

Les capacités dynamiques au service de la transformation digitale des PME

Dynamic capabilities driving the digital transformation of small and medium-sized enterprises

EL FADLI Halima

Doctorante, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales d'Ait Melloul, Université Ibn Zohr, Ait Melloul, Maroc.

IKKOU Lahoucine

Enseignant – chercheur, Faculté d'Économie et de Gestion de Guelmim, Université Ibn Zohr, Maroc

BAGHDADI Siham

Enseignante – chercheuse, Ecole Supérieure de Technologie de Guelmim, Université Ibn Zohr, Maroc.

EL KHABBACH Mohamed

Doctorant, Faculté d'économie et de gestion de Guelmim, Université Ibn zohr, Maroc

Correspondence address

Faculté d'Economie et de Gestion –Guelmim, Agadir-Maroc

Cite this article

EL Fadli, H., Ikkou, L, Baghdadi, S., EL Khabbach, M. (2026). Les capacités dynamiques au service de la transformation digitale des PME. International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 3 (2026), pp. 130-146.

Submitted: 04/06/2029

Accepted: 30/06/2026

Résumé

Cet article analyse le rôle des capacités dynamiques dans la transformation digitale des PME. En effet, face à l'intensification des concurrences et aux mutations technologiques, les PME doivent développer des capacités leur permettre de s'adapter rapidement à leur environnement. Dans cette perspective, l'objectif de cet article est de mettre le doigt sur les principales capacités dynamiques nécessaire à la réussite du processus de transformation digitale. A travers une revue de littérature, enrichie par une illustration du cas d'une PME marocaine du secteur des systèmes d'information, cette recherche met en lumière quatre capacités majeures. La détection, l'apprentissage, l'intégration et la coordination. L'étude montre que ces capacités favorisent, l'amélioration de la compétitivité, l'innovation et l'adaptation organisationnelle des PME. Les résultats soulignent également que les capacités dynamiques constituent un facteur de performance et d'évolution stratégique dans un contexte de transformation digitale. Cette réflexion contribue ainsi à une meilleure compréhension des mécanismes organisationnels nécessaires à la réussite de la transformation digitale des PME.

Mots clés : Capacité dynamique ; Transformation digitale ; Transformation digitales des PME ; Revue de littérature.

Abstract

This article analyzes the role of dynamic capabilities in digital transformation of SMEs. Indeed, faced with intensifying competition and technological change, SMEs must develop capabilities that enable them to adapt quickly to their environment. In this context, the objective of this study is to identify the key dynamic capabilities necessary for the success of the digital transformation process. Through a review of the literature, supplemented by a case study of a Moroccan SME in the information systems sector, this research highlights four key capabilities. Detection, learning, integration, and coordination. The study shows that these capabilities foster organizational adaptation, innovation, and improved competitiveness among SMEs. The results also emphasize that dynamic capabilities constitute a factor in performance and strategic evolution within the context of digital transformation. This analysis thus contributes to a better understanding of the organizational mechanisms necessary for the successful digital transformation of SMEs.

Keywords : Dynamic capability ; Digital transformation ; Digital transformation of SMEs ; Literature review.

INTRODUCTION

La transformation digitale (TD) est aujourd'hui une nécessité stratégique pour les PME (Bharadwaj et al., 2013). Elle permet d'améliorer la compétitivité et la performance. Elle accroît également l'agilité organisationnelle (Kane, 2017). Dans le même sens, Hanelt et al., (2021) confirment que la TD est un changement structurelle déclenché et façonné par la diffusion généralisée des technologies numériques (Hanelt et al., 2021). Qui nécessite une agilité, pour s'adapter rapidement (Li et al., 2018) aux changements, menaces, et opportunité de l'environnement, et de survivre dans une ère marquée par l'incertitude (Troise et al., 2022). Ainsi que des adaptations organisationnelles, et culturelles (Trabert et al., 2023). Cette adaptation s'effectue par le biais du développement et l'utilisation de capacités dynamiques (CDs) (Zhang et al., 2024), la réinvention de processus, de structures et modèles d'affaires des entreprises, tout en exploitant les technologies numériques pour rester compétitives dans un environnement en constante évolution (Zhu et al., 2021).

Par contre, l'adoption des outils numériques ne suffit pas à garantir le succès. Ce qui importe réellement, c'est la capacité à transformer en profondeur les processus et les pratiques (Westerman et al., 2011). Les CDs jouent ici un rôle clé. Elle se définissent comme « la capacité d'une entreprise à détecter et à façonner les opportunités et les menaces, à saisir les opportunités, et à maintenir la compétitivité en améliorant, combinant, protégeant et, si nécessaire, en reconfigurant les actifs incorporels et corporels de l'entreprise » (D. J. Teece, 2007). Les PME dotées des CDs solides, peuvent saisir les opportunités et anticiper les évolutions (Eisenhardt & Martin, 2000). La gestion du changement (GC) et la maturité digitale (MG) constituent alors deux leviers déterminants pour concrétiser ce potentiel (Gilli et al., 2024; Kotter, 1996).

Les travaux sur la TD et les CDs se multiplient. Toutefois, peu d'études analysent l'effet combiné de la GC et de la MG dans le contexte spécifique des PME (Li et al., 2018). La maturité digitale mesure la capacité d'une entreprise à exploiter pleinement les technologies (Gilli et al., 2024). Un niveau élevé de maturité favorise l'efficacité de la TD. En outre, la gestion du changement agit comme un mécanisme médiateur. Elle facilite l'acceptation des technologies et des innovations. Elle réduit les résistances et renforce l'alignement stratégique (Kotter, 2014).

Dans ce contexte, la question de recherche principale de cette étude est : *Quels sont les capacités dynamiques nécessaires pour initier et réussir la TD des PME*. L'objectif de ce travail est d'analyser les capacités dynamiques nécessaires à une TD dans les PME. Pour ce faire, cette étude s'appuie sur une revue de littérature à caractère théorique et conceptuel. Cette démarche consiste à examiner les travaux portant sur les CDs et leur rôle dans la TD des PME. Elle vise à clarifier les fondements théoriques et conceptuels de ce concept et identifier les capacités jugées essentielles pour réussir la TD des PME.

1. Méthodologie

La présente étude repose sur une revue de littérature visant à analyser le rôle des CDs dans la TD des PME. La démarche adoptée s'appuie à la fois sur les travaux fondateurs de la théorie des CDs et sur des contributions plus récentes ayant enrichi ce cadre conceptuel dans le contexte de la TD. Les recherches retenues ont été sélectionnées en fonction de leur apport théorique et

de leur pertinence scientifique. D'une part, elles permettent de comprendre le rôle des CDs dans l'adaptation des PME aux évolutions technologiques et à la TD. D'autre part, elles fournissent les bases conceptuelles nécessaires à l'analyse des CDs.

2. Les capacités dynamiques : une approche conceptuelle

2.1 Analyse conceptuelle des capacités dynamiques

Dans un contexte socio-économique marqué par une évolution incessante, la capacité des entreprises à s'adapter, et à transformer leurs ressources apparaît comme un enjeu stratégique de premier ordre. Les capacités dynamiques permettent de comprendre comment les PME peuvent continuer à innover, à se transformer et à tirer parti de leurs ressources face aux changements.

Les origines des CDs sont étroitement associées à ressource-based view (RBV) (Barney, 1991). Ce qui signifie que les entreprises sont des ensembles de ressources et de capacités réparties de façons hétérogène entre les organismes (Amit & Schoemaker, 1993), et perdurent au fil des ans (Eisenhardt & Martin, 2000). Cette perspective met le doigt sur la manière dont une entreprise peut renouveler et reconfigurer ses ressources pour maintenir sa compétitivité face à un environnement en constante évolution (Cannas, 2023). De l'autre côté, les capacités se réfère aux activités acquis par une entreprise qui reconfigure la base des ressources. La dynamique correspond à la capacité à atteindre la convergence au cœur de la perturbation par l'intégration, la reconfiguration et la création des ressources internes et externes (Magalhães, 2023).

Dans les recherches antérieures, les chercheurs ont défini les CDs comme les routines¹ stratégiques et organisationnelles qui permet aux entreprises de parvenir à de nouvelles configurations de ressources (Eisenhardt & Martin, 2000), au fur et à mesure de l'émergence, de la fragmentation, de la progression, de la disparitions et de la confrontation des marchés (D. J. Teece et al., 1997). Dans le même sens, Grant affirme que les capacités dynamiques sont les routines organisationnelles et stratégiques antécédentes par lesquelles les gestionnaires modifient leur base de ressources, en acquérant et en cédant des ressources, en les intégrant ensemble, et en les recombinaison, afin de générer de nouvelles stratégies créatrices de valeur (Grant, 1996). Elles sont un ensemble de routines de haut niveau (ou une routine spécifique), qui grâce à ses flux d'intrants, offre à la direction d'une organisation un éventail d'options décisionnelles pour obtenir des résultats significatifs d'un type particulier (Winter, 2003).

Ces capacités correspondent à des routines distinctes et spécifiques, conçues pour atteindre divers objectifs, y compris l'intégration des ressources, leur reconfiguration au sein de l'organisation, ainsi que la gestion de l'acquisition et de la libération de ressources (Winter, 2000). D'un autre côté, ces routines ne se limitent pas à des procédures uniformes ; elles constituent des compétences qui évoluent et s'ajustent au gré du temps. Ces dernières permettent à l'entreprise de mobiliser efficacement ses ressources humaines et techniques, stimulants ainsi l'innovation et aidant à préserver sa compétitivité (Eisenhardt & Martin, 2000). D'autres auteurs définissent les CDs comme un ensemble des processus organisationnels et stratégiques bien connus, intégrés dans les entreprises, en utilisant des ressources pour s'adapter et même créer des changements sur le marché (Cannas, 2023), et générer de nouvelles

¹ Un comportement appris, très structuré, répétitif ou quasi-répétitif, fondé en partie sur des connaissances tacites.

applications à partir de ces ressources (Kogut & Zander, 1992). Dans le même sens, David Teece (2009) certifie que les CDs sont des processus, des compétences, des structures organisationnelles. Elles permettent aux entreprises de créer, de coordonner, et d'exploiter des actifs immatériels pertinents pour répondre aux exigences des clients, et qui ne sont pas aisément duplicable par le concurrence (D. Teece, 2009). Ces processus sont spécifiques et identifiables, comme le développement de produits, la prise de décision et la formation d'alliances (Eisenhardt & Martin, 2000).

Autrement dit, les CDs sont les capacités des entreprises à identifier et saisir les opportunités, ainsi qu'à se transformer, ce qui fréquemment perçue comme un facteur clé pour maintenir leur compétitivité dans un environnement en perpétuelle évolution (Vartiainen, 2020). La mobilisation des CDs fait référence à la capacité de détecter, de comprendre et de transformer les ressources, les processus et les structures afin de s'adapter et répondre aux environnements en mutation (D. J. Teece, 2007). Cette mobilisation est mise en œuvre par le biais de micro-fondations qui établissent des structures organisationnelles pour l'identification des opportunités et l'acquisition de connaissances, permettant ainsi une compréhension et une définition multiples par divers acteurs, tout en reconfigurant les capacités de l'entreprise (Magalhães, 2023).

D'un autre côté, David Teece (2018) soutient que les CDs sont des compétences de haut niveau, notamment les compétences de détection, de saisie, et de transformation qui regroupent et orientent les différentes capacités ordinaires, ainsi qu'aux capacités dynamiques de second niveau (D. J. Teece, 2018). Elles définissent la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et restructurer les compétences/ressources internes et externes afin de répondre, potentiellement modeler, des environnements commerciaux en constante évolution (D. J. Teece, 2012). De plus, les capacités de haut niveau sont particulièrement importantes pour l'innovation et la sélection de modèles économiques visant à répondre aux problèmes et aux opportunités que les entreprises cherchent à l'adresser ou bien à l'exploiter (D. J. Teece, 2018). Elles sont couramment utilisées pour illustrer la manière dont les entreprises répondent aux évolutions technologiques et rapides (D. J. Teece, 2007). Ces genres de compétences peuvent avoir une importance significative dans le processus de TD des entreprises (D. J. Teece, 2018).

Bref, les CDs sont les leviers organisationnels guidant le changement stratégique. Elles ouvrent le cadre et le processus qui permet aux entreprises non seulement de bien performer aujourd'hui avec leurs ressources et capacités actuels, mais également de façonner activement leurs avenir en développant les ressources et les capacités opérationnelles nécessaires pour réussir demain.

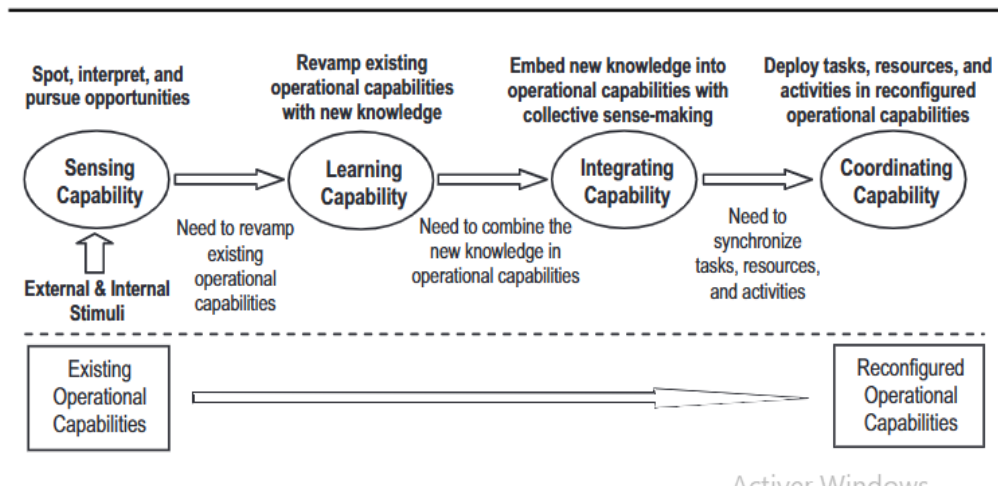
2.2. Dimensions et catégorisations des capacités dynamique

S'appuyant sur les travaux de Matarazzo et al., (2021); de Pavlou & El Sawy, (2011); de Teece, (2007); et de Teece et al., (1997) les CDs bénéfiques pour le processus de reconfiguration² organisationnelle, de façon plus spécifique dans le contexte de la TD, peuvent être décomposées en quatre groupes d'activités (Matarazzo et al., (2021); de Pavlou & El Sawy, (2011); de Teece, (2007); et de Teece et al., (1997)) . La capacité de détection (Sensing), d'apprentissage

² Fait référence à la pertinence, à l'agilité, et à l'efficacité avec lesquelles les compétences organisationnelles sont ajustées pour répondre aux exigences de l'environnement.

(Learning), d'intégration (Integrating), et enfin de coordination (Coordinating) (Figure 1). Ces quatre aspects constituent un ensemble harmonieux de compétences organisationnelles, permettant aux PME non seulement de surfer dans un environnement numérique en constante évolution, mais aussi de s'adapter proactivement aux défis, tout en exploitant les opportunités émergentes.

Figure N°1: Identification de l'ensemble proposé de capacités dynamiques



Source : Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>.

2.2.1 La capacité de détection (Sensing)

Selon Pavlou & El Sawy, (2011) cette capacité combine les activités cognitives et organisationnelles, visant à identifier les tendances de la digitalisation (Pavlou & El Sawy, 2011). Elle consiste également à développer, détecter, co-développer et évaluer les opportunités technologiques associées à la clientèle (Matarazzo et al., 2021). D'un autre côté, la détection est la capacité à repérer, et interpréter et exploiter les technologies digitales (infrastructures, canaux, services, e-commerce, etc.) (Matarazzo et al., 2021). L'objectif ultime de cette activité est d'aider les entreprises à comprendre comment les progrès technologiques peuvent être exploités, pour répondre aux exigences des clients, et générer une valeur nouvelle et distincte. Warner et Wäger, (2019), et Cannas, (2023), soutient que les dirigeants nécessitent des capacités de détection pour analyser, scanner, l'environnement externes à la recherche de tendances imprévues susceptibles de perturber l'entreprise (Warner et Wäger, 2019), et (Cannas, 2023)). De plus, elles visent à développer de nouvelles compétences en planification de scénarios digitales, et en exploration digitale pour dégager de nouvelles tendances en matière de technologie, de clientèle et les concurrents. Dans la détection digitale, l'importance de l'analyse des big data et de l'IA sont jugées indispensable par les planifications stratégiques. Elles sont basées sur l'agilité stratégique, ce qui nécessite que les gestionnaires adoptent une pensée flexible, dynamique et agile pour tirer rapidement parti des technologies et des opportunités de marché. Bref, la capacité de détection est la première étape stratégique vers la

TD. Les PME qui détectent en amont les opportunités et les menaces engendrent un avantage concurrentiel, tout en orientant leurs ressources plus efficacement vers les solutions qui maximiseront la valeur client.

2.2.2. La capacité d'apprentissage (Learning)

Cette capacité se concentre sur la procédure évolutive de rénovation des compétences existantes de l'entreprise, grâce à l'intégration de nouvelles connaissances (Pavlou & El Sawy, 2011). Elle implique une réaffectation et une réorientation des ressources, une fois une opportunité identifiée, un développement de nouvelles pratiques managériales, et une intégration des technologies digitale (Matarazzo et al., 2021), pour tirer parti des opportunités détectées. De plus, elle est concentrée sur la mobilisation des données du marché, afin de créer de nouvelles connaissances (Pavlou & El Sawy, 2011).

La capacité d'apprentissage englobe quatre routines : l'acquisition, l'assimilation, la transformation et l'exploitation des connaissances. Elle renforce la capacité de détection et d'exploitation de nouvelles opportunités, ce qui implique que les compétences opérationnelles existantes peuvent être remodelées (Pavlou & El Sawy, 2011). D'un autre côté, elle permet de préserver la compétitivité en progressant, fusionnant, protégeant et, si indispensable, réarrangeant les actifs intangibles et tangibles des entreprises (D. J. Teece, 2007).

En gros, la capacité d'apprentissage (Learning) est cruciale, grâce à sa compétence à ajuster les compétences internes aux nouvelles opportunités dévoilées. Dépourvu de Learning, les entreprises restent stagner ou échouer à détecter, saisir, les bénéfices de l'innovation. Le renouvellement des capacités humaines, organisationnelles et technologiques reste un levier primordial d'adaptation dans un environnement en constante évolution.

2.2.3. La capacité d'intégration (Integrating)

Pavlou & El Sawy, (2011), définissent la capacité d'intégration comme la capacité à combiner les connaissances individuelles pour créer de nouvelles capacités opérationnelles au sein de l'entreprise (Pavlou & El Sawy, 2011). Elle s'appuie sur l'intégration de nouvelles ressources et de nouveaux actifs. En effet, les nouvelles connaissances acquises par l'apprentissage couramment procédées par des personnes individuelles, doivent être intégrées à un niveau collectif, en vue de déployer les nouvelles configurations de capacité opérationnelle (Matarazzo et al., 2021).

L'objectif ultime de cette compétence est de transformer les connaissances individuelles et spécifiques en capacités organisationnelles collectives. Cela signifie qu'il y'a un lien entre la transformation des capacités organisationnelles de l'entreprise et l'intégration des connaissances. Seule une intégration efficace des nouvelles connaissances permettra d'obtenir des gains, et d'améliorer concrètement de la performance organisationnelle (Pavlou & El Sawy, 2011).

Bref, la capacité d'intégration joue un rôle dans la transformation des connaissances acquises en application concrètes au sein des entreprises. Elle garantit l'incorporation, la diffusion, et l'assimilation de ces connaissances dans les activités de l'entreprise, ce qui conduit à l'émergence de nouvelles capacités organisationnelles et à l'augmentation de la performance.

2.2.4. La capacité de coordination (coordinating)

D'après Pavlou & El Sawy, (2011), la compétence de coordination c'est la capacité à déployer et organiser les ressources, les activités et les tâches fait parties des nouvelles capacités opérationnelles (Pavlou & El Sawy, 2011). De plus, la coordination est le processus employé par les personnes pour créer, ajuster et recréer les entreprises. Elle est suggérée pour aider à la restructuration des capacités opérationnelles. Elle contient les pratiques, les structures et les processus (Matarazzo et al., 2021).

La compétence de coordination nécessite la reconfiguration des actifs existants et l'acquisition des nouveaux, afin de soutenir les directions stratégiques récentes et les compétences opérationnelles émergentes (Matarazzo et al., 2021). Elle joue un rôle primordial dans le développement de nouveaux produits, en permettant aux unités d'identifier et d'allouer efficacement les ressources grâce à une diffusion des informations sur le marché. Elle permet aussi d'affecter les tâches adéquates aux bonnes personnes, et d'optimiser la synchronisation des tâches et des activités au sein des unités de développement (Pavlou & El Sawy, 2011).

En résumé, cette compétence c'est une capacité organisationnelle cruciale, permettant aux entreprises de reconfigurer et de s'adapter face aux changements stratégiques. Elle nécessite une gestion efficace des activités et des ressources, avantagée par un leadership dévoué et des méthodes novatrices d'allocation des ressources.

3. Capacité dynamique : Vecteur d'évolution

Contrairement aux capacités opérationnelles, couramment considérées comme fixe et routinière, les CDs se démarquent par leur dynamique de changement et leur aptitude de transformation organisationnelle. Dans cette partie nous étudierons la façon dont ces CDs orientent le parcours organisationnel et influence sa capacité à détecter et saisir les nouvelles opportunités.

3.1. Les capacités dynamiques : Moteur de compétitivité et de performance

Les CDs jouent un rôle primordial dans la poursuite et l'instauration de la compétitivité et de la performance organisationnelle. Conformément aux théories de Pavlou & El Sawy, (2011); D. J. Teece et al., (1997), les compétences des entreprises à s'adapter immédiatement et proactivement aux changements environnementaux engendre un avantage concurrentiel durable (Pavlou & El Sawy, (2011); D. J. Teece et al., (1997)). Ces capacités dépassent la détention simple des ressources afin de s'attacher à l'adaptation et l'utilisation innovante de celles-ci. Dans le contexte de la transformation digitale les entreprises dotées de ces compétences facilitent l'anticipation des avancées technologiques, le développement d'une agilité organisationnelle, et l'innovation dans les modèles d'affaires tout en maintenant une rentabilité supérieure (Warner & Wäger, 2019).

D'un autre côté, Teece, (2007) met le doigt sur les micro fondements des CDs qui sont directement attachées à la compétence d'innovation et à la génération de valeur accru pour les clients (D. J. Teece, 2007). Cela implique un avantage concurrentiel consolidé et une performance financière améliorée. Dans la même veine, Teece, (2018) affirme que les CDs permettent aux entreprises d'améliorer ses compétences habituelles et les orienter, de même que celles de ces parties prenantes en faveur de projets stratégiquement favorable (D. J. Teece, 2018). Elles accordent aux entreprises l'agilité indispensable pour détecter, saisir, les nouvelles

opportunités et s'adapter aux changements du marché, assurant également une compétitivité et croissance durable accru.

Selon Wernerfelt, (1984), les CDs agissent comme catalyseur pour exploiter le potentiel des ressources des entreprises (Wernerfelt, 1984). Elles permettent de transformer des ressources potentiellement immobiles en sources d'avantages concurrentiels évolutifs. Dans le contexte de la TD de PME la mobilisation des CDs peut aboutir à une meilleure création de valeur clients, et par conséquent, à une amélioration de performance. En gros, les CDs sont primordiaux pour que les entreprises ne se limitent pas à détenir des ressources de qualité, mais qu'elles soient également capables de les ajuster constamment et de les déployer stratégiquement, afin de départier leurs concurrences et d'atteindre une performance supérieure sur le long terme (Matarazzo et al., 2021).

En guise de conclusion, les CDs ne correspondent pas à des compétences opérationnelles habituelles. Ce sont principalement des compétences de second ordre adoptant et orchestrant les compétences opérationnelles afin de générer et maintenir un avantage compétitif dans le temps.

3.2. Les CDs facteurs d'adaptation et d'évolution stratégique

Les CDs constituent un mécanisme d'évolution constante, combinant l'innovation entrepreneuriale et l'apprentissage organisationnelle (D. J. Teece, 2012). Elles jouent un rôle fondamental dans les processus d'adaptation organisationnelle, particulièrement dans les environnements VUCA (Troise et al., 2022). En effet, elles offrent aux PME l'occasion de mobiliser efficacement les innovations en simplifiant l'identification et la mise en œuvre des opportunités technologiques. D'une part, d'autre part elles améliorent la flexibilité stratégique, ce qui permet aux PME de s'adapter promptement. Elles soutiennent l'innovation la création des nouvelles connaissances, la reconfiguration des ressources et l'innovation, garantissant ainsi une croissance durable et un progrès proactif. Globalement, les CDs dotent les PME de l'agilité essentielle pour apprendre, réagir et se distinguer dans un environnement en perpétuelle mutation.

Teece & Linden, (2017), affirment que les CDs rendent possible d'adopter la valeur créée par les technologies digitales, en harmonisant les partenariats stratégiques, les structures internes et les méthodes de commercialisations. Cette compétence d'adaptation devient un avantage compétitif fondamental dans un contexte en perpétuelle mutation (Teece & Linden, 2017). Dans le même sens, Teece, (2018), souligne que les entreprises qui ont les capacités de détection aptes à reconfigurer leurs ressources, d'anticiper les besoins émergents et de détecter les nouvelles tendances technologiques peuvent utiliser à bon escient les opportunités du numériques plus efficacement (Teece, 2018). Par contre, la TD nécessite une réorganisation continue des structures organisationnelles, des processus et des compétences. Les CDs encouragent cette transformation en garantissant la synchronisation entre l'innovation, la stratégie et l'exécution opérationnelle.

En bref, les CDs englobent les capacités de modifier les structures et les routines organisationnelles afin d'intégrer ces changements. De plus, ces capacités ne sont pas innées, elles se progressent grâce à un apprentissage accumulatif où les échecs deviennent des moteurs d'adaptation stratégique (Winter, 2000). Warner & Wäger, (2019), renforcent et partagent cette

perspective, soulignant que la réussite de la TD nécessite un renouvellement continu des capacités, aligné sur les changements sociaux et technologiques (Warner & Wäger, 2019).

4. Facteurs facilitant la TD des PME

4.1. La gestion du changement

Face à l'essor rapide de la TD, maîtriser le changement organisationnel devient une nécessité. En effet, la théorie de changement organisationnelle regroupe des méthodes, des concepts et des pratiques. Elle vise à comprendre et à gérer les transformations dans les entreprises. Elle s'intéresse au processus par lesquels les entreprises évoluent, se transforment et s'adaptent pour améliorer leurs efficacités et leur performances (Pettigrew, 1987; Van De Ven & Poole, 1995). De plus, elle s'appuie sur des contributions clés, notamment celles de Lewin, (1951), d'Dakar et de Kotter, (1996). Ce dernier a développé un modèle, la gestion de changement, en huit étapes largement utilisé dans la conduite de changement. Ce modèle souligne que la réussite de changement repose autant sur la gestion des dimensions humaines, que sur les ajustements structurels. Il intègre les approches planifiées et adaptative, permettant d'accompagner, aussi bien, des changements incrémentaux que des transformations radicales (J. P. Kotter, 1996, 2009). Il joue un rôle médiateur cruciale entre les CDs et la réussite de la TD selon le modèle de Kotter (Al-Moaid & Almarhdi, 2024). De plus Al-Moaid & Almarhdi, affirme que la théorie de changement organisationnel établit une connexion directe avec le développement des CDs dans le contexte de la TD (Al-Moaid & Almarhdi, 2024).

4.2. La maturité digitale

La théorie de maturité digitale a été développée par plusieurs chercheurs pionner dans le domaine de la TD. En effet, Berghaus & Back, (2016) ont proposé un modèle de MG comprenant neuf dimensions fondamentales et cinq stades, pour évaluer le niveau de transformation des entreprises. En parallèle, Valdez-de-Leon, (2016) propose un modèle sectoriel de sept dimensions et six niveaux, adapté à l'industrie des télécommunications. Par contre Westerman et al., (2011), identifient trois domaines d'impact, notamment, processus opérationnels, expérience client et modèles d'affaires. Ces modèles s'appuient sur les recherches de Westerman et al., (2011), qui ont établi les bases conceptuelles de la TD en tant que processus structuré d'adoption des technologies digitales.

Westerman et al, (2014) soulignent que la MG résulte d'une combinaison équilibrée entre compétences digitales et leadership visionnaire. De son côté, G. Kane, (2019) enrichie cette approche en soulignant que la MG ne dépend pas uniquement de la technologie, mais principalement des capacités humaines et organisationnelles. L'idée générale de cette approche repose sur le principe que les entreprises progressent de manière séquentielle à travers différents stade de MG, chaque niveaux étant caractériser par des critères d'évaluation mesurable et des capacités spécifiques (Berghaus & Back, 2016). En plus, G. Kane, (2019) confirme que les entreprises matures développent des capacités d'agilité, d'apprentissage continue et d'expérimentation qui correspondent aux composantes de CDs. Elle agit comme un catalyseur plus elle est élevée, plus l'entreprise est capable de tirer parti de technologie pour créer de la valeur (Berghaus & Back, 2016).

5. Les capacités dynamiques à l'œuvre : cas de IMS TECHNOLOGY

Afin d'illustrer les mécanismes théoriques développés dans cette étude, nous présentons le cas de IMS Technology. Créer en 2012, cette PME marocaine opère dans le secteur des systèmes d'information et a intégré la TD dans ses activités dès ses premières années d'existence. Cette entreprise a été retenue en raison de son engagement précoce dans l'adoption progressive de plusieurs technologies digitales et de son expérience en matière d'adaptation aux évolutions technologiques. Les informations mobilisées sont issues d'un échange avec la dirigeante de l'entreprise.

L'entreprise a connu une croissance soutenue, passant de trois à quarante-cinq collaborateurs. Son parcours est marqué par l'adoption progressive de plusieurs technologies digitales, notamment les solutions cloud, les systèmes de gestion de la relation client (CRM), la dématérialisation des documents, la signature électronique et, plus récemment, les outils d'intelligence artificielle. Comme le souligne la responsable, « nous avons commencé avec la dématérialisation de la documentation dès le départ ». Cette évolution reflète la capacité de l'entreprise à identifier les opportunités offertes par son environnement. Selon la dirigeante, une veille régulière est assurée afin de suivre les évolutions du secteur et les innovations susceptibles d'améliorer les activités de l'entreprise. Cette démarche renvoie à la dimension de détection des CDs, qui permet aux organisations d'anticiper les changements et de repérer de nouvelles possibilités de développement.

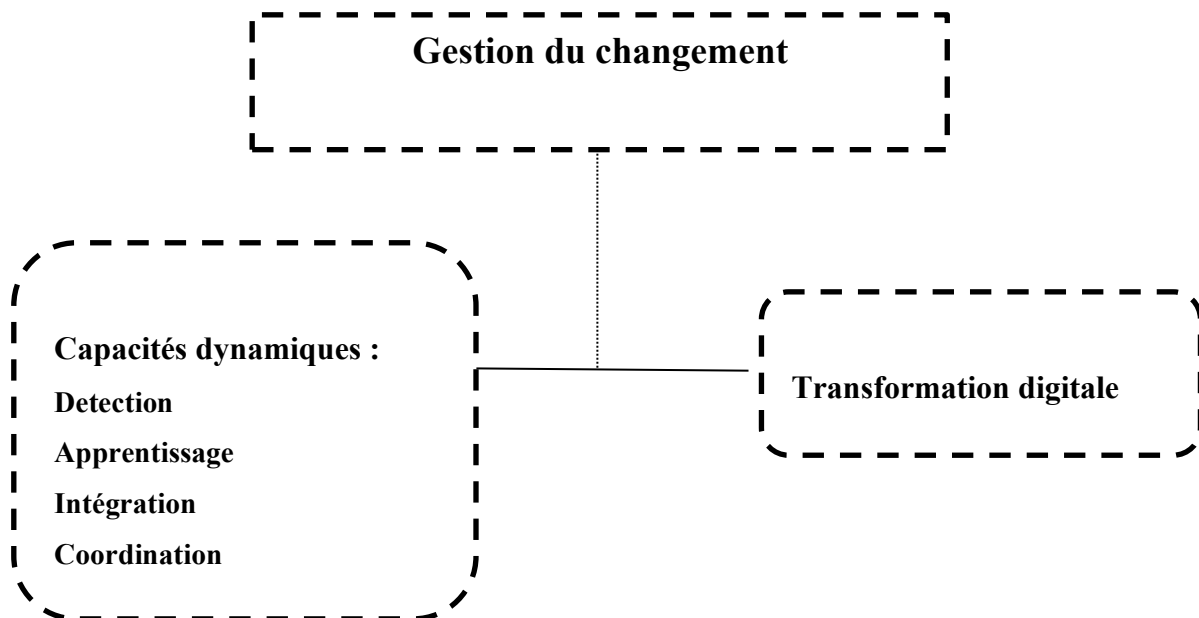
Au-delà de l'identification des opportunités, l'entreprise a également démontré sa capacité à les exploiter. Les technologies adoptées ont été mobilisées pour améliorer l'efficacité opérationnelle, la qualité des services et la réactivité de l'organisation. La dirigeante souligne également que l'utilisation de l'IA contribue à réduire le temps consacré à certaines tâches tout en améliorant la qualité du travail réalisé. Cette démarche reflète la capacité de saisie, qui permet à l'entreprise de transformer les opportunités en leviers de création de valeur. De plus, le parcours de la TD de l'entreprise montre également sa capacité à adapter continuellement ses ressources et ses pratiques organisationnelles afin de soutenir sa croissance et sa TD. D'une part, elle a accompagné l'introduction des nouvelles technologies par des actions de sensibilisations, de formation et d'implication des collaborateurs. D'autre part, elle a renforcé sa culture orientée vers les données, la cybersécurité et la performance. Ces initiatives ont favorisé l'acceptation du changement et facilité l'intégration des nouvelles technologies au sein de l'entreprise.

Les bénéfices observés concernant notamment la réduction des erreurs administratives et l'amélioration de la collaboration entre les équipes. Comme le souligne la dirigeante « la TD est avant tout un projet humain et organisationnel. La réussite dépend fortement de l'implication de la direction, de l'adhésion des collaborateurs et de la capacité de l'entreprise à apprendre et à s'adapter en continu. »

Malgré les bénéfices, l'entreprise a été confrontée à plusieurs défis au cours de son processus de la TD. La dirigeante souligne notamment le coût initial des investissements nécessaires à l'adoption des nouvelles technologies. L'entreprise a également dû assurer la continuité de ses activités tout en conduisant les changements organisationnels induits par la TD. De plus, la diffusion d'une culture digitale et l'appropriation des nouveaux outils par les collaborateurs ont constitué des défis organisationnels importants du processus de TD.

En s'appuyant sur les apports de la revue de littérature ainsi que sur l'illustration de la TD d'une PME, un modèle conceptuel est élaboré afin de mettre en évidence les relations entre les CDs et la TD.

Figure N°2: Le modèle conceptuelle



Source : les auteurs

Conclusion

La TD représente aujourd'hui un enjeu stratégique pour les entreprises implantées dans un contexte économique et technologique en constante évolution. Dans ce contexte, les CDs apparaissent comme un levier essentiel permettant aux entreprises d'innover, de s'adapter et de renforcer leur compétitivité. Cette étude a permis de mettre en lumière les fondements théoriques des CDs ainsi que leur contribution au processus de TD des PME. L'analyse de la littérature a montré que les capacités de détection des opportunités, d'apprentissage, d'intégration et de coordination jouent un rôle central dans l'adaptation des entreprises aux changements organisationnels et technologiques.

Les résultats de cette réflexion montrent également que les CDs constituent un moteur de performance, de création d'avantages concurrentiels et d'évolution stratégique. Elles permettent aux PME de mobiliser leurs ressources internes et de répondre plus efficacement aux exigences de l'environnement digital. Ainsi, la réussite de la TD des PME ne dépend pas uniquement de l'adoption des technologies, mais également de la capacité des entreprises à développer et renouveler leurs compétences organisationnelles. Toutefois, l'expérience de la PME étudiée montre que les CDs ne suffisent pas à elles seules à garantir la réussite de la TD. Les défis liés aux investissements, à l'accompagnement des employés et à l'instauration d'une culture digitale soulignent l'importance de facteurs complémentaires tels que la MG, la GC et l'engagement de la direction. Ces éléments invitent à adopter une approche plus intégrée de la TD des PME.

D'un autre côté, cette recherche présente certaines limites qu'il convient de souligner. Tout d'abord, ce travail repose essentiellement sur une approche théorique basée sur une revue de littérature. L'absence d'une étude empirique ne permet pas de vérifier concrètement l'effet des CDs sur la réussite de la TD des PME. Ensuite, les PME présentent des caractéristiques différentes selon leur taille, leur secteur d'activité ou leur contexte territorial. Ces spécificités n'ont pas été analysées en profondeur dans le cadre de cette étude.

A partir de ces limites, plusieurs perspectives de recherches peuvent être envisagées. Réaliser une étude empirique auprès des PME afin d'évaluer l'impact réel des CDs sur la TD. De futures recherches pourraient également analyser le rôle de variables complémentaires telles que la maturité digitale et la gestion du changement. Enfin, une comparaison entre différents secteurs d'activité permettrait de comprendre les conditions favorisant le développement des CDs dans les PME engagées dans un processus de transformation digitale. D'un autre côté, cette recherche propose un modèle conceptuel issu d'une revue de littérature enrichie par une

illustration, elle reste de nature théorique. Des travaux futurs devraient tester empiriquement ce modèle afin d'en confirmer la validité et d'en approfondir les relations entre les variables étudiées.

Références

- Al-Moaid, N. A. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects : The mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 85. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). *Stages in Digital Business Transformation : Results of an Empirical Maturity Study*.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). *Digital Business Strategy : Toward a Next Generation of Insights* (SSRN Scholarly Paper N° 2742300). <https://papers.ssrn.com/abstract=2742300>
- Cannas, R. (2023). Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1611-1637. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities : What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2024). The future of leadership : New digital skills or old analog virtues? *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10-16. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2022-0093>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation : Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy : People Are the Real Key to Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kane, G. C. (2017). Digital Maturity, Not Digital Transformation,. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change : Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. P. (2009). Leading change : Why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3), 42-48. <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
- Kotter, J. P. (2014, avril 24). Accelerate : Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/webinar/2014/04/accelerate-building-strategic-agility-for-a-faster-moving-world>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : Selected theoretical papers (Edited by Dorwin Cartwright.)* (p. xx, 346). Harpers.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J.-Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs : A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Magalhães, L. (2023). *Dynamic Capabilities and Digital Transformation in Public Sector : Evidence from Brazilian Case Study* (p. 365-380). https://doi.org/10.1007/978-3-031-41138-0_23
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs : A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642-656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Pettigrew, A. M. (1987). CONTEXT AND ACTION IN THE TRANSFORMATION OF THE FIRM. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Teece, D. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management : Organizing for Innovation and Growth*.

- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities : The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities : Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(1), 8. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0018-x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Trabert, T., Doerr, L., & Lehmann, C. (2023). The struggle of sensor-based digital servitization : Analysis and perspectives for organizational digital transformation in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 27(9), 52-72. Scopus. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2023-0434>
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment : The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers. *Technology Innovation Management Review*, 6, 19-32. <https://doi.org/10.22215/timreview/1008>
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 510. <https://doi.org/10.2307/258786>
- Vartiainen, K. (2020). *In Search of the « How » of Dynamic Capabilities in Digital Transformation : Contradictions as a Source of Understanding*. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/224639>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation : An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital : Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Fh9eBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=in
fo:bwWTgC5fpAJ:scholar.google.com&ots=oaQlF46krc&sig=Qz2FfqUTz5bc7wbuuObpeVe
hunA](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=Fh9eBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=in+fo:bwWTgC5fpAJ:scholar.google.com&ots=oaQlF46krc&sig=Qz2FfqUTz5bc7wbuuObpeVehunA)
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation : A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for digital business and capgemini consulting*, 1(1-68).
<https://scholar.google.com/scholar?cluster=6336333589791881530&hl=en&oi=scholar>
- Winter, S. G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 981-996. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C981::AID-SMJ125%3E3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C981::AID-SMJ125%3E3.0.CO;2-4).
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>.
- Zhang, W., Malik, K., & Gagliardi, D. (2024). Digital Transformation of SMEs : A Dynamic Capabilities Perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2024(1), 17504. <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.17504abstract>.
- Zhu, X., Ge, S., & Wang, N. (2021). Digital transformation : A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 162, 107774. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107774>.