

Les capacités dynamiques dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle de mesure.

Dynamic capabilities in SMEs: theoretical analysis and proposed measurement model.

- **AUTEUR 1** : BOUZID Mona,
- **AUTEUR 2** : ESSABIRY Rachid,
- **AUTEUR 3** : ACHELHI Hicham,

- (1):** Doctorante, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Tanger, Université Abdelmalek Essaadi – Maroc.
- (2):** Doctorant, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Université Abdelmalek Essaadi – Maroc.
- (3):** Professeur d'enseignement supérieur Faculté polydisciplinaire à Larache, Université Abdelmalek Essaadi , Maroc.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : BOUZID .M, ESSABIRY .R & ACHELHI .H (2025) « Les capacités dynamiques dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle de mesure »,

IJAME : Volume 02, N° 15 | Pp: 243 – 264.

Date de soumission : Juillet 2025

Date de publication : Août 2025



DOI : 10.5281/zenodo.16937389

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé :

La théorie des capacités dynamiques est un concept relativement récent qui occupe une place centrale dans la recherche en stratégie, car elle permet d'expliquer comment les entreprises adaptent, intègrent et reconfigurent leurs ressources pour faire face à l'incertitude et aux transformations de leur environnement. Malgré son importance théorique, la mise en œuvre et surtout la mesure des dynamiques reste complexe, notamment dans le contexte des petites et moyennes entreprises PME marocaines.

Ces dernières présentent des spécificités ressources limitées, structures informelles, hétérogénéité des pratiques qui rendent l'évaluation des CD particulièrement difficile. Ces enjeux sont accentués par un environnement mondialisé et en constante évolution, où les organisations doivent faire preuve d'agilité pour rester compétitives.

L'objectif de cette recherche est de proposer un cadre adapté pour la mesure de la capacité dynamique au sein des PME, Il s'agit de dépasser le stade conceptuel en développant des indicateurs concrets permettant une évaluation rigoureuse et applicable sur le terrain.

Pour ce faire, une enquête empirique sera menée auprès d'un échantillon de PME marocaines afin de développer et valider des indicateurs concrets qu'on a pu faire sortir de la théorie, tenant compte de leurs réalités organisationnelles et de leur contexte opérationnel.

Mots clés : capacité dynamique- pme- pratique stratégique- résultat de l'enquête.

Abstract:

The concept of dynamic capabilities is a relatively new idea that holds a pivotal role in strategy research, as it elucidates how businesses adapt, integrate, and reorganize their resources to manage uncertainty and changes in their surroundings. Despite its theoretical significance, the application and particularly the assessment of dynamic capabilities remain challenging, especially within Moroccan small and medium-sized enterprises. These enterprises exhibit unique characteristics such as limited resources, informal structures, and diverse practices that complicate the evaluation of dynamic capabilities. These challenges are intensified by a globalized and ever-changing environment, where SMEs must exhibit agility to stay competitive. The goal of this research is to propose an appropriate framework for assessing dynamic capacity within SMEs, considering their organizational and contextual specificities. The intention is to move beyond the theoretical phase by creating tangible indicators that facilitate a thorough and practical evaluation in the field. To achieve this, an empirical survey will be carried out with a sample of Moroccan SMEs to develop and validate concrete indicators that can be derived from theory, while considering their organizational realities and operational context.

Keywords: Dynamic capabilities – SMEs - strategic practice - survey results.

INTRODUCTION

Dans un contexte économique en perpétuelle évolution, les entreprises doivent faire face à des bouleversements rapides, souvent imprévisibles, engendrés par la mondialisation, l'innovation technologique ou encore les crises socio-économiques. Pour relever ces défis, elles sont tenues de développer une capacité constante d'adaptation. C'est dans cette optique que la théorie des capacités dynamiques revêt une importance particulière : elle apporte un éclairage sur la façon dont les organisations détectent les opportunités, mobilisent les ressources indispensables et restructurent leurs compétences afin de s'adapter à un environnement en mutation permanente. Depuis sa conceptualisation par Teece en 2007, cette approche a enrichi le champ de la réflexion stratégique, devenant un cadre clé pour appréhender l'agilité organisationnelle. Cependant, malgré sa pertinence théorique, sa transposition pratique reste complexe, notamment quand il s'agit de l'évaluer concrètement dans des contextes spécifiques tels que celui des petites et moyennes entreprises (PME).

Les PME marocaines, en particulier, se distinguent par certaines particularités qui compliquent l'application directe des modèles issus des grandes entreprises : des ressources souvent limitées, une organisation généralement informelle et une grande diversité dans les pratiques managériales. Ces singularités rendent difficile l'intégration de cadres d'analyse standards. Pourtant, dans un environnement marqué par l'incertitude et la compétition, les PME ont un besoin urgent d'outils appropriés pour mieux évaluer et renforcer leur capacité d'adaptation.

C'est à partir de ce constat et à partir de la revue de la littérature qu'a été initiée cette recherche. Elle s'attache à élaborer un cadre opérationnel de mesure des capacités dynamiques spécifiquement adapté aux PME marocaines. L'objectif est de transcender l'aspect conceptuel en transformant les dimensions théoriques en indicateurs tangibles et utilisables sur le terrain.

2. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA CAPACITE DYNAMIQUE

2.1. Origine conceptuelle

L'analyse stratégique traditionnelle, longtemps dominée par le modèle des cinq forces de Porter (1980), considère que la performance d'une entreprise dépend principalement de sa capacité à se positionner favorablement face à cinq pressions concurrentielles : les nouveaux entrants, les produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients, celui des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents. Pour porter « *The strength of the five forces determines the industry's profit potential because it influences the prices, costs, and required investments of firms in an industry.* Porter, M. E. (1980, p. 3).

Ce cadre a permis d'orienter les stratégies vers l'environnement externe, en cherchant à

maîtriser les forces du marché. En effet, cette approche a négligé des facteurs influant comme l'innovation par exemple et donc s'est révélée insuffisante dans des contextes turbulents. Cette théorie n'explique pas pourquoi certaines entreprises, pourtant soumises aux mêmes contraintes sectorielles, réussissent mieux que d'autres.

Cette limite a conduit à l'émergence de la théorie de la Resource-Based View porté par des auteurs comme Barney (1991), recentre l'analyse sur les ressources internes de l'entreprise. Elle postule que la détention de ressources stratégiques rares, précieuses, inimitables et non substituables constitue la clé d'un avantage concurrentiel durable. « *Firm resources can only be sources of sustained competitive advantage if they are valuable, rare, imperfectly imitable, and not substitutable.* » Barney (1991)

Néanmoins, la RBV présente à son tour une vision statique des ressources, sans véritable prise en compte de l'évolution rapide des marchés. La simple possession de ressources ne suffit plus lorsque celles-ci deviennent obsolètes face aux mutations technologiques ou aux changements dans les préférences des consommateurs.

C'est dans cette optique que le concept de capacité dynamique s'impose comme une réponse plus adaptée à la complexité actuelle assumée par les chercheurs (Teece, Pisano & Shuen, 1997), contrairement « *whereas RBV emphasizes resource picking (selecting resource combinations), dynamic capabilities stress resource renewal(reconfiguring resources into new combinations of operational capabilities)* » (Pavlou et El Sawy, 2011). Il met l'accent non pas sur ce que l'entreprise possède déjà, mais aussi sur ce qu'elle sait faire pour adapter ses ressources de manière proactive. En d'autres termes, la capacité dynamique désigne l'aptitude d'une entreprise à détecter les opportunités (sensing), à les saisir (seizing) et à reconfigurer ses ressources (transforming) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997, p. 516) pour rester compétitive dans des environnements en perpétuelle évolution.

Ainsi, la capacité dynamique constitue une prolongation évolutive stratégique dans le monde managérial des deux cadres précédents. Elle dépasse l'analyse structurelle de Porter et la logique de ressources de la RBV, en intégrant la dimension temporelle, le changement et l'apprentissage organisationnel comme leviers stratégiques centrales.

2.2. Les définitions et les principales approches des CD

Les capacités dynamiques représentent un concept fondamental dans le domaine de la gestion des entreprises, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (PME) opérant dans des contextes économiques émergents comme celui du Maroc. Ce terme renvoie à la faculté des entreprises à s'adapter, intégrer et reconfigurer leurs ressources face à l'évolution de

l'environnement. En d'autres termes, il s'agit d'un ensemble d'habilités et de pratiques qui permettent à une organisation non seulement de réagir aux perturbations du marché mais aussi d'anticiper les évolutions futures.

La jeunesse de l'approche basée sur les CD explique la diversité de définitions et de conceptions (Helfat et Peteraf, 2009). L'objectif de cette partie est de clarifier ce concept.

Ce terme, introduit pour la première fois par David Teece, dans l'article de Teece et Pisano (1994) qui en donnent la définition suivante « *le sous-ensemble des compétences / capacités qui permet à la firme de créer de nouveaux produits et process et de répondre aux circonstances changeantes du marché* ». Cette définition est très réductrice car elle n'identifie que deux conceptions de capacités dynamiques ; la capacité dynamique de développement de nouveaux produits et la capacité dynamique de développement de nouveaux processus.

En 1997, Teece, Pisano et Shuen adoptent une définition plus large : « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante* ». (p.516). Dans le même sens, Tripsas (1997) propose une définition similaire, pour lui la capacité dynamique est : « *l'aptitude d'une firme à développer de nouvelles compétences en réponse aux changements de l'environnement externe comme une source significative d'avantage concurrentiel*. » (p.341).

De cet effet, une CD, est une capacité qui agit sur une compétence ordinaire d'une organisation, « *des compétences à construire de nouvelles compétences* » (Danneels, 2008). Donc le caractère « dynamique » d'une capacité impose une compétence organisationnelle de reconfiguration des ressources internes et externes et non pas le fait qu'une capacité organisationnelle doit évoluer dans le temps pour être dynamique (Eisenhardt et Martin, 2000).

(Eisenhardt et Martin (2000) apporte une vision beaucoup plus opérationnelle. En effet, ces auteurs considèrent les capacités dynamiques comme des routines spécifiques et identifiables et s'écartent ainsi d'une vision trop vague et tautologique.

Dans la lignée, Zollo et Winter (2002), définissent la capacité dynamique comme « *un pattern appris et stable d'une activité collective à travers laquelle l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines en quête de l'amélioration de son efficience* » (p.340). Par conséquent, le fait qu'une organisation s'adapte d'une manière créative mais non structurée à une succession de crises ne relève pas d'une capacité dynamique.

L'idée que les capacités dynamiques sont structurées (Zollo et Winter, 2002) ou qu'elles relèvent d'un comportement schématisé se recoupe avec l'idée d'intentionnalité introduite par Helfat et al (2007). Organisations auteurs qui définissent les capacités dynamiques comme « *la*

capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier de manière intentionnelle sa base de ressources » (p.4).

Loin de cette vision organisationnelle de ces capacités, Adner et Helfat (2003) importe ce concept au niveau managérial en introduisant la notion de « *capacités dynamiques managériales* » qu'ils définissent comme « *les capacités par lesquelles les managers construisent, intègrent, et reconfigurent les ressources et compétences organisationnelles* » (p. 1012).

Zahra et al. (2006) mettent en lumière les acteurs de l'organisation pour expliquer les capacités dynamiques. Selon les auteurs, les capacités dynamiques constituent « *l'aptitude d'une firme à reconfigurer ses ressources et routines tel qu'il a été imaginé et jugé approprié par les principaux décideurs* » (p.918).

Pour Teece (1998 et 2007a) mais également pour Augier et Teece (2008) les capacités dynamiques sont constituées de trois capacités : la capacité à (1) identifier des opportunités, (2) à saisir ces opportunités et (3) à reconfigurer les actifs organisationnels.

En revanche, d'autres auteurs comme Wang et Ahmed (2007), étudient les composantes des capacités dynamiques. Pour eux, les capacités dynamiques sont associées à « l'orientation comportementale d'une firme a constamment intégrer, reconfigurer et recréer ses ressources et compétences et, de manière plus importante, à améliorer et reconstruire ses compétences cœur en réponse aux changements de l'environnement afin d'atteindre et préserver un avantage concurrentiel », identifient trois autres composantes ; la capacité (1) adaptative, (2) d'absorption, et (3) d'innovation.

Tableau 1: Les différentes définitions des capacités dynamiques

Auteur(s)	Année	Définition
Teece et Pisano Industrial and Corporate Change	(1994)	“Le sous-ensemble des compétences / capacités qui permet à la firme de créer de nouveaux produits et processus et de répondre aux circonstances changeantes du marché.”
Teece, Pisano & Shuen	1997	The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments.
Teece	(1998)	“L'aptitude à identifier et à saisir des opportunités et à reconfigure et protéger les actifs basés sur la connaissance, les compétences, et les actifs complémentaires ainsi que les

		technologies pour obtenir un avantage concurrentiel durable.”
Eisenhardt et Martin	(2000)	“Les processus d’une firme qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus qui intègrent, reconfigurent, ajoutent ou suppriment des ressources – pour répondre au marché ou créer des changements sur le marché. Les capacités dynamiques sont de ce fait des routines organisationnelles et stratégiques à travers lesquelles les firmes atteignent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, entrent en collision, évoluent ou meurent.”
Zollo et Winter	(2002)	“Un pattern appris et stable d’une activité collective à travers laquelle l’organisation génère et modifie systématiquement ses routines en quête de l’amélioration de son efficience. »
Winter	(2003)	“Des capacités qui étendent, modifient ou créent des capacités ordinaires.”
Zahra et al	(2006)	“L’aptitude d’une firme à reconfigurer ses ressources et routines tel qu’il l’a été imaginé et jugé approprié par les principaux décideurs.”
Teece	2007	Dynamic capabilities are the firm’s ability to sense and seize opportunities and to reconfigure resources accordingly.
Wang & Ahmed	2007	A firm’s behavioral orientation constantly integrates, reconfigure, renew and recreate its resources and capabilities in response to the changing environment.
Danneels	(2008)	“La compétence à construire de nouvelles compétences.”
Barreto	2010	The firm’s capacity to purposefully create, extend, or modify its resource base.
Peteraf, Di Stefano & Verona	2013	A capacity to effectuate change in the firm’s resource base.
Schilke	2014	Dynamic capabilities are high-level capabilities that orchestrate the use of lower-level operational capabilities.

Pavlou & El Sawy	2011	The firm's capacity to reconfigure existing operational capabilities into new functional capabilities.
Teece	2018	Dynamic capabilities are essential for innovation-based competitive advantage in fast-moving markets.
Kindström, Kowalkowski & Sandberg	2013	Dynamic capabilities are abilities that allow firms to integrate, build and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing business environments.
Ali et al.	2022	Dynamic capabilities are managerial capabilities to reconfigure assets and capabilities in response to environmental shifts, with emphasis on innovation and knowledge integration.
Petricevic & Teece	2019	Capabilities that help firms survive and thrive in turbulent and unpredictable global environments.

Source : auteurs

En conclusion, on aboutit que les définitions du concept de capacité dynamique se focalisent sur deux éléments fondamentaux : la nature des capacités dynamiques et leurs résultats

2.3. Le modèle de Teece

Les cadres conceptuels abordant la capacité dynamique sont différents, le modèle proposé par **Teece (2007)** s'impose comme le plus abouti et le plus adapté pour structurer notre analyse. En effet, ce modèle met en lumière trois dimensions qui reflètent les mécanismes internes des entreprises dans un environnement en mutation constante :

La première : sensing. Cela désigne la capacité à capter ce qui bouge autour. Opportunités. Menaces. Innovations. Besoins du marché. Pour une PME, sentir ces signaux peut faire la différence entre survivre et disparaître.

Ensuite vient seizing. C'est la mise en action. L'entreprise décide, investit, agit. Elle exploite ce qu'elle a perçu. Elle mobilise ses ressources pour transformer l'idée en réalité.

Enfin, transforming. C'est le changement intérieur. L'organisation apprend, réorganise, reconfigure ses compétences. Elle s'adapte. Elle devient plus forte, plus souple apte pour s'adapter aux changements.

Ce triptyque confère au modèle de Teece une pertinence particulière pour l'analyse des capacités dynamiques des PME, puisqu'il intègre de manière équilibrée les dimensions cognitives, décisionnelles et structurelles du changement organisationnel. Il figure également

parmi les rares cadres théoriques capables d'harmoniser les dynamiques internes de l'entreprise avec les transformations de son environnement externe. Dans ce travail, le modèle de Teece sert donc de fondation conceptuelle en orientant autant la problématisation que l'élaboration de l'outil de mesure et l'interprétation des résultats. Il offre une analyse structurée des capacités dynamiques, directement en lien avec les enjeux stratégiques actuels des PME.

3. LA DEFINITION DES PMES

Les petites et moyennes entreprises (PME) possèdent des particularités distinctives qui influencent à la fois leur fonctionnement interne et leur aptitude à s'adapter.

Ces caractéristiques sont susceptibles de stimuler le développement de CD. D'abord, leur taille modeste, généralement inférieure à 250 salariés, leur confère une remarquable et flexibilité organisationnelle.

La centralisation des décisions favorise une réactivité accrue, permettant à ces structures de s'ajuster rapidement aux aléas externes. Cette flexibilité constitue un atout essentiel pour enclencher des processus de transformation.

Ensuite, les dirigeants des PME se distinguent par leur polyvalence. Leur vision transversale de l'organisation leur permet de mener directement les ajustements stratégiques nécessaires (ACHELHI, 2023). Cependant, cette approche s'accompagne souvent d'une formalisation limitée des processus et d'une utilisation restreinte des outils de gestion avancés. L'accès au financement demeure un défi, particulièrement lorsqu'il s'agit de montants inférieurs à un certain seuil (moins de 1 000 000 MAD). Cela peut freiner leurs ambitions en matière d'innovation ou de croissance, en revanche ce défi les incite parfois à innover davantage et à maximiser l'utilisation de leurs ressources existantes.

Par ailleurs, les PME font face à une vulnérabilité accrue face aux perturbations (économiques, technologiques ou réglementaires...).

Cette exposition constante les oblige à rester vigilantes et à renforcer leur capacité d'adaptation, ce qui est le noyau du concept de capacité dynamique. Malgré leurs limites, les PME présentent un potentiel élevé en matière d'innovation.

Leur proximité avec les réalités du terrain, alliée à une aptitude à expérimenter et à se différencier, contribue fortement à cette capacité. Ainsi, les spécificités des PME créent un cadre paradoxal où les contraintes limitent parfois leurs manœuvres tout en offrant des opportunités uniques pour développer des capacités dynamiques robustes.

Il est donc nécessaire de comprendre ces caractéristiques afin de modéliser, évaluer et soutenir efficacement l'évolution de leur capacité dynamique.

4. DEVELOPPEMENT ET CONSTRUCTION DU MODELES CONCEPTUELS :

À partir de notre revue de la littérature, (R. ESSABIRY et al.2025), nous avons élaboré un modèle conceptuel structuré autour des trois phases de la CD telles que proposées par Teece (2007) : sensing, seizing et transforming. Les différents facteurs identifiés ont été classés en fonction des résultats obtenus dans les travaux d’auteurs et de chercheurs.

Nous avons regroupé l’ensemble de ce fruit à savoir les citations et les résultats des auteurs dans ce tableau qui se présente comme suit :

Tableau 2: Compilation des citations des auteurs avec les facteurs dégagés de leurs articles

Citations des auteurs et chercheurs	Facteur obtenus
“D’ailleurs, l’engagement de la direction a été identifié comme le facteur le plus important pour initier toute stratégie d’amélioration dans les PME (Singh, Garg et Deshmukh, 2007). »	Engagement de la direction
« Le défi pour les propriétaires-dirigeants de PME est de disposer des compétences nécessaires au développement des capacités dynamiques de leur entreprise. Ceci est d’autant plus pertinent que le profil du dirigeant (niveau d’éducation, formation, culture proximité de la formation avec le métier de l’entreprise) »	Compétences et formation
« La contribution de nos résultats consiste en la démonstration que le financement limité peut nuire au développement des capacités dynamiques car il réduit la possibilité d’embaucher du personnel compétent, de payer des activités de formation, de participer à des foires internationales, de payer les services de consultant, etc. »	Financement
« Dans la capacité de renouvellement, les résultats obtenus viennent confirmer les sources de croissance des entreprises. Comme le souligne Danneels (2016), être capable de desservir de nouveaux marchés et d’utiliser de nouvelles technologies sont des sources de croissance dans des environnements stables, mais ces pratiques d’affaires constituent des facteurs de survie dans des environnements turbulents.”	Nouveaux marchés
	Nouvelles technologies
« Selon Garengo et Bernardi (2007), les améliorations dans la technologie, les processus et le volume des activités accroissent la complexité managériale et en l’absence d’une capacité organisationnelle adaptée ou congruente aux changements encourus, l’entreprise va se retrouver dans une	L’évolution des technologies

crise organisationnelle » Garengo et Bernardi (2007) d'investir dans ses capacités organisationnelles pour sortir du chaos et retrouver un nouvel équilibre. Les PME qui survivent sont celles qui, dans un court délai, arrivent à améliorer leurs capacités organisationnelles et, par conséquent, trouver une nouvelle position d'équilibre (Garengo et Bernardi, 2007). » <i>Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques Conference Paper · June</i>	Capacités organisationnelles
« Cette détection se fait à travers diverses pratiques d'affaires : recherche, identification des besoins des consommateurs, évaluation de la satisfaction des consommateurs, évaluation de la satisfaction des clients, veille technologique, veille concurrentielle et contrôle de gestion » « Comme le souligne Teece (2007), pour identifier et façonner les opportunités, les entreprises doivent constamment explorer, analyser les technologies et les marchés locaux et distants. » « Ce qui précède montre que la centralisation de la gestion dans les PME peut constituer un frein à la mobilisation des capacités dynamiques et avec des conséquences négatives sur la croissance de l'entreprise ou sa compétitivité » « Comme le souligne Danneels (2016), être capable de desservir de nouveaux marchés et d'utiliser de nouvelles technologies sont des sources de croissance dans des environnements stables » « Garengo et Bernardi (2007), les améliorations dans la technologie, les processus et le volume des activités accroissent la complexité managériale et en l'absence d'une capacité organisationnelle adaptée ou congruente aux changements encourus » Capacités dynamiques et compétitivité des pme manufacturières camerounaises avril 2018	Satisfaction client Évolutions technologiques Leadership Nouveaux marchés et à utiliser de nouvelles technologies Capacité organisationnelle
<i>“The very nature of the dimension SE implies expending efforts on research, information mapping, and market monitoring, which require allocations of</i>	Ressources à la recherche et à

Page 254

<i>Food Supply Chains: A Mediation-Moderation Model 2023</i>	Collaboration
<i>“Porrini (2004) shows that firm acquirers can gain resource exchange and integration know-how through successful alliance activities and thus improve their performance”</i> <i>“Deeds et al. (2000) also show that integrating industry related technology for new product development is a crucial dynamic capability for new biotechnology firms”</i> <i>“For product development, learning capabilities allow firms to avoid repeating mistakes by using lessons based on past experiences, and also enable them to explore new knowledge and develop new products (Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; Yalcinkaya, Calantone, & Griffith, 2007).”</i> <i>“Mody (1993) indicates that a firm can enhance its performance by learning new knowledge, concept and expertise through external cooperative alliances.”</i> <i>“Lavie (2006) suggests that a firm should modify its business direction through internal and external learning by changing, acquiring or discarding resources. Internal learning can be achieved through training, knowledge database maintenance and knowledge sharing program.”</i> <i>“it is crucial to develop dynamic learning capability by creating a mechanism to absorb information and knowledge through iterative business practices”</i> <i>“However, firms must also develop a mover cost effective process than competitors to reconfigure and transform their resources. As a result, reconfiguration capability is generally considered as a key dynamic capability for monitoring market and technology trends, and for timely responses through resource transformation (Teece et al.,1997).”</i> <i>Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework 2014</i>	Alliances Technologies Apprentissage par l'expérience Partenariats Knowledge acquisition Formation Apprentissage Tendances du marché et technologie
<i>“Management quality is all about taking right decisions about the future of organizations. Management must be proactive. Our decisions making</i>	Prise de décisions

<i>process is slow and reactive. Fair and transparent approach is not followed.”</i> <i>“De Waal, are ‘The organization has adopted a strategy that sets it clearly apart from other organizations, In the organization processes are continuously improved, In the organization processes are continuously simplified, In the organization processes are continuously aligned”</i> <i>“Accordingly, leaders and supervisors emphasize more on knowledge exchange, communication, allowing risks, experiments, respecting employees’ ideas”</i> <i>“As a result, management; continues to update, develop dynamic management capabilities to increase flexibility, and participate in change activities in person (Kintu & de Waal, 2021 ; Sinakou et al., 2022)”</i> <i>«a study by Oeij et al. (2022) found that organizations with highly skilled and knowledgeable employees achieved higher levels of productivity and efficiency.”</i> <i>“Oeij et al. (2022) emphasized the impact of workforce quality on innovation and creativity within organizations, highlighting that organizations with a diverse and skilled workforce were more likely to generate innovative ideas and adapt to changing market demands.”</i> <i>“Atmaja et al. (2023) showed a strong association between workforce quality and customer satisfaction, with organizations that invested in employee development and training reporting higher levels of customer loyalty”</i> <i>“Achieving and sustaining a long-term orientation in the public sector requires supportive governance structures, leadership commitment, and the ability to overcome short-term pressures and constraints (Manoharan et al., 2023)”</i> <i>“HPOs involve, collaborate and develop network with clients for their satisfaction (Blackman et al., 2012).”</i> A study on high performance organization framework and organization performance: lens of dynamic capability theory 2024	Stratégie claire Echange de connaissances Flexibilité Personnel qualifié Travail d’équipe Formation Leadership
---	--

Collaboration

Source : auteurs

Les CD représentent un accord et un désaccord dans plusieurs articles, ces différents facteurs identifiés ont été classés en fonction des résultats obtenus dans les travaux d'auteurs et de chercheurs. Pour plus de transparence nous avons classé ces différents facteurs selon les Certains composantes comme la technologie, le leadership ou encore les partenariats apparaissent de manière récurrente dans la même phase.

Tableau 3: les facteurs influants les capacités dynamiques incluent dans les trois phases du modèle de Teece

Phase 1: Sensing	Phase 2: saising	Phase 3: transformation
✓ Technologie ✓ Veille externe et networking) ✓ <i>Besoins clients</i> ✓ Tendances du marché ✓ Technologiques ✓ Recherche et développement ✓ Ressource externe ✓ Compétences internes ✓ Veille stratégique ✓ Innovation ✓ Engagement de la direction ✓ Compétences	✓ Collaboration ✓ Knowledge Acquisition ✓ souplesses ✓ Formation ✓ Capacité D'apprentissage ✓ Flexibilité ✓ Organisationnelle ✓ Développement des compétences ✓ Les Activités Internes ○ (Par Exemple La Formation) ✓ Technologies ✓ Tendance Du Marché ✓ Technologies	✓ Resource Internal and External Développement De Compétences ✓ Externalisation ✓ Développe Ses Produits ✓ Innovation ✓ Leadership ✓ souplesse ✓ Innovation ✓ Technologie ✓ Capacité Organisationnelle ✓ Nouveaux Marché ✓ Nouvelle Technologies ✓ Les améliorations Technologiques ✓ Partenariats

✓ Formation ✓ Financement ✓ Satisfaction client ✓ Évolutions technologiques ✓ Des ressources à la recherche ✓ Veille stratégique ✓ souplesse ✓ Alliances ✓ Technologies ✓ Apprentissage par l'expérience ✓ Innovation ✓ Partenariats ✓ Apprentissage ✓ Formons notre personnel ✓ Leadership ✓ L'échange de connaissances ✓ Leadership ✓ La formation du personnel	✓ Collaboration ✓ Chaîne D'approvisionnement ✓ Partenariats	✓ La Chaîne D'approvisionnement ✓ Ressources Technologique ✓ Leadership ✓ Satisfaction Client
--	---	--

Source : auteurs

Cette répétition et duplication témoignent de leur caractère transversal et stratégique, confirmant leur rôle essentiel dans l'amélioration de la performance des PME.

Afin d'assurer une meilleure lisibilité du modèle et d'éviter la redondance entre certains concepts étroitement liés, nous avons procédé à un regroupement des éléments similaires identifiés dans la littérature.

Pour la première phase « sensing » afin de détecter les signaux faibles, ou même les opportunités, le regroupement s'est fait de cette manière :

- ✓ **Technologie et veille** : fusionnement des notions de veille stratégique, d'évolution technologique, de recherche et développement, ainsi que l'usage des technologies. Ces éléments convergent vers un même objectif : capter les signaux de l'environnement pour anticiper les changements.
- ✓ **Connaissance du marché** : Y sont intégrés les besoins clients, les tendances du marché, la satisfaction client et l'apprentissage par l'expérience. Ces facteurs reflètent la capacité des entreprises à comprendre leur environnement commercial et à s'y adapter.
- ✓ **Ressources et compétences** : Cette catégorie combine les ressources externes, les compétences internes, la formation du personnel ainsi que le leadership. Elle met en lumière les fondations humaines et matérielles qui soutiennent les capacités d'adaptation.
- ✓ **Innovation et apprentissage** : Incluant l'innovation, l'apprentissage organisationnel et l'échange de connaissances, ce regroupement reflète la capacité d'évolution continue des PME à travers l'acquisition et l'exploitation du savoir.
- ✓ **Facteurs transversaux** : l'engagement de la direction, la capacité d'agilité ou encore le financement, ont été classés à part, en raison de leur influence sur l'ensemble des autres catégories. Leur rôle est crucial dans la facilitation la fluidité du processus ou la limitation des dynamiques de changement.

Concernant la mobilisation de ces ressources, à savoir la 2ème phase du modèle de Teece, « seising » la répartition des facteurs s'est faite comme suit ;

- ✓ **Collaboration & partenariat** : Englobant les alliances stratégiques, les réseaux de coopération et les relations inter-organisationnelles. Elle reflète l'importance de l'ouverture vers l'extérieur pour renforcer la réactivité et l'innovation.
- ✓ **Connaissance & apprentissage** : Elle regroupe des éléments tels que l'acquisition de connaissances, l'apprentissage organisationnel et le développement des compétences, intéressant au capital humain, à s'adapter et à le faire évoluer.
- ✓ **Flexibilité & agilité** : Cette dimension traduit la capacité des PME à ajuster rapidement leurs structures, processus ou orientations stratégiques face aux changements de leur environnement.
- ✓ **Supports opérationnels à la mobilisation** : Cette dernière catégorie regroupe les

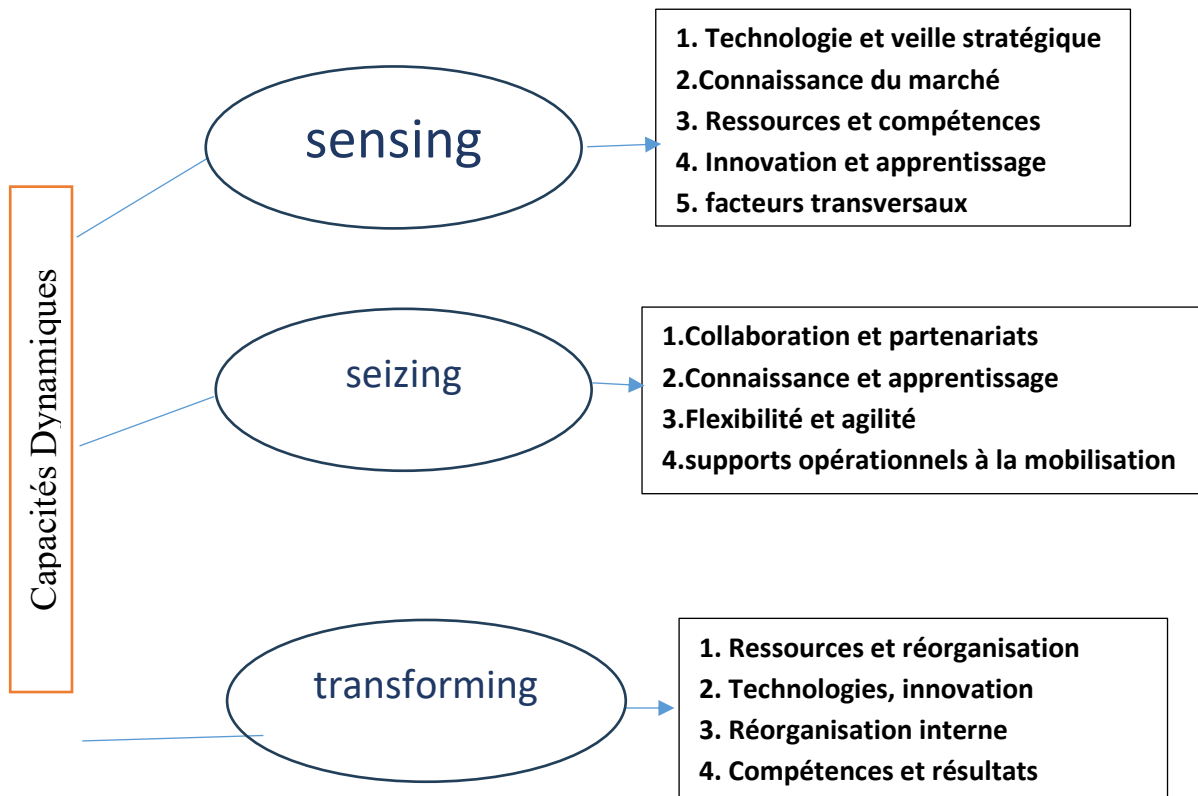
leviers concrets facilitant l'activation des capacités dynamiques comme l'intégration des technologies, l'analyse des tendances du marché ou encore l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

La tierce phase dite « transformation » renvoie à la capacité de l'entreprise à reconfigurer ses ressources, à transformer ses structures internes et à renouveler ses compétences pour répondre aux exigences évolutives de l'environnement. À partir de notre analyse, nous avons regroupé les facteurs associés à cette phase en quatre catégories principales :

- ✓ **Ressources et réorganisation** : Cette catégorie intègre les ressources externes, les chaînes d'approvisionnement et les partenariats stratégiques. Ces éléments énoncent la capacité de l'entreprise à s'appuyer sur son écosystème pour renforcer sa résilience et sa structure.
- ✓ **Technologies et innovation** : Elle regroupe toutes les actions liées à l'amélioration technologique, à l'innovation et au développement de nouveaux produits pour renouveler l'offre et le positionnement compétitif de la PME sur son marché.
- ✓ **Réorganisation interne** : Cette dimension se concentre sur la transformation de la structure interne de l'entreprise à travers l'activation des capacités organisationnelles, le leadership managérial et la souplesse des processus important pour permettre une adaptation continue.
- ✓ **Compétences et résultats** : Enfin, cette dernière catégorie comprend le développement des compétences, la satisfaction client et l'accès à de nouveaux marchés, reflétant les effets visibles de la transformation, traduits en performance commerciale et en consolidation des avantages concurrentiels.

5. MODELE CONCEPTUEL :

Le modèle conceptuel développé et proposé dans cette recherche repose sur une intégration entre le cadre théorique de Teece (2007) et les facteurs récurrents identifiés dans la littérature existante. En utilisant les trois phases du modèle de Teece et les facteurs extraits de l'état de l'art ont été structurés et regroupés selon leur rôle et leur influence dans le processus d'évolution des capacités dynamiques des PME. Le résultat est un modèle à la fois théoriquement solide, analytiquement opérationnel, et spécifiquement adapté aux PME, qui se présente comme suit :



Source : auteurs

CONCLUSION

Aujourd'hui le contexte économique marqué par l'incertitude la complexité et les mutations constantes, oblige Les PME à faire preuve de réactivité et d'agilité, afin de garder un avantage concurrentiel durable. C'est dans ce cadre que les capacités dynamiques ne sont pas une simple construction théorique mais ils sont un levier réel concret et vital pour la survie et la compétitivité des PME. En prenant en considération les caractéristiques des PME, nous avons conceptualisé un modèle de recherche flexible universel qui peut être adopté par différentes PME et qui peut répondre à différents types de crises. L'objectif principal de ce modèle est de mettre en lumière le concept de déploiement des CD, fréquemment traité de façon abstraite dans la littérature, en transformant celles-ci en indicateurs de mesures ajustées aux réalités structurelles, organisationnelles et stratégiques des PME marocaines.

Cette recherche propose des idées qui peuvent enrichir la théorie et la méthodologie des CD, et développe ainsi un modèle spécifique de gestion de crise pour les organisations. Elle propose un ensemble des facteurs détaillés de pratique pour chaque processus de Teece 2007 : le sensing, le seizing, et enfin le transforming.

L'approche adoptée ouvre ainsi la voie à des travaux empiriques futures permettant de valider la robustesse du modèle proposé et d'enrichir la compréhension des mécanismes d'adaptation organisationnelle dans les environnements incertains.

En cela, cette recherche ambitionne de contribuer à la fois à la littérature sur les CD et à l'amélioration des pratiques managériales au sein des petites et moyennes entreprises.

REFERENCES

- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36 (4),
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533
- Eisenhardt, K. and Martin, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- ACHELHI, H. (2023, août). Le déploiement du processus de la capacité dynamique : Cas des PME Marocaines [deployment of the dynamic capability process: The case of Moroccan SMEs]. Vol. 40 No. 2, 479-492.
- ESSABIRY, R. BOUZID, M.& ACHELHI, H. (2025). Une revue de littérature systémique sur les critères qui influencent les capacités dynamiques des PME. *International Journal of Economics and Management Sciences*, vol 4, num 02.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. 2009. *Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path*. *Strategic Organization*
- Teece, D. J., & Pisano, G. 1994. *Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction*. *Industrial and Corporate Change*
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*
- Tripsas, M. 1997. *Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry*. *Industrial and Corporate Change*
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. *Dynamic Capabilities: What Are They?* *Strategic*

Management Journal

Zollo, M., & Winter, S. G. 2002. *Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities*. Organization Science

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing

Foleu Chimbonsou, L., & St-Pierre, J. 2020. *Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques*. Conference Paper.

Foleu Chimbonsou, L. 2018. *Capacités dynamiques et compétitivité des PME manufacturières camerounaises*. Thèse.

Lapiente Garrido, I., Kretschmer, C., & de Vasconcellos, S. L. 2019. Dynamic Capabilities: A Measurement Proposal and its Relationship with Performance.

Kump, B., Engelmann, A., Keßler, A., & Schweiger, C. 2019. Toward a Dynamic Capabilities Scale: Measuring Organizational Sensing, Seizing, and Transforming Capacities. Industrial and Corporate Change.

Abou Kamar, M., Albadry, O. M., Sheikhsouk, S., Ali Al-Abyadh, M. H., & Alsetoohy, O. 2023. *Dynamic Capabilities Influence on the Operational Performance of Hotel Food Supply Chains: A Mediation-Moderation Model*. Sustainability.

Lin, Y., & Wu, L.-Y. 2014. Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance under the Resource-Based View Framework. Journal of Business Research.

Khan, K., Khan, Q., Jamil, S. H., & Akbar, S. 2024. A Study on High Performance Organization Framework and Organization Performance: Lens of Dynamic Capability Theory.