

Les capacités dynamiques : une question de proximités ?

Le cas d'organisations culturelles et créatives.

FONLUPT, Louisa

Université Clermont Auvergne, CleRMA,

11, boulevard Charles de Gaulle, 63000 Clermont-Ferrand, France

louisa.fonlupt@doctorant.uca.fr

TALBOT, Damien

Université Clermont Auvergne, CleRMA,

11, boulevard Charles de Gaulle, 63000 Clermont-Ferrand, France

damien.talbot@uca.fr

Résumé :

Les industries culturelles et créatives créent des emplois et contribuent au rayonnement culturel, mais font simultanément face à de nombreuses menaces (pandémie, transition numérique) : elles doivent donc s'adapter aux changements de l'environnement en développant des capacités dynamiques. Si les travaux ont fortement étudié les antécédents internes de telles capacités, l'impact des relations inter-organisationnelles et des réseaux locaux n'a que peu été exploré. Pourtant, les organisations culturelles et créatives s'ancrent dans des lieux, rendant cruciale leur inscription dans de tels réseaux. Pour combler ce manque, notre article vise à étudier, à partir des travaux de l'Ecole de la Proximité, l'influence combinée des proximités géographique et organisationnelle sur le développement de ces capacités. 18 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès d'organisations culturelles et créatives d'un réseau localisé à Clermont-Ferrand. Nous montrons que le renforcement des proximités géographique et organisationnelle (réseaux locaux) et leur substitution (réseaux distants) contribuent aux capacités de sentir, se saisir et reconfigurer des acteurs. En revanche, de trop fortes ou trop faibles proximités n'ont pas d'effet sur ces capacités. Nous concluons sur l'importance d'être « ici et ailleurs » : renforcer la proximité géographique tout en développant des ponts avec des relations externes pour éviter l'enfermement dans un réseau unique.

Mots-clés : proximité, capacité dynamique, industries culturelles et créatives.

Les capacités dynamiques : une question de proximités ?

Le cas d'organisations culturelles et créatives.

INTRODUCTION

Les travaux sur les capacités dynamiques postulent que l'avantage concurrentiel d'une entreprise est déterminé par le développement d'une capacité à faire face aux changements de l'environnement (Teece et al., 1997). Ces capacités dynamiques sont des répertoires d'actions partagés (Nooteboom, 2009), des processus spécifiques et routinisés au sein de l'organisation permettant la reconfiguration des ressources de l'entreprise face aux changements (Eisenhardt et Martin, 2000). Au sein de cette littérature, la question des antécédents de telles capacités est centrale (Schilke et al, 2018 ; Altintas, 2020). Les appréhender peut en effet aider les acteurs à mettre en place des actions pour favoriser l'apparition, le maintien et le développement de capacités dynamiques. Cependant, alors que les recherches se sont initialement focalisées sur le niveau organisationnel, le rôle joué par les relations inter-organisationnelles a moins été étudié (Eriksson, 2014 ; Schilke et al, 2018). Notre travail vise ainsi à répondre à la nécessité d'étudier les antécédents inter-organisationnels et de réseaux des capacités dynamiques.

Quelques premiers auteurs se sont intéressés à la question, en étudiant l'influence de facteurs structurels (Zheng et al, 2011 ; Alinaghian et Razmdoost, 2018), relationnels (Zheng et al, 2011 ; Alinaghian et al, 2020), ou de gouvernance (Bocquet et Mothe, 2015 ; Van Der Yeught et Bon, 2016 ; Giudici et al, 2018) sur le développement de ces capacités. D'autres se sont attachés à étudier l'influence des proximités (Deeds et al, 2000 ; Bocquet et Mothe, 2015 ; Meurier et Guieu, 2017), permettant ainsi d'appréhender le rôle joué par l'espace relationnel et géographique, sur les capacités dynamiques. Ces travaux présentent l'avantage de faire de l'espace un possible antécédent des capacités dynamiques, perspective dans laquelle s'inscrit

cette recherche. Plus précisément, l'École de la Proximité postule que la position des acteurs dans l'espace joue : les proximités qu'ils partagent ont des effets sur leurs actions. Les proximités entre acteurs sont toujours analysées au travers d'un double aspect, spatial et relationnel (Torre et Rallet, 2005 ; Boschma, 2005). Spatial, en traitant des effets de la proximité géographique, et donc du face à face entre acteurs, sur leurs actions partagées (Cassi et Plunket, 2014 ; Davids et Frenken, 2018). Relationnel, en prenant en compte la position des individus dans l'espace cette fois social (O'Leary et al., 2014).

Toutefois, les proximités sont souvent étudiées une à une, de façon indépendante, alors même que ces dernières sont en réalité articulées, les effets se cumulant, se compensant ou se détruisant (Torre et Talbot, 2018). Pour dépasser cette limite, nous proposons d'analyser l'influence combinée des proximités géographique et organisationnelle sur les capacités dynamiques, au travers du cas des adhérents d'un réseau local. Le choix de ces deux proximités résulte du rôle prépondérant qu'ont ces dernières au sein des réseaux locaux. Il s'agit de comprendre le rôle joué par l'appartenance à un réseau commun situé à une échelle géographique déterminée, au sein d'une littérature où l'influence de la géographie a rarement été étudiée. Notre problématique devient : quels sont les effets des proximités géographique et organisationnelle sur les capacités dynamiques des organisations ?

Pour répondre à cette question, nous procédons à une analyse qualitative exploratoire d'un cas au sein duquel s'inscrivent des organisations culturelles et créatives. Deux raisons justifient ce choix. D'une part, ces industries sont stratégiques tout en étant en proie à de nombreuses menaces auxquelles elles doivent s'adapter (Ministère de la Culture, 2021). En effet, avec une valeur ajoutée équivalente à l'industrie agro-alimentaire (EY et France Créative, 2019), les savoir-faire des industries culturelles et créatives sont placés au cœur du rayonnement des pays (Roy et Pellegrin-Boucher, 2024). De plus, au travers d'une approche participative, la culture

et la créativité pourraient constituer un vecteur propice de cohésion sociale (Klein et Tremblay, 2010). Cependant, ces organisations sont aussi celles qui ont été les plus durement touchées par la pandémie de COVID-19 en Europe (EY, 2021), phénomène auquel s'ajoute de nombreuses évolutions structurelles du secteur. Face à ces changements, la reconfiguration des ressources de ces industries est aujourd'hui une question centrale (Roy et Pellegrin-Boucher, 2024) : elles se doivent de développer des capacités dynamiques pour surmonter différentes évolutions environnementales (Ruiz et al., 2021 ; Parmentier et Gandia, 2016 ; Murschetz et al., 2020). D'autre part, interroger ces capacités à l'aune des proximités géographique et organisationnelle devient d'autant plus nécessaire que ces organisations ont tendance à s'attacher à des lieux (Scott, 2000). En effet, le dynamisme de leur environnement ainsi que les connaissances principalement tacites qu'elles échangent représentent deux caractéristiques essentielles de ces industries qui nécessitent un recours accru au « buzz local » (Storper et Venables, 2004).

Sur le plan méthodologique, nous réalisons une étude de cas qualitative unique et enchâssée (Yin, 2018). 18 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès des adhérents d'un cluster d'industries culturelles et créatives basé à Clermont-Ferrand. Nous montrons que, en se combinant, les proximités géographique et organisationnelle influencent de diverses manières le développement des capacités dynamiques de ces acteurs. Ainsi, le renforcement (réseaux locaux) et la substitution (réseaux distants) des proximités contribuent aux capacités de sentir, se saisir et reconfigurer. En outre, les proximités peuvent aussi se détruire : de trop fortes ou trop faibles proximités ont un effet nul sur les capacités dynamiques des acteurs interrogés.

L'article s'organise de la façon suivante : nous procédons à une revue de littérature associée aux concepts de proximités et capacités dynamiques, puis exposons le contexte empirique des organisations culturelles et créatives et la méthode mobilisée. Nous présentons par la suite nos résultats et les discutons avant de conclure.

1. CADRE THEORIQUE

Après avoir défini les capacités dynamiques et leurs antécédents, nous évoquons l'École de la Proximité comme cadre d'analyse pertinent pour étudier l'impact des antécédents inter-organisationnels sur ces capacités.

1.1. DES CAPACITES DYNAMIQUES A LEURS ANTECEDENTS

Nous définissons les capacités dynamiques, leurs antécédents puis nous nous focalisons sur une catégorie spécifique, les antécédents inter-organisationnels et de réseau.

1.1.1 Les capacités dynamiques et la déclinaison de Teece (2007)

Les capacités dynamiques, définies comme « *the capacity of an organization to purposefully create, extend and modify its resource base* » (Helfat et al, 2007 ; p. 1), émergent de différents champs théoriques (Teece et al, 1997). Issues de la *Resource-based-view* (RBV) et ancrées dans le management du changement (Easterby-Smith et al, 2009), elles agissent sur les ressources et compétences des organisations en les reconfigurant. Ce sont des capacités intentionnelles et structurées dans le temps. Elles se distinguent donc des capacités ordinaires ainsi que certaines formes de changement telle que l'improvisation (Winter, 2003).

De nombreux types de capacités dynamiques ont été identifiées dans la littérature comme par exemple la capacité de développement de nouveaux produits, d'internationalisation ou de fusion et d'acquisition (Schilke et al, 2018). Teece (2007) identifie plus particulièrement trois capacités fondamentales : la capacité de sentir les opportunités et menaces, de se saisir des opportunités et de reconfigurer la base de ressources de l'organisation. Nous retenons cette dernière déclinaison dans ce travail tant elle fait consensus grâce à son opérationnalité.

1.1.2 Les antécédents inter-organisationnels et de réseau

La question des antécédents de ces capacités est au centre des réflexions actuelles (Schilke et al, 2018 ; Altintas, 2020). Les antécédents sont des facteurs qui influent sur l'émergence et le développement de ces capacités. Ils peuvent être internes ou bien externes à l'organisation (Eriksson, 2014). Les premiers concernent l'individu (capital humain, leadership, cognition managériale, expérience) et l'organisation (structure et culture organisationnelle, ressources, technologie de l'information). Les seconds font référence à l'environnement de l'entreprise (dynamisme, incertitude, etc.) ainsi qu'aux relations inter-organisationnelles et de réseaux, même si ces derniers n'ont que peu été étudiés (Eriksson, 2014 ; Schilke et al, 2018).

Plusieurs grands types d'antécédents inter-organisationnels et de réseau émergent de notre revue de littérature : structurels, relationnels et de gouvernance (cf. tableau 1 pour une synthèse). L'encastrement structurel fait référence à la structure du réseau et de ses ressources (Zheng et al, 2011 ; Alinaghian et Razmdoost, 2018). L'encastrement relationnel renvoie quant à lui aux caractéristiques des liens directs entre deux acteurs. Il peut comprendre des éléments sociaux tels que la confiance (Alinaghian et al, 2020 ; Zheng et al, 2011), des aspects cognitifs comme les modèles mentaux similaires entre deux partenaires ou bien physiques en référence aux actifs investis dans une relation dyadique (Alinaghian et al, 2020). Les antécédents en termes de gouvernance questionnent les modalités de régulation des réseaux, tels que l'orchestration en système ouvert pour l'organisation d'un évènement (Giudici et al, 2018) ou bien la mise en réseau autour d'un dispositif expérimental (Van Der Yeught et Bon, 2016).

Tableau 1. Les antécédents inter-organisationnels des capacités dynamiques

Antécédents	Auteurs	Nature du lien entre antécédents inter-organisationnels et capacités dynamiques
Structurels	Zheng et al, 2011	Diversité du réseau : impact positif sur la capacité de combinaison de connaissances (Zheng et al, 2011)
	Alinaghian et Razmdoost, 2018	Caractéristiques des ressources du réseau (rareté, complémentarité, accessibilité, facilité d'utilisation, évolutivité, appropriation, utilité, polyvalence) : affectent l'efficacité et l'effcience de la détection, saisie et transformation
Relationnels	Alinaghian et al, 2020	Encastrement social (confiance dans la fidélité du partenaire, norme de partage bénéfices/risques, socialisation) : facilite la capacité de sentir, permet de saisir et se reconfigurer Encastrement cognitif (modèles mentaux similaires, congruence culturelle) : facilite la capacité de saisir, permet de se reconfigurer Encastrement physique (systèmes de coordination spécifiques à la relation, multiplexité) : facilite la capacité de se reconfigurer
	Zheng et al, 2011	Confiance : impact positif sur la capacité d'acquisition de connaissances Résolution de problème conjointe et engagement : impact positif sur la capacité de combinaison et d'acquisition de connaissances
De gouvernance	Giudici et al, 2018	Orchestration en système ouvert : favorise la co-crédation d'une capacité de sentir
	Van Der Yeught et Bon, 2016	Mise en réseau via un dispositif expérimental : favorise le développement de capacités d'innovation responsable
	Bocquet et Mothe, 2015	Gouvernance : améliore les capacités d'absorption d'organisations membres d'un cluster

Parmi ces antécédents inter-organisationnels des capacités dynamiques, la proximité occupe une place importante, permettant d'appréhender l'espace géographique (Meurier et Guieu, 2017 ; Bocquet et Mothe, 2015 ; Deeds et al, 2000) et relationnel, dans ses aspects cognitifs, institutionnels ou bien organisationnels (Meurier et Guieu, 2017 ; Bocquet et Mothe, 2015). En

effet, l'analyse par les proximités permet à la fois d'étudier leurs influences sur les ressources disponibles au sein d'un réseau (antécédents structurels), de comprendre le rôle joué par des phénomènes comme la confiance sur les capacités dynamiques (antécédents relationnels), tout en analysant la manière dont ces dernières facilitent ou contraignent la coordination entre acteurs (antécédents de gouvernance). Ainsi, partant d'un postulat semblable à Ghemawat (2001) – la distance dans ses multiples composantes compte et doit être prise en considération dans l'analyse stratégique des organisations – les travaux sur les proximités s'en détachent toutefois. Ce cadre théorique facilite en effet une analyse inter-organisationnelle de l'impact, positif comme négatif, de différentes proximités et/ou distances sur la coordination des acteurs, en faveur de mécanismes tels que l'apprentissage et l'innovation (Boschma, 2005). En somme, l'analyse par la proximité permet d'appréhender l'influence des aspects relationnels, structurels et de gouvernance sur les capacités dynamiques tout en introduisant une dimension géographique.

1.2. DES PROXIMITES COMPRISES COMME DES ANTECEDENTS DES CAPACITES DYNAMIQUES

Puisque notre objectif est d'étudier les effets des réseaux locaux sur les capacités dynamiques, nous centrons notre analyse sur la proximité géographique associée à une proximité organisationnelle. Nous définissons chacune des dimensions, exposons leurs liens avec les capacités dynamiques puis revenons sur leurs articulations.

1.2.1 Les proximités géographique et organisationnelle

L'Ecole de la Proximité naît dans les années 1990 (Bellet et al, 1993) à la croisée de l'économie spatiale et urbaine (Torre et Talbot, 2018). Initialement centrés sur l'influence de l'espace géographique sur la coordination entre acteurs, les auteurs de ce groupe de travail ont

rapidement intégré d'autres dimensions de proximité. Bien que les déclinaisons soient aujourd'hui nombreuses (par exemple, Torre et Rallet, 2005 ; Talbot et Kirat, 2005 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008), les classifications distinguent toujours deux grands types de proximités : géographique et non géographique. Parvenu à un stade de maturité entre 2007 et 2014, ce concept a ensuite dépassé son cadre d'origine, tant sur le plan géographique que disciplinaire (Filippi et al, 2022). Le travail de Boschma (2005) illustre cette dynamique d'ouverture progressive. Sa typologie, construite en dehors du groupe initial, s'est imposée par son opérationnalité. Celle-ci se décline autour de cinq proximités : géographique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale. Ainsi, l'appartenance à un même lieu, à une même organisation, le partage de valeurs, de relations sociales et de connaissances communes facilitent et contraignent les interactions entre individus, organisations et objets.

Toutefois, bien que l'ensemble des proximités puissent jouer sur la coordination inter-organisationnelle, notre objet d'étude peut en premier lieu se définir comme un cadre formel d'interactions situées au sein d'un périmètre géographique restreint. Du fait de ces deux conditions constitutives, nous faisons le choix de centrer notre analyse sur deux des proximités proposées par Boschma (2005) : la proximité géographique et la proximité organisationnelle.

La proximité géographique traite de la localisation des individus, des organisations et des objets dans un espace géographique. Elle mesure la distance métrique pondérée par le coût de temporel et le coût de transport supportés pour la franchir (Torre et Rallet, 2005). Comme l'espace physique est structuré par des infrastructures de transport et de communication, il constitue un cadre matériel favorisant la circulation des informations, des biens physiques, des individus et facilitant les interactions en face-à-face. Ce dernier facilitera lui-même l'échange de conseils (Schafer, 2015 ; Rehm et Goel, 2017 ; Alpaydın et Fitjar, 2021) et de connaissances entre individus (Bell et Zaheer, 2007 ; Crespın-Mazet et al., 2013 ; Christensen et Pedersen, 2018)

pour au moins trois raisons : le caractère tacite des connaissances appelle des échanges en face à face (Gertler, 2003), la proximité géographique augmente les probabilités de rencontres et donc d'échanges et favorise la construction d'une confiance entre individus au fil des interactions réussies (Marmaros et Sacerdote, 2006).

Appartenir à une même organisation (firme, réseau, association, etc.) définit la proximité organisationnelle (Kirat et Lung, 1999). Les membres d'une même organisation partagent des systèmes, des structures, des processus et des pratiques organisationnelles. Ainsi, la proximité organisationnelle désigne le fait d'être soumis aux mêmes pratiques de contrôle (Jespersen et al., 2018) et inscrit les acteurs dans un processus de coordination, en déployant ces pratiques sous forme de freins et contrepoids (Alpaydın et Fitjar, 2021). Son existence permet de réduire l'incertitude inhérente à toute relation et l'opportunisme des agents, tout en créant une confiance entre les acteurs proches d'un point de vue organisationnel (Torre et Rallet, 2005).

Le tableau 2 synthétise les effets des proximités sur les capacités dynamiques. Ainsi, une faible proximité cognitive entre acteurs favorise leur capacité d'innovation (Meurier et Guieu, 2017). A contrario, une forte proximité institutionnelle impacte positivement la capacité d'absorption, car elle régule les interactions entre acteurs (Bocquet et Mothe, 2015). Les proximités organisationnelle et géographique jouent également un rôle sur le développement des capacités dynamiques. Toutefois, les résultats concernant la proximité organisationnelle sont encore peu nombreux : un résultat nous indique que les relations de collaboration entre concurrents ont une influence positive sur leur capacité à se saisir d'opportunités (Meurier et Guieu, 2017). Quant à la proximité géographique, les conclusions sont partagées. D'une part, certains chercheurs montrent que la proximité géographique n'a pas d'effet significatif à elle seule (Meurier et Guieu, 2017). D'autre part, certains travaux suggèrent que cette proximité joue un rôle dans la

capacité d'absorption (Bocquet et Mothe, 2015) et soutient le développement de nouveaux produits, en favorisant notamment l'accès aux connaissances (Deeds et al, 2000).

Tableau 2. Les proximités comme antécédents inter-organisationnels des capacités dynamiques

Antécédents	Auteurs	Nature du lien entre antécédents inter-organisationnels et capacités dynamiques
Proximités	Meurier et Guieu, 2017	Hétérogénéité entre acteurs et connaissances (faible proximité cognitive) : impact positif sur la capacité d'innovation Proximité organisationnelle : impact positif sur la saisie d'opportunités, favorise le développement de capacités coopératives et renforce l'habileté à innover. Proximité institutionnelle : soutient l'habileté à collaborer et renforce la capacité relationnelle Proximité géographique : pas d'effet sur les capacités dynamiques si elle n'est pas activée par un médiateur, elle peut agir uniquement sur d'autres proximités (institutionnelle et relationnelle) Proximité sociale : facilite l'accès et l'intégration des ressources
	Bocquet et Mothe, 2015	Proximité géographique et institutionnelle : impact positif sur la capacité d'absorption (effets d'agglomération et structure régulatrice pour la coordination), surmontent les limites de la distance cognitive
	Deeds et al, 2000	Concentration géographique (firmes en biotechnologie) : impact positif sur le nombre de nouveaux produits développés

1.2.2. Des proximités géographique et organisationnelle articulées

Les dimensions de la proximité présentées ici sont dépendantes les unes des autres (Boschma et Frenken, 2010). Elles peuvent se renforcer, se compenser et se détruire (Talbot, 2018). Ainsi, une proximité géographique entre deux acteurs peut renforcer leur proximité organisationnelle, de fréquentes rencontres accentuant les occasions de contrôle et d'échanges de pratiques, d'idées ou de connaissances (Verdier, Mériade et Talbot, 2020). Les proximités peuvent aussi

se compenser : par exemple une forte proximité organisationnelle compense la dispersion spatiale d'organisations engagées dans un échange de bonnes pratiques grâce aux outils, numériques par exemple, qu'un réseau collaboratif peut offrir à ses membres. Elles peuvent enfin se détruire. Une proximité géographique peut générer des conflits de voisinage ou d'usage de l'espace (Kirat et Torre, 2008), qui mettent fin à un réseau collaboratif par exemple. Pourtant, les travaux qui font des proximités des antécédents des capacités dynamiques ne tiennent pas compte de cette caractéristique essentielle, puisque leur articulation peut donner à voir des effets émergents, non perçus jusqu'alors, permettant d'aller plus loin qu'une seule lecture séparée de chaque proximité. Par conséquent, nous proposons d'étudier le rôle des effets combinés de la proximité géographique et organisationnelle au sens de Boschma (2005) sur les capacités de sentir les opportunités et menaces, se saisir des opportunités et reconfigurer ses ressources et compétences au sens de Teece (2007).

2. METHODOLOGIE

Nous justifions le choix du cas étudié, avant de revenir sur la méthode de collecte et d'analyse de données.

2.1. UNE ETUDE DE CAS UNIQUE ENCHASSEE : LE DAMIER A CLERMONT-FERRAND

Pour répondre à notre problématique, nous avons réalisé une étude de cas unique et enchâssée (Yin, 2018). Notre recherche s'est en effet intéressée à un cas (le Damier), composé de différentes sous-unités d'analyse (les organisations adhérentes du Damier). Cette méthode a été choisie pour sa capacité d'application au contexte résilient (Rispoli, 2009), ainsi qu'aux démarches comparatives entre unités (Musca, 2006).

2.1.1. Le choix du cas d'étude : le Damier

Le Damier est un cluster d'organisations culturelles et créatives et Pôle Territorial de Coopération Economique (PTCE) situé sur la ville de Clermont-Ferrand. Il a été créé en 2011 à l'initiative du Transfo (Agence culturelle de l'ex-région Auvergne) via le programme de grappes d'entreprises de la DATAR (Lefèvre, 2019). Le Damier a pour objectif de regrouper les organisations de la filière et se structure autour de cinq missions : fédérer, développer, promouvoir, innover et transformer.

Trois raisons expliquent notre choix d'étudier ce cluster basé à Clermont-Ferrand. Premièrement, le Damier regroupe diverses industries culturelles et créatives, classées comme telles : audiovisuel et photographie ; édition et média ; marketing, communication et design ; musique, spectacle vivant et événements ; numérique, jeu vidéo et technologies innovantes ; prestations événementielle et technique, tourisme et patrimoine ; formation et accompagnement d'entreprises ; enseignement supérieur et recherche ; adhérents partenaires.

Deuxièmement, nous avons pour objectif d'identifier un cas dans lequel différentes proximités entre organisations se croisent. A ce titre, le Damier organise diverses rencontres adhérents pour favoriser les échanges entre organisations membres, pilote un groupement d'employeur, organise et facilite l'accès à des salons professionnels. Troisièmement, nous souhaitons étudier un terrain où l'émergence et le développement des capacités dynamiques des organisations culturelles et créatives est questionné. Dans ce cadre, au-delà même de l'accompagnement proposé par ce cluster au travers de son incubateur ou bien de la formation continue, le Damier questionne les mutations de ces secteurs d'activités. L'association met ainsi en place différentes conditions en faveur de l'innovation et de la transformation des industries culturelles et créatives - hackathons, ateliers, programmes au long cours, cycles thématiques, ect - dédiés à des sujets tels que l'intelligence artificielle ou bien la transition écologique.

2.1.2. Le choix des sous-unités d'analyse : les organisations adhérentes au Damier

Par la suite, le choix des sous-unités d'analyse (les organisations adhérentes au sein du cluster) a été réalisé sur la base d'un échange avec le Damier et des informations à notre disposition. Ces démarches nous ont permis d'établir divers critères de sélection des répondants.

Ainsi, après avoir classifié les adhérents du Damier sur la base de différentes catégories (classification sectorielle du Damier, code NAF, statut, nombre de salariés, date de création, lieu de résidence, poste dans la structure, contact de référence en lien avec le Damier), nous avons opéré une sélection en deux temps. Dans un premier temps, nous avons exclus certaines structures sur la base de leur code NAF : enseignement supérieur et recherche ; conseil pour les affaires et autres conseils de gestion ; services administratifs combinés de bureau ; conseil en relations publiques et communication ; traduction et interprétation ; certaines autres organisations fonctionnant par adhésion volontaire (en fonction de leurs activités). Dans un second temps, et concernant le choix des individus à contacter au sein des organisations présélectionnées, nous avons privilégié l'échange avec les membres les plus souvent en contact avec le cluster. 55 organisations ont donc été contactées.

2.2. COLLECTE DES DONNEES

Différentes méthodes de collecte de données ont été réalisées. Tout d'abord, nous avons procédé à une lecture de la littérature grise ainsi que de différents articles scientifiques sur le Damier. De plus, nous avons réalisé des observations participantes et non participantes ainsi que différents échanges formels et informels avec le Damier, leurs adhérents et partenaires pour une durée de 44h30. A cela s'ajoutent 18 entretiens conduits avec des adhérents du Damier réalisant différentes activités : soutien et art du spectacle vivant, photographie, production de films institutionnels et publicitaires, édition de journaux et activités de médias, activités

spécialisées de design, activités des agences de publicité, gestion de salles de spectacle, formation continue spécialisée sur l'audiovisuel. Le tableau 3 reprend la liste des différents entretiens réalisés.

Tableau 3. Liste des entretiens

N°	Durée (min)	Date (2023)	Format	Forme juridique	Salariés (nbr)	Fonction
01	70	27/11	Distanciel	SCOP	1 à 2	Gérant
02	68	14/11	Distanciel	Entrepreneur individuel	0	/
03	94	06/11	Distanciel	Entrepreneur individuel	0	/
04	47	30/10	Distanciel	SAS	3 à 5	Directeur général
05	30	26/10	Présentiel	SASU	0	Président
06	61	27/10	Présentiel	Association	3 à 5	Co-directeur
07	69	13/11	Distanciel	Entrepreneur individuel	1 à 2	/
08	42	15/11	Distanciel	Affaire personnelle commerçant	0	/
09	81	09/10	Présentiel	SASU	3 à 5	Président
10	55	10/11	Présentiel	Association déclarée	1 à 2	Salarié
11	35	09/11	Distanciel	SARL	10 à 19	Co-gérant
12	63	08/11	Présentiel	Association	6 à 9	Membre associé
13	61	24/10	Présentiel	Association	0	Administrateur
14	76	23/10	Présentiel	Association	0	Gérant bénévole
15	70	15/11	Distanciel	Association	3 à 5	Co-directeur
16	45	31/10	Présentiel	Association	10 à 19	Salarié ¹
17	50	20/11	Distanciel	Association	6 à 9	Salarié
18	53	23/10	Distanciel	SARL	1 à 2	Gérant majoritaire

Pour rappel, la grille d'entretien vise à déterminer l'influence des proximités géographique et organisationnelle sur les capacités dynamiques des organisations culturelles et créatives (voir tableau 4 pour les items constitutifs des concepts clés mobilisés). Pour répondre à cette interrogation, la grille a été subdivisée en trois parties clés.

¹ Les entretiens 16 et 17 ont été réalisés avec un salarié appartenant à deux structures différentes.

Tout d'abord, une fiche d'identification de chaque structure cherchait à mieux comprendre l'organisation en question, ses capacités opérationnelles ainsi que l'environnement de cette dernière (type d'environnement et dynamisme). Puis, la grille s'est attachée à l'étude des capacités dynamiques de la structure au sens de Teece (2007). Enfin, la dernière partie s'est focalisée sur les proximités entretenues par l'organisation avec les autres adhérents du Damier et l'effet possible de ces proximités sur les capacités dynamiques préalablement identifiées.

Tableau 4. Les items constitutifs de la grille d'entretien

Indicateurs dans la littérature (sources)	Thèmes d'interview
Sentir : Wilden et al, 2013 ; Kump et al, 2019 ; Jantunen, 2005 (acquisition de connaissances) ; Danneels, 2008 (scanning)	Acquérir des informations ; observer les pratiques
Saisir : Wilden et al, 2013 ; Kump et al, 2019 ; Jantunen, 2005 (utilisation de connaissances)	Intégrer les connaissances ; utiliser les connaissances
Reconfigurer : Jantunen et al, 2005 ; Wilden et al, 2013 ; Kump et al, 2019 (transforming)	Implémenter et changer les pratiques ; articuler les changements et les activités courantes ; adapter les changements en fonction des évolutions
Proximité organisationnelle : Geldes et al, 2015 ; Hamouda, 2019 ; Verdier, 2022 ; Zhao et al, 2024	Structure organisationnelle ; procédures organisationnelles ; appartenance à des réseaux
Proximité géographique : Stroper et Venables, 2004 ; Geldes et al, 2015 ; Hamouda, 2019 ; Verdier, 2022	Localisation ; rencontre en face à face, capacité à franchir les distance

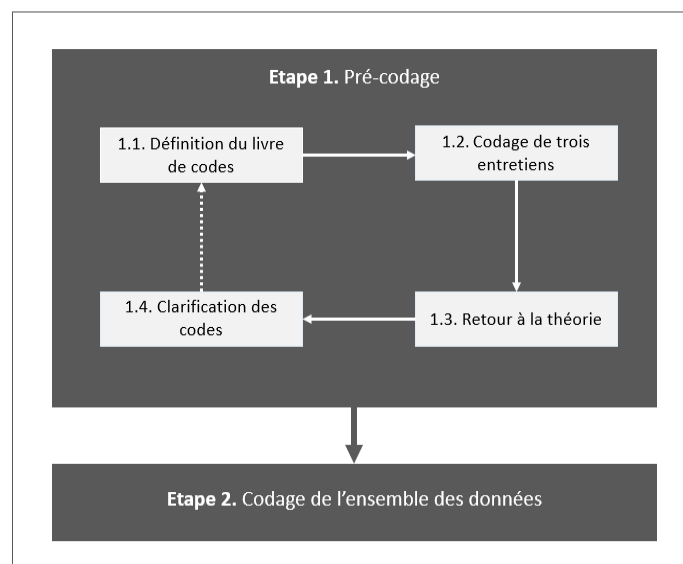
2.3. ANALYSE DES DONNEES

Suite à la collecte des données, nous nous sommes appuyés sur les travaux de Ritchie et Spencer (1994) et Gale et ses collègues (2013) qui développent la méthode dite « analyse par le cadre » (framework analysis). Appuyée sur une procédure tout à la fois rigoureuse et flexible, celle-ci permet de produire une analyse détaillée des données au travers de différents thèmes.

Nous avons donc procédé en plusieurs étapes. Nous nous sommes tout d'abord familiarisés avec nos données, issues des entretiens, observations et notes analytiques réalisées suite à leur

collecte. Dans un second temps, nous avons construit notre livre de code. Pour ce faire, nous nous sommes principalement appuyés sur des codes issus de la littérature (voir tableau 4 pour la liste de codes). Toutefois, pour renforcer la robustesse du livre de code, nous avons procédé à sa révision itérative sur une partie des données (voir figure 1). Une fois le codebook stabilisé, l'ensemble des données a été codé. Dans un quatrième temps, nous avons construit des matrices thématiques. Pour ce faire, les données ont tout d'abord été regroupées par code puis nous avons procédé à une analyse croisée de ces derniers afin d'identifier les similarités et différences entre les données. Ce travail nous a par la suite conduit à identifier différentes thématiques (voir annexe A). Ainsi, au sein de chaque thématique, nous avons sélectionné les extraits les plus représentatifs et résumé les données. L'identification de ces thématiques nous a permis, dans un dernier temps, de consolider l'interprétation générale de nos données, en affinant nos thématiques et développant leur articulation.

Figure 1 Procédé de codage



3. DES RESULTATS PARADOXAUX

Trois types de résultats sont observables, parfois paradoxaux, selon les interrogés. Ils nous permettent de mieux comprendre comment les proximités géographique et organisationnelle affectent différemment les capacités dynamiques des organisations culturelles et créatives.

3.1 UN RENFORCEMENT MUTUEL DES PROXIMITES, SOURCE DE DEVELOPPEMENT DE CAPACITES DYNAMIQUES

Un premier ensemble de résultats montre un renforcement mutuel des proximités géographique et organisationnelle, proximités qui ont des effets positifs sur les capacités dynamiques des organisations culturelles et créatives du Damier.

Ces structures appartiennent à un espace géographique similaire, celui de la métropole de Clermont-Ferrand. Au sein du réseau, les rencontres de face à face apparaissent essentielles comme le souligne IND03 : « *Pour moi c'est primordial en fait. Si y'avait pas ça ce serait inintéressant de faire partie du Damier* ». IND01 mentionne dans quelle mesure la proximité géographique est essentielle pour bénéficier des effets de la proximité organisationnelle car « *ça c'est des choses qui se développent avec des déjeuners, des relations, enfin des choses qui permettent de rencontrer l'humain* ». Les face à face renforcent les actions organisées par le Damier, l'ensemble conduisant même à un processus de cooptation. C'est ainsi qu'IND06 souligne qu'au sein du Damier « *il n'y a pas de distance* » et IND12 nous explique qu'à Clermont « *Il y a autre chose aussi, c'est que, y'a, entre parenthèses, de la cooptation* ». Ce processus, par lequel de nouveaux membres sont intégrés au réseau commun, ouvre la voie à un sentiment d'appartenance. Ainsi, appartenir à un réseau local génère des effets positifs sur les capacités dynamiques des acteurs, et cela à deux niveaux, au sein et entre les organisations.

Premièrement, l'appartenance à des réseaux locaux communs leur permet en effet de sentir les opportunités et menaces de leur environnement local au travers de temps de rencontre. Ces derniers favorisent le partage d'informations et les retours d'expérience. Ainsi IND16 évoque le Damier comme un réseau « *de gens avec qui on discute régulièrement, on se tient au courant de ce qui se passe chez nous* ». Ce réseau génère en outre une émulation qui incite chacun à se saisir de différentes opportunités : « *si vous vous foirez (...) tout le monde va le savoir (...). Donc, en fait, vous êtes obligés de forcément donner le meilleur de vous-même. Et ben, là, ça va être un peu plus aussi ce type de relation qui va être créé, qui va être encouragé réellement avec le Damier* » (IND08). En conséquence, les échanges, conseils et coopérations générées conduisent les acteurs à reconfigurer leurs ressources en modifiant la manière dont ils atteignent leur cible. En effet, IND16 mentionne s'être « *totalement réinventé* » en partie avec cette coopération.

Deuxièmement, se posent des premiers jalons en faveur de la création de capacités conjointes. Ce phénomène est visible au travers de signaux faibles quand IND12 évoque l'importance de ce réseau pour être capable de répondre aux besoins face à une concurrence extra-locale : « *Et puis c'est proposer d'avoir une offre de service globale au point de vue de la région qui soit intéressante. Voilà, parce que si jamais on n'est pas à même localement de proposer ces services-là, les gens qui ont besoin de ces services vont aller prendre des Parisiens, des Lyonnais, etc.* ». Aussi, l'appartenance à un réseau commun au sein duquel les organisations sont positionnées sur des sujets similaires, tels que l'économie sociale et solidaire ou bien la transition écologique, semble participer à une reconfiguration commune. A titre d'exemple, IND03 mentionne dans quelle mesure « *ça participe aussi, le fait d'avoir un nombre de ces organisations-là qui sont issues de l'économie sociale et solidaire, qui sont représentées au sein du Damier, ça permet aussi de changer l'ensemble de l'écosystème* ».

3.2. UNE SUBSTITUTION ENTRE PROXIMITES, SOURCE DE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DYNAMIQUES

Nous observons un deuxième résultat : les proximités géographique et organisationnelle se compensent et agissent positivement sur les capacités dynamiques. En effet, les organisations mettent en avant la nécessité de développer des relations non limitées au local. Ainsi, la proximité organisationnelle peut compenser l'absence de proximité géographique via les multiples bénéfices que génèrent ces relations extra-locales.

Nous pouvons en effet noter dans un premier temps une influence bénéfique de ces relations distantes sur les capacités dynamiques des acteurs interrogés. De manière plus précise, ces dernières permettent aux acteurs de sentir les opportunités et menaces issues d'un environnement plus uniquement local. Les enquêtés mentionnent en effet l'importance de ces relations pour observer les avancées des autres acteurs des industries culturelles et créatives, surveiller les menaces et partager de bonnes pratiques, tel que le souligne IND15 « *Alors sur d'autres choses je passe moins de temps parce qu'en fait les infos elles arrivent quand même assez vite. On a fait partie, fin moi je le fais un peu moins maintenant, mais de réseau au niveau de la grande région maintenant* ». C'est aussi le cas de IND06 lorsqu'il explique qu'une association de soutien aux acteurs du secteur « *permet de savoir quelles sont les évolutions réglementaires, quels sont les questionnements des médias, quels sont ... et de les faire nôtres.* ». Aussi, partager des relations inter-organisationnelles à distance permet de se saisir de nouvelles opportunités de développement comme le souligne IND03 lorsqu'il mentionne s'être appuyé sur des réseaux pour proposer de nouvelles solutions pour ses clients : « *Mais du coup au début (...) je le faisais tester à des gens, par exemple dans un réseau (...). Je suis des collectifs qui travaillent sur ces sujets là (...) mais moi c'est à partir de leurs outils que j'arrive par exemple à calculer le bilan carbone d'une presta audiovisuelle* ».

Ce type de relations est bénéfique pour les capacités dynamiques des interrogés mais doit toutefois être analysé au regard des caractéristiques de l'espace local, en l'occurrence la métropole de Clermont-Ferrand. Ainsi, développer une relation à distance peut permettre de "prendre de l'avance" vis-à-vis de l'échelle locale. C'est ce que souligne IND02 lorsqu'il évoque l'importance des interactions de ce type pour sentir et se saisir d'opportunités à développer : « *Finalelement très bon investissement. Parce qu'en fait dans la concurrence, il n'y a personne qui a ça ici (...) Bon, ici on a un peu de retard, comme je disais, on a 10 ans de retard sur un peu tout, donc ça peut être quand même pratique. C'est que du coup, ça c'est quelque chose qui se faisait déjà bien à Paris, régulièrement* » (IND02).

De plus, au-delà de l'espace géographique, développer ses capacités dynamiques via le phénomène de substitution nécessite une adaptation aux caractéristiques de l'organisation en question. Cette manifestation est notamment visible lorsque les interviewés s'appuient sur des structures de taille et de budget bien plus importantes que les leurs ; ils doivent de fait adapter les informations obtenues ou les pratiques observées à leur propre capacité. C'est ce qu'explique IND01 : « *Y'a une société qui est très grosse (...) ils sont passés aussi à ça. Et alors, comme ils ont des moyens, c'est déclaré comme nouvelle machine. Fin, et au final, c'est intéressant, il y a vraiment des choses à faire* ».

3.3. DES PROXIMITES QUI SE DETRUISENT, SANS EFFET SUR LES CAPACITES DYNAMIQUES

Un troisième résultat, plus surprenant, est simultanément constaté : dans certaines circonstances, les proximités géographique et organisationnelle se détruisent.

Tout d'abord, une trop faible proximité géographique détruit les bénéfices associés à la proximité organisationnelle. En effet, dans le cadre des réseaux locaux, la forte concentration d'acteurs sur un périmètre géographique restreint conduit à un sentiment d'éloignement fort

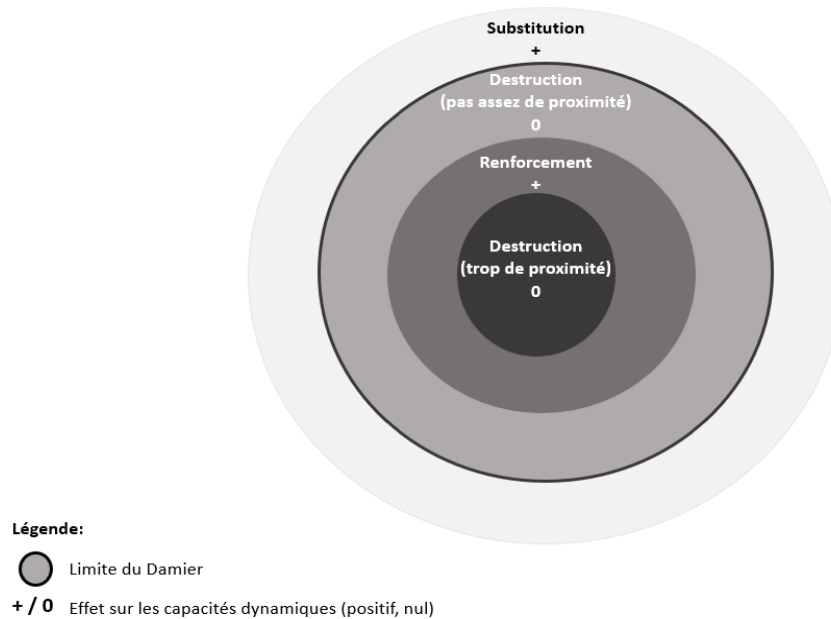
chez les organisations isolées de l'épicentre du réseau. A ce titre, IND04 mentionne : *"Je pense que si on était présent sur Clermont, on serait beaucoup plus aux Damier, à leurs événements et à tout ce qu'ils peuvent mettre en place tout au long de l'année. Après c'est vrai que nous on est là-dessus, on est adhérents au Damier mais d'un point de vue un peu plus extérieur."* Dans ce cadre, IND02 nous explique : *« Au Damier vous avez un noyau très dur de gens du Damier, et en fait tous les autres gravitent un peu mais on n'est pas encore dans le Damier quoi, on n'est pas vraiment pris dans l'intérieur »*. Ainsi, malgré la mise en œuvre d'un outil de communication en ligne, les relations de ces acteurs avec les autres membres du réseau sont davantage sporadiques. Ce phénomène semble alors limiter l'interconnaissance nécessaire aux échanges entre organisations, qui pourraient être source de développement de leurs capacités dynamiques : *"Je pense que ça complique un peu les échanges effectivement. Le Damier après a mis en place une plateforme collaborative pour échanger ensemble autour de différents sujets mais globalement si c'est ... Enfin en tout cas disons pour les événements plus amicaux, là où, voilà ou on se voit en dehors du cadre du travail, même si on reste sous l'égide de notre société, tout ce qui va être petit déjeuner ou after work, ce genre de choses, pour ... voilà, pour voir l'avancement, c'est vrai que c'est des choses que nous on ne fait malheureusement pas du tout."* (IND04). En conséquence, la proximité géographique est recherchée : *« Puisque, la grosse demande, et notamment de celui qui venait d'un peu plus loin justement, c'était que le Damier ait un vrai local, ouvert aux gens du Damier »* (IND02).

A contrario, de trop fortes proximités géographique et organisationnelle sont parfois ressenties. L'expression *« Clermont, c'est un grand village (...) Tu connais dix personnes, tu connais tout le monde »* utilisée par IND12 illustre en effet la sensation de connaître l'ensemble des acteurs en local. Ainsi, de trop fortes proximités liées à la faible taille de l'écosystème local nuanceraient l'intérêt d'appartenir à un réseau commun. Les acteurs se sont en effet parfois

connus avant d'appartenir au réseau, comme le mentionne IND11 : « *On se connaît déjà en plus en dehors du Damier hein, c'est pas le Damier qui nous a fait nous rencontrer* ». Aussi, bien que l'inscription dans le cluster ait permis de rencontrer de nouveaux acteurs, la difficulté de renouvellement en local semble parfois limiter son intérêt : « *Depuis le temps que j'y suis, ça me fait connaître des gens que je connais déjà pour la plupart (...) Après, Clermont c'est tout petit hein. Mais bon, ça m'a appris à en connaître d'autres* » (IND12). Pour aller plus loin, nous observons que ce phénomène de petit monde peut même conduire à des effets de concurrence sur certains types d'activités : « *Mais j'ai l'impression qu'ils ont du mal à fédérer justement les gens (...) parce que on est à la fois concurrent, enfin donc, on n'a pas grand-chose à faire ensemble* » (IND11). En conséquence, la faible quantité d'acteurs sur un périmètre géographique restreint, qui limite parfois la plus-value associée à l'appartenance commune à un réseau, semble réduire les effets positifs précédemment associés à la logique de renforcement. En effet, bien que ce petit monde favorise la capacité de sentir les opportunités et menaces, se saisir d'opportunités ou bien se reconfigurer, il tend par la même occasion à en limiter son influence jusqu'à parfois produire des effets de concurrence.

En somme, ces trois résultats démontrent un effet contrasté des proximités géographique et organisationnelle sur les capacités dynamiques des organisations culturelles et créatives membres du cluster étudié. En effet, tandis que les logiques de renforcement et de substitution favorisent le développement de capacités organisationnelles voir supra-organisationnelles, la destruction mutuelle de ces proximités conduit à une absence d'effet de ces dernières sur les capacités dynamiques des organisations observées (voir figure 3).

Figure 3. Récapitulatif des principaux résultats



4. DISCUSSION : LES CAPACITES DYNAMIQUES A LA LUMIERE DU PARADOXE DES PROXIMITES

Plusieurs contributions théoriques et managériales sont issues de nos résultats.

4.1. Des effets positifs des proximités sur les capacités dynamiques

Nous observons en premier une influence positive des proximités géographique et organisationnelle sur les capacités dynamiques dans la lignée des premiers auteurs qui ont travaillé sur la question. Nous pouvons en effet noter que la concentration géographique d'acteurs favorise l'accès à des connaissances (Deeds et al, 2000) et que la complémentarité issue de la collaboration entre entreprises concurrentes facilite leur capacité à se saisir de nouveaux projets (Meurier et Guieu, 2017 ; Pellegrin-Boucher et Roy, 2019).

Au-delà, nos résultats complètent ces travaux en montrant comment les proximités géographique et organisationnelle se renforcent mutuellement. Cette combinaison, dans laquelle le sentiment d'appartenance au réseau se développe au fur et à mesure des rencontres, favorise l'échange de connaissances, génère de la confiance et permet d'identifier des partenaires potentiels (Storper et Venables, 2004).

De ces mécanismes, tels que la confiance, en découle des opportunités de développement des capacités dynamiques (Zheng et al, 2011 ; Alinaghian et al, 2020). Ces acteurs apprennent en effet à connaître les organisations membres du réseau, ont régulièrement l'occasion d'échanger sur les évolutions en local, et peuvent acquérir des informations au travers de temps d'échanges organisés par le cluster. Ce phénomène est illustré par les propos d'un interviewé qui mentionne l'importance du cluster pour sa veille sur les questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Les rencontres et échanges développés au sein de ce réseau renforcent également l'intérêt des acteurs pour les compétences disponibles et leur fournissent des ressources utiles pour se saisir de nouvelles opportunités telles que le changement de pratiques tournées davantage vers la RSE. Enfin, l'organisation régulière d'événements et de conférences conduisent progressivement à une implication plus forte dans le réseau, à l'origine de changements parfois importants pour ces structures, à l'image d'un acteur ayant modifié son positionnement stratégique.

4.2. De fortes proximités à l'origine d'un risque d'enfermement dans un territoire

Toutefois, de trop fortes proximités peuvent présenter différents effets négatifs tels qu'un enfermement (lock-in) dans un territoire, une trajectoire technologique, un ensemble de valeurs empêchant le changement (Boschma, 2005 ; Cassi et Plunket, 2014 ; Hamouda et Talbot, 2018). Nous constatons en effet, dans la lignée de Deeds et ses collègues (2000), qu'une trop forte

concentration géographique d'organisations appartenant à la même industrie peut conduire à des effets négatifs, comme une concurrence pour les ressources. Aussi, nous observons que la plus-value de l'appartenance à ce cluster semble parfois limitée par l'interconnaissance déjà forte entre ces organisations.

Dans le cadre de ce risque d'enfermement, le développement de relations extra-locales est préconisé (Boschma, 2005 ; Bathlelt et al., 2004) pour favoriser l'accès à de nouvelles connaissances. Cette ouverture géographique s'avère d'ailleurs utile pour les secteurs d'activité innovants, caractérisés par un environnement très dynamique (Bathlelt et al, 2004) comme ce peut être le cas des organisations culturelles et créatives telles que le jeu vidéo (Cohendet et Mehouchi, 2018). Toutefois, le développement de relations extra-locales ne suffit pas toujours pour casser une situation de *lock in* (Boschma, 2005). Dans ce cadre, la mise en œuvre de systèmes faiblement couplés, c'est-à-dire le développement de liens faibles entre organisations indépendantes, permettrait de garder une flexibilité nécessaire pour éviter l'enfermement dans un réseau unique. Dans notre cas en effet, nous observons la nécessité pour les acteurs de tendre vers d'autres réseaux et d'autres territoires, pour, entre autres, éviter l'enfermement comme frein à l'innovation (Wu, 2017). Les organisations culturelles et créatives doivent être "ici et ailleurs".

Ainsi, et dans la lignée de ces travaux, nous proposons deux nouveaux apports. En premier lieu, l'ouverture à des réseaux de relations extra-locales permet d'éviter un *lock in* tout en favorisant le développement de leurs capacités dynamiques. En effet, l'appartenance à d'autres réseaux de relations permet aux acteurs d'acquérir de nouvelles informations, par exemple focalisées sur leurs secteurs d'activité respectifs. Aussi, la complémentarité permise par l'ouverture géographique de ces réseaux leur permet de se saisir de nouvelles opportunités et de renouveler leurs ressources. A titre d'illustration, un enquêté mentionne s'être appuyé sur deux réseaux :

l'un pour tester son idée, l'autre pour accéder aux compétences nécessaires au lancement de son nouveau projet. En second lieu, nous montrons que l'ouverture géographique, comme opportunité de développement de capacités dynamiques, doit s'adapter au territoire d'ancrage de ces acteurs. En effet, les capacités localisées des territoires (Malmberg et Maskell, 2006), s'appuyant sur des ressources spécifiques (Pecqueur, 2005), influencent le développement des capacités dynamiques. Les organisations doivent en effet adapter les ressources et compétences acquises via ces réseaux de relations distants pour répondre aux attentes locales. Ce mécanisme s'illustre ainsi par les propos de deux enquêtés, qui notent l'intérêt de sentir des opportunités au travers de liens extraterritoriaux pour se différencier de la concurrence locale, tout en mentionnant l'importance d'adapter leurs propositions aux attentes spécifiques de leurs clients locaux.

4.3. Une absence préjudiciable de proximité géographique

Nous savons déjà que la proximité géographique ne joue pas seule sur les relations entretenues par des individus, mais associée à des proximités non géographiques (Torre et Rallet, 2005 ; Boschma, 2005 ; Broekel et Boschma, 2012 ; Geldes et al., 2017). Par exemple, les proximités géographique et sociale agissent souvent ensemble, tant l'amitié se nourrit de fréquentes rencontres (Molina-Morales, et al. 2015). La proximité géographique n'est pas donc une condition nécessaire pour qu'une interaction s'établisse (Torre et Talbot, 2018).

Nos résultats complètent cette affirmation en indiquant que son absence peut être préjudiciable. En effet, dans notre cas, l'absence de proximité géographique semble inhiber les effets positifs de la proximité organisationnelle précédemment associée à logique de renforcement. Nous observons ce cas de figure pour les organisations éloignées de l'épicentre du réseau. Cette distance limite la plus-value associée à l'appartenance au cluster. De fait, les bénéfices observés

pour le développement des capacités des organisations les plus proches géographiquement parlant ne sont plus visibles, ou tout du moins limités, dans ce cas de figure.

Ainsi, le “buzz local” semble essentiel dans notre cas, dans la mesure où la proximité géographique joue un rôle majeur dans l'apprentissage interactif (Malmberg et Maskell, 2006). Cette dernière facilite en effet les rencontres et favorise ainsi un échange continu d'informations ainsi que leur actualisation. L'un de nos enquêtés illustre ce phénomène, en insistant sur l'importance de la colocalisation pour le partage d'idées et les retours d'expériences. En outre, cette proximité géographique favorise le développement d'un langage commun, d'habitudes partagées et un climat de confiance durable. Ce phénomène de buzz local est particulièrement marqué dans les industries culturelles et créatives que nous étudions, où les rencontres en face à face sont nécessaires (Storper et Venables, 2004). Ces secteurs d'activités, caractérisés par un échange de connaissances tacites et inscrits au sein d'un environnement incertain, s'appuient sur des réseaux localisés pour pallier aux difficultés liées à un environnement faiblement prévisible. Dans ce cadre, comme le soulignent les individus interrogés, être à proximité des autres membres du réseau permet de se tenir au courant des évolutions en local. A l'inverse, la distance rend l'accès à ce « petit monde » plus complexe et, en conséquence, aux bénéfices qui lui sont associés.

CONCLUSION

Notre recherche visait à étudier l'influence combinée des proximités géographique et organisationnelle (Boschma, 2005) sur les capacités dynamiques (Teece, 2007) des organisations culturelles et créatives. Nos résultats démontrent une influence différenciée. En effet, tandis que la substitution de la proximité géographique par la proximité organisationnelle ainsi que leur renforcement mutuel influencent positivement le développement des capacités de

sentir, se saisir et reconfigurer, ces proximités peuvent aussi se détruire. Au sein des réseaux locaux en effet, de trop fortes ou bien trop faibles proximités nuisent aux effets bénéfiques qui leur ont été précédemment associés. En conséquence, leur influence sur le développement des capacités dynamiques des organisations culturelles et créatives devient nul.

Ces résultats permettent ainsi d'éclairer les premiers travaux dédiés à l'influence des antécédents inter-organisationnels et de réseau en général, et des proximités en particulier, sur le développement des capacités dynamiques des organisations. De manière plus précise, notre étude nous a permis de développer deux points qui, à notre connaissance, n'ont que peu été étudiés jusqu'à lors. Notre analyse a en effet été l'occasion d'étudier l'influence articulée des proximités, prises deux à deux, tout en interrogeant le rôle de l'espace sur les capacités dynamiques.

Sur le plan managérial, nous insistons sur une proposition principale déclinée en deux points clés. Pour les réseaux inter-organisationnels en effet, il pourrait être intéressant de travailler de concert sur la dualité entre proximité et distance en faveur du développement des capacités dynamiques des organisations membres. Il s'agirait tout d'abord de renforcer la proximité géographique pour les adhérents les plus éloignés du réseau, par exemple au travers d'un local commun dans une optique de tiers-lieux (Nadou et al, 2023). Cela permettrait ainsi de faciliter l'accès des adhérents au « buzz local » (Storper et Venables, 2004). De plus, au regard de l'impact généré par trop fortes proximités au sein du cluster, ou bien des bénéfices associés aux relations à distance, il semble nécessaire de s'appuyer à la fois sur d'autres réseaux locaux et extra-locaux pour développer ses capacités dynamiques (Bathlelt et al., 2004) : le réseau local doit faciliter l'ouverture vers d'autres réseaux à ses adhérents. Cela pourrait se traduire, à titre d'exemple, par le développement d'échanges inter-clusters au travers de programmes de *visiting* ou bien de projets communs, permettant de répondre aux évolutions constantes de

l'environnement de ces structures. Ce renforcement de l'ouverture du réseau évitera ainsi des effets de *lock in* et permettra ainsi aux organisations de sentir, se saisir et reconfigurer leurs ressources avec l'appui ou en partenariat avec des organisations distantes.

Toutefois, notre étude présente différentes limites. Tout d'abord, les deux proximités étudiées sont aussi liées aux autres dimensions, absentes de notre analyse. Cette dernière doit donc être étendue, en particulier à la proximité sociale qui joue un rôle important dans ce type d'activité. En effet, au-delà d'un tutoiement pratiquement omniprésent dans le cas du réseau local ainsi qu'une certaine forme de confiance qui semble en partie découler de cette proximité, le développement de relations extra-locales et leurs effets sur les capacités dynamiques semble lié aux liens amicaux entre acteurs. Ce phénomène nous paraît d'autant plus intéressant que la littérature sur les capacités dynamiques, et plus spécifiquement celle associée aux jeunes entreprises, de petite taille mais aussi à but non lucratif, semble pointer du doigt la question du rôle central des managers (Zahra et al, 2006 ; Arend, 2014 ; Kadyrova et Shapira, 2023). Ce phénomène, plus individuel qu'organisationnel, peut ainsi être appréhendé par la proximité sociale, permettant de fait une lecture à un niveau d'analyse micro-économique.

Au-delà, une analyse élargie à l'ensemble des formes de proximités apparaît pertinente pour mieux comprendre le développement de capacités cette fois partagées entre plusieurs organisations, comme le suggère notre travail. En effet, l'interaction entre ces différentes proximités semble favoriser l'émergence de capacités, qui ne résident non pas uniquement dans chacune des organisations prises isolément, mais sont alors co-construites (Josserand, 2007 ; Meurier et Guieu, 2014). Ainsi, l'articulation entre ces proximités pourrait donner naissance à des ressources territoriales spécifiques, permettant aux acteurs membres du réseau localisé de reconfigurer conjointement leurs ressources et compétences (Pecqueur, 2005).

Enfin, nous avons réalisé une étude de cas unique enchâssée auprès de secteurs d'activité spécifiques liés aux organisations culturelles et créatives. En ce sens, nos résultats restent donc partiels et limités à ce type d'activités. Ils pourraient donc être renforcés avec une approche comparative. Enfin, l'étude des capacités dynamiques bénéficierait d'une approche longitudinale, non réalisée dans ce travail. Celle-ci nous permettrait en effet tout à la fois d'analyser plus finement les questions relatives à la récurrence et les formes d'apprentissage caractéristiques des capacités dynamiques, tout en observant le rôle potentiellement contrasté des proximités en fonction des différents stades de développement de ces capacités.

REFERENCES

- Alinaghian, L., Kim, Y., & Srai, J. (2020). A relational embeddedness perspective on dynamic capabilities : A grounded investigation of buyer-supplier routines. *Industrial Marketing Management*, 85, 110-125.
- Alinaghian, L., & Razmdoost, K. (2018). How do network resources affect firms' network-oriented dynamic capabilities? *Industrial Marketing Management*, 71, 79-94.
- Alpaydm, U. A. R., & Fitjar, R. D. (2021). Proximity across the distant worlds of university–industry collaborations. *Papers in Regional Science*, 100(3), 689-712.
- Altintas, G. (2020). *La construction des capacités dynamiques : Bilan d'étape et perspectives* [HDR]. Université de Caen Normandie.
- Arend, R. J. (2014). Entrepreneurship and dynamic capabilities : How firm age and size affect the 'capability enhancement–SME performance' relationship. *Small Business Economics*, 42(1), 33-57.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and knowledge : Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. *Progress in Human Geography*, 28(1), 31-56.
- Bell, G. G., & Zaheer, A. (2007). Geography, Networks, and Knowledge Flow. *Organization Science*, 18(6), 955-972.
- Bellet, M., Colletis, G., & Lung, Y. (1993). Economie de proximités. *Economie de proximités*, 3, 357-608.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2015). Le rôle de la gouvernance des clusters dans les capacités dynamiques d'absorption des PME. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(2), 171-188.
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation : A Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Boschma, R. A., & Frenken, K. (2010). The spatial evolution of innovation networks. A proximity perspective. In R. Boschma & R. Martin (Éds.), *Handbook of Evolutionary Economic Geography*. (p. 120-125). Edward Elgar Publishing.
- Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socio-économie de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 311-328.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information : Thematic Analysis and Code Development* (1st edition). SAGE Publications, Inc.
- Broekel, T., & Boschma, R. (2012). Knowledge networks in the Dutch aviation industry : The proximity paradox. *Journal of Economic Geography*, 12(2), 409-433.
- Cassi, L., & Plunket, A. (2014). Proximity, network formation and inventive performance : In search of the proximity paradox. *The Annals of Regional Science*, 53(2), 395-422.
- Christensen, P. H., & Pedersen, T. (2018). The dual influences of proximity on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1782-1802.
- Cohendet, P., & Mehouchi, C. (2018). Des territoires géographiques à l'écosystème stratégique: Dynamiques de structuration du secteur du jeu vidéo en France. *Revue française de gestion*, 272(3), 155-173.

- Crespin-Mazet, F., Goglio-Primard, K., & Scheid, F. (2013). Open innovation processes within clusters – the role of tertius iugens. *Management Decision*, 51(8), 1701-1715.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519-543.
- Davids, M., & Frenken, K. (2018). Proximity, knowledge base and the innovation process : Towards an integrated framework. *Regional Studies*, 52(1), 23-34.
- Deeds, D. L., Decarolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures : An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211-229.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Peteraf, M. A. (2009). Dynamic Capabilities : Current Debates and Future Directions. *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eriksson, T. (2014). Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 65-82.
- EY. (2021). *The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis*.
- EY, & France Creative. (2019). *3e panorama européen des industries culturelles et créatives*.
- Filippi, M., Torre, A., Polge, E., & Wallet, F. (2022). 3. The School of Proximity, genesis and development of a scientific notion. In *Handbook of Proximity Relations* (p. 81-96).
- Gale, N. K., Heath, G., Cameron, E., Rashid, S., & Redwood, S. (2013). Using the framework method for the analysis of qualitative data in multi-disciplinary health research. *BMC Medical Research Methodology*, 13(1), 117.
- Geldes, C., Felzensztein, C., Turkina, E., & Durand, A. (2015). How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business Research*, 68(2), 263-272.
- Geldes, C., Heredia, J., Felzensztein, C., & Mora, M. (2017). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations : A study of an agribusiness cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 167-178.
- Gertler, M. S. (2003). Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there). *Journal of Economic Geography*, 3(1), 75-99.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters : The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-140.
- Giudici, A., Reinmoeller, P., & Ravasi, D. (2018). Open-System Orchestration as a Relational Source of Sensing Capabilities : Evidence from a Venture Association. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1369-1402.
- Hamouda, I. (2019). *Les stratégies de proximités dans les relations de sous-traitance : Mise au jour et implications dans la Supply Chain aéronautique française* [Phdthesis, Université Clermont Auvergne [2017-2020]].
- Hamouda, I., & Talbot, D. (2018). Contenu et effets de la proximité institutionnelle : Un cas d'enfermement dans l'industrie aéronautique: *Management & Avenir*, N° 101(3), 105-129.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities : Understanding Strategic Change in Organizations*. John Wiley & Sons.

- Jantunen, A. (2005). Knowledge-processing capabilities and innovative performance : An empirical study. *European Journal of Innovation Management*, 8(3), 336-349.
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(3), 223-243.
- Jespersen, K., Rigamonti, D., Jensen, M. B., & Bysted, R. (2018). Analysis of SMEs partner proximity preferences for process innovation. *Small Business Economics*, 51(4), 879-904.
- Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux. Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 170(1), 95-102.
- Kadyrova, A., & Shapira, P. (2024). Microfoundations of Dynamic Capabilities for Social Innovations in Small Non-Profit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(6), 1410-1433.
- Kirat, T., & Lung, Y. (1999). Innovation and Proximity : Territories as Loci of Collective Learning Processes. *European Urban and Regional Studies*, 6(1), 27-38.
- Kirat, T., & Torre A. (eds) (2008). *Territoires de conflits. Analyses des mutations de l'occupation de l'espace*. L'Harmattan, Paris.
- Klein, J.-L., & Tremblay, D.-G. (2010). Chapitre 8 Créativité et cohésion sociale en milieu urbain : Pour une ville créative pour tous. In *La classe créative selon Richard Florida* (p. 201-221). Presses de l'Université du Québec.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a dynamic capabilities scale : Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
- Lefèvre, B. (2019). Industries culturelles et économie créative. *Communication. Information médias théories pratiques*, vol. 36/1, Article 36/1.
- Malmberg, A., & Maskell, P. (2006). Localized Learning Revisited. *Growth and Change*, 37(1), 1-18.
- Marmaros, D., & Sacerdote, B. (2006). How Do Friendships Form?*. *The Quarterly Journal of Economics*, 121(1), 79-119.
- Meurier, B., & Guieu, G. (2017). Exploring the multidimensional facets of dynamic capabilities in territorialized networks of innovation. Empirical evidence from French clusters. *Gestion 2000*, 34(5-6), 155-176.
- Meurier, B. M. K., & Guieu, G. (2014). Les capacités dynamiques dans un contexte inter-organisationnel : Une étude dans des réseaux territorialisés de la région PACA. *XXIII^{ème} Conférence de l'AIMS*.
- Ministère de la Culture. (2021). *Stratégie d'accélération des industries culturelles et créatives* (p. 40).
- Molina-Morales, F., Belso-Martínez, J. A., Más-Verdú, F., & Martínez-Cháfer, L. (2015). Formation and dissolution of inter-firm linkages in lengthy and stable networks in clusters. *Journal of Business Research*, 68(7), 1557-1562.
- Murschetz, P. C., Omid, A., Oliver, J. J., Kamali Saraji, M., & Javed, S. (2020). Dynamic capabilities in media management research : A literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 278-296.

- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Nadou, F., Baudelle, G., & Demazière, C. (2023). Introduction – Les tiers-lieux et le développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 681-691.
- Nooteboom, B. (2009). *A Cognitive Theory of the Firm : Learning, Governance and Dynamic Capabilities*. Edward Elgar Publishing.
- O'Leary, M. B., Wilson, J. M., & Metiu, A. (2014). Beyond Being There : The Symbolic Role of Communication and Identification in Perceptions of Proximity to Geographically Dispersed Colleagues. *MIS Quarterly*, 38(4), 1219-1244.
- Parmentier, G., & Gandia, R. (2016). Gérer l'ouverture dans un business model multiface:Le cas du jeu vidéo en ligne. *Revue française de gestion*, 254(1), 107-128.
- Pecqueur, B. (2005). Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : Le cas de l'agglomération grenobloise. *Géographie, économie, société*, 7(3), 255-268.
- Pellegrin-Boucher, E., & Roy, P. (2019). Coopetition Between Architects : Designing Innovative Projects with Competitors. In *Innovation in the Cultural and Creative Industries* (p. 159-178). John Wiley & Sons, Ltd.
- Rehm, S. V., & Goel, L. (2017). Using information systems to achieve complementarity in SME innovation networks. *Information & Management*, 54(4), 438-451.
- Rispa, M. H. (2009). La conduite d'études de cas encastres:Lorsque le chercheur se livre à un jeu d'assemblage. *Revue internationale de psychosociologie*, 35, 179-200.
- Ritchie, J., & Spencer, L. (1994). Qualitative data analysis for applied policy research. In *Analyzing Qualitative Data*. Routledge.
- Roy, P., & Pellegrin-Boucher, E. (Éds.). (2024). *Business Model Innovation in Creative and Cultural Industries* (1st edition). Routledge.
- Ruiz, E., Tellier, A., & Pénin, J. (2021). Comprendre les transformations de l'industrie musicale:Une approche par le modèle d'affaires. *Revue française de gestion*, 294(1), 79-97.
- Schafer, M. H. (2015). On the Locality of Asymmetric Close Relations : Spatial Proximity and Health Differences in a Senior Community. *The Journals of Gerontology: Series B*, 70(1), 100-110.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
- Scott, A. J. (2000). *The Cultural Economy of Cities : Essays on the Geography of Image-Producing Industries*. 1-256.
- Storper, M., & Venables, A. J. (2004). Buzz : Face-to-face contact and the urban economy. *Journal of Economic Geography*, 4(4), 351-370.
- Talbot, D. (2018). Proximités et contrôles. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 5, 1099-1119.
- Talbot, D., & Kirat, T. (2005). Proximité et institutions : Nouveaux éclairages. *Économie et institutions*, 6-7, Article 6-7.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Torre, A., & Rallet, A. (2005). Proximity and Localization. *Regional Studies*, 39(1), 47-59.
- Torre, A., & Talbot, D. (2018). Proximités : Retour sur 25 années d'analyse. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, Décembre(5-6), 917-936.
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis : Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398-405.
- Van Der Yeught, C., & Bon, V. (2016). Quand une innovation sociale produit de l'innovation responsable. Une analyse par les capacités dynamiques appliquée aux petites organisations touristiques. *Revue française de gestion*, 255(2), 27-40.
- Verdier, C. (2022). *Une analyse des effets de proximité sur les pratiques de contrôle de gestion : Le cas d'une université française* [These de doctorat, Université Clermont Auvergne (2021-...)].
- Verdier, C., Mériade, L., & Talbot, D. (2020). Les proximités, un cadre d'analyse de l'environnement de contrôle à l'Université. *Gestion et management public*, 83(3), 73-95.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance : Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wu, D. (2017). Rethinking creative industries research : Synthesizing the Creative Class thesis, clustering, and global production network approaches. *Geography Compass*, 11(12), e12348.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications : Design and Methods* (6th edition). SAGE Publications, Inc.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities : A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zhao, Y., Zheng, L., & Zhao, R. (2024). The effects of geographical and business proximity on affiliates' R&D investment : A proximity theory perspective. *Chinese Management Studies*, ahead-of-print(ahead-of-print).
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035-1051.

ANNEXE

Annexe A. Carte thématique

