

**Entre récurrence et alignement ; quel ancrage multi-niveaux des capacités dynamiques internet ?
Essai de caractérisation dans le cas de la distribution hôtelière.**

Larbi SAFAA
Enseignant-chercheur
École Supérieure de Technologie d'Essaouira
Université Cadi Ayyad - Maroc
Courriel : safaa.larbi@gmail.com

Résumé :

Le concept de Capacités Dynamiques (CD) est perçu dans la littérature comme une réponse aux critiques adressées à la RBV et comme une voie prometteuse pour maintenir la performance de l'organisation dans un environnement de concurrence mondialisée. Cependant la littérature demeure divergente au niveau de la définition, de l'approche retenue ainsi que de l'ancrage des CD. La précision de ces différents éléments n'est pas aussi facile, et ce, en raison de l'interdépendance et de la complexité sous-jacentes aux CD, impliquant des parties prenantes hétérogènes.

Dans le but de rendre intelligible le spectre des CD, dont la recherche peine à prendre pleinement en considération, cette recherche explore un cadre conceptuel au croisement de deux domaines de recherche en sciences de gestion à savoir les systèmes d'information et le management stratégique. Deux perspectives sont investies en l'occurrence l'alignement et la récurrence. 11 entretiens exploratoires menés auprès de professionnels de l'e-business dans le secteur hôtelier ont permis d'opérationnaliser les trois construits utilisés dans cette recherche : la maturité d'alignement stratégique Internet, la maturité des capacités dynamiques Internet et la performance organisationnelle. L'enquête réalisée par un questionnaire auprès des managers de déploiement stratégique et des managers de déploiement technologique d'une centaine d'hôtels au Maroc a permis de tester les trois hypothèses de cette recherche.

Mots-clés : RBV, Capacités Dynamiques, Alignement Stratégique, Performance, Internet

INTRODUCTION

Bien que l'article de Wernerfelt, paru en 1984, passe relativement inaperçu au moment de sa parution, le cadre théorique fondé sur les ressources (*Resource-Based View RBV*) qu'il promût devient aujourd'hui le paradigme théorique dominant en management stratégique. Définissant l'entreprise comme un ensemble de ressources et de compétences pour atteindre un avantage concurrentiel (Barney, 1991), la théorie des ressources a connu un développement progressif avec l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie (Brulhart et al. 2010).

De nombreux auteurs plaident à l'élargissement du spectre des ressources et l'analyse des interactions et complémentarités entre les différents types de ressources (Weppe et al. 2013 ; Kraaijenbrink et al. 2010). Une profusion typologique de ressources a été développée. On note en particulier l'approche fondée sur les compétences clés (Hamel, 1994; Prahalad et Hamel, 1990), l'approche fondée sur le savoir (Grant, 1996) et non des moindres, l'approche fondée sur les capacités dynamiques (Teece et al. 1997).

Diversifiée et résiliente (Weppe et al. 2012), l'approche RBV n'a jamais été épargnée de critique et de confusion (Prévot et al.2010). L'approche basée sur les CD est née pour répondre au besoin d'insuffler une dimension dynamique que la RBV avait en grande partie négligée (Priem et Butler, 2001). L'approche RBV a souvent été critiquée pour son caractère statique et introspectif (Priem et Butler, 2001; Eisenhardt et Martin 2000).

Très prometteuse, l'approche des CD a pris un intérêt croissant puisqu'il est certain que dans une économie mondialisée rapidement changeante, l'entreprise doit non seulement faire preuve d'imagination dans l'acquisition des ressources de Valeur, Rare, Inimitable et Non substituable (VRIN) selon le modèle de Barney (1991), mais elle doit provoquer et mener le changement dans le marché, afin de maintenir un avantage concurrentiel durable (Teece, 2007).

Les Technologies de l'Information (TI), dont l'Internet est l'une des innovations les plus utiles et les plus répandues, sont reconnues comme des ressources de grande importance. Internet s'est imposé en quelques années comme un canal de communication, de collecte d'information et de distribution à fort potentiel dans plusieurs domaines économiques (Porter, 2001). Il est reconnu pour avoir un impact sur la performance « de » et « dans » l'entreprise.

Avec le passage d'une économie de la rareté à une économie d'abondance basée sur l'accès aux ressources plutôt qu'à leur propriété (Weppe et al. 2012), Internet, en tant que ressources

ordinaires accessibles à un grand nombre de firmes concurrentes et répondant peu aux caractéristiques du modèle (VRIN), pose une problématique au paradigme basé sur les ressources et rappelle son caractère tautologique.

On dit toujours qu'Internet peut donner aux entreprises l'impression « d'avoir l'air d'une grande ». Mais dans quelle mesure peut-on croire à cette présomption? Le rôle des CD Internet dans ce sens est *à priori* méritoire. Reste à identifier des modèles managériaux de déploiement stratégique d'Internet au sein des entreprises au-delà de certaines appréhensions théoriques globales. En faisant échos à ce débat, la discussion sur les CD comme un paradigme prometteur est d'acquitté. Cependant, une série de questions se pose constamment, notamment dans les écrits les plus récents : Existe-t-elle une définition commune des CD ? Sur quelles activités se basent-elles ? Et à quel niveau de l'entreprise se situent-elles ?

Bien que déjà en partie documenté dans la littérature, l'ancrage des CD dans les activités individuelles et collectives mérite que l'on s'y attarde. Avant cela, nous présenterons une synthèse des différentes définitions et approches CD proposées par les auteurs. Ce faisant, il sera probablement moins ardu d'opérationnaliser le ou les construits de CD élucidés dans ce travail.

Faisant écho à ces éléments explicites ci-dessus, deux objectifs sont visés dans cette recherche :

- ❖ **caractériser les construits de capacités dynamiques individuelles et collectives au niveau de déploiement d'Internet**
- ❖ **évaluer l'impact de ces capacités dynamiques Internet sur la performance organisationnelle**

1. LE CONCEPT DE CAPACITÉ DYNAMIQUE : REVUE DE LITTÉRATURE

L'émergence des CD dans la littérature se situe dans le prolongement du courant exploratoire des capacités de l'organisation de la décennie 1990. On cite en l'occurrence le concept de capacité combinatoire (*combinative capability*), introduit par Kogut et Zender (1992) comme une capacité d'organiser le changement, puis le concept de capacités spécifiques (*specific capabilities*) proposé par Amit et Schoemaker (1993) pour caractériser la combinaison des ressources. Quant à eux, Henderson et Cockburn (1994) présentent le concept de compétence architecturale (*architectural competence*), pour expliquer l'aptitude à développer de nouvelles compétences orientées vers le marché.

Le concept de CD a connu un intérêt grandissant auprès des chercheurs compte tenu de son potentiel théorique expliquant et catalysant le changement (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Helfat et al. 2007 ; Eisenhardt et Martin 2000). De nombreuses définitions ont été présentées (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Zollo et Winter, 2002 ; Adner et Helfat, 2003 ; Winter, 2003 ; Zahra et al. 2006 ; Helfat et al. 2007 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Teece, 2007 ; Danneels, 2008). Cependant la pluralité de définitions laisse transparaître un manque d'homogénéité et donne lieu à un flou conceptuel (Altintas, 2009 ; Wang et Ahmed, 2007). Ceci naguère utile au développement du concept, départagé entre une approche managériale et organisationnelle (Teece et al. 1997).

1.1. LES CAPACITÉS DYNAMIQUES: DIVERGENCE D'APPROCHE ET DE DÉFINITION

Les définitions des CD relevées dans la littérature opposent notamment celles qui considèrent les CD comme étant des aptitudes de l'entreprise à intégrer, à créer et à reconfigurer des compétences existant en interne ou en externe pour faire face à un environnement rapidement changeant (Adner et Helfat, 2003 ; Teece et al. 1997) à celles qui les assimilent aux routines organisationnelles et pratiques apprentissages (Helfat et al. 2007; Winter, 2002 ; Eisenhardt et Martin, 2000).

Ces deux courants définitoires mettent en exergue deux approches. En assimilant les CD à l'aptitude des acteurs reviennent à mettre en exergue l'approche managériale qui place la cognition managériale au centre de développement de capacités (Narayanan et al. 2009). En ce sens, les managers doivent acquérir constamment des compétences nouvelles et éliminer les capacités rendues caduques par le développement de nouvelles pratiques de gestion. Dans cette veine, Danneels (2008) assimile de façon tautologique les CD à des compétences qui permettent à un moment donné de construire de nouvelles compétences « *The competence to build new competence* » (p.519). Quant à lui, Teece (2007) a mis en lumière trois étapes caractérisant la fonction des managers : (1) identification ou création de nouvelles opportunités (2) saisie des opportunités et (3) reconfiguration des ressources.

Le manque d'intérêt à la subjectivité d'interprétation de l'environnement par les managers dans la mise en œuvre des ressources (Foss et al. 2007 ; Foss et Ishikawa, 2007) est une source de nombreuses critiques adressées à la RBV (Weppe et al. 2013). Récemment, des travaux tentent

de réintroduire le rôle des managers dans l'analyse en insistant sur leur capacité à acquérir les ressources en explorant diverses perspectives. Dans ce sens, Garbuio et *al.* (2011) examinent les fondements psychologiques qui affectent la gestion des ressources en terme d'acquisition, d'accumulation et de cession. Dans la même veine, Acha et Louitri (2012) examinent la perception, l'imprégnation et les manifestations culturelles des managers comme ressource stratégique.

Il faut signaler que l'apparition du concept des CD a changé sensiblement l'orientation du débat qui porte sur les ressources. En fait, l'analyse semble porter davantage sur les processus de management des capacités que sur les questions classiques qui portent sur les caractéristiques des ressources (Eisenhardt et Martin 2000).

L'approche organisationnelle consiste à associer les CD à des activités ou de processus organisationnels qui contribuent à modifier la base de ressources de l'entreprise (Ambrosini et Bowman, 2009 ; Helfat et *al.* 2007), à générer ou à modifier systématiquement les routines et les pratiques d'apprentissage (Zollo et Winter, 2002). Les routines sont intimement liées à l'organisation. Elles ne sont pas figées, mais elles subissent des modifications permanentes grâce à l'apprentissage expérimental dans le temps (Teece et *al.* 1994). Elles suivent généralement un processus de changement progressif dans une suite de "*learning by doing*", ou de "*learning by using*".

Afin de caractériser la composition complexe des CD, Zollo et Winter (2002) mettent en relief des routines d'apprentissage en avançant que les CD proviennent de la coévolution de trois catégories d'apprentissage. Il s'agit (1) de l'accumulation de la connaissance, (2) de l'articulation de la connaissance et (3) de la codification de la connaissance.

1.2. L'ASPECT « DYNAMIQUE » DU CONCEPT DE CD

La dimension dynamique est fondamentale dans le développement du concept de CD. Cette dimension, bien qu'elle a été abordée dans de nombreux travaux antérieurs (Kogut et Zander, 1992; Nelson et Winter, 1982), son association avec les capacités de l'organisation n'apparaît en première fois que dans la contribution fondatrice de Teece et *al.* (1997). Toutefois, l'aspect « dynamique » des CD fait toujours débat dans la littérature.

Teece et *al.* (1997) proposent une approche intégrative pour caractériser l'aspect « dynamique » des CD. L'idée de base dans cette approche consiste à superposer plusieurs niveaux en prenant des éléments statiques – coordination/intégration – des éléments dynamiques – apprentissage – et des éléments transformationnels – reconfiguration –.

En distinguant des marchés modérément dynamiques (*Moderately Dynamic Markets*) et ceux à haute vitesse (*High-Velocity Markets*), Eisenhardt et Martin (2000) avancent que dans des marchés qui ne sont pas soumis à des changements rapides, les routines sont des processus stables aboutissant à des résultats prévisibles. En revanche, dans des environnements subissant de rapides mutations, les routines doivent être des CD, c'est-à-dire des processus simples et changeants basés sur l'expérimentation et sur la surexploitation de la flexibilité. Le cas échéant, les organisations ne peuvent plus observer ou manipuler le développement sur la base de modèles de sélection éprouvés. Toutefois des réserves sont soulevées concernant cette approche radicale de l'aspect « dynamique » proposé par Eisenhardt et Martin (2000). À ce niveau, Kliesch-Eberl et Schreyo (2007) évoquent certaines contradictions sous-jacentes à cette logique basée sur un très haut niveau de flexibilité et sur un système d'apprentissage total « *total learning system* ». Ils considèrent qu'il n'y a aucune raison pour laquelle la résolution de problèmes *ad hoc* dans les organisations devrait dicter la politique de l'organisation par rapport à son environnement.

La continuité de la capacité dans le temps est aussi un facteur important. Selon Zollo et Winter (2002), les capacités dynamiques ne concernent que les actions qui sont structurées et persistantes dans le temps. À ce propos, Winter (2003) conteste ardemment l'idée d'Eisenhardt et Martin (2000) selon laquelle les CD peuvent être aussi bien un processus stable et itératif qu'un processus éphémère et ponctuel notamment dans le cas des marchés à haute vitesse. *A contrario*, une action isolée improvisée, même brillante, n'est pas une routine et, donc, ne peut être considérée comme une capacité dynamique.

1.3. ANCRAGE INDIVIDUEL ET COLLECTIF DES CD

Aboutir à une CD varie d'une entreprise à une autre et certainement d'un secteur économique à un autre (Janssen et *al.* 2012). La dualité locale/globale voire individuel/collectif, ainsi que

l'hétérogénéité inter/intra entreprise sont des voies récentes qui semblent particulièrement intéressantes à investir.

La compréhension des CD requiert de considérer les niveaux individuel et collectif de l'organisation. La distinction entre ces différents niveaux dans la construction des CD n'est pas aussi nette, et ce, à cause de l'interdépendance et de la complexité sous-jacentes des CD, conçues comme des assemblages ou des réseaux de parties hétérogènes (Salvato et Rerup, 2011).

De nombreux auteurs considèrent que les capacités dynamiques se forment par de multiples micros activités lorsque les individus s'engagent activement dans l'expérimentation de pratiques locales novatrices (Felin et Hesterly, 2007; Felin et Foss, 2005). Selon Teece et *al.* (1997), les entreprises décentralisées avec de plus grandes autonomies locales sont mieux armées pour faire face aux turbulences environnementales et évolutions technologiques.

Dans la décomposition des CD en micro activités, il est cependant évident de prendre des individus comme le niveau le plus élémentaire (Grant, 1996). À ce propos, l'action, la cognition et l'émotion des individus sont nécessaires pour former les ressources les plus concrètes qui soutiennent les CD (Salvato et Rerup 2011). Il est aussi question d'analyser comment ces éléments sont combinés (Salvato, 2009) pour adapter et renouveler les CD en vue d'être en mesure d'alimenter l'activité d'analyse, d'innover à l'intérieur de l'entreprise (Teece 2007). Dans une approche collective, la lumière est jetée sur la dynamique hiérarchique qui peut rendre le concept des CD plus intelligible. En ce sens, Rothaermel et Hess (2007) mettent en lumière trois facteurs qui en interagissant rendent certainement plus opérationnel le concept de CD. Il s'agit de facteurs relatifs aux individus, des facteurs relatifs à la firme, et ceux relatifs aux réseaux dans lesquels les individus et les firmes agissent. Dans la même veine, Teece (2007) assimile les CD à une méta-compétence qui transcende l'ensemble des compétences opérationnelles.

2. LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

2.1. MATURITÉ DES CD INTERNET BASÉE SUR LA RÉCURRENCE

Malgré l'intérêt croissant qu'a connu le concept de CD auprès des auteurs, plusieurs dimensions restent à investiguer davantage. Parmi ces dimensions on trouve l'idée de la récurrence et celle de la maturité.

En associant les CD à des processus ou routines (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Winter, 2003) ou à des aptitudes (Teece et al. 1997 ; Teece, 2007) forcément itérative, l'idée de la récurrence est principale dans la compréhension des CD. Cependant le phénomène de récurrence des CD a reçu peu d'attention jusqu'à aujourd'hui (Salvato and Rerup, 2011, Salvato, 2009).

L'article de Helfat et Peteraf (2003) intitulé «*The dynamic resource-based view: capability lifecycles*» est l'un des rares, sinon le seul, ayant porté un intérêt aux CD sous l'angle de la maturité. Cet article présente une modélisation du concept tout en présentant des perspectives de récursivité (réplication, le renouvellement, le redéploiement, la recombinaison).

Helfat et Peteraf (2003) présentent un cycle de vie des CD comprenant trois phases: la phase de genèse, la phase de développement et la phase de maturité. Le cycle de vie des CD proposé par Helfat et Peteraf (2003) intègre les approches managériale et organisationnelle. D'une part, le cycle de vie des capacités s'inscrit explicitement dans une perspective évolutionniste qui explique les trajectoires possibles des CD depuis leur naissance jusqu'à leur maturité. Ce faisant, le cycle de vie des CD reconnaît tacitement leur dimension organisationnelle. D'autre part, la récursivité de certaines aptitudes est une résonance parfaite de l'approche managériale selon la définition de Teece et al. (1997) qui les assimilent à l'aptitude d'une entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les ressources de l'entreprise.

2.2. VERS LA CARACTÉRISATION DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE BASÉE LE CONCEPT DE CAPACITÉ DYNAMIQUE

Quelle définition peut-on donner au concept de l'alignement stratégique? Henderson et Venkatraman (1993) définissent l'alignement comme étant l'ensemble de relations, à double sens, entre les quatre dimensions de l'alignement soit, la stratégie de l'entreprise, la stratégie SI, la structure organisationnelle et la structure du SI. De son côté, Luftman (2000) assimile l'alignement stratégique à l'harmonie qui devrait exister entre le déploiement des TI et les objectifs et besoins et de l'entreprise «*Business-IT alignment refers to applying Information Technology (IT) in an appropriate and timely way, in harmony with business strategies, goals and needs*» (p.3). Reich et Benbasat (1996), quant à eux, mettent l'accent sur le degré selon lequel les missions, les objectifs et la planification des TI supportent et sont supportés par les missions, les objectifs et la planification de l'entreprise.

En terme d'ancrage théorique, l'alignement stratégique s'inscrit dans la théorie de la contingence (Raymond et al. 2010; Bergeron et al. 2004; Donaldson, 2001; Drazin et Van de Ven, 1985) qui considère que la viabilité organisationnelle est dépendante de la capacité de l'organisation à aligner ses composantes internes sur son environnement. Cependant, la théorie des ressources *RBV* est utilisée de plus en plus comme une base théorique sous-jacente à la compréhension de l'alignement stratégique. Comme le souligne Reich et Benbast (1996), tout processus d'alignement se fait d'une manière unique à l'entreprise puisqu'il tient compte des objectifs propres de cette dernière ainsi que de sa capacité d'échange de connaissances entre les différents acteurs. Luftman et Kempaiah (2007) considèrent que l'alignement stratégique implique plusieurs capacités inter-reliées.

De nombreux travaux de recherche sur l'alignement stratégique se basent sur les CD comme cadre théorique d'analyse (Baker et al. 2009). L'approche basée sur les CD est en effet particulièrement pertinente pour l'analyse de l'alignement stratégique en étant un processus dynamique.

En reconnaissant les limites de l'approche statique, de nombreux auteurs soulignent qu'il serait plus rigoureux d'étudier le processus d'alignement dans le temps (Jouirou et Kalika, 2007 ; Chan et Reich, 2007; Sabherwal et al. 2001 ; Venkatraman, 1989). Dans ce sens, Luftman (2000) considère que la réalisation de l'alignement est un processus évolutif et dynamique « *Achieving alignment is evolutionary and dynamic* » (p.2). Cependant, aucune organisation n'est à un niveau de co-alignement parfait, mais chaque organisation cherche à atteindre cet état (Venkatraman 1889). Même s'il est atteint à un moment donné par une organisation, le changement rapide et continu de l'environnement rend difficile le maintien d'un niveau élevé de l'alignement. Pour cela, une troisième approche qui fait écho à la dualité « processus – état » dans la définition de l'alignement est proposée. Sabherwal et al. (2001) se réfère à la théorie de l'équilibre ponctué (*punctuated equilibrium theory*) développée par Romanelli et Tushman (1994) pour expliquer l'évolution de l'alignement dans le temps et dans environnement instable. Cette approche conceptualise l'évolution comme une longue période d'équilibre, ponctuée par de courtes périodes de changement radical (Romanelli et Tushman, 1994)

Le rôle des managers, notamment les compétences managériales, dans la réussite de l'alignement paraît peu exploré dans la littérature malgré l'impact crucial de ces derniers dans l'achèvement de

l'alignement et son maintien (Luftman et *al.* 1999). La dimension sociale met en relief la capacité des CEO (*Chief Executive Officer*) et des CIO (*Chief Information Officer*) à s'engager dans des missions et des objectifs communs, à partager les mêmes expériences et à utiliser un même vocabulaire (Reich et Benbasat, 2000). Le partage des connaissances des compétences entre les CEO et les CIO favorise les interactions entre les deux parties et optimisent les chances d'un haut niveau d'alignement stratégique (Kearns et Sabherwal 2007 ; Chan et *al.* 2006). Luftman et Kempaiah (2007) évoquent l'importance du fort soutien de la haute direction, de la bonne relation de travail, du leadership fort, du degré de priorité approprié, de la confiance et de la communication efficace entre les CEO et CIO, ainsi qu'une compréhension approfondie des environnements commerciaux et techniques.

2.3. PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DANS LE CONTEXTE DES TI

La performance constitue un thème fondamental et récurrent dans les discours des managers, mais aussi dans la recherche en science de gestion. Polysémique et controversé, le concept de performance fait l'objet d'un très grand volume de littérature. Si Lorino (1997) considère que la performance fait référence à tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, Carter et *al.* (1994) assimilent la performance à la notion de capacité. Ils considèrent que la performance peut être définie comme la capacité d'une entreprise à renouveler sur une longue période des réalisations satisfaisantes en termes de croissance et de profitabilité.

La question de traduire les investissements TI en performance est l'une des questions les plus souvent abordées dans la littérature (Desq et *al.* 2002). Cependant, si cette question donne lieu à de nombreux travaux, les résultats qui en découlent restent souvent mitigés et contradictoires (Bharadwaj, 2000), d'où la difficulté d'établir une relation directe et positive entre les investissements en TI et la performance.

En management des systèmes d'information, la question de l'analyse de la relation entre TI et la performance organisationnelle est traitée sous plusieurs approches. L'approche d'évaluation fondée sur la psychologie sociale met en avant les dimensions humaines de l'organisation comme l'appropriation et l'acceptabilité des TI. L'approche d'évaluation fondée sur l'analyse concurrentielle accorde de l'importance aux jeux des forces concurrentielles. Cette approche accorde une attention à l'équilibre du marché, à l'évolution du secteur et aux parts de marché.

La théorie économique de la production utilise la productivité pour expliquer la variance de la performance organisationnelle. L'investissement en TI est toujours considéré comme un « *input* » ou « intrant » de la fonction de production de l'entreprise. Cette approche permet de mettre en valeur les gains économiques potentiels des TI en prenant en considération des indicateurs commerciaux et marketing comme la croissance des ventes, la profitabilité, l'identification des besoins et la satisfaction de la cliente.

3. LE CADRE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

Dans cette partie, l'accent sera mis sur l'approche méthodologique, l'opérationnalisation des construits et la vérification des hypothèses.

3.1. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

La stratégie de contournement des intermédiaires dans la distribution hôtelière est porteuse d'importants avantages stratégiques pour les hôtels à condition qu'elle s'appuie sur des capacités dynamiquement renouvelables au gré de la rapidité des marchés (*high-velocity markets*) (Eisenhardt et Martin, 2000) ainsi qu'à la diversité à la fois géographique et organisationnelle des sources d'innovation et de production (Teece et al. 2007). Quant à elles, les CD n'existent que si elles sont associées à un objectif ou une intention particulière, même si ces derniers ne sont pas spécialement explicites (Helfat et al. 2007). Les auteurs font allusion à la performance de l'entreprise, à titre d'exemple, au développement de nouveaux produits (March et Stock, 2006), à l'accès à de nouveaux marchés (King et Kucci, 2002) ou encore à la stimulation d'une stratégie compétitive (Yami et al. 2008).

C'est ainsi que l'approche des CD paraît bien adaptée pour élucider le déploiement internet dans la distribution hôtelière et impacterait positivement la performance de l'organisation, et ce, contrairement aux confirmations de Chan et al. (1997) qui notaient que STROEPIS (*STRategic Orientation of the Existing Portfolio of Information Systems*) n'avait pas de lien direct sur la performance de l'organisation. STROEPIS n'étant que l'activation de la stratégie SI activée par les capacités réalisées. Tout comme la caractérisation des CD selon (Helfat and Peteraf 2003), Afin de faire écho aux éléments avancés dans le cadre conceptuel, la présente recherche vise à vérifier les hypothèses suivantes :

H1 : La maturité de l'alignement stratégique affecte directement et positivement la maturité des capacités dynamiques Internet.

H2 : La maturité de l'alignement stratégique Internet est liée significativement à la performance organisationnelle.

H3 : La maturité des capacités dynamiques Internet est liée significativement à la performance organisationnelle.

3.2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Sur le plan méthodologique et afin d'éviter tout problème que peut poser l'adaptation à la culture entrepreneuriale au Maroc, nous privilégions une démarche multi-méthode fondée sur une phase exploratoire pour identifier les CD dans le déploiement de l'Internet dans la distribution hôtelière directe et une phase d'examen des hypothèses de recherche.

L'étude exploratoire au moyen de onze entretiens semi-dirigés a été réalisée auprès de sept responsables de déploiement stratégique de 4 responsables de déploiement technologique d'hôtels au Maroc. Ces entretiens avaient comme objectif d'identifier les CD mises en œuvre dans la politique de désintermédiation, d'identifier les variables de la performance organisationnelle, de préciser le jargon à utiliser dans l'élaboration du questionnaire d'enquête auprès des hôteliers.

L'échantillon utilisé en est un de convenance dont le critère principal est la catégorie de l'hôtel. Le but était de cibler des structures hôtelières qui présentent des conditions d'application du concept de l'alignement stratégique. Nous avons retenu des hôtels de 4 ou 5 étoiles, car ces hôtels enregistrent un niveau assez élevé d'utilisation d'Internet dans la distribution de leur offre¹. Les hôtels de 1, 2 ou 3 étoiles n'ont pas été retenus dans notre échantillon, car il est rare de trouver dans ces établissements une distinction entre les fonctions stratégiques et techniques.

3.3. OPÉRATIONNALISATION DES CONSTRUITS DU MODÈLE PROPOSÉ DANS CETTE RECHERCHE

Un aller-retour entre la description des concepts venant de la littérature et la pratique sur le terrain a été nécessaire pour opérationnaliser le construit de la maturité de l'alignement

¹ Selon le Cabinet Horwath HTL (2009), 70% d'hôtels 4 étoiles et 100% d'hôtels 5 étoiles et ceux de luxe possèdent un site Web, alors que seulement 49% des hôtels 3 étoiles, 2% des hôtels 2 étoiles et 1% des hôtels 1 étoile en possèdent un.

stratégique Internet et celui de la maturité des capacités dynamiques Internet. Les indicateurs permettant de mesurer ces deux premiers construits dans le modèle proposé ont été tirés de la littérature sur le modèle de maturité de l’alignement stratégique (Luftman, 2003) et le modèle de maturité des capacités dynamiques (Helfat et Peteraf, 2003). Par la suite, une adaptation des indicateurs a été effectuée par l’auteur en tenant compte des caractéristiques du secteur hôtelier. En ce qui a trait à l’identification des indicateurs pour mesurer le construit de la performance organisationnelle liée à Internet, elle a été faite à partir des entretiens exploratoires auprès des responsables de déploiement stratégique et responsables de déploiement technologique d’hôtel et d’experts en e-business dans le secteur hôtelier.

3.3.1. Construit de la maturité de l’alignement stratégique Internet

Cette opérationnalisation a été effectuée en demandant l’avis des responsables de déploiement stratégique et responsables de déploiement technologique par rapport aux variables suivantes venant du modèle de maturité d’alignement de Luftman:

- ❖ Compréhension
- ❖ Mesures partagées
- ❖ Confiance
- ❖ Niveau d’encouragement à l’innovation

Un questionnaire a été conçu pour les Responsables de Déploiement Stratégique (RDS) et un autre pour les Responsables de Déploiement Technologique (RDT). Le tableau 1 présente les indicateurs retenus pour connaître les perceptions des RDS et des RDT par rapport à la maturité de l’alignement stratégique Internet.

Tableau 1 : Indicateurs retenus pour connaître les perceptions des RDS et des RDT par rapport à la maturité de l’alignement stratégique Internet

Maturité de l’alignement stratégique	Perceptions des CEO	Comment voyez-vous votre compréhension du travail développeurs Web ?
		Comment voyez-vous les outils de mesure de la performance des activités que vous faites avec l’équipe des développeurs Web ?
		Comment voyez-vous le niveau de confiance dans vos relations avec l’équipe de développeurs Web ?
		Comment voyez-vous le niveau d’encouragement à l’innovation de vos activités de la part de l’équipe des développeurs Web?
	Perceptions des CIO	Comment voyez-vous votre compréhension de la stratégie E-business?
		Comment voyez-vous les outils de mesure de la performance des activités réalisées avec l’équipe de la stratégie E.-business?
		Comment voyez-vous le niveau de confiance dans vos relations avec l’équipe de stratégie marketing et commerciale ?
		Comment voyez-vous le niveau d’encouragement à l’innovation de vos activités de la part de l’équipe de stratégie marketing et commerciale

Pour évaluer la force des indicateurs de ce construit, la perception des répondants a été évaluée selon une échelle de Likert en cinq points : 1=Très faible, 2=Faible, 3=Moyen, 4=Assez forts, 5=Très fort.

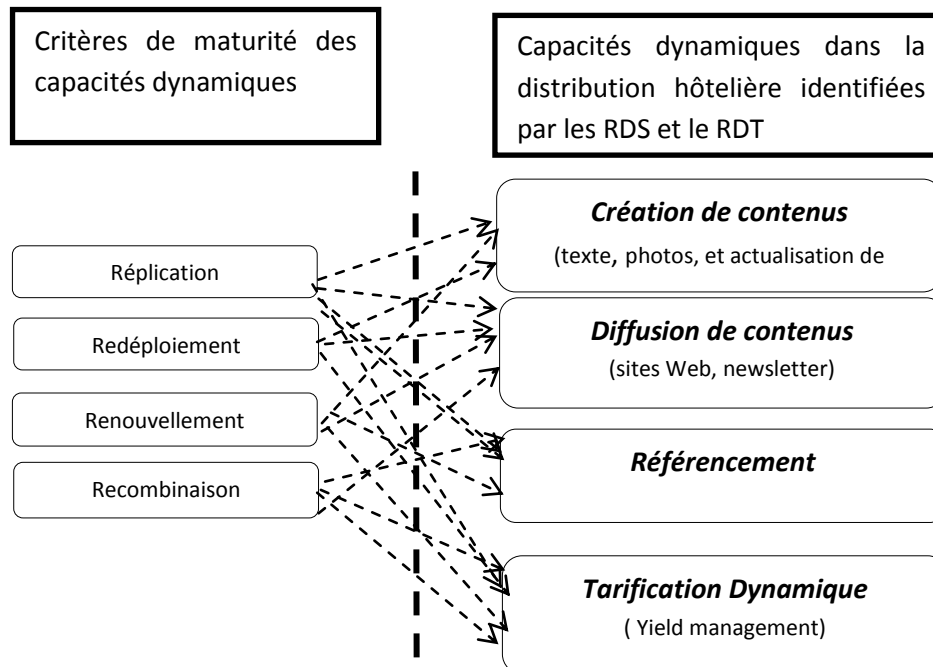
3.3.2. Construit de maturité des capacités dynamiques Internet

La phase exploratoire a permis d'identifier les CD suivantes dans la distribution électronique:

- ❖ Création de contenus
- ❖ Diffusion de contenus
- ❖ Référencement
- ❖ Tarification dynamique

Ensuite, un appariement de chacune des quatre capacités dynamiques identifiées dans la distribution hôtelière a été effectué avec chacun des quatre critères de maturité des CD proposées par Helfat et Peteraf (2003) à savoir : répliation, redéploiement, renouvellement et recombinaison. Cet appariement a permis de dégager 16 indicateurs de mesure de la maturité des capacités dynamiques Internet (figure 1).

Figure 1: indicateurs de mesure de la maturité des capacités dynamiques Internet



Plusieurs recherches, notamment celle de Moore et Benbast (1991), proposent de réduire le nombre d'indicateurs de manière à avoir un nombre plus gérable. Pour sélectionner les

indicateurs les plus pertinents dans le cas de la distribution hôtelière directe par Internet, nous avons fait appel à quatre RDT autres que ceux qui ont participé à l'étude exploratoire, juger du niveau d'application aux capacités e-business de l'hôtel des 16 indicateurs selon l'échelle suivante:

- ✓ s'applique tout à fait
- ✓ s'applique moyennement
- ✓ ne s'applique pas du tout
- ✓ s'applique, mais relève d'un autre domaine de capacité tel que la stratégie l'évaluation financière ou encore l'organisation des entreprises

Grâce à cette opération, le nombre initial de 16 indicateurs a été réduit à 9.

La vérification de la structure factorielle du construit au moyen de l'analyse en composante principale (ACP) permet d'éliminer les indicateurs les moins représentés tout en restituant le maximum d'information. L'ACP a permis de réduire à 6 le nombre d'indicateurs pour l'évaluation de la maturité des capacités dynamiques Internet (tableau 2). Trois sont en lien avec la création de contenus, un en lien avec la diffusion de contenu, un en lien avec le référencement et enfin un dernier en lien avec la tarification dynamique.

Tableau 2 : Indicateurs retenus pour l'évaluation de la maturité des capacités dynamiques Internet

Vos contenus créés sont constamment diffusés et référencés
Vous procédez à la création de contenus pour chaque nouveau marché ou segment
Vous procédez à la création de contenus pour les nouvelles offres
Vous pratiquez la technique de tarification dynamique pour les nouvelles offres
Vous procédez à la diffusion de contenus pour chaque nouveau marché ou segment
Vous réalisez le référencement de votre site Web pour chaque nouveau marché ou segment

3.3.3. Construit de performance organisationnelle

La génération des indicateurs mesurant la performance organisationnelle dans le contexte de la distribution électronique des hôtels a été effectuée à partir des caractéristiques du contexte touristique marocain caractérisé par la prédominance des TO internationaux et l'incapacité des exploitants locaux à maîtriser les flux touristiques et financiers engendrés.

Internet est reconnu pour conférer plus d'autonomie et de profitabilité aux exploitants touristiques locaux (Bédard et Kadri, 2004), et présente une alternative pour s'affranchir des intermédiaires et pour reconsidérer la perception de la valeur.

Les indicateurs retenus, présentés au tableau 3, proviennent des entretiens semi-dirigés auprès de RDS et de RDT. Ils reflètent l'intérêt des managers hôteliers à maîtriser la distribution directe par Internet et, ainsi, à optimiser les gains commerciaux et marketing.

Tableau 3 : Indicateurs retenus pour la mesure de la performance organisationnelle

Variables	Indicateurs
Performance commerciale	Augmentation de la marge bénéficiaire
	Réduction des marges versées aux intermédiaires
	Croissance des ventes électroniques directes
	Croissance des ventes hors hébergement
Performance marketing	Conquête de nouveaux marchés internationaux
	Conquête de nouveaux segments de clientèle (Exemple : Tourisme d'affaires, tourisme de bien-être...)
	Compréhension des attentes et besoins des clients
	Identification des principaux critères d'achat (prix, qualité, etc.)
	Satisfaction du client par l'utilisation des services électroniques proposés (site Web, newsletter...) Personnalisation des services

4. RÉSULTATS

4.1. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS

Selon la liste fournie par le ministère du tourisme marocain en 2013, le Maroc dispose de 798 hôtels classés, dont 168 hôtels 4 étoiles et 69 hôtels 5 étoiles. En somme, le Maroc offre quelque 237 hôtels 4 et 5 étoiles. Pour tester les hypothèses de recherche, on a pu collecter des données à l'aide d'un questionnaire auprès d'une centaine d'hôtels, dont 101 responsables de déploiement stratégique et 101 responsables de déploiement technologique.

L'analyse descriptive du profil des répondants présente une répartition propre au secteur hôtelier. À ce niveau de déploiement Web, la distribution des répondants met en phase le rôle important des « *Web Master* ». Cette catégorie des répondants représente un peu plus que les deux tiers des répondants (73,2 %). En fait, aujourd'hui, la quasi-majorité des hôtels 4 et 5 étoiles doivent avoir au moins un « *Web master* » dans leur équipe.

Dans les hôtels qui donnent plus d'importance à la distribution directe, un département est dédié au développement Internet. En tête de ce département, on trouve des « *Internet-Business Manager* ». Le pourcentage assez important de ces derniers (19,8 %) reflète en quelque sorte la place de plus en plus grande qu'occupe Internet dans la distribution hôtelière. En fin, quant à eux, les directeurs informatiques représentent 6,9 %. Ce profil de répondants se trouve souvent dans des hôtels qui accordent moins d'importance à Internet dans la distribution. Dans ces cas, le développement Web ne fait qu'une fonction parmi d'autres du département informatique.

En ce qui concerne les répondants du département "stratégie", une variété de profil a été identifiée. On note des profils qui sont intrinsèquement liés à la distribution hôtelière : *Yield Manager* (13,8 %), directeur marketing (21,7 %), collaborateur marketing (14,8 %), responsable commercial (18,0 %) et d'autres qui appartiennent à la direction générale : directeur d'hôtel (15,8 %), responsable communication (14,8 %).

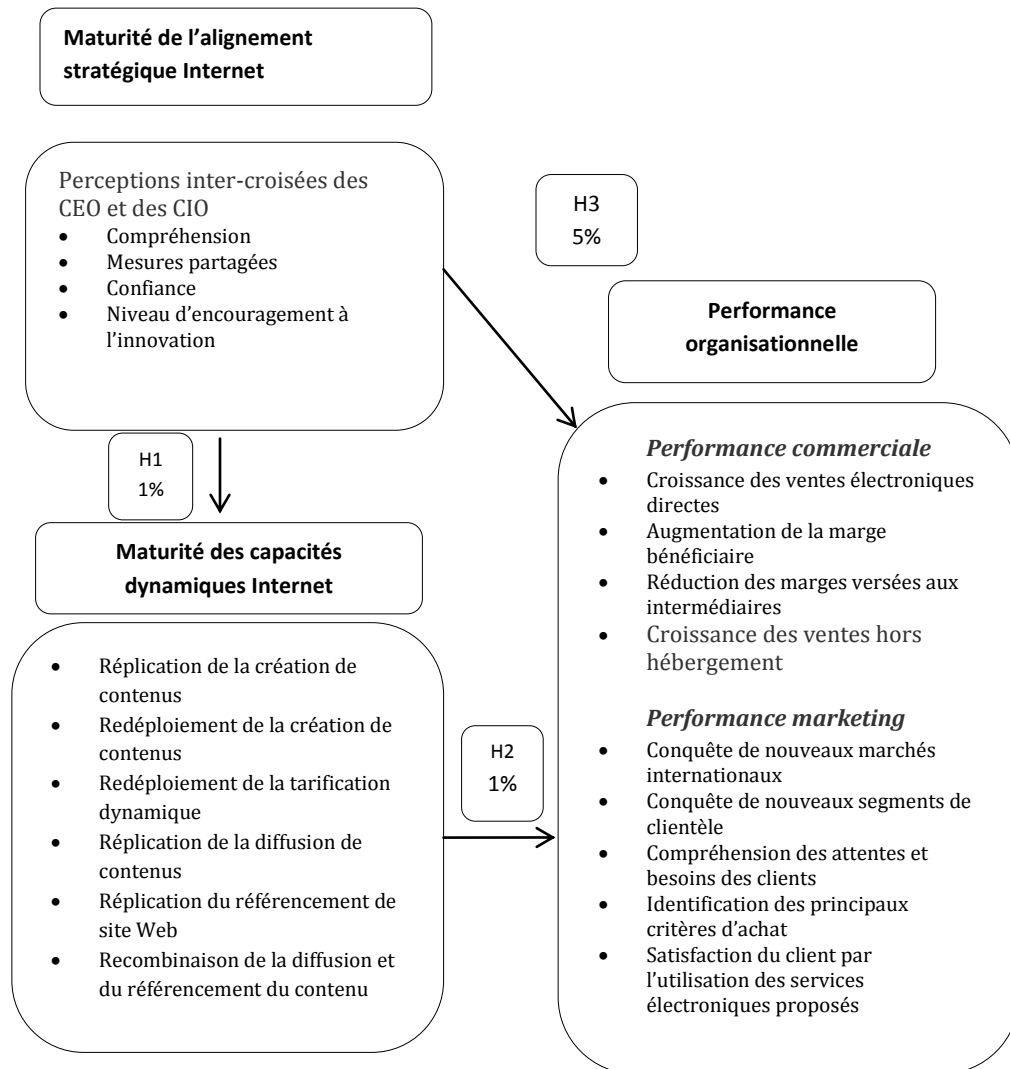
Tableau 4 : Répartition des répondants

		Effectif	Pourcentage
Responsable de déploiement technologique	Internet-Business Manager	20	19,8
	Directeur informatique	7	6,9
	Web Master	74	73,2
	Sous total	101	100
Responsable de déploiement stratégique	Direction de l'hôtel	16	15,84
	Responsable Communication	15	14,85
	Direction marketing	22	21,78
	Yield Manager	14	13,86
	Responsable commercial	18	17,82
	Collaborateur marketing	15	14,85
	Sous total	101	100
	TOTAL	202	

4.2. TEST D'HYPOTHÈSE

Les résultats obtenus par la méthode PLS ont permis de valider les trois l'hypothèse. D'une part, ces résultats démontrent le lien très étroit entre la maturité de l'alignement stratégique Internet et la maturité de capacité dynamique Internet (H1) et entre la maturité des capacités dynamiques Internet et la performance organisationnelle, et ce, avec un seuil de significativité de 1 %. D'autre part, ces résultats démontrent que la maturité de l'alignement stratégique Internet n'est reliée à la performance organisationnelle qu'à un seuil de significativité à 5 %. La figure 2 présente le modèle de recherche enrichi avec les indicateurs retenus pour l'opérationnalisation des concepts de la recherche ainsi que le seuil de significativité des liens testés.

Figure 2: Proposition d'une caractérisation de la maturité des capacités organisationnelle Internet



4.3. DISCUSSION

Si l'on soutient que le concept de capacité a été élucidé pour participer au projet de clarification du lien entre ressources et performance, il est clair qu'on est encore loin de comprendre l'impact différentiel de l'éventail des capacités, tacites ou explicites, que peut détenir une organisation. Dès lors, il fallait un moment donné capter une image d'ensemble de l'impact des capacités observées sur la performance de l'organisation. Telle a été l'intérêt de cette recherche. Pour ce faire, cette recherche a comme objectif de caractériser et opérationnaliser le concept de CD dynamique dans le domaine de la distribution hôtelière. La question du niveau d'ancrage des CD a été mise en relief. Cela revient, encore une fois, à remettre en perspective le manque de

consensus sur la nature et l'objectif des CD. Mais en même temps, il a le mérite de mettre en perspective l'hétérogénéité des CD ainsi que leur impact sur la performance de l'organisation.

Deux perspectives de caractérisation des CD ont été confrontées ici. D'une part il s'agit de la perspective assimilant des CD à la dynamique synergétique (Eisenhardt et Galunic, 2000). C'est dans cette veine que Zollo et Winter (2002) évoquent le modèle d'activité collective (Zollo et Winter, 2002) ou encore la distribution et l'affectation des ressources, le partage des connaissances individuelles dans le groupe selon Okhuysen et Eisenhardt (2002).

Pour faire écho à cette perspective, le concept de l'alignement, familier aux auteurs de la gestion des systèmes d'informations, a fait l'objet de caractérisation en tant que CD.

D'autre part, la perspective de la reconfiguration ou de la reproductibilité se concentre sur la création, l'extension et la modification de la base de ressources de l'entreprise (Helfat et *al.* 2007), ou le redéploiement innovant des ressources existantes (Helfat and Peteraf (2003).

La vérification du lien fort entre maturité des CD et performance organisationnelle revient à corroborer la pertinence des CD, mais cette fois dans le secteur des services en l'occurrence, le secteur hôtelier. Dans ce dernier, l'utilisation d'internet dans le marketing est l'une des opportunités les plus importantes de l'industrie hôtelière (Aldebert et *al.* 2011). En reposant sur des protocoles ouverts, sur des normes communes, on ne peut pas considérer Internet comme un actif stratégique. Cependant, il permet de rendre possible plus facilement la mise en place de stratégie de réplication, de redéploiement et de recombinaison plus efficace dans le cas de distribution du produit hôtelière, intangible de facto.

L'industrie hôtelière illustre très bien les changements induits par l'avènement des technologies Internet. Internet a permis aux hôteliers d'accroître la valeur ajoutée de leur offre en s'adressant directement au client final. En se faisant, les structures hôtelières se sont dotées d'un canal de vente supplémentaire et porteur d'avantage stratégique : diversification de l'offre, élargissement du marché, augmentation de la qualité perçue par le client et réduction des coûts.

Précurseur dans l'analyse de la relation entre la dynamique du marché et la nature des CD, Eisenhardt et Martin (2000) ont observé que les CD adoptées dans des marchés très dynamiques ont tendance à se former sur des règles simples et des routines expérimentées et soigneusement sélectionnées.

Au niveau local, l'opérationnalisation du concept de CD semble pointer du doigt les capacités de l'organisation ayant un impact supérieur sur la performance. Cette démonstration a été possible

grâce d'abord à l'identification des CD activées dans la distribution hôtelière en l'occurrence - création de contenus, diffusion de contenus, référencement, tarification dynamique. Ensuite par l'opérationnalisation du modèle Helfat et Peteraf (2003), basé sur la récurrence et l'exécution itérative, semble donner une trajectoire de maturation pertinente.

Plus concrètement, le choix de la réplication comme perspective d'opérationnalisation des dites capacités internet est congruent dans le cas de la distribution hôtelière au Maroc, ciblant des marchés internationaux. En fait la littérature récente aborde, de plus en plus, la réplication des routines organisationnelles dans différents contextes géographiques comme source fondamentale de l'avantage concurrentiel (Winter et Szulanski, 2001, Teece et *al.* 1997).

De même, le redéploiement consistant à reproduire la même capacité pour développer plusieurs produits est une activité primordiale dans la distribution hôtelière. En se faisant, les hôtels étendent leur profitabilité sur des produits supplémentaires hors hébergement. Cependant, l'optimisation du processus d'activation des CD ne peut aboutir en absence d'une recombinaison, action charnière dans la construction des CD (Teece et *al.* 1997, Grant, 1996, Kogut et Zandler, 1992).

L'impact fort élucidé entre maturité des CD et la performance de l'organisation vient l'encontre de ce qu'avaient proposé Chan et *al.* (1997). Ces derniers ont montré que STROEPIS, instrument de mesure des capacités fournies par les TI, n'avait pas de lien direct sur la performance de l'organisation. Il revient de fond en comble à mettre en évidence encore une fois l'équivocité de l'impact des TI ainsi que l'importance de certains éléments structuraux et environnementaux.

Cette étude a révélé également que les capacités Internet dans le secteur hôtelier ne peuvent contribuer significativement à l'amélioration de la compétitivité que si est seulement si l'entreprise parvient à aligner conjointement les capacités des deux pôles de l'entreprise concernés par la distribution directe. En fait, l'alignement stratégique joue un rôle fondamental dans la satisfaction des managers et par conséquent la maturation de leurs CD.

En revanche, l'impact de l'alignement stratégique est nuancé en quelque sorte dans le cas de cette étude. Certes il constitue une démarche visant à faire coïncider la stratégie ou le déploiement des systèmes d'information sur la ou les stratégies de l'entreprise, mais sa mise en œuvre reste trop souvent limitée. Le défi d'élucider l'alignement est dû probablement à la difficulté de saisir ses dimensions socio-cognitives (Reich et Benbasat, 2000). Selon Ciborra (1997), l'alignement stratégique demeure un construit purement théorique qui parfois présente un décalage avec la

réalité. En effet « *il n'y a pas d'alignement observable et donc pas de cohérence mesurable parce que maintenant la stratégie n'est de fait que de bricolage et la technologie est le plus souvent hors de contrôle* » (Ciborra, 1997, p. 69).

CONCLUSION

Bien que la progression du rôle d'Internet dans l'optimisation de la performance de l'organisation soit aujourd'hui peu contestée, il existe peu de modèles empiriques de déploiement stratégique caractérisant les capacités Internet au sein des entreprises. En partant d'un champ empirique encore peu étudié en management - celui de la maturité des capacités Internet – et en se basant sur des concepts situés au carrefour de deux domaines de recherche en sciences de gestion, en l'occurrence le domaine des systèmes d'information et celui du management stratégique, cet article a mis l'accent sur deux perspectives de construction de maturité des capacités liées à Internet. Si le concept de maturité capacité dynamique selon Helfat et Peteraf (2003) présente une approche managériale pertinente pour faire face à un environnement rapidement changeant, le concept de l'alignement stratégique - traité sous le prisme émergent basé sur l'approche par les ressources -, présente une vision plus globale et collective des capacités de l'organisation en scrutant les dimensions sociales et managériales.

Au niveau méthodologique, cet article a porté un soin particulier à l'opérationnalisation des concepts par une démarche combinant une analyse à la fois qualitative et quantitative centrée sur le déploiement stratégique d'Internet dans la distribution hôtelière.

En ce qui concerne les implications managériales, cette recherche a été réalisée avec le souci de participer à l'enrichissement des études par l'amélioration de l'usage et de l'évaluation de l'Internet dans la distribution. Le modèle proposé a également le mérite d'apporter un éclairage sur l'intentionnalité des individus, mais surtout le dynamisme relationnel et la perception partagés des acteurs de déploiement stratégique et technologique d'Internet. La lumière a donc été mise sur l'aspect relationnel dans la capacité de l'alignement stratégique en insistant sur certaines variables telles que la communication, le partage de responsabilité et le degré d'interaction (Chan et Reich, 2007 ; Reich et Benbasat, 2000 ; Luftman, Papp et Brier, 1999). Traduite sous forme de recommandations managériales, l'approche théorique proposée ainsi que les résultats obtenus pourraient être utilisés par les dirigeants de la distribution hôtelière comme

cadre d'analyse pour diagnostiquer la maturité de leur capacité dynamique et leur alignement stratégique internet.

Les mesures effectuées dans cette recherche selon des modèles de variance mesurent plus des « états finaux » dans un temps (t). Cependant, bien que nous reconnaissons que l'approche longitudinale donnerait plus de résultats explicatifs. Il semble qu'une approche multi-période (Sabherwal, Hirschheim et Goles, 2001), qui s'inspire de la théorie de l'équilibre ponctué (Romanelli et Tushman, 1994), refléterait mieux l'analyse diachronique des différentes périodes de la maturité dans le temps. Ceci constituerait l'objet de future recherche sur ce sujet

Références :

- Acha, N., et Louitri, A. (2012), Contribution à la compréhension de l'influence de la culture d'entreprise sur son orientation entrepreneuriale : une approche par les ressources, Les Actes du Cifepme- Brest.
- Adner, R., Helfat, C.E. (2003), Corporate effects and dynamic managerial capabilities, *Strategic Management Journal*, 24:10, 1011-1025.
- Aldebert, B., Duc, L., Monnoyer, M-C, (2011), La recherche de productivité dans l'hôtellerie », Actes du congrès AIM, Ile de La Réunion.
- Altintas, G., 2009, Capacités dynamiques : revue de la littérature, limites et voies de recherche, 18e Conférence de l'AIMS, Grenoble.
- Ambrosini, V., Bowman, C. (2009), What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Review*, 11 :1, 29-49.
- Brulhart, F., Guieu, G., Maltese, L., & Prévot, F. (2010), Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités. *Revue Française de Gestion*, 204, 83-86.
- Brulhart, f., Guieu, g., Maltese, l., & Prévot, f. (2010), Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités, *Revue Française de Gestion* n° 204, p.83-86.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources And Sustained Competitive Advantage, *Journal Of Management* 17:1, 99-120.
- Bergeron, F., Raymond, L., Rivard, S. (2004). Ideal Patterns Of Strategic Alignment And Business Performance. *Information And Management* 41:8, 1003-1020.
- Bharadwaj, A. (2000). A Resource Based Perspective On Information Technology And Firm Performance: An Empirical Investigation. *Mis Quarterly* 24:1, 169-196.
- Carter, MC., Hoffman J. J., Cullen J (1994). The Effects Of Computer Technology And Decision-Making Structure On Organizational Performance: A Dual-Core Model Approach. *The Journal Of High Technology Management Research* 5:1, 59-76.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., Copeland, D. G. (1997), Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment, *Information Systems Research*. 8:2, 125-150.
- Chan, Y., Reich, B. (2007). Alignment: What Have We Learned? *Journal Of Information Technology*, 22: 297-315.
- Chan, Y.E., Sabherwal. R., Thatcher, J.B. (2006). Antecedents and outcomes of strategic is alignment : an empirical investigation. *IEEE Transactions On Engineering Management* 53:1, 27-47.

- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, And Strategic Alignment. *Information Systems Research*, 8:2, 125-150.
- Ciborra, C.U. (1997). De profundis? Deconstructing The Concept Of Strategic Alignment. *Scandinavian journal of information systems*, 9:1.
- Conner, k. R., Prahalad, C. K. (1996), A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism, *Organization Science*, 7 :5, 477-501.
- Danneels, E. (2008), Organizational antecedents of second-order competences , *Strategic Mangement Journal*, 29: 519-543.
- Desq, S., Fallery, B., Reix, R., Rodhain, F. (2002). 25 Ans De Recherches En Systèmes D'information, *Systèmes D'information Et Management*, 3 :7, 5-31
- Delone W. H., Mclean E. R., (1992). Information Systems Success: The Quest For The Dependant Variable. *Information systems research*, 3:1, 60-95.
- Donaldson, L. (2001), *The Contingency Theory Of Organizations*, Sage, Thousand Oaks. In R.G. Eccles, & N. Nohria. *Beyond The Hype: Rediscovering The Essence Of Management.*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drazin, R., & Van De Ven, A. H. (1985), Alternative Forms Of Fit In Contingency Theory, *Administrative Science Quarterly*, 30: 514-539.
- Eisenhardt K. M. & Martin J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal* 21(10/11): 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. & Galunic, D. C., (2000), Coevolving: At last, a Way to Make Synergies Work, *Harvard Business Review*, 78 :1, 91-101.
- Felin, T. et Foss, N. J., (2005), Strategic organization: A field in search of microfoundations, *Strategic Organisation*, 3 : 4, 441-455.
- Felin T. et Hesterly W. S. (2007), « The knowledge-based view, heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge », *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, 195-218.
- Garbuio, M., King, A. W., & Lovallo, D. 2011. Looking Inside: Psychological Influences on Structuring a Firm,Ãs Portfolio of Resources. *Journal of Management*, 37 :5, 1444-1463.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory Of Competitive Advantage: Implications For Strategy Formulation. *California Management Review*, Spring. 114-135.
- Hamel, G., (1994), The concept of core competence », in Hamel, G. & Heene, A. (dir): *Competence-Based Competition*, Wiley/SMS. Vol. 11, n°3.
- Helfat, C.E., Peteraf M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycle. *Strategic Mangement Journal*, 24:10, 997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S. Mitchell, W. Peteraf, M., Singh, H. Teece, D. AND Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change In Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Henderson, J. C. AND Venkatraman, N. (1993). *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology For Transforming Organizations*. *Ibm systems journal*, 32:1, 4-16.
- Huang, C.D. & Hu, Q. (2007). Achieving It-Business Strategic Alignment Via Enterprisewide Implementation Of Balanced Scorecards. *Information Systems Management*, 24:2, 173-184.
- Janssen, M., Alexiev, A., Hertog,P.D., Castaldi, C. (2012), A multi-level multidimensional approach for measuring dynamic capabilities in service innovation management , Paper to be presented at the DRUID 2012 on June 19 to June 21 at CBS, Copenhagen, Denmark,
- Jouirou, N; Kalika, M. (2004), L'alignement stratégique: déterminant de la performance ; étude empirique sur les PME, Actes du 9e Colloque de l'AIM, Evry, France.

- Kale, P., Singh, H., (2009), Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, *Strategic Management Journal*, 28: 981-1000.
- King, A.A., Tucci C.L. (2002), Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capability”, *Management Science*, 48 :2, 171-186.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J.C., Groen, A.J. (2010), The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques, *Journal of Management*, 36 :1, 349-372.
- Kearns, G. S. & Lederer, A. L. (2003). A Resource-Based View Of Strategic It Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 34:1, 1-29.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge Of The Firm: Combinative Capabilities And Replication Of Technology. *Organization Science*: 383-397.
- Luftman, J. Kempaiah, R. (2007). An Update On Business-IT alignment: “A Line” Has Been Drawn. *Mis Quarterly Executive* 6 (3).
- Luftman, J. & Brier, T. (1999). Achieving And Sustaining Business-It Alignment ., *California Management Review* No. 1, FALL: 109-122.
- Luftman, J. (2000). Assessing Business-It Alignment Maturity. *Communications of the ais*, 4:14, 1-50.
- Lorino, P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Edition d’Organisations
- DeLone, W. H., McLean E. R., (1992), Information systems success: the quest for the dependant variable, *Information Systems Research*, 3 :1, 60-95.
- Marsh, S.J., Stock, G.N.(2006), Creating Dynamic Capability: The role of intertemporal integration, knowledge retention, and interpretation, *The journal of Product Innovation Management*, 23, 422-436.
- Mata, F.J., Fuerst, W.L. & Barney, J.B. (1995). Information Technology And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *Mis Quarterly*, 19 :4, 487-505.
- Narayanan, V.K., Colwell, K., Douglas, F.L. (2009), Building organizational and scientific platforms in the pharmaceutical industry: A process perspective on the development of dynamic capabilities, *British Journal of Management*, 20: 1, 25 – 40.
- Nelson, R.R., Winter, S.J., (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Pres.
- Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990), The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* May/June, 79-91.
- Porter, M.E., (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March, 63-78.
- Priem, R.L., Butler, J.E. (2001), Is the resource-based view: a useful perspective for strategic management research?, *Academy of Management Review*, 26: 1, 22-40.
- Raymond, L. Croteau, A.-M. Bergeron, F. (2010). *La Performance Des Ti Expliquée Par Leur Rôle Stratégique, Leur Gestion Et Leur Utilisation*. 15em Colloque De L’association Information Et Management (AIM), La Rochelle, France : 1-15.
- Reich, B. H., & Benbasat, I. (1996). Measuring The Linkage Between Business And Information Technology Objectives. *Mis Quarterly* 20 (1).
- Romanelli, E., Tushman, M.L. 1994, Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, *Acad. of Management* , 37 :5 , 1141-1166.
- Rothaermel, F. T. et Hess A. M., (2007), Building Dynamic Capabilities », *Organization Science*, 18 : 6, 898-921.
- Sabherwal, R., Chan, Y. (2001). Alignment between business and is strategies: a study of prospectors, analyzers, and defenders. *Information Systems Research*, 12:1, 11-33.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R., Goles, T. (2001), The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model, *Organization Science*, 12:2, 179-197.
- Salvato, C., Rerup, C (2011), Beyond collective entities: multi-level research on organizational routines and capabilities”. *Journal of Management*, 37:2, 468-490.

- Salvato, C., (2009), Capabilities unveiled: the role of ordinary activities in the evolution of product development processes , *Organization Science*, 20 : 2, 384-409.
- Schreyögg, M., Kliesch-Eberl, G. (2007), How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a dual Process Model of Capability Dynamisation , *Strategic Management Journal*, 28: 913-933.
- Teece, D.J., (2007), Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*. 28: 13, 1319- 1350.
- Teece, D.J., Pisano G., Shuen., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18: 7, 509-533.
- Teece, D. J., Rumelt R., Dosi, G., Winter, S. (1994), Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 23: 1-30.
- Venkatraman, N. (1989), The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, 9:513-525.
- Wang, CL., Ahmed., PK. (2007), Dynamic Capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 9:1, 31-51.
- Weppe, X., Warnier V., Lecocq, X. (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives, Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, *Revue française de gestion*, n° 234.
- Weppe, X., Warnier V., Lecocq, X., Frery, F. (2012), Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : la « théorie des ressources » selon J.B. Barney, *Revue Française de Gestion*, 38 : 228-229, 253-268.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View Of The Firm. *Strategic management journal*. 5 : 171-180.
- Winter Sidney G. (2003), Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24:10, 991-995.
- Yami, S., Lehmann-Ortega L., Naro, G.(2008), Capacités dynamiques coopétitives: le cas MSI dans la sous-traitancemécanique, Conférence de l'AIMS, 28-30 mai.
- Zahra, S., Sapienza. H., Davidsson, P. (2006), Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda , *Journal of Management Studies*, 43: 917-955.
- Zollo, M., Winter, S. G., (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, *Organization Science*, 13 :3, 339-35.