

# Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources

Jean-Pierre Booto Ekionea, Gérard Fillion, Prosper Bernard and Michel Plaisent

Volume 41, Number 1, 2010

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1006096ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1006096ar>

[See table of contents](#)

## Publisher(s)

Revue de l'Université de Moncton

## ISSN

1712-2139 (digital)

[Explore this journal](#)

## Cite this note

Booto Ekionea, J.-P., Fillion, G., Bernard, P. & Plaisent, M. (2010). Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu : une analyse par la théorie des ressources. *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), 247–271. <https://doi.org/10.7202/1006096ar>

## Article abstract

The resource based view presents a strategic approach by which an organization uses its internal resources to obtain a sustained competitive advantage. Indeed, during the last two decades, managers have considered that certain resources and specific capabilities of an organization are crucial to explain its performance. One of the challenges confronted by managers is to identify, develop, protect and deploy these resources in a direction which ensures a sustained competitive advantage. Knowledge is recognized like one of these rare intangible organisational resources likely to grant a sustained competitive advantage. Thus, resuming the case study of Cooper, Watson, Wixon and Goodhue (2000), this research note applies the resource-based theory of knowledge management and information technologies. Also, it contributes to help managers on the strategic potential and the importance of developing a specific leadership in knowledge management and information technologies.

## **NOTE DE RECHERCHE**

### **LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION, LA GESTION DES CONNAISSANCES ET UN AVANTAGE CONCURRENTIEL SOUTENU : UNE ANALYSE PAR LA THÉORIE DES RESSOURCES**

Jean-Pierre Booto Ekionea,

Gérard Fillion

Université de Moncton

et

Prosper Bernard,

Michel Plaisent

Université du Québec à Montréal (UQAM)

#### **Résumé**

La théorie des ressources présente une approche stratégique par laquelle une organisation a recours à ses ressources internes en vue d'obtenir un avantage concurrentiel durable. En effet, depuis une vingtaine d'années, les gestionnaires considèrent que certaines ressources et certaines capacités spécifiques des entreprises sont cruciales pour expliquer la performance en affaires. Un des défis à relever, pour ces gestionnaires, est d'identifier, de développer, de protéger et de déployer ces ressources dans une direction qui assure un avantage concurrentiel durable. Or, la connaissance est reconnue comme l'une de ces rares ressources organisationnelles intangibles susceptibles d'accorder un avantage concurrentiel durable. Ainsi, reprenant l'étude de cas de Cooper, Watson, Wixon et Goodhue (2000), cette note de recherche applique la théorie des ressources en gestion des connaissances et en technologies de l'information et contribue à conscientiser les gestionnaires sur le potentiel stratégique et l'importance de développer un leadership spécifique en gestion des connaissances et en technologies de l'information.

**Mots clés:** Théorie des ressources, gestion des connaissances, avantage concurrentiel durable, création de valeur, technologies de l'information.

### **Abstract**

The resource based view presents a strategic approach by which an organization uses its internal resources to obtain a sustained competitive advantage. Indeed, during the last two decades, managers have considered that certain resources and specific capabilities of an organization are crucial to explain its performance. One of the challenges confronted by managers is to identify, develop, protect and deploy these resources in a direction which ensures a sustained competitive advantage. Knowledge is recognized like one of these rare intangible organisational resources likely to grant a sustained competitive advantage. Thus, resuming the case study of Cooper, Watson, Wixon and Goodhue (2000), this research note applies the resource-based theory of knowledge management and information technologies. Also, it contributes to help managers on the strategic potential and the importance of developing a specific leadership in knowledge management and information technologies.

**Key words:** Resource based view, knowledge management, sustainable competitive advantage, value creation, information technology.

### **Introduction**

En ce qui concerne la rentabilité ou la création de la valeur, Rumelt (1991) illustre les hypothèses théoriques de la perspective de la ressource. Ces hypothèses portent sur les rentes de long terme des divisions qui sont associées à leurs dotations en ressources, positions concurrentielles et stratégiques uniques et non à l'industrie ni à la firme multidivisionnelle dans lesquelles elles évoluent. Ceci expliquerait en partie le succès que pourraient connaître certaines entreprises parce qu'elles ne misent pas sur la diversification des ressources, mais sur l'observation et la valorisation des ressources internes comme le suggèrent Dierick et Cool (1989). Ainsi,

avec l'aide de la théorie des ressources, la connaissance est identifiée aujourd'hui comme l'une des rares ressources organisationnelles intangibles susceptibles d'accorder un avantage concurrentiel (Acedo, Barroso et Galan, 2006; Aronson, Halawi & McCarthy, 2005; Barney, 1991; Barney, Muhanna et Ray 2005; Lado, 2006; Sharkie, 2003) car, l'analyse se servant des cadres conceptuels proposés par la théorie des ressources et de l'étude du cas de la First American Corporation (Cooper *et al.*, 2000), aide à démontrer qu'effectivement la connaissance est l'une des rares ressources organisationnelles capable d'accorder un avantage concurrentiel soutenu.

En effet, quelques applications de cette théorie, à plusieurs domaines de gestion, se font de plus en plus signaler notamment en technologies de l'information (TI) (Bharadwaj, 2000; Mata, Fuerst, et Barney, 1995).

Cette note de recherche contribue donc à nourrir les discussions au niveau des chercheurs en gestion des connaissances (GC) et en TI pour bien cerner le potentiel stratégique de la GC et des TI d'une part et à conscientiser les gestionnaires de l'importance de développer le leadership et d'élever le niveau de management des connaissances organisationnelles et des TI, d'autre part. Le présent texte est subdivisé en cinq sections : (1) Présentation de la théorie des ressources ainsi que ses principales applications en technologies de l'information; (2) la connaissance est définie comme ressource interne de l'organisation susceptible d'accorder un avantage concurrentiel soutenu; (3) application de la théorie des ressources en gestion des connaissances; (4) application de la théorie des ressources en technologies de l'information; (5) application de la théorie des ressources dans un cas d'entreprise et analyse à l'aide de la théorie des ressources.

## **1. La théorie des ressources dans l'entreprise**

Dans les organisations, la connaissance correspond au capital d'expertise que détiennent les employés dans les différents domaines qui constituent le cœur de métier de l'entreprise. Certaines autres connaissances sont disséminées à travers l'organisation dans des supports papiers et électroniques. Ces connaissances doivent être gérées afin d'améliorer l'efficacité globale et la compétitivité des entreprises (Aronson *et al.*, 2005; Barney, 1991; Barney *et al.*, 2005; Kraaijenbrink,

Spender et Groen, 2010; Wernerfelt, 1984). En effet, selon la théorie du management par les ressources, le « *développement de la 'firme' ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de son succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients* » (Durand, 1997 : 14).

Ainsi, le concept de capacité organisationnelle est l'habileté d'une organisation à acquérir et à utiliser ses ressources internes pour performer certaines tâches et certaines activités afin d'atteindre ou de soutenir un avantage concurrentiel et une performance d'affaires (Grant, 1991). En effet, « *les capacités ne représentent pas réellement une ressource; elles se concentrent plutôt sur la combinaison et sur le lien entre les ressources* » (Kliesch-Eberl et Schreyo, 2007). Aussi, « le concept de capacité organisationnelle est défini comme une habileté pour réaliser le déploiement, la combinaison et la coordination de ressources et de compétences à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre des objectifs stratégiques préalablement définis » (St-Amant et Renard, 2004 : 4). En effet, c'est dans l'approche stratégique de la théorie des ressources que le concept de capacité organisationnelle est le mieux expliqué, parce que cette théorie « fait référence aux moyens qui appartiennent à l'organisation et qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants », en développant les capacités organisationnelles spécifiques (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Teece *et al.*, 1997, cités par St-Amant et Renard, 2004). Le concept des capacités organisationnelles s'étend actuellement à la gestion des connaissances (Grant, 1996; Jensen et Webster, 2009; Kogrit et Zander, 1992; Quinn, Anderson, et Fiinkelstein, 1996; Romme *et al.*, 2010; Spender, 1996).

La théorie des ressources est basée sur deux principes dans l'analyse des sources d'avantage concurrentiel à savoir : (1) le principe d'hétérogénéité des ressources qui stipule que dans une industrie donnée, les ressources internes des entreprises sont distribuées inégalement, lesquelles, valorisées et combinées, conduisent à un certain nombre d'aptitudes organisationnelles spécifiques et (2) le principe d'immobilité des ressources qui soutient que ces ressources ne doivent pas être parfaitement mobiles à travers cette industrie pour qu'un avantage concurrentiel obtenu soit durable (Barney, 1991; Conner, 1991).

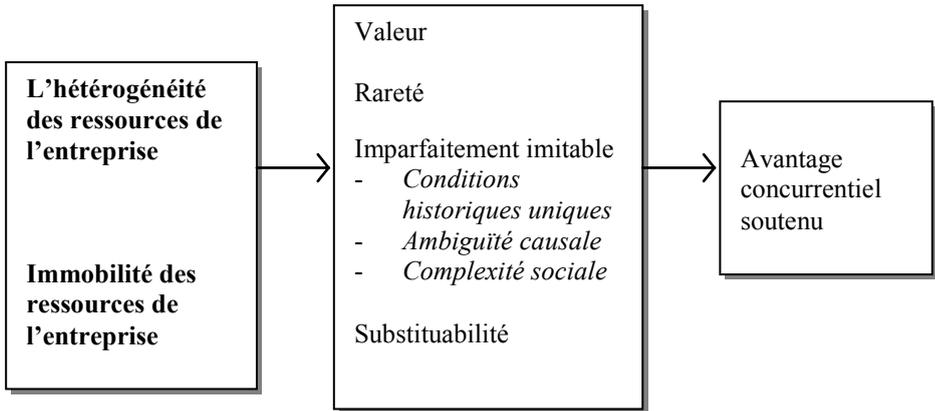
Cette approche d'orientation interne participe d'une logique de pensée qui conduit à la résurgence d'un cadre théorique fondé sur l'étude de la valorisation des ressources internes. Ainsi, l'émergence du nouveau paradigme stratégique centré sur les ressources a remis en cause la recherche du seul positionnement résultant d'une adaptation aux contraintes du marché. D'après Grant (1996), l'entreprise est un unique confluent de ressources et de capacités hétérogènes, qui pilotent les bases de son avantage concurrentiel et de sa rentabilité. Ces ressources peuvent être visualisées comme tangibles (usine, matériels, terrains et ressources naturelles, matières premières, etc.) d'un côté, c'est-à-dire comme des inputs micro-économiques, et, comme intangibles (la réputation de l'entreprise, la culture, les marques déposées, les droits de progiciels, les réseaux personnels et organisationnels), de l'autre côté. Les ressources intangibles sont souvent considérées comme étant des ressources d'avantage concurrentiel, car leur imitation n'est pas aussi aisée que dans le cas des ressources matérielles. Selon Barney (1991), les ressources des firmes incluent les capitaux, les capacités, les processus organisationnels, les attributs de l'organisation, l'information, les connaissances, etc. qui sont gérées par une entreprise et utilisées de manière à concevoir et à mettre en application les stratégies qui améliorent son efficacité. Ces ressources sont classifiées en trois grandes catégories : (1) les ressources physiques qui comprennent toutes les immobilisations corporelles de la société : la technologie, les équipements et installations, la localisation géographique et l'accès aux matières premières; (2) les ressources humaines qui englobent le leadership, la formation (les qualifications spécialisées), l'expérience, le jugement, l'expérience et la perspicacité des différents cadres et employés d'une entreprise; (3) les ressources organisationnelles qui incluent la structure formelle de l'entreprise, ses éléments de planification et de contrôle ainsi que des éléments informels tels que les relations interpersonnelles et sa réputation.

Comme le montre la figure 1, et selon Barney (1991), pour qu'une ressource interne de l'entreprise soit jugée capable d'accorder ou de soutenir un avantage concurrentiel, elle doit être : (1) de valeur : c'est-à-dire permettre à l'entreprise de concevoir des stratégies qui amélioreront son efficacité et son efficacité; (2) rare : appartenir à un groupe sélect et ne pas être implantée par un nombre important des entreprises du secteur d'activité pour que les concurrents ne risquent, avec les mêmes

ressources, de réussir à les copier; (3) imparfaitement imitable car, il faut que les concurrents, ne disposant pas des ressources permettant l'élaboration de stratégies créatrices de valeur, ne puissent s'en procurer. Une ressource d'une entreprise est imparfaitement imitable dans les conditions ci-après : (a) l'habileté d'une entreprise est fonction des conditions historiques uniques qui peuvent lui donner un savoir-faire ou une tradition difficilement imitable, car, selon la théorie des ressources, l'habileté de l'entreprise à acquérir et à exploiter certaines ressources dépend de son positionnement spatio-temporel, (b) le lien entre les ressources d'une entreprise et un avantage concurrentiel soutenu est une ambiguïté causale quand le lien entre les ressources contrôlées par l'entreprise et les avantages compétitifs soutenus n'est pas compris par les concurrents (dans ce cas, il est difficile pour celui qui tente de copier les stratégies de l'entreprise, à succès, de savoir quelle ressource imiter) et l'entreprise elle-même, dans ce cas, a intérêt à entretenir cette ambiguïté vis-à-vis de ses concurrentes, (c) la ressource générant un avantage concurrentiel est complexe socialement : certaines ressources telles que les relations interpersonnelles, la réputation de l'entreprise peuvent être de véritables phénomènes sociaux, difficilement imitables; (4) irremplaçable (ou ne pas avoir de substituts stratégiques) : c'est une ressource dont les entreprises concurrentes ne peuvent pas disposer de possibilités à copier ou à substituer : c'est-à-dire qu'il ne devrait donc pas exister de possibilités pour les concurrents de l'entreprise de mettre en place, à l'aide des ressources similaires ou différentes, les mêmes stratégies que l'entreprise à succès.

En effet, la théorie des ressources a bénéficié de contributions d'auteurs en management, stratégie, sciences de l'information, de la communication et en technologies de l'information. Ainsi, son application en gestion des connaissances mène à des pistes intéressantes quant à l'évolution de la théorie et à son utilisation pratique au niveau des organisations.

**Figure 1 : Relation entre l'hétérogénéité et l'immobilité des ressources et l'avantage concurrentiel soutenu (Barney, 1991)**



## 2. La gestion des connaissances organisationnelles

Il est généralement accepté dans la littérature (Blackler, 1995; Davenport et Prusak, 1998; Tsoukas et Vladirov, 2001) que lorsque l'information est interprétée et mise en action, dans un contexte par un individu, elle devient une connaissance (Koh, Thomas, et Arunachalam *et al.*, 2005). Pour ce faire, la connaissance est définie comme « un jugement des événements et des items significatifs qui viennent d'un contexte particulier ou d'une théorie particulière » (Koh *et al.*, 2005 : 57). Par ailleurs, Alavi et Leidner (2001 : 109) définissent la connaissance comme « l'information que possède un individu (qui peut être nouvelle ou ancienne, elle est unique et utile) sur des faits, des procédures, des concepts, des interprétations, des idées, des observations et des jugements ». Afin de mieux cerner le concept de « connaissance » dans le contexte organisationnel, le tableau 1 résume les définitions des concepts clefs.

**Tableau 1 : Définition des concepts clefs**

<b>Concept</b>	<b>Définition</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Donnée</b>	Les données sont constituées d'une séquence ordonnée d'articles ( <i>items</i> ) ou d'événements, de chiffres bruts ( <i>raw numbers</i> ) et de faits, d'images et de sons. Une donnée est une information codifiée dans un support quelconque.	Alavi et Leidner, 2001; Koh <i>et al.</i> , 2005 : 57; Sharma, Wickramasinghe et Gupta, 2005
<b>Information</b>	L'information est une classification dans un contexte des items et des données filtrées et synthétisées entre lesquels sont présentées les relations : l'information est le résultat des données traitées dans un but précis.	Alavi et Leidner, 2001; Davenport et Prusak, 1998; Koh <i>et al.</i> , 2005 : 57; Spiegler, 2000
<b>Connaissance</b>	Lorsque l'information est interprétée et mise en action, dans un contexte par un individu, elle devient une connaissance.	Blackler, 1995; Davenport et Prusak, 1998; Koh <i>et al.</i> , 2005; Tsoukas et Vladirou, 2001
<b>Gestion des connaissances</b>	la gestion des connaissances est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation.	Alavi et Leidner, 1999; Earl, 2001

Ainsi, Nonaka (1994) et Polanyi (1962, 1967) identifient deux catégories de connaissances : les connaissances explicites et les connaissances tacites. Les connaissances explicites sont articulées précisément et formellement. Ces connaissances sont codifiées dans des documents, des bases de données et des bases documentaires, des procédures corporatives et des meilleures pratiques (Alter, 2002).

La connaissance tacite est pour sa part la sagesse pratique d'un expert, qui est difficile à capturer ou à codifier. Une connaissance de ce type varie selon le contexte de son application comme par exemple une industrie de la manufacture, un laboratoire de recherche, une base militaire, etc. C'est ainsi que Bollinger et Smith (2001 : 9) définissent « les connaissances tacites comme celles qui ne sont pas articulées et qui sont dans la tête d'une personne et souvent difficiles à décrire et à transférer. Ces connaissances sont les leçons apprises, le savoir comment, le jugement, les règles, l'intuition, etc. Elles sont aussi les caractéristiques clés des apprentissages basés sur les équipes ».

Nonaka et Takeuchi (1995, 1997) présentent les connaissances tacites sous deux formes : cognitives et techniques. Les connaissances cognitives (les modèles mentaux, les perspectives, les croyances, les schémas) sont celles qui assistent les individus dans la compréhension de leur monde et font référence aux différentes conceptions (le savoir quoi).

Les connaissances techniques (le savoir comment, les savoirs métiers, les habiletés) sont celles qui assistent les individus à compléter leurs tâches et leurs devoirs quotidiens.

Le partage des connaissances tacites entre individus demande une communication verbale et non verbale (par exemple l'observation), la modélisation, l'initiation et les non-dits du métier ("*jobshadowing*") (Edge, 2005). Une autre catégorie de connaissances non négligeable est la connaissance culturelle (Koh *et al.*, 2005). En effet, les connaissances culturelles sont définies comme étant les prétentions, les croyances et les valeurs d'un peuple, d'une équipe de travail ou d'une organisation. Plusieurs autres catégories de connaissances sont abordées dans la littérature, mais toutes se réfèrent aux trois catégories principales qui viennent d'être définies. Ainsi, dans cette note de recherche, lorsqu'on parlera de la connaissance, il y a lieu de considérer ces trois principales catégories telles que définies par Nonaka (1994), Alter (2002) et Koh *et al.* (2005).

Car, comme le constatent Dieng *et al.* (2000), les grands groupes industriels reconnaissent l'importance stratégique d'une meilleure exploitation de leur patrimoine de connaissance. Préserver et valoriser les expériences professionnelles, les acquis techniques, bref le savoir-faire, est devenu une nécessité vitale pour l'entreprise, qui doit savoir agir,

savoir réagir et savoir innover au niveau collectif. Pour ce faire, les entreprises doivent inventer de nouvelles formes d'organisation favorisant un véritable partage de connaissances pour améliorer les conditions de travail de leurs employés (Dieng *et al.*, 2000). La gestion des connaissances est largement considérée comme un processus impliquant les activités diverses d'une organisation. Alavi et Leidner (2001) considèrent les processus de base que sont la création, la conservation, l'accès, le transfert, et l'application des connaissances. Nonaka (1994), quant à lui, préconise un mécanisme de création des connaissances à quatre étapes à savoir la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et l'intériorisation.

Selon Lytras, Pouloudi et Poulymenakou (2002), et dans le but d'améliorer la productivité et de développer un avantage concurrentiel, une organisation voulant acquérir, conserver, accéder, maintenir et réutiliser les connaissances considère quatre aspects distincts : (1) les technologies de l'information, (2) les processus d'affaire, (3) les sources de connaissances et (4) les comportements individuels. Selon l'approche de la gestion des connaissances comme gestion du capital intellectuel, la connaissance est un capital constitué d'actifs intangibles qui sont difficiles à répertorier sur un bilan corporatif, telles les habiletés des employés, l'information, les brevets, les marques de commerce, et la recherche et le développement (McAdam et McCreedy, 1999). Dans ce contexte, l'objectif de la gestion des connaissances organisationnelles est de développer une stratégie et des moyens pour maximiser le capital intellectuel et les actifs à caractère humain.

Ainsi, dans cette note de recherche, la gestion des connaissances peut alors être définie comme un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation. Elle est liée à deux types d'activités : (1) les activités par lesquelles on tente de documenter et de s'appropriier les connaissances individuelles, et celles servant à diffuser ce savoir au sein de l'organisation et, (2) les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquels on partage un savoir non codifié. C'est pourquoi la gestion des connaissances est considérée comme un processus systémique et organisationnel pour l'acquisition, l'organisation et la communication des connaissances implicites et explicites entre employés en vue d'une

utilisation effective et productive (Alavi et Leidner, 1999). La gestion des connaissances a donc trait à toute activité systématique de l'organisation liée à la saisie et au partage des connaissances (Earl, 2001).

### **3. L'application de la théorie des ressources en gestion des connaissances**

La connaissance, comme ressource interne de l'organisation, est l'une des rares ressources organisationnelles intangibles susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel (voir le tableau 2), car, si l'organisation développe les capacités distinctives de gestion des connaissances, cette ressource remplit toutes les quatre qualités d'une ressource capable d'apporter un avantage concurrentiel, comme le stipule Barney (1991) et développé à la première section, pour des raisons suivantes : la connaissance est une ressource (1) de valeur : parce qu'une fois mise en place, elle permet à l'entreprise de concevoir des stratégies qui amélioreront son efficacité et son efficacité; (2) rare : parce que les risques que les concurrents réussissent à la copier avec les mêmes ressources sont très faibles compte tenu de son caractère immatériel; (3) imparfaitement imitable car étant donné : (a) son caractère unique et le positionnement spatio-temporel de l'entreprise propriétaire qui requiert un savoir-faire et une tradition difficilement imitable, (b) l'existence d'une ambiguïté causale qu'entretient la connaissance comme ressource rend difficile et même impossible qu'un concurrent comprenne et établisse le lien entre les connaissances contrôlées par l'entreprise et les avantages compétitifs obtenus (c) la complexité sociale qui entoure la création des connaissances telles que les relations interpersonnelles qui sont difficilement imitables; (4) qui ne doit pas avoir de substituts stratégiques : car il est difficile que les concurrents de l'entreprise, à succès, ait la possibilité de mettre en place ou développer, à l'aide des ressources similaires ou différentes, les mêmes mécanismes, conditions et habiletés qui ont conduit à la création des connaissances.

Ainsi, nous réalisons que seules les habiletés en gestion des connaissances confèrent un avantage concurrentiel soutenu. Car, ce ne sont pas, comme le soulignent Mata *et al.* (1995), (1) les coûts de changement (switching costs) liés aux investissements spécifiques en gestion des connaissances; (2) l'accès aux capitaux pour le développement

et l'exploitation des connaissances; (3) l'appropriation des connaissances ou (4) les habiletés techniques en gestion des connaissances qui accordent un avantage concurrentiel soutenu, mais ce sont les habiletés managériales en gestion des connaissances qui en sont capables. C'est d'ailleurs ce que nous présentons à la section 4 portant sur l'application de la théorie des ressources en technologies de l'information et tentons d'expliquer dans la relecture du cas de First American Corporation (FAC) (Cooper *et al.*, 2000) que nous exploitons à la section 5 du présent texte.

**Tableau 2 : La connaissance est une des rares ressources stratégiques**

<b>Critères d'une ressource stratégique selon Barney (1991)</b>	<b>La connaissance est une ressource :</b>
Être une ressource de valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de valeur parce qu'une fois les conditions de sa gestion mises en place, elle permet à l'entreprise de concevoir des stratégies qui amélioreront son efficacité et son efficacité.</li> </ul>
Être une ressource rare	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rare parce que les risques que les concurrents réussissent à la copier avec les mêmes ressources sont très faibles compte tenu de son caractère immatériel.</li> </ul>
Être une ressource imparfaitement imitable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• imparfaitement imitable à cause de son caractère unique, de l'existence d'une ambiguïté causale (c) de la complexité sociale qui entoure sa création.</li> </ul>
Être une ressource qui ne doit pas avoir de substituts stratégiques	<p>Qui n'a pas de substituts stratégiques car il est difficile que les concurrents de l'entreprise à succès ait la possibilité de développer, à l'aide des ressources similaires ou différentes, les mêmes mécanismes, conditions et habiletés qui ont conduit au succès.</p>

#### **4. Application de la théorie des ressources en technologies de l'information**

En effet, Wikiberal contributors (2010) constatent que « les technologies de l'information jouent un rôle important dans la théorie du management par la connaissance car les systèmes d'information sont utilisés pour synthétiser, pour renforcer et pour accélérer la gestion des connaissances, à grande échelle, à l'intérieur de l'entreprise et entre les entreprises. Le dirigeant peut donc s'appuyer sur des systèmes d'information comme les technologies de communication (anciennes ou nouvelles) ».

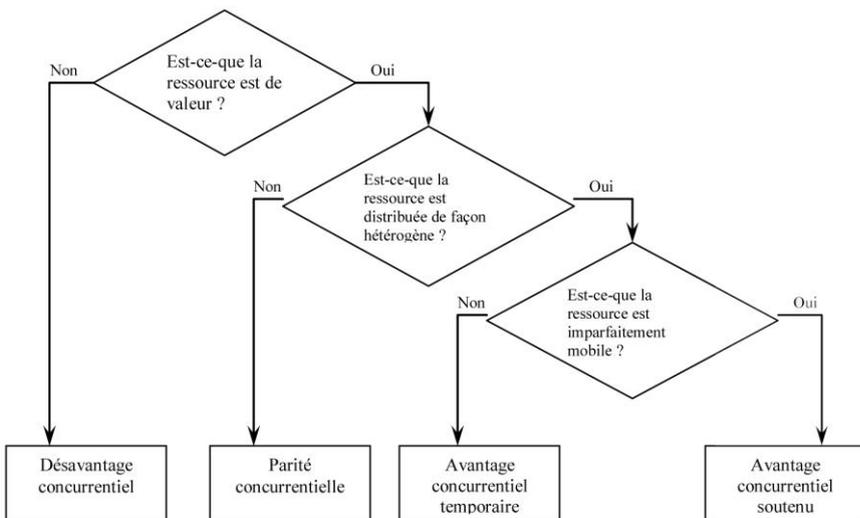
Ainsi, comme souligné à la section 3, Mata *et al.* (1995) identifient cinq ressources TI qu'il faut prendre en compte. La figure 2 présente un cadre d'analyse qui aide à identifier et à classifier les ressources TI susceptibles d'apporter un avantage concurrentiel. Ainsi, (1) si la ressource n'est pas de valeur, alors elle procure un désavantage concurrentiel; (2) si elle est de valeur et n'est pas distribuée de façon hétérogène (c'est-à-dire qu'elle n'est pas unique à l'entreprise) parmi les entreprises concurrentes, alors il y a une parité concurrente; (3) si la ressource est de valeur et distribuée de façon hétérogène mais n'est pas imparfaitement mobile, alors elle accorde un avantage concurrentiel temporaire, enfin; (4) si la ressource est de valeur, distribuée de façon hétérogène et est imparfaitement mobile, alors elle accorde un avantage concurrentiel soutenu.

Après avoir examiné toutes les cinq ressources TI à l'aide de ce cadre d'analyse, Mata *et al.* (1995) sont arrivés à la conclusion que des cinq ressources TI identifiées, seules les habiletés de gestion des TI constituaient une ressource susceptible d'accorder un avantage concurrentiel durable.

Bharadwaj (2000), quant à elle, fait une étude empirique et se base sur la théorie des ressources, dans le but d'établir une relation entre les capacités des TI, comme ressource interne de l'organisation, et la performance financière de l'entreprise. L'auteure définit, par ailleurs, les capacités en TI comme des habiletés à mobiliser et à déployer les ressources en TI en combinaison avec d'autres ressources et capacités de l'organisation. Ainsi, elle classifie les ressources en TI comme suit : (1) les ressources tangibles comprenant les composants de l'infrastructure

physique des TI, (2) les ressources humaines en TI comprenant à son tour les habiletés techniques et managériales et (3) les ressources intangibles en TI que sont les atouts en connaissances, l'orientation client et la synergie. Les études menées par Bharadwaj (2000) confirment l'existence d'une relation « positive et significative » entre la capacité de l'organisation en TI et sa performance financière générale. Parce que l'étude que l'auteure a menée démontre que les entreprises qui avaient une grande capacité en TI avaient tendance à performer financièrement.

**Figure 2 : La théorie des ressources et l'avantage concurrentiel (Mata *et al.*, 1995)**



### **5. Analyse du cas de la « First Americam Company » (FAC) à l'aide de la théorie des ressources (Cooper *et al.*, 2000)**

En 1990, la FAC perd 60 millions de dollar et se place sous la *protection* de la Loi sur la faillite. En 1999, la FAC devint le leader de l'industrie des services financiers en termes de profitabilité et de

l'innovation avec un profit de 211 millions de dollar en 1998. Ces résultats font suite à une vision stratégique ambitieuse concentrée essentiellement sur la valorisation et l'exploitation des ressources internes de l'organisation avec des investissements dans les technologies des entrepôts de données qui ont rendu possible sa réalisation.

En effet, alors que la faillite de l'entreprise était constatée dès 1991, une nouvelle équipe a été mise en place à la tête de la FAC et a tout de suite identifié les goulots d'étranglements à l'interne et qui empêchaient à la FAC de prospérer. Car, la FAC ne pouvait plus entrer en compétition avec ses concurrents compte tenu des coûts liés aux opérations. C'est ainsi que la nouvelle direction de la FAC a défini une stratégie à long terme basée essentiellement sur la valorisation et l'utilisation des ressources internes. Pour ce faire, la connaissance du client par la mise en place et l'exploitation des entrepôts de données a permis à la FAC de faire la différence.

Avec cette nouvelle stratégie, la FAC voulait obtenir les informations sur les préférences qui justifiaient le comportement de sa clientèle et sur la rentabilité de chaque relation avec un client. Ainsi, cette préoccupation de la nouvelle direction de la FAC se traduisit par les changements envisagés sur les processus d'affaire et sur les motivations des employés. La performance organisationnelle, l'amélioration de la rentabilité, la rétention des clients et l'extension et la connaissance de l'utilisation des produits bancaires étaient désormais les facteurs avec lesquels les employés étaient évalués.

La FAC a ainsi créé une stratégie orientée client qu'elle a appelé « Tailored Client Solutions » (TCS) dans laquelle toutes les opérations internes de la société mettaient le client au centre de toute activité. Ainsi, pour réaliser sa nouvelle stratégie, la FAC a besoin d'accroître considérablement sa connaissance du client. Pour ce faire, la FAC devait s'assurer que toutes ses activités sont concentrées sur le client en influençant sur la connaissance du produit, les décisions au niveau de la chaîne de distribution et dans toutes les interactions avec ses clients. Cette vision a été rendue possible grâce aux entrepôts de données qui ont facilité le stockage des informations sur les comportements clients (exemple : produits utilisés, types de transaction, etc.), performances des

achats clients (exemple : attitudes, expression des besoins) et la position de la valeur client en termes de profitabilité.

En utilisant les informations de l'entrepôt de données, la FAC a : (1) identifié les premiers 20 % de sa clientèle qui génèrent virtuellement tous les profits et 40 à 50 % de la clientèle qui n'étaient pas vraiment profitables, (2) développé une stratégie pour retenir les 20 % de sa clientèle qui apportent l'essentiel de la valeur, (3) développé une stratégie pour transférer (orienter) les clients non profitables vers des chaînes de distribution à moindre coût, (4) développé une stratégie pour expliquer les relations avec les clients, (5) reconçu les produits et les chaînes de distribution afin d'accroître la profitabilité et rencontrer, comme il se doit, les besoins et les préférences de sa clientèle, (6) reconçu les flux d'information, les processus de travail et la distribution des tâches en vue de répondre aux besoins de la clientèle et d'augmenter l'utilisation des produits profitables par les clients.

La haute direction de la FAC avait compris qu'il ne suffisait pas seulement de s'assurer de l'issue heureuse du projet de l'entrepôt des données, mais il fallait aussi s'assurer de l'utilisation effective de la technologie mise en place et des connaissances générées. Pour ce faire, elle a su gérer les changements organisationnels, impliquer et inciter tous les employés à l'utilisation effective de la nouvelle technologie et des connaissances sur les clients et à la création des initiatives personnelles en vue d'atteindre les objectifs relatifs à sa nouvelle stratégie.

Nous réalisons que les technologies de l'information tout comme les connaissances organisationnelles, à elles seules, n'apportent pas une performance et un avantage concurrentiel s'il n'y a pas eu, au préalable, une stratégie tournée vers les ressources internes de l'organisation en lieu et place d'une stratégie tournée vers le marché ou l'industrie. C'est ce que défendent les tenants de la théorie des ressources et qui a permis, de façon implicite, à la FAC de réaliser les performances spectaculaires et, par conséquent, d'obtenir un avantage concurrentiel sur ses principaux concurrents. La question à laquelle nous voulons répondre est celle de savoir si le succès réalisé par la FAC, comme le décrivent Cooper *et al.* (2000), répond aux critères de l'approche par les ressources. Alors, en quoi la théorie des ressources pourrait implicitement ou explicitement expliquer la stratégie arrêtée et appliquée par la FAC? Que prend-on en

compte en comptabilisant les investissements en technologies de l'information et en gestion des connaissances? Comment attribuer la performance aux différents facteurs en présence dans l'environnement interne et externe d'une entreprise comme la FAC?

Selon Barney (1991), et comme nous l'avons souligné plus haut, la notion de ressource découle de la volonté de décrire avec précision l'ensemble du potentiel de l'entreprise, les ressources constituant des entités élémentaires permettant de définir ce potentiel. Ledit potentiel doit être utilisé dans le but de créer de la valeur pour le client. C'est d'ailleurs ce qu'avait compris les dirigeants de la FAC en décrétant une stratégie essentiellement centrée sur le client qu'ils ont appelé « Tailored Client Solutions » (TCS) dans laquelle toutes les opérations internes de la société mettaient le client au centre de toute activité (Cooper *et al.*, 2000).

D'après Barney (1991) et Conner (1991), le principe de la démarche fondée sur les ressources consiste à modéliser l'entreprise en un ensemble de ressources qui, valorisées et combinées, conduisent à un certain nombre d'aptitudes organisationnelles spécifiques. Ceci amène à l'identification, à la définition et au classement des ressources propres à l'entreprise.

L'entrepôt de données, comme toute ressource stratégique, peut être nécessaire sans pour autant procurer un quelconque avantage concurrentiel (Mata *et al.*, 1995). Il aurait donc été nécessaire de ressortir les ressources qui contribuent directement à un avantage concurrentiel et apportent la valeur comme le suggèrent Grant (1996) et Barney (1986) à savoir les ressources tangibles, les ressources intangibles et les ressources humaines. Nous retenons que dans le cadre du cas de la FAC, le caractère stratégique des ressources est testé par l'impact de leur effectivité, fidélisation du client, amélioration des services, création des nouveaux produits, contribution à la réduction des coûts, réponse aux menaces de la concurrence.

En ce qui concerne les ressources tangibles, la construction d'un entrepôt de données dont le client est au centre de la préoccupation des activités de l'entreprise est un investissement en ressources technologiques tangibles et qui soutient la nouvelle vision de l'entreprise. Son utilisation rationnelle, comme nouvelle technologie de gestion des connaissances contribuant à l'aide à la bonne prise de décisions, à la

gestion et à la fidélisation de la clientèle, par tous les acteurs concernés par le projet, fait de l'entrepôt des données une ressource stratégique et susceptible d'améliorer la performance et d'apporter un avantage concurrentiel. Les technologies de l'information, étant une ressource stratégique, apportent un niveau très élevé de coordination et augmentent la valeur de coordination. C'est ce qui se confirme avec l'entrepôt de données implanté à la FAC et qui a permis d'innover et de faciliter la coordination des différentes unités d'affaires et l'amélioration de la relation client. Même si un concurrent tenterait d'imiter, il lui serait difficile, d'obtenir les mêmes résultats et ça lui demandera un peu plus de temps pour rattraper la FAC (Roy et Benoit, 2001).

Avec la réussite et l'exploitation que la FAC a fait de son entrepôt de données afin de matérialiser la nouvelle vision d'affaires qui met le client au centre de ses activités, la FAC a non seulement amélioré la relation client mais s'est positionné en première place dans l'industrie. Ceci a fait accroître sa réputation et donc la confiance de sa clientèle comme le souligne Bharadwaj (2000). Selon l'auteure, si les investissements en technologies de l'information peuvent être facilement copiés par les concurrents, ces investissements ne procurent pas d'avantages soutenables. C'est plutôt la capacité que peut avoir une entreprise à niveler ses investissements, à créer les ressources uniques en technologies de l'information et des habilités qui détermine la supériorité de l'entreprise.

L'utilisation effective de l'entrepôt de données, le leadership de la haute direction dans la vision des affaires, les capacités managériales des connaissances organisationnelles, la coordination des activités, la politique de motivation du personnel et l'apport de l'expertise extérieure pour le développement de la relation (connaissance du) client sont les éléments clés qui ont permis à la FAC d'améliorer considérablement sa performance et d'obtenir un avantage concurrentiel dans l'industrie des services financiers en lieu et place des stratégies construites seulement sur base de la concurrence industrielle et du marché.

## **5. Conclusion et implications**

Le paradigme des ressources explique que c'est de l'exploitation des ressources rares, inimitables, non substituables et valorisées par le client

que l'organisation tire ses avantages concurrentiels qui lui permettent de contenir ou de devancer la concurrence. Le cas de la FAC, que nous venons d'évoquer, illustre bien l'importance et les avantages qu'une organisation peut tirer de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise basée sur ses ressources internes en général et sur la bonne gestion des connaissances et les technologies de l'information. Les capacités managériales en gestion des connaissances et en technologies de l'information s'identifient de plus en plus comme des rares ressources organisationnelles intangibles susceptibles d'accorder un avantage concurrentiel (Barhadwaj, 2000; Mata *et al.*, 1995). La gestion des connaissances et les technologies de l'information attribuent donc aux organisations le rôle de coordonner les individus, à travers les structures organisationnelles, pour la création de la valeur. Parce que la gestion des connaissances et les technologies de l'information dotent l'entreprise des compétences clés (Prahalad et Hamel, 1990) et des capacités dynamiques (Romme *et al.*, 2010; Teece, 1998). Les connaissances organisationnelles et les technologies de l'information, bien gérées au sein d'une organisation, procurent bien un avantage concurrentiel durable comme nous l'avons constaté avec le cas de la FAC, où les gestionnaires ont fait preuve d'habiletés managériales distinctives et d'un leadership exceptionnel tant aux niveaux des ressources physiques (entrepôts de données), humaines (gestion des experts en technologies de l'information et appel coordonné des experts externes) qu'intangibles (l'exploitation efficace des connaissances sur le client).

De l'analyse de ce qui précède, nous arrivons à la conclusion que les connaissances organisationnelles tout comme les technologies de l'information accordent réellement un avantage concurrentiel durable si les gestionnaires développent les habiletés managériales et un leadership particulier en la matière (AlAmmary et Fung, 2008; Bharadwaj, 2000; Becerra, 2008; Mata *et al.*, 1995; Plaisittanand *et al.*, 2007; Romme *et al.*, 2010). Toute l'application de cette théorie dans plusieurs discipline en gestion a encore besoin de cadres théoriques dynamique qui tiennent compte de l'évolution de la concurrence et de l'environnement d'affaires (Anantadjaya, 2008; Kliesch-Eberl et Schreyo, 2007; Kraaijenbrink *et al.*, 2010; Newbert, 2007; Romme *et al.*, 2010).

### **Bibliographie**

- Acedo, F. J., Barroso, C., et Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*. 27.621-636.
- AlAmmary, J., et Fung, C. C. (2008). Knowledge Management Strategic Alignment in the Gulf Cooperation Council Countries. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 6.75-84.
- Alavi, M., et Leidner, D.E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *Management Information Systems (MIS) Quarterly*. 25.107-136.
- Alter, S. (2002). *Information Systems: The foundation of E-business*. Upper Saddle River (New-Jersey, USA): Pearson Education.
- Amit, R., et Shoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rents. *Strategic Management Journal*. 14.33-46.
- Anantadjaya, S. P.D. (2008). Comparative Literature Study on the Resource-Based Theory of the Firm and Knowledge-Based Theory of the Firm. *Jurnal Sistem Informasi*. 3.39-50.
- Armstrong, C. E., et Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*. 33.959-986.
- Aronson, J. E., Halawi, L. A., et McCarthy, R. V. (2005). Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 3.75-86.
- Barney, J.B. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*. 32.1231-1241.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17.99-120.
- Barney, J.B., Muhanna, W.A., et Ray, G. (2005). Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*. 29.625-652.
- Becerra, M. (2008). A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. *Journal of Management*. 34.1110-1126.

- Bharadwaj, A.S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*. 24.169-196.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: an overview and interpretation. *Organization Studies*. 16.1021-1046.
- Bollinger, A. S., et Smith, R. D. (2001). Managing organizational Knowledge as a Strategic Asset. *Journal of Knowledge Management*. 5.56-69.
- Conner, K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*. 17:1.121-154.
- Cooper, B. L., Watson, H. J., Wixon, B. H., et Goodhue, D. L. (2000). Data Warehousing Supports Corporate Strategy at First American Corporation. *MIS Quarterly*. 24.547-567.
- Davenport, T. H. (1998, juillet-Août). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*. 76.126-135.
- Davenport, T. H., et Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston : Harvard Business School Press.
- Dieng, R., Corby, O., Gandon, F., Giboin, A., Golebiowska, J., Matta, N., et Ribière, M. (2000). *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances*. Paris : Dunod.
- Dierickx, I., et Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 35.1504-1510.
- Durand, T. (1997). Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise. Association Internationale de Management Stratégique - AIMS (Actes de la conférence de Montréal). 14-37: <http://www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf>.
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies : Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*. 18.215-233.
- Edge, K. (2005). Powerful Public Sector Knowledge Management: a school district example. *Journal of Knowledge Management*. 9.42-52.

Ernst et Young (1999). <http://www.ey.com/consulting/kbb/k2work.asp>.

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. 91.481-510.

Grant, R.M. (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organizational Science*. 4: Juillet-Août. 375-387.

Jensen, P. H., et Webster, E. (2009). Knowledge management: does capture impede creation? *Industrial and Corporate Change*. 18.701-727.

Kliesch-Eberl, M., et Schreyo, G. (2007). How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a dual-process model of Capability Dynamisation. *Strategic Management Journal*. 28.913-933.

Koh, S.C.L., Thomas, A., et Arunachalam, S. (2005). The application of knowledge management in call centres. *Journal of Knowledge Management*. 9:4.56-69.

Kohlbacher, F. (2008). Knowledge-based marketing: building and sustaining competitive advantage through knowledge co-creation. *International Journal of Management and Decision Making*. 9.617-645.

Kogrit, B., et Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*. 3.383-397.

Kraaijenbrink, J., Spender J.-C. et Groen, A. J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*. 36:1.349-372.

Lado, A. A. (2006). Paradox and theorizing within the resource-based view. *Academy of Management Review*. 31.115-131.

Lytras, M.D., Pouloudi, A., et Poulymenakou, A. (2002). Knowledge Management Convergence – Expanding Learning Frontiers. *Journal of Knowledge Management*. 6.40-51.

- Mata, J.F., Fuerst, W.L., et Barney, J.B. (1995). Information Technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. *MIS Quarterly*. 19.487-505.
- McAdam, R., et McCreedy, S. (1999). A critical Review of Knowledge Management Model. *The Learning Organization*. 6.91-100.
- Newbert, S. L. (2007). Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research. *Strategic Management Journal*. 28.121-146.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational Science*. 5.14-37.
- Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1997). A New Organizational Structure in Prusak, L. (ed.). *Knowledge in Organizations*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann. 99-133.
- Plaisittanand, S., Digman, L.A., et Lee, S.M. (2007). Managing Knowledge Capabilities for Strategy Implementation Effectiveness. *International Journal of Knowledge Management*. 3:4.84-110.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, New York: Harper Torchbooks.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Pralahad, C.K., et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. May-June. 79-91.
- Quinn, J.B., Anderson, P., et Fiinkelstein, S. (1996). Leveraging Intellect. *Academy of Management Executive*. 10:3.7-27.
- Réal, J. (2000). Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21ème siècle (information, interaction, innovation) : [www.cefrico.qc.ca](http://www.cefrico.qc.ca).
- Romme, A. G. L., Zollo, M., et Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*. 19.1271-1299.

- Roy, V., et Benoît, A. (2001). A Resource-Based Analysis of Outsourcing : Evidence from Case Studies. Montréal: CIRANO (Mars, ISSN : 1198-8177).
- Rumelt, R. (1991). How Much Does Industry Matter? *Strategic Management Journal*. 12.167-185.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., et Teece, D.J. (1991, hiver). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*. 12.5-29.
- Sharkie, R. (2003). Knowledge Creation and its place in the development of sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*. 7.20-31.
- Sharma, S. K., Wickramasinghe, N., et Gupta, J. N. D. (2005). Knowledge Management in Healthcare. In Wickramasinghe, N., Gupta, J. N. D., et Sharma, S. K. (dir.). *Creating Knowledge Based Healthcare Organizations*. Hershey, PA: Idea Group Publishing. 1-13.
- Spender, J.C. (1996, hiver, numéro spécial). Making the Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 17.45-62.
- Spiegler, I. (2000). Knowledge Management: A New Idea or a Recycled Concept? *Communications of the Association of Information Systems (AIS)*. 3:14.
- St-Amant, G., et Renard, L. (2004). Proposition d'un modèle de gestion du développement des capacités organisationnelles. *XII<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Vallée de la Seine 2, 3 et 4 juin.
- Teece, J. (1998). Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets. *California Management Review*. 40.3. 55-79.
- Tsoukas, H. (1996, Édition spéciale d'hiver). The Firm as a Distributed Knowledge System: a Constructionist Approach. *Strategic Management Journal*. 17.11-25.
- Tsoukas, H., et Vladimirov, E. (2001). What is Organizational Knowledge? *Journal of Management Studies*. 38.973-993.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 5:2.171-180.

Wikiberal contributors (2010, octobre). Théorie du management par le cœur de compétence. *Wikiberal*: [http://www.wikiberal.org/w/index.php?title=Th%C3%A9orie\\_du\\_management\\_par\\_le\\_coeur\\_de\\_comp%C3%A9tence&oldid=76683](http://www.wikiberal.org/w/index.php?title=Th%C3%A9orie_du_management_par_le_coeur_de_comp%C3%A9tence&oldid=76683).