

**Innovation du business model des établissements d'enseignement
proposition et opérationnalisation d'un modèle de recherche**

**Innovation of the business model of educational institutions, proposal and
operationalization of a research model**

Youssef MANDLI

Enseignant chercheur au CRMEF CS, Laboratoire PRISME, Université Hassan 2 de Casablanca

Abdessamd DIBI

Enseignant chercheur à ENSEM, Laboratoire PRISME, Université Hassan 2 de Casablanca

Correspondence address:

Université Hassan II - Casablanca

Cite this article :

Mandli, Y., Dibi, A. (2026). Innovation du business model des établissements d'enseignement proposition et opérationnalisation d'un modèle de recherche. International Journal of Economics and Management Sciences, Volume 5, Issue 3 (2026), pp. 181-200.

Submitted: 11/05/2026
Accepted: 14/06/2026

Résumé

Les établissements d'enseignement subissent une transformation profonde, portée par l'intelligence artificielle et la concurrence mondiale, qui leur impose de repenser leur modèle de valeur. Cette recherche s'intéresse à la capacité de ces établissements à transformer leurs structures en profondeur à la lumière de la théorie des capacités dynamiques. Elle part du constat que la seule vision stratégique est insuffisante pour garantir l'innovation du Business model si elle ne s'appuie pas sur l'agilité organisationnelle. L'objectif est de répondre à la question suivante : comment les capacités dynamiques des établissements d'enseignement affectent-elles l'innovations de leur Business model ? En mobilisant l'agilité organisationnelle comme mécanisme intermédiaire, ce travail de recherche propose une synthèse critique de la littérature et un modèle conceptuel novateur. Notre démarche vise à fournir un cadre méthodologique robuste incluant des échelles de mesure, afin de permettre une validation quantitative ultérieure. L'article apporte ainsi une réponse aux tensions entre rigidité institutionnelle et impératifs d'innovation, offrant des perspectives stratégiques pour assurer la pérennité des établissements d'enseignement.

Mots-clés : Innovation du Business model, Établissement d'enseignement, Capacités dynamiques, Agilité organisationnelle, modèle de recherche

Abstract

Educational institutions are currently undergoing a profound transformation driven by digital disruption, the rise of artificial intelligence, and heightened global competition, forcing them to rethink their core value logic. Drawing on Dynamic Capabilities Theory, this study examines how these institutions can deeply reconfigure their structures. It posits that strategic vision alone is insufficient to guarantee Business model innovation (BMI) unless it is deeply coupled with organizational agility. Consequently, this research addresses the following central question: How do the dynamic capabilities of educational institutions influence their business model innovation?

By mobilizing organizational agility as a key mediating mechanism, this paper provides a critical literature review and introduces an innovative conceptual framework. Furthermore, it delivers a robust methodological protocol including multi-item measurement scales designed to facilitate subsequent quantitative empirical validation. Ultimately, this work addresses the structural tensions between institutional rigidity and innovation imperatives, offering strategic pathways to ensure the long-term sustainability and relevance of educational institutions.

Keywords: Business Model Innovation, Educational Institution, Dynamic Capabilities, Organizational Agility, Research Model.

Introduction

L'environnement actuel de l'enseignement supérieur est marqué par de fortes mutations : transition numérique, émergence de l'intelligence artificielle et concurrence mondiale accrue. Face à ces ruptures, les établissements ne peuvent plus se contenter de gérer leurs acquis ; ils doivent impérativement réinventer leur manière de créer et de délivrer de la valeur (Dibi, 2025; Kohnke et al., 2023a; Verger et al., 2016a). Cette capacité à transformer en profondeur la structure de l'organisation pour s'adapter aux mutations externes est au cœur de la théorie des capacités dynamiques (Teece, 2007, 2018; Helfat & Peteraf, 2015). Pourtant, la réussite opérationnelle n'est pas garantie par la seule possession de la vision stratégique nécessaire au changement. Dans ce contexte, l'agilité organisationnelle se présente comme le lien essentiel (Sambamurthy et al., 2003). Elle permet de transformer une intention stratégique en une innovation concrète du « business model » (Amit et Zott, 2001).

Cependant, les cadres réglementaires rigides et les normes de reconnaissance des diplômes qui tendent à figer les architectures existantes (Dibi, 2022; Naidoo & Jamieson, 2005a ; Thornton & Ocasio, 1999) font obstacle à la nécessité de transformation. Les approches classiques de gestion des ressources sont alors insuffisantes pour répondre à la tension entre conformité institutionnelle et impératif d'innovation. La théorie des capacités dynamiques est alors un cadre analytique qui permet de comprendre comment les organisations développent leur capacité à saisir les opportunités, à adopter des choix stratégiques solides et à modifier leurs compétences internes (Abdeen et al., 2025 ; Khodaei & Ortt, 2019). La littérature suggère que cette restructuration des ressources est un levier de l'IBM. C'est ce que montrent Wang et Photchanachan en 2021. Mais le lien entre capacités dynamiques et innovation du business model reste insuffisamment exploré dans le secteur éducatif. Cela concerne notamment les mécanismes intermédiaires.

La présente contribution a pour objectif de combler cette lacune en apportant une réponse à la question centrale suivante : De quelle manière les facultés évolutives des établissements d'enseignement affectent-elles les innovations de leur modèle d'affaires ? Afin d'y apporter une réponse adéquate, nous conduisons deux actions complémentaires. Nous commençons par une synthèse critique de la littérature. Cela nous permet d'identifier les fondements théoriques qui peuvent expliquer comment l'agilité organisationnelle agit comme une micro-fondation opérationnelle, transformant le potentiel des capacités dynamiques en une transformation tangible du modèle de valeur. Ensuite, nous suggérons d'utiliser un modèle conceptuel innovant, avec des éléments d'échelle, pour permettre une vérification future par une méthode quantitative.

Notre article est structuré comme suit: La section 2 présente une revue de littérature sur l'articulation entre capacités dynamiques, agilité organisationnelle et innovation des business modèles, notamment dans le contexte particulier des établissements d'enseignement. La section 3 développe le modèle conceptuel proposé et ses différentes composantes. La section 4 présente les conclusions de l'étude, discute des implications pour la recherche et en présente les perspectives.

2. Revue de Littérature

2.1 L'Innovation du Business Model (IBM)

Selon Amit et Zott en 2001, l'innovation du Business model correspond à la reconfiguration systémique de la logique de création, de délivrance et de capture de valeur d'une organisation. Elle va au-delà de l'innovation technologique ou de produit, et consiste à modifier l'architecture même des activités pour répondre aux évolutions de l'environnement (Teece, 2010). D'après Osterwalder et Pigneur (2010), cette démarche permet de transformer la proposition de valeur ou les mécanismes de revenus afin de générer un avantage concurrentiel distinctif. L'innovation du modèle d'affaires offre aux entreprises l'agilité nécessaire pour pivoter. Elle leur permet aussi de pérenniser leur performance face aux ruptures de marché.

La proposition de valeur : La proposition de valeur constitue le cœur du BM, c'est-à-dire qu'elle représente ce qui est proposé aux clients et ce qui est essentiel pour l'entreprise. Elle spécifie l'offre singulière qu'une organisation propose à ses bénéficiaires et le problème critique qu'elle ambitionne de résoudre (Mandli & Daghi, 2019). Selon Teece (2010), elle articule les bénéfices que les clients attendent, ainsi que les facteurs de différenciation qui expliquent pourquoi ils choisissent une organisation plus qu'une autre. Elle s'appuie sur des piliers comme l'innovation produit/service, la personnalisation ou encore l'accessibilité. Selon Amit et Zott (2001), la valeur peut émerger de nouvelles configurations d'activités favorisant l'efficacité et la complémentarité. Dans un contexte de mutabilité des connaissances, elle se traduit par le développement de programmes hybrides, de méthodes pédagogiques innovantes, de certifications professionnalisantes de courte durée ou d'offres de formation continue adaptées aux besoins émergents du marché du travail.

La création de valeur : elle renvoie aux processus par lesquels l'organisation mobilise ses compétences pour produire l'offre promise, c'est-à-dire qu'elle met en œuvre tous les moyens dont elle dispose pour créer de la valeur. Le concept englobe le système d'activités, les partenariats stratégiques et les ressources critiques (Dibi, 2025; Osterwalder, 2010). Ainsi, l'innovation ne réside pas uniquement dans les ressources internes, mais aussi dans la capacité à orchestrer un réseau complexe d'acteurs (Teece, 2010). L'IBM peut alors découler d'une reconfiguration des activités, résulter d'une digitalisation massive des processus ou s'expliquer par une intégration accrue dans un écosystème d'innovation. Dans le domaine de l'éducation, les innovations qui génèrent de la valeur ajoutée se concentrent sur l'optimisation des méthodes d'enseignement, l'intégration des technologies éducatives et le renforcement des partenariats avec le secteur industriel. Ensemble, ils développent des solutions d'apprentissage novatrices.

La captation de valeur : c'est la transformation de la valeur créée en revenus et en bénéfices stratégiques. Elle permet de structurer le modèle de revenus et la gestion des coûts (Teece, 2010). Chesbrough (2010) souligne que l'IBM requiert fréquemment une refonte des processus de monétisation des produits, services et solutions proposés. Une organisation peut créer une valeur sociale ou académique immense. Mais elle n'en capte pas toujours une part suffisante. Pour perdurer, il devra protéger ses actifs stratégiques et diversifier ses flux financiers. Dans le monde de l'éducation, en plus des frais de scolarité traditionnels et des aides financières de l'État, de nouvelles sources de revenus apparaissent. Ces revenus proviennent notamment de partenariats, de la vente de l'expertise et des formations continues.

2.2. La théorie des Capacités Dynamiques :

Les capacités dynamiques désignent l'aptitude stratégique d'une organisation à renouveler ses compétences afin de s'adapter aux mutations de son écosystème. Ces capacités ont été théorisées initialement par Teece, Pisano et Shuen (1997). Elles se distinguent des capacités opérationnelles par leur fonction de transformation : l'efficacité immédiate n'est pas visée, mais la pérennité de l'avantage concurrentiel à travers trois piliers fondamentaux. Ces piliers sont la détection d'opportunités (sensing), leur exploitation (seizing) et la reconfiguration permanente des ressources (transforming). En somme, elles constituent le moteur de l'agilité organisationnelle et permettent à l'entreprise de ne pas rester prisonnière de ses succès passés pour mieux anticiper et façonner son avenir.

La théorie des capacités dynamiques (CD), prolongement de la théorie des ressources, est utilisée pour expliquer comment les ressources d'une organisation sont renouvelées pour maintenir un alignement stratégique (Helfat & Peteraf, 2015). Selon Teece (2007, 2018), il s'agit de l'aptitude de l'organisation à répondre aux évolutions de son environnement à travers trois micro-fondations interdépendantes :

Le Sensing : Il est défini comme la capacité organisationnelle à identifier, interpréter et anticiper les opportunités et menaces émergentes. Dans cette optique, il a pour effet de réduire l'incertitude cognitive des managers et d'accroître leur vigilance. Cette démarche s'appuie sur des processus de veille stratégique, d'analyse de marché, d'apprentissage organisationnel et de scanning technologique. Teece (2007) affirme que le Sensing requiert des investissements continus dans la recherche, la collecte d'informations et l'exploration des besoins latents des clients. Selon Eisenhardt et Martin (Eisenhardt & Martin, 2017), les processus de sensing se manifestent fréquemment sous la forme de routines organisationnelles qui favorisent l'exploration et l'innovation continue. Dans des environnements dynamiques, la pertinence des décisions stratégiques ultérieures est conditionnée par la qualité du Sensing. Dans le secteur de l'enseignement, la capacité de Sensing dépend de l'existence d'activités de veille, de suivi et d'analyse de l'environnement externe. Elle s'appuie sur l'emploi de processus singuliers visant à discerner les marchés cibles et à garantir le repérage proactif d'opportunités pour le développement de nouveaux programmes et services éducatifs (Takahashi et al., 2017).

Le Seizing : Il correspond à la capacité de l'organisation à mobiliser et à déployer ses ressources, de manière à saisir les opportunités qui ont été identifiées. Il ne s'agit pas uniquement de déceler les transformations ; il importe également de les utiliser de manière efficace. Le Seizing implique de prendre des décisions stratégiques, d'effectuer des investissements ciblés, de concevoir de nouveaux modèles d'affaires et d'allouer rapidement des ressources. Cette capacité est étroitement liée à la prise de décision en situation d'incertitude et à la capacité à mobiliser des ressources malgré les risques associés. Zahra (Zahra et al., 2006) souligne que le Seizing requiert des capacités entrepreneuriales internes favorisant l'expérimentation et l'innovation organisationnelle. L'autonomie des décisions au sein des établissements d'enseignement et l'allocation rigoureuse des ressources sont des concepts étroitement liés à la capacité de Seizing. Elle peut également s'exprimer par l'alignement des offres de services avec la demande réelle du marché éducatif et l'engagement réel des établissements à améliorer les services existants et à instaurer de nouvelles méthodes administratives.

Le Transforming : Il renvoie à la capacité de renouvellement et de reconfiguration continue des ressources et des structures organisationnelles. Ces derniers permettent d'assurer la flexibilité structurelle nécessaire à l'adaptation à long terme. Cette dimension implique des processus de restructuration, de recombinaison des actifs, ainsi que d'apprentissage organisationnel, qui sont essentiels pour permettre aux entreprises de s'adapter aux changements du marché et d'améliorer leur performance. Teece (Teece et al., 1997) souligne l'importance de la reconfiguration stratégique pour prévenir l'inertie organisationnelle. Le « transforming » est l'étape qui permet de rendre définitifs les changements qui ont été initiés lors des phases de « sensing » et de « seizing ». Il suppose une organisation et une culture favorables au changement. Dans des contextes marqués par la transformation numérique, cette capacité devient déterminante. Elle est en effet essentielle pour assurer la pérennité organisationnelle (Warner & Wäger, 2019).

Dans les établissements d'enseignement, la capacité de transformation dépend de la mise en place de changements humains et structurels. Ces changements sont nécessaires pour maintenir la performance académique et la viabilité économique. Au-delà des simples capacités opérationnelles, elle se concrétise par l'adaptation des processus métiers. Cela passe aussi par la standardisation des procédures. Il faut aussi mettre en œuvre des contrôles formels. La reconfiguration des processus de communication interne est également nécessaire. Et bien sûr, il faut assurer la formation continue des ressources humaines. La capacité de transformation vise à créer de nouvelles connaissances académiques et managériales (Takahashi et al., 2017). Bien que la théorie des capacités dynamiques (CD) offre un cadre théorique puissant pour comprendre l'adaptation stratégique, son application dans le secteur de l'enseignement ne saurait masquer plusieurs limites conceptuelles majeures souvent soulevées par la littérature critique (Schilke et al., 2018 ; Wilden et al., 2013). Ces critiques s'articulent essentiellement autour d'un paradoxe opérationnel et d'une tautologie méthodologique. D'une part, sur le plan opérationnel, un paradoxe fondamental émerge : comment des routines par nature stables et répétables (Eisenhardt & Martin, 2017) peuvent-elles engendrer des ruptures stratégiques majeures telles que l'innovation du Business model ? De surcroît, la maintenance de ces processus et le déploiement d'un sensing permanent imposent des coûts fixes et cognitifs exorbitants (Teece, 2007) qui s'avèrent capables de dégrader l'efficacité opérationnelle immédiate de l'organisation. D'autre part, au niveau méthodologique, l'approche souffre d'un biais circulaire récurrent. Les chercheurs ont tendance à déduire l'existence des CD uniquement a posteriori, en s'appuyant de manière opportuniste sur le succès du changement (Priest et al., 2002). Ce faisant, ils négligent le risque d'engloutir l'organisation dans une dépendance au sentier (path dependency), une dérive où les routines de transformation initiales finissent par se figer elles-mêmes en dogmes rigides et contre-productifs (Sydow et al., 2009).

2.3. L'agilité organisationnelle

Dans un environnement turbulent et incertain, l'agilité organisationnelle est la capacité d'une firme à s'adapter de manière proactive, rapide et flexible (Dibi, 2024). Elle va au-delà de la simple réactivité et repose sur l'aptitude à détecter les opportunités du marché et à mobiliser des ressources de manière fluide pour les saisir. D'après Sharifi et Zhang (1999), cette agilité se décline en quatre dimensions essentielles : la réactivité, la flexibilité, la compétence et la rapidité. Elle rejette les structures bureaucratiques traditionnelles au profit de formes

d'organisation organiques et décentralisées. Selon Teece (2007), cela permet d'obtenir un avantage concurrentiel durable fondé sur l'orchestration continue des actifs. En somme, l'agilité constitue la mise en pratique des capacités dynamiques. Elle transforme la turbulence du marché en levier de performance.

Trois dimensions interdépendantes forment la base de l'agilité et sont en lien avec les micro-fondations des CD.

Le Sensing Agility : Cette dimension montre la capacité de Sensing de l'établissement. Elle correspond à la capacité à scanner son environnement pour identifier rapidement les signaux faibles, les menaces émergentes et les opportunités d'innovation (Overby et al., 2006b). Dans le domaine de l'éducation, cela englobe la veille sur les compétences à venir, l'évolution des besoins des étudiants et les innovations technologiques. Elle permet d'éviter l'inertie et garantit que le Business model de l'établissement repose sur des données actualisées du marché de l'éducation.

Le Responding Agility : La capacité à mobiliser rapidement une réponse coordonnée et efficace aux changements détectés est ce que l'on appelle l'agilité de réponse. Elle est ancrée dans la réactivité stratégique (Doz & Kosonen, 2010 ; Goldman et al., 1995b). L'opportunité identifiée est transformée en une décision concrète de modification des composantes de base du business model. Sans cette agilité, l'avantage compétitif s'érode avant même que l'innovation ne soit implémentée, ce qui peut avoir des conséquences néfastes sur la capacité de l'entreprise à rester compétitive sur le marché.

L'Organizational Flexibility: Constituant la dimension structurelle de l'agilité, elle est essentielle pour une entreprise qui souhaite s'adapter et rester compétitive dans un environnement en constante évolution. Elle fait référence à la capacité à modifier de façon durable les processus, les ressources et les structures de gouvernance afin de soutenir une nouvelle trajectoire stratégique (Teece et al., 1997 ; Warner & Wäger, 2019) et d'éviter de s'enliser dans des voies sans issue (Sydow et al., 2009). Dans l'optique de la création de valeur, la flexibilité organisationnelle permet de démanteler les silos académiques, de réallouer les budgets vers des projets innovants et d'intégrer de nouveaux partenaires dans l'écosystème de l'établissement.

L'agilité organisationnelle (AO), souvent présentée comme le remède miracle face à l'instabilité de l'environnement, n'est pas exempte de critiques théoriques. En effet, une agilité exacerbée, si elle n'est pas solidement ancrée dans une architecture de gouvernance claire, peut dériver vers une instabilité chronique, une perte de repères identitaires pour les collaborateurs et un opportunisme à court terme destructeur de valeur à long terme (Tallon & Pinsonneault, 2011). C'est précisément pour surmonter ces dérives potentielles qu'il devient théoriquement pertinent de modéliser l'agilité organisationnelle non pas comme un substitut stratégique, mais comme une micro-fondation opérationnelle et un mécanisme médiateur des capacités dynamiques (Clauss et al., 2019).

2.4 Innovation du Business Modèle dans le contexte éducatif contemporain :

Dans le contexte actuel, l'environnement éducatif fait face à une accélération sans précédent des cycles technologiques, à une concurrence mondiale exacerbée et à une transformation majeure des dynamiques d'offre et de demande (Kohnke et al., 2023b ; Verger et al., 2016b). Bien qu'une adaptation rapide soit exigée par la pression du marché, les établissements

d'enseignement sont structurellement limités par une forte densité institutionnelle, des cadres réglementaires rigides et des normes qui tendent à figer les modèles existants (Dibi, 2025 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Naidoo & Jamieson, 2005b). Face à cette volatilité, l'innovation du business model (IBM) n'est plus un choix stratégique marginal, mais un mécanisme central d'adaptation qui garantit la durabilité des établissements (Teece, 2010). Toutefois, l'application de l'IBM et de l'agilité organisationnelle (AO) à ce secteur soulève un paradoxe théorique fondamental et ne peut se faire par simple mimétisme avec le secteur marchand. La survie des organisations éducatives dépend en effet autant de leur efficacité économique que de la légitimité conférée par le respect des règles. Par conséquent, l'agilité ne saurait être envisagée comme une absence de cadres, mais plutôt comme un vecteur d'innovation permettant de reconfigurer les actifs majeurs sans rompre le lien de confiance avec les autorités de régulation. Au Maroc, ce paradoxe institutionnel est particulièrement exacerbé par les orientations de la Loi-Cadre 51-17 et la rigidité des Cahiers des Charges Pédagogiques Nationaux (CNP), qui encadrent strictement la diplomation, l'accréditation des filières et les volumes horaires. Cette réalité reconfigure en profondeur les trois dimensions traditionnelles de la valeur. D'abord, la proposition de valeur doit concilier la modernisation technologique à l'image des formats hybrides et de l'intelligence artificielle (Dibi, 2025 ; Kohnke et al., 2023a) et la légitimité académique. Ensuite, la création de valeur se heurte à des rigidités structurelles fortes, telles que le statut de la fonction publique ou les contraintes syndicales du corps enseignant, qui freinent le déploiement rapide des compétences. Enfin, la captation de valeur soulève un dilemme éthique et politique : elle oscille entre l'obligation pour le secteur public de diversifier ses financements face au désengagement progressif de l'État (Priest et al., 2002) tout en préservant sa mission de service public, et la nécessité pour le secteur privé de composer avec l'encadrement des frais de scolarité face au spectre de la marchandisation (Mandli & Daghi, 2019). Dès lors, l'agilité et les capacités dynamiques (CD) s'expriment à travers le concept d'une Agilité sous contraintes, où le manager éducatif marocain doit exploiter ses marges d'autonomie managériale sans remettre en cause sa légitimité institutionnelle.

Pour surmonter ces barrières cognitives et structurelles inhérentes aux organisations complexes, la littérature académique s'accorde à dire que si les CD fournissent le potentiel et le cadre stratégique du changement, elles ne génèrent pas d'IBM par simple intention directe. C'est l'AO qui en garantit la mise en œuvre rapide en agissant comme une capacité d'interface critique (Clauss et al., 2019 ; Protogerou et al., 2012). Elle devient le média opérationnel indispensable pour traduire la vigilance stratégique (*Sensing*) en une reconfiguration fluide des piliers du business model (*Transforming*). Au-delà de la simple flexibilité, l'agilité reflète la capacité de l'organisation à orchestrer une réponse proactive aux ruptures environnementales en adaptant ses structures et ses ressources (Goldman et al., 1995a ; Sambamurthy et al., 2003).

Cette interface de conversion opérationnelle est le fruit d'une collaboration étroite entre deux dimensions essentielles. D'une part, une architecture technologique et une agilité numérique fournissent les solutions nécessaires pour faciliter la reconfiguration rapide des actifs (Overby et al., 2006a). D'autre part, une dimension culturelle et cognitive, portée par un leadership capable de surmonter l'inertie et la dépendance au sentier, s'avère indispensable (Doz & Kosonen, 2010 ; Helfat & Peteraf, 2015 ; Sydow et al., 2009). En réduisant l'écart entre la prise de décision stratégique et sa mise en application, le système opérationnel agile garantit que les

transformations profondes impulsées par les CD ne rencontrent pas d'obstacles liés à la dégradation des outils ou à la résistance des pratiques établies, assurant ainsi une mutation systémique, cohérente et rapide de la logique de création de valeur (Clauss et al., 2019 ; Teece, 2018).

En somme, dans le domaine de l'enseignement, l'agilité organisationnelle s'impose pour maintenir l'efficacité et la crédibilité de l'institution. Les CD des établissements ne peuvent s'avérer effectives que sous réserve qu'elles autorisent une adaptation rapide des programmes et des processus aux injonctions réglementaires et sociétales (Kettunen, 2015 ; Overby, Bharadwaj & Sambamurthy, 2006). L'agilité facilite ainsi l'adoption de stratégies pédagogiques innovantes, en particulier quand la survie dépend de la vitesse de réaction (Kettunen, 2015).

3. Proposition et opérationnalisation du modèle de recherche

Sur la base de la revue de littérature précédente, nous proposons un modèle de recherche visant à appréhender la complexité des interactions entre les capacités dynamiques (CD), l'agilité organisationnelle (AO) et l'innovation du Business model (IBM).

Notre modèle suggère que la transformation des établissements d'enseignement ne résulte pas d'une impulsion isolée, mais d'un processus d'orchestration stratégique. Dans ce processus, l'agilité joue un rôle crucial en tant que pivot opérationnel entre l'intention initiale et la reconfiguration effective.

3.1 Développement des hypothèses

Selon notre analyse de la littérature, l'IBM semble être une forme de CD. En effet, dans le secteur éducatif, le Sensing permet d'identifier les besoins en nouvelles compétences. Le Seizing et le Transforming facilitent la modification de la proposition de valeur. Ils facilitent aussi la modification du système des activités et des mécanismes de captation de la valeur. Nous pensons que des CD élevés aident à surmonter l'inertie des institutions pour adopter des modèles plus innovants (Teece, Pisano & Shuen 1997 ; Teece (2007).

Hypothèse 1 (H1) : Les capacités dynamiques des établissements d'enseignement influencent positivement et significativement l'innovation de leur Business model.

Une agilité organisationnelle ne peut se développer spontanément ; elle a besoin d'une infrastructure stratégique préalable. Pour devenir réactive, une organisation a besoin d'informations et de souplesse structurelle, et c'est là que les CD entrent en jeu. Autrement dit, les CD confèrent à l'établissement la capacité de s'adapter rapidement aux changements technologiques ou concurrentiels.

Hypothèse 2 (H2) : Le déploiement des capacités dynamiques favorise l'émergence d'une agilité organisationnelle au sein de l'établissement.

L'AO permet de modifier concrètement les processus de création de valeur grâce à sa capacité à réduire les temps de latence décisionnelle (Sambamurthy et al., 2003 ; Sharifi & Zhang, 1999). Une structure rigide, malgré une bonne vision stratégique, ne peut pas réallouer rapidement ses ressources. C'est ce que permet un établissement agile. Il peut ainsi intégrer des technologies éducatives ou lancer une offre de formation.

Hypothèse 3 (H3) : L'agilité organisationnelle exerce un effet positif direct sur l'innovation du Business model.

Nous estimons que les CD sont des concepts de haut niveau trop éloignés des réalités opérationnelles pour influencer directement le BM, surtout dans un contexte d'inertie institutionnelle importante. L'AO joue un rôle crucial en tant que capacité d'interface essentielle pour concrétiser la vision. Sans cette agilité, le potentiel stratégique des CD ne se concrétise pas (Osterwalder & Pigneur, 2010) ; Amit & Zott, 2012).

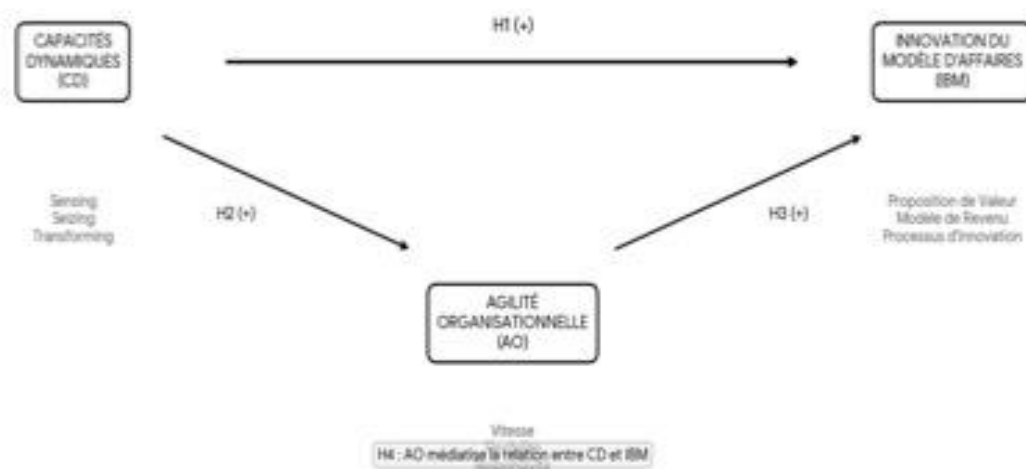
Hypothèse 4 (H4) : L'agilité organisationnelle joue un rôle de médiateur significatif dans la relation entre les capacités dynamiques et l'innovation du Business model.

Tableau 1: Synthèse des hypothèses de recherche

Concept	Définition Clé	Références Théoriques	Rôle dans le Modèle
Capacités Dynamiques	Aptitude à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes.	Teece, Pisano & Shuen (1997) ; Teece (2007)	Variable Indépendante (Source) : Le moteur stratégique (Sensing, Seizing, Transforming).
Agilité Organisationnelle	Capacité à détecter les changements et à y répondre avec rapidité et flexibilité.	Sambamurthy et al. (2003) ; Sharifi & Zhang (1999)	Variable Médiatrice : Le levier opérationnel qui fluidifie l'organisation.
Innovation du Business Model	Reconfiguration de la logique de création, de délivrance et de capture de valeur.	Osterwalder & Pigneur (2010) ; Amit & Zott (2012)	Variable Dépendante (Résultat) : La transformation concrète du modèle éducatif.

Notre modèle de recherche postule que l'innovation du Business model des établissements d'enseignement ne résulte pas uniquement de ressources statiques, mais est le fruit d'une orchestration dynamique. Le succès des capacités dynamiques, qui constituent le socle stratégique permettant d'identifier et de configurer les ressources nécessaires au changement (H1), dépend de la capacité de l'organisation à devenir agile (H2). Cette agilité, qui se manifeste par une capacité de réponse rapide et flexible, joue un rôle de médiateur clé : elle transforme le potentiel de changement en une reconfiguration effective de la proposition de valeur et des mécanismes de capture de valeur. Il peut être schématisé comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche



3.2. Opérationnalisation des variables

L'opérationnalisation du modèle, qui est au cœur de notre démarche, repose sur une approche multidimensionnelle rigoureuse, qui est la clé de voûte de notre travail. La détection et la transformation sont les deux processus par lesquels les capacités dynamiques sont évaluées. La vitesse et la flexibilité sont des aspects de l'agilité organisationnelle. La valeur et les revenus sont ciblés par l'innovation du modèle d'affaires.

L'opérationnalisation de notre modèle s'articule autour d'une chaîne causale dans laquelle les capacités dynamiques (CD) jouent le rôle de moteur stratégique initial. En activant les leviers de détection et de reconfiguration, l'organisation développe une agilité organisationnelle accrue qui réduit l'inertie structurelle. Cette agilité ne constitue pas une fin en soi, mais un pivot opérationnel qui permet de concrétiser l'innovation du modèle d'affaires. Ainsi, la performance de l'établissement dépend de sa capacité à transformer ses ressources latentes en réponses rapides, afin de garantir que le renouvellement de la proposition de valeur est à la fois pertinent et efficacement mis en œuvre face aux évolutions du secteur éducatif.

Tableau 2 : Opérationnalisation des hypothèses de recherche

Hypothèse	Relation	Nature de l'effet	Justification Logique
H1	CD → IBM	Direct (+)	La stratégie de renouvellement des ressources permet de réinventer l'offre de valeur.
H2	CD → Agilité	Direct (+)	Les capacités de reconfiguration réduisent l'inertie et augmentent la vitesse de réaction.
H3	Agilité → IBM	Direct (+)	Une structure agile facilite la mise en œuvre rapide de nouveaux modèles de revenus.

H4	CD IBM	→Agilité→	Médiation	L'agilité est le mécanisme qui transforme l'intention stratégique en réalité opérationnelle.
-----------	-----------	-----------	------------------	--

3.3. Développement des items et échelles de mesure :

La procédure de développement des items s'appuie sur le cadre méthodologique rigoureux de Churchill (1979). Ce dernier a été enrichi par les précisions de Hinkin (1995) et MacKenzie et al. (2011). L'objectif est de garantir la validité et la fiabilité des échelles de mesure. Une définition conceptuelle stricte du domaine du construit est d'abord présentée, puis une phase de génération d'items combinant revue de littérature et approches qualitatives est entreprise pour assurer une représentativité exhaustive. Ces éléments sont par la suite évalués par des spécialistes afin de garantir leur pertinence, puis une étape déterminante de purification statistique et de validation empirique par le biais d'analyses factorielles est entreprise. Des concepts abstraits sont ainsi convertis en outils de mesure robustes par cette approche intégrative, et les dimensions réflexives ou formatives des phénomènes étudiés sont rendues précisément discernables.

3.3.1 Items et échelles de mesure de la variable Capacités dynamiques :

L'opérationnalisation des capacités dynamiques repose sur une structure tridimensionnelle qui permet de mesurer la capacité de l'organisation à se renouveler dans un environnement instable. La capacité de détection (sensing) est un indicateur qui évalue la vigilance stratégique et macroscopique de l'établissement face aux signaux faibles et aux tendances éducatives à long terme. L'efficacité des processus décisionnels et l'allocation des ressources nécessaires pour concrétiser les opportunités se traduit par la capacité de saisie (seizing) qui mesure la vitesse de repérage opérationnel des opportunités immédiates sur le marché éducatif. La flexibilité structurelle et l'aptitude à réaligner les compétences internes sont mesurées par la dimension de reconfiguration (ou transforming). Les routines organisationnelles abstraites sont transformées en indicateurs quantitatifs robustes pour l'analyse statistique grâce à l'utilisation d'items standardisés, évalués sur des échelles de Likert.

Tableau 3: Items et échelles de mesure de la variable Capacités dynamiques

Section	Dimension	Item	Code
Capacités dynamiques	Sensing (Vigilance macro-stratégique)	Nous surveillons attentivement et en permanence les changements réglementaires du secteur éducatif au Maroc.	CD1
		Nous menons une veille systématique sur les grandes ruptures technologiques et innovations pédagogiques mondiales.	CD2
		Notre établissement identifie les évolutions des besoins des apprenants.	CD3
	Seizing (Capacité de	Notre établissement prend des décisions d'investissement majeures pour concrétiser les opportunités pédagogiques identifiées.	CE1.

	saisie et choix stratégiques)	Nous mobilisons rapidement nos ressources stratégiques pour concevoir et valider de nouvelles offres de formation.	CE2.
		Nous mettons en œuvre rapidement des initiatives innovantes.	CE3.
	Transforming (Reconfiguration structurelle)	Notre établissement adapte facilement ses structures organisationnelles face aux changements de son environnement.	CR1.
		Nous réalignons régulièrement l'ensemble de nos processus métiers (pédagogiques et administratifs) selon nos choix stratégiques.	CR2.
		Nous développons continuellement les compétences numériques de notre personnel.	CR3.

3.3.2 Items et échelles de mesure de la variable Agilité organisationnelle :

L'agilité organisationnelle est une capacité opérationnelle dynamique qui permet à l'établissement de pivoter efficacement face aux turbulences de son environnement. Trois piliers soutiennent cette démarche : l'agilité client, qui se traduit par une réponse rapide aux besoins des étudiants ; l'agilité opérationnelle, qui se concentre sur la souplesse des processus internes ; et l'agilité partenariale, qui évalue la capacité à solliciter des ressources externes. La capacité de l'organisation à mettre en œuvre ses décisions stratégiques est évaluée par la recherche grâce à ces indicateurs. Cette étape est essentielle pour valider l'effet de médiation (H4), car elle traduit le passage d'une intention de changement à une action concrète et adaptable. Nous transformons alors l'agilité organisationnelle, concept par nature abstrait et fluide, en indicateurs quantitatifs robustes pour l'analyse statistique grâce à l'utilisation d'items standardisés, que nous évaluons sur des échelles de Likert.

Tableau 4 : Items et échelles de mesure de la variable Agilité organisationnelle

Section	Dimension	Item	Code
Agilité organisationnelle	Agilité de détection (Vitesse de veille micro-opérationnelle)	Nous repérons immédiatement les changements quotidiens dans les flux d'inscription et l'environnement concurrentiel local.	AD1
		Notre établissement identifie en temps réel les opportunités de micro-partenariats ou d'ajustements immédiats de l'offre.	AD2
		Nous captions instantanément les fluctuations à court terme des attentes et de la satisfaction de nos étudiants actuels.	AD3
	Agilité de réponse (Vitesse d'exécution)	Nous réagissons sans délai aux actions immédiates de nos concurrents sur le marché éducatif.	AR1.
		Nous ajustons de manière fluide le contenu de nos programmes existants dès que nos partenaires en expriment le besoin.	AR2.

		Les circuits de validation interne sont optimisés pour que les décisions du quotidien soient appliquées immédiatement.	AR3.
	Flexibilité organisationnelle (flexibilité des ressources)	Notre structure hiérarchique décentralisée favorise une adaptation rapide de nos équipes de travail en cas d'imprévu.	FO1
		L'affectation à court terme de nos budgets et ressources (humaines et physiques) peut être redéfinie aisément d'une semaine à l'autre.	FO2
		Nos équipes transversales collaborent spontanément et sans cloisonnement pour absorber les chocs ou imprévus opérationnels.	FO3

3.3.3 Items et échelles de mesure de la variable Innovation du Business model :

Nous appréhendons l'innovation du business model comme un construit global reflétant la transformation profonde de la logique de création et de capture de valeur de l'établissement. Elle ne se limite pas à l'innovation de produit, mais englobe également la proposition de valeur, le modèle de revenu et l'architecture des processus. L'étude évalue la capacité de l'organisation à proposer une offre différenciée et économiquement viable. Pour cela, elle se penche sur plusieurs éléments. En raison de sa nature de variable dépendante du modèle, sa validation statistique confirme l'efficacité réelle de la relation « Capacités dynamiques – Agilité ». L'innovation du business model correspond à des changements stratégiques qualitatifs. Ces derniers sont alors transformés en indicateurs quantitatifs robustes pour l'analyse statistique. Cela se fait grâce à l'utilisation d'items standardisés. Ces derniers sont évalués sur des échelles de Likert.

Tableau 5: Items et échelles de mesure de la variable Innovation du Business Model

Section	Dimension	Item	Code
Innovation du Business Model	Innovation de la proposition de valeur	Nous développons régulièrement de nouvelles offres éducatives.	PV1.
		Nous proposons des formats pédagogiques hybrides ou numériques.	PV2.
		Notre offre éducative répond aux besoins émergents du marché marocain.	PV3.
	Innovation de la création de valeur	Nous Nous avons renouvelé nos activités pédagogiques ces dernières années	CV1
		Nous collaborons avec de nouveaux partenaires (entreprises, institutions).	CV2.
		Nous utilisons des technologies innovantes pour créer de la valeur à nos partenaires et nos apprenants	CV3.
		Les sources de financement de notre établissement sont diversifiées.	CP1

	Innovation de la captation de valeur	Nous avons introduit de nouveaux modèles de tarification ou de financement.	CP2.
		Notre établissement a introduit de nouvelles sources de revenus.	CP3.

3.4 Protocole de validation statistique

Bien que la présente recherche pose les jalons conceptuels du modèle, sa nature préparatoire implique une validation empirique quantitative ultérieure afin de tester les hypothèses (H1 à H4) auprès des dirigeants d'établissements d'enseignement, conformément aux recommandations de Churchill (1979) et Hinkin (1995). Cette démarche s'articulera en deux étapes successives. D'abord, une phase de purification par analyse factorielle exploratoire (AFE) sous SPSS permettra de vérifier la dimensionnalité des construits (Capacités Dynamiques, Agilité Organisationnelle et Innovation du Business Model), en éliminant les items aux contributions insuffisantes (inférieures à 0,5) et en évaluant la fiabilité interne via un Alpha de Cronbach supérieur à 0,7. Ensuite, la phase de confirmation mobilisera la modélisation par équations structurelles (PLS-SEM) via SmartPLS, une approche particulièrement adaptée aux modèles complexes intégrant des variables médiatrices (Hair et al., 2019, 2021). La robustesse du modèle de mesure y sera évaluée selon trois critères stricts : une fiabilité composite supérieure à 0,7 (Rhô de Jöreskog), une validité convergente validée par une Variance Extraite Moyenne (AVE) supérieure à 0,5, et une validité discriminante confirmée à la fois par le critère de Fornell-Larcker (1981) et par le ratio Hétérotrait-Monotrait (HTMT) inférieur à 0,85 (Henseler et al., 2015), garantissant l'absence de chevauchement entre l'agilité et les capacités dynamiques. Enfin, l'effet médiateur de l'agilité organisationnelle (H4) sera validé par une procédure de *bootstrapping* non paramétrique (5 000 sous-échantillons) afin de confirmer statistiquement son rôle de pivot opérationnel.

4. Conclusions et Implications

Cette recherche propose un cadre conceptuel novateur. Celui-ci place l'agilité organisationnelle au cœur du processus de transformation stratégique. En combinant les capacités dynamiques, l'agilité et l'innovation du modèle d'affaires, ce modèle offre une grille de lecture solide pour comprendre comment les établissements d'enseignements peuvent passer d'une simple intention à une réinvention concrète de leur valeur. La validation future de ce modèle, à l'aide des indicateurs quantitatifs, permettra de confirmer statistiquement que l'agilité organisationnelle est le levier indispensable pour concrétiser la vigilance stratégique en avantage concurrentiel durable. Cette recherche ouvre ainsi une perspective prometteuse pour fournir aux décideurs des établissements d'enseignements des outils de pilotage susceptibles de garantir la pérennité de leur établissement face aux bouleversements de leur environnement.

Implications théoriques :

Notre modèle apporte une contribution théorique articulée autour de trois axes principaux. Ces axes renforcent la compréhension de la survie stratégique des établissements d'enseignement dans un environnement complexe.

Premièrement, le courant des Capacités Dynamiques est enrichi par ce modèle qui dépasse la simple vision de « possession » de ressources. Il démontre que les capacités de détection

(sensing) et de saisie (seizing) ne produisent pas d'innovation par soi-même. Elles nécessitent un relais opérationnel. Nous répondons ainsi aux appels de la littérature (Teece, 2007 ; Wilden et al., 2013) visant à ouvrir la « boîte noire » des mécanismes de transformation.

Deuxièmement, la validation de l'importance majeure de l'agilité organisationnelle. Notre apport le plus conséquent réside dans la démonstration de l'effet de médiation (H4). En positionnant l'agilité comme le chaînon manquant, nous prouvons que l'intention stratégique (CD) doit impérativement se traduire par une vitesse de réaction. Nous prouvons aussi que cela doit se traduire par une flexibilité des processus (AO). Cela doit aboutir à une réinvention du modèle d'affaires (IBM). L'agilité est désormais essentielle, et non plus optionnelle, pour la réussite.

Troisièmement, dans notre modèle, l'intégration d'IBM devient un objectif stratégique majeur. Alors que de nombreuses études se concentrent uniquement sur la performance financière, notre modèle établit un lien entre les capacités organisationnelles et l'innovation du business modèle. Cette approche permet d'envisager une innovation plus large, qui va au-delà de la simple création de produits, en y ajoutant la proposition de valeur et l'architecture des coûts. Cela s'avère particulièrement pertinent pour le secteur de l'éducation, qui est en pleine transformation numérique.

Implications managériales :

Notre modèle offre des leviers concrets aux dirigeants d'établissements d'enseignement, leur permettant ainsi de piloter efficacement la transformation de leur institution. Les dirigeants d'établissements d'enseignement trouveront dans ce modèle un véritable tableau de bord stratégique. En effet, il décompose le processus de transformation en leviers actionnables et mesurables. En partant des capacités dynamiques, il pousse les décideurs à mettre en place une veille active et des processus de sélection de projets rigoureux. Cela permet d'éviter le pilotage à vue. Ce modèle met en évidence que le succès ne repose pas uniquement sur une vision claire, mais aussi sur la capacité à mobiliser l'agilité opérationnelle. Il fournit ainsi aux gestionnaires des indicateurs précis pour optimiser les processus internes et diminuer les barrières organisationnelles. Le business modèle est au centre de l'innovation, ce qui permet aux dirigeants d'établissements d'enseignement de réajuster la proposition de valeur et les structures de revenus. Ainsi, chaque changement interne garantit la pérennité et la compétitivité de l'institution.

Limites et voies de recherche futures

Cette recherche apporte un éclairage solide sur les mécanismes de transformation, mais elle présente des limites liées à son approche transversale et à l'utilisation de données perceptuelles. Ces données peuvent masquer des différences opérationnelles sur le long terme. Pour continuer ces travaux, il serait intéressant d'adopter une approche longitudinale afin de comprendre comment les capacités dynamiques évoluent avec le temps. De plus, l'intégration de variables modératrices permettrait d'affiner la compréhension des conditions sous lesquelles l'agilité devient un levier d'innovation. Ces variables peuvent être l'intensité concurrentielle ou le leadership numérique.

Références:

- Abdeen, H., De-Pablos-Heredero, C., Cosculluela-Martínez, C., & Montes-Botella, J.-L. (2025). Strategic leadership and its impact on dynamic capabilities and sustainable competitive advantages. *Management Decision*. <https://www.emerald.com/md/article/doi/10.1108/MD-07-2024-1682/1259234>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: An empirical investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(3), 767-784. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2910381>
- Dibi, A. (2022). Le pilotage de la performance globale des établissements éducatifs : des pistes pour faire mieux avec peu. *ACCRA*, 15(3), 61-91. <https://doi.org/10.3917/accra.015.0061>
- Dibi, A. (2024). La maîtrise des coûts-performances cachés, un levier de résilience organisationnelle ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 167(6), 91-117. <https://doi.org/10.3917/resg.167.0091>
- Dibi, A. (2025). La création de valeur organisationnelle par la maîtrise des coûts cachés : enseignements d'une recherche-intervention qualimétrique. *Management & Avenir*, 145(1), 89-108. <https://doi.org/10.3917/mav.145.0089>
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H.-D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808-821. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.082>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2017). Dynamic capabilities: What are they? Dans *The SMS Blackwell handbook of organizational capabilities* (p. 341-363). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1111/b.9781405103046.2003.00021.x>
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Gohr, C. F., Torres, C. R. de S., & Lira, W. G. (2023). Dynamic capabilities and sustainability-oriented innovations in higher education institutions: A case study. *Gestão & Produção*, 30, e4223. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2023v30e4223>
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer* (Vol. 8). Van Nostrand Reinhold. <https://www.academia.edu/download/94241916/agile-competitors-and-virtual-organizations->

[strategies-for-enriching-the-customer-by-steven-l-goldman-roger-n-nagel-kenneth-preiss-b0031.pdf](#)

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises—Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.061>

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., García-Piqueres, G., Pina E Cunha, M., & Rego, A. (2024). How knowledge-based dynamic capabilities relate to firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2781-2813. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00691-4>

Jin, X., & Wu, Y. (2024). How does digital transformation affect the ESG performance of Chinese manufacturing state-owned enterprises?—Based on the mediating mechanism of dynamic capabilities and the moderating mechanism of the institutional environment. *PLoS ONE*, 19(5), e0301864. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0301864>

Kaniak, V. M. M., Teixeira, R. M., Takahashi, A. R. W., & Singh, A. S. (2023). Universities' entrepreneurship mission in a Dynamic Capability approach: A multicase study in south Brazil. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 12(2). <https://www.redalyc.org/journal/5615/561575256016/561575256016.pdf>

Kettunen, J. (2015). Integrated management approaches in higher education. *US-China Education Review A*, 5(11), 707-717. <https://doi.org/10.17265/2161-6248/2015.11.002>

Khodaei, H., & Ortt, R. (2019). Capturing dynamics in business model frameworks. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1), Article 8. <https://doi.org/10.3390/joitmc5010008>

Kohnke, L., Moorhouse, B. L., & Zou, D. (2023). ChatGPT for language teaching and learning. *RELJ Journal*, 54(2), 537-550. <https://doi.org/10.1177/00336882231162868>

Mandli, Y., & Daghri, T. (2019). Les attributs de la proposition de valeur des Business model dans les établissements d'enseignement privé au Maroc. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(3). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/download/108/99>

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0072>

- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Moisio, S. (2018). *Geopolitics of the knowledge-based economy*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-mono/10.4324/9781315742984/geopolitics-knowledge-based-economy-sami-moisio>
- Naidoo, R., & Jamieson, I. (2005). Empowering participants or corroding learning? Towards a research agenda on the impact of student consumerism in higher education. *Journal of Education Policy*, 20(3), 267-281. <https://doi.org/10.1080/02680930500108585>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000600>
- Pettersson, F. (2021). Understanding digitalization and educational change in school by means of activity theory and the levels of learning concept. *Education and Information Technologies*, 26(1), 187-204. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10239-8>
- Priest, D. M., Becker, W., Hossler, D., & St. John, E. P. (Eds.). (2002). *Incentive-based budgeting systems in public universities*. Edward Elgar Publishing. <https://econpapers.repec.org/bookchap/elgeebook/2888.htm>
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr040>
- Roberts, N., & Grover, V. (2012). Leveraging information technology infrastructure to facilitate a firm's customer agility and competitive activity: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 231-270. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222280409>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Shin, H., Lee, J.-N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015>
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689-709. <https://doi.org/10.5465/amr.34.4.zok689>
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., & Giacomini, M. M. (2017). Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance. *Review of Business Management*, 19(65), 375-393. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.2831>

- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486. <https://doi.org/10.2307/23044050>
- 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. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- 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., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843. <https://doi.org/10.1086/210361>
- Verger, A., Lubienski, C., & Steiner-Khamisi, G. (Eds.). (2016). *World yearbook of education 2016: The global education industry*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315684437>
- Wang, X., & Photchanachan, S. (2021). Business model construction from dynamic capabilities perspective. *International Business Research*, 14(12), 1-57. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n12p44>
- Warner, K. S., & 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>
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Wirtz, B., Göttel, V., & Daiser, P. (2016). Business model innovation: Development, concept and future research directions. *Journal of Business Models*, 4(1), 1-28. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i1.1566>
- Wirtz, B. W. (2020). Structure of the value creation in business models. Dans B. W. Wirtz, *Business Model Management* (p. 67-93). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2_6
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zhou, K. Z., & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561. <https://doi.org/10.1002/smj.830>
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18-23. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0003>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>