

Une revue de littérature systémique sur les critères qui influencent les
capacités dynamiques des PME

A systemic literature review on the criteria influencing the dynamic
capabilities of SMEs

ESSABIRY Rachid

Doctorant, FSJES de TANGER, Université Abdelmalek Essaadi – Maroc.

BOUZID Mona

Doctorante, FSJES de TANGER, Université Abdelmalek Essaadi – Maroc.

ACHELHI Hicham

Pr d'enseignement supérieur, Faculté polydisciplinaire à Larache, Université Abdelmalek Essaadi- Maroc

Correspondence address:

*FSJES, TANGER
Faculté polydisciplinaire, Larache*

Cite this article

ESSABIRY, R., BOUZID, M., ACHELHI, H., (2025). Une
revue de littérature systémique sur les critères qui influencent les
capacités dynamiques des PME.
International Journal of Economics and Management
Sciences, Volume 4, Issue 2 (2025), pp. 22-44

Résumé :

Dans un contexte économique globalisé, instable et marqué par une concurrence accrue, la théorie des capacités dynamiques constitue un cadre conceptuel central pour appréhender la résilience et l'adaptabilité des entreprises. Néanmoins, cette approche théorique souffre encore d'un manque de clarté quant à sa mise en œuvre concrète, en particulier au sein des petites et moyennes entreprises (PMEs). Cet article propose une revue systématique de la littérature entre 2014 et 2024, s'appuyant sur la méthodologie de Tranfield (2003), afin d'identifier les critères déterminants influençant le développement et l'opérationnalisation des capacités dynamiques dans les PME. L'analyse aboutit à une classification des facteurs organisationnels, managériaux et environnementaux, tout en mettant en lumière les limites méthodologiques et les enjeux de mesure.

Mot clé : capacité dynamique – critères influençant- PME- revue de littérature systémique.

Abstract:

In a globalized, hyper-competitive and dynamic environment, the theory of dynamic capabilities occupies an important place and has received increasing attention as a recent advance in strategy. However, dynamic capability theory suffers from a lack of operationalization of its concepts. For this reason, the present study relies on a literature review based on a structured framework, it aims to analyze the existing literature 2014-2024 on the practice of DC within SMEs, in order to identify the criteria that influence the dynamic capability of an SME. The research is based on a systemic literature review using the Tranfield method (2003).

Keywords: dynamic capability - criteria influencing - SME - systemic literature review.

Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence mondiale intensifiée, des changements technologiques rapides et des préférences clients en constante évolution, la capacité des organisations à s'adapter et à se renouveler est devenue cruciale pour leur survie et leur succès. La pandémie de COVID-19 a rappelé aux entreprises qu'elles devaient être prêtes à prendre des décisions rapides pour résoudre le problème. Par exemple, les banques ont été confrontées au flou, à l'incertitude, à la complexité et à l'ambiguïté lorsque la fin de l'épidémie était inconnue (Henry, 2020). Les dimensions économiques, sociales, politiques et environnementales étant étroitement liées, il est impossible d'avoir une vision fragmentée des approches (H. achelhi, 2023). C'est dans ce contexte que la notion de capacités dynamiques a gagné en intérêt dans le champ du management stratégique, en tant que mécanisme permettant aux organisations d'adapter leurs ressources et compétences pour conserver un avantage concurrentiel durable.

Introduit par Teece, Pisano et Shuen (1997), le concept de capacités dynamiques a suscité un intérêt considérable dans la littérature en management stratégique. Défini initialement comme "la capacité de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face aux environnements en rapide évolution" (Teece et al., 1997, p. 516).

Si la littérature reconnaît sa pertinence théorique, elle pointe également une faible opérationnalisation du concept, laissant plusieurs questions sans réponses claires : *Comment se mesurent concrètement ces capacités ? Quels mécanismes internes les activent ? Quelle est leur variabilité selon le contexte ?* Face à ces enjeux, cette étude se propose de dresser un état des lieux critique de la littérature académique portant sur les capacités dynamiques des PME, en identifiant les principaux critères qui en conditionnent l'émergence et le déploiement.

1. Définitions préalables

Avant de formuler notre sujet de recherche, nous avons jugé judicieux de définir le terme clés de notre problématique, à savoir : capacité dynamique.

1.1 Capacité dynamique

Le concept de capacités dynamiques trouve ses racines dans plusieurs courants théoriques en management stratégique. Il s'inscrit principalement dans le prolongement de la théorie des ressources (Resource-Based View, RBV) développée par Barney (1991) et Wernerfelt (1984), qui postule que l'avantage concurrentiel des entreprises repose sur leurs ressources et capacités uniques, précieuses, rares, inimitables et non-substituables.

Cependant, la RBV a été critiquée pour son caractère statique et son incapacité à expliquer comment les entreprises maintiennent leur avantage concurrentiel dans des environnements dynamiques. C'est précisément pour répondre à cette limite que Teece et al. (1997) ont introduit le concept de capacités dynamiques, intégrant des éléments de la théorie évolutionniste (Nelson & Winter, 1982), de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975), et des approches comportementales de la firme (Cyert & March, 1963). Teece (2007) a ensuite approfondi sa conceptualisation initiale en décomposant les capacités dynamiques en trois capacités distinctes mais interdépendantes : la capacité de détecter et façonner les opportunités et menaces (sensing), la capacité de saisir les opportunités (seizing), et la capacité de maintenir la compétitivité en améliorant, combinant, protégeant et, si nécessaire, reconfigurant les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise (transforming).

1.2 Matériels et méthodes

L'objectif de cette revue de la littérature systémique, est de répondre à ces questions en synthétisant et en analysant de manière critique les recherches existantes sur les capacités dynamiques. Notre objectif est de clarifier ce concept, d'identifier ses dimensions clés, ses antécédents et ses conséquences, et de mettre en lumière les défis méthodologiques et conceptuels qui persistent dans ce domaine de recherche.

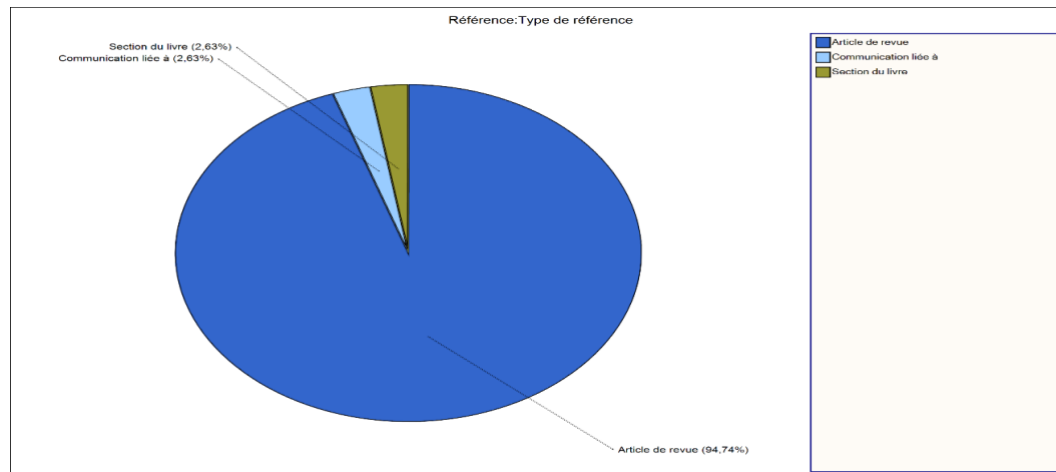
Notre article comprend deux sections : la première section fera l'objet de la présentation de la méthodologie adoptée dans la réalisation de cette étude. Quant à la seconde, sera basée sur la présentation des résultats à partir de l'analyse descriptive et thématique de la littérature synthétisée.

2. Méthodologie

Afin d'assurer une rigueur scientifique dans le traitement du corpus, une revue systématique de la littérature a été conduite selon le protocole proposé par Tranfield et al. (2003). Cette démarche a permis de sélectionner, à partir de bases de données académiques reconnues (Web of Science, Scopus, ScienceDirect, CAIRN), un échantillon d'articles publiés entre 2004 et 2024, en français et en anglais. La sélection s'est appuyée sur des critères d'inclusion stricts, centrés sur la pertinence conceptuelle, la qualité méthodologique et la clarté des apports empiriques ou théoriques. L'outil NVivo 12 Plus a été mobilisé pour le traitement des données bibliographiques, permettant une analyse thématique assistée par les nuages de mots et la fréquence des termes-clés. Sur les 92 publications initialement identifiées, 48 ont été retenues

pour une analyse approfondie, dont 38 ont fait l'objet d'une lecture critique et d'un codage qualitatif.

Figure 01 : type de documents sélectionnés



Source : nvivo 12 plus

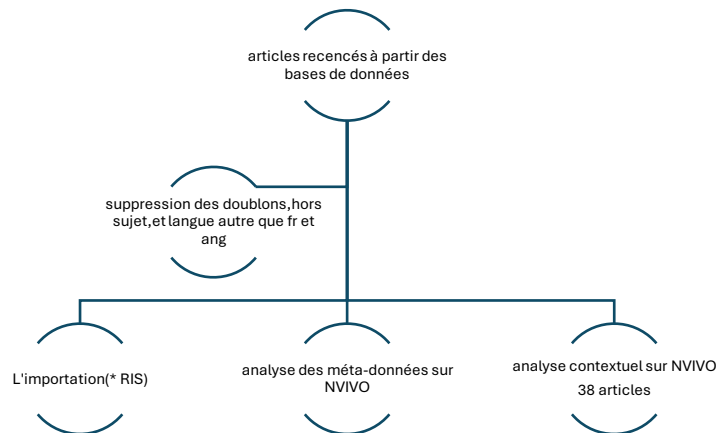
Tableau 01 : Les mots clés utilisés dans la recherche et leurs combinaisons

	Mots clés	Synonyme 1	Expression	Combinaison
A	Déploiement des capacités dynamiques	Opérationnalisation des CD	A-A1	A-B-C
B	Critères,	Model	B-B1	A-B1-C
C	Performance, des PME		C	A1-B-C
				A1-B1-C

Source : Auteurs

Nous avons limité notre recherche aux articles publiés dans des revues académiques à comité de lecture, rédigés en français ou en anglais. Les chaînes de recherches ont été composées à partir des mots clés qui ont été saisis de manière identique dans une base de données et organiser dans un logiciel de gestion bibliographique (zotero)

Figure 02 : Procédure de sélection



Ces 92 articles ont été ensuite examinés en respectant les critères d'inclusion et d'exclusion suivantes :

Pour être incluses dans notre revue, les études devaient répondre aux critères suivants

- Traiter explicitement des capacités dynamiques comme concept central
- Présenter des contributions théoriques ou empiriques substantielles
- Être publiées dans des revues académiques à comité de lecture

Nous avons exclu les études qui :

- Mentionnaient les capacités dynamiques de manière périphérique
- Ne présentaient pas de contributions originales (comme les éditoriaux ou les recensions d'ouvrages)
- N'étaient pas accessibles en texte intégral

Cela a entraîné l'élimination de 44 articles qui sont jugés de sans importance. Par ailleurs, 48 articles ont été retenus dans notre examen systémique. Ces derniers ont été importés sous format (*IRS) dans un logiciel de traitement de données, Nvivo 12 plus, qui nous a aidés à déterminer un nuage de mots pour identifier les articles à lire et à analyser profondément.

Figure no 3 : Nuage de mots relatif aux capacités dynamiques au sein des PME



Source : Nvivo 12 plus

Les mots les plus proches du terme « Dynamic capabilities » (Figure 3) sont ceux qui apparaissent à côté de ce terme dans les résumés des références. Et puis les mots écrits à grands caractères sont répétés plus fréquemment que les autres. Les mots les plus fréquents sont fournis par le tableau (2) ci-dessous:

Tableau n°3 : fréquence de mots dans les résumés

Mot	Nombre
Dynamique capacités	536
study	112
Innovation	92
research	80
Importé	77
Model	52
smes	48
sustainability	42

Source : élaboré sur la base de notre analyse

Il est à noter que le mot «Dynamic capabilities» est le plus grand dans le nuage de mots ci-dessus. En effet, il est le plus fréquent dans toutes les références collectées.

Le nuage de mots révèle une prédominance de termes tels que : “dynamic”, “capabilities”, “performance”, “innovation”, “study”, “capacité”, “capacités dynamiques”, “entreprises”, “développement”, “environnement”, “management”, “financial” et “sustainability”.

Les mots les plus proches du terme « Dynamic capabilities » (Figure 3) sont ceux qui apparaissent à côté de ce terme dans les résumés des références. Et puis les mots écrits à grands caractères sont répétés plus fréquemment que les autres. Ces concepts traduisent les axes fondamentaux de la littérature :

“Dynamic capabilities” : capacité d’une organisation à intégrer, développer et reconfigurer ses ressources.

“Performance” : indicateur majeur de l’impact des CD.

“Innovation” : manifestation opérationnelle des CD.

“Study”, “research”, “model” : ancrage méthodologique et théorique fort.

“Sustainability”, “environment”, “financial” : contextualisation des CD dans des dynamiques de résilience et d’adaptation.

Il est à noter que le mot « Dynamic capabilities» est le plus grand dans le nuage de mots ci-dessus. En effet, il est le plus fréquent dans toutes les références collectées.

Ce nuage de mot, nous a permis d’analyse des cooccurrences qui suggère plusieurs articulations conceptuelles :

“Dynamic” + “capabilities” + “performance” : lien central entre agilité stratégique et résultats organisationnels.

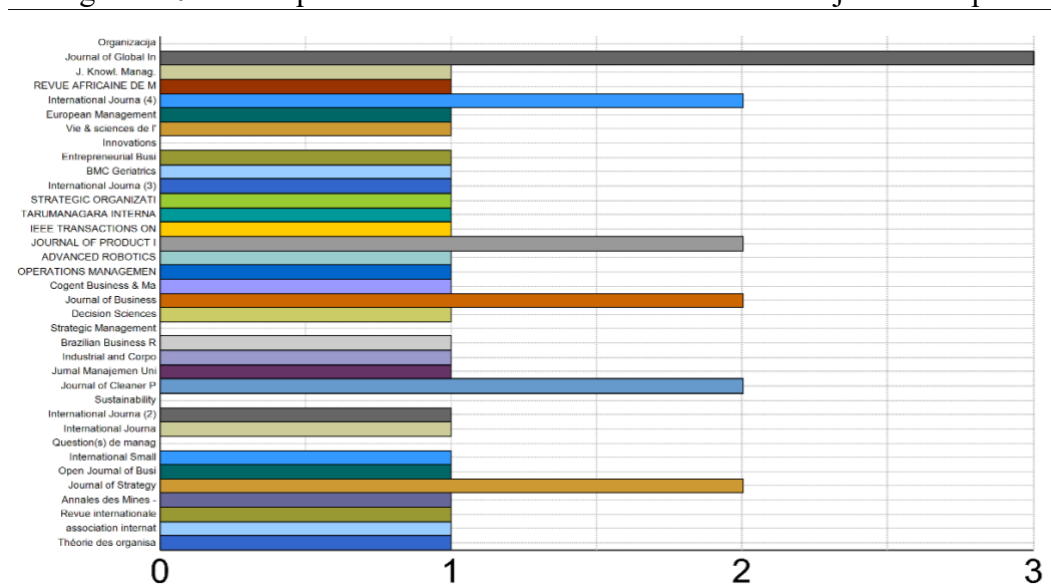
“Innovation” + “entreprises” + “développement” : rôle des CD dans la croissance et l’adaptabilité.

“Environmental” + “financial” + “sustainability” : inclusion des facteurs de contexte et de durabilité.

“Research” + “model” + “empirical” : structuration théorique de la recherche sur les CD.

Ce nuage de mot, nous a permis d’élaborer une grille d’analyse des auteurs qui dans leurs articles les mots clés de notre recherche sont répétés très fréquemment. Cela a entraîné la sélection de 38 articles à lire et à analyser contextuellement. Ces articles sont publiés dans des journaux reconnus à l’échelle internationale comme :

Figure n°04 : La répartition des articles sélectionnés selon le journal de publication



Source : Nvivo 12 plus

Notre échantillon de 38 articles issus 31 revues internationales ont été publiées dans top 15 journaux.

3. Résultats et analyse

L'analyse thématique de ces 38 documents portant sur la capacité dynamique dans les petites et moyenne entreprises, nous amène à découper cette question plusieurs thématiques :

- Les facteurs influençant les capacités dynamiques
- Capacités dynamiques et performance
- Opérationnalisation des CD

Notre analyse de la littérature identifie plusieurs facteurs qui influencent le développement des capacités dynamiques :

3.1 Facteurs organisationnels

- Structure organisationnelle : Les structures décentralisées et flexibles facilitent généralement le développement des capacités dynamiques en permettant une prise de décision plus rapide et une adaptation plus agile (Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013).
- Culture organisationnelle : Une culture qui valorise l'apprentissage, l'expérimentation, la tolérance à l'échec et l'ouverture au changement favorise le développement des capacités dynamiques (Fainshmidt & Frazier, 2017).
- Systèmes de gestion des connaissances : Les mécanismes formels et informels pour acquérir, partager et utiliser les connaissances sont essentiels pour les capacités dynamiques (Easterby-Smith & Prieto, 2008).
- Ressources organisationnelles : Le stock de ressources financières, humaines et technologiques influence la capacité de l'organisation à développer et déployer des capacités dynamiques (McKelvie & Davidsson, 2009).

3.2 Facteurs managériaux

Les caractéristiques et comportements des managers, en particulier au niveau de la direction générale, jouent un rôle crucial dans le développement des capacités dynamiques :

- Cognition managériale : Les modèles mentaux, les schémas cognitifs et les capacités d'attention des managers influencent leur perception des opportunités et menaces (Helfat & Peteraf, 2015).
- Capital humain managérial : L'expérience, l'expertise et les réseaux des managers contribuent à leur capacité à bien harmoniser les ressources organisationnelles.

- Leadership transformationnel : Un style de leadership qui inspire, stimule intellectuellement et considère individuellement les membres de l'organisation favorise le développement des capacités dynamiques (Kor & Mesko, 2013).
- Diversité de l'équipe dirigeante : La diversité en termes d'expérience, d'expertise et de perspectives au sein de l'équipe dirigeante peut enrichir les processus de détection et d'interprétation (Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004).

3.3 Facteurs environnementaux

Les caractéristiques de l'environnement externe influencent également le développement et l'efficacité des capacités dynamiques :

- Dynamisme environnemental : Le rythme et l'imprévisibilité des changements dans l'environnement affectent le besoin et la nature des capacités dynamiques (Schilke, 2014).
- Intensité concurrentielle : Une concurrence intensive, peut stimuler le développement des capacités dynamiques en créant une pression pour l'adaptation et l'innovation (Wilden et al., 2013).
- La technologique : Les caractéristiques du système technologique, comme le rythme d'innovation et les opportunités technologiques, influencent les types de capacités dynamiques nécessaires (Lavie, 2006).
- Institutions : Le cadre institutionnel, y compris les réglementations, les normes et les systèmes d'innovation nationaux, façonne le développement des capacités dynamiques (Dixon, Meyer, & Day, 2014).

4. Capacités dynamiques et performance

4.1 Performance organisationnelle

La relation entre les capacités dynamiques et la performance organisationnelle a fait l'objet de nombreuses études empiriques. Notre analyse révèle des résultats nuancés :

- Performance financière : Plusieurs études montrent une relation positive entre les capacités dynamiques et divers indicateurs de performance financière, comme la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires et la valeur boursière (Fainshmidt, Pezeshkan, Lance Frazier, Nair, & Markowski, 2016).
- Performance d'innovation : Les capacités dynamiques sont généralement liées positivement à la performance d'innovation, mesurée par des indicateurs comme le nombre de nouveaux produits, la vitesse de développement, et le succès commercial des innovations

-Performance adaptative : Les capacités dynamiques contribuent à la capacité de l'organisation à s'adapter aux changements environnementaux, à surmonter les crises, et à saisir de nouvelles opportunités (Makkonen, Pohjola, Olkkonen, & Koponen, 2014).

- Performance à long terme vs. Court terme : Certaines études suggèrent que les capacités dynamiques peuvent impliquer des coûts à court terme mais générer des bénéfices à plus long terme (Drnevich & Kriauciunas, 2011).

4.2 Avantage concurrentiel

La contribution des capacités dynamiques à l'avantage concurrentiel est un thème axial dans la littérature :

- Sources d'avantage concurrentiel : Les capacités dynamiques peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel en permettant à l'organisation de développer des ressources et capacités VRIN (précieuses, rares, inimitables et non-substituables), de se positionner de manière unique sur le marché, ou de s'adapter plus rapidement que les concurrents (Teece, 2007).

- Continuité de l'avantage concurrentiel : Les capacités dynamiques peuvent contribuer à la durabilité de l'avantage concurrentiel en permettant à l'organisation de renouveler continuellement ses sources d'avantage face aux changements environnementaux (Helfat & Peteraf, 2003).

4.3 Opérationnalisation des CD

La mesure des capacités dynamiques pose plusieurs défis méthodologiques

Opérationnalisation : La nature complexe et multidimensionnelle des capacités dynamiques rend difficile leur opérationnalisation en variables mesurables (Laaksonen & Peltoniemi, 2018).

Niveaux d'analyse : Les capacités dynamiques peuvent être étudiées à différents niveaux (individuel, équipe, unité d'affaires, organisation), ce qui complique la comparaison des résultats entre études (Felin, Foss, Heimeriks, & Madsen, 2012).

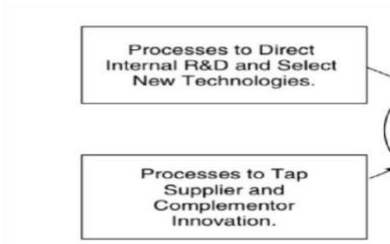
Mesures subjectives vs. Objectives : Les études varient dans leur utilisation de mesures subjectives (comme les perceptions des managers) et objectives (comme les brevets ou les nouveaux produits), chaque approche présentant des avantages et des limites (Wilden et al., 2013).

Temporalité : La nature dynamique du phénomène étudié nécessite idéalement des designs de recherche longitudinaux, qui sont relativement rares dans la littérature (Schilke, Hu, & Helfat, 2018).

5. Synthèse des résultats

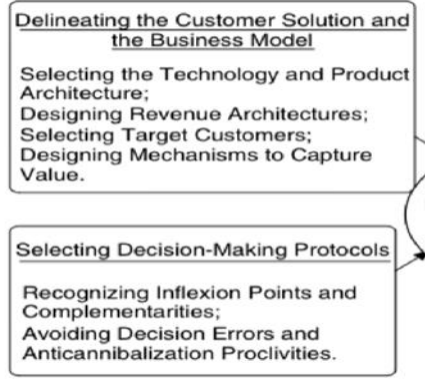
D'après les revues étudiées, on a pu soulever les principaux facteurs qui impactent les trois CD, selon la conceptualisation de Teece, comme suit :

Phases	Facteur	Indication	Source
S E N S I N G	Technology development Acquisition de connaissances	The systematic monitoring of the environment increases the chances of becoming aware of upcoming markets, trends, and technology developments we posit that an organization with high sensing capacity is able to continuously, and reliably acquire strategically relevant information from the environment, including market trends, best	Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities Article in Industrial and Corporate Change · October 2019
	Veille technologique Ouverture aux nouvelles idées et à la recherche Augmenter la présence en ligne Adoption des meilleures pratiques, fabrication lean, juste-à-temps Passion et motivation Investissement Connaissance du marché/secteur produit Recherche et développement Identification des opportunités commerciales Identification des lacunes du marché/besoins non satisfaits des clients Acquisition de connaissances Partenariats et collaborations	, la veille technologique (PAM) est associée aux pratiques d'affaires opérationnelles suivantes : ✓ Collaboration avec les fournisseurs, participation à des foires internationales/formations, ✓ Observation des produits des concurrents, recherche sur internet. Table 2. Examples of Perceived Entrepreneurial Capabilities Perceived entrepreneurial capabilities • Open to new ideas and search • Increasing online presence • Adopting best practice, lean manufacturing, just-in-time • Passion and motivation • Investing • Knowledge of product market/industry • Research and development • Identifying business opportunities • Identifying gaps in market/unmet customer demand Identifier les opps grâce à la collecte d'informations externes. Knowledge acquisition is the ability of enterprises to acquire new knowledge through external channels in order to perceive market opportunities and to make use of market changes Exploiter les relations externes pour capter des connaissances	Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques 2020 Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses Research on Dynamic Capabilities and Innovation Performance in the Chinese Context: A Theory Model-Knowledge Based View 2015

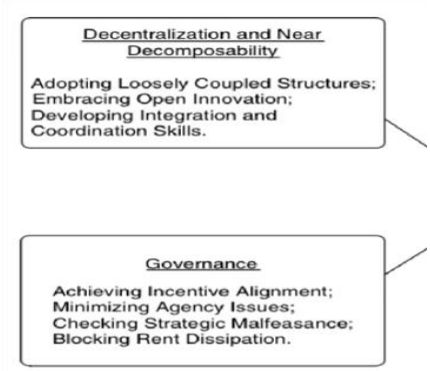
	R& D Innovation(nouvelles technologies) Segment de marché besoins des clients	Les processus organisationnels pouvant intervenir dans l'identification d'une opportunité sont nombreux. Teece (2007) met l'accent sur trois : des processus pour orienter la (R&D) et sélectionner de nouvelles technologies, des processus pour identifier les segments de marchés et les besoins des clients et des processus pour exploiter les innovations.	Le déploiement des capacités dynamiques dans la prestation logistique Le cas d'un PSL marocain 2018
	-Innovation	 Figure 1. Elements of an ecosystem	Explicating Dynamic Capabilities: The nature And Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance David j. Teece 2004
	-Generating market intelligence -Disseminating market intelligence -Responding to market intelligence	The three basic routines of the sensing capability are: (i) generating market intelligence (Galunic & Rodan, 1998), (ii) disseminating market intelligence (Kogut & Zander, 1996), and (iii) responding to market intelligence (Teece, 2007).	Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities Paul A. Pavlou 2011
	Alliance Proactive alliance portfolio	Identifier des opportunités externes via des partenariats ; define alliance management capability as a type of dynamic capability with the capacity to purposefully create, extend, or modify the firm's resource base, augmented to include the resources of its alliance partners' Nouer des alliances avec le monde de la recherche Proactive alliance portfolio formation could be placed at the beginning of the process. Proactive portfolio formation means the firm is actively seeking potential strategic alliances to explore new technologies, markets, or innovations	On the Contingent Value of Dynamic Capabilities For competitive advantage: The nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism 2012 Comment Développer Des capacités Dynamiques Pour Une Performance Accrue ? Le Rôle clé Des Technological Gatekeepers Dans les pme 2014 Alliance Portfolio Management: Dimensions and Performance 2015

	business assessment Ongoing information acquisition and market monitoring	Formal and documented business appraisal procedures, and process of setting up standardised and structured contracts	Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs
S E I Z I N G	Innovation	Our company is capable of turning new technological knowledge into process and product innovation	Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities Article in Industrial and Corporate Change · October 2019
	strategic flexibility Internal and external learning	Zhou and Wu (2010) indicate that strategic flexibility, which stresses the flexible use and reconfiguration of resources, strengthens the positive effects of technological capability and thus improves firm performance. Lavie (2006) suggests that a firm should modify its business direction through internal and external learning by changing, acquiring or discarding resources	Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework Yini Lin a, Lei-Yu Wu b,*
	Amélioration continue Acquisition d'une nouvelle expertise Optimisation de l'outil de production. Mobilisation de ressources financières.		Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques 2020

	Recrutement et fidélisation des talents Utilisation intelligible de l'information Accréditation et certification Connaissance du marché Maîtrise des technologies de l'Information et de la communication Externalisation Maintien d'une main-d'œuvre diversifiée Nouvelle structure organisationnelle Travail d'équipe Développement de l'image et de la marque Gestion créative des processus Achats stratégiques à terme Recherche et développement	<i>Woldesenbet et al.</i> Table 3. Resource Development and Integration Process, routines and resources Hiring and retaining talent Intelligible use of information Accreditation/certification Knowledge about the market Knowledge of ICT Outsourcing Maintaining diverse workforce New organizational structure Teamwork Developing image and brand Managing process creatively Strategic forward buying Research and development	Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small business 2012
	knowledge creation Innovation Recherche et développement	<i>enterprises have enough knowledge base Enterprises should focus on strengthening the construction of internal innovation mechanism</i>	Research on Dynamic Capabilities and Innovation Performance in the Chinese Context: A Theory Model-Knowledge Based View 2015
	resource acquisition Alliance - collaboration	Access to tangible resources provides ability to invest in dynamic capabilities development and alliances and resources acquisition routines External coordination and integration (collaboration)	How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. Journal of Strategy and Management, 2012
	New product developmen Alliance	New product development capability is commonly defined as organizational routines that purposefully reconfigure the organizational product portfolio when the firm has no need to employ alliance management routines on a frequent basis that it, when it only rarely engages in strategic alliances	On the Contingent Value of Dynamic Capabilities For Competitive advantage: The nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism 2013

	Choix des Investissements Choix du business modèle	Saisir l'opportunité requiert de faire des investissements dans les activités de développement et de commercialisation Dès lors qu'une opportunité est identifiée, elle doit être rapidement saisie. Pour ce faire, l'entreprise doit formuler des réponses quant au choix des investissements et d'un business model.	Le déploiement des capacités dynamiques dans la prestation logistique Le cas d'un PSL marocain 2018
	-Delineating the customer solution and the business model -Selecting decision making -Selecting enterprise boundaries to manage complements and "Control" platform -Building loyalty and commitment		Explicating dynamic Capabilities: The nature And Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance David j. Teece 2004
	Relational Governance Alliance Portfolio Coordination	Second, a relational dimension that gathers together the focal actor's skills to develop cooperation models characterized by mutual trust and by the minimization of opportunistic behaviors (relational governance). Alliance portfolio coordination ensures that the portfolio of alliances works together harmoniously, optimizing synergies and managing resources across different partnerships	Alliance Portfolio Management : Dimensions and Performance 2015
	Gestion de pré-projet	Gérer des pré-projets de recherche Nombre de projets présentés et nombre de projets lancé	Comment Développer Des capacités Dynamiques Pour Une Performance accrue ? Le Rôle clé Des Technological Gatekeepers Dans les pme 2014
	-product portfolio and market decisions -Investing in new technologies and HR	Exploiting a niche market. The decisions were made by the business owners based on the knowledge and information obtained from sensing.	Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs

T R A N S F O R M I N G	Innovation	Our company is capable of turning new technological knowledge into process and product innovation	Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities Article in Industrial and Corporate Change · October 2019
	strategic flexibility Internal and external learning	Zhou and Wu (2010) indicate that strategic flexibility, which stresses the flexible use and reconfiguration of resources, strengthens the positive effects of technological capability and thus improves firm performance. Lavie (2006) suggests that a firm should modify its business direction through internal and external learning by changing, acquiring or discarding resources	Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework Yini Lin a, Lei-Yu Wu b, 2010 the
	Amélioration continue Acquisition d'une nouvelle expertise Optimisation de l'outil de production Mobilisation de ressources financières	Table 4. Strategic Service Delivery Capabilities <u>Routines, processes and strategic resources</u> Delivering value and delivering on time Customer-orientation: right products to right customers Exceeding customers' expectations Providing bespoke and distinctive services Offering quality services and products Working with strategic partners Diversification of clients/business Regular review of business models	Compétitivité des PME : le rôle des capacités dynamiques 2020
	Offrir de la valeur et livraison dans les délais Orientation client Dépasser les attentes des clients Offrir des services et produits de qualité Travailler avec des partenaires stratégiques Diversification de la clientèle et des affaires Examen régulier du modèle d'affaires		Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses

	knowledge intégration Apprentissages organisationnels continue Creation de valeur	Knowledge integration is the ability of enterprise to effectively integrate the knowledge acquired from the external and internal creation to reconstruct the new knowledge Réorganiser les ressources	Research on Dynamic Capabilities and Innovation Performance in the Chinese Context: A Theory Model-Knowledge Based View 2015
	Technological capabilities R& D Resource reconfiguration	Development of specialised offerings Internal coordination and integration Knowledge reconfiguration New process development	How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples. Journal of Strategy and Management, 2012
	Structuration des ressources Management des connaissances Création des compétences Mise en œuvre des compétences	Acquisition, accumulation et la suppression Acquisition-Intégration et codification Stabilisation, enrichissement et Innovation Mobilisation coordination Déploiement	Le déploiement des capacités dynamiques dans la prestation logistique Le cas d'un PSL marocain 2018
	-Decentralization and near decomposability -Governance -Specialization -knowledge management	 Figure 3. Combination of Decentralization and Near Decomposability and Governance	Explicating dynamic Capabilities: The nature And Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance David j. Teece 2004
	Développement de nouveau produit	New product development capability is commonly defined as organizational routines that purposefully reconfigure the organizational product portfolio	On the Contingent Value of Dynamic Capabilities For Competitive advantage: The nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism 2013

	Alliance Portfolio coordination	Alliance portfolio coordination ensures that the portfolio of alliances works together harmoniously, optimizing synergies and managing resources across different partnerships	Alliance Portfolio Management: Dimensions and Performance 2015
	Valorisation des projets	Chiffres d'affaires, nombre de brevets, nouvelles compétences	Comment Développer Des capacités Dynamiques Pour Une Performance Accrue ? Le Rôle clé Des Technological Gatekeepers Dans les pme 2014
	-Innovation -Décentralisation -knowledge management	Formal instructions from the owners to grant store managers more flexibility to operate the stores as well as formalized monitoring and controlling systems Information and know-how are formally documented and shared internally among staff and between different units	Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs

Tableau n°5 : les grands facteurs impactant les CD au sein des PME

Source : auteurs

5.1 Perspectives pratiques pour les dirigeants de PME

L'analyse de la littérature met en évidence des leviers concrets que les dirigeants de PME peuvent activer pour renforcer leurs capacités dynamiques :

- Mettre en place une veille stratégique continue (ex. : analyse concurrentielle, forums sectoriels).
- Développer une culture organisationnelle apprenante (ex. : formations internes, retour d'expérience).
- Engager des partenariats avec des institutions académiques ou des startups pour accéder à de nouvelles compétences.
- Reconfigurer leur modèle économique face aux évolutions du marché, en s'appuyant sur les trois dimensions de Teece (2007) : la détection, la saisie et la transformation des opportunités. Ces actions permettent d'ancrer les capacités dynamiques dans les routines quotidiennes des entreprises.

5.2 Tableau des indicateurs mesurables proposés

Critère	Indicateurs	Méthode de mesure
Leadership transformationnel	Score d'engagement, Turnover, Feedback 360°	Enquêtes internes
Culture d'apprentissage	Nombre d'heures de formation, taux de participation	Audit RH
Innovation organisationnelle	Nombre de nouveaux projets/process lancés	Suivi opérationnel
Veille stratégique	Fréquence des analyses, diversité des sources	Reporting mensuel
Flexibilité stratégique	Délai d'adaptation, diversité des offres	Études de cas internes

Source : auteurs

5.3 Exemple du déploiement des capacités dynamiques au sein des PME marocaines

Cas 1 : Une PME textile de Tanger, confrontée à la concurrence asiatique, lance une gamme de vêtements durables en s'appuyant sur des partenariats universitaires pour le design et sur une restructuration de sa chaîne d'approvisionnement. Elle active les dimensions sensing (veille), seizing (mobilisation des ressources) et transforming (réorganisation interne).

Cas 2 : Une startup agroalimentaire à Agadir anticipe la montée des prix agricoles en lançant une plateforme digitale de précommande directe auprès des agriculteurs. Cette innovation lui permet d'ajuster son modèle d'affaires et d'optimiser ses stocks en temps réel.

Conclusion

Pour conclure, notre revue systématique de la littérature sur les capacités dynamiques nous a permis d'explorer en profondeur ce concept fondamental dans le domaine de la stratégie et du management. À travers l'analyse de nombreuses études empiriques et théoriques, nous avons pu mettre en évidence plusieurs aspects clés des capacités dynamiques.

Premièrement, les capacités dynamiques sont bien plus qu'un simple concept théorique. Elles constituent un ensemble de processus organisationnels qui permettent aux entreprises de s'adapter, d'évoluer et de prospérer dans des environnements hyper concurrentiel et dynamique. La littérature établie clairement que les organisations dotées de fortes capacités dynamiques sont mieux équipées pour faire face aux défis contemporains caractérisés par l'incertitude, la complexité et le changement rapide.

Deuxièmement, notre revue évoque que les capacités dynamiques se manifestent à travers trois processus fondamentaux : la détection des opportunités et menaces (sensing), la saisie des opportunités (seizing), et la reconfiguration des ressources et compétences (transforming). Ces processus ne sont pas isolés mais s'articulent dans un cycle continu d'apprentissage et d'adaptation organisationnelle.

Troisièmement, les recherches montrent que le développement des capacités dynamiques est influencé par de multiples facteurs, notamment la culture organisationnelle, le leadership, les routines organisationnelles, et les mécanismes d'apprentissage. Les organisations qui cultivent une culture d'ouverture, d'expérimentation et d'apprentissage continu sont plus susceptibles de développer des capacités dynamiques robustes.

Quatrièmement, notre revue souligne l'importance du contexte dans l'étude des capacités dynamiques. Les recherches indiquent que l'utilité et l'efficacité des capacités dynamiques dépend des secteurs d'activité, la taille des entreprises, et le degré de dynamisme de l'environnement. Cette diversité contextuelle suggère qu'il n'existe pas d'approche universelle pour développer et déployer les capacités dynamiques.

Enfin, notre analyse met en lumière, la nature complexe et multidimensionnelle des capacités dynamiques qui représente des défis considérables pour leur étude empirique.

En conclusion, les capacités dynamiques représentent un domaine de recherche riche et prometteur qui continue d'évoluer. Cette revue systématique contribue à structurer les connaissances existantes et à identifier les opportunités pour faire progresser notre compréhension de ce concept fondamental pour la survie et la prospérité des PME dans un monde en perpétuel changement.

Références

- Altintas, G. (2012). Les Capacités Dynamiques : Une nouvelle perspective de recherche pour le Management Stratégique ? researchgate.
- Azadegan, A., Bush, D., & Dooley, K. J. (2008). Design creativity: Static or dynamic capability? *International Journal of Operations & Production Management*, 28(7), 636-662. <https://doi.org/10.1108/01443570810881794>
- Bitencourt, C., Santini, F. de O., Ladeira, W., Santos, A. C. M. Z., & Teixeira, E. K. (2020). The extended dynamic capabilities model: A meta-analysis. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2019.04.007>
- Borazon, E. Q., & Chuang, H.-H. (2023). Resilience in educational system: A systematic review and directions for future research. *International Journal of Educational Development*, 99, 102761. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102761>
- Boubakary, B. (2020). La gestion de crise dans les PME: Analyse théorique et proposition du modèle. *Question(s) de management*, 28(2), 91-106. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0091>
- Bowling, A., & Khatib, O. (2003). Dynamic loading criteria in actuator selection for desired dynamic performance. *ADVANCE ROBOTICS*, 17(7), 641-656. <https://doi.org/10.1163/156855303769156992>
- Bowling, A., & Khatib, O. (2005). The dynamic capability equations: A new tool for analyzing robotic manipulator performance. *IEEE TRANSACTIONS ON ROBOTICS*, 21(1), 115-123. <https://doi.org/10.1109/TRO.2004.837243>
- Caverot, G., Martin, D. P., & Boldrini, J.-C. (2014). Comment développer des capacités dynamiques pour une performance accrue? Le rôle clé des technological gatekeepers dans les PME. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 116(2), 30-42. <https://doi.org/10.3917/geco.116.0030>
- Chowdhury, M. M. H., & Quaddus, M. (2017). Supply chain resilience: Conceptualization and scale development using dynamic capability theory. *International Journal of Production Economics*, 188, 185-204. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.03.020>
- Chowdhury, M. M. H., Paul, S. K., Sianaki, O. A., & Quaddus, M. A. (2020). Dynamic sustainability requirements of stakeholders and the supply portfolio. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120148. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120148>.
- Djomeni, D. G., & Kepndip, J. K. (2023). Les compétitions entrepreneuriales et le financement des projets : Une approche par la théorie des capacités dynamiques. *REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT*, Vol. 1, No 9 (2023). <https://doi.org/10.48424/IMIST.PRSM/RAM-V1I9.40655>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.

- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184–205.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Lance Frazier, M., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950–2956. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.152>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schilke, O. (2014). Second-Order Dynamic Capabilities: How Do They Matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368–380. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- 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.