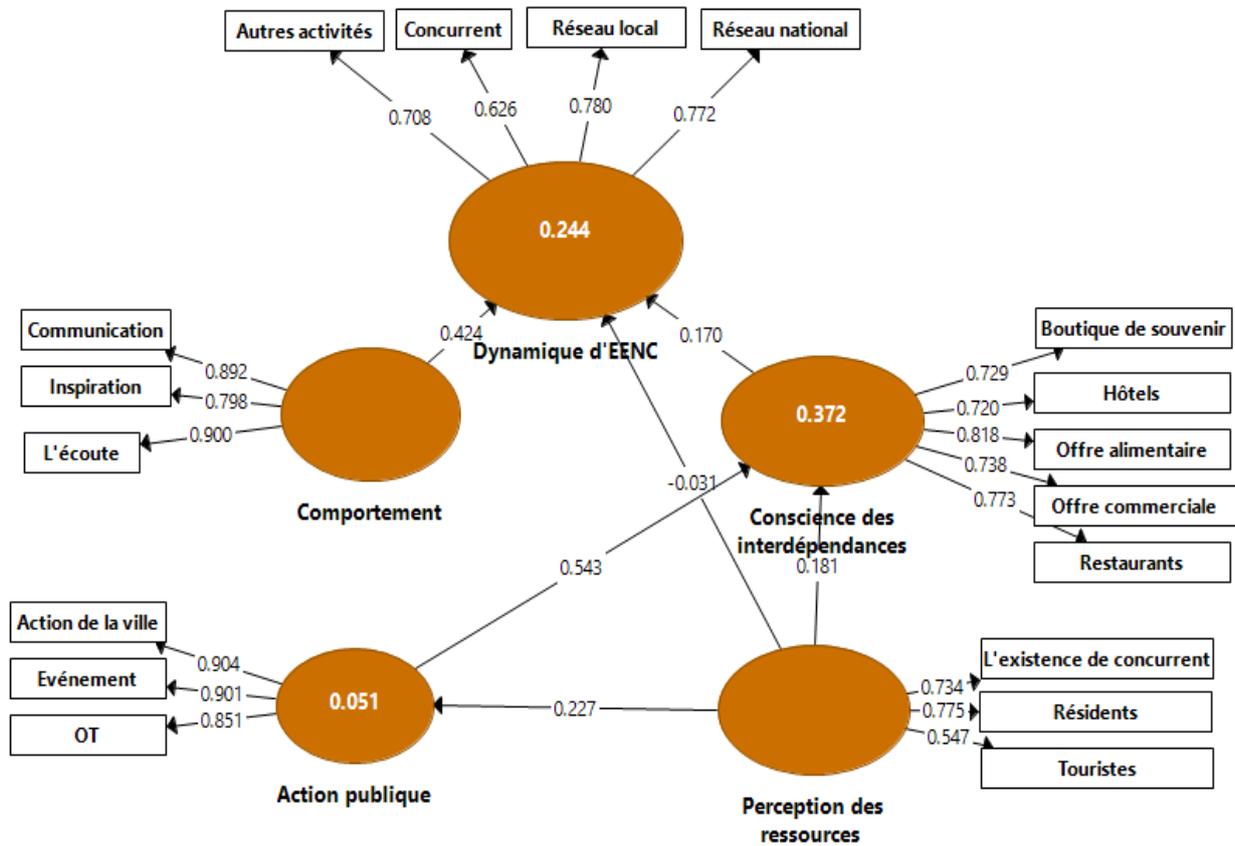
Tableau 30 : Evaluation du modèle (Zones non denses)

Variables	Effets Totaux		Valeur t	Valeur p	R ²	f ²		Q ²
	Direct	Indirect				Conscience	Dynamique	
Dynamique de l'EENC	-	-	-	-	0,415	-	-	0,215
Comportement	0,458	-	5,335	0,000***	-	-	0,318	-
Conscience des interdépendances	0,341	-	4,064	0,000***	0,543	-	0,183	0,260
Action publique	-	0,251	12,963	0,000***	0,025	1,158	-	0,012
Ressources-> AP	0,157	0,040	1,170	0,243	-	0,025	0,000	-
Ressources->Conscience	0,117	0,116	0,020	0,984	-	0,000	-	-
Ressource-> Dynamique	0,043	-	0,030	0,976	-	-	-	-

Source : auteur

Remarque : Significative *** $p < 0,01$

Figure 18: Modèle d'équations structurelles pour expliquer la dynamique d'un écosystème dense



Source : Modèle testé par auteur via SmartPLS

Equations du modèle :

Dynamique de L'EENC = + 0,424* Comportement + 0,170* Conscience des interdépendances

Conscience des interdépendances = + 0,543* Action publique + 0,181* Perception des ressources

Tableau 31 : Fiabilité et validité du construit (Zones denses)

Variable	Corrélation	Cronbach	Fiabilité Composite	Average Variance Extracted
Dynamique de l'EENC		0,694	0,814	0,524
Autres activités	0,708			
Réseau locale	0,780			
Réseau national	0,772			
Concurrent	0,626			
Comportement		0,829	0,898	0,747
Communication	0,892			
Inspiration	0,798			
L'écoute	0,900			
Conscience des interdépendances		0,813	0,870	0,572
Hôtel	0,720			
Restaurant	0,773			
Offre alimentaire	0,818			
Offre commerciale	0,738			
Boutique de souvenir	0,729			
Action publique		0,863	0,916	0,784
Action de la ville	0,904			
Evénement	0,901			
Office du tourisme	0,851			
Perception des ressources		0,472	0,730	0,480
Touristes	0,547			
L'existence de concurrent	0,734			
Résidents	0,775			

Source : auteur

Tableau 32: Evaluation du modèle (Zones denses)

Source : auteur

Variables	Effets Totaux		Valeur t	Valeur p	R ²	f ²		Q ²
	Direct	Indirect				Conscience	Dynamique	
Dynamique de l'EENC	-	-	-	-	0,244	-	-	0,115
Comportement	0,424	-	5,589	0,000***	-	-	0,213	-
Conscience des interdépendances	0,170	-	1,161	0,246	0,372	-	0,032	0,193
Action publique	-	0,092	5,260	0,000***	0,051	0,445	-	0,032
Ressources-> AP	0,227	0,029	2,365	0,018**	-	0,050	-	-
Ressources->Conscience	0,304	0,123	2,221	0,027**	-	0,050	-	-
Ressource-> Dynamique	0,020	0,052	0,281	0,779	-	-	0,001	-

Remarque : Significative *** $p < 0,01$, ** $p < 0,03$

Le tableau 31 et 32 présente l'évaluation du modèle dans les zones denses. Le modèle est significatif, mais le R^2 (0,220 et 0,311) montre que la contribution des variables latentes à la prévision de la variable dépendante est moins que l'échantillon non dense. La variable « Ressource du marché » présente toujours une faible fiabilité dans le modèle, mais les valeurs des mesures sont un peu plus élevées que dans les zones non denses. La valeur p (0,010) indique que les ressources sont plus ou moins significatives dans les zones denses. Mais la variable « conscience des interdépendances » n'est pas significative dans les zones denses.

4.2 Discussions

Si différents résultats de notre travail ont été présentés dans des travaux publiés ou soumis à publication, il reste utile cependant de les synthétiser dans une discussion plus focalisée. Notre objectif était d'étudier les effets écosystémiques au sein des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés, peu évoqué dans la littérature académique.

Pouvons-nous dire tout d'abord que nos zones touristiques constituent des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés ? L'étude a été menée par des opérateurs indépendants dans des zones touristiques qui ont déclaré pour la très grande majorité d'entre eux (75%), prendre leurs décisions seuls, ou en famille. Dans les différentes questions du questionnaire, y compris les questions ouvertes, dans les entretiens, il n'est pas apparu de leader. Le rôle des pouvoirs publics tels que perçu par les entrepreneurs est celui d'attirer des touristes et donc d'apporter des dépenses touristiques. Les pouvoirs publics ne désignent pas les activités qui s'installent et n'aident pas à l'installation pour l'essentiel (hormis pour les hôtels éventuellement). Les zones étudiées ne sont donc pas coordonnées par un leader et néanmoins les entrepreneurs développent collectivement une proposition de valeur cohérente. Les résultats ci-dessus montrent que les interdépendances perçues par les différents acteurs avec les autres activités sont fortes dans tous les cas (coefficients de régression entre les variables manifestes et la variable latente « conscience des interdépendances » > 0,7). Les opérateurs sont donc conscients qu'ils dépendent les uns des autres pour leur survie. Pouvons-nous dire cependant qu'ils ont conscience de contribuer à une offre globale ? Dans les discours qu'ils ont tenus, dans les entretiens que nous avons menés, l'individualisme semble rester la règle. Les commerçants contribuent chacun à l'offre collective, mais plutôt chacun pour sa propre survie, sans que cet intérêt individuel transcende l'intérêt collectif. Certains commerçants s'associent néanmoins à

une proposition de valeur. Par exemple, les commerçants de Honfleur qui ne considèrent pas travailler pour le tourisme de masse, considèrent qu'ils participent de l'offre traditionnelle de Honfleur (et en excluent ceux qui travaillent pour le commerce de masse).

Comme souligné par Adner (2017), pour qu'il y ait écosystème, il faut qu'il y ait un accord minimal des acteurs pour contribuer à la proposition de valeur. Nous considérons que cet accord minimal existe, et que dont nos zones touristiques constituent des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. Mais l'accord peut éventuellement être tenu. C'est justement le cas de Honfleur en particulier et de la zone dense en touristes. L'abondance des ressources semble donner le sentiment aux acteurs qu'ils ont moins besoin des autres. L'importance de l'action publique y est relativisée et la conscience des interdépendances moins forte. Les entreprises sont aussi moins nombreuses à souhaiter que de nouveaux concurrents ou des activités complémentaires viennent s'installer (variance expliquée par le modèle faible). Ce résultat nous conduit à valider l'hypothèse que nous avons posée.

Lorsque les entrepreneurs de la zone dense déconsidèrent d'une certaine façon le rôle des pouvoirs publics comme apporteurs de ressources, ils s'analysent comme autonomes et capables de se développer seuls. Lorsqu'ils ne souhaitent plus voir arriver des activités complémentaires et encore moins de concurrents, ils considèrent qu'ils ont atteint un équilibre. Au-delà d'un seuil de touristes, le développement d'une zone touristique peut donc s'auto-organiser dans un cercle vertueux, par effet boule de neige, jusqu'à l'atteinte d'un nouveau seuil où l'écosystème est auto-suffisant et pourrait redevenir latent au sens d'Adner (2017) : les complémentarités n'ont plus besoin d'être activées. Cela suggère que l'écosystème serait capable de s'auto-gérer et de définir quand il y aurait besoin d'activités complémentaires et quand il faudrait cesser d'attirer de nouvelles activités.

Dans la zone moins dense, au contraire, les entrepreneurs plus isolés, reconnaissent l'importance de l'action publique. Ils sont plus collectivement convaincus de leurs interdépendances, et souhaitent l'arrivée de nouveaux complémenteurs ou de nouveaux concurrents.

Dans notre transposition des écosystèmes biologiques aux écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés, nous avons fait **l'hypothèse également que les ressources de l'écosystème**, ici les territoires touristiques, jouaient un double rôle dans la dynamique de l'écosystème. D'une part la présence de dépenses touristiques abondantes (ressources) pouvait favoriser l'attraction

de nouveaux acteurs (H1), d'autre part elle pouvait affecter le fonctionnement de l'écosystème (H2, H3). La manière dont les ressources affectent le fonctionnement de l'écosystème a été soulignée précédemment.

Pour démontrer l'attraction d'entreprises nouvelles par les ressources, il était attendu dans notre modèle que l'importance du nombre de touristes serait le vecteur de la dynamique d'implantation. Cette variable est assez significative pour l'échantillon non dense. Dans un écosystème en cours de constitution, l'importance des dépenses touristiques (et leur développement futur sans doute), associée au fait de trouver un bon commerce à reprendre et à l'année d'installation (plus homogène dans le cas non dense du fait du développement récent) sont les seules variables explicatives de l'installation « seul ou en famille », c'est-à-dire de manière autonome. Les dépenses touristiques et la disponibilité de l'espace incitent les entrepreneurs à s'implanter. Dans l'écosystème dense, l'importance de la dépense touristique aurait dû être perçue par les entreprises qui s'installaient. Or, elle n'apparaît pas du tout dans nos résultats. Deux phénomènes peuvent être observés dans nos résultats. 1) La présence de concurrents est significative dans l'analyse faite par les entrepreneurs de leur environnement et la présence de concurrents affecte négativement l'entrée d'entreprises individuelles autonomes. 2) L'installation autonome est associée à la caractéristique de résident local et « à la proposition par un autre ». La « proposition par un autre », signifie dans notre questionnaire que l'entrepreneur a été incité à entreprendre par un tiers qui dispose par exemple d'un local commercial. Ces résultats confirment ce qui a été trouvé précédemment, que la zone dense est arrivée à un certain degré d'autosuffisance qui fait que toute entrée supplémentaire commence à déséquilibrer l'EENC. La raréfaction relative des ressources nécessite d'engager des moyens plus structurés (associés) et pourrait donner une prime aux acteurs déjà présents sur la zone (résident local) disposant de réseaux locaux (proposé par un autre). Cela traduirait une dynamique de l'EENC telle que lorsque l'autosuffisance est atteinte, des dispositifs sont mis en œuvre pour développer des barrières à l'entrée.

L'hypothèse : la présence de ressources favorise l'implantation de nouveaux arrivants n'est donc que partiellement validée.

Ces résultats relativement inattendus montrent une faiblesse du travail de recherche. Celle d'avoir concentré l'analyse sur les dépenses touristiques, sans tenir compte beaucoup des ressources en termes d'espace. Pour accéder aux dépenses touristiques il faut que les commerçants puissent avoir accès à des espaces commerciaux dans la zone touristique.

Une autre hypothèse relative aux écosystèmes non coordonnés étudiés était que la conscience de la place de chacun dans la proposition de valeur globale impacte positivement la dynamique collective (H4). Cette hypothèse est vérifiée dans les territoires peu denses, mais pas dans les territoires denses pour les raisons déjà évoquées.

Enfin, une dernière hypothèse prévoyait que les mécanismes d'auto-adaptation contribuaient à la dynamique de l'écosystème (H5). Cette hypothèse est vérifiée. Parmi les propositions prévues dans le questionnaire à partir des lectures sur les écosystèmes biologiques et l'observation du comportement des commerçants au cours de la phase de test, ce sont l'écoute, la communication et l'inspiration des autres qui apparaissent comme des variables explicatives du comportement adaptatif des entreprises. En l'absence de coordinateur central, de leader, l'écoute, la communication entre les participants à l'écosystème, le mimétisme ou l'imitation quand un entrepreneur inspire les autres permettent aux différents acteurs de définir ou de redéfinir leur niche de marché. Ce sont les résultats du modèle d'équations structurelles, qui ne changent pas en fonction de l'environnement ce qui est logique.

Ces comportements ont été confortés par l'analyse des entretiens réalisés. L'observation de terrain montre que deux boutiques apparemment identiques offrent des produits qui sont différents : les marques sont différentes, la gamme de prix aussi. Les discours des commerçants montrent qu'ils discutent les uns avec les autres, s'observent et s'auto-adaptent les uns par rapport aux autres. En différenciant leur offre, ils modifient leurs niches dans le temps. L'offre globale de la zone touristique est donc le résultat de micro-adaptations et repositionnements réalisés par les commerçants eux-mêmes pour maximiser leurs chances de survie et la captation de ressources. A l'entrée dans la zone touristique, le commerçant choisit une niche en fonction de la concurrence et des ressources observées (besoin de marché dans le modèle d'équation structurelle). Puis il adapte son offre en procédant à des micro-changements par imitation, après avoir écouté et communiqué avec ses coopétiteurs. Ces mécanismes s'apparentent à une forme de coopétition.

La densité des ressources affecte le choix des entrepreneurs et leur situation coopétitive. Dans notre approche, la compétition est un signe de légitimité de l'activité envisagée par l'entrepreneur. Elle permet d'offrir un choix plus large aux clients et d'attirer plus de ressources. En revanche, l'abondance des ressources incite peu les acteurs à coopérer entre eux au-delà de se positionner dans l'offre intégrée d'écosystème pour assurer un minimum de congruence entre

l'offre de valeur individuelle et l'offre de valeur d'écosystème (Biticci, 2004). Le travail dans la zone très dense (Honfleur) précise ainsi que dans certains cas, la population de même activité tend à se coopérer entre elle pour mieux survivre collectivement au sein de l'ensemble (les poissonneries). Une telle dynamique coopérative ne peut émerger toutefois que lorsqu'il existe un nombre suffisant d'acteurs d'une même espèce.

Le rôle des pouvoirs publics

Pour ce qui concerne les pouvoirs publics dans leur ensemble sont généralement favorables à la mise en tourisme du territoire. Ils cherchent à attirer des touristes, à les faire rester sur le territoire et à permettre aux acteurs de capter des dépenses. On est donc souvent dans un mode de pilotage par les ressources dont la présence permettra un développement spontané. Les résultats finaux de notre étude indiquent qu'un écosystème en développement bénéficie pleinement de l'apport de ressources procuré par l'action publique, y compris la création d'infrastructures et d'espace commercial. Au-delà d'un certain seuil l'écosystème peut s'auto-organiser et s'auto-alimenter spontanément. Enfin, lorsqu'un dernier seuil de ressources est atteint et que l'écosystème est auto-suffisant, l'apport marginal de dépenses touristiques tend à créer moins d'activité et à favoriser des formes d'entreprises plus structurées. Le Mont Saint Michel est un exemple de cette forte structuration du commerce local autour deux ou trois groupes locaux. Lorsque l'écosystème est auto-suffisant, il est à l'équilibre. Un développement supplémentaire, qui déséquilibrera l'écosystème et activera de nouvelles formes d'interdépendances, nécessitera de nouveaux investissements en espace et en infrastructures.

Parfois, les pouvoirs publics s'efforcent de créer des dynamiques locales, de mettre les acteurs en réseau dans une tentative de construction de stratégies collectives pour le développement local. Nos résultats indiquent qu'une telle construction est plus facilement réalisable dans un écosystème en développement que dans écosystème auto-suffisant. Dans un écosystème auto-suffisant, la stabilité du système limite les besoins de coopération.

Conclusion

Apports théoriques

Le travail de recherche s'inscrit dans le débat sur la pertinence de l'approche évolutionniste. Cette approche a été largement critiquée par les théoriciens des capacités dynamiques car elle n'accorde pas au dirigeant la capacité d'influencer la performance de l'entreprise par une stratégie volontariste qui façonnerait l'avenir de la firme (Durand, 2006). Les travaux des approches « volontaristes » ont largement démontrés le rôle des stratégies de coopération (stratégies collectives) dans la formation des écosystèmes entrepreneuriaux (Theodoraki, 2020).

Ces travaux n'expliquent toutefois pas l'existence d'écosystèmes entrepreneuriaux de nature différente pour lesquels l'interaction entre acteurs est d'une intensité beaucoup plus faible et pour lesquels les stratégies collectives sont inexistantes. Pour autant, un effet systémique au sein de ces écosystèmes entrepreneuriaux est repérable. Notre travail de recherche caractérise cet « effet système » par la mise en évidence du concept de « dynamique collective ». La transposition du cadre d'analyse biológico-évolutionniste au contexte de ces écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés permet de mieux comprendre leur fonctionnement. Les résultats montrent l'importance de l'auto-organisation et le rôle des interdépendances dans la dynamique collective de l'EENC. Notre travail met en évidence les conditions nécessaires à l'émergence puis au développement d'un écosystème faiblement coordonné. La condition clé de ce développement est le niveau des ressources là où le développement de capacités dynamique d'innovation est la condition clé du développement des écosystèmes entrepreneuriaux « volontaristes ». L'approche biológico-évolutionniste adoptée dans notre recherche complète les travaux, nombreux, sur les écosystèmes entrepreneuriaux qui considèrent implicitement ou explicitement qu'un écosystème doit être piloté. Le niveau de coordination qu'implique une stratégie écosystémique peut être d'une amplitude variable en fonction du contexte environnemental (dans notre recherche : secteur peu innovant et composé essentiellement de TPE) et du niveau des ressources (Acs et al., 2017). Les écosystèmes entrepreneuriaux peu intenses en interaction, en coordination et en innovation ont malgré tout une existence. Notre recherche l'a mise en évidence et a caractérisé ce qui constituait un EENC : l'existence **d'une dynamique collective, la conscience d'appartenance à un écosystème et la conscience de l'existence d'une proposition de valeur globale**. Cette dynamique collective combine différents types de relations (symbiotiques, compétitives, coopératives) qui animent

l'activité économique au gré des interactions entre les espèces et des interactions avec l'environnement. Le tourisme est un secteur intéressant parce qu'il est assez évolutif et cohérent même s'il comprend un grand nombre d'acteurs hétérogènes.

Ainsi, notre recherche aboutit à la définition des écosystèmes entrepreneuriaux non coordonnés. Les études montrent l'inconvenance de l'application de concept d'écosystème d'affaires dans nos cas d'études. Le cadre d'analyse évolutionniste identifier les caractéristiques de l'EENC et sa dynamique collective. Le modèle statistique nous permet de décrire les écosystèmes non coordonnés. Ce travail nous a permis de caractériser également ce qu'Adner (2017) qualifie d'écosystème latent mais que ses travaux ont très peu détaillé. Un écosystème entrepreneurial non coordonné procède d'une dynamique collective (caractéristiques clés : adaptation et auto-organisation) lié à la conscience d'une existence de proposition de valeur globale par les membres.

Limites et prolongements de la recherche

L'originalité de notre recherche réside également dans la méthode adoptée. Elle s'est construite à partir de la transposition des concepts biologiques. Cette méthode pourra à l'avenir être dupliquée dans d'autres contextes sectoriels tout en l'améliorant. En effet, à notre connaissance, très peu de travaux se sont intéressés aux écosystèmes touristiques faiblement coordonnés. Nos résultats mettent en évidence des zones touristiques faiblement gouvernées. Leur développement est émergent plutôt que piloté dans une logique propre au jeu des acteurs et difficilement reproductible. Nos travaux de recherche portent sur une destination touristique précise dans une seule région, ils mériteraient d'être étendus à d'autres zones touristiques en France et/ou à l'International. Une étude dupliquée en contexte chinois est ainsi envisageable.

Une deuxième piste d'étude future porte sur la méthodologie nécessaire à la mesure des effets écosystémiques. Ainsi, il serait intéressant de produire un modèle de simulation dynamique permettant de mesurer les impacts d'une modification de la composition de la biocénose et/ou du biotope sur la configuration des activités au sein du territoire et sur la proposition de valeur de ce territoire ? Si cette piste est évoquée par de nombreux auteurs (Storlazzi et al., 2017 ; Panaccia et al., 2017 ; Picicchi et al., 2011), elle est encore peu explorée.

La troisième piste de recherche future concerne la dimension socio-culturelle que l'approche évolutionniste ignore. Le non prise en compte du problème d'espace et de culture dans la

recherche reste une limite importante de notre travail. L'espace constitue-t-il une ressource qui contraint le développement de l'écosystème territorial ? Comment la culture de destination affecte l'évolution de l'écosystème ? A quelles conditions l'EENC pourrait-il devenir un écosystème entrepreneurial plus structuré ? Quelles en seraient alors les caractéristiques : mécanismes d'auto-adaptation différents, existence de barrières à l'entrée qui affectent la dynamique de l'écosystème, émergence de leaders qui restructurent les échanges spontanés ?

Enfin, la taille de l'échantillon constitue une limite qui nécessiterait d'approfondir l'étude sur d'autres zones touristiques et/ou sur un plus grand nombre de réponses. Certains commerçants dont le commerce est à destination principalement des résidents locaux peuvent avoir une influence sur les résultats qu'il conviendrait de mieux mesurer. Ces commerçants ont, en effet, des motivations d'installation bien différentes qui ont été ignorées dans notre recherche. Il conviendrait de les aborder dans des études futures.

Apports managériaux

Notre apport managérial peut contribuer à orienter les pouvoirs publics pour pouvoir mieux gérer les activités dans leur volonté de coordonner une destination touristique. La dynamique collective par la biocénose (activités) conduit à une difficulté d'une coordination par les pouvoirs publics. Dans un contexte où la capacité des acteurs publics est limitée, une coordination hiérarchique a peu de sens. Les actions publiques sont plutôt attendues sur la valorisation et la promotion du biotope. D'autre part, les entrepreneurs ont besoin de trouver le meilleur environnement d'installation, ils doivent sélectionner l'écosystème qui leur fournit les meilleures ressources nécessaires. Notre travail pourrait aider à la prise de décision des pouvoirs publics afin de trouver une niche la mieux adaptée possible à l'environnement concurrentiel entre zones touristiques.

Bibliographies

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), pp. 39-58.

Adner, R., & Kapoor, R. (2006). Innovation ecosystems and innovator's outcomes: Evidence from the semiconductor lithography equipment industry, 1962–2004. Unpublished working paper, INSEAD.

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306-333.

Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.

Astley, G.W., Fombrun Ch. J. (1983). Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of Management Review*, 8 (4):576.

Assens, C. (1996) Du modèle bureaucratique au modèle organique [L'organisation en réseau]. In: *Flux*, n°23, 1996. pp. 38-42.

Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management international* 7 (4) : 49–59.

Assens, C., et Ensminger, J. (2015). Une typologie des écosystèmes d'affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet. *Vie & sciences de l'entreprise*, no 2 : 77–98.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2011). Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de réflexion.

Barbaroux, P. (2014). Innovation disruptive et naissance d'un écosystème : Voyage aux origines de l'internet. *Revue d'économie industrielle*, (2), 27–59

Baron M-L, Grandval S, Liu X, (2019). La transformation des villes portuaires, une approche du tourisme par les écosystèmes d'affaires, le cas d'Honfleur. À paraître in *La transformation des villes portuaires*, coord. B. Lecoquierre et V. Puscasu PURH.

Becattini, G. (1992). Le district industriel : milieu créatif. *Espaces et sociétés*, 66(1), pp. 147-164. doi:10.3917/esp.1992.66.0147.

Beddi, H. (2013). Les modes de coordination comme analyseurs des relations siège-filiales : une étude de dix firmes multinationales françaises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17 (2).

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp. 411-426.

Bin-Nashwan, S. A., Abdul-Jabbar, H., & Aziz, S. A. (2019). Do enforcement, religiosity and peer influence zakah compliance behavior?. *International Journal of Financial Research*, 10(6), 42-53

Blanchard, P, Patou C, (2003). Les usages de l’analyse factorielle dans les revues de sciences sociales, dans : BLANCHARD Philippe, RIBEMONT Thomas (dir.), *Méthodes et outils des sciences sociales. Innovation et renouvellement, L’Harmattan, collection Cahiers Politiques, Paris, 2003, p. 85-110*

Blondel, J., & Bourlière, F. (1979). La niche écologique, mythe ou réalité?. *La Terre et la vie*.

Boisot, M., & McKelvey, B. (2010). Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge. *Academy of Management Review*, 35(3), 415-433.

Bonnet, J., Dejardin, M. & Khelil, N. (2020). Introduction. Le territoire dans la littérature managériale francophone. *Revue d’Économie Régionale & Urbaine*, février(2), 157-169.

Boutary, M., Faure, R. & Monnoyer, M. (2012). PME et groupements : antinomie définitive ou nouvelle nécessité ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 257(5), 101-109.

Bocquet R. (2008). Proximités et coordination inter-firmes : une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d’hiver. *Revue d’Économie Régionale & Urbaine*, n°2, pp. 159-178.

Cabantous, L., & Gond, J. P. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations. *Revue française de gestion*, (6), 61-81

- Carroll, G. R. (1984). Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, pp. 71-93.
- Carroll G. R., Hannan M.T. (1989). Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations. *American Sociological Review*, Vol. 54, No. 4, pp. 524-541.
- Cartier, M., & Colovic, A. (2006). Coévolution et adaptabilité des réseaux. *Revue française de gestion*, (5), 119-140.
- Chappoz, Y. (1991). La gestion de l'interactivité entreprise/environnement. *Revue internationale P.M.E.*, 4 (3), 53-75.
- Chin, W. W. (1998). The partial Least Squares approach for structural equation modelling. In G. A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-336). London : Lawrence Erlbaum Associates.
- Chindris, M. A. (2015). Espace local et acteurs du tourisme dans le développement territorial et touristique: Le cas de la région Apuseni, Roumanie Occidentale (Doctoral dissertation, Angers).
- Clergeau, C., Violier, P., (2012). Le concept de cluster est-il soluble dans le tourisme ?. *Téoros*, 31-2], 60-71.
- Courlet, C. (2007). Du développement économique situé. *Critique économique*, (18).
- Conradt, L. et List, C. (2008) Group decisions in humans and animals: a survey *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*.
- Dagnino, G.B., Le Roy, F. et Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue Française de Gestion*, n° 176, pp. 87-98.
- Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*
- Dajoz, R (1974). Dynamique des populations. *MASSON et Cie*
- David, A. (1999), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, VIIIème Conférence Internationale de l'AIMS.

Davis, G. F., & Cobb, J. A. (1970). Chapter 2 resource dependence theory: Past and future. *Stanford's organization theory renaissance*, 2000, 21-42.

De Benedittis, J., Geindre, S., & Dominguez-Pery, C. (2018). Les écosystèmes des pôles de compétitivité. *Revue française de gestion*, (3), 139-154.

Dehbi, S., & Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche: quelle démarche pour la recherche en science de gestion?. *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20).

Denzin, N.K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York : McGraw-Hill.

Dobrev, S. D., Kim, T. Y., & Carroll, G. R. (2003). Shifting gears, shifting niches: Organizational inertia and change in the evolution of the US automobile industry, 1885–1981. *Organization Science*, 14(3), 264-282.

Dollinger, M. J. (1990). The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries. *The Academy of Management Review* 15 (2) :266.

Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of management*, 18(4), 695-715.

Donada, C., & Fournier, G. (2014). Stratégie industrielle pour un écosystème en émergence: le cas de la mobilité 2.0, décarbonée, intermodale et collaborative. *Revue d'économie industrielle*, (148), 317-348.

Dumez, H. (2013). « Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive ». *Magnard Vuibert*, p 147

Durand, R. (2006). *Organizational evolution and strategic management*. Sage.

Durkheim, E. (1978 [1893]) : *De la division du travail social*, 10e éd., Paris : PUF. DOI : 10.1522/cla.due.dell

Durkheim, E. (1983 [1895]) : *Les Règles de la méthode sociologique*, 21e éd., Paris : Flammarion.

Edouard S., et Gratacap A. (2010). « Configuration des écosystèmes d'affaires de Boeing et d'Airbus : le rôle des TIC en environnement innovant ». *Management & Avenir*

Edouard S., Gratacap A. (2010), « A quelles conditions un programme de recherche peut-il réussir en management stratégique ? De l'échec de l'approche par les écosystèmes d'affaires », XIXe Conférence de l'AIMS, Luxembourg, 2-4 juin.

Ehlinger S., Perret V., Chabaud D. (2007). « Quelles gouvernances pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, n° 170, pp. 155-171.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

Elton, C. S. (1927). The nature and origin of soil-polygons in Spitsbergen. *Quarterly Journal of the Geological Society*, 83(1-5), 163-NP.

Fabry, N. (2009). « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires ». *Revue internationale d'intelligence économique*.

Faurie, C., Ferra, C., Medori, P., Deveaux, J. & Hemptinne, J.-L. (2003). *Ecologie: Approche scientifique et pratique*. 5ème édition, Tec & Doc, Paris, 408

Fernandes, V. (2012). En quoi l'approche PLS est-elle une méthode à (re)-découvrir pour les chercheurs en management?. *M@ n@ gement*, 15(1), 102-123.

Fréry, F., Gratacap, A., & Isckia, T. (2012). Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore. *Revue française de gestion*, (3), 69-75.

Froehlicher, T. (2008). L'émergence d'un écosystème de l'innovation, une approche en termes de configurations relationnelles, le cas de la Région d'Helsinki.

Frontier S. (1999). « Les écosystèmes ». *Presse Universitaire de France*.

Frontier S., & Pichod-Viale, D., & Leprêtre, A. & Davoult, D. & Luczak, C. (2008). « Écosystèmes : Structure, Fonctionnement, Évolution ». *Dunod, Paris*.

Jolibert, A., & Gavard-Perret, M. L. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse* (No. halshs-00834052).

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, pp. 481-510.

Gueguen G. et Fautreto V. (2012). Quand la domination du leader contribue au déclin : analyse de l'écosystème d'affaires Symbian et rôle de Nokia. *Revue Française de Gestion*, 38, pp. 107-121.

Gueguen G., et Isckia, T. (2011). The borders of mobile handset ecosystems: Is coepetition inevitable? *Telematics and Informatics*, 28(1), pp. 5-11.

Gueguen G., et Passebois-Ducros J. (2011). « Les écosystèmes d'affaires : entre communauté et réseau ». *Management & Avenir*

Gueguen, G. et Torrès, O. (2004), La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. Linux contre Microsoft, *Revue Française de Gestion*, (30), n°148, pp. 227-48.

Gundolf, K., Jaouen, A., Loup, S. (2006). Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme. *Revue française de gestion*, n°167, 141-155.

Hannan, M.T., Carroll, G.R. (1992). *Dynamics of Organizational Populations: density, legitimation and density*. Oxford University Press. New York.

Hannan, M.T., Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press. Cambridge Ma.

Hannan, M. T., Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82 (5), pp. 929-964.

Hannan, M. T., Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2): 149.

Hawley, A. (1950). *Human ecology*. New York, Ronald Press Company.

Hohenthal, J. (2006), Integrating qualitative and quantitative methods in research on international entrepreneurship. *Journal of International Entrepreneurship* 4(4): 175-190.

Hurmerinta-Peltomäki, L. et Nummela, N. (2006), Mixed Methods in International Business Research: A Value-added Perspective. *Management International Review (MIR)* 46(4): 439-45.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004 a). Strategy as ecology. *Harvard business review*, 82(3), 68-81.

Iansiti, M., & Levien, R. (2004 b). The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. *Harvard Business School Press*.

Isckia, T. (2009). Amazon's Evolving Ecosystem: A Cyber-Bookstore and Application Service. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*

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

Jacoby, J & Matell, M. S (1971). Three-point Likert scales are good enough. *Journal of Marketing Research*, Vol.8, No. 4, 495-500.

Janzen, D. H. (1980). When is it coevolution?.

Jick, T.D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.

Jöreskog, K. G., & Wold, H. O. A. (1982). The ML and PLS techniques for modeling with latent variables: historical and comparative aspects. In K. G. Jöreskog & H. O. A. Wold (Eds.), *Systems under indirect observations, Part 1* (pp. 263-270). Amsterdam: Elsevier Science Publisher.

Koenig, G. (2012). « Le concept d'écosystème d'affaires revisité ». *Management* 15 (2) : 209-224.

Lambert, D. (1999). Les modèles mathématiques de l'auto-organisation et de l'émergence. In *Auto-organisation et émergence dans les sciences de la vie* (B. Feltz, M. Crommelinck, Ph. Goujon, éd.) (pp. 210-226). Editions OUSIA.

- Lamotte, M. (1979). La niche écologique, des concepts théoriques aux utilisations pratiques. *La Terre et la vie*.
- Le Roy, F. (2004). Les stratégies collectives «agglomérées»: une analyse historique de l'industrie de la conserve de poissons. In *Colloque de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)* (pp. 1-16).
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, vol. 140, 1-55.
- List, C., Elsholtz, C. & Seeley T.D. (2009), Independence and interdependence in collective decision making: an agent-based model of nest-site choice by honeybee swarms. *Phil. Trans. R. Soc. B*. 364, 755–762.
- Loilier, T., & Malherbe, M. (2012). Le développement des compétences écosystémiques. *Revue française de gestion*, (3), 89-105.
- Mack E. et Mayer H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, Vol. 53(10), pp. 2118–2133.
- March, J. G., March, J., & Olsen, J. (1976). The technology of foolishness.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2: 71-88.
- March, J.G. 1994. The evolution of evolution. In J.A.C. Baum & J. V. Singh (Eds.), *Evolutionary dynamics of organizations*: 39-49. New York : Oxford University Press.
- Marcelpoil, E. & François, H. (2008). Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques. L'exemple des stations de montagne. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juin(2), 179-191.
- Martin, O. (2009). L'enquête et ses méthodes. L'analyse de données quantitatives. Armand Colin, 2^e édition. 103-110.
- Marshall A (1890) *Principles of economics*. Macmillan, London.

Marshall, A. (1920), *Principles of economics: An introductory volume*. London: Macmillan and Co.,Ltd.

Mason C. et Brown R. (2014) *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*.

McKelvey, B., et Aldrich, H. (1983). « Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science ». *Administrative Science Quarterly* 28 (1) : 101. doi :10.2307/2392389.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

Mira-Bonnardel, S., Géniaux, I., & Serrafiero, P. (2012). Naissance d'un écosystème d'affaires. *Revue française de gestion*, (3), 123-134.

Mitleton-Kelly, E. (Éd.). (2003). *Complex systems and evolutionary perspectives on organisations: The application of complexity theory to organisations*. Oxford: Pergamon.

Morgan, N. (1993). *Negotium, otium et specula: l'Utopie de Thomas More ou la découverte d'un nouveau continent épistémologique*. University of Ottawa (Canada).

Moore, J. F. 1993. « Predators and prey: a new ecology of competition ». *Harvard business review* 71 (3): 75–83.

Moore, J. F. (1996). « The death of competition ». NY: Harper Business

Morse, J. M. (1991), *Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation*. *Nursing Research*, 40, 120–123.

Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The antitrust bulletin*, 51(1), 31-75.

Moureau, N., Sagot-Duvaurox, D. & de Vrièse, M. (2014). Les stratégies de coopération des galeries d'art contemporain^[1]: l'apport de l'économie des proximités. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 125–143.

Nalebuff, B. J., Brandenburger, A. M., & Cohen, L. (1996). La co-opétition: une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération. Village mondial.

Nalebuff, B.J., Brandenburger, A. M. (1997). Coopetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy and Leadership*, novembre-décembre 1997, p. 28-35.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.

Ngo Maï, S., & Rochhia, S. (1999). Auto-organisation et connaissance dans la firme. *Revue d'économie industrielle*, 88(1), 237-256.

Paine, R. T. (1995). A conversation on refining the concept of keystone species. *Conservation biology*, 9(4), 962-964.

Perrow C. (1979). *Complex organizations: a critical essay*. Glenview, Illinois, Scott Foresman, 2ème édition.

Pellegrin-Boucher E., Gueguen G. (2005). Stratégies de « coopétition » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration. *Revue finance contrôle stratégie*, vol. 8, n° 1, 2005, pp. 109-131.

Pellegrin-Boucher, E., et Hervé F. (2007). Le management de la coopétition : Le cas du secteur des ERP. *Revue française de gestion* 33 (176) : 111-24.

Piaget J. (1967), *Logique et connaissances scientifiques*, Paris, Gallimard : collection La Pléiade.

Pierce L. (2009). Big losses in ecosystems niches: how core firm decisions drive complementary product shakeouts, *Strategic Management Journal*, 30(3), pp. 323-347.

Poreau, B. (2011). Commensalisme, mutualisme, parasitisme, une preuve d'Évolution pour Etienne Rabaud ? *Llull : Revista de la Sociedad Española de Historia de las Ciencias y de las Técnicas*, 34(74), 355-374.

Porter, M. E. (1990.). *The Competitive Advantage of Nations*. 21.

- Porter, M. E. (1998). *Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Governments, and Institutions*.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15–34.
- Porter, M. E. (2007). Clusters and economic policy: Aligning public policy with the new economics of competition. *White Paper (Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, 2007)*.
- Provost, A.C. (1999), *Apport de la Théorie des conventions dans l'explication de la coexistence de diverses formes d'organisations*, Séminaire de recherche de l'IAG, Université catholique de Louvain, Belgique, Mai.
- Rallet A., Torre A. (2004). Proximité et localisation. In: *Économie rurale*. N°280, Proximité et territoires. pp. 25-41.
- Ramade, F. (2009). *Éléments d'écologie : Écologie fondamentale. 4^e édition. Paris : Dunod*, p.241.
- Razafindrazaka, T., Fourcade, C. (2016). L'entrepreneuriat collectif : un outil du développement territorial ? *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (5), 1017-1042.
- Roy, P. & Yami, S. (2006). Stratégie de rupture dans un oligopole : Le cas des salles de cinéma. *Revue française de gestion*, no 167(8), 157-181.
- Singh, J. V., & Lumsden, C. J. (1990). Theory and research in organizational ecology. *Annual review of sociology*, 16(1), 161-195.
- Stacey, R.D. (1995). The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 16 (6), 477-495.
- Tansley, A. G. (1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, 16(3), 284-307.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 509–533.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tellier, A. (2015). Le déclin des écosystèmes d'affaires-Quelles leçons tirer de la chute des « trois géants de Chicago»? *Revue française de gestion*, 41(248), 23-39.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Theodoraki, C. (2020). A Holistic Approach to Incubator Strategies in the Entrepreneurial Support Ecosystem. *M@ n@ gement*, 23(4), 10-37725.
- Thompson, D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*, McGraw Hill, New York.
- Tirard, C., Abbadie, L., Laloi, D., & Koubbi, P. (2016). *Ecologie* (ed Dunod). Paris.
- Vandermeer, J. H., & Goldberg, D. E. (2003). *Population ecology: First principles*. Princeton: Princeton University Press.
- Van Der Yeught, C. (2008) Favoriser le développement d'un cluster "tourisme durable" au sein d'une destination touristique : le cas des Cinq Terres (Italie) : 9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME) (octobre), Louvain-la-neuve.
- Vargovčíková, J. (2015). Le lobbying, un vrai métier politique?: Éléments pour une sociologie des lobbyistes professionnels en Pologne et en République tchèque. *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 46(3), 79-119
- Velmuradova, M. (2004). Epistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de synthèse.
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.

Yami S. (2006), Fondements et perspectives des stratégies collectives, *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 91-104.

Zahra, S. A., & Nambisan, S. (2012). Entrepreneurship and strategic thinking in business ecosystems. *Business horizons*, 55(3), 219-229.

Annexe
Annexe 1 Questionnaire



Madame, Monsieur,

Ce questionnaire vient en appui d'un travail réalisé par une équipe de l'Université du Havre. Il a pour objectif de comprendre les conditions d'installation de votre activité. Nous vous serions très reconnaissant de bien vouloir nous consacrer un peu de votre temps afin que nous puissions comprendre comment vous en êtes venu à vous installer dans la Région, les facteurs qui vous ont aidé à prendre la décision et les facteurs qui vous ont aidé ou au contraire gêné dans le développement de votre activité.

De nombreuses questions ci-après sont des questions qui appellent une réponse graduée.

1. Quels services offrez-vous ?

Boutique d'alimentation (épicerie)	Boutique de vêtements	Café
Boutique produits régionaux	Boutique d'articles sport/loisirs	Bar
Boutique de souvenir	Vente de bijoux/accessoires	Glacier
Boutique confiserie/biscuits	Vente de produits pour cadeaux	Salon de thé
Boutique épicerie fine	Galerie antiquaire	Activités sportives
Poissonnerie/boucherie/primeur	Galerie d'art	Activité de loisir (casino, parc d'attraction...)
Boulangerie	Galerie-atelier artiste	Chambre d'hôtes
Caviste, vente de vins	Hôtel-restaurant	Propriétaire de gîte
Boutique de linge maison	Restaurant	Autre, précisez...

Autre, précisez...

2. Quelle est la ville/zone de localisation de l'activité ?

Le Havre	Honfleur	Mont Saint-Michel
Etretat	Côte fleurie	
Fécamp	Richelieu	

3. En quelle année vous êtes-vous installé ?

Nous allons d'abord chercher à comprendre vos conditions d'installations lors de la création et ce qui vous a amené à faire choix de localisation et votre choix d'activité.

4. Quels sont les facteurs qui ont joué dans le choix de l'activité lors de votre installation ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni l'un ni l'autre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Vous aviez déjà opéré dans ce secteur d'activité					
C'est un secteur d'activité qui marchait bien au moment de votre installation					
Vous disposiez d'un bi n					
C'est une idée qui vous avait été proposée par quelqu'un					
Il n'y avait pas grand monde sur la zone dans cette activité					
Les autres activités étaient déjà très encombrées					

5. Aviez-vous d'autres motivations concernant le choix de cette activité ? Précisez....

Oui

Non

Si oui, précisez...

6. Comment avez-vous pris la décision de démarrer votre activité ?

Vous avez pris la décision seul

Vous avez pris la décision avec des amis

Vous étiez inséré dans un réseau d'affaires qui vous a amené à prendre la décision

Vous avez pris la décision avec votre famille

Vous avez pris la décision avec votre associé

7. Les éléments suivants étaient-ils importants dans votre choix de démarrer dans cette zone en particulier (choix de localisation) ?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni l'un ni l'autre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le nombre de résidents dans la zone					
L'importance du nombre de touristes					
L'existence d'activités similaires à proximité					
L'existence d'un réseau local, de partenaires					
Les risques étaient limités (revenu garanti,...)					
Vous avez repris une activité qui marchait bien					
Vous pensiez que la zone était en développement					
Vous avez bénéficié d'aides à l'installation					
Vous étiez résident local					

8. Existe-il d'autres éléments qui ont joué un rôle dans votre choix de vous installer ici ?

Oui

Non

Si oui, précisez...

9. Avez-vous bénéficié d'aides au moment de votre installation ?

Oui

Non

Si oui, lesquelles ?

L'histoire de votre entreprise

Dans cette partie, nous cherchons à comprendre l'histoire de votre entreprise et votre expérience. (Si vous avez effectué les changements, merci de nous préciser en répondant Q10 -Q13, sinon, vous pouvez passer à Q14.)

10. Au cours de l'histoire de votre entreprise, y compris dans une autre zone, avez-vous déjà effectué les changements suivants ?

	Jamais	Une fois	Deux fois	Trois fois	Quatre fois et plus
Changé d'activité					
Changé d'adresse					
Changé de dénomination					
Changé de forme juridique					
Changé de dirigeant					
Intégré un réseau (franchise, etc)					

11. Y a-t-il eu d'autres changements dans votre entreprise? Précisez...

12. Comment avez-vous décidé de ces différents changements relatifs à votre entreprise?

Vous avez pris les décisions de ces changements seul

Vous avez pris les décisions avec votre famille

Autre, précisez...

Vous avez pris les décisions avec vos amis

Vous avez pris les décisions avec vos associés

Autre, précisez...

13. Les décisions de changement liées à votre entreprise ont été prises en général...

Pour mieux développer l'entreprise

Parce que l'environnement ou le contexte s'y prêtaient

Autre, précisez...

Pour garantir la survie de l'entreprise

Autre, précisez...

Les conditions réelles de l'activité

À présent, nous nous intéressons aux conditions réelles de votre activité lors de votre installation, à la manière dont votre entreprise s'est adaptée aux conditions locales et à ce qui à votre avis pourrait favoriser son développement.

14. Les circonstances réelles d'activité sont-elles concordées avec ce que vous aviez prévu ?

	Beaucoup moins que prévu	Moins que prévu	Correspondant	Plus que prévu	Beaucoup plus que prévu
Quant à la fréquence des clients					
Quant au revenu prévu					
Quant à la concurrence locale					
Quant au nombre de partenaires					
Quant à l'aide/le support que vous espériez					

15. Avez-vous des partenariats avec des entreprises?

Oui

Non

Si oui, de quelle sorte de partenariat s'agit-il ?

16. À quel point chacune des conditions suivantes pourrait-elle vous aider à mieux opérer votre activité ?

	Pas du tout important	Un peu important	Plus ou moins important	Assez important	Très important
Le soutien de collectivités locales					
La présence d'autres chambres d'hôtes ou gîtes					
L'appartenance à un réseau local					
L'appartenance à un réseau national					
La présence d'activités complémentaires (restaurants, commerces,...)					

17. Quelles sont les activités qui vous permettent d'attirer davantage de clients?

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni l'un ni l'autre	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le développement des sites touristiques (ex : musée...)					
Les hôtels					
Les restaurants					
Les chambre d'hôtes, gîtes					
Les confiseries, chocolateries					
Les magasins, l'offre commerciale en général					
Les galeries d'art					
L'animation et la création d'événements					
L'action de l'office de tourisme					
L'action de la ville (nombre d'habitants...)					

18. Y a-t-il d'autres activités que vous pouvez mentionner comme ayant un impact positif ou négatif sur votre établissement ? Précisez....

Oui

Non

Si oui, précisez..

19. Pour la gestion de votre activité, avez-vous l'habitude :

	Pratiquement jamais	Rarement	Parfois	Souvent	Toujours
D'observer vos concurrents					
De chercher à progresser					
D'inspirer et guider les autres entreprises					
D'écouter les autres entreprises					
De communiquer avec les autres entreprises					

20. Comment percevez-vous la vision de la zone dans laquelle vous effectuez votre activité ?

21. Si vous avez quelque chose à ajouter, vous pouvez nous l'indiquer dans la case ci-dessous :

Vous êtes arrivé à la fin du questionnaire. Nous vous remercions pour votre coopération !