



HAL
open science

La création de valeur par et pour les entrepreneurs dans un écosystème entrepreneurial : une approche en termes de ressources et de capacités

Christophe Leyronas, Stéphanie Loup

► To cite this version:

Christophe Leyronas, Stéphanie Loup. La création de valeur par et pour les entrepreneurs dans un écosystème entrepreneurial : une approche en termes de ressources et de capacités. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2023, Hors Série 2 (HS2), pp.107-139. 10.3917/entre.hs4.0107 . hal-04816732

HAL Id: hal-04816732

<https://hal.science/hal-04816732v1>

Submitted on 3 Dec 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La création de valeur par et pour les entrepreneurs dans un écosystème entrepreneurial : une approche en termes de ressources et de capacités.

Le concept d'écosystème entrepreneurial (EE) se développe en raison de son adoption aussi bien dans la communauté des praticiens que des chercheurs. De nombreux travaux tentent de proposer des éléments de théorisation des EE afin de répondre aux critiques de manque de rigueur conceptuelle et de conceptualisation (Stam, 2015 ; Brown et Mason, 2017 ; Roundy et Lyons, 2022). L'analyse des écosystèmes s'est notamment interrogée sur la manière dont leurs composants, au sens de Isenberg (2011), évoluent dans le temps, sur les interactions (Volkman et al., 2021) dans une approche en termes de trajectoire inspirée des travaux de Hannan et Freeman (1977) et de Aldrich (1979) et de cycle de vie (Cantner et al., 2021). Si l'analyse des composantes et des acteurs de l'écosystème est une condition de base, elle demeure parfois trop statique et centrée sur l'évolution de l'écosystème comme l'indiquent Mack et Mayer (2016). Ainsi de nombreux travaux ont eu plutôt tendance à analyser les processus macro en lien avec l'environnement ou avec les infrastructures en restant à un niveau d'analyse globale. Roundy et Lyons (2022) expliquent que cela est dû pour partie aux disciplines qui ont alimenté la notion d'EE - géographie, économie, etc. - et aux données agrégées disponibles.

La manière dont se construit et évolue un EE dans une perspective écologique est un point clé mais des approches complémentaires peuvent être développées afin de saisir les dynamiques dans l'écosystème, non pas seulement entre les composantes de l'écosystème mais bien entre les acteurs de l'écosystème. Ainsi dans leur appel à une théorisation des EE qui dépasse les perspectives trop globalisantes antérieures, Roundy et Lyons (2022) évoquent une approche micro-fondamentale qui met l'accent sur les relations entre les entrepreneurs et leurs écosystèmes. Il semble ainsi pertinent d'aborder les choses d'un point de vue micro, et non seulement macro (Cunningham et O'Reilly, 2018 ; Roundy et Lyons, 2022). Où est l'entrepreneur dans les EE se demandent Roundy et Lyons (2022) ; replacer l'entrepreneur au centre du système peut avoir du sens pour analyser la dynamique d'un EE. Déjà dans leur analyse des pistes futures en matière de recherche sur les EE, Audretsch et al. (2019) indiquaient que la question du rôle joué par les individus dans la création, l'évolution et la durabilité d'un EE est une perspective qui devra être approfondie. Il y a donc une nécessité à se focaliser beaucoup plus sur les participants de l'EE et non seulement sur l'écosystème en lui-même.

Le développement de la notion d'EE est également lié à la question de leur performance sur les économies régionales et a pu donner lieu à des travaux de mesure reliant l'EE à un indice de

développement (Szerb et al. 2019), dans une vision qui reste celle de l'EE et non des entreprises. Le développement d'une perspective micro nous conduit à nous focaliser sur les entrepreneurs afin de comprendre comment les dynamiques dans l'EE ont un impact sur le développement des entreprises, sur la création de valeur et le maintien ou le développement d'un avantage concurrentiel (Cunningham et O'Reilly, 2018). Cette question de la valeur est consubstantielle aux approches des EE provenant du management stratégique (Acs et al., 2017) et des travaux en entrepreneuriat (Hit et al., 2011 ; Acs et al., 2017).

Dans une approche micro se pose alors la question de savoir quels sont les mécanismes de la création de valeur dans un EE pour et par les entrepreneurs, pour toutes les entreprises présentes au sein de l'EE. L'analyse de la valeur pour l'entrepreneur dans les EE renvoie aux questions de création et de capture de la valeur (Cavallo et al., 2021), et plus spécifiquement à celle de sa co-crédation dans un EE (Autio et al. 2018 ; Pera et al. 2016 ; Storbacka et al. 2016). Comment l'EE peut-il être un soutien au développement des entreprises ? Cela nécessite de s'intéresser aux entrepreneurs le composant pour aborder la question de la valeur dans l'EE, et par relation à la valeur de l'EE.

L'analyse de la valeur peut se faire de multiple façon. Les travaux en entrepreneuriat ont abordé la poursuite des opportunités et la proposition de valeur en lien avec les ressources contrôlées (Stevenson, 1983). La question des ressources est centrale dans l'entrepreneuriat, au travers de leur rareté, leur mobilisation, et de leur attraction. Plus globalement cela renvoie au "processus de management des ressources" autour des questions de sélection, d'évaluation et d'allocation (Zahra, 2021). Il est alors important d'identifier les ressources et les capacités des acteurs pour comprendre comment, au travers d'échanges entre différents acteurs ou institutions, la valeur est générée par et pour les entrepreneurs (Allee, 2008). Si la manière dont les ressources sont développées, mobilisées et intégrées est importante, leurs caractéristiques sont également un point essentiel pour comprendre le processus de création de valeur. Les travaux ancrés dans la Resource Based View (RBV) ont abordé les questions d'avantage concurrentiel au travers des opportunités de marché et des capacités de la firme (Chen et al., 2021). Ils apparaissent comme un cadre mobilisable pour répondre à la question de la création de valeur. Pour autant, malgré de nombreuses contributions de la RBV ces dernières décennies, deux points sont largement absents. D'une part, celui des entreprises qui sont dans un contexte où la concurrence est limitée, la RBV a plutôt eu tendance à centrer son analyse sur des contextes fortement concurrentiels ou dans un contexte entrepreneurial d'entreprise en recherche de croissance (Zahra, 2021; Kellermanns et al., 2016). D'autre part, paradoxalement l'entrepreneur, même dans les travaux

sur les firmes entrepreneuriales (Alvarez et Busenitz, 2001) est finalement assez absent de l'analyse des ressources. Bien que des travaux aient mis en évidence les valeurs de l'entrepreneur comme pouvant influencer les décisions d'allocation des ressources (Gupta et al., 2019), le point de vue de l'entrepreneur dans sa diversité et son environnement reste abordé de manière générale par le biais de concepts issus de la RBV. Enfin, Barney et al. (2021) indiquent que la RBV doit se rapprocher de la question de la création de valeur et de son appropriation (Brandenburger et Stuart, 1996) pour dépasser la notion de performance dont la mesure est discutée. De même, les travaux de Zahra (2021) proposent d'élargir l'analyse en intégrant d'autres approches afin de mieux intégrer la logique de l'entrepreneur, l'observation et l'évolution de ses comportements au niveau le plus micro possible. Ainsi, nous pouvons nous demander dans quelle mesure la RBV peut-elle être mobilisée dans une approche micro afin d'éclairer les processus de création de valeur par et pour les entrepreneurs dans un EE ? L'identification des dynamiques micro et des interactions avec les autres niveaux des EE permet ainsi de mieux saisir les fondations de la valeur au sein des EE et ouvre des perspectives différentes à la fois dans la compréhension de la fabrique de valeur pour et par les entrepreneurs et plus globalement en matière de politiques publiques de soutien au EE.

L'analyse de la littérature sur les EE (Kansheba et Wald, 2020 ; Wurth et al. 2021) montre une très forte prédominance des approches conceptuelles et une certaine rareté des approches empiriques. L'objectif de cette recherche est de proposer à partir d'une étude de cas en profondeur d'un EE, des éléments de conceptualisation sur la manière dont la valeur est créée au sein d'un EE, à un niveau micro, c'est-à-dire du point de vue des entrepreneurs. Afin d'apporter des éléments de réponse dans notre recherche d'éléments de conceptualisation des EE, nous identifierons dans un premier temps le cadre théorique de notre réflexion. Œuvrant pour une approche micro et interactionniste de la création de valeur, nous soulignerons l'importance de l'ancrage dans la théorie de ressources afin d'appréhender la création de valeur dans un EE par et pour les entrepreneurs. Un deuxième temps sera consacré à la méthodologie de notre recherche où nous présenterons le cas pour tester notre cadre d'analyse. L'originalité de ce cas est de présenter un EE composé d'entreprises de très petites tailles « low tech ». Fort de la confrontation avec le terrain, une troisième et dernière partie identifiera les principaux mécanismes de création de valeur par et pour les entrepreneurs. Si les analyses multiniveaux se développent, l'analyse des interactions à partir de l'entrepreneur permet de comprendre de manière différente par rapport aux travaux antérieurs les dynamiques en œuvre pour la création de valeur. Les interactions de l'entrepreneur avec l'EE et les autres entreprises peuvent prendre

différentes formes et chacune de transformer les ressources en capacité pour les entrepreneurs. Au-delà des ressources, les capacités ordinaires ont un rôle tout aussi important que les capacités dynamiques pour créer de la valeur. Cette dynamique souligne l'intérêt des relations inter-entreprises au sein d'un EE pour la création de valeur par et pour les entrepreneurs.

1. L'apport de la théorie des ressources à la connaissance des EE : la focale de l'entrepreneur

La question de la création de valeur est centrale dans l'analyse des EE à un double niveau : l'accroissement de la valeur de l'EE mais surtout celle(s) des acteurs le composent. Cela se traduit d'une part pour l'EE dans sa capacité à attirer et créer de nouvelles entreprises, à favoriser le développement des entreprises existantes et/ou, d'autre part, par un effet sur les entreprises de l'EE, sans qu'il n'y ait nécessairement d'alignement entre ces deux dimensions. La création de valeur au sein de l'EE peut être analysée à différents niveaux qui vont de l'EE à l'entrepreneur. Chacun de ces niveaux sera étudiée de manière indépendante (l'écosystème, les relations interentreprises, l'entrepreneur) mais une autre dimension, celle de l'interaction entre les niveaux et la manière dont ces derniers ont un effet sur les autres apparaît comme essentielle. Plus que sa mesure, la question de sa fabrique est un axe important permettant de comprendre, au-delà des effets de l'EE, quelles sont les dynamiques créatrices de valeur pour les entrepreneurs, par les interactions entre, d'une part, les seuls entrepreneurs et, d'autre part, l'EE et les entrepreneurs. Une approche plus fine, rentrant dans la boîte noire de l'EE, nécessite à partir des entrepreneurs, de leurs relations dans un système d'actions multi-niveaux tel qu'un l'EE (Groen, 2005), une identification et une analyse de la valeur à partir des interactions en termes de ressources et de capacités en s'appuyant sur la RBV.

1.1 Les ressources et la création de valeur au sein d'un écosystème entrepreneurial

Afin de rechercher l'origine de la valeur créée par et pour les entrepreneurs dans un EE, nous avons fait le choix d'ancrer notre approche théorique sein de la RBV avec une attention particulière aux ressources, qu'elles soient internes et/ou externes à l'entreprise. Très tôt de nombreux auteurs de la RBV ont introduit l'idée que les ressources puissent provenir également d'autres entreprises (Barney, 1991). La création, le développement et/ou la mobilisation de ressources ne sont pas été possibles sans la participation au collectif (Das et Teng, 2000) que représente l'EE. Il permet aux entreprises d'échanger des informations, des savoirs, différentes formes de capital, etc. (Koka et Prescott, 2002). La manière dont elles émergent ou sont générées, captées et mobilisées par les acteurs est un point important de compréhension de la dynamique de création de la valeur. L'analyse des ressources s'inscrit alors dans une

perspective relationnelle et dynamique (Dyer et Singh, 1998 ; Lavie, 2006 ; Altintas et Kustos, 2018) permettant de comprendre comment les interactions ont un effet sur les ressources et inversement comment les ressources ont un effet sur les interactions.

Majoritairement les auteurs de la RBV distinguent les ressources internes des ressources externes. Le tableau ci-dessous propose une classification des ressources externes identifiées dans la littérature (De Oliveira Wilk et Fensterseifer, 2003).

Tableau n° 1 - Classification des ressources externes

Ressources externes		
Ressources externes provenant d'autres entreprises de l'EE <i>Savoir-faire des autres dirigeants</i>	Ressources externes de l'EE <i>Accès au tiers lieux</i>	Ressources externes hors EE <i>Formation dispensée par des OP, aides régionales/nationales</i>
Ressources systémiques accessibles aux acteurs de l'écosystème <i>Notoriété du territoire</i> <i>Mythes et histoire du territoire</i>		
Ressources accessibles sous certaines conditions <i>Label territorial, accès à un tiers lieux</i>		

Cette question des ressources ne peut pas être abordée du seul point de vue de leur agrégation et de leur allocation. En effet elle nécessite, selon Zahra (2021), de “creuser” a minima la manière dont elles sont créées, co-crées, attirées, intégrées et plus globalement managées dans une approche plus entrepreneuriale. La provenance des ressources reste une question essentielle dont la distinction interne et externe rend compte. S’agissant des ressources externes si la question de leur provenance est abordée, la manière dont ces dernières sont échangées, créées, co-crées, développées ainsi que l’impact des différentes composantes d’un EE sur la dynamique des ressources restent absentes des débats.

La ressource doit être abordée dans une approche dynamique qui éclaire la décision de saisir ou non la ressource (Teece et al. 1997), se centrant notamment sur la manière dont la ressource est utilisée (Wiklund et Shepherd, 2009). Ainsi, au-delà de la question des ressources, la notion de “capabilité” (Eiseinhardt et Martin, 2000) permet de passer de la combinaison de ressources à l’aptitude du dirigeant à développer de nouveaux processus de fonctionnement, voire à développer des compétences spécifiques.

Enfin, la mobilisation de la RBV en entrepreneuriat nécessite à la fois une contextualisation (Siqueira et Bruton, 2010 ; Shepherd et al., 2019) rarement prise en compte (Deng et al., 2020), et des adaptations. A la différence des approches en stratégie, il est nécessaire de mettre l’accent de manière plus importante sur les relations inter-organisationnelles (Wiklund et Shepherd 2009) et interpersonnelles, donc sur la question des interactions. Ainsi, une théorie de la

mobilisation des ressources serait plus pertinente qu'une théorie de l'acquisition (Villanueva et al., 2012) permettant d'élargir la vision de la création de valeur. Reste à savoir comment par les différentes interactions, à la fois individuelles et collectives possibles au sein d'un EE, l'entrepreneur construit-il son portefeuille de ressources (Clough et al., 2019), générant ainsi de la valeur pour son entreprise mais également pour l'EE. Inversement, comment l'EE, influençant les ressources et capacités des entrepreneurs, participe-t-il à la création de valeur par et pour les entrepreneurs.

1.2 Pour une approche interactionniste de la création de valeur au sein d'un EE

Les auteurs définissant les EE mettent en avant les notions d'interconnexion et d'interaction (Acs et al., 2017) notamment avec les autres membres de l'écosystème (Audretsch et al., 2021). Ainsi les EE permettent de réunir des organisations, des communautés, des individus qui vont développer des interactions lesquelles auront des effets positifs sur la proposition de valeur de l'entreprise (Jacobides et al., 2018 ; Teece, 2007). Chacun des différents niveaux (EE/territoire, relations inter-entreprises et entrepreneur) peut développer et « apporter » les ressources nécessaires à la création de valeur.

La synthèse de travaux sur les EE (Theodoraki et Messeghem, 2017) distingue trois caractéristiques pour favoriser un écosystème durable : (1) la considération des spécificités territoriales ; (2) l'effet d'une culture entrepreneuriale solidaire ; (3) l'interaction continue et l'interdépendance de ses composants. Chacune de ces caractéristiques peut œuvrer pour la création de valeur. L'interaction et l'interdépendance entre les acteurs présents au sein d'un EE peuvent expliquer la création de valeur sur un territoire. Prenant le cas des clusters culturels, Florida (2002) met en avant le développement d'interactions et l'échange de savoir comme un élément clef. Il explique l'apparition des dynamiques par un effet d'agglomération et d'interaction. Ces effets sont centraux dans les dynamiques en œuvre, à la fois entre les acteurs mais également entre les acteurs et le territoire qui accueille l'EE. Plus globalement, si on se réfère aux travaux de Marshall (1890), il est précisé que le territoire peut générer des externalités positives de localisation pour les entreprises. Schmitz (1995) souligne que l'efficacité collective d'un territoire peut se définir comme l'avantage concurrentiel provenant d'économies d'agglomérations externes et d'actions conjointes impliquant des entreprises locales. Ces actions conjointes génèrent des interactions et sont le résultat d'interactions. Elles peuvent amener jusqu'à une interdépendance des acteurs et composantes de l'écosystème. Dans le cadre de l'analyse des réseaux, Gulati et al. (2012) mettent en évidence une approche portant sur les mécanismes, la nature et le contenu des relations afin de comprendre les mécanismes de fonctionnement dans les relations entre acteurs. L'analyse du contenu des relations met en

évidence leur impact sur la dynamique dans l'EE et permet ainsi de se focaliser sur un autre facteur explicatif de la durabilité de l'EE.

D'autres approches analysent les EE et la manière dont les éléments interagissent. Mais le focus porte sur l'EE lui-même et sur la manière dont les composantes interagissent pour le rendre plus durable, plus innovant, etc., comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 2 - Synthèse des analyses des composants des EE

Dimensions analysées	
Géographie de l'EE	<ul style="list-style-type: none"> ● Caractéristiques et dimensions géographiques de l'EE : frontières de l'EE (régionale, nationale, locale) (Brown et Mason, 2017 ; Martínez-Fierro et al., 2020)
Organisation de l'EE	<ul style="list-style-type: none"> ● Caractéristiques du contexte, de la gouvernance (Acs et al., 2017; Cumming et al., 2019 ; Bouncken et Kraus, 2021)
Dynamique et évolution de l'EE	<ul style="list-style-type: none"> ● Caractéristiques du cycle de vie de l'EE (Auerswald et Dani, 2017 ; Cantner et al., 2021) ● Analyse de l'interdépendance et de la co-évolution des éléments de l'EE (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Stam et Van de Ven, 2021)

L'analyse des actions mais aussi des relations entre les acteurs, des ressources échangées et/ou créées, à la fois dans leur existence et leur contenu, participe au fait de mieux appréhender les dynamiques. Elles peuvent être examinées à différents niveaux qui vont de l'EE/territoire à l'entrepreneur.

De nombreux auteurs mettent en avant l'intérêt d'une approche multi-niveaux dans l'analyse des EE ou dans celui des réseaux (Lecocq, 2002) afin de comprendre comment les relations et les interactions entre les acteurs se développent. Le tableau ci-dessous indique les dimensions analysées dans la littérature.

Tableau n° 3 - Synthèse des approches multi-niveaux des EE

Dimensions analysées	
<ul style="list-style-type: none"> ● Analyses Macro/micro 	<ul style="list-style-type: none"> ● Individus, organisations dont incubateur, accélérateur, capital-risque et institutions (Stam, 2015 ; Theodoraki et Messeghem, 2017 ; Stam et Van de Ven, 2021).
<ul style="list-style-type: none"> ● Identification des éléments prépondérants 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rôle central des entrepreneurs dans les EE. Rôle fondamental donné aux institutions dans la construction et la dissémination des connaissances : Universités, laboratoires de recherche, régulateur. (Brown et Mason, 2017 ; Acs et al., 2017)

Si cette perspective permet de comprendre comment les différents niveaux impactent le développement de l'EE (Neumeyer et Santos, 2018 ; Nicotra et al., 2018) pour autant les travaux

ne mettent pas suffisamment l'accent sur la manière dont les éléments sont connectés pour l'entrepreneur et pour son entreprise (Alvedalen et Boschma, 2017).

1.3 Pour une approche micro de la création de valeur au sein d'un EE

L'analyse au niveau micro, en permettant de mettre en évidence les caractéristiques des acteurs et de leurs actions dans le cadre des EE, est depuis peu un champ d'investigation à développer (Audretsch et al., 2021 ; Iacobucci et Perugini, 2021 ; Wurth et al., 2021). En effet, les interactions entre les différents éléments des EE n'ont pas été assez explorées et il n'est pas encore clairement établi la manière dont les différents composants d'un EE permettent de développer l'entrepreneuriat dans un espace donné (Spigel, 2017 ; Audretsch et al., 2021).

Nous devons pour se faire replacer l'entrepreneur au centre de l'analyse et rentrer dans la boîte noire de l'EE afin d'intégrer les pratiques, les actions et "l'ingéniosité" essentielle (Zahra, 2021) dont il fait preuve en matière de ressources. Cela suppose d'intégrer à la fois une analyse des entrepreneurs, des relations qu'ils développent entre eux, et avec des parties de l'écosystème, ainsi que de mettre en place une analyse des systèmes de relations en lien avec les flux d'échanges (Lazega et al., 2007) et plus largement d'interactions. Analyser le réseau de relations d'une entreprise / entrepreneur permet de comprendre pourquoi une entreprise a une capacité à nouer des liens en termes de ressources et de capacités. Cette capacité à nouer des liens a une incidence sur la capacité des entreprises à identifier, accéder et mobiliser des ressources extérieures (Stam et Elfring, 2008).

La question de la valeur au sein d'un EE et plus globalement, dans une approche fonctionnaliste, la performance a été diversement abordée dans la littérature comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 4 - Synthèse de l'analyse de la valeur au sein des EE

Niveaux analysés	Dimensions analysées	Création de valeur
EE	Propager des connaissances entre les acteurs membres d'un même cluster. Favoriser la coproduction et le transfert de connaissances. Assurer la mise à disposition / mobilisation et la diffusion de ressources (Acs et al., 2014 ; Spigel, 2017 ; Brown et Mason, 2019 ; Lafuente et al., 2021). Expliquer le processus au sein d'une économie locale (Porter, 2000).	Contribuer au développement économique local, à la prospérité économique (Brown et Mason, 2017)

Entreprise	Intensité de l'activité entrepreneuriale dans un lieu donné (Stam, 2015 ; Audretsch et Belitski, 2017 ; Spigel, 2017 , Stam et Van de Ven, 2019). Découverte et exploitation des opportunités entrepreneuriales (Stam et Spigel, 2017)	Compétitivité et Performance de la firme (Wurth et al., 2021)
------------	---	---

Si de nombreuses études abordent l'EE comme un tout dans une approche globale, quelques approches posent la question du point de vue de l'activité entrepreneuriale, de la capacité à découvrir et exploiter des opportunités entrepreneuriales, avec pour mesure l'avantage concurrentiel. Il y a peu ou pas de prise en compte des mécanismes intra EE. En outre, la question des ressources et de la RBV reste peu mobilisée ou à un niveau global sur les questions d'accès aux ressources. Ainsi la capacité à nouer des liens a une incidence sur la capacité des entreprises à identifier, accéder et mobiliser des ressources extérieures (Stam et Elfring, 2008) ou à se saisir, absorber, et exploiter les ressources (Warnier et al., 2013). Selon la capacité à les intégrer dans le système de gestion, à les activer, les valoriser et les actualiser continuellement ces nouvelles ressources ou ces ressources modifiées permettront d'identifier des opportunités et de les saisir (Teece, 2007). Le tableau ci-dessous permet de préciser les notions de capacités définies dans la littérature et mobilisées dans les études.

Tableau n° 5 : Typologie des capacités

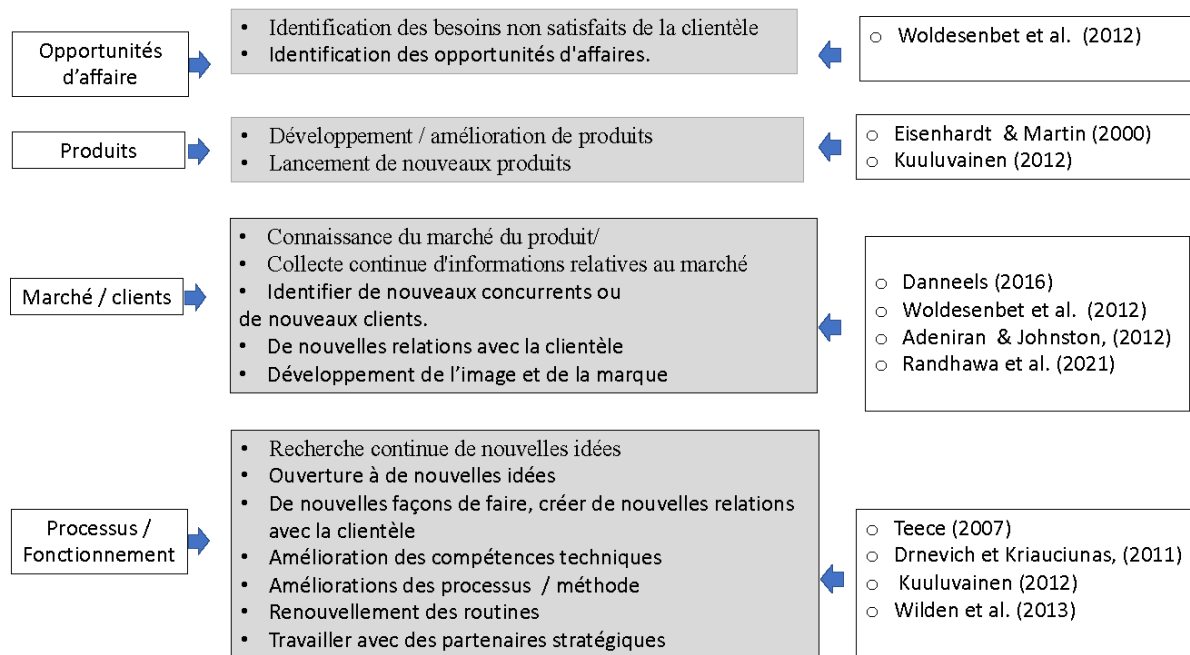
	Capacités ordinaires / capacités opérationnelles	Capacités dynamiques
Définition	<ul style="list-style-type: none"> Des acquis, des routines et des expériences (Zahra et al., 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> Modifier les routines (Zollo et Winter, 2002) Transformer les compétences, ressources et routines
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir la performance et exploiter les ressources dans le cadre des activités de gestion quotidiennes de l'entreprise (Qaiyum et Wang, 2018) 	<ul style="list-style-type: none"> Modifier l'agencement du portefeuille de ressources de l'organisation pour augmenter la performance (Qaiyum et Wang, 2018)
Processus / moyens	<ul style="list-style-type: none"> Orchestrer les ressources d'origine externe et interne 	<ul style="list-style-type: none"> Développer des innovations, des changements (Zahra et al., 2006) Intégrer et reconfigurer l'organisation (Helfat et Martin, 2015) Créer une nouvelle configuration de ressources (Eisenhardt et Martin, 2000)

Reprenant la définition de Winter (2003), les capacités dynamiques permettent de changer le produit, le processus de production, les clients ou l'échelle du marché. Teece et al. (1997) rajoutent la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes

de l'entreprise. Les capacités dynamiques peuvent être basées sur les compétences et les connaissances (Teece, 2012) notamment celles du dirigeant, lequel a un rôle clé dans le déploiement de ces capacités (Ambrosini et Bowman, 2009). La notion de capacités dynamiques permet d'aller plus loin en transformant les routines de l'organisation. Teece et al. (1997) définissent les capacités dynamiques comme la capacité d'une entreprise d'identifier, saisir les opportunités et reconfigurer les ressources en réponse à un changement rapide des conditions de l'environnement. Ces capacités vont permettre de créer des nouveaux produits et/ou process. L'étude de ces capacités dynamiques permet de distinguer trois effets : (1) identifier et évaluer les opportunités, (2) mobiliser les ressources afin de répondre à ces opportunités en capturant de la valeur et la renouveler, (3) reconfigurer et déployer les ressources afin de permettre la saisie de futures opportunités (Teece, 2007, 2012). Elles permettent d'envisager leur impact sur l'avantage concurrentiel dans une perspective à la fois de court et de long terme (Teece, 2007 ; Teece et al., 1997 ; Sunder et al., 2019).

Si les définitions qui existent dans la littérature permettent de distinguer clairement les capacités ordinaires ou opérationnelles des capacités dynamiques (Dosi et Teece, 1994 ; Teece, 2007), elles posent cependant des questions de délimitation et d'opérationnalisation. La détermination du type de capacités reste la question la plus délicate, non pas du point de vue théorique mais au niveau opérationnel en raison du nombre limité de travaux sur le sujet (Danneels, 2016 ; Grant et Verona, 2015) et de la faiblesse de travaux portant sur la PME mais également sur la TPE (Foleu et St-Pierre, 2020). Une revue de la littérature permet d'identifier les éléments suivants en lien avec la notion de capacités dynamiques afin de pouvoir les identifier. Les CD peuvent avoir des effets sur différents éléments et se traduiront dans une diversité d'action comme le montre le schéma ci-dessous.

Schéma n° 1 : Éléments d'identification des capacités dynamiques



Source : d'après par Foleu et St-Pierre (2020).

L'analyse de Roundy et Fayard (2019) ouvre des perspectives sur l'intégration des capacités dynamiques dans l'analyse des EE. S'il est indéniable que cette approche pose la question de l'identification de lien entre des facteurs qui caractérisent l'EE en les reliant avec les capacités dynamiques, deux points appellent à des études plus approfondies. Le premier renvoie aux capacités analysées. L'intérêt de l'approche par la RBV et la distinction entre capacités dynamiques et ordinaires devrait permettre d'identifier en quoi chaque type de capacité est mobilisé dans la création de valeur. Le second est lié à l'analyse des interactions. L'identification de l'existence d'un effet et leur médiation par les capacités dynamiques, si elle présente un réel intérêt, n'épuise pas l'analyse de l'EE en ce sens qu'elle n'analyse pas comment ces interactions se développent. Dès lors, tenter de décrypter les mécanismes des interactions reste un enjeu important dans l'analyse des EE. En outre, comme l'indiquent Roundy et Fayard (2019), il s'agit également de comprendre comment les composants de l'EE peuvent avoir une influence directe sur les activités des entrepreneurs, et indirecte pourrait-on rajouter.

Une approche plus interactionniste peut ainsi donner un éclairage sur la manière dont les acteurs de l'EE interagissent (Autio et al., 2014 ; Garud et al., 2014). Si la valeur peut être abordée par le biais de la question des ressources et des capacités, elle doit l'être aussi par l'identification des niveaux qui ont un impact sur cette valeur, chacun pouvant être analysée de manière indépendante (l'EE et son territoire, les relations inter-entreprises et l'entrepreneur). Mais une autre dimension doit être retenue, celle de l'interaction entre les niveaux et la manière dont ces derniers ont un effet sur les autres.

Ainsi, comprendre la création de la valeur par et pour les entrepreneurs au sein d'un EE implique de replacer l'entrepreneur au centre de l'analyse et rentrer dans la boîte noire de l'EE. Les processus d'interaction et d'intégration dépendent de l'entrepreneur (Wincent et al., 2005). A partir de l'entrepreneur et des relations qu'il entretient avec les autres organisations présentes sur le territoire et le territoire accueillant l'EE, nous pouvons observer les relations inter-entreprises et la dynamique de l'EE. La RBV apporte un éclairage complémentaire à l'analyse des relations et des interactions. Cette dimension implique au niveau méthodologique de coupler à l'analyse des relations intra et inter-niveaux et une analyse qualitative du contenu des relations au travers d'une étude des interactions et de leurs effets.

2. Méthodologie : replacer l'entrepreneur au centre de l'EE

L'approche développée dans cette recherche est une étude de cas en profondeur avec des entretiens semi-directifs et des sources secondaires. Elle a donné lieu à une analyse de contenu à partir des représentations de l'entrepreneur. Les informations présentées dans les deux prochaines sections mettent en avant les éléments qui ont été analysés et concepts qui ont été mobilisés aux différentes étapes de l'analyse (Gioia et al., 2013).

2.1 Une étude de cas en profondeur

Comprendre la création de valeur dans un EE pour et par les entrepreneurs nécessite de rentrer dans la boîte noire de l'EE en réalisant une analyse détaillée étudié et en profondeur d'un cas (Yin, 2012 ; Eisenhardt, 1989) en croisant les points de vue par une approche multi-acteurs du cas (Yin, 2012) et multi-niveaux. Les méthodologies qualitatives, se sont beaucoup développées dans le cadre de l'entrepreneuriat parce qu'elles permettent de rechercher des informations qu'il aurait été impossible ou difficile de traduire en nombre (Perren et Ram, 2004 ; Berg, 2007).

Nous avons choisi d'étudier le cas de l'EE métiers d'art de Pézenas. Ce cas est intéressant pour différentes raisons : d'une part, c'est un EE puisque la quasi-totalité des éléments définis par Isemberg (2011) sont réunis, d'autre part, dans la mesure où cet EE est en lien avec un territoire dont les ressources agro-géo-climatiques sont identifiées depuis longtemps et constituent un terroir avec ses mythes et histoires dont les spécificités ont un impact sur les fonctions de l'EE. En outre, il est facile d'identifier la communauté dans le soutien aux entrepreneurs dont l'importance a été soulignée par Feld (2012) car celle-ci est structurée depuis longtemps dans le cadre d'associations et par l'action d'acteurs publics. Dès lors, si la question de l'identification et la définition de la frontière d'un EE est une question débattue dans la

littérature, le cas de Pézenas possède une organisation historique et territoriale qui simplifie cette question. De plus, la dimension historique du cas de Pézenas permet d'introduire une dimension temporelle (Zahra, 2021) dans l'analyse de ses dynamiques. Cette dernière permet d'éclairer les ressources du territoire et les logiques d'intention et d'action des acteurs de cet EE.

Par ailleurs, l'analyse des interactions entre les artisans d'art qui sont souvent seuls dans leurs entreprises est simplifiée dans la mesure où la question des équipes et des interactions avec d'autres membres de l'entreprise ne se pose pas. En simplifiant les possibles interactions internes à l'entreprise, le modèle des artisans permet de mieux se centrer sur les effets d'interactions indépendamment de la dynamique organisationnelle dans l'entreprise.

En outre, le cas des artisans d'art est intéressant en raison de leur spécificité avec des savoir-faire qui répondent à un modèle et des techniques particulières en lien avec les ressources du territoire. Cela souligne l'importance accordée au territoire et au métier chez ce type d'artisan. Dans ces conditions, l'artisan d'art s'insère dans une forme d'entrepreneuriat communautaire et de patrimoine culturel de territoire (Hoyte, 2019) dont des études récentes mettent en avant l'intérêt et la nécessité d'approfondir la connaissance de ce type d'organisation (Bell et al., 2018 ; Kroezen et al., 2021) y compris en matière d'acquisition de ressources (Murray et al., 2020) ou de capacités (Suddaby et al., 2020).

La question des artisans d'art, plus que celle des artisans au travers de la question des savoir-faire, est importante dans le cas d'un EE durable. Les entreprises relevant de ces métiers jouent un rôle dans la valorisation du savoir-faire artisanal ainsi que dans le développement territorial. Dès lors, la question des ressources, de leur développement, de leur valorisation au centre de nombreuses actions des pouvoirs publics, semble une condition nécessaire mais non-suffisante de l'efficacité et donc de la possibilité d'ancrer des entreprises et une dynamique économique locale. Tout autant que les ressources, la question des capacités est essentielle.

Enfin, pour des raisons largement inspirées de l'approche des EE par le prisme des politiques publiques et de leur efficacité, beaucoup de travaux se sont intéressés à des EE à succès qui permettaient de soutenir un fort développement des entreprises (Alvedalen et Boschma, 2017 ; Autio et al., 2014 ; Mack et Mayer, 2016) et à des secteurs technologiques (Zahra, 2021). Ainsi, si les analyses mettent en avant l'importance des effets liés aux composantes de l'EE, d'autres variables liées aux secteurs, aux technologies, etc. ont également un impact sur le développement des entreprises. Dans ces conditions, il est parfois difficile de distinguer l'influence des différents éléments. Le cas de Pézenas, parce qu'il concerne des entreprises "low tech", mais pas sans savoir-faire d'excellence, permet de neutraliser l'impact de la plupart de

ces dimensions. Le tableau ci-dessous identifie les dimensions d'écosystème (Isenberg, 2011) de Pézenas.

Tableau n°6 : Les composants de l'écosystème entrepreneurial de Pézenas

Composantes	Situation de Pézenas
Politique	<ul style="list-style-type: none"> ● Volonté de l'État/ région de fonder des démarches de développement sur la résurgence d'une filière/ tradition par le biais d'un programme de promotion d'initiatives de développement local ● Schéma régional en partenariat entre des acteurs locaux ● Politique municipale de soutien aux initiatives et facilités d'installation ● Membre de l'association Ville et Métiers d'Art
Finance	<ul style="list-style-type: none"> ● Financements directs non significatifs : activités peu capitalistiques et peu de recours à l'emprunt pour le financement des entreprises et pas de présence d'investisseurs. ● Financements indirects limités : aides apportées par le support (communication commune, accueil tiers lieux, stagiaire...)
Culture	<ul style="list-style-type: none"> ● Ville royale (XIIIème siècle) ; place marchande des foires (XVIIIème siècle), Pézenas présente un riche patrimoine architectural. ● Connue et reconnue pour ses métiers d'art depuis plus d'un demi-siècle ● Animations estivales afin de promouvoir les métiers d'art.
Support	<ul style="list-style-type: none"> ● Pôle autour des métiers d'art. Groupe de commerçants, d'artisans et de responsables associatifs pour dynamiser le centre historique ● Associations¹ : association des créateurs et fabricants du piscénois et association des créateurs de la matière. ● Pépinière d'entreprise / Tiers-lieu (la maison des métiers d'art) ● Lycée professionnel
Capital humain	<ul style="list-style-type: none"> ● Concentration d'artisans et les services associés ● Tiers lieux et pépinière / lycée professionnel
Marché	<ul style="list-style-type: none"> ● Proximité des stations balnéaires / lieu touristique important

2.2 Recueil des données

¹ La présence d'organisations à but non lucratif est un acteur des EE. Ainsi les associations contribuent à la transformation du territoire au sein duquel elles évoluent. Dans le cadre de Pézenas deux associations réunissant des artisans. Elles ont été créées à leur initiative bien que soutenues par les pouvoirs publics et ont un rôle important dans les dynamiques locales.

Comme indiqué, notre point est d'abord celui de l'entrepreneur. Afin de contextualiser au mieux notre analyse et d'identifier les relations et interactions au sein de l'EE, l'étude s'est organisée autour de 5 dimensions : (1) l'EE ; (2) l'entrepreneur ; (3) les relations des entrepreneurs avec l'écosystème ; (4) les relations entre entrepreneurs ; (5) les changements opérés par l'entrepreneur dans l'entreprise à la suite de ces interactions. Notre travail a mobilisé différentes méthodes de recueil des données : observation directe, travail sur sources secondaires et entretiens semi directifs (ESD).

A partir de méthodes issues de la sociologie des réseaux (Moreno, 1934 ; Wasserman et Faust, 1994), il a été possible d'identifier l'ensemble des relations entre les entreprises et les différents acteurs présents au sein de l'EE. Une seconde dimension concerne l'analyse du lien lui-même. Afin de qualifier les relations, nous avons demandé aux artisans de nous indiquer pour chaque relation identifiée à la fois le contenu du travail réalisé ensemble, mais également l'effet que ce dernier a eu en termes d'acquisition de ressources et comment ces dernières ont pu être mobilisés. Par ailleurs pour compléter l'appréciation des relations, nous avons utilisé des approches utilisées dans le cadre de l'analyse structurale des réseaux, à savoir la durée, la fréquence, l'intensité perçue, leur évolution dans le temps (renforcement, stabilité etc.), une qualification de la nature des interactions (personnel/ affaire, équilibrée/ déséquilibrée, etc.), les fonctions concernées ou la partie de la chaîne de valeur concernée (production, vente, technique, etc.).

Tableau n° 7 : Méthodologie de l'étude en fonction des niveaux analysés

EE	
Méthode de recueil de données	Dans un premier temps, nous avons acquis une connaissance historique et générale du cas. L'observation directe, les entretiens et des sources secondaires (documents institutionnels, sites Internet, articles de presse, études sur le milieu des métiers d'arts, etc. équivalent à 1000 pages de données) ont été mobilisées pour assurer une triangulation des données.
Éléments analysés	<ul style="list-style-type: none"> ● Identification du type de ressources (ressources territoriales / ressources systémiques / ressources d'accès restreint)
L'entrepreneur	
Méthode	Les artisans d'art ont été interrogés par le biais d'entretiens semi-directifs (ESD) afin d'identifier leur profil (parcours, expériences, etc.), leurs interactions avec

	l'EE et les autres entreprises et les effets et impacts des interactions sur leur entreprise.
Éléments analysés	<ul style="list-style-type: none"> ● Portefeuille de ressources
Les interactions entrepreneur/ EE	
Méthode	L'ESD permet d'identifier les facteurs d'attractivité de l'EE selon l'entrepreneur et d'analyser en profondeur chaque interaction avec l'EE ayant eu un impact sur l'entreprise. Les interactions en lien avec les seuls réseaux personnels n'ont pas été retenues.
Éléments analysés	<ul style="list-style-type: none"> ● Ressources mobilisées par l'entreprise ● Importances des ressources externes sur l'activité ● Valeur d'usage des ressources ● Modification de l'organisation, des activités et des pratiques
Les interactions inter-entreprises	
Méthode	Identification du réseau de relations des répondants et des interactions (nature des liens, contenu des échanges, durée, répétition dans le temps, etc.) avec les autres entrepreneurs et entreprises
Éléments analysés	<ul style="list-style-type: none"> ● Type de ressources, complémentarité vs. Similitude ● Développement de nouvelles ressources ● Type d'activité concernée ou de partie de la chaîne de valeur ● Importance de la ressource pour le développement de l'entreprise ● Maîtrise de la ressource par l'entreprise
Les changements dans l'entreprise	
Méthode	L'ESD permet d'identifier les changements dans l'organisation (produits, commercial, savoir-faire, etc.) à la suite des interactions réalisées au sein de l'EE
Éléments analysés	<ul style="list-style-type: none"> ● Impact sur les capacités ● Modification de l'organisation, des activités et des pratiques ● Saisie d'une opportunité de marché ou changement durable ● Impact sur l'activité à CT et MT ● Intégration des ressources dans les activités et les pratiques ● Identifications des interactions clés en lien avec les changements

Cela reste largement une représentation saisie au travers des discours des artisans. Il est cependant à noter que comme dans de nombreuses études la collecte de données a été réalisée

a posteriori (Leonard-Barton, 1990 ; Sjödin² et al., 2020) dans un cadre semi structuré afin de laisser de la place aux répondant pour s'exprimer dans des termes qui correspondaient aux mieux à leur perception.

2.3 Population interrogée et traitement des données

Nous avons contacté les 60 entreprises d'artisanat d'art installées sur Pézenas, 29 entreprises ont participé à l'étude. Nous avons retenu les entretiens qui présentaient des données complètes sur l'ensemble des points abordés parmi les entreprises. Finalement 22 entretiens se sont révélés exploitables. Les entretiens sont d'une durée d'une heure à une heure trente. Ils ont fait l'objet d'une retranscription puis d'une analyse de contenu dans la droite ligne de travaux sur les écosystèmes et sur l'entrepreneuriat. Ainsi les données collectées ont fait l'objet d'une analyse thématique afin d'identifier les thèmes évoqués par les répondants (Bardin, 2001). Dans un premier temps les entretiens ont été codés à l'aide d'un codage à partir de notre guide d'entretien. Nous avons opté pour un codage manuel classique. Dans un second temps, des idées émergentes en lien avec des verbatim représentatifs et des concepts issus de la littérature ont été identifiées. L'ensemble a permis de repérer différentes formes d'expressions verbales, des thèmes généraux, permettant alors d'identifier des thèmes récurrents (Averseng, 2011), qui sont la base de notre catégorisation, à la fois au niveau des interactions avec l'EE, et des interactions entre les entreprises. Enfin, à partir de cette base il nous a été permis de valider le dictionnaire de thèmes à travers le comptage du nombre de verbatims par thème. L'analyse du contenu a été réalisée de manière séparée par les différents membres de l'équipe et une mise en commun a été faite. Chacun des auteurs a codé indépendamment, en identifiant d'abord les éléments de discours les plus importants, puis nous les avons classés dans des thèmes et les avons interprétés. En cas de non-concordance et afin de résoudre les conflits d'interprétation, des informations complémentaires ont été recherchées soit auprès de sources secondaires soit auprès directement des entrepreneurs. Ont été analysés les interactions des entreprises avec l'EE (effet ville, services ou facilités, attractivité liée aux autres artisans ou la clientèle), les interactions Inter-entreprises (conseils, informations, nouvelles pratiques, produits, actions commerciales, etc.) et leurs impacts sur l'activité à CT et MT (activité, C.A., innovation, légitimité, visibilité).

² Les auteurs recensent plusieurs études qui s'appuient sur des approches qualitatives dans l'analyse de processus de création / capture de valeur.

L'immersion dans le cas de Pézenas, au travers des représentations des entrepreneurs et de la connaissance de cet EE, nous permet de tirer des commentaires et enseignements sur la création de valeur par et pour les entrepreneurs dans un EE via l'apport de la théorie des ressources à la connaissance des EE.

3. Commentaires et enseignements : du portefeuille de ressources de l'entrepreneur à la création de valeur au sein de l'EE

Afin de mieux comprendre la dynamique en présence au sein des EE, nous avons adopté le point de vue de l'entrepreneur et mobilisé la théorie des ressources. Cette posture nous permet d'apporter des éléments de réponses à l'un des problèmes soulevés par Roundy et Lyons (2022) dans leur réflexion sur la théorisation des EE : l'insuffisance d'analyse des liens macro-micro des EE. Le choix de remettre l'entrepreneur au centre de l'analyse est une des possibilités d'études de liens macro-micro au sein d'un EE. L'entrepreneur par la constitution de son portefeuille de ressources qui vise à définir voire à développer sa proposition de valeur mobilise les ressources présentes au sein de son EE. Remettre l'entrepreneur au centre de l'analyse permet de s'interroger sur ses interactions avec l'EE et ses relations avec les autres entreprises présentes au sein de l'EE. L'analyse par la RBV, et de manière plus spécifique celle du portefeuille de ressources des entrepreneurs dans un EE, permet d'identifier comment ce dernier peut se constituer avec des ressources disponibles au sein de l'EE. Pour autant la prise en compte des capacités et non des seules ressources donne une indication sur la mobilisation des ressources au-delà de leur seule disposition.

Si l'identification des niveaux d'interaction est nécessaire, elle demeure insuffisante à comprendre les mécanismes de création de valeur. Ces derniers nécessitent de rentrer dans la boîte noire des types d'interactions. Ainsi plus globalement, si l'enjeu est de mieux saisir les processus de management de la ressource pour reprendre la contribution de Zahra (2021) sur la RBV, l'introduction des niveaux et des types d'interactions permet de comprendre comment le portefeuille de ressources des entrepreneurs dans un EE se constitue et évolue. En "soulevant le capot" de l'EE (Roundy et Lyons, 2022, p. 10), il est possible d'identifier les mécanismes de création de valeur à l'œuvre.

Confronter nos analyses à la réalité du cas étudié permet de mettre en lumière trois dimensions à prendre en compte pour améliorer la compréhension des mécanismes de création de valeur au sein d'un EE : La constitution et la combinaison du portefeuille de ressources de l'entrepreneur sont une approche intéressante pour comprendre la création de valeur ; Le niveau inter-entreprise, au-delà des seuls niveaux micro (entrepreneur) - macro (EE), permet de mettre en

évidence des dynamiques intéressantes dans le processus de construction du portefeuille de ressources mais nécessite une caractérisation du contenu des relations d'interaction inter-entreprises ; l'analyse des capacités, via la distinction entre capacités ordinaires et capacités dynamiques, donne une indication sur la mobilisation effective des ressources et leur impact en termes de création de valeur.

3.1 L'importance de la constitution du portefeuille de ressources

La question de la création de valeur est intrinsèquement liée à celle des ressources, quelle que soit la provenance de ces ressources. L'analyse des différents niveaux auxquels la ressource est disponible permet de comprendre son origine et d'identifier leurs contributions au portefeuille des ressources.

Nous distinguons dans notre analyse différentes étapes du processus de management des ressources (Zahra, 2021) au travers deux niveaux distincts : la perception des entrepreneurs quant aux ressources disponibles dans l'EE qui reflète souvent la nature des liens avec l'EE et l'analyse des effets constatés des ressources en termes de valeur. Ce dernier point intègre les ressources mobilisées et donc, de fait, la question des capacités ayant conduit à cette mobilisation. Ces dernières sont un mécanisme de médiation, pour reprendre la terminologie de Roundy et Lyons (2022), entre les ressources et la création de valeur.

3.1.1. L'identification des ressources de l'EE

L'EE de Pézenas a un impact sur les entreprises, notamment au travers des ressources mises à la disposition des entrepreneurs. Quand on interroge ces derniers sur leurs liens avec cet EE, plusieurs éléments ressortent qui permettent d'identifier la nature des ressources, le niveau de disponibilité de la ressource et le niveau d'interaction avec des ressources liées à l'EE ainsi qu'aux interactions entre entreprises.

Tableau n°8 : Ressources issues de l'EE

Items	Ressources	Verbatim illustratifs
Notoriété historique, réputation	Ressources systémiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Pézenas a une histoire très forte [...], Je n'ai pas hésité à m'y installer, c'est un lieu agréable, ● Pézenas est un des pôles métiers d'art phare de la région

Présence de services ou de facilités	Ressources systémiques Ressources à accès restreint ³	<ul style="list-style-type: none"> ● La création d'une maison des métiers d'art et à laquelle on a pu joindre des ateliers relais qui sont à taux préférentiel pour l'installation d'artisan a été très importante sur un plan économique, culturel et de visibilité ● Grâce à l'association, j'ai eu accès à une grande exposition que je n'aurais pas pu faire seul ; ● J'ai été accompagnée par Atelier d'Art de France pour m'installer à Pézenas. Ils aiment bien mon travail ● Ça me donne une certaine visibilité grâce à un plan de toutes les entreprises de la ville et un prospectus qui donne des informations sur les entreprises. ● La mairie m'a permis d'avoir un local commercial à un loyer faible ● Le tiers-lieu a été une source pour nourrir le développement de mes produits. J'ai pu renouveler ma création.
Les locaux commerciaux mis à disposition pour des loyers faibles, l'espace d'exposition ou de formation, la politique de communication de la ville autour de ses artisans, les manifestations organisées, etc. génèrent une attractivité et des externalités positives de l'EE		
Proximité avec d'autres artisans	Ressources externes provenant d'autres entreprises de l'EE hors association	<ul style="list-style-type: none"> ● J'ai choisi Pézenas à cause de la densité d'artisans ● On se fait travailler les uns les autres ● Ça décomplexe d'être avec les autres. Dans l'association on est comme une petite famille ● J'ai pu développer des collaborations avec d'autres artisans pour produire de nouvelles choses et répondre à des nouveaux clients ● J'ai beaucoup appris en termes de techniques en travaillant avec cet artisan
La présence dans l'EE d'autres artisans avec un effet de concentration est intéressante commercialement mais également du point de vue des savoir-faire. Ils sont une source de reconnaissance et de légitimité pour les artisans		
Présence d'une clientèle importante	Ressources systémiques	<ul style="list-style-type: none"> ● Je recherchais un lieu avec des touristes [...] ● Il y a un flux important de touristes
L'intérêt historique de la ville, les animations mises en place, sa situation géographique et la concentration des artisans d'art en font une place touristique reconnue pour l'artisanat d'art et attire une clientèle.		

³ Réservées aux membres de l'association.

Du fait de sa réputation, l'EE de Pézenas a un effet en termes de visibilité et de légitimité pour les artisans d'art. Des effets d'agglomération et de concentration des entreprises en raison des ressources de l'EE ont pour effet secondaire, du fait de la forte présence d'artisans, de mettre en évidence l'importance des ressources liées aux interactions entre les entreprises. Enfin comme le supposait la distinction de Zahra (2021), notre étude met en exergue un ensemble composite de ressources identifiées par les entreprises : tangibles (locaux, densité, positionnement géographique, clientèle, etc.) et intangibles (histoire, apprentissage, image, etc.).

On distingue alors des éléments qui ont une traduction directe sur l'entreprise (innovation et activité) et d'autres dont les effets sont plus indirects (visibilité et légitimité) avec une première dimension tournée vers le marché et une seconde qui a des implications vis-à-vis des autres entreprises et des pairs. L'analyse des ressources de l'EE de Pézenas fait ressortir une prépondérance des ressources systémiques liées à l'EE lui-même et une présence notable des ressources liées aux autres entreprises de l'EE.

3.1.2. Les effets des ressources externes en termes de valeur

Si la question de l'identification des ressources est importante, les relier à la création de valeur permet d'identifier comment ces dernières sont mobilisées par les entrepreneurs. Dans le cadre de la création de valeur dans un EE, le focus est mis sur les ressources externes à l'entreprise qui sont identifiées en lien direct ou indirect avec l'EE. Les liens directs sont des ressources de l'EE alors que les liens indirects sont des ressources dans l'EE.

Le tableau ci-dessous, à partir des réponses des dirigeants, permet d'identifier à la fois l'impact en termes de création de valeur pour l'artisan et la provenance des ressources identifiées à partir de l'analyse des situations d'interaction et impliquées dans les changements. Le tableau indique en outre quand il y a peu de ressources qui ont été mobilisées et quand peu d'artisans ont cité ces ressources.

Tableau n° 9 : Nature de la valeur créée selon la provenance externe des ressources

Nature de la valeur créée		Ressources de l'EE	Ressources interentreprises
Développement	Amélioration de technique, de savoir-faire liés au métier	Peu de ressources mobilisées	Oui

d'innovation	Développement d'une stratégie numérique (réseaux sociaux, site internet)	Peu de ressources mobilisées	Peu de ressources mobilisées
Développement de l'activité	Développement de produits	Pas de ressources mobilisées	Oui
	Développement de la production	Pas de ressources mobilisées	Oui
	Développement de la commercialisation	Oui	Oui
Accroissement la visibilité	Développement de la notoriété	Oui	Peu de ressources mobilisées
Gain de légitimité	Développement de la réputation	Oui	Peu de ressources mobilisées

Les réponses des dirigeants mettent en évidence l'importance perçue des ressources externes dans la création de valeur. Selon les dimensions retenues pour apprécier cette création, le poids des ressources externes et leur origine diffèrent.

Le développement d'innovation reste globalement limité et s'explique dans ce cas par la diversité des métiers et des savoir-faire. Dès lors, l'absence de logique soit sectorielle, soit liée à une technologie ou à une entreprise montre que l'innovation est diverse en lien avec les savoir-faire des différents métiers d'art. Si développement il y a, c'est au niveau de liens inter-entreprises au travers d'artisans qui vont travailler ensemble autour de projets et/ou de productions communes. Cela reste cependant plus rare.

Le développement de l'activité est en lien avec le niveau inter-entreprises. Pour la même raison que celle mise en évidence dans l'analyse de l'innovation, à savoir l'absence d'une logique de spécialisation liée à une technologie ou un métier. Le développement de l'activité est principalement en lien avec les liens dyadiques entre les entreprises. L'aspect commercialisation, également relié aux ressources de l'EE, est dû aux moyens mis en place dans l'EE par les pouvoirs publics et les associations d'artisans et de commerçants pour assurer à la fois des animations et mettre à disposition des locaux commerciaux dans des conditions économiquement intéressantes pour les entrepreneurs. Nous sommes ici dans le cadre d'une organisation de moyens portée par l'EE.

L'importance de la visibilité et de la légitimité, apparue lors des entretiens, **montre** que ces effets sont liés à l'EE et au territoire. Pour autant, très peu d'entreprises intègrent directement dans

leur portefeuille d'activité l'histoire et/ou la réputation culturelle du territoire même si nombreuses sont celles qui y font référence dans leur discours. Nous pourrions dire ici que les ressources territoriales « traditionnelles » sont intégrées de façon « indirecte ». Les artisans en bénéficient par « capillarité ». Cela est dû aux effets de concentration des artisans d'art et à la réputation de l'EE. Elles ont finalement peu d'impact direct sur les entreprises mais un impact indirect en développant l'attractivité de touristes, de nouveaux artisans à s'installer dans le territoire et en favorisant le développement de relations inter-entreprises participant ainsi à la valeur de l'EE.

La seconde dimension du tableau relative à la provenance des ressources met en évidence la dimension interentreprises. Cette dernière est présente dans plusieurs des items sur la valeur créée, montrant l'importance de ce niveau intermédiaire. Dès lors, si la question micro-macro est pertinente pour comprendre le processus de création de valeur en lien avec les ressources, l'identification et l'importance de ce niveau intermédiaire - méso - appelle à une analyse approfondie.

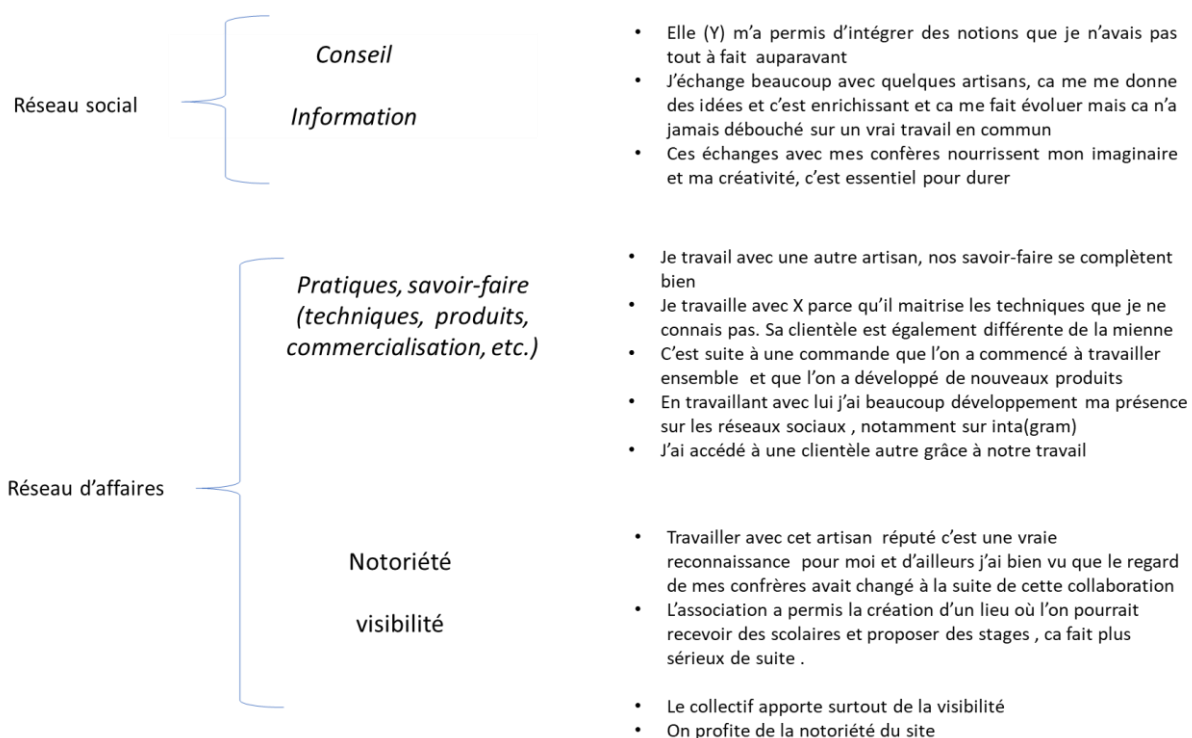
3.2. L'importance du niveau inter-entreprises

Vingt et une entreprises interrogées indiquent avoir ou avoir eu des liens avec d'autres entreprises de l'EE. Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à identifier les ressources issues de ces relations mais cela ne suffisait pas à comprendre comment ces ressources étaient mobilisées par les artisans. La qualification des relations a permis d'éclairer ce dernier point.

3.2.1 L'identification des ressources issues des relations inter-entreprises

Un grand nombre d'artisans a développé des liens avec d'autres artisans même si le nombre de liens pour chacun des artisans est limité. Lors des entretiens, les entrepreneurs devaient préciser la nature des relations qu'ils entretenaient avec les autres entreprises. Ces dernières vont du simple conseil, échange de point de vue au développement de savoir-faire, de produit ou d'activité. Nous avons pu ainsi identifier les principales ressources issues des interactions inter-entreprises.

Schéma n° 2 : Ressources issues des interactions inter-entreprises



Les différents thèmes issus de l'analyse de contenu permettent de distinguer les ressources relationnelles, développées par les artisans au travers des liens interpersonnels en référence aux réseaux sociaux (Aldrich et al., 1987), des réseaux d'affaires, qui vont avoir un lien direct avec l'activité de l'entreprise. Ainsi les échanges de conseils et d'informations font référence de manière explicite aux réseaux sociaux. En revanche, s'ils trouvent une traduction dans la proposition de valeur de l'entreprise, ils peuvent également être en lien avec les réseaux d'affaires. Si la distinction réseau social et d'affaires est claire, des continuités entre eux existent dans un EE dont l'identité est forte, le nombre d'entreprises limité avec une stabilité de ces membres.

Les ressources générées et/ou échangées par les relations inter-entreprises font partie du portefeuille de ressources de l'artisan, reste à comprendre comment elles sont mobilisées.

3.2.2 La nécessaire qualification des relations dans les relations inter-entreprises

L'analyse des interactions multi-niveaux entreprise/EE et inter-entreprises à partir de la logique de l'entrepreneur permet de comprendre comment ce dernier mobilise des ressources et développe des capacités. Comme le souligne Zahra (2021), les relations commerciales ou de collaboration peuvent amener à de nouvelles ressources. Or ces deux types d'interactions ne sont pas les seules et les interactions identifiées ne sont pas un ensemble homogène. En effet, si l'analyse interactionniste présente un intérêt évident dans l'analyse de l'EE, la nature des relations et donc des interactions peuvent avoir une incidence sur les effets en termes de

ressources, de capacités et de valeur. La nature même du lien, au-delà du projet, conditionne les ressources générées et/ou échangées ainsi que le type de capacités qui peut être développé.

Comment dès lors analyser le contenu des différentes interactions en proposant des catégories qui permettent d'établir des typologies à travers la diversité des situations. L'analyse de situation d'alliances ou de questions de gestion territoriale, de cluster ou d'interactions (Michaux *et al.*, 2011 ; Gulati *et al.*, 2012-b ; Rusch, 2020) ont permis de mettre en avant les notions de coordination, collaboration et coopération dans l'analyse de ces situations d'interactions.

Relations de coordination :

Des acteurs peuvent se coordonner *entre eux*. Dans ce cas, il n'y aura pas d'échange de ressources, pas de ressources créées. Nous observerons une juxtaposition des ressources comme dans le cas des manifestations mises en place lors du programme touristiques de la saison estivale. Les différents acteurs se coordonnent pour être présents au même moment, notamment lors des animations nocturnes (ouvrir leurs boutiques, magasins et ateliers en même temps). Nous pouvons alors observer un renforcement de ressource collective déjà existante telle que la notoriété du territoire. La coordination est donc plutôt liée à des questions d'actions globales, collectives et non dyadiques, des entreprises dans l'EE. Il n'a pas d'effet direct sur le portefeuille de ressources, ni sur la proposition de valeur des entreprises mais nous pouvons observer, par la coordination mise en œuvre, un renforcement de la valeur de l'EE qui accroît son attractivité en renforçant la visibilité et la notoriété.

Relations de collaboration : la relation de collaboration permet l'échange de ressources mais sans qu'aucune nouvelle ressource soit créée. Les acteurs peuvent ici échanger de l'information (sans effet cumulatif), mettre en commun des savoir-faire sans que l'un et l'autre des artisans intègre le savoir-faire de son partenaire ou développe un nouveau savoir-faire. En travaillant ensemble les entreprises développent un nouveau produit qui est un assemblage des techniques de l'un et de l'autre mais il n'y a pas de développement de nouveau savoir-faire ni de captation du savoir-faire de l'autre artisan : *“pour répondre à la demande d'un client j'ai travaillé avec Z sur cette production car c'était indispensable mais on n'a pas eu l'occasion de recommencer”*. Il y a donc un effet sur le portefeuille par mobilisation de ressources disponibles mais pas intégration au portefeuille des ressources. On n'observe pas ici la création de nouvelles ressources. La difficulté à intégrer la ressource dépend également de sa nature. Ainsi les ressources intangibles, de par leur nature, ou les ressources tangibles nécessitant des investissements importants semblent plus difficiles à intégrer. La diversité des métiers accroît

sans doute cette barrière. Compte tenu de cela, dans les relations de collaborations observées dans le cas, aucun effet d'appropriation sur le portefeuille n'a été décelé. Il est cependant à noter que la capacité de collaboration à un temps t encourage à des collaborations futures.

Relations de coopération

La relation de coopération permet la création de ressources issues d'une relation inter-entreprises de type dyadique. Ces ressources seront créées ou renforcées grâce aux échanges entre acteurs : *“En travaillant avec Y sur des productions en commun, on a pu accéder à des nouveaux clients lors d'exposition et de foire. Moi je ne faisais jamais ça. Lors de mon apprentissage on s'est surtout centré sur les savoir-faire. J'ai appris avec mes maîtres l'excellence, à créer un produit de qualité, mais le reste on n'en parlait jamais. Cette expérience m'a permis d'enrichir ma création - avec de nouvelles techniques de production - ainsi que ma démarche commerciale qui a également complètement changé”*. La coopération suppose un échange de ressources mais également une intégration de ces ressources dans le portefeuille des entreprises. L'objectif est d'accroître à la fois les ressources et les compétences détenues. Si elles sont mises à la disposition des participants, seules les capacités de chacun permettront de les intégrer à son propre portefeuille de ressources. Ainsi la mise à disposition d'une ressource reste théorique et elle ne vaut que si l'entrepreneur est en capacité de s'en saisir.

De manière globale, les différents types d'interactions et les ressources mises à disposition et/ou générées par l'EE et les relations inter-entreprises vont avoir un impact sur la création de valeur de l'entrepreneur. Quelle que soit la nature de la relation, collaboration, coordination ou coopération, l'analyse du contenu des interactions et de leurs effets met en évidence des effets en termes de création de valeur au travers du diptyque ressources-capacités. Tout autant que les effets d'interaction, le contenu a un impact sur le développement du portefeuille de ressources et des capacités. En ce sens, toute relation qu'elle soit de type coordination, coopération ou de collaboration générera de la valeur mais à des niveaux différents selon qu'elle mobilise et favorise le développement pour l'entreprise une capacité ordinaire ou dynamique.

Au regard de la mobilisation des ressources spécifiques et des ressources à accès restreint, fidèles aux analyses de la RBV, nous constatons bien ici que ce n'est pas la ressource qui fait la valeur mais bien la capacité de l'entrepreneur à s'en saisir. Quelle que soit la relation inter-entreprise, nous pouvons observer à travers elle deux types de mécanismes de médiation (Roundy et Lyons, 2022) se mettre à l'œuvre : d'une part travailler avec ou au contact d'autres artisans permet de révéler les ressources présentes au sein de l'EE, nous pouvons citer ici la position géographique de Pézenas, de prendre conscience de leur potentiel et de leur valeur,

notamment par l'observation du comportement des autres artisans *“je n'avais jamais pensé à faire des modèles enfant, c'est la collection de C qui m'a inspiré”*. Le portefeuille de ressources de l'artisan pourra ainsi être “mieux” valorisé. D'autre part, les relations inter-entreprises peuvent créer et permettre l'intégration de nouvelles ressources. Dans ce cas, nous pouvons observer une modification du portefeuille de ressources et un développement des capacités de l'artisan. L'analyse micro et interactionniste permet d'identifier l'apport de chacun des niveaux en termes de ressources et capacités.

3.3 Au-delà des ressources, une nécessaire prise en compte des capacités

Si l'identification des ressources est un point important force est de constater qu'elle ne permet pas de saisir les mécanismes d'interaction permettant de produire de la valeur et donc les mécanismes spécifiques de médiation reliant les entrepreneurs et les écosystèmes afin de pallier la sous-estimation des liens des entrepreneurs et avec les EE (Roundy et Lyons, 2022). Reste alors à s'interroger sur comment les différentes ressources identifiées dans le cadre de la création de valeur ont-elles un impact sur les capacités des entrepreneurs.

3.3.1 La difficile opérationnalisation du concept en raison du profil des entrepreneurs

Dans une certaine mesure, c'est l'identification dans les évolutions des pratiques et les changements intervenus qui permet de catégoriser une capacité comme ordinaire ou dynamique. Par effets de symétrie, les capacités qui ne sont pas dynamiques sont considérées comme ordinaires. La définition théorique des capacités s'oppose et pose des types distincts. Mais confrontés à la réalité des études de terrain, se révèlent des difficultés d'identification. Le cas de Pézenas permet de mettre en évidence une frontière poreuse entre les capacités ordinaires et les capacités dynamiques. En effet des points de passage existent entre les différents types de capacités. Dans le cas des TPE qui mettent en place des stratégies émergentes, la distinction entre capacités ordinaires et dynamiques est difficile à mettre en œuvre. Cette distinction dépend du profil de l'artisan, c'est-à-dire de sa dotation initiale en ressources internes et externes. Cela rend difficile de relier de façon systématique une ressource à une capacité. Par exemple, la visibilité donnée aux 400 ans de la naissance de Molière n'a pas été saisie par tous de la même façon. Si certains ont seulement décoré leur boutique ou leur production mobilisant ainsi des capacités ordinaires, d'autres vont saisir cette opportunité pour intégrer l'histoire de Pézenas à leur portefeuille de ressources développant ainsi des capacités dynamiques.

Outre la question de leur délimitation, celui des relations entre les deux types de capacités n'est pas abordé. D'ailleurs nombre de travaux sur les capacités dynamiques n'évoquent pas les capacités ordinaires (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Helfat et Peteraf, 2009). Dans leur analyse de

ce qu'ils appellent le paradoxe des capacités dynamiques, Salvato et Vassolo (2018) se demandent comment des routines peuvent avoir un effet en matière de dynamisme des ressources. Cette interrogation sur des continuités dans les capacités est intéressante même si la question des capacités ordinaires n'est pas abordée.

3.3.2. L'importance des capacités ordinaires

Les ressources de l'EE générées par les relations inter-entreprises sont des facteurs de création de valeur mais ont des effets essentiellement en matière de capacités que l'on peut qualifier d'ordinaires, c'est à dire elles vont participer à la gestion opérationnelle de l'entreprise mais vont être peu utilisées pour définir ou faire évoluer la proposition de valeur de l'entreprise. Prenons l'exemple des échoppes à loyer modéré de l'EE. Elles ont un impact commercial car elles améliorent la visibilité et concernent également le niveau des charges mais elles ne modifient pas la proposition de valeur de l'artisan. De même l'exemple de la notoriété et de la position géographique de l'EE qui attirent une clientèle de touristes et d'amateurs. Si ces deux ressources assurent une activité commerciale aux artisans, elles ne permettent pas le développement de capacités définies comme dynamiques. Les ressources ont un effet du point de vue du marché, de l'attraction des clients, mais n'affectent pas durablement la production des entreprises artisanales. Dans ces conditions, l'EE a un effet essentiellement sur les capacités ordinaires des artisans. Les capacités dynamiques, qui impliquent une aptitude à dépasser la seule adaptation à l'environnement pour arriver à une capacité de reconfigurer les actifs et les structures organisationnelles en vue de développer, d'adapter ou de modifier sa proposition de valeur, seront plus rarement à l'œuvre ; exception faite, lorsque les ressources proposées par l'EE, tel le tiers lieu, permettent la mise en relation entre des entreprises ou avec des acteurs et le développement de compétences. L'effet en termes de légitimité et de visibilité est essentiellement relié avec le niveau de l'EE ; celui de l'innovation est lié aux ressources inter-entreprises et le développement de l'activité est hybride. Ces derniers sont les seuls liées à des capacités dynamiques en plus des capacités ordinaires.

Ainsi, la dynamique de l'EE participe principalement au renforcement des capacités ordinaires des artisans d'art en leur permettant de maintenir leur avantage concurrentiel. La valeur proposée aux consommateurs sera plus grande du fait des effets d'agglomération qui présentent au même endroit de nombreux artisans d'art de différents métiers. Pour le client d'un artisan d'art, le savoir reconnu par les institutions sur place (Ateliers d'Art de France, associations des artisans créateurs) apporte une valeur supplémentaire à ses yeux. Mais cette perception ne changera pas intrinsèquement la proposition de valeur du travail de l'artisan.

Néanmoins, le maintien de l'avantage concurrentiel défini par chaque artisan grâce au développement de capacités ordinaires faisant suite à l'exploitation des ressources mises à la disposition au sein de l'EE renforce la valeur de ce dernier et participe à la réputation de l'EE de Pézenas. Par la présence d'artisans d'art maintenant leur avantage concurrentiel, le territoire bénéficie d'une rente territoriale. Au niveau de la dynamique de l'écosystème, il est à noter que l'effet d'agglomération des entreprises a un impact sur les capacités ordinaires du territoire par son attractivité du flux touristique et de nouveaux artisans d'art souhaitant bénéficier des ressources précédemment citées. Ces nouveaux artisans peuvent considérer l'EE de Pézenas comme propice à leur installation et au développement de leur activité. L'accueil de nouveaux artisans d'art, reconnus comme de qualité par les institutions présentes au sein de l'EE (Ateliers d'art de France, association des artisans créateurs), augmente la valeur du territoire et renforce l'avantage concurrentiel face aux autres lieux touristiques. Par ailleurs, en attirant des profils différents d'artisans, partageant néanmoins des valeurs fortes autour des spécificités des TPE low techs : importance du fait main, valorisation de l'artisanat, et de nouvelles institutions telles Ateliers d'art de France, l'EE se différencie des autres EE et développe, en ce sens, ses capacités dynamiques développant sa propre proposition de valeur. Nous pouvons noter que cette dynamique a permis à Pézenas d'être un des rares pôles métiers d'art à perdurer suite la mise en place du programme de développement régional grand sud du pourtour méditerranéen des métiers d'art des années 90. Ainsi, les capacités ordinaires des entrepreneurs peuvent être la porte d'entrée des capacités dynamiques de l'EE via le renforcement de la qualité de rente territoriale qui valorisera la notoriété du territoire, et ainsi, les artisans présents.

3.3.3 Processus de continuité entre capacités ordinaires et dynamiques

Loin d'être séparées, le cas de Pézenas suggère que les capacités ordinaires peuvent être la porte d'entrée des capacités dynamiques, et inversement. En effet, les effets opérationnels des capacités ordinaires par le développement de moyens, par des effets d'attraction du territoire, par la mise en œuvre d'institutions en commun via les associations et une gouvernance partagée avec des acteurs publics, par des effets de proximité plus organisationnel que géographique, sont des facteurs qui favorisent les relations inter-entreprises, et par effet second, le développement de capacités dynamiques. Et inversement, une capacité dite dynamique à un temps t peut donner lieu, par l'exploitation routinière de la ressource à laquelle elle est attachée, à une capacité ordinaire à un temps $t+1$. Introduire la dimension temporelle à l'analyse, telle que suggérée par Zahra (2021), permet de percevoir une dynamique et une porosité des concepts

que l'analyse statique ignore. L'analyse en profondeur d'un cas suivi sur plusieurs années permet d'améliorer la compréhension des dynamiques à l'œuvre. Au-delà d'une distinction stricte entre capacités ordinaires et capacités dynamiques, nous faisons face ici à un continuum capacité dynamique vs capacité ordinaire. Confronté à la réalité du terrain, la distinction entre capacités dynamiques et capacités ordinaires apparaît alors toute relative et sans doute moins opposée qu'il n'y paraît dans la littérature. Dès lors, la question des EE aurait intérêt à s'intéresser tout autant aux capacités dynamiques qu'aux capacités ordinaires et à se focaliser sur leurs interactions.

Sur le fond, la situation observées met en évidence deux paradoxes : En mettant les entrepreneurs au centre de l'analyse, l'approche micro fait ressortir l'importance du niveau dyadiques ou d'un niveau méso ; L'analyse des ressources par le biais de la RBV montre que ce sont l'ensemble des capacités qui sont importantes en pointant notamment l'intérêt des capacités ordinaires.

Conclusion

Au-delà de ces premiers résultats sur les mécanismes de la création de valeur dans les EE à partir de l'entrepreneur, l'analyse du cas de l'EE de Pézenas en soulevant "son capot" (Roundy et Lyons, 2022 p.10), au regard des principes d'analyse proposés, permet d'entrer en conversation sur plusieurs points, à la fois sur la méthodologie d'analyse et sur la mise en évidence de nouvelles dimensions.

En travaillant sur un cas composé d'entreprises artisanales, souvent réduites à l'entrepreneur seul, cela permet de saisir plus simplement la dimension entrepreneuriale. En se penchant sur le point de vue des entrepreneurs, notre approche se veut complémentaire de celles qui analysent l'EE comme un tout se posant la question de sa dynamique.

Dépasant une simple analyse structurelle, Roundy et Lyons (2022) posent la question des stratégies et des actions mises en œuvre par les entrepreneurs pour se développer. Il est ainsi illusoire de chercher à développer une approche systémique de l'écosystème sans l'entrepreneur. Recentrer l'analyse sur l'entrepreneur et non sur l'EE lui-même, permet de comprendre comment les différentes interactions entre l'EE et les entreprises contribuent à la valeur et par quels leviers. Cette posture préconise une approche par niveaux d'analyse et l'étude des effets d'interactions entre les niveaux. Ainsi, l'analyse en profondeur d'un EE dans une visée interactionniste, à partir de l'entrepreneur, et en mobilisant la RBV, met en évidence de nouvelles dimensions qui pourraient être intégrées dans la production d'éléments de

théorisation des EE sur la circulation / création / évaluation des ressources entre les niveaux et surtout des mécanismes de médiation entre les niveaux. La nécessaire amélioration dans la théorisation des EE doit se nourrir d'approches renouvelées, mais également, d'études en profondeur d'EE avec pour objectif l'ensemble des dimensions entrepreneuriales de ces écosystèmes.

Le développement de l'analyse avec comme point focal l'entrepreneur modifie l'analyse de la valeur et de ses indicateurs. La décomposition des effets entre les niveaux met en évidence l'apport de chacun des niveaux et l'importance du niveau inter-entreprises plus que celle de l'EE en général. La dynamique de l'EE est tout autant une question des ressources dans et de l'EE, que du portefeuille de ressources et de la manière dont il évolue dans sa composition.

La valorisation, plus que le stock de ressources, peut être abordée par le biais des capacités. Ainsi la distinction entre les capacités dynamiques et les capacités ordinaires qui pose a priori une distinction forte, semble montrer que des passages peuvent exister. Les capacités ordinaires peuvent ouvrir vers des capacités dynamiques et posent la question de leur caractère ordinaire. L'existence de formes de porosité entre ces deux types de capacités ouvre de nouvelles perspectives et élargit les sources de création de valeur. Si l'identification des interactions est un préalable, une analyse de leur contenu est une nécessité. La combinaison à la fois des niveaux et des logiques (coordination, collaboration, coopération) permet de modérer les effets des seuls niveaux pour introduire du contenu dans l'explication des mécanismes de création de valeur. Si la théorisation des EE appelle aujourd'hui des approches différentes à la fois sur la méthode et les cadres mobilisables, elle met également en évidence le besoin d'approche en profondeur de cas au plus près des acteurs.

L'analyse de cas de Pézenas permet de mettre en évidence plusieurs points et ceux malgré d'évidentes limites. D'un point de vue général, si les travaux sur les EE se sont souvent concentrés sur des cas technologiques, les spécificités d'EE low tech permettent de mettre en lumière de nouvelles dimensions. Les activités plus traditionnelles peuvent également être analysées avec le prisme des EE dans le cadre par exemple des activités touristiques ou culturelles. Par ailleurs, elles peuvent également nourrir la réflexion sur l'objet EE en mettant en évidence des dynamiques différentes avec des logiques dyadiques tout aussi importantes que la logique globale de l'EE. Accroître la diversité des situations analysées répond ainsi aux besoins de représenter la diversité des EE que Roundy et Lyons (2022) appellent de leurs vœux pour améliorer la théorisation des EE.

D'un point de vue méthodologique, la particularité du cas et la spécialisation des entreprises devront être évaluées pour voir dans quelle mesure une partie des résultats est liée aux

spécificités de ce cas. Le nombre de répondants et la faible prise en compte du profil de l'entrepreneur limitent l'interprétation qu'il est possible de faire. Une meilleure prise en compte de l'orientation entrepreneuriale et des attitudes individuelles permettrait de comprendre les logiques de positionnement des entrepreneurs dans l'EE et de vérifier si cette dimension n'est pas prépondérante dans le développement des différents types de capacités. De plus, l'analyse de la valeur est réalisée du point de vue du seul artisan sans prendre en compte les autres parties prenantes. Elle repose sur leurs représentations et nécessiterait de développer des méthodologies de « mesure » plus adaptée.

Enfin les approches développées dans le cadre des politiques publiques, sont à la fois trop macro et trop focalisées sur la manière dont il est possible de soutenir le développement des EE (Hernández-Chea et al., 2021), souvent en termes d'organisation. De telles politiques publiques de structuration des EE, méconnaissent la réalité des dynamiques des entrepreneurs dans un EE mais également la dynamique entre les entrepreneurs d'un même EE. Comment avoir des politiques qui permettent de développer un EE et d'asseoir sa dynamique sans prendre conscience de la manière dont les ressources et les capacités génèrent de la valeur (Barney et al., 2021) ? Les auteurs ajoutent que s'il n'y a pas de préconisations miracles pour l'écosystème, seules l'étude des différents niveaux permet d'établir des pistes d'amélioration. Cependant du point de vue des politiques publiques, le développement des EE nécessite d'introduire des actions permettant de développer des relations inter-entreprises et pas seulement des logiques institutionnelles. Dans ces conditions, le développement de l'EE nécessite non seulement de permettre le développement de nouvelles entreprises mais également d'encourager les liens entre des entreprises existantes et donc dans une certaine mesure de repenser les politiques de soutien aux TPE dans une approche interactionniste en valorisant les relations qu'elles soient de coopération, de collaboration et/ou de coordination.

Bibliographie

- Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., et O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1-10.
- Aldrich, H., Rosen, B., et Woodward, W. (1987). The impact of social networks on business foundings and profit: a longitudinal study. *Frontiers of entrepreneurship research*, 7(154), 68.
- Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and environments*. Stanford University Press.
- Alvarez, S. A., et Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.

- Allee, V. (2008). Value network analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of intellectual capital*, 9(1), 5-24.
- Alvedalen, J., et Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *European planning studies*, 25(6), 887-903.
- Ambrosini, V., et 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.
- Audretsch, D. B., Belitski, M., et Cherkas, N. (2021). Entrepreneurial ecosystems in cities: The role of institutions. *PloS one*, 16(3), 0247609.
- Altintas G., Kustos I. (2018). *Capacités entrepreneuriales : des organisations aux territoires*. EMS Editions, « Gestion en liberté ».
- Alvedalen, J., et Boschma, R. (2017). A critical review of entrepreneurial ecosystems research: Towards a future research agenda. *European planning studies*, 25(6), 887-903.
- Audretsch, D. B., Cunningham, J. A., Kuratko, D. F., Lehmann, E. E., et Menter, M. (2019). Entrepreneurial ecosystems: economic, technological, and societal impacts. *The Journal of technology transfer*, 44(2), 313-325.
- Audretsch, D. B., et Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1030-1051.
- Auerswald, P. E., et Dani, L. (2017). The adaptive life cycle of entrepreneurial ecosystems: the biotechnology cluster. *Small Business Economics*, 49(1), 97-117.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., et Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research policy*, 43(7), 1097-1108.
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., et Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95.
- Ambrosini, V., et 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.
- Averseng, C. (2011). Comment structurer la complexité sans renoncer à l'exhaustivité thématique d'un état de l'art en sciences de gestion ? Retour d'expérience sur l'apport méthodologique des outils de classification de données qualitatives. *Management Avenir*, (1), 369-386.
- Bardin L. (2001), *Analyse du contenu*, (10e éd.). Paris. Presses Universitaires de France.

- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., et Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bell, E., Mangia, G., Taylor, S., et Toraldo, M. L. (Eds.). (2018). *The organization of craft work: Identities, meanings, and materiality*. Routledge.
- Berg, B.L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*, (6th ed.). Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- Bouncken, R. B., et Kraus, S. (2021). Entrepreneurial ecosystems in an interconnected world: emergence, governance and digitalization. *Review of Managerial Science*, 1-14.
- Brandenburger, A. M., et Stuart Jr, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of economics et management strategy*, 5(1), 5-24.
- Brown, R., et Mawson, S. (2019). Entrepreneurial ecosystems and public policy in action: a critique of the latest industrial policy blockbuster. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 12(3), 347-368.
- Brown, R., et Mason, C. (2017). Looking inside the spiky bits: a critical review and conceptualisation of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 49(1), 11-3
- Cantner, U., Cunningham, J. A., Lehmann, E. E., et Menter, M. (2021). Entrepreneurial ecosystems: a dynamic lifecycle model. *Small Business Economics*, 57(1), 407-423.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., et Sanasi, S. (2021). Assessing entrepreneurial ecosystems through a strategic value network approach: evidence from the San Francisco Area. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 10.1108/JSBED-05-2019-0148
- Chen, M. J., Michel, J. G., et Lin, W. (2021). Worlds apart? Connecting competitive dynamics and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1820-1840.
- Clough, D. R., Fang, T. P., Vissa, B., et Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities?. *Academy of Management Annals*, 13(1), 240-271.
- Cunningham, J. A., et O'Reilly, P. (2018). Macro, meso and micro perspectives of technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 43(3), 545-557.
- Cumming, D., Werth, J. C., et Zhang, Y. (2019). Governance in entrepreneurial ecosystems: venture capitalists vs. technology parks. *Small Business Economics*, 52(2), 455-484.
- Danneels, E. (2016). Survey measures of first-and second-order competences. *Strategic Management Journal*, 37(10), 2174-2188.

- Das, T. K., et Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Deng, P., Delios, A., et Peng, M. W. A. 2020. A geographic relational perspective on the internationalization of emerging market firms. *Journal of International Business Studies*, 5, 50-71.
- De Oliveira Wilk, E., et Fensterseifer, J. E. (2003). Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. *International Journal of Operations et Production Management*, Bradford, 23(9), 995-1009.
- Dosi, G., et Teece, D. J. (1994). Preface: Dynamic Capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-537.
- Dyer, J. H., et Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Eisenhardt, K. M., et Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-55.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class* (Vol. 9). New York: Basic books.
- Foleu, L. C et St-Pierre, J. (2020). Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques, *conférence AIMS*.
- Garud, R., Gehman, J., et Giuliani, A. P. (2014). Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. *Research Policy*, 43(7), 1177-1188.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Grant, R. M., et Verona, G. (2015). What's holding back empirical research into organizational capabilities? Remedies for common problems. *Strategic Organization*, 13(1), 61-74.
- Groen, A. J. (2005). Knowledge intensive entrepreneurship in networks: Towards a multilevel/multi-dimensional approach. *Enterprising Culture*, 13, 69.
- Gulati, R., Puranam, P., et Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic management journal*, 33(6), 571-586.

- Gulati, R., Wohlgezogen, F., et Zhelyazkov, P. (2012b). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Gupta, A., Nadkarni, S., et Mariam, M. 2019. Dispositional sources of managerial discretion: CEO ideology, CEO personality, and firm strategies. *Administrative Science Quarterly*, 64: 855-893.
- Hannan, M. T., et Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Helfat, C. E., et Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Hernández-Chea, R., Mahdad, M., Minh, T. T., et Hjortsø, C. N. (2021). Moving beyond intermediation: How intermediary organizations shape collaboration dynamics in entrepreneurial ecosystems. *Technovation*, 108, 102332.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., et Trahms, C. A. (2011). Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. *Academy of management perspectives*, 25(2), 57-75.
- Hoyte, C. (2019). Artisan entrepreneurship: a question of personality structure?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior et Research*, 25(4), 615-632.
- Iacobucci, D., et Perugini, F. (2021). Entrepreneurial ecosystems and economic resilience at local level. *Entrepreneurship et Regional Development*, 33(9-10), 689-716
- Isenberg, D.J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs*, 1(781), 1-13.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., et Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic management journal*, 39(8), 2255-2276.
- Kansheba, J. M. P., et Wald, A. E. (2020). Entrepreneurial ecosystems: a systematic literature review and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 27(6), 943–964.
- Kellermanns, F., Walter, J., Crook, T. R., Kemmerer, B., et Narayanan, V. (2016). The resource-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researchers' and entrepreneurs' views. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 26-48.
- Koka, B. R., et Prescott, J. E. (2002). Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. *Strategic management journal*, 23(9), 795-816.

- Kroezen, J., Ravasi, D., Sasaki, I., Żebrowska, M., et Suddaby, R. (2021). Configurations of craft: alternative models for organizing work. *Academy of management annals*, 15(2), 502-536.
- Lazega, E., Jourda, M. T., Mounier, L., et Stofer, R. (2007). Des poissons et des mares : l'analyse de réseaux multi-niveaux. *Revue française de sociologie*, 48(1), 93-131.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of management review*, 31(3), 638-658.
- Lecocq, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. In Mourgues N., Allard-Poesi F., Amine A., Charreire S., Le Goff J.(s/d), *Questions de méthodes en Sciences de Gestion, Paris, Editions Management et Société*, 173-192.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization science*, 1(3), 248-266.
- Mack, E., et Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban studies*, 53(10), 2118-2133.
- Marshall, A. (1890). *Principles of political economy*. New York: Maxmillan.
- Martínez-Fierro, S., Biedma-Ferrer, J. M., et Ruiz-Navarro, J. (2020). Impact of high-growth start-ups on entrepreneurial environment based on the level of national economic development. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1007-1020.
- Michaux, V., Defelix, C., et Raulet-Croset, N. (2011). Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: strategic and managerial issues. *Management Avenir*, (10), 122-136.
- Moreno, J. L. (1934). *Who shall survive?: A new approach to the problem of human interrelations*. Nervous and Mental Disease Publishing Co.
- Murray, A., Kotha, S., et Fisher, G. (2020). Community-based resource mobilization: How entrepreneurs acquire resources from distributed non-professionals via crowdfunding. *Organization Science*, 31(4), 960-989.
- Neumeyer, X., et Santos, S. C. (2018). Sustainable business models, venture typologies, and entrepreneurial ecosystems: A social network perspective. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4565-4579.
- Nicotra, M., Romano, M., Del Giudice, M., et Schillaci, C. E. (2018). The causal relation between entrepreneurial ecosystem and productive entrepreneurship: A measurement framework. *The Journal of Technology Transfer*, 43(3), 640-673.

- Pera, R., Occhiocupo, N., et Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041.
- Perren, L., et Ram, M. (2004). Case-study method in small business and entrepreneurial research: mapping boundaries and perspectives. *International small business journal*, 22(1), 83-101.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.
- Qaiyum, S., et Wang, C. L. (2018). Understanding internal conditions driving ordinary and dynamic capabilities in Indian high-tech firms. *Journal of Business Research*, 90, 206-214
- Roundy, P. T., et Lyons, T. S. (2022). Where are the entrepreneurs? A call to theorize the micro-foundations and strategic organization of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Organization*, 14761270211056240.
- Roundy, P. T., et Lyons, T. S. (2021). Where are the entrepreneurs? A call to theorize the micro-foundations and strategic organization of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Organization*, 14761270211056240.
- Roundy, P. T., et Fayard, D. (2019). Dynamic capabilities and entrepreneurial ecosystems: The micro-foundations of regional entrepreneurship. *The Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 94-120.
- Rusch, H. (2020). *Coordination, Cooperation, Collaboration*. Doctoral dissertation, Technische Universität München.
- Salvato, C., et Vassolo, R. (2018). The sources of dynamism in dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 39(6), 1728-1752.
- Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *The journal of development studies*, 31(4), 529-566.
- Siqueira, A. C. O., et Bruton, G. D. (2010). High-technology entrepreneurship in emerging economies: Firm informality and contextualization of resource-based theory. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 57(1), 39-50.
- Shepherd, D. A., Wennberg, K., Suddaby, R., et Wiklund, J. (2019). What are we explaining? A review and agenda on initiating, engaging, performing, and contextualizing entrepreneurship. *Journal of Management*, 45(1), 159-196
- Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M., et Visnjic, I. (2020). Value creation and value capture alignment in business model innovation: A process view on outcome-based business models. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 158-183.

- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(1), 49-72
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: a sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769.
- Stam, E., et Van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56(2), 809-832.
- Stam, E., et Spigel, B. (2017). Entrepreneurial ecosystems. In R. Blackburn, D. De Clercq, J. Heinonen, et Z. Wang (Eds.), *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. London: SAGE.
- Stam, W., et Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra-and extraindustry social capital. *Academy of management journal*, 51(1), 97-111.
- Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship* (Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., et Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of business research*, 69(8), 3008-3017.
- Suddaby, R., et Jaskiewicz, P. (2020). Managing traditions: A critical capability for family business success. *Family Business Review*, 33(3), 234-243.
- Sunder, M. V., Ganesh, L. S., et Marathe, R. R. (2019). Dynamic capabilities: A morphological analysis framework and agenda for future research. *European Business Review*, 31(1), 25-63.
- Szerb, L., Lafuente, E., Horváth, K., et Páger, B. (2019). The relevance of quantity and quality entrepreneurship for regional performance: The moderating role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*, 53(9), 1308-1320.
- Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- 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. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of management studies*, 49(8), 1395-1401.
- Theodoraki, C., et Messeghem, K. (2017). Exploring the entrepreneurial ecosystem in the field of entrepreneurial support: a multi-level approach. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 31(1), 47-66.

- Villanueva, J., Van de Ven, A. H., et Sapienza, H. J. (2012). Resource mobilization in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 19-30.
- Volkman, C., Fichter, K., Klofsten, M., et Audretsch, D. B. (2021). Sustainable entrepreneurial ecosystems: an emerging field of research. *Small Business Economics*, 56(3), 1047-1055.
- Yin, R. K. (2012). Case study methods. in H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology*, Vol. 2. Research designs, American Psychological Association, Washington, DC, 141-155.
- Zollo, M., et Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Warnier, V., Weppe, X., et Lecocq, X. (2013). Extending resource-based theory: considering strategic, ordinary and junk resources. *Management Decision*. 51(7),1359-1379.
- Wasserman, S., et Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Wiklund, J., et Shepherd, D. A. (2009). The effectiveness of alliances and acquisitions: The role of resource combination activities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 193-212.
- Wincent, J., et Westerberg, M. (2005). Personal traits of CEOs, inter-firm networking and entrepreneurship in their firms: Investigating strategic SME network participants. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 10(03), 271-284.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Wurth, B., Stam, E., et Spiegel, B. (2021). Toward an entrepreneurial ecosystem research program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1042258721998948.
- Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, 47(7), 1841-1860.
- Zahra S., Sapienza H.J., Davidson P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zollo, M., et Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.