

Quels mécanismes de création et de capture de la valeur dans les écosystèmes de l'économie sociale ?

Gohier, Anthony, Doctorant, NIMEC Université de Caen Normandie

Simon, Fanny, Professeur des Universités, NIMEC, Université de Caen Normandie

Malherbe, Magali, MCF HDR, NIMEC, Université de Caen Normandie

Contact : anthony.gohier@unicaen.fr

Résumé :

Alors que les mécanismes de création et de capture de valeur dans les écosystèmes orchestrés par des entreprises privées ont été largement étudiés, peu de recherches se sont intéressées aux écosystèmes dominés par des organisations non lucratives. Or, leurs systèmes de valeurs, notamment sociétales et culturelles, ainsi que la nature non lucrative de leurs enjeux, influent grandement sur les dynamiques de création de valeur, de capture de valeur, et d'alignement des membres de ces écosystèmes. En nous appuyant sur le concept d'écosystème de l'économie sociale, nous conduisons une étude de cas unique sur la Ligue de l'Enseignement de Normandie et son écosystème de l'économie sociale composé à la fois d'associations, de structures publiques et d'entreprises privées. Ces acteurs proposent des initiatives pour favoriser l'inclusion et l'accès à l'éducation, aux loisirs et sport pour tous. Une analyse qualitative portant sur 20 entretiens auprès des membres de l'écosystème et des observations non participantes a permis de mettre en évidence l'enjeu social dans le processus de création de valeur, ainsi que des mécanismes de capture de la valeur en termes de ressources humaines et financières. Une compétition en termes d'attractivité et d'attribution des subventions est également soulignée. Finalement, ces processus impliquent une coordination spécifique pour l'orchestrateur de l'écosystème.

Mots-clés : Ecosystème de l'économie sociale, orchestration, capture de valeur, création de valeur

Quels mécanismes de création et de capture de la valeur dans les écosystèmes de l'économie sociale ?

INTRODUCTION

Le terme d'écosystème désigne des réseaux d'organisations constitués d'acteurs hétérogènes, à la fois autonomes et interdépendants, partageant un objectif commun de création de valeur, et entretenant des relations majoritairement non hiérarchiques (Adner, 2017 ; Baldwin et al., 2024 ; Jacobides et al., 2018; Thomas & Ritala, 2022). Ces principales caractéristiques sont le résultat d'un consensus établi progressivement dans la littérature depuis l'introduction du concept par Moore (1993). Néanmoins, les écosystèmes divergent dans leur nature et leur raison d'être, amenant la littérature à se structurer autour de quatre principaux types : les écosystèmes d'affaires, les écosystèmes d'innovation, les écosystèmes de connaissances et les écosystèmes entrepreneuriaux (Baldwin et al., 2024 ; Cobben et al., 2022 ; Scaringella & Radziwon, 2018). Dans cette littérature, la question de la production de valeur commune est généralement appréhendée selon une perspective économique où les membres participent à l'écosystème dans l'optique de réaliser des profits. Ainsi, peu de travaux envisagent la création de valeur dans le cadre de logiques non lucratives, où la valeur produite est considérée comme un bien public destiné à tous (Daymond et al., 2023 ; Lévesque, 2016). Cette logique non lucrative s'observe notamment dans les écosystèmes de l'entrepreneuriat social (Daymond et al., 2023 ; Theodoraki et al., 2018 ; Thompson et al., 2018) et les écosystèmes d'innovation sociale (Biggeri et al., 2017 ; Carayannis et al., 2022 ; Silva-Flores & Murillo, 2022) et met en évidence les dynamiques particulières du secteur social.

En soulignant les limites de la littérature pour expliquer les dynamiques spécifiques des écosystèmes portant des objectifs sociaux et sociétaux, Catala et al. (2023) théorisent le concept d'écosystème de l'économie sociale en décrivant ses caractéristiques, processus et objectifs.

Ces écosystèmes se distinguent par une composition majoritaire de membres issus du secteur de l'économie sociale, à savoir des coopératives, des associations non lucratives et des entreprises sociales. De plus, ces écosystèmes ne cherchent pas uniquement à créer une valeur économique mais poursuivent également des ambitions sociétales, culturelles et environnementales (Chaves & Monzón, 2012). Ces différents enjeux doivent être appréhendés conjointement et impliquent une complexité accrue en termes de coordination, collaboration et apprentissage (Bianchi & Grippi, 2024), et se distinguent dans leur modèle de distribution de la valeur produite (Catala et al., 2023).

Cependant, Catala et al. (2023) fondent uniquement leur théorisation sur l'étude de deux écosystèmes majoritairement composés de coopératives qui ne reflètent pas la diversité des membres de l'économie sociale. L'étude d'écosystèmes composés en majorité d'organisations non lucratives telles que les associations françaises de loi 1901 ou d'entreprises sociales apparaît donc nécessaire pour apporter des éclairages complémentaires et affiner ces premiers efforts de conceptualisation des écosystèmes de l'économie sociale. Ainsi, notre recherche propose de s'intéresser au cas particulier des écosystèmes de l'économie sociale qui réunissent principalement des associations non lucratives. Nous formulons la question de recherche suivante : Quelles sont les spécificités d'un écosystème de l'économie sociale composé d'associations non lucratives ? Pour répondre à cette question, nous mobilisons l'approche structuraliste des écosystèmes (Adner, 2017). Nous nous intéressons plus particulièrement aux mécanismes de création et de capture de la valeur et d'orchestration de l'écosystème, qui constituent les principales caractéristiques étudiées dans les travaux pour identifier les logiques propres à chaque type d'écosystème et donc justifier l'intérêt de cette distinction.

Nous menons une étude de cas sur l'écosystème de l'éducation populaire en Normandie qui est orchestré par une association à but non lucratif : l'union régionale de la Ligue de l'enseignement de Normandie. Bénévoles, organismes publics, entreprises privées et associations non

lucratives participent à la matérialisation de la proposition de valeur qui s'articule autour de différentes activités, telles que la gestion d'équipements pour l'animation de la vie sociale, le développement de projets d'Économie Sociale et Solidaire (ESS), la mise en œuvre de festivals et de spectacles vivants, l'accompagnement de projets culturels et la proposition d'activités éducatives. Ces acteurs sont animés par des valeurs communes qui orientent la création et la capture de valeur au sein de l'écosystème. Notre étude de cas s'appuie sur 20 entretiens et des données secondaires.

En s'intéressant à un contexte empirique particulier caractérisé par la présence de nombreuses organisations non lucrative, ce papier contribue à la littérature émergente sur les écosystèmes de l'économie sociale. Au-delà de révéler des dynamiques propres à la présence de ces organisations, nous caractérisons les différents types de valeur créés et les tensions inhérentes en termes de capture de la valeur. Ainsi, nous suggérons que les écosystèmes de l'économie sociale qui réunissent une majorité d'organisations non lucratives se construisent autour d'un système de valeur spécifique très fort (valeurs culturelles, morales, sociales, politiques...) qui détermine le processus d'alignement des membres de l'écosystème autour de la proposition de valeur.

1. CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Nous commençons par décrire le socle théorique de notre recherche en présentant la littérature sur les écosystèmes et la spécificité des écosystèmes de l'économie sociale, ainsi que leurs valeurs. Nous définissons ensuite les notions de proposition de valeur, de création et de capture de la valeur, avant de nous intéresser aux enjeux d'alignement des membres et au rôle de l'orchestrateur de l'écosystème dans cet alignement.

1.1. DE L'ECOSYSTEME A L'ECOSYSTEME DE L'ECONOMIE SOCIALE

1.1.1. Le concept d'écosystème

Les écosystèmes sont des collectifs d'organisations qui produisent ensemble une valeur plus grande que celle qu'ils pourraient offrir seuls (Adner, 2017 ; Baldwin et al., 2024). Ils se caractérisent par un ensemble hétérogène d'acteurs autonomes qui deviennent interdépendants pour atteindre un objectif commun, leurs relations n'étant principalement pas régies de manière hiérarchique (Baldwin et al., 2024 ; Jacobides et al., 2018 ; Thomas & Autio, 2020). Depuis l'article séminal de Moore (1993), la littérature a évolué dans différentes directions, avec notamment la conceptualisation d'une multitude de formes que prennent les écosystèmes (e.g. Moore 1993 ; Adner, 2006 ; Isenberg, 2010 ; Van der Borgh, Cloudt & Romme, 2012), leurs définitions et caractéristiques associées (e.g. Adner, 2017 ; Jacobides et al., 2018), leurs enjeux (e.g. Jacobides et al., 2018 ; Scaringella & Radziwon, 2018 ; Valkokari, 2015), leur orchestration (e.g. Shipilov & Gawer, 2020 ; Valkokari, 2015) ou encore leurs mécanismes de création et capture de valeur (e.g. Nalebuff & Brandenburger, 1997 ; Ritala et al., 2013). Cette littérature étant particulièrement foisonnante, il a été nécessaire de circonscrire notre cadre conceptuel.

Nous avons délibérément choisi l'approche structuraliste d'Adner (2017) car celle-ci constitue un socle général et fonctionnel pour caractériser les écosystèmes. Selon cette approche, l'écosystème se définit comme « une structure d'alignement d'un ensemble multilatéral de partenaires qui doivent interagir ensemble pour qu'une proposition de valeur focale se matérialise » (Adner, 2017, p. 40). Cette approche est d'autant plus importante qu'elle met en avant la matérialisation de la proposition de valeur, c'est-à-dire les mécanismes d'orchestration de l'écosystème, de création et de capture de la valeur, à l'inverse des approches antérieures où les acteurs de l'écosystème étaient centraux. L'approche structuraliste permet alors de centrer pleinement notre étude autour de ses facteurs structurels et fonctionnels plutôt que sur ses

membres qui font alors partie du contexte. Malgré la conceptualisation de nombreux types d'écosystèmes, la littérature ne s'est que très peu intéressée aux écosystèmes composés d'organisations du secteur social (Lévesque, 2016).

1.1.2. La spécificité de l'écosystème de l'économie sociale

Les écosystèmes de l'économie sociale sont caractérisés par leurs membres, qui sont majoritairement des organisations sociales et solidaires telles que des coopératives, des fondations, des associations ou des mutuelles (Lévesque, 2016). Dans son article, Lévesque étudie le concept d'écosystème sous l'angle de l'entrepreneuriat social et de l'innovation sociale. Ces sujets, porteurs d'enjeux économiques pour le secteur, ne sont pas suffisants pour caractériser une théorie générale sur les écosystèmes de l'économie sociale (Catala et al., 2023). Ce n'est que récemment que Catala et al. (2023) théorisent ces écosystèmes et les définissent comme « un groupe d'organisations (a) dont l'objectif principal est de générer une valeur sociale pour les personnes et le territoire dans lequel elles vivent, au-delà d'un objectif de performance économique, (b) dont la principale force réside dans leurs interactions en termes de coopération et leurs interdépendances, (c) qui partagent une culture, des valeurs et des règles spécifiques ancrées dans les éléments de l'écosystème » (Catala et al., 2023, p.7). Les caractéristiques génériques de ces écosystèmes sont spécifiques (Tableau 1). Ainsi, l'hétérogénéité des membres se traduit par la présence de différents types d'acteurs poursuivant des objectifs non lucratifs. Leurs interdépendances sont de nature cognitive, s'appuyant sur un ensemble de valeurs sociales et sociétales. Enfin, les mécanismes de gouvernance s'appuient sur la confiance.

Tableau 1. Caractéristiques distinctives de l'écosystème de l'économie sociale

Caractéristiques génériques des écosystèmes	Formes prises dans les écosystèmes de l'économie sociale
Hétérogénéité des membres	Présence majoritaire de membres poursuivant des objectifs non lucratifs telles que les entreprises sociales, les coopératives, les associations et également des organisations publiques (Catala et al., 2023; Lévesque, 2016)
Interdépendance des membres	Les membres sont en interdépendance cognitive (Malherbe, 2022; Thomas & Autio, 2020) sur la base d'une culture commune (Catala et al., 2023).
Gouvernance non-hiérarchique	Le modèle de gouvernance est social (Catala et al., 2023), et les participants fonctionnent de manière autonome sur la base de la confiance et/ou de contrats formels (Provan et al., 2007).

1.1.3. Le système de valeur des écosystèmes de l'économie sociale

Le système de valeurs des écosystèmes de l'économie sociale est inséparable de leurs modèles et de leurs raisons d'être (Catala et al., 2023). Associé à leur interdépendance cognitive (Malherbe, 2022; Thomas & Autio, 2020), le système de valeurs désigne l'ensemble des valeurs culturelles, morales, sociales, politiques, etc., que portent et défendent individuellement les membres de l'écosystème. Il peut être facilement confondu avec la notion de valeur produite et appropriable, en raison d'un déficit théorique de la langue française : le système de valeurs représente les valeurs morales (en anglais « values »), tandis que la valeur produite et capturée est assimilable à un résultat (en anglais « outcome »). Différents types de valeurs morales coexistent et forment le système de valeurs (Kenter et al., 2015) :

- Une valeur transcendantale qui correspond aux comportements désirables et guide la sélection d'événements et comportements appropriés dans l'écosystème ;
- Une valeur culturelle qui définit ce qui a du sens et est valable en tant que principe culturel ;
- Des valeurs communautaires relatives aux valeurs des membres d'une communauté en tant que principes partagés ;
- Des valeurs propres au groupe ;

- Des valeurs de la société qui sont associées au bénéfice apporté à la société dans son ensemble. Ces valeurs peuvent être déclinées pour les écosystèmes de l'économie sociale qui sont caractérisés par des normes spécifiques à différents niveaux. Ainsi, au niveau institutionnel, des normes et une culture peuvent être associées à un champ (par exemple l'économie sociale) ou à un type de structure (par exemple une fédération). Ensuite, l'écosystème peut être perçu comme une communauté ayant son propre système de valeurs avec un focus sur les avantages générés pour la société. Finalement, des sous-groupes au sein de l'écosystème peuvent également avoir leur propre système de valeurs. Enfin, le système de valeurs est lié au territoire où les individus agissent (Catala et al., 2023). Ces valeurs vont avoir une signification importante pour les activités de l'écosystème que sont la création de la valeur, la capture de la valeur, et l'orchestration de l'écosystème.

1.2. LES ACTIVITES DANS L'ECOSYSTEME DE L'ECONOMIE SOCIALE

La littérature nous indique que les activités de l'écosystème suivent un processus continu qui part de l'alignement des membres vers la formation d'une proposition de valeur (Adner, 2017). La proposition de valeur constitue un point de départ du processus de création de la valeur (Adner, 2017). Après sa création, la valeur est assujettie à des enjeux d'appropriation par les membres de l'écosystème, appelés « capture de la valeur » (Tuomisaari et al., 2013). Ces deux processus exercent une influence sur les mécanismes de coopération et de compétition des membres de l'écosystème, appelés « coopétition ». La coopétition suggère un enjeu d'orchestration des membres de l'écosystème.

1.2.1. La création de valeur

Les membres collaborent pour augmenter le volume de valeur créée (Nalebuff & Brandenburger, 1997). La proposition de valeur d'un écosystème est construite à partir d'une offre focale autour de laquelle les membres créent une valeur en développant un ensemble

d'activités complémentaires (Adner, 2017 ; Baldwin et al., 2024 ; Daymond et al., 2023 ; Jacobides et al., 2018). Ils apportent des ressources et compétences, mais aussi des informations et collaborent pour mettre à disposition l'offre et interagir avec les clients (Lecocq et al., 2018). Le développement d'activités complémentaires est à l'origine d'une interdépendance technique entre les membres (Thomas & Autio, 2020). Par conséquent, l'incapacité des membres à réaliser certaines activités critiques peut compromettre la matérialisation de la proposition de valeur et l'écosystème peut ne pas voir le jour (Adner, 2012 ; Hannah & Eisenhardt, 2018).

La proposition de valeur des écosystèmes de l'économie sociale est duale car elle réunit des objectifs de performance économique et la création d'une valeur sociale (Catala et al., 2023). Elle dépend du modèle socio-économique des organisations incluses dans l'écosystème (Chaves & Monzón, 2012). Dans un contexte d'écosystème de l'économie sociale, la création de valeur est généralement associée à l'innovation sociale ou au développement de nouvelles réponses organisationnelles en réponse à des demandes sociales (Catala et al., 2023). Elle est générée via des processus innovants de facilitation ou la création de communautés (Cobben et al., 2022), ainsi que par des interactions et échanges de connaissances particulièrement intenses pour créer de la valeur. La valeur est redistribuée équitablement et les résultats de l'écosystème peuvent être réinvestis pour le bénéfice de la société ou des membres de l'écosystème (Catala et al., 2023). À ce titre, les recherches de Pundziene et al. (2023), bien que portant sur un contexte différent : les écosystèmes de la santé, apportent un éclairage intéressant. Les auteurs expliquent que la création de valeur résulte de compromis et d'alliances externes afin de concilier des objectifs différents, car cette valeur produite, publique et privée, est capturée au bénéfice de parties prenantes multiples (clients, communauté, parties prenantes, constituants et société) (Pundziene et al., 2023).

1.2.2. La capture de la valeur

Les membres de l'écosystème sont en compétition pour capter le maximum de la valeur créée (Nalebuff & Brandenburger, 1997). La capture de la valeur fait référence aux capacités d'une organisation à s'approprier une part des résultats présents dans le réseau (Tuomisaari et al., 2013). Elle est relative aux contributions des acteurs à la valeur collective proposée (Khademi, 2020). La participation des acteurs dans l'écosystème est donc déterminée par leur capacité à créer de la valeur, d'une part, et leurs aspirations en termes de captation de la valeur, d'autre part. Les acteurs entrent dans l'écosystème avec différentes stratégies pour eux-mêmes et pour l'écosystème dans son ensemble. L'alignement des stratégies individuelles se traduit par la définition du rôle de chacun dans la matérialisation de la proposition de valeur (Adner, 2017; Visscher et al., 2021). L'alignement stratégique est un processus négocié à l'issue duquel les acteurs s'accordent sur un modèle de distribution de la valeur qui leur semble équitable (Malherbe & Tellier, 2024). La capacité d'influence des acteurs dans ce processus est déterminée par le niveau de dépendance de leurs succès individuels à celui de l'écosystème (Talmar et al., 2020). Les membres de l'écosystème sont ainsi liés par une interdépendance économique (Thomas & Autio, 2020).

La capture de la valeur résulte à la fois d'éléments tangibles mais également de la perception de la création de la valeur par les bénéficiaires et la société. Les acteurs de l'écosystème doivent également rendre compte de la redistribution de la valeur au niveau socio-économique, culturel, écologique (Bianchi et Grippi, 2024). Du fait d'une majorité d'organisations non lucratives, les objectifs sociaux et environnementaux prévalent sur les enjeux économiques (Catala et al., 2023). Les membres des écosystèmes de l'économie sociale poursuivent à la fois des objectifs de création de nouvelles connaissances et de performance économique tels que l'accès à des financements, des marchés et des réseaux (Catala et al., 2023). Le processus de capture dans un écosystème ES est presque inexistant dans la littérature, et les auteurs de référence de ce concept

n'associent ce processus qu'à la capture de l'innovation sociale résultante de l'activité de création de valeur (Catala et al., 2023). Les processus de création et de capture de la valeur conditionnent la manière dont les membres de l'écosystème se coordonnent. À cette occasion, le rôle de l'orchestrateur prend une place significative.

1.2.3. L'orchestration de l'écosystème

L'orchestrateur de l'écosystème joue un rôle clé pour trouver un équilibre entre création de valeur et capture de la valeur, et ainsi favoriser l'alignement stratégique des intérêts individuels autour d'un objectif commun (Daymond et al., 2023; Ritala et al., 2013). Pendant la phase de création de la valeur, il est le médiateur de la coopération des membres (Lingens et al., 2021) et des acteurs externes en tant que gardien de frontières (Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2018). Par ailleurs, il facilite les échanges d'informations et assure une fonction de support (Blackburn et al., 2023; Busch & Barkema, 2022; Hurmelinna-Laukkanen & Nätti, 2018). La littérature s'intéresse principalement à des écosystèmes orchestrés par des organisations lucratives qui poursuivent des objectifs de développement et de pérennité (Kretschmer et al., 2022) et répondent à la définition d'un orchestrateur privé qui œuvre dans un écosystème ciblant un marché économique (Daymond et al., 2023). Cependant, le rôle de l'orchestrateur dépend de son caractère privé ou public (Daymond et al., 2023). Les orchestrateurs privés sont directement intéressés par la création et la capture de la valeur, et leur participation dans l'écosystème est motivée par la réalisation d'intérêts individuels. En revanche, les orchestrateurs publics sont ancrés dans une zone géographique spécifique et créent de la valeur pour les autres membres de l'écosystème sans être intéressés par sa capture. Pour eux, la valeur créée est un bien public.

Dans un écosystème ES, l'orchestration est assurée par un membre de la société civile sensible à la promotion des changements socio-économiques sur le territoire où il vit (Gallego-Bono &

Chaves-Avila, 2016). Il endosse un rôle de prescripteur et de modulateur de la valeur en participant activement à la visibilité et à la reconnaissance de l'écosystème et de ses membres (Catala et al., 2023). Ces travaux envisagent des objectifs de création d'un avantage économique, de développement de l'innovation ou de renforcement des positions concurrentielles, mais négligent les objectifs relatifs à la soutenabilité de l'ensemble (Cobben et al., 2022). Le développement d'une compréhension des mécanismes qui animent les écosystèmes orchestrés par des organisations non-lucratives et la considération de critères inclusifs offrent ainsi une voie de recherche stimulante. L'étude des écosystèmes de l'économie sociale s'inscrit dans cette voie.

Le travail de Catala et al. (2023) suggère des éléments caractéristiques des écosystèmes de l'économie sociale (membres poursuivant des objectifs non lucratifs, coexistence de différentes formes de valeur) mais reste silencieux quant aux mécanismes qui sous-tendent la création de la valeur, sa capture ainsi que la coordination de l'écosystème. Par ailleurs, l'équilibre entre les objectifs de performance économique et d'autres types de valeurs a été peu abordé. Ce papier propose donc d'identifier les différents mécanismes de création et de capture de valeur dans un écosystème de l'économie sociale et de comprendre les enjeux de coordination associés.

2. CADRE METHODOLOGIQUE

Nous avons mené une étude de cas unique ancrée dans le contexte d'un écosystème de l'économie sociale spécifique : l'écosystème de l'éducation populaire en Normandie. Nous présentons d'abord la Ligue de l'enseignement de Normandie et l'écosystème étudié, puis nous justifions le recours à une étude qualitative et détaillons la collecte et l'analyse des données.

2.1. PRESENTATION DE LA LIGUE DE L'ENSEIGNEMENT DE NORMANDIE ET CARACTERISATION DE L'ECOSYSTEME

La Ligue de l'enseignement emploie plus de 15 000 salariés et fédère plus de 30 000 associations qui œuvrent au « progrès de l'éducation » en mettant en place des initiatives pour favoriser l'accès à tous à l'éducation, au sport, à la culture et aux loisirs. Ces initiatives comprennent notamment des accueils en centres de loisirs, des animations périscolaires, des jeux éducatifs, des festivals ou des conférences. Les bénévoles (plus de 500 000 impliqués au niveau national) jouent un rôle important dans la gouvernance de la Ligue et la mise en œuvre des activités.

Plus particulièrement, la Ligue de l'enseignement de Normandie, que nous appellerons simplement « la Ligue » ou « l'union régionale » pour des raisons de simplicité, est une organisation de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) sous forme de réseau associatif. Elle comprend une union régionale, 5 fédérations départementales, environ 557 associations affiliées ainsi que des centres de vacances et des espaces médico-sociaux. Sa mission principale consiste « à contribuer à la formation des citoyens et citoyennes en mesure de considérer la culture au sens large comme un bien commun accessible à tous. »

Elle œuvre notamment dans l'éducation et la formation tout au long de la vie aux côtés de l'École en accompagnant les enseignants et en réalisant des propositions de voyages scolaires, en proposant des solutions de proximité pour favoriser l'inclusion et en éduquant à la citoyenneté et la laïcité. La Ligue promeut également la culture en éduquant à l'image, en permettant sa diffusion en prison et en transmettant le plaisir de la lecture. Elle favorise l'accès aux vacances, aux loisirs et aux sports pour tous.

En termes de gouvernance, l'union régionale est administrée par un conseil d'administration composé de membres bénévoles, tous représentants des fédérations départementales. Elle est organisée autour de 8 pôles. Les responsables de ces pôles sont salariés et l'équipe de direction comprend le délégué général accompagné de 4 délégués départementaux.

Cette organisation en réseau œuvre au sein d'un ensemble complexe de parties prenantes internes et externes avec notamment des bénévoles élus et salariés, des associations partenaires, des collectivités territoriales et des institutions (l'éducation nationale, CAF, DRAC...) ou d'autres formes de collectifs.

Dans cette recherche, nous nous centrons sur les relations de la Ligue avec des acteurs externes sur un certain nombre d'initiatives spécifiques : la mise en place de festivals et conférences (musique, développement durable, films, histoire), la mise en place d'une démarche d'écolabélisation et le développement de centres de loisirs et d'activités sportives.

Plusieurs éléments nous amènent à penser que la Ligue de l'enseignement œuvre dans un écosystème de l'économie sociale (ES). Reprenant les caractéristiques des écosystèmes ES, nous justifions l'intégration de notre terrain dans ce contexte en plusieurs points :

De nombreuses initiatives proposées par la Ligue associent d'autres organisations considérées comme hétérogènes par nature : structures publiques, entreprises privées et organisations associatives. Elles sont aussi hétérogènes en termes de statut, taille et domaines d'activités.

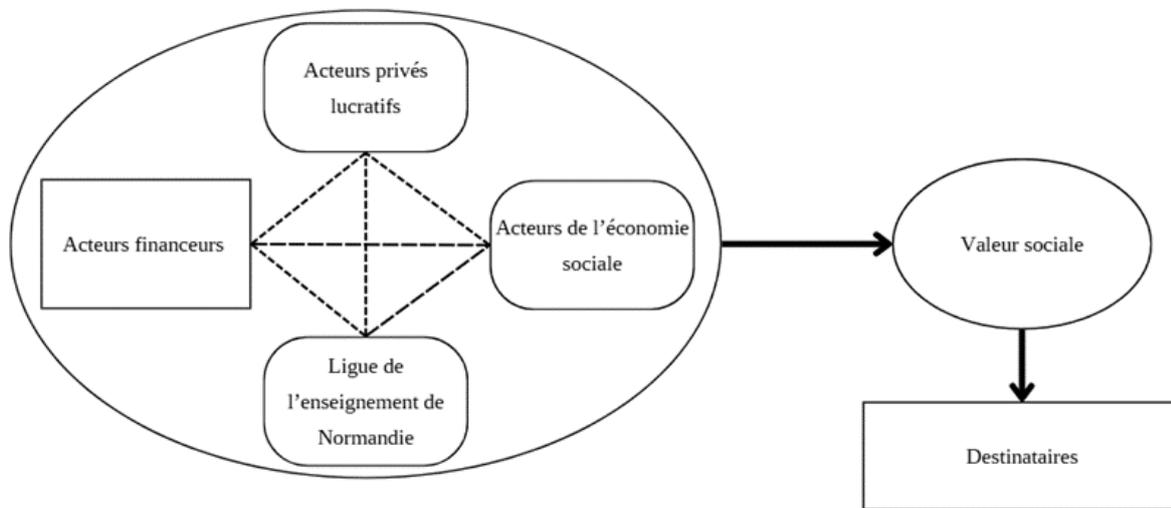
Leurs relations ne sont pas hiérarchiques et peuvent être contractuelles dans le cas de redistribution de ressources comme illustré ci-dessous :

« Comme on participe tous et toutes à des ateliers, y a quand même une forme de lien contractuel avec la Ligue qui nous rémunère. Il y a quand même cet aspect-là, même si ce n'est pas c'est ce qui transparait le plus dans notre manière d'organiser l'événement et de le vivre. »

(Acteur de l'économie sociale)

Les membres sont interdépendants et unis par une ambition commune, représentés par leurs activités et leur système de valeur, afin de promouvoir la culture ou de donner un accès universel à l'éducation au sens large. La valeur jointe est ainsi une valeur sociale destinée à un territoire et ses usagers (Catala et al., 2023). L'écosystème ES peut se représenter par l'association de ses membres qui peuvent être regroupés en quatre catégories (Figure 1).

Figure 1. Représentation de l'écosystème de l'éducation populaire de Normandie



Le choix de l'approche qualitative de cette recherche s'est fait en réponse à la complexité du système social à étudier (Marshall et Rossman, 1989). Parmi les méthodes relatives à cette approche, l'étude de cas justifie la méthode au regard du faible nombre relatif de travaux portant sur les écosystèmes de l'économie sociale (Lévesque, 2016) et notre volonté de prolonger les théories existantes (Yin, 2013). Nous conduisons une étude de cas unique au regard des spécificités du cas qui peut être considéré comme exemplaire. L'avantage offert par une étude centrée sur un seul cas réside dans son rapport aux détails et ses apports (Dumez, 2012). Nous pouvons ainsi appréhender plus finement les nombreuses spécificités du cas et construire des théories plus complètes (Eisenhardt et Graebner, 2007). L'objectif de cette étude de cas sera l'analyse en profondeur des mécanismes de création et de partage de valeur d'une forme écosystémique nouvellement étudiée. Le manque de littérature spécifique sur les écosystèmes qui exercent une activité non lucrative et les objectifs de caractérisation de ses processus sont autant d'enjeux qui justifient la place de l'étude de cas unique dans cette recherche.

2.2. UNE ETUDE DE CAS UNIQUE EN REPONSE A LA COMPLEXITE DU TERRAIN

Le choix de l'approche qualitative de cette recherche s'est fait en réponse à la complexité du système social à étudier (Marshall et Rossman, 1989). Parmi les méthodes relatives à cette approche, l'étude de cas justifie la méthode au regard du faible nombre relatif de travaux portant sur les écosystèmes de l'économie sociale (Lévesque, 2016) et notre volonté de prolonger les théories existantes (Yin, 2013). Nous conduisons une étude de cas unique au regard des spécificités du cas qui peut être considéré comme exemplaire. L'avantage offert par une étude centrée sur un seul cas réside dans son rapport au détail et ses apports (Dumez, 2012). Nous pouvons ainsi appréhender plus finement les nombreux détails du cas et construire des théories plus complètes (Eisenhardt et Graebner, 2007). L'objectif de cette étude de cas sera l'analyse en profondeur des mécanismes de création et de partage de valeur d'une forme écosystémique nouvellement étudiée. Le manque de littérature spécifique sur les écosystèmes qui exercent une activité non lucrative et les objectifs de caractérisation de ses processus sont autant d'enjeux qui justifient la place de l'étude de cas unique dans cette recherche.

2.3. COLLECTE ET ANALYSE DES DONNEES

Notre démarche est caractérisée par une forte immersion. Ainsi, l'un des auteurs a réalisé un stage de recherche de cinq mois, de février à juillet 2024, avec une présence dans l'organisation d'une ou plusieurs journées par semaine. Il a ensuite signé un contrat de recherche doctorale avec la Ligue. Cet auteur a une position d'observateur participant. Ainsi, il participe à des réunions portant sur la stratégie de la Ligue et ses partenariats avec des associations. Son statut de chercheur est connu par les différents acteurs ainsi que l'objectif de la recherche.

En complément, différentes sources de données ont été mobilisées afin de croiser les informations recueillies et renforcer la validité de la recherche. Tout d'abord, des données secondaires ont été collectées (Annexe 1). Celles-ci concernent soit la Ligue de l'enseignement de Normandie et sa stratégie, soit des initiatives particulières mises en place. Elles ont permis

de retracer des schémas synthétiques des activités et acteurs de l'écosystème. Ensuite, 20 entretiens ont été réalisés à la fois avec des salariés de la Ligue, des bénévoles et des acteurs de l'écosystème, ils sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 2. Description des profils des acteurs interrogés

Catégorie d'acteur de l'écosystème	Profil	Nombre d'entretiens
Ligue de l'enseignement de Normandie	Salarié.	14
	Bénévole	1
Acteur de l'économie sociale	Salariés	4
	Bénévole	1

Les entretiens ont une durée moyenne d'une heure et 28 secondes et portent sur les quatre éléments de structuration d'un écosystème : les activités, les acteurs, les rôles et les liens (Adner, 2017). Ces orientations ont amené les répondants à présenter eux-mêmes l'écosystème en décrivant les quatre éléments structurels qui le composent. Dans chacun des thèmes, plusieurs questions portaient sur les particularités de l'écosystème, telles que les ressources utilisées ou les bénéfices engendrés. Nous avons également engagé la discussion de façon plus approfondie sur une des activités menées par l'acteur de l'écosystème s'il n'est pas salarié de la Ligue. Nous avons ensuite interrogé les personnes interviewées sur la position et le rôle de la Ligue de l'Enseignement de Normandie dans l'écosystème constitué. Nous avons donc demandé à plusieurs reprises, lors des entretiens, leur position et rôle vis-à-vis des autres membres de l'écosystème. Plusieurs éléments ont permis de contextualiser le rôle de la Ligue de l'enseignement, notamment à travers des questions sur les concepts de création et de capture de la valeur. Les entretiens, menés en face à face ou par visioconférence, ont été intégralement retranscrits.

Finalement, nous avons conduit des observations non-participantes. Nous avons ainsi assisté à 37 réunions et événements de la Ligue pendant lesquels nous avons pris des notes sur les relations inter-organisationnelles de la Ligue, les acteurs et les activités au sein de l'écosystème.

Ce dispositif visait à obtenir une vision globale de l'organisation à travers l'observation, la recherche documentaire et la participation à certaines réunions, ainsi que la sélection d'initiatives au sein de l'écosystème pour notre recherche. La compréhension de la structuration globale de la Ligue dans son domaine d'action s'est révélée relativement riche, mais aussi complexe pour réaliser des schémas synthétiques. En termes d'analyse des données, nous avons utilisé les données secondaires et les données d'observation pour réaliser des schémas détaillant les activités au sein de l'écosystème et identifier les acteurs concernés. Le tableau suivant dénombre les données secondaires mobilisées pour cette étude :

Tableau 3. Liste des données secondaires

Rapports concernant la Ligue de l'enseignement de Normandie	-Un rapport stratégique -Un document retraçant les activités de la Ligue
Documents concernant les initiatives culturelles	-2 vidéos -2 comptes-rendus -4 journaux
Documents concernant les relations inter- organisationnelles de la Ligue	- 4 rapports d'activité de la Ligue

Étant donné la pluralité des activités et membres, il est particulièrement complexe d'avoir une vision exhaustive de la représentation de l'écosystème. Ensuite, nous avons codé les entretiens à partir d'éléments de la revue de littérature. Notre grille de codage porte sur les valeurs au sein de l'écosystème, la proposition de valeur, la création et la capture de valeur, ainsi que le rôle de l'orchestrateur.

Tableau 4. Catégories, codes et leur définition

Catégories	Codes	Définition
Mécanismes de création et de capture de la valeur dans l'écosystème à impact social	Création de valeur à impact social	Génération d'une valeur globale issue de la proposition de valeur, en réponse à des demandes sociales (Catala et al., 2023). Elle bénéficie à une grande diversité de parties prenantes (Pundziene et al., 2023) et à une communauté plus large d'individus (Stephan et al., 2016) dans un périmètre territorial spécifique (Catala et al., 2023).
	Capture de valeur à impact social	La capture de la valeur est la redistribution équitable des résultats de l'écosystème pour le bénéfice de la société ou des membres de l'écosystème (Catala et al., 2023). Elle repose sur la captation d'éléments tangibles mais

		également sur la perception de la création de la valeur par les bénéficiaires et la société (Pundziene et al., 2023).
	Médiateur de la coopération	L'orchestrateur est médiateur de la coopération des autres acteurs (Lingens et al., 2021). Il favorise l'alignement stratégique des intérêts individuels autour d'un objectif commun (Daymond et al., 2023 ; Ritala et al., 2013)
Rôle de l'orchestrateur dans l'écosystème de l'économie social	Facilitateur	L'orchestrateur contribue à la facilitation des échanges d'informations entre les membres de l'écosystème (Ritala et al., 2023)
	Modulateur	L'orchestrateur participe à l'équilibre entre création et capture de la valeur (Khademi, 2020) et y exerce une influence pour s'assurer de la survie de l'écosystème (Ritala et al., 2013). Il n'a pas d'intérêt individuel majoritaire pour la valeur qu'il considère comme un bien commun destiné à tous (Daymond et al., 2023)

3. RESULTATS

Nos résultats soulèvent trois principaux enjeux. Le premier détaille la création de l'impact social et ses externalités positives. Le deuxième s'intéresse aux mécanismes spécifiques de captation de la valeur par les membres de notre écosystème. Le troisième et dernier enjeu décrit la coordination nécessaire pour la gestion de l'écosystème.

3.1. UNE CREATION DE VALEUR MIXTE

En ce qui concerne la création de valeur, nos résultats mettent en évidence la production d'une valeur globale composée d'une valeur sociale à destination d'un public très divers et d'une valeur économique additionnelle. La valeur sociale correspond à la matérialisation d'un enrichissement à destination d'un public identifié. La valeur économique représente une valeur non monétaire produite par l'interconnaissance des membres de l'écosystème.

3.1.1. La valeur sociale des projets d'éducation populaires

Dans l'écosystème de l'éducation populaire de Normandie, la valeur sociale produite correspond à un enrichissement multi-niveau : l'accès à des ressources et services culturels ; une aide médico-sociale ; un accès à des activités physiques et sportives ; la découverte de solutions sociales et environnementales. Le tableau 3 illustre quatre exemples d'activités, proposées par l'écosystème, génératrices d'un enrichissement pour ses destinataires.

Tableau 5. Illustration des activités proposées par l'écosystème

Secteur	Activité	Verbatim associé
Sportif	Dispositif d'accès à une activité physique dans des quartiers prioritaires	« À partir de la pratique physique, on va leur faire comprendre qu'elles ont des droits en tant que femmes et des devoirs bien sûr. Par exemple, plusieurs d'entre elles au cours des années, on a remarqué qu'elles ont commencé à passer le permis tu sais c'est toutes ces petites choses-là, toutes ces petites victoires où la plupart qui avant ne sortait que pour faire les courses maintenant vont se promener avec leurs amis c'est que des choses comme ça où tu te dis que la pratique physique a quand même un effet bénéfique sur la perception de soi et sur la perception de ce que tu veux faire de ta vie également. » (Salarié de la Ligue)
Médico – social	Dispositif d'accueil et d'accompagnement de jeunes en situation de handicap	« Qui dit dispositif dit une organisation particulière, un agrément de capacité d'accueil et d'accompagnement de 180 jeunes qui présentent un handicap, tout type de handicap, mais plus spécifiquement de la déficience intellectuelle ou des troubles du spectre autistique ou des troubles psychiques, ce sont les personnes qu'on reçoit. Donc, 180 jeunes d'agrément de 0 à 20 ans et plus. » (Salarié de la Ligue)
Environnemental	Evènement pour favoriser l'accès à des connaissances sur des sujets écologiques	« C'est un festival organisé par la Ligue de l'Enseignement autour des sujets écologiques, avec un volet plutôt éducation chez les jeunes, je pense que c'est l'ADN de la Ligue de l'enseignement. C'était la quatrième édition qui était dédiée à la « Lowtech » et c'est dans ce cadre-là que j'ai pu coopérer avec la structure. » (Acteur salarié de l'économie sociale)
Socio- culturel	Une exposition pour sensibiliser aux problématiques de harcèlement scolaire et enrichissement culturel.	« La lutte contre le harcèlement scolaire, la lutte contre les discriminations, [...] L'objectif, c'est de diffuser sur le territoire cette exposition, mais pour faire réfléchir les générations d'aujourd'hui aux actions qui se sont passées pendant la Première Guerre mondiale à travers l'histoire d'une jeune fille, le journal d'Anne Frank. Et puis essayer de faire le lien avec ce qui se passe aujourd'hui en France ou dans le monde, pour ne pas réitérer ce qui a pu se

		<i>passer sur la procédure de la Seconde Guerre mondiale. » (Salarié de la Ligue)</i>
--	--	---

La valeur sociale s'accompagne généralement d'une diffusion d'une culture associative. Par le partage des valeurs sociétales telles que la démocratie, l'égalité, la laïcité ou le vivre ensemble, la Ligue de l'enseignement et les acteurs de l'économie sociale appuient leurs activités de sensibilisation autour de l'inclusion, la lutte contre le harcèlement, ou bien les problématiques de changement climatique. Cette diffusion de la valeur sociale est dirigée en premier lieu vers les destinataires, mais participe également au renforcement interne de l'écosystème.

3.1.2. L'interconnaissance en tant que valeur induite de la production de valeur sociale

Le processus de production de l'impact social contribue à l'émergence d'une valeur complémentaire d'interconnaissance entre les membres de l'écosystème. Cette valeur va renforcer quantitativement et qualitativement la valeur sociale. Quantitativement, elle contribue à l'augmentation du nombre d'activités et donc de valeur sociale. En effet, le réseau formé par les acteurs de l'économie sociale soit entre eux, soit avec des acteurs de nature différente comme des institutions, des organisations lucratives ou des écoles, va contribuer à l'émergence de nouvelles activités, comme l'atteste ce verbatim :

« Il y a quand même un enjeu pour beaucoup d'entre elles de faire du lien aussi avec les écoles en se disant peut-être que, à postériori, les écoles vont revenir vers nous pour monter des projets. C'était le cas pour la Demeurée, mais peut-être qu'ils auraient quand même fait ce lien-là parce qu'ils sont voisins. Bande de sauvages (autre association), c'était plutôt à l'inverse. Il y a une école qui est venue cette année avec qui ils avaient travaillé toute l'année précédente. Ils étaient contents de les retrouver, de retrouver les enfants, de refaire du lien sur les ateliers qu'ils avaient pu mener avec eux tout au long de l'année précédente. » (Acteur de l'économie sociale)

Au niveau qualitatif, l'interconnaissance favorise l'échange de pratiques, de ressources, et l'accès à des dispositifs de formation. En améliorant les capacités des acteurs, elle renforce la qualité de leurs interventions. Ce processus de renforcement positif est illustré par ce verbatim :

« Il y a déjà la rencontre avec des acteurs associatifs du réseau Caennais. On avait l'habitude de bosser pas mal avec certaines autres associations, mais pas toutes. Et donc c'est autant de personnes qui se sont formées de manière différente ou alors utilisent des ressources pédagogiques différentes. Donc c'est toujours un peu riche ça de rencontrer toutes ces personnes-là. Ça, crée un peu de l'émulation en termes de contenu, en termes de savoir entre nous, entre associations. C'est cool, d'autant que ce sont des associations qu'on va retrouver dans d'autres réseaux aussi du coup, c'est pas mal de tisser un peu des liens ça fait un peu de l'entraide quoi, c'est assez chouette ! » (Acteur salarié de l'économie)

À travers ces exemples, l'interconnaissance apporte à la fois des effets de renforcement de la valeur sociale, mais renforce également les capacités et ressources des acteurs qui la produisent. Ce renforcement nous indique des phénomènes de capture de valeurs par les membres de l'écosystème.

3.2. LA CAPTURE DE LA VALEUR DANS L'ECOSYSTEME DE L'ECONOMIE SOCIALE

La capture de la valeur fait ici référence à la recherche de performance économique pour la pérennité et le développement des activités de l'écosystème. Dans cette partie, nous décrivons deux mécanismes de capture de valeur. Le premier est lié à la capture de la valeur non financière. Le second est une capture de ressources financières avec la recherche de subvention de l'activité associative.

3.2.1. La capture de la valeur non-financière

La capture de la valeur non financière fait référence à l'appropriation de ressources non monétaires issues de l'interconnaissance des membres. Nos résultats montrent deux types de valeurs non financières appropriables : la connaissance et les ressources bénévoles.

La connaissance fait référence à la valeur acquise par l'échange d'informations, de pratiques et de compétences pour augmenter les capacités individuelles de chacun des membres. C'est une valeur produite par les liens de coopération pour la production de la valeur. Elle est appropriable facilement car c'est une valeur collective qui se diffuse facilement pour renforcer l'écosystème.

Les ressources bénévoles sont des ressources humaines qui visent à réduire le coût de production de la valeur sociale. Spécifiques au secteur associatif, les bénévoles participent activement à l'organisation, la production et à la diffusion de la valeur sans rémunération financière. La fédération et l'adhésion de bénévoles pour produire de la valeur sociale représentent un enjeu majeur pour les activités des organisations sociales. Le recrutement de bénévoles est pratiqué largement dans les associations pour produire des activités :

« On recrute des bénévoles qu'on forme en tant que guide. On a aussi des profs documentalistes qui se sont formés, des bénévoles d'associations, de toutes les associations qui sont affiliées à la Ligue de l'enseignement, puisqu'on a fait un appel aux bénévoles des associations Ligue 14. Et puis des bénévoles du conseil d'administration de la fédération, de la Ligue Normandie. L'objectif, c'est de former un maximum de bénévoles pour guider cette exposition, parce que ce n'est pas une exposition qui est ouverte au public en déambulation libre. » (Salarié de la Ligue)

La captation de ressources bénévoles est plus complexe, car il est nécessaire pour les acteurs non-lucratifs de l'écosystème de se rendre attractifs. Cette attractivité est activée par la diffusion d'une image positive du système de valeur, des enjeux et des manières attractives de produire des activités sociales :

« L'objectif aussi, alors on leur propose de la formation, c'est de pouvoir, du coup, proposer autre chose à leurs bénévoles, quelque chose qui sort de leur quotidien. Et puis qui rend service à la Ligue de l'enseignement, mais qui peut aussi répondre à des volontés de bénévoles de s'inscrire dans une autre activité. L'association de vélo, peut-être qu'on va avoir le trésorier du vélo qui va nous dire : « Ah ben moi ça m'intéresse parce que je suis féru d'histoire, et là ce que vous proposez, c'est vraiment... ». Et du coup, via notre réseau interne et nos missions internes, proposer autre chose aux associations et aux bénévoles des associations qui sortent de leur quotidien. » (Salarié de la Ligue)

La capture de ces ressources se produit à l'intérieur de l'écosystème par les interrelations des membres qui produisent la valeur, mais peut aussi se faire en externe par des mécanismes de prospection, de communication et d'attractivité. La recherche d'une attractivité auprès d'acteurs indirects, périphériques, ou extérieurs à l'écosystème permet également une capture de ressources financières qui peut garantir la pérennité des activités des acteurs non lucratifs de l'écosystème. Par ailleurs, la recherche d'une attractivité des membres de l'écosystème, autant pour la captation de ressources bénévoles que de financements, amène des effets de compétition à l'intérieur et à l'extérieur de l'écosystème.

3.2.2. Effets de compétition des membres de l'écosystème

Même si les objectifs des acteurs de l'écosystème sont tournés vers la création de la valeur sociale, il est essentiel pour eux de pérenniser financièrement leurs activités. La subvention est le moyen de financement le plus recherché par les membres de l'écosystème. Elle est distribuée de manière plus ou moins arbitraire en fonction des projets, des acteurs ou de la valeur produite, dans la mesure où le partenaire financeur trouve un intérêt personnel à offrir cette subvention, comme l'indique ce verbatim :

« La collectivité (acteur financeur), elle y gagne parce qu'elle a une source d'attractivité supplémentaire pour son territoire : on a le cinéma même si c'est une fois par mois donc voilà tout le monde y gagne pour l'instant » (Salarié de la Ligue)

La distribution de la ressource financière aux acteurs de l'économie sociale dépend de facteurs tangibles (appréciation des résultats, modèle socio-économique, capacités de production, niveau d'expertise, etc.) et de facteurs intangibles (système de valeur, habitudes de travail, proximité, connaissance de la structure, etc.). Pour capter des subventions, les membres de l'écosystème cherchent à être attractifs lors de la matérialisation de la valeur :

« C'était le samedi et le dimanche, donc c'était plutôt un événement : on fait ensemble en fonction de nos ressources, et on en profite pour mieux se connaître, capter du public, se faire connaître aussi et pour chacun de se dire qu'il y aura aussi un impact à posteriori qui pourra amener aussi peut-être une rémunération. » (Acteur bénévole de l'économie sociale)

En étant attractifs, ces acteurs rentrent en compétition pour créer des liens de proximité avec les acteurs financeurs et capturer individuellement les subventions :

« On a fait une demande de subventions en fait au même partenaire institutionnel alors pas tout à fait pour le même objet mais globalement on s'est retrouvé en concurrence sur les demandes de financement avec la Demeurée. Pour le projet, il fallait aussi qu'on se répartisse les demandes de financement, parce qu'on peut estimer que c'est plus important que ce soit eux qui le fassent à certains moments, et nous, en fonction de nos liens avec le partenaire. » (Bénévole de la Ligue)

D'autres moyens de financements viennent compléter ces subventions, notamment des dispositifs de crowdfunding et de la prestation de service, où l'on retrouve également de la compétition pour les ressources financières.

Enfin, la Ligue de l'enseignement de Normandie va agir pour minimiser ces effets de concurrence en fournissant une subvention complémentaire sous forme de règlement de prestations de l'activité des acteurs de l'économie sociale :

« En fait, nous, sur le fait de rémunérer les associations qui viennent participer au projet, là-dessus, il est hors de question d'arrêter ça. Si tu veux, c'est normal, c'est une volonté politique de la Ligue de l'enseignement. Pour leur demander de venir bénévolement pendant trois jours, mettre en place des ateliers, ce n'est pas le but. C'est justement de les accompagner pour qu'elles puissent s'impliquer et puis partager des projets. Donc là-dessus, on ne bougera pas. » (Bénévole de la Ligue)

La rémunération peut cependant être inégalement répartie car les devis demandés par la Ligue divergent en fonction des associations et de la mobilisation inégale de leurs moyens sur les projets. Ses compétences de médiateur des relations et modulateur de la compétition en fait un orchestrateur reconnu et essentiel. Ceci participe à son attractivité puisque la Ligue poursuit des objectifs de capture de valeur économique par la reconnaissance. Le verbatim suivant décrit cette notion d'attractivité dans le contexte d'une question du chercheur sur le choix entrepris par les acteurs de l'écosystème de se tourner vers la Ligue :

« Je pense que c'est le fait des compétences qui sont reconnues à la Ligue de l'enseignement. On reconnaît des compétences, des savoir-faire. Et c'est pour ça que la Ligue de l'enseignement est sollicitée par les partenaires institutionnels. Et puis, les associations, elles aussi, nous font confiance sur l'accompagnement de vie associative. Et oui, c'est plutôt une relation de confiance qui est mise en place. Et c'est pour ça que les gens se tournent facilement vers nous quand on propose quelque chose. Ils viennent plutôt facilement, s'engagent plutôt... Pas en fermant les yeux, mais voilà, ils sont plutôt sereins. Ils savent que derrière, on ne va pas faire n'importe quoi. Donc, la

reconnaissance du travail de la Ligue de l'enseignement sur le territoire. » (Salarié de la Ligue)

Le rôle d'orchestrateur ne s'arrête pas à la gestion opérationnelle des liens de coopération et de compétition à l'intérieur de l'écosystème. Il participe également à l'alignement qui se situe autour d'un système de valeur commun.

3.3. LE SYSTEME DE VALEUR DANS L'ALIGNEMENT DES MEMBRES DE L'ECOSYSTEME

Nous avons pu constater une création de valeur relative à la fois à la valeur sociale de l'écosystème et à la génération de connaissances entre les membres. Nous avons également souligné des mécanismes de capture de valeur qui sous-tendent parfois une compétition entre les acteurs. Les mécanismes de création et capture de la valeur sont associés à un alignement des membres de l'écosystème qui se construit autour de différents systèmes de valeurs qui incluent des valeurs sociétales, de l'économie sociale et solidaire (ESS) ainsi que des valeurs transcendantes. Ces valeurs permettent la coordination et l'intégration de nouveaux membres dans l'écosystème.

3.3.1. Le processus d'alignement autour d'un système de valeurs commune pour la formalisation de la proposition de valeur

Tout d'abord, les valeurs sociétales sont le fondement de la coopération dans les relations inter-organisationnelles de l'écosystème. Ces valeurs permettent la coordination dans le réseau en affichant des objectifs communs qui sont partagés :

« C'est notre premier rôle de fédération, de fédérer, de faire commun, d'agir ensemble, de porter des questions de société collectivement » (Salarié de la Ligue)

Elles sont promulguées par la Ligue dans le réseau et les projets et activités des membres permettent de donner un sens concret à ses valeurs et de les mettre en œuvre. Elles justifient la mise en commun de ressources comme le montre le verbatim suivant :

« C'est-à-dire que ça nous fait diffuser nos valeurs, dire ce qu'on veut faire à travers un projet concret. [...] Il faut absolument qu'il y ait un lien entre les uns et les autres. Donc, comment le faire autrement qu'en portant un projet concret qui nous unit ? Tu vois, c'est vraiment unir nos forces. Et c'est au nom des valeurs qu'on veut porter. La transition écologique, c'est vrai que c'est une thématique qui est portée... » (Salarié de la Ligue)

L'adoption de ces valeurs sociétales est imposée par la Ligue et peut influencer la sélection des activités réalisées ou des membres impliqués comme le montre le verbatim suivant :

« Je pense à quelque chose qu'on a refusé de porter parce que c'était une activité où il y avait de l'argent. Par exemple, nous, on n'accueillerait pas quelque chose qui se monnaie. Toutes nos activités [...] c'est de la gratuité pour les familles. Donc ça, je ne pourrais pas le porter. Il y a eu quelque chose : une espèce de vide grenier où je ne sais pas quoi, où il fallait vendre des mètres linéaires. Nous, on n'a pas porté ça parce que ça ne va pas dans le sens du projet. Ce n'est pas pour ça qu'on n'a pas accompagné autrement le projet, mais en tout cas, on ne l'a pas porté pour différentes raisons. » (Salarié de la Ligue).

Les valeurs sociétales permettent donc la sélection des membres et activités au sein de l'écosystème et jouent un rôle dans la collaboration. Ces valeurs sont complétées par des valeurs de l'ESS partagées par les associations. Ces dernières permettent un mode de fonctionnement qualifié de « démocratique » dans le réseau et limitent les comportements opportunistes. Elles influencent le mode de prise de décision et la gouvernance de l'écosystème :

« Je pense que c'est dans un tissu où les gens ont vraiment cette culture de la coopération, de l'économie sociale et solidaire, etc., le tissu associatif, qui sont complètement en phase là-dedans. Donc là, oui, pour le coup, c'est vraiment la coopération. Même la constitution

du programme, je me souviens les réunions d'organisation en fait elles étaient hyper partagées, une quinzaine autour d'une table, on partageait, on échange, on construit, on co-construit et là complètement pour la coopération je pense que c'est vraiment ancré dans l'ADN des structures et leur façon de faire. » (Acteur salarié de l'économie sociale)

Ainsi, les acteurs partagent des modes de fonctionnement communs qui facilitent la coopération et la création de valeur. Cependant, la juxtaposition des valeurs sociétales et de l'ESS, si elle facilite la création de valeur (à la fois en termes d'impact social et de génération de connaissances), peut nuire à la capture de la valeur. Ainsi, le temps dégagé afin de maintenir des relations de coopération érode la capture de la valeur et peut également conduire à une perte en termes de ressources bénévoles liée à leur désengagement. Les bénévoles peuvent en effet, avoir l'impression que les ressources apportées ne sont pas toujours utilisées efficacement :

« Ce que tu gagnes en co-création, démocratie, etc., tu le perds aussi sur l'efficacité. Et le fait de mettre 10 personnes pour décider tous les points d'une réunion, c'est quand même moins efficace. (...) Des fois on met parfois à mon sens trop de coopération, ça se fait au prix de d'efficacité. Et la perte d'efficacité peut conduire à un désengagement aussi. » (Salarié de la Ligue)

De plus, ce double système de valeur rend difficile la mise en concurrence des associations en termes de prestations et la transparence nécessaire à la facturation de leur prestation. Ainsi, la question du partage de la valeur économique est faiblement évoquée dans le réseau et des comportements opportunistes en termes de capture de la valeur à la fois au sein du réseau et en externe ne peuvent être débattus car les membres sont censés être guidés par leurs valeurs. Ces valeurs peuvent cependant être associées à des valeurs transcendantales afin d'intégrer de nouveaux membres.

3.3.2. L'intégration des membres dans la création de valeur

Nous avons pu identifier un troisième système de valeurs au sein du réseau : des valeurs transcendantes qui sont particulièrement en phase avec les évolutions récentes de notre société. Ces valeurs concernent la sensibilisation des citoyens et du jeune public aux transformations climatiques et environnementales, à la préservation de la biodiversité ou à la diffusion du low tech. Elles ont un rôle intégrateur pour des structures périphériques de l'écosystème comme des entreprises lucratives, des associations éloignées de l'éducation ou des organismes publics. Ainsi, des entreprises comme Ikea ou MacDonalds, qui ne partagent pas les valeurs de l'ESS et sociétales de l'écosystème ont pu être intégrées sur des actions spécifiques de part des valeurs transcendantes sur l'inclusion notamment. Ainsi, l'écosystème se rend désirable pour attirer les compétences et ressources d'organisations externes, et dans un même temps ces organisations se rendent désirables en termes de système de valeurs pour être intégrées dans l'écosystème. Le partage de ces valeurs avec des associations peut permettre une proactivité de certains membres qui prennent alors le rôle d'orchestrateur sur une durée limitée ou des activités spécifiques dans l'écosystème comme le montre le verbatim suivant :

« J'ai vu qu'il y avait un festival avec ce thème-là, j'ai très vite pris le contact avec la Ligue pour organiser ou en tout cas essayer de mettre l'événement en lien avec une programmation culturelle low-tech en région. » (Acteur salarié de l'économie sociale)

L'orchestrateur principal de l'écosystème reste la Ligue qui assure le rôle de gardien des frontières afin d'assurer la pérennité du système de valeurs de l'écosystème de part une sélection des membres et activités.

4. DISCUSSION

L'objectif de cette recherche concerne l'enrichissement du concept d'écosystème de l'économie sociale (Lévesque, 2016 ; Catala et al., 2023), par l'étude d'un écosystème composé en majorité d'associations non lucratives. En ce sens, nos résultats démontrent que la nature des

associations non lucratives membres de l'écosystème modifie intrinsèquement les enjeux internes de capture de la valeur (Bianchi et Grippi, 2024 ; Pundziene et al., 2023). Comme ces enjeux font partie intégrante des stratégies des membres de l'écosystème, ils exercent une forte influence à la fois sur l'orchestration de l'écosystème (Catala et al., 2023 ; Daymond et al., 2023 ; Ritala et al., 2023), mais également sur les dynamiques lors de la création de la valeur sociale (Catala et al., 2023).

4.1. CAPTURE DE LA VALEUR DANS L'ECOSYSTEME DE L'ECONOMIE SOCIALE

Nos travaux s'affranchissent de la littérature existante en montrant que les enjeux de capture sont spécifiques à la nature des membres associatifs et non-lucratifs de l'écosystème de l'économie sociale. Si l'objectif primaire de l'écosystème de l'économie sociale place l'intérêt général au-dessus des objectifs lucratifs (Catala et al., 2023 ; Chaves et Monzon, 2018), les finalités individuelles des organisations constituent leurs enjeux de capture de valeur. L'écosystème de l'économie sociale présenté par Catala et al. (2023) est composé en majorité de coopératives, et celles-ci visent la production d'une valeur sociale avec des finalités commerciales (Mariaux & Reynaud, 2018). L'écosystème de l'économie sociale que nous étudions est composé en majorité d'associations non-lucratives produisant une valeur globale avec des objectifs d'intérêt général, mais sans présenter de finalités commerciales. Cette différence est légère mais néanmoins déterminante pour décrire les enjeux de capture de la valeur à l'origine de l'alignement des membres de l'écosystème, ainsi que dans la production de la valeur. Dans leur article, Catala et al. (2023) décrivent l'appropriation de la valeur en partie tournée vers l'intérêt collectif par « réinvestissement de la majeure partie des bénéfices et des excédents pour mener des activités dans l'intérêt des membres/utilisateurs » (Catala et al., 2023, p.3). De manière opposée, les « membres » sont les organisations non-lucratives qui ne visent pas la capture de bénéfices ou d'excédents associées car la valeur finale produite est

ici considérée comme un bien commun accessible pour tous (Daymond et al., 2023). Les enjeux individuels de capture de valeur de ces organisations sont non commerciaux mais restent économiques, et résident dans la capture des ressources stratégiques en amont du processus de création de la valeur.

Notre contribution principale se situe dans la stratégie adoptée par les acteurs de notre écosystème pour acquérir des ressources. Contraints par leur nature associative et non lucrative imposée par le cadre réglementaire fixé par l'État, la compétition entre les membres de l'écosystème se concentre quasi exclusivement autour de l'attractivité des acteurs associatifs à l'intérieur et à l'extérieur de l'écosystème. L'attractivité est ici décomposée en trois facteurs : la confiance, la légitimité et la visibilité. La confiance permet de maintenir et renforcer les relations existantes avec les partenaires et les bénévoles. La visibilité attire de nouveaux partenaires pour faciliter la mise en place de nouveaux projets, notamment des partenaires institutionnels souvent à l'origine du financement de ces organisations. La légitimité vient appuyer les facteurs précédents en renforçant les relations dans l'écosystème.

Dans un écosystème de l'économie sociale majoritairement non lucratif, l'attractivité est donc un élément central du processus de capture de la valeur. En découle alors les objectifs d'alignement et de coordination de l'écosystème, ainsi que les mécanismes de production de la valeur. La coordination de l'écosystème est assurée par un acteur associatif concerné par la promotion de la valeur sociale (Galego et Chaves, 2016 ; Daymond et al., 2023). Cette coordination est autant une question de système de valeurs que du rôle de gestionnaire des relations pris par l'orchestrateur.

4.2. SYSTEME DE VALEURS ET ORCHESTRATION DE L'ECOSYSTEME

Nos travaux apportent des contributions supplémentaires autour de la culture commune et des valeurs identifiées comme prégnantes dans cette étude, ainsi que du rôle de l'orchestrateur dans

la mobilisation de ces valeurs pour la coordination de l'écosystème. L'écosystème de l'économie sociale est, comme les autres écosystèmes, fondé sur un ensemble de valeurs sociétales, culturelles et transcendantales (Kenter et al., 2015) partagées par les individus pour entretenir des relations sociales. Dans notre étude, les membres ne rejoignent pas l'écosystème pour des objectifs lucratifs ou commerciaux. Ici, c'est principalement le système de valeurs, juxtaposant les valeurs sociétales avec les valeurs culturelles, qui engage les membres à s'aligner autour d'une proposition de valeur commune. Le système de valeurs sert aussi à réduire les comportements opportunistes de capture de valeur économique en mettant l'accent sur les modes de fonctionnement démocratiques et non lucratifs. En revanche, il augmente le temps de création de valeur, ce qui peut nuire à la fidélisation des ressources humaines. S'associe au système de valeurs, la valeur transcendantale qui favorise l'intégration de compétences nouvelles en ouvrant les frontières de l'écosystème à des acteurs externes.

Dans ce contexte, le rôle de l'orchestrateur évolue tout au long de l'avancement de la proposition de valeur. En premier lieu, il se sert du système de valeurs pour conditionner la sélection des membres dans l'écosystème, mais également pour exercer une influence lors de la mise en place de la proposition de valeur. Lors de la création de valeur, l'orchestrateur impulse et facilite la coopération entre les membres pour l'activation de synergies coopératives et le partage mutuel des ressources. Lors de ce processus, il est finalement gardien des frontières pour gérer l'équilibre entre l'attractivité de l'écosystème et les mouvements opportunistes que peuvent avoir les organisations externes. Au niveau de la capture de la valeur, il est médiateur des relations de compétition pour veiller à l'équilibre entre la production et la diffusion de la valeur globale et la recherche d'attractivité exercée par lui-même et les autres membres.

Ces travaux mettent en lumière l'importance du système de valeurs comme socle fondamental de l'alignement et de la coopération dans ce type d'écosystème. De plus, ils objectivent le rôle

dynamique et changeant de l'orchestrateur au fur et à mesure des enjeux relatifs aux processus de création et de capture de la valeur.

4.3. CREATION DE VALEUR DANS L'ECOSYSTEME DE L'ECONOMIE SOCIALE

Lors du processus de création de la valeur globale, les membres de l'écosystème coopèrent en combinant des savoirs issus de la formation (la recherche, la culture et l'identité, le conseil et la mesure d'impact) avec des facteurs de performance économique comme l'accès au financement, le cadre légal, les politiques publiques, le réseau et le marché (Catala et al., 2023). En les combinant, ils parviennent à produire une valeur globale qui dépasse les résultats individuels issus des capacités de production de chacun (Adner, 2017 ; Baldwin et al., 2024). Dans notre étude, la valeur produite est une valeur sociale (Catala et al., 2023) qui répond principalement à une logique d'intérêt général (Chaves et Monzon, 2018). Ce faisant, le processus de création de valeur répond parfaitement aux critères de l'écosystème de l'économie sociale car la valeur globale bénéficie à une grande diversité de parties prenantes (Pundziene et al., 2023), jusqu'à une communauté plus large d'individus (Stephan et al., 2016) dans un périmètre territorial spécifique (Catala et al., 2023). Nos résultats n'ont pas montré l'émergence d'une valeur tangible découlant du processus de création de valeur. La valeur globale produite est centrée autour de l'apprentissage des individus et leur offre un enrichissement physique et intellectuel à de multiples niveaux.

Même si les enjeux de création de la valeur globale par l'écosystème ne sont pas orientés vers les membres, ceux-ci génèrent malgré eux des valeurs additionnelles internes par leurs interactions et leurs actions de coopération. Nos résultats explicitent que lors de la création de valeur, l'interconnaissance générée par la coopération améliore simultanément les savoirs et les facteurs de performance économiques des membres. Cette amélioration démontre la valeur certes indirecte, mais bien réelle pour les membres de l'écosystème de l'économie sociale. Elle

l'est d'autant plus que l'amélioration simultanée de ces facteurs améliore à la fois la qualité de la valeur globale produite (un meilleur enrichissement) mais aussi la quantité produite (un plus grand accès à cet enrichissement). Cet apport ouvre la voie vers l'étude plus précise du processus de création de valeur, notamment avec l'identification des valeurs indirectes additionnelles à la valeur proposée au départ.

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons pu alimenter la recherche sur le concept d'écosystème de l'économie sociale, dans le contexte de la présence majoritaire d'associations non lucratives. En particulier, nous avons identifié des différences significatives dans les enjeux de capture de la valeur, notamment par la recherche d'attractivité de ces organisations. Nous avons également mis en évidence l'importance du système de valeurs qui, utilisé par l'orchestrateur, sert de socle pour la production de la valeur de l'écosystème. À ce sujet, nous avons mis en lumière le caractère principalement intangible et surtout non commercial de la valeur globale produite par ces collectifs hétérogènes, et avons souligné l'apparition de valeurs additionnelles durant le processus de création. Ces différents apports ouvrent la voie vers l'étude des dynamiques nouvelles relatives aux stratégies inter-organisationnelles à l'intérieur et à l'extérieur d'un écosystème.

Notre recherche peut avoir des implications managériales. Ainsi, elle peut être utile pour guider des organisations publiques qui souhaitent impulser la constitution d'un écosystème. Ces organisations pourraient ainsi s'entendre sur un système de valeurs partagées avec les membres futurs de l'écosystème. Des dispositifs favorisant la diffusion des connaissances dans l'écosystème peuvent également être mis en place afin de favoriser la création de valeur. Enfin, il serait utile de veiller à coordonner la répartition de la valeur économique en favorisant la

transparence sur les subventions collectées et les sources de revenus complémentaires à l'action principale menée au sein de l'écosystème.

Ce travail présente deux limites théoriques et méthodologiques. La première limite est la faiblesse du cadre conceptuel caractérisant l'écosystème de l'économie sociale, et il serait nécessaire d'apporter plus d'éléments de contextualisation au sujet des organisations sociales qui en sont membres. La seconde limite fait référence à la faible quantité de données mobilisées pour justifier les apports explicités. À cet égard, de plus amples recherches mériteraient d'être conduites afin d'assurer un ancrage plus conséquent de ces apports dans la littérature.

Références

- Adner, R. (2012). *The wide lens : A new strategy for innovation*. Penguin Uk.
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure : An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Baldwin, C. Y., Bogers, M. L. A. M., Kapoor, R., & West, J. (2024). Focusing the ecosystem lens on innovation studies. *Research Policy*, 53(3), 104949. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2023.104949>
- Bianchi, C., & Grippi, N. (2024). Developing collaborative ecosystem platforms to trigger sustainable “place-based” value creation : A dynamic performance governance approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2023-0580>
- Biggeri, M., Testi, E., & Bellucci, M. (2017). Enabling Ecosystems for Social Enterprises and Social Innovation : A Capability Approach Perspective. *Journal of Human Development and Capabilities*, 18(2), 299-306. <https://doi.org/10.1080/19452829.2017.1306690>
- Blackburn, O., Ritala, P., & Keränen, J. (2023). Digital Platforms for the Circular Economy : Exploring Meta-Organizational Orchestration Mechanisms. *Organization & Environment*, 36(2), 253-281. <https://doi.org/10.1177/10860266221130717>
- Busch, C., & Barkema, H. (2022). Align or perish : Social enterprise network orchestration in Sub-Saharan Africa. *Journal of Business Venturing*, 37(2), 106187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106187>
- Carayannis, E. G., Dezi, L., Gregori, G., & Calo, E. (2022). Smart Environments and Techno-centric and Human-Centric Innovations for Industry and Society 5.0 : A Quintuple Helix Innovation System View Towards Smart, Sustainable, and Inclusive Solutions. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), 926-955. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00763-4>
- Catala, B., Savall, T., & Chaves-Avila, R. (2023). From entrepreneurial and innovation ecosystems to the social economy ecosystem. *Journal of Business Research*, 163, 113932. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113932>
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2012). Beyond the crisis : The social economy, prop of a new model of sustainable economic development. *Service Business*, 6(1), 5-26. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0125-7>
- Cobben, D., Ooms, W., Roijackers, N., & Radziwon, A. (2022). Ecosystem types : A systematic review on boundaries and goals. *Journal of Business Research*, 142, 138-164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.046>

- Dumez, Hervé. (2011). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion (2). Le Libellio d'AEGIS
- Daymond, J., Knight, E., Rumyantseva, M., & Maguire, S. (2023). Managing ecosystem emergence and evolution : Strategies for ecosystem architects. *Strategic Management Journal*, 44(4), O1-O27. <https://doi.org/10.1002/smj.3449>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Gallego-Bono, J. R., & Chaves-Avila, R. (2016). Innovation cooperative systems and structural change : An evolutionary analysis of Anecoop and Mondragon cases. *Journal of Business Research*, 69(11), 4907-4911. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.051>
- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163-3192.
- Hurmelinna-Laukkanen, P., & Nätti, S. (2018). Orchestrator types, roles and capabilities – A framework for innovation networks. *Industrial Marketing Management*, 74, 65-78. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.020>
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276.
- Kapoor, R. (2018). Ecosystems : Broadening the locus of value creation. *Journal of Organization Design*, 7(1), 12. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0035-4>
- Kenter, J. O., O'Brien, L., Hockley, N., Ravenscroft, N., Fazey, I., Irvine, K. N., Reed, M. S., Christie, M., Brady, E., Bryce, R., Church, A., Cooper, N., Davies, A., Evely, A., Everard, M., Fish, R., Fisher, J. A., Jobstvogt, N., Molloy, C., ... Williams, S. (2015). What are shared and social values of ecosystems? *Ecological Economics*, 111, 86-99. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.01.006>
- Khademi, B. (2020). Ecosystem Value Creation and Capture : A Systematic Review of Literature and Potential Research Opportunities. *Technology Innovation Management Review*, 10(1), 16-34. <https://doi.org/10.22215/timreview/1311>
- Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 209-224.
- Kretschmer, T., Leiponen, A., Schilling, M., & Vasudeva, G. (2022). Platform ecosystems as meta-organizations : Implications for platform strategies. *Strategic Management Journal*, 43(3), 405-424. <https://doi.org/10.1002/smj.3250>

- Lecocq, X., Mangematin, V., Maucuer, R., & Ronteau, S. (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème : Comprendre les transformations en cours. *Finance Contrôle Stratégie, NS-1*, Article NS-1. <https://doi.org/10.4000/fcs.2072>
- Lévesque, B. (2016). Économie sociale et solidaire et entrepreneur social : Vers quels nouveaux écosystèmes ? *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, 54*, Article 54. <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2802>
- Lingens, B., Miché, L., & Gassmann, O. (2021). The ecosystem blueprint : How firms shape the design of an ecosystem according to the surrounding conditions. *Long Range Planning, 54*(2), 102043. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102043>
- Malherbe, M. (2022). Cooperating in interorganizational innovation projects : Toward a better understanding of coupling with the permanent ecosystem. *International Journal of Project Management, 40*(8), 871-885. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.10.002>
- Mariaux, S., & Reynaud, E. (2018). L'Économie Sociale et Solidaire et ses parties prenantes : Une étude du discours. *Finance Contrôle Stratégie, NS-3*. <https://doi.org/10.4000/fcs.2551>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). *Designing Qualitative Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey : A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review, May-June*. <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. Harper Paperbacks New York.
- Nalebuff, B. J., & Brandenburger, A. M. (1997). Co-opetition : Competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership, 25*(6), 28-33. <https://doi.org/10.1108/eb054655>
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level : A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management, 33*(3), 479-516. <https://doi.org/10.1177/0149206307302554>
- Pundziene, A., Sermontyte-Baniule, R., Rialp-Criado, J., & Chesbrough, H. (2023). Indirect effect of open innovation on clinical and economic value creation in digital healthcare : A comparative study of European countries. *Journal of Business Research, 159*, 113701. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113701>
- Ritala, P., Agouridas, V., Assimakopoulos, D., & Gies, O. (2013). Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems : A comparative case study. *International Journal of Technology Management, 63*(3-4), 244-267. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2013.056900>

- Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems : Old wine in new bottles? *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 59-87. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.09.023>
- Silva-Flores, M. L., & Murillo, D. (2022). Ecosystems of Innovation : Factors of Social Innovation and its Role in Public Policies. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 35(4), 569-588. <https://doi.org/10.1080/13511610.2022.2069548>
- Talmar, M., Walrave, B., Podoyntsyna, K. S., Holmström, J., & Romme, A. G. L. (2020). Mapping, analyzing and designing innovation ecosystems : The Ecosystem Pie Model. *Long Range Planning*, 53(4), 101850. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.09.002>
- Theodoraki, C., Messeghem, K., & Rice, M. P. (2018). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems : An explorative study. *Small Business Economics*, 51(1), 153-170. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9924-0>
- Thomas, L. D., & Autio, E. (2020). Innovation ecosystems in management : An organizing typology. In *Oxford Encyclopedia of Business and Management*.
- Thomas, L. D., & Ritala, P. (2022). Ecosystem legitimacy emergence : A collective action view. *Journal of Management*, 48(3), 515-541.
- Thompson, T. A., Purdy, J. M., & Ventresca, M. J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form : Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 96-116. <https://doi.org/10.1002/sej.1285>
- Tuomisaari, H., Peltonen, J., Nyberg, T., Dong, X., & Nyman, G. (2013). *Value capture and value creation in high-velocity networked environments*. 552-557. <https://doi.org/10.1109/SOLI.2013.6611475>.
- Visscher, K., Hahn, K., & Konrad, K. (2021). Innovation ecosystem strategies of industrial firms : A multilayered approach to alignment and strategic positioning. *Creativity and innovation management*, 30(3), 619-631.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage