

# **Les capacités dynamiques dans un contexte inter-organisationnel : une étude dans des réseaux territorialisés de la région PACA**

**Béatrice Meurier**

**CRET LOG, Aix Marseille Université**

beatrice.meurier@gmail.com

**Gilles Guieu**

**CRET LOG, Aix-Marseille Université**

## **Résumé**

La capacité dynamique d'une entreprise est son aptitude à constamment modifier et faire évoluer ses ressources, ses compétences et ses processus (bonnes pratiques organisationnelles et managériales) afin de répondre aux exigences de son environnement, et d'être proactive vis-à-vis de celui-ci (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007). Cependant, il est constaté que le lien entre Capacités Dynamiques et relations inter-organisationnelles reste peu développé dans la littérature (Leoncini et Montesor, 2007). Pourtant, beaucoup d'auteurs connus dans l'approche par les ressources et compétences ont démontré l'importance des relations inter-organisationnelles. A titre d'exemple, nous pouvons citer Gulati, (1999), Dyer et Singh (1998) et Lavie (2006) sur les rentes relationnelles, et Häkansson (1993) qui a caractérisé le réseau comme un mécanisme pour développer des ressources. Jossierand (2007) a aussi indiqué dans son article introductif que le réseau pouvait consister en une « trame de fond » pour développer des capacités dynamiques. Le réseau ayant des propriétés qui permettent des interactions entre individus et organisations.

Pour ces raisons, notre questionnement est de savoir si l'environnement réticulaire, de par ses caractéristiques structurelles et contextuelles, est propice au déploiement et à la création des capacités dynamiques pour les entreprises. Il s'agit de s'interroger sur les processus qui permettent le déploiement, la détection et la création de capacités dynamiques, de voir si elles opèrent individuellement ou en combinaison, et comprendre comment elles évoluent. Aussi, nous nous interrogeons sur le caractère inter-organisationnel des capacités dynamiques. Peuvent-elles être construites ou émerger de l'interaction ? Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de mener notre étude dans des réseaux territorialisés dans la région PACA. Les entretiens menés montrent la nécessité de prendre en compte les actions collectives initiées par ces réseaux d'organisations et le rôle de la proximité (au sens large) comme leviers à la mise en œuvre des capacités dynamiques des entreprises adhérentes ou de construction des « capacités dynamiques réticulaires ». Des allers-retours entre le terrain et la théorie nous ont permis de mieux définir le concept et de mieux appréhender la réalité managériale. Nous mettons en évidence l'importance de procéder par abduction en nous fondant sur la méthode de Gioia, Corley et Hamilton (2012), en présentant la méthode et en indiquant comment nous la mettons en œuvre pour notre étude.

**Mots clés :** Capacités dynamiques, réseaux territorialisés, méthodologie, abduction, proximité.

## **Introduction**

Depuis 1990, le concept des capacités dynamiques a fait l'objet de nombreux questionnements et a été enrichi par un nombre important d'écrits. Divers travaux ont permis d'avoir une littérature riche et complète sur le sujet, mais pas forcément homogène (Di Stefano, Peteraf et Verona, 2010 ; Easterby-Smith, Lyles et Peteraf, 2009). En effet, il n'existe pas de consensus sur la définition-même des capacités dynamiques. Qui plus est, peu d'études empiriques viennent appuyer les propos théoriques, impliquant ainsi une limite majeure pour un concept en Sciences de Gestion, sciences dont les résultats se veulent actionnables.

Puisant leurs racines dans « l'approche par les ressources », les capacités dynamiques ont toujours été considérées comme organisationnelles, donc détenues en interne par la firme. Les relations qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires et son environnement externe n'ont donc pas été prises en compte (Leoncini et Montresor, 2007). Dans la perspective d'appliquer le concept des capacités dynamiques dans un environnement en réseau, où l'entreprise n'est pas une entité isolée, la question est de savoir si l'environnement réticulaire est propice au déploiement et à la création des capacités dynamiques pour les entreprises. Partant de ce constat, nous proposons que les études portant sur les capacités dynamiques, dont la vision retenue est celle des processus, nécessitent une méthodologie abductive caractérisée par des allers-retours productifs entre le terrain et la théorie.

Partant du postulat que les capacités dynamiques peuvent être construites par l'action collective et peuvent, de ce fait, être de nature réticulaire, il est alors nécessaire d'étudier l'objet dans son contexte.

Cette communication propose de s'interroger à la fois sur la nature réticulaire des capacités dynamiques ainsi que sur la méthode à employer pour l'étude de cet objet. Doit-on privilégier une approche purement déductive qui consiste à faire émerger des hypothèses de la littérature et d'en vérifier la validité empirique ou doit-on, au contraire, privilégier une démarche inductive qui permette de visualiser la réalité empirique et de l'interpréter ensuite ? Pour éclairer ces interrogations, les relations entre acteurs de différents réseaux territorialisés du Sud-Est de la France sont examinées. Une étude de cas portant sur les acteurs impliqués dans l'équipe d'animation de ces réseaux, ainsi que des acteurs issus d'entreprises adhérentes, souligne la nécessité de procéder par allers-retours entre la théorie et les pratiques

managériales concernées. En effet, le pan de littérature dressé au départ a été constamment enrichi et n'a été en aucun cas, statique. Des « bouclages théoriques » ont été réalisés au fur et à mesure que la recherche avançait, révélant le caractère abductif de la recherche.

Nous mettons en évidence que les deux approches (déductive et inductive) sont complémentaires pour l'étude de cet objet de recherche complexe et nous proposons, que pour mieux appréhender la réalité managériale et son croisement avec des concepts théoriques appropriés, la méthodologie décrite et employée par Gioia, Corley et Hamilton (2012) semble pertinente.

Dans un premier temps, nous présentons l'objet de recherche (les capacités dynamiques), en indiquant la définition qui en est retenue. Nous discuterons aussi de la nécessité de prendre en compte cet objet de recherche dans un contexte inter-organisationnel. Dans un deuxième temps, nous soulignerons l'importance de la méthodologie abductive pour l'étude des capacités dynamiques en adoptant la « méthode Gioia » et présenterons le terrain qui fait l'objet de cette étude. Dans un dernier temps, nous concluons en présentant les résultats de notre recherche, que nous discuterons.

## **1. LES CAPACITES DYNAMIQUES : UN OBJET DE RECHERCHE COMPLEXE, DIFFICILE A APPREHENDER**

Dans un premier temps, nous verrons comment sont définies et appréhendées les capacités dynamiques dans la littérature (1.1) ; dans un deuxième temps (1.2), nous tenterons de mettre en évidence la nécessité de prendre en compte la nature inter-organisationnelle de ces capacités.

### **1.1. Les capacités dynamiques : une conception large pour une application pauvre**

Depuis les années 2000, le nombre de publications sur le thème des capacités dynamiques ne cesse de croître, atteignant jusqu'à plus d'une centaine d'articles par an dans les revues classées et les principales conférences internationales. Malgré cet intérêt croissant des chercheurs et leurs efforts de conceptualisation, il existe toujours un manque de consensus quant à la définition de ce concept (Di Stefano, Peteraf et Verona, 2010). Il est toujours

difficile d'appréhender la réalité managériale en se basant simplement sur des écrits et les différentes définitions données par les auteurs. Il est donc aujourd'hui encore difficile de dire ce que constitue réellement une capacité dynamique. Est-ce une capacité, une compétence, une ressource, une aptitude managériale, un levier d'action ou de simples pratiques ou routines consistant à constamment s'aligner et/ ou être proactif face à son environnement ? En effet, ce « flou conceptuel » peut par exemple provenir d'une difficulté de définition des facteurs proches, voire des éléments de la *Resource-Based view* qui sont souvent confondus ou pour lesquels la littérature n'a pas apporté un éclaircissement suffisant.

Selon Ambrosini et Bowman (2009), il existe une confusion sur le terme capacité dynamique : « *une capacité dynamique n'est pas une capacité au sens de la RBV, une capacité dynamique n'est pas une ressource. Une capacité dynamique est un processus qui impacte la ressource. Les capacités dynamiques consistent à développer la base de ressources la plus appropriée* » (Ambrosini et Bowman, 2009, p. 34)<sup>1</sup>

Daneels (2002, p. 536) considère que « malgré sa popularité, la notion des capacités dynamiques est abstraite et reste difficile à identifier (*untractable*) ». Pavlou et El Sawy (2011) vont même jusqu'à qualifier le concept de « boîte noire insaisissable » (*An elusive black box*). Ainsi, malgré le nombre important de recherches dans le champ, le concept a des difficultés à s'imposer comme une réelle approche théorique, et constitue plutôt un cadre d'analyse (Teece, 2007).

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes définitions données par quelques auteurs dont nous mobilisons les travaux pour notre étude.

**Tableau 1 : Synthèse de la définition et de la manière dont les capacités dynamiques (CD) sont abordées par les auteurs**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
Helfat et al, (2007)	Capacité de la firme à créer, étendre modifier intentionnellement sa base de ressources
Teece, Pisano, Shuen, (1997)	Capacité de la firme à intégrer, construire, reconfigurer ses compétences internes et externes afin de s'adapter à son environnement
Teece (2007)	Capacité à créer, étendre, améliorer, protéger la base d'actifs des entreprises. Capacité à identifier, saisir, calibrer les opportunités et menaces et orchestrer les actifs de l'entreprise

<sup>1</sup> *A dynamic capability is not capability in the RBV sense, a dynamic capability is not a resource. A dynamic capability is a process that impacts upon resource. Dynamic Capabilities are about developing the most adequate resource base.* » (Ambrosini, Bowman, 2009, p. 34).

	Capacité « entrepreneuriale » de l'entreprise
Eisenhardt et Martin (2000)	Processus de création de valeur. Bonnes pratiques/ routines stratégiques et organisationnelles. Se diffèrent selon que l'environnement est hautement ou moyennement turbulent.
Zollo et Winter (2002)	Activités / Apprentissages collectives stables à travers lesquelles l'entreprise génère et modifie systématiquement ses routines opérationnelles. Les CD se forment à partir de la co-évolution des mécanismes d'apprentissage.
Griffith et Harvey (2001)	CD globales: création de combinaisons de ressources difficilement imitables, assortie d'une bonne coordination des relations inter-organisationnelles sur une base globale permettant l'atteinte d'avantages concurrentiels.
Winter (2003)	Les capacités dynamiques existent-elles vraiment ? sont elles profitables à l'entreprise ? sont elles nécessaires pour l'avantage concurrentiel ? -Classification des CD en 2 niveaux et distingue les CD à la résolution de problèmes ad-hoc. -Comment expliquer l'hétérogénéité au sein d'un même secteur d'activité ?
Salvato Carlo (2003)	Cd consiste en la recombinaison de routines stables. La CD consiste en la capacité de renouveler la stratégie
Ambrosini, Bowman, Collier (2009)	3 niveaux de CD : incrémental, renouvelé, régénérateur. Le déploiement des CD dépend de la perception des managers sur le dynamisme de l'environnement. Adoptent une vision contingente des CD car considèrent qu'il existe différentes CD dans différents types d'environnements.
Katkalo, Pitelis, Teece (2010)	CD est la capacité d'une entreprise à orchestrer les activités, ressources et actifs dans un système de spécialisation globale. Elles consistent en l'effort de l'entreprise à créer et modeler le marché afin de créer de la valeur et de la capturer. Elles peuvent être divisées en 2 groupes, celles qui permettent de créer de la valeur, et celles qui permettent de la capturer.
Schrejogg, Khesch-Eberl (2007)	L'organisation est toujours en situation apprenante et n'est pas attachée à son histoire et son expérience. Cd est la capacité à apprendre rapidement et intégrer de nouveaux enjeux dans la stratégie de l'entreprise.
Zahra, Sapienza, Davidsson (2006)	l'habileté à reconfigurer les ressources et routines d'une organisation de la manière qui consiste en la vision et qui est considérée comme appropriée par la personne chargée de la prise de décision
Leoncini, Montresor (2007)	Capacité à mettre en œuvre un vrai processus de changement complexe. Abordent une approche évolutionniste des CD.

La définition générique des capacités dynamiques est donnée par Teece et al. (1997) comme l'aptitude de la firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux exigences d'un environnement en rapide évolution<sup>2</sup>. Pour Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques peuvent être considérées comme les différentes capacités organisationnelles qui concernent l'expérimentation, la reconfiguration des processus et aussi l'intégration et l'acquisition des ressources à travers différents processus et à différentes intensités en fonction de la dynamique environnementale, à un

<sup>2</sup> « *The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments* ».

moment précis. Le temps et le dynamisme de l'environnement sont donc des facteurs déterminants à leur déploiement.

Les capacités dynamiques, selon Eisenhardt et Martin, sont « *les processus de l'organisation qui utilisent des ressources, plus spécifiquement, (ce sont) les processus qui intègrent, reconfigurent, acquièrent et déploient des ressources pour faire face à ou pour provoquer un changement dans l'environnement. Ce sont les routines stratégiques et organisationnelles par lesquelles les entreprises atteignent de nouvelles configurations de ressources quand les marchés émergent, se rencontrent, s'éparpillent, évoluent ou meurent* » (Eisenhardt et Martin, 2000, p. 1107).

Compte tenu du nombre important des manières d'aborder les capacités dynamiques, les définitions données par Teece et al. (1997) et Eisenhardt et Martin (2000) sont celles que nous retenons, non seulement pour leur pertinence, mais aussi parce qu'elles permettent de mieux visualiser au sens concret (au travers des exemples donnés par les auteurs) ce que constitue une capacité dynamique. Teece (2007) fournit un éclairage supplémentaire sur le concept en intégrant le caractère « proactif » de la capacité dynamique. Elle ne consiste pas seulement en l'aptitude de l'organisation à réagir à son environnement mais aussi à agir sur celui-ci et à construire son écosystème. L'auteur distingue trois classes de CD :

- la capacité à identifier les opportunités et menaces,
- la capacité à saisir les opportunités identifiées,
- la capacité à maintenir la compétitivité en améliorant, combinant, protégeant et reconfigurant, quand cela est nécessaire, les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise.

Toutes ces manières d'appréhender les CD nous amènent à proposer que les CD consistent en des processus qui permettent au changement d'opérer. Ce sont des processus qui agissent sur les ressources d'une organisation. Selon Pablo et al. (2007, p. 690), « *alors que le cadre conceptuel des capacités dynamiques est souvent soutenu et largement accepté par les chercheurs, les études empiriques portant sur ces capacités demeurent relativement rares*<sup>3</sup> ». Ambrosini et Bowman (2009) dénoncent le fait que très peu d'études empiriques traitent des CD. Selon eux, à l'exception de Danneels (2002), les exemples donnés sont soit conceptuels, soit focalisés sur des données secondaires, soit encore le résultat d'études quantitatives. Ils

---

<sup>3</sup> "while the dynamic capabilities framework is drawing support and increased validity by researchers, empirical studies of dynamic capabilities remain relatively rare."

considèrent que l'analyse qualitative est plus pertinente pour l'étude des CD, car elle permet d'analyser les processus et de voir dans les détails comment ces CD sont déployées et comment elles « fonctionnent ». De plus, Ambrosini et Bowman (2009), considèrent, avec la majeure part de la littérature consacrée au sujet, que les CD sont idiosyncratiques et dépendent d'un sentier entrepris par l'organisation.

Partant de ces constats, notre étude se veut palier cette limite de manque d'études empiriques en proposant d'appliquer le concept dans un contexte inter-organisationnel, pour (1) identifier la construction et le déploiement des CD dans un tel contexte, et pour (2) vérifier l'existence de « capacités dynamiques réticulaires ».

## **1.2 Les capacités dynamiques peuvent-elles être inter-organisationnelles ?**

Un constat important, qui peut être considéré comme une limite du concept, a particulièrement retenu notre attention : celle de « l'applicabilité » du concept de capacité dynamique dans un contexte inter-organisationnel. Il apparaît dans la littérature le caractère « interne », individuel et organisationnel des CD. Elles sont considérées comme des potentialités pouvant être activées dans une organisation. Nous nous sommes donc posés la question de savoir si elles pouvaient être inter-organisationnelles et collectives. Etant donné qu'elles ne sont pas forcément détenues et possédées, mais qu'elles peuvent aussi être construites, un de nos questionnements principaux est de savoir si l'on peut les construire par le biais d'actions collaboratives. La notion de réseau permet d'orienter la réflexion.

Hakansson (1993) donne des pistes intéressantes pour traiter cette question. Il considère en effet les « réseaux comme des mécanismes visant à développer des ressources »<sup>4</sup>. Cette analyse du réseau comme détenant des caractéristiques importantes pour le développement des ressources semble pertinente, car elle permet d'appréhender le réseau comme un lieu d'apprentissage collectif et de partage de connaissances et de compétences. Néanmoins, selon Foss (1999), il est difficile d'avoir une lecture « *resource-based* » des relations inter-organisationnelles. En effet, selon lui, « ces deux approches sont de deux mondes différents, la perspective *Resource Based* est se fonde seulement sur l'analyse des nœuds de ressources de la firme individuelle...et n'a encore rien à dire des relations inter-firmes »<sup>5</sup>. L'article de

---

<sup>4</sup> « *Networks as a mechanism to develop resources* »(Hakansson, 1993)

<sup>5</sup> « *...these two approaches are poles apart: the resource-based perspective is solely occupied with analysis of the individual firm's bundles of resources...and has next to nothing to say about inter-firm relations.* »(Foss,1999, p.2).

Foss (1999) est aussi un élément fondateur de notre recherche. Cet auteur se pose la question de savoir : « *quelle est précisément la nature des capacités qui émergent de l'interaction entre les firmes dans un réseau? Comment émergent-elles ?* »<sup>6</sup>. Puisque Foss (1999) propose d'étudier les différentes "*capabilities*" qui peuvent émerger des interactions entre firmes, nous nous intéressons à la question de savoir s'il existerait des capacités dynamiques qui seraient créées de l'interaction entre organisations. Comment l'action collective peut-elle permettre à l'entreprise de s'adonner à un processus de changement ? L'action collective dans un réseau permet-elle de faciliter la reconfiguration de certaines ressources et compétences ? Foss (1999) considère qu'il existe des effets systémiques dans le réseau, c'est d'ailleurs à travers cette dimension systémique qu'il tente d'analyser le concept de « *network capabilities* ». Il fonde même son analyse sur celle de Hakansson (1993, p. 215) sur les apprentissages collectifs (« *collective learning* ») qu'il considère comme étant des apprentissages interactifs entre plusieurs acteurs. En fait, selon lui, « le secteur / le réseau est plus que la somme des capacités des entreprises qui le(s) constituent<sup>7</sup> » (Foss, 1999, p. 8).

Foss(1999) analyse le réseau car il considère que la RBV n'exclut pas que certains « nœuds de ressources » puissent être encastrés dans des réseaux. L'auteur tente de voir comment ces « *network capabilities* » viennent à exister. Comme il l'indique, les relations inter-firmes ne sont pas acquises, mais développées. Des relations collaboratives basées sur le partage de connaissances, les relations de confiance et la standardisation doivent être développées ou alors doivent être amenées à émerger avec le temps. Ce sont les caractéristiques du processus de l'accumulation des ressources et de compétences qui font que l'avantage concurrentiel est effectivement atteint et maintenu dans le temps. Les capacités ne peuvent être « achetées, mais [au contraire] développées » (Makadok, 2001). Foss (1999) développe aussi cette idée en indiquant que ces capacités réseau ne peuvent être achetées ni transférées d'un réseau à l'autre. D'après ces différents éléments, l'environnement en réseau semble favorable au déploiement et à la création des capacités dynamiques.

Afin d'étudier concrètement la question du caractère inter-organisationnel voire réticulaire, des CD, nous avons porté notre choix sur les réseaux territorialisés pour deux raisons principales. En premier lieu, les relations inter-organisationnelles que ce type de réseau engendrent sont à la fois nombreuses et riches ; en second lieu, les acteurs y sont hétérogènes,

---

<sup>6</sup> « *but what precisely is the nature of the capabilities that emerge from the interaction between firms in the network? How do they emerge?*» (Foss, 1999, p. 5).

<sup>7</sup> « *the industry/ the network is more than the sum of the capabilities of firms*»

ce qui génère des collaborations elles aussi hétérogènes. Aussi, étant donné que l'environnement (de marché) est considéré dans la littérature sur les CD comme un élément important, ces réseaux territorialisés d'organisations(désormais RTO) sont aussi caractérisés par un environnement régional et national riche qui peut influencer sur la capacité du RTO à fédérer des projets.

Le RTO peut être considéré comme une méta-organisation regroupant des acteurs de différents milieux. Il regroupe à la fois des acteurs issus de l'industrie et de la recherche. Il regroupe également autant des grands groupes industriels que des PME. Ces partenariats sont construits pour mettre en œuvre des projets, au caractère temporaire. Le RTO doit donc « jongler » entre deux impératifs : le projet, dont l'inscription temporelle est limitée, et le partenariat, visant à être plus durable (Fen Chong et Pallez, 2009). Toute la difficulté qui incombe à l'acteur chargé du pilotage de RTO réside donc dans sa capacité à être flexible pour les projets, à coordonner des acteurs hétérogènes en temps et en heure pour répondre aux objectifs « chronophages » d'un projet et à construire des partenariats solides et durables.

L'idée des capacités dynamiques dans les RTO provient du constat que l'existence de ces formes réticulaires est fondée sur leur capacité à trouver, fédérer et accompagner les projets porteurs en termes d'innovation et qui confèrent aux entreprises et à la région concernée une visibilité et une compétitivité importante.

Notre but est de comprendre le mode d'articulation des projets dans les RTO, comment se forment des réseaux temporaires pour les projets et quelles sont les bonnes pratiques adoptées par les RTO pour articuler, désarticuler, former et déformer des réseaux tout en étant stables et performants. Etudier ces processus de construction, de destruction et de reformation de partenariats pour/par les projets invite à prendre en compte les capacités dynamiques, et c'est par l'abduction que nous pourrions documenter au mieux les pratiques existantes et les croiser avec le corpus théorique existant.

## **2. LE CADRE METHODOLOGIQUE ADOPTE POUR L'ETUDE DES CAPACITES DYNAMIQUES**

Selon Easterby-Smith et al. (2009), il est difficile de mesurer les CD. Selon eux, les études qualitatives sont plus pertinentes car elles donnent une description détaillée des processus concernés, le rôle du management et l'interaction avec l'environnement. L'étude qualitative

permet de mieux appréhender l'environnement de l'entreprise dans son intégralité et les facteurs de contingence qui le caractérisent. Aussi, ils proposent de diversifier les contextes d'études pour voir en quoi les CD concernent l'utilisation des ressources et l'implémentation de nouveaux processus.

Selon Musca (2006, p. 3), « *l'étude de cas est une stratégie de recherche qui, dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967), permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des patterns, dans une optique de génération de théorie* »

Notre but en menant des études de cas est non seulement de vérifier la validité des propositions formulées en nous appuyant sur des éléments de la littérature, mais aussi de faire émerger des éléments nouveaux, issus du terrain. La nécessité de faire émerger des éléments nouveaux provient de la complexité du sujet et de la nécessité d'opérationnaliser le concept des capacités dynamiques dans un contexte en réseau. De cette manière, il nous a paru pertinent de combiner les deux démarches de l'analyse qualitative : une démarche déductive qui consiste à partir des éléments de la littérature pour ensuite voir la réalité empirique, et une démarche inductive, notamment pour la question des capacités dynamiques *réticulaires*, qui sont peu documentées dans la littérature académique.

Nous souhaitons étudier « comment ces « choses » sont amenées à se constituer, reproduites, adaptées et définies à travers des processus mouvants <sup>8</sup> » (Tsoukas et Chia, 2000, p. 568), aussi l'analyse qualitative nous semble-t-elle pertinente, car elle permet de faire ressortir des éléments riches permettant une analyse plus fine des phénomènes étudiés.

Après avoir effectué une revue de littérature sur les CD, nous avons construit notre guide d'entretien qui était axé essentiellement sur l'existence des événements que nous voulions tester. Ce guide, après quelques entretiens, nous semblait réducteur, car le phénomène étudié revêt une plus grande complexité, et parce qu'il ne permettait pas de faire ressortir des éléments nouveaux. Les premiers entretiens menés nous ont permis d'affiner le guide, tout d'abord en limitant le nombre de questions et ensuite, en restant le plus large possible pour avoir un maximum de narratif de la part des interviewés. Dans le cadre de notre étude, notons que cette méthodologie s'est imposée chemin-faisant.

---

<sup>8</sup> « *How such « things » come to be constituted, reproduced, adapted and defined through ongoing processes* » (Tsoukas et Chia, 2000, p. 568)

L'objet de recherche étant les capacités dynamiques, l'analyse qualitative est pertinente car elle permet de comprendre le processus par lequel les partenariats sont construits et les conditions d'émergence des capacités dynamiques réticulaires. Pour cela, il nous a paru pertinent d'explorer à la fois les processus et les contenus de ces processus ainsi que le contexte dans lequel processus et contenus sont mis en œuvre (Musca, 2006 ; Pettigrew, Woodman et Cameron, 2001). Dans l'optique de croiser tous ces éléments, la méthode proposée par Gioia nous semble appropriée (Corley et Gioia, 2004 ; Gioia, Corley et Hamilton, 2012).

Cette deuxième partie sera organisée comme suit : dans un premier temps, nous présentons la méthode Gioia (2.1), dans un deuxième temps, nous croisons cette approche avec l'objet de recherche étudié (2.2), et en dernier lieu, nous présentons le terrain étudié (2.3).

## **2.1. La validité de la méthode qualitative suivant une démarche Gioia**

Selon les auteurs, « *les concepts sont des précurseurs de construits donnant du sens aux mondes de l'organisation* »<sup>9</sup> (Gioia, Corley et Hamilton, 2012). Il est donc important de s'intéresser aux concepts qui permettent de faire émerger des construits. Ils proposent de s'intéresser à un nouvel outil qui est de considérer les concepts avant de se fonder sur les construits qu'ils génèrent. Suivant cette méthode, les données sont traitées au fur et à mesure qu'elles sont collectées. Les réponses des interviewés ont été interprétées en prenant en considération le contexte dont ils sont issus (équipe d'animation, type d'entreprise, type de RTO) et les premiers éléments théoriques issus d'une revue de littérature.

Dans les domaines où il est nécessaire d'écouter les acteurs et d'apprécier leur point de vue sur un sujet, cette méthodologie est considérée comme idéale car elle permet de ne pas imposer la manière dont le chercheur appréhende le concept. Pour ce faire, selon les auteurs, le protocole d'entretien doit être à la fois suffisamment instruit pour faire ressortir les éléments que le chercheur souhaite souligner et suffisamment large pour faire émerger de nouveaux éléments. Ensuite, il est nécessaire « *d'accorder une attention particulière à la révision du protocole de recherche au fur et à mesure que celle-ci évolue, en suivant ses tournures, virages, et ses montagnes russes impliqués dans la découverte de la théorie enracinée* » (Glaser et Strauss, 1967), jusqu'à même des fois être sur le point de modifier la

---

<sup>9</sup> « *concepts are precursors to constructs in making sense of organizational worlds* » (Gioia et al, 2012, p.16).

*question de recherche initiale* »<sup>10</sup> (Gioia, Corley et Hamilton, 2012, p. 19). Pour cela, selon les auteurs, il est parfois nécessaire de revoir le guide d'entretien au fur et à mesure que la recherche évolue, bien que cette pratique soit souvent critiquée.

Cette méthode semble donc idéale pour l'analyse d'un concept complexe qu'il est nécessaire d'opérationnaliser. La méthode Gioia cherche souvent à construire un modèle explicatif du phénomène observé.

Ce modèle explicatif suit une démarche « *grounded theory* », dans le but de « *construire un modèle inductif mouvant qui est enraciné dans les données (tel qu'il est démontré par la structure de données), un modèle qui met en avant l'expérience des répondants dans des termes théoriques. Le modèle enraciné doit ensuite en être un qui montre les relations dynamiques entre les concepts émergents qui décrivent ou expliquent le phénomène étudié et qui donnent du sens aux liens données/ théories*<sup>11</sup> »

## **2.2. La méthode Gioia, l'abduction et les capacités dynamiques étudiées**

Alors que la *Grounded Theory* nécessite une « *réitération constante entre les matériaux empiriques et la théorie afin d'émettre des conjectures qui permettent d'expliquer le phénomène* » (Dang, 2011, p. 101), Locke (2010) considère l'abduction « *comme un processus de formation d'une explication possible, incluant un effort imaginatif pour comprendre à la place des êtres qui agissent et apprennent dans un monde* »<sup>12</sup>. La démarche Gioia est très largement controversée car, il est considéré que, dans la mesure où les auteurs donnent une portée explicative au phénomène étudié, il existe un débat important concernant la posture de leur recherche, et notamment sur leur démarche.

Dans un premier temps, « *la présentation de leur épistémologie est très discutable. La démarche est présentée comme inductive, alors qu'elle est fondamentalement abductive* » (Dumez, 2013). Gioia, Corley et Hamilton, (2012) eux-mêmes, avancent le caractère abductif

---

<sup>10</sup> « *And then we pay extraordinary attention to the revision of the protocol as the research progresses, following the twists, turns, and roller-coaster rides involved in discovering grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), sometimes even to the point of modifying the initial research question.* »

<sup>11</sup> *Traduction personnelle de « building a vibrant inductive model that is grounded in the data (as exemplified by the data structure), one that captures the informants' experience in theoretical terms. The resulting grounded theory model, then, should be one that shows the dynamic relationships among the emergent concepts that describe or explain the phenomenon of interest and one that makes clear all relevant data-to-theory connections » Ibid P. 8*

<sup>12</sup> *Abduction is the process of forming a possible explanation, involving an imaginative effort to understand on the part of beings acting and learning in a world* »

de leur recherche en indiquant que « *en parallèle avec la collecte de données et après les premières étapes d'analyses, nous commençons à « jongler » entre les données émergentes, les thèmes, concepts, les dimensions et une littérature pertinente, non seulement pour voir si ce que l'on a trouvé a des précédents mais aussi pour voir si nous avons découvert des concepts nouveaux* »<sup>13</sup> (Gioia, Corley et Hamilton, 2012, p. 7). Le processus de recherche qu'ils décrivent ici est bien un processus abductif qui relève aussi d'une forme d'« exploration hybride » qui consiste « *à procéder par aller-retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche* » (Charrière-Petit et Durieux, 2007, p.72). C'est donc une méthode qui permet « *d'enrichir et approfondir les connaissances antérieures* », tendant « *vers un réalisme fort de la théorie (Koenig, 1993), et vers la production de construits théoriques fortement enracinés (Glaser et Strauss, 1967) dans les faits considérés* » (Charrière-Petit et Durieux, 2007, p. 73).

La méthode abductive permet donc d'apprécier la réalité managériale dans un contexte étudié tout en la confrontant à des concepts déjà abordés théoriquement. C'est donc une méthode pertinente, notamment en Sciences de Gestion, qui se veut être une science pour l'action. L'analyse des capacités dynamiques dans un contexte en réseau est cohérente avec l'adoption d'une méthodologie abductive car la revue de littérature ne nous documente pas suffisamment sur le sujet. Des allers-retours semblent alors primordiaux.

De manière générale, « *la recherche qualitative n'a de sens que dans un processus abductif, lent, fait d'allers et retours et de redéfinition méthodologique, et destiné à ouvrir le champ scientifique par l'exploration, une exploration faite d'un équilibre entre bricolage et rigueur. Normalisé à faux, ce processus n'a plus aucun sens* » (Dumez, 2013).

### **2.3. Le terrain étudié**

Après avoir « prospecté » tous les pôles de la région PACA, nous avons obtenu 9 entretiens avec des RTO différents, essentiellement auprès d'équipes d'animations de pôles (SCS, Capénergies, Popsud, Risques, Pegase, Trimatec, Eurobiomed, CRITT Chimie). A ce jour, nous comptabilisons une vingtaine d'entretiens (équipes d'animation et entreprises confondus) pour un volume horaire d'environ 20 heures également.

---

<sup>13</sup> Traduction personnelle de Gioia et al. 2012, p. 7 « *Coincident with the data gathering and after the initial stages of analysis, we also begin cycling between emergent data, themes, concepts, and dimensions and the relevant literature, not only to see whether what we are finding has precedents, but also whether we have discovered new concepts* »

Notre « panel » de répondants est donc issu de 9 réseaux différents, avec un focus sur 3 RTO : le pôle Risques, la pépinière CEEI et le PRIDES EaEcoentreprises.

**Tableau 2 : Présentation des choix effectués pour la recherche empirique**

<b>Choix effectués</b>	<b>Raisons</b>
Méthodologie qualitative	La plus pertinente pour comprendre les dynamiques organisationnelle et pour la recherche sur le contenu et le processus. Notre recherche étant exploratoire pour la question des CD, il nous semble pertinent de faire ressortir un maximum d'éléments du terrain.
Etudes de cas multiples	L'étude de cas multiple nous permet d'appréhender la dynamique de construction des capacités dans différents contextes. Bien que nous travaillons sur les RTO, les dynamiques de proximité(s) ne sont pas les mêmes dans tous les pôles. Chaque RTO a ses spécificités (liés à son histoire ; son métier, la nature des acteurs qui le composent...) et comprendre la construction de ces capacités dans divers contextes de réseaux nous a paru pertinent
Choix du terrain	Du à la richesse des configurations inter-organisationnelles qui existent. Les collaborations tripartites, la nécessité de prendre en compte les interactions diverses dans un tel réseau est, selon nous, pas encore traité dans la littérature sur les CD.
Les unités d'analyse	Les unités d'analyse sont : - le réseau - l'entreprise

### 3. RESULTATS ET DISCUSSION

Notre choix pour l'analyse des capacités dynamiques a donc porté sur la « méthode Gioia » car il nous a semblé nécessaire de croiser la réalité du terrain avec le caractère très théorique de ce concept et de voir comment l'on pouvait définir celui-ci à la lumière des pratiques organisationnelles. Notre guide d'entretien est donc resté très ouvert sur la question des capacités dynamiques. Nous avons, dans un premier temps interrogé les répondants sur ce qu'ils comprenaient par le terme « capacité dynamique », sans avoir au préalable donné une définition quelconque. Les questions clés que nous posons sont les suivantes : « Voyez-vous l'importance de modifier constamment la base de vos ressources ? Si oui, comment faites vous ? (*car c'est la définition la plus large, celle d' Helfat (2007) des CD*) Que pensez-vous devoir faire/détenir ? A quel niveau de l'organisation cela se passe-t-il ?

La plupart des réponses sont orientées vers des mots clés tels que « anticipation », « flexibilité », « agilité », « réactivité », entre autres. La réponse à cette question est différente

suyvant où l'on se place. Les interviewés conçoivent donc la capacité dynamique sous l'angle de la compétence.

✧ *Une caractéristique contextuelle des RTO : la proximité*

En ce qui concerne les facteurs d'influence sur les capacités dynamiques, nous avons constaté le rôle important de différents niveaux de proximité (voir les travaux de Zimmermann (2001), Rallet et Torre (2005), Ehlinger et al, 2007). La proximité géographique est considérée comme un catalyseur des relations collaboratives et favorisant le déploiement de capacités dynamiques. Les interviewés considèrent néanmoins la proximité géographique plus comme un facilitateur d'accès aux ressources et favorisant la confiance entre partenaires présents sur un même territoire.

La proximité géographique est souvent considérée comme un moyen d'accès facilité aux ressources. Bien que les entretiens menés attestent de la nécessité d'être proche, il en ressort qu'il soit possible d'adopter des pratiques de gestion dynamique de projets dans ces structures multiformes sans qu'il y ait proximité géographique. La proximité géographique doit donc être couplée avec une confiance ou avec ce que les acteurs appellent une « proximité de culture d'organisation » ou une « proximité d'objectifs ».

D'autres facteurs d'influence ont également pu être soulevés ; notamment ; la proximité organisationnelle et l'influence de l'histoire. Il a été constaté que la collaboration entre acteurs hétérogènes (distance organisationnelle) et entre acteurs proches en termes de domaines d'activités ou de compétences mais qui se concurrencent à d'autres niveaux (coopétition) auraient un impact sur le déploiement des capacités dynamiques. L'aptitude de l'organisation à modifier sa base de ressources en adaptant ou reconfigurant ses processus dépend fortement de la nature des relations existantes au sein du réseau auquel elle appartient. Yami, Lehmann-Ortega et Naro, (2008) s'interrogent sur la notion de « capacités dynamiques coopétitives ». En effet, selon ces auteurs, ces capacités dynamiques sont ceux qui aident l'entreprise à faire évoluer les rapports de concurrence avec d'autres entreprises en rapports collaboratifs. Dans un contexte d'environnement dynamique, les entreprises doivent adapter leurs stratégies en combinant en même temps, les rapports concurrentiels basés sur la rivalité, et des pratiques de collaboration basées sur le partage et le transfert des connaissances et des ressources (Lado, 2006). Yami, Lehmann-Ortega et Naro (2008) ont combiné deux niveaux d'analyse, l'interne

et l'externe et ont constaté que l'environnement externe, les mesures individuelles, à savoir, celle du manager et les aspects organisationnels favorisent le développement des capacités dynamiques.

Nous constatons, à la lumière de cette littérature et des constats empiriques réalisés, que l'organisation, en s'alimentant de son environnement externe, peut apporter des changements en interne.

Les différentes dimensions de la proximité ainsi que la trajectoire historique du réseau ont été regroupés sous un concept agrégé que nous appelons « leviers territoriaux » car ils sont bien des facteurs, souvent caractérisés par une dynamique territoriale, qui favorisent le déploiement de capacités dynamiques. Il faut aussi souligner ici l'importance de la proximité cognitive, qui constitue le partage des codes de conduites, de valeurs (souvent territoriales). Ces leviers territoriaux constituent en effet des facilitateurs (ou inhibiteurs) au déploiement des capacités dynamiques.

En adoptant la démarche de Gioia, nous avons pris en compte les citations et les avons analysées au fur et à mesure que les entretiens étaient menés. Nous avons procédé par codage large (tout le texte a été codé, sans prendre en considération l'ordre des questions posées et les réponses données à celles-ci). Nous avons ensuite tenté de lier les données avec des mots clés (concepts de second ordre) dans lesquels nous pouvions déjà rassembler un certain nombre de verbatims. Ensuite, le regroupement de ces concepts de second ordre fait ressortir des thèmes centraux sur lesquels nous orientons notre recherche (concepts agrégés). Il faut souligner ici que seulement quelques citations sont présentées dans ce papier, les résultats obtenus sont beaucoup plus denses.

Les entretiens ont fait ressortir la nécessité de prendre en compte la nature des RTO étudiés. En effet, les pratiques émergentes, pour le cas des pôles de compétitivité, ne sont pas les mêmes dans un pôle filière et dans un pôle technologique. Il est donc difficile de dresser une typologie de bonnes pratiques ou des processus les plus communément utilisés et performants sans spécifier du caractère idiosyncratique de ceux-ci. Chaque pôle a des pratiques et revoit constamment ses pratiques en fonction de sa nature, de son sentier et de ses objectifs.

#### ✧ *La conception des capacités dynamiques*

Pour ce qui est de la question du « comment », le discours des acteurs est quelque peu

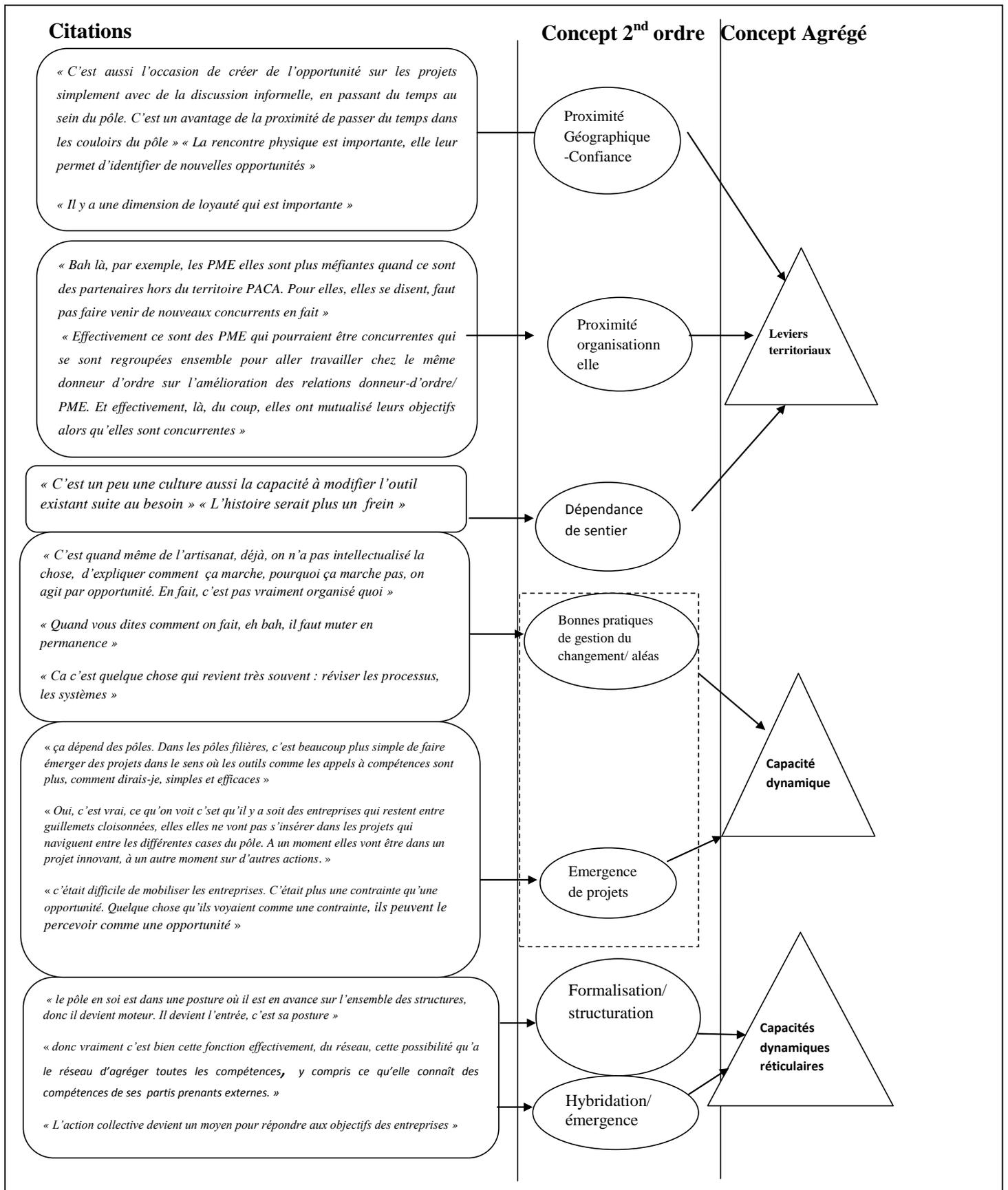
partagé. Les entreprises orientent leurs réponses vers les dimensions opérationnelles telles que la veille technologique, la force commerciale (car permet de créer des marchés), et les dimensions managériales (notamment pour les start-ups) telles que l'orientation stratégique du « manager » (au sens large), les aptitudes « entrepreneuriales ». Nous retrouvons à la fois une conception des capacités dynamiques sous l'angle des routines et bonnes pratiques au sens de Eisenhardt et Martin (2000).

Nous avons pu relever un certain nombre de bonnes pratiques et des conceptions liées en amont, à l'émergence des projets. L'aptitude à identifier une opportunité de projet ou d'en créer une relève d'une capacité dynamique.

Les membres des équipes d'animation (désormais EA) orientent leur réponse sur les capacités dynamiques vers une dimension managériale. Elle est qualifiée comme une aptitude à la fois technique et relationnelle du « dirigeant » à identifier des partenariats potentiels pour des projets, de coordonner les actions des membres du projet, et de les accompagner tout au long du processus projet (cette manière d'aborder les CD est proche de celle de Teece, 2007, et de Helfat et al, 2007 sur les capacités dynamiques managériales). Les membres des EA qualifient leur aptitude de « combinatoire » ; c'est-à-dire ; arriver à combiner les connaissances et les compétences des acteurs hétérogènes (Notons que cet élément a été soulevée dans la thèse de Dang, 2011).

Nous constatons que les CD opèrent donc à la fois au niveau stratégique, opérationnelle et structurelle. Les exemples recueillis à ces niveaux sont tels que l'entreprise peut (pour exprimer ses CD) modifier ou adapter ses pratiques courantes de manière régulière mais aussi changer de business model (caractère plus stratégique) à moyen et long terme. Le caractère « temporel » du changement sur la base des ressources et l'étendue de ce changement décrivent plus ou moins la manière dont l'organisation déploie ses capacités dynamiques.

**Schéma 1 : Articulation des données en adoptant la « méthode Gioia ».**



### ❖ *Les capacités dynamiques réticulaires (CDR)*

Les « capacités dynamiques réticulaires » dont nous nous proposons de vérifier l'existence, sont bien décrites par l'expérience des personnes rencontrées sur le terrain. La manière dont celles-ci la décrivent diffère selon la nature de l'entité (entreprise ou équipe d'animation) et la nature du réseau (pôle, pépinière ou PRIDES). En effet, les répondants ont indiqué la nécessité de prendre en compte le rôle joué par l'action collective mise en place par les pôles ainsi que l'importance de prendre en considération l'interaction dans ce type de réseau. Les capacités dynamiques réticulaires peuvent être traduites soit par quelque chose de formel pouvant émerger de l'action collective. A titre d'exemple, nous pouvons citer le consortium CORPE qui consiste en un moyen mis en place par les pôles Capénergies, Optitec, Risques, Pegase et Eurobiomed pour mutualiser leurs ressources respectives. Le pôle est alors une structure qui permet la cristallisation des capacités dynamiques car il facilite l'interaction.

Les capacités dynamiques peuvent aussi être plus émergentes et issues de collaborations spontanées. Par exemple, elles peuvent émerger ou être construites lors de la participation d'acteurs dans les projets d'innovation. Les capacités dynamiques de nature émergentes sont difficiles à identifier mais sont bien existantes selon les interviewés. Elles sont caractérisées par la possibilité de co-construire de nouveaux projets ou la simple possibilité de « co-identifier » les nouvelles opportunités de projets. Les CDR peuvent résider dans ce que les acteurs appellent les « communautés de pratiques » (qui peuvent résider dans les équipes-projets selon Chanal, 2000). Ces capacités peuvent être construites à travers des pratiques d'« open innovation ».

La littérature nous édifie « indirectement » sur l'existence de ces capacités. Par exemple, l'étude de Dagnino (2004) établit le lien entre CD et systèmes complexes. Les RTO ont un mode de fonctionnement tout comme ce que l'auteur caractérise de « system of business entreprises » et les interactions entre entreprises facilitent l'émergence d'innovations et les meilleures pratiques. Ainsi, selon Dagnino (2004), les avantages qui sont générés par les capacités dynamiques proviennent de la capacité de l'entreprise d'apprendre à intégrer de nouvelles pratiques de gestion de toutes les ressources existantes et de développer de nouveaux systèmes de ressources, de compétences et de capacités (Dagnino, 2004). Si nous nous basons sur le raisonnement de Dagnino (2004), le réseau caractérisé par l'hétérogénéité des acteurs, des ressources et des compétences, est un endroit où de nouvelles configurations peuvent être construites grâce à ces interactions.

Leoncini et Montresor (2007, p.32) s'appuient sur la théorie de la complexité pour introduire ce qu'ils appellent les « capacités dynamiques systémiques ». Selon ces auteurs, il est nécessaire d'examiner l'environnement de l'entreprise en tenant compte à la fois de sa facette organisationnelle et territoriale. Les auteurs ont démontré dans leur étude que, pour comprendre les capacités dynamiques de l'entreprise, il faut tenir compte de l'interaction étroite entre les éléments organisationnels et environnementaux (Leoncini et Montresor, 2007, p. 59). En outre, selon eux, il ya un biais dans l'étude des capacités dynamiques, parce que, « *en se concentrant sur l'organisation interne de l'entreprise, les aspects relationnels et contextuels, ce qui affecte la création et le développement des capacités dynamiques, ont été quelque peu négligé* » (Leoncini et Montresor, 2007, p. 27). Les auteurs expliquent que l'environnement géographique dans lequel l'entreprise évolue affecte le déploiement de ses capacités dynamiques. L'application de l'approche évolutionniste pour l'analyse des capacités dynamiques indique que les capacités dynamiques évoluent au fil du temps. Ces questions ont été abordées par Eisenhardt et Martin (2000) qui expliquent que les capacités dynamiques à déployer dans un environnement volatile ne seront pas les mêmes que celles en environnement stable. Dans cette même logique, les travaux de Winter (2003) et Wang et Ahmed (2007) nous édifient sur les différents «niveaux» de capacités, et que certaines CD peuvent en générer d'autres (Ambrosini, Bowman et Collier, (2009). Zahra, Sapienza et Davidsson (2006, p. 947) suggèrent qu'*«une sorte de spirale infinie de possibilités à renouveler les capacités pourraient être conçues* », dénotant encore le caractère dynamique évolutive de DC. Les travaux de Mc Evily et Marcus (2005) et celle de Mahmood, Zhu et Kajac (2010) montrent que différents types, niveaux et intensités de liens dans un réseau ont une influence sur les capacités. Pour Dagnino (2004), les réseaux inter-organisationnels sont constitués de faisceaux complexes de «ressources réseau» et de capacités. Dagnino (2004) parle de « capacités dynamiques inter-entreprises » qui sont, selon lui, présentes dans des alliances temporaires et qui améliorent la valeur des ressources et capacités collectives.

Toutes ces manières d'aborder le caractère inter-organisationnel des capacités nous poussent à proposer que l'interaction au sein d'un réseau peut permettre la co-construction, la co-adaptation et la co-reconfiguration des ressources impliquées.

#### ❖ *L'hétérogénéité des acteurs et les capacités dynamiques*

L'article de Pecqueur (2005) nous montre comment un territoire urbain peut permettre de construire des ressources spécifiques à travers l'interaction des acteurs. La capacité

dynamique est détenue par un territoire dont le mode de coordination permet « *une flexibilité dans le déploiement des ressources, des activités et des compétences sans faire éclater le contexte territorial.* »

« *Il s'agit ici d'une capacité créatrice du tissu qui, en organisant une souplesse de combinaison de ses ressources et actifs, dispose de moyens de mettre en oeuvre des stratégies collectives susceptibles d'infléchir le devenir économique du territoire.* » L'auteur appelle cela le processus de spécification (qui permet la création d'une ressource spécifique pour le territoire) qui peut être caractérisé par le caractère combinatoire de l'intégration des ressources d'un territoire. Ces ressources peuvent être technologiques, productives, commerciales et des compétences.

Le fait de favoriser les interactions recherche/formation/industrie constitue une capacité dynamique pour l'industrie grenobloise selon Pecqueur (2005, p.264) : « *cette capacité dynamique a été mise en œuvre plusieurs fois, aboutissant à des 'ajustements structurels' des activités afin que le complexe local s'adapte aux évolutions, générant même certaines innovations en première mondiale.* »

Faire collaborer des acteurs hétérogènes implique de mettre en commun (au sein d'un projet d'innovation par exemple), des connaissances hétérogènes qui nécessitent d'être combinées. Il a été constaté, lors de nos entretiens, que, plus les connaissances des acteurs ainsi que la nature des acteurs diffèrent, plus le degré d'apprentissage de leur réseau est important.

### **3. CONCLUSION**

L'objectif de cette recherche est de s'interroger sur le caractère inter-organisationnel des capacités dynamiques et sur la méthode à employer pour l'étude de ces capacités. Nous avons mis en évidence que la méthode Gioia pouvait permettre de croiser les données issues du terrain avec des concepts théoriques. Cette méthode nous a permis d'avoir des premiers résultats sur un nombre limité de cas. Le caractère abductif de cette recherche et la nécessité de traiter les données de manière systématique nous permet en effet d'avoir une compréhension plus fine des phénomènes observés.

La nature des capacités dynamiques identifiées dépend de la nature de la structure étudiée. Par exemple, dans une TPE ou une start up, la capacité dynamique est plutôt considérée comme l'aptitude de l'organisation à adapter et/ou reconfigurer son business model, justement parce

que ces petites structures ont la possibilité d'être plus flexibles que les grands groupes. Pour les structures d'animation des RTO, la capacité dynamique s'apparenterait plus à la compétence managériale des « animateurs de réseaux » à identifier des projets porteurs et des combinaisons de ressources adéquates pour ces mêmes projets.

La principale limite de cette recherche réside dans le nombre limité d'entretiens réalisés ainsi que dans la nature ponctuelle de ceux-ci. Une étude longitudinale dans ces types de réseaux peut permettre de bien comprendre « comment » ces capacités dynamiques émergent et sont déployées. Aussi, le fait que cette recherche soit une recherche non encore complètement aboutie, les résultats présentés dans ce papier ne sont que partiels.

## Références

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). "What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management?" *International Journal of Management Reviews*, 11 (1), 29-49.

Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(s1), S9-S24.

Chanal, V. (2000). Communautés de pratique et management par projet. *M@ n@ gement*, 3(1), 1-30.

Charreire S., Durieux F. (2007), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in , R.A. Thiétart et coll. (Ed.), *Méthodes de recherche en management* Paris: Dunod.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208

Dagnino, G.B. (2004) "Complex systems as key drivers for the emergence of a resource- and capability-based interorganizational network" Special Double Issue *Emergence: Complexity and Organization*, Vol. 6 Nos. 1-2 Fall 2004 pp. 61-69

Daneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23, 1095–1121.

Dang, R. (2011) « L'intégration des PME au sein des dynamiques territoriales d'innovation: une approche fondée sur les connaissances. Le cas de deux clusters du Pôle de Compétitivité SCS », Thèse de Doctorat, Ecole Doctorale DESPEG 244 « Droit, Sciences Politiques, Economiques et de Gestion »

Di Stefano G, Peteraf M., Verona G. (2010), « Dynamic capabilities deconstructed : a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, N°4, 1187-1204.

Dumez, H (2013) « De la normalisation de la recherche en général, et de la normalisation de la recherche qualitative en particulier » *Le Libellio* Vol. 9, n° 3, 23-26.

Dyer J., and Singh H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol.23, n°4, 660-679.

Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D., Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, *Revue française de gestion* 2007/1, n° 170, 155-171.

Eisenhardt KM, Martin JA. (2000), Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Special Issue 21(10–11), 1105–1121.

Esterby-Smith M., Lyles, M., Peteraf, M., (2009), "Dynamic Capabilities: current debates and future directions", *British Journal of Management*, Vol 20, S1-S8.

Fen Chong S., Pallez F.,(2009) "Le pilotage par projet dans les Pôles de compétitivité",

*XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS).*

Foss, N. J. (1999), « Networks, capabilities and competitive advantage », *Scandinavian Journal of Management*, 15, 1-15.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research : notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1):15-31.

Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago, IL: Aldine

Griffith, D., Harvey, M. (2001), "A *resource perspective of global dynamic capabilities*", *Journal of International Business Studies*, Vol. 32 No.3, pp.597-606

Gulati R. (1999). Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal* 20(5): 397–420.

Håkansson, H., (1993), “Networks as a mechanism to develop resources”, in Beije, Groenewegen & Nuys (Eds), *Networking in Dutch industries*, Leven-Apeldorn, Garant.

Helfat, C.E (2007). *Dynamic Capabilities: Foundations*, in Helfat, C.E and al. in *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*, Blackwell Publishing, 1-18.

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations* Malden, MA: Blackwell

Helfat, C. E. and M. A. Peteraf (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles." *Strategic Management Journal* 24(10), 997-1010.

Josserand E. (2007), *Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise*, *Revue française de gestion* , n° 170/1, 95-102.

Katkalo, V.S., Pitelis, C., & Teece, D.J. (2010); Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1175-1186

Koenig G. (1993), *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol.9, 4-17.

Lado A. , Boyd, N., Wright, P. et Kroll, M (2006), « Paradox and theorizing iwthin the resource-based view», *Academy of Management Review*, vol. 31, n°1, 115-131

Lavie D. (2006), "The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View", *Academy of Management Review*, Vol.31, n°3, 638-658.

Leoncini, R., Montresor, S., (2007), “Dynamic capabilities, Between firm organization and Local Systems of Production”, *Routledge studies in Global Competition*, 403 p.

Locke K. (2010), “Abduction”, in Albert J. Mills, Gabrielle Durepos, Elden Wiebe

(eds.), *Encyclopedia of Case Study Research*, volume 1, London: Sage.

Mahmood I. P., Zhu, H., Kajac E. J. (2010), “Where can capabilities come from? Network ties and capability acquisition in business groups”, *Strategic management journal*, Vol. 32, n° 8, 820-848

Makadok R. (2001). Toward a synthesis of the resourcebased and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal* 22(5): 387–401.

McEvily B, Marcus A. (2005). Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities. *Strategic Management Journal* 26(11): 1033–1055.

Musca G. (2006), Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement, Vol.9, No 3, p.145-168*

Pablo A.L., Reay T., Dewald J.R., Casebeer A.L. (2007), “Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector”, *Journal of Management Studies*, 44(5): 687-708.

Pavlou P.O.A., Sawy E.L. (2006), “Decomposing and leveraging dynamic capabilities”, *Working paper*, Anderson Graduate School of Management, University of California, Riverside.

Penrose, E. T. (1995). *The theory of the growth of the firm, 1959. Cambridge, MA.*

Pettigrew A.M., Woodman R.W., Cameron K.S. (2001), Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, Vol.44, No 4, 697-713

Porter, M.E. (1991), “Towards a dynamic theory of strategy”, *Strategic Management Journal*, Vol12, 95-117.

Salvato, Carlo (2003) “The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution”. *Journal of Management Studies* 40/1: 83-108.

Shreyögg, G., Kliesh-Eberl, M., (2007), “How dynamic can organizational capabilities be? Toward a dual- process model of capability dynamization” , *Strategic Management Journal*, 28, 913-933

Teece, D.J., Pisano, G. and Schuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and Understanding Dynamic Capabilities strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol 18, Iss 7, 509–533

Teece D.J. (2007a), “Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance”, *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and localization. *Regional studies*, 39(1), 47-59.

Tsoukas H., Chia. R. (2002), "On organizational becoming: Rethinking organizational change". *Organization Science*, Vol.13, No 5, p.567-582

Wang C.L., Ahmed P.K. (2007), "Dynamic capabilities: a review and research agenda", *International Journal of Management Review*, 9(1): 31-51.

Winter, S. G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities." *Strategic Management Journal* 24(10): 991-995.

Yami, S ; Lehmann-Ortega, L ; Naro, G. (2008) « Capacités dynamiques coopétitives : le cas MSI dans la sous-traitance mécanique » *XVIIe Conférence internationale de l'AIMS, Nice-Sophia Antipolis, 28-31 mai*.

Zahra S.A., Sapienza H.J., Davidson P. (2006), "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A review, model and research agenda", *Journal of Management Studies*, 43(4): 917-955

Zimmermann, J.B(2008). « Le territoire dans l'analyse économique : Proximité géographique et proximité organisée » *Revue Française de gestion*, n°184, 2008, p. 105-118.

Zollo, M. and S. G. Winter (2002). "Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities." *Organization Science* 13(3): 339-351