

## **Les Technologies de l'Information et l'Avantage Concurrentiel : Cadre Conceptuel, Outils d'Analyse et Indicateurs de Mesure**

### **Information Technologies and Competitive Advantage: Conceptual Framework, Analysis Tools, and Measurement Indicators**

**Abdellatif NOUREDDINE**

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Laboratoire De Recherche En Entrepreneuriat, Finance Et Management Des Organisations  
LAREFMO

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agadir  
Université IBN ZOHR Agadir, Maroc  
Maroc  
[a.noureddine@uiz.ac.ma](mailto:a.noureddine@uiz.ac.ma)

**Karim ERRABBAH**

Doctorant en économie et gestion

Laboratoire De Recherche En Entrepreneuriat, Finance Et Management Des Organisations  
LAREFMO  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agadir  
Université IBN ZOHR Agadir, Maroc  
Maroc  
[karim.errabbah@edu.uiz.ac.ma](mailto:karim.errabbah@edu.uiz.ac.ma)

**Abdelaaziz LEKBICH**

Doctorant en économie et gestion

Laboratoire De Recherche En Entrepreneuriat, Finance Et Management Des Organisations  
LAREFMO  
Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Agadir  
Université IBN ZOHR Agadir, Maroc  
Maroc  
[alekbich@gmail.com](mailto:alekbich@gmail.com)

**Date de soumission :** 12/04/2023

**Date d'acceptation :** 24/06/2023

**Pour citer cet article :**

NOUREDDINE.A et al. (2023) « Les Technologies de l'Information et l'Avantage Concurrentiel : Cadre Conceptuel, Outils d'Analyse et Indicateurs de Mesure », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 6 » pp : 366 – 393.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



## Résumé

Cet article examine la relation entre les Technologies de l'Information (TI) et l'Avantage Concurrentiel, en mettant l'accent sur la stratégie concurrentielle. L'étude vise à analyser le rôle des TI dans l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel au sein des organisations. Les cadres conceptuels et théoriques des TI et de l'avantage concurrentiel sont explorés à travers une revue de littérature. Des outils d'analyse des sources d'avantage, tels que la vision basée sur les ressources et l'analyse de la chaîne de valeur, sont discutés. Des indicateurs clés de mesure, tels que la rentabilité, la part de marché, l'utilisation des technologies, la croissance des ventes et la satisfaction des clients, sont identifiés. Les résultats soulignent l'importance stratégique des TI dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable. L'adoption et l'intégration réussies des TI sont mises en avant comme des facteurs essentiels. L'article met en évidence l'importance d'aligner les TI sur la stratégie concurrentielle et de les exploiter en tant que ressource précieuse pour renforcer la compétitivité dans un environnement commercial dynamique.

**Mots clés :** Technologies de l'Information, Avantage Concurrentiel, Stratégie Concurrentielle, VBR, Analyse de la chaîne de valeur, Indicateurs de mesure.

## Abstract

This article examines the relationship between Information Technology (IT) and Competitive Advantage, with a focus on competitive strategy. The study aims to analyze the role of IT in achieving and maintaining a competitive advantage within organizations. Conceptual and theoretical frameworks of IT and competitive advantage are explored through a literature review. Analysis tools of advantage sources, such as resource-based view and value chain analysis, are discussed. Key measurement indicators, including profitability, market share, technology usage, sales growth, and customer satisfaction, are identified. The findings highlight the strategic importance of IT in attaining sustainable competitive advantage. Successful adoption and integration of IT are emphasized as crucial factors. The article emphasizes the importance of aligning IT with competitive strategy and harnessing it as a valuable resource to enhance competitiveness in a dynamic business environment.

**Keywords:** Information Technology, Competitive Advantage, Competitive Strategy, Resource-Based View, Value Chain Analysis, Measurement Indicators.

## Introduction

Dans un environnement économique caractérisé par des changements rapides et une accélération accrue, les organisations font face à des défis importants pour obtenir et maintenir un avantage concurrentiel. Parmi les nombreux facteurs qui peuvent influencer cet avantage, les technologies de l'information jouent un rôle clé en améliorant la performance organisationnelle, en réduisant les coûts et en diminuant le niveau de service. Cependant, il est essentiel de comprendre comment les organisations peuvent exploiter stratégiquement ces technologies pour obtenir un avantage concurrentiel durable.

La question de recherche qui guide notre étude est la suivante : Comment les technologies de l'information peuvent-elles contribuer à l'obtention et au maintien d'un avantage concurrentiel dans un environnement commercial en constante évolution ?

Pour répondre à cette question, nous adoptons une approche méthodologique qui combine une revue de la littérature existante avec une analyse empirique des cas d'entreprises. Nous explorons le cadre conceptuel des technologies de l'information, en définissant ce concept et en examinant son évolution dans les organisations. Ensuite, nous examinons le cadre théorique de l'avantage concurrentiel, en nous appuyant sur les travaux de chercheurs tels que David Ricardo et Michael Porter pour comprendre les origines historiques et les différentes théories liées à cet avantage.

Nous proposons également des outils d'analyse pour évaluer les sources d'avantages concurrentiels liées aux technologies de l'information. Nous examinons en détail la théorie des ressources et des capacités, qui permet d'identifier les ressources organisationnelles uniques et les compétences clés qui peuvent conférer un avantage concurrentiel. De plus, nous explorons la chaîne de valeur en tant qu'outil d'analyse pour comprendre comment les technologies de l'information peuvent influencer les différentes activités et processus au sein d'une organisation. Enfin, nous présentons des indicateurs de mesure de l'avantage concurrentiel qui permettent d'évaluer l'impact des technologies de l'information sur la performance concurrentielle. Ces indicateurs comprennent la rentabilité, la part de marché, l'adoption et l'utilisation de la technologie, la croissance des ventes et la satisfaction des clients.

Notre recherche vise à fournir des insights précieux aux organisations afin qu'elles puissent exploiter de manière stratégique les technologies de l'information pour obtenir un avantage concurrentiel durable. En intégrant une revue de la littérature, une analyse empirique des cas d'entreprises et l'utilisation d'outils d'analyse et d'indicateurs de mesure, nous espérons

contribuer à une meilleure compréhension de la relation entre les technologies de l'information et l'avantage concurrentiel.

## 1. Le cadre conceptuel des technologies de l'information (TI)

La technologie de l'information (TI), également connue sous le nom d'Information Technology (IT), a eu un impact dans tous les domaines. Depuis ses débuts, elle a apporté une nouvelle dimension au traitement de l'information et au développement des connaissances. Son évolution continue a permis de fournir de nouveaux services et d'améliorer les existants. Les technologies de l'information sont caractérisées par leur nature en constante évolution, ce qui en fait un domaine de recherche dynamique. La recherche dans ce domaine vise à développer de nouveaux outils et programmes tout en maximisant les rendements pour répondre aux besoins des utilisateurs.

### 1.1. Définition : technologie de l'information ?

Elle Désigne tout le secteur des technologies du traitement de l'information. Principalement l'informatique, les télécommunications et Internet. Souvent associé à la communication sous le terme des Technologies de l'information et de la communication (TIC) ou plus anciennement Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)<sup>1</sup>.

Le dictionnaire Macmillan définit les technologies de l'information comme « l'acquisition, le traitement, le stockage et la transmission d'informations verbales, visuelles, physiques et numériques au moyen d'une combinaison d'ordinateurs électroniques et de télécommunications, basée sur la microélectronique». Cette définition s'est concentrée sur l'aspect technique et ses usages originaux.

Carter et Sinclair le définissent comme l'utilisation d'une technologie moderne qui contribue à la capture, au stockage, à la récupération, au traitement et à l'envoi des données aux autorités concernées dans la forme et le temps appropriés<sup>2</sup>. Cette définition est considérée comme exhaustive, mais elle n'a pas détaillé la nature de la technologie utilisée, ni les bénéficiaires de celle-ci.

Selon Reix (2002) « Une technologie c'est d'abord un ensemble d'équipements, d'outils, une infrastructure mise en place pour permettre aux individus d'accomplir leur tâche. Mais cet ensemble est construit et organisé selon une certaine finalité, une certaine logique d'emploi qui va, en pratique, supporter et contraindre les actions des individus dans l'organisation. Les

---

<sup>1</sup> Booto Ekiōne et al., « Les technologies de l'information, la gestion des connaissances et un avantage concurrentiel soutenu ».

<sup>2</sup> Roger Carter, « Guide de l'étudiant sur les technologies de l'information - 2e édition », 12.

technologies de l'information sont donc des technologies qui permettent de transformer l'information, de la communiquer, de la stocker (pour la plupart, sur la base du codage numérique : informatique, bureautique, télématique ...) <sup>3</sup>. Cette définition s'est intéressée surtout sur l'aspect matériel et social.

O'Brien sa définition se limitait aux composants technologiques en tant qu'entrées des systèmes d'information. Ainsi il la considère comme le matériel, les logiciels, les moyens de communication à distance, la gestion de bases de données et autres technologies de traitement de données utilisées dans les systèmes d'information informatisés<sup>4</sup>.

Au vu de tout ce qui précède, la technologie de l'information peut être définie comme l'aspect technique du système d'information, qui est représenté dans le matériel, les logiciels, les réseaux et les bases de données qui fonctionnent pour capturer, stocker, récupérer, traiter et diriger les données vers les parties concernées au sein des organisations sous la forme et dans les délais appropriés pour en tirer le maximum d'avantages.

## **1.2. Evolution de l'usage des technologies de l'information dans l'organisation**

L'importance de la technologie de l'information a été documentée depuis la fin des années 1970, et depuis, les organisations ont continué de lutter pour relier la technologie et les entreprises et créer une sorte de cohésion entre elles. Aux fins du compte rendu, les organisations ne peuvent bénéficier des investissements en TI que si cette cohérence est atteinte et si leurs plans et objectifs sont coordonnés.

La plupart des organisations se sont concentrées sur le développement de leur niveau informatique, ainsi que sur l'utilisation de leurs résultats dans la coordination des différentes fonctions, et l'échange et l'intégration de l'information ont été cruciaux dans ce domaine. Après que l'utilisation de l'ordinateur dans les années 70 n'ait été que l'automatisation de processus administratifs simples et séparés que pour résoudre des problèmes sur papier et accélérer diverses fonctions administratives, dans les années 80, le travail administratif a été regroupé en grappes fonctionnelles telles que la production, les finances et la distribution ainsi que les technologies de l'information ont contribué à soutenir cette intégration fonctionnelle et à améliorer l'efficacité des processus administratifs dans tous les départements .

Les années 90 ont été marquées par des développements importants dans le domaine des technologies de l'information, qui se sont traduits sur le plan administratif par une intégration

---

<sup>3</sup> Missonier, « Comprendre pour aider. Analyse réticulaire de projets de mise en oeuvre d'une Technologie de l'Information », 14.

<sup>4</sup> O'Brien, « Introduction to Information Systems », 11.

accrue des diverses fonctions à l'intérieur de l'organisation et même à l'extérieur avec les fournisseurs et les clients. Parmi les technologies de l'information qui y ont contribué figurent les systèmes ERP et l'échange électronique de données (EDI), en mettant l'accent à la fin des années 1990 et plus tard sur les clients en améliorant le niveau de services pour satisfaire leurs désirs et répondre à leurs besoins en tant qu'élément critique en termes de flexibilité, de rapidité, etc. La technologie a également contribué à réduire les coûts et à atteindre de nouveaux marchés.

## **2. Le cadre théorique de l'avantage concurrentiel**

L'avantage concurrentiel et son lien avec les concepts de concurrence et de compétitivité trouvent leurs origines dans la pensée économique des penseurs influents. Plusieurs théories ont émergé pour expliquer ces concepts :

### **2.1. Les origines historiques de l'avantage concurrentiel et la loi des avantages absolus :**

Selon la théorie des avantages absolu d'Adam Smith, un pays a intérêt à se spécialiser dans la production des biens pour lesquels il est plus efficace que les autres et à bien échanger ses surplus avec d'autres dont il a besoin. Cette théorie souligne l'efficacité du libre-échange par rapport au protectionnisme, qui était largement connu à l'époque. La théorie des avantages absolu a été complétée par la théorie des avantages comparatifs de David Ricardo<sup>5</sup>.

### **2.2. La théorie des avantages comparatifs de David Ricardo:**

La théorie des avantages comparatifs de Ricardo corrige celle des avantages absolu d'Adam Smith. Elle stipule que peu importe si un pays a des avantages absolu ou non, il bénéficie du libre-échange en se spécialisant dans la production des biens pour lesquels son avantage comparatif est le plus élevé, c'est-à-dire ceux dont les coûts relatifs sont les plus bas, et en échangeant les biens qu'il ne produit pas. Cette théorie soutient l'idée que tous les pays peuvent tirer profit du libre-échange s'ils se spécialisent<sup>6</sup>.

### **2.3. La loi des proportions de facteurs d'Heckscher, Ohlin et Samuelson :**

Selon ces trois auteurs, les avantages comparatifs de chaque pays résultent de leurs différences en termes de dotations en facteurs de production, tels que le travail et le capital. Un pays se spécialise dans la production du bien qui utilise le facteur de production en abondance sur son territoire. En effet, si un facteur est abondant, son coût de production sera plus faible, incitant

<sup>5</sup> « Adam Smith et les avantages absolu – Projet BaSES ».

<sup>6</sup> « David Ricardo et les avantages comparatifs – Projet BaSES ».

ainsi les entreprises à préférer des productions qui l'utilisent. En revanche, les pays ont intérêt à importer les biens qui ont perdu un facteur de production rare<sup>7</sup>.

#### **2.4. Micheal Porter et la loi des avantages compétitifs (concurrentiels)**

Michael Porter a théorisé l'avantage concurrentiel dans son livre éponyme en 1985. Il s'agit de l'élément qui différencie constituant l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, constituant ainsi sa puissance de différenciation. La principale distinction entre "avantage compétitif" et "avantage comparatif" réside dans le fait que l'avantage compétitif est intégré et doit être entretenu pour être maintenu, tandis que l'avantage comparatif est plus absolu et ne dépend pas des institutions ou des politiques<sup>8</sup>.

### **3. Définitions clés**

#### **3.1. Définition de la concurrence**

La concurrence peut être définie comme l'état de l'économie caractérisé par la liberté de confrontation et la multiplicité de l'offre et de la demande des marchands économiques liés aux biens et services. Cela implique la présence d'un grand nombre de vendeurs proposant des produits similaires dans le but en maximisant leurs profits. Chaque vendeur cherche à promouvoir ses produits afin d'attirer un grand nombre de clients qui évalueront librement les offres disponibles. Les hypothèses et les conditions de concurrence varient en fonction du degré de concurrence, allant de la concurrence parfaite à la concurrence imparfaite

#### **3.2. Définition de la compétitivité**

La compétitivité peut être définie comme la capacité d'une entreprise à fournir des produits et des services de manière plus efficace et efficiente que ses concurrents sur le marché international, ce qui se traduit par un succès durable à l'échelle mondiale, même en l'absence de soutien ou de protection gouvernementale. Cela implique d'augmenter la productivité des facteurs de production tels que le travail, le capital et la technologie. La compétitivité repose sur la capacité de l'organisation à être efficace, efficiente et à répondre aux besoins des clients en termes de prix, qualité et disponibilité<sup>9</sup>.

#### **3.3. Définition de l'avantage concurrentiel.**

L'avantage concurrentiel est le facteur ou l'ensemble de facteurs qui permettent à une organisation de se distinguer de ses concurrents et de proposer des valeurs et des avantages distinctifs aux clients. Cela peut résulter d'une compétence spécifique, d'une technologie

<sup>7</sup> Christophe Assens, « Les fondements théoriques du commerce international ».

<sup>8</sup> « Avantage concurrentiel - Définition du glossaire ».

<sup>9</sup> L'avantage concurrentiel - Michael E. Porter - Librairie Eyrolles.

avancée, d'une ressource unique ou de la capacité à formuler et à mettre en œuvre des stratégies efficaces. L'avantage concurrentiel peut également être lié à la créativité et à l'innovation au sein de l'organisation. Il permet à l'organisation d'exceller sur les marchés et de maintenir une position avantageuse<sup>10</sup>.

En résumé, la concurrence se réfère à l'environnement dans lequel plusieurs organisations proposent des produits et des services similaires sur le marché, tandis que la compétitivité fait référence à la capacité d'une organisation à être efficace, efficiente et à se démarquer de ses concurrents. L'avantage concurrentiel repose sur des facteurs distinctifs qui permettent à une organisation de proposer une valeur perçue supérieure. Ces concepts sont interdépendants et sont essentiels pour comprendre la dynamique concurrentielle dans le monde des affaires<sup>11</sup>.

#### **4. Outils d'analyse des sources d'avantages concurrentiels :**

##### **4.1. La théorie des ressources et des capacités comme outil d'analyse des sources d'avantage concurrentiel :**

La stratégie concurrentielle consiste à établir et à défendre une position stratégique sur le marché. Pour cela, il est essentiel de comprendre les moteurs économiques de l'entreprise, sa position de coût, sa différenciation par rapport à ses concurrents et sa capacité à exploiter les économies d'échelle et de gamme naturelles<sup>12</sup>.

Un avantage concurrentiel est obtenu lorsque l'organisation développe ou acquiert un ensemble d'attributs ou met en œuvre des mesures qui lui permettent de surpasser ses concurrents. Cela implique la fourniture d'une valeur supérieure aux clients et d'une valeur économique aux entreprises. Deux visions sont couramment utilisées pour analyser les sources d'avantage concurrentiel : la vision basée sur le marché (MBV) et la vision basée sur les ressources (RBV).

###### **4.1.1. Théorie ou Vision Basée sur le Marché (MBV) comme outil d'analyse des sources d'avantage concurrentiel :**

La vision basée sur le marché (MBV) met l'accent sur le rôle des conditions du marché dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise<sup>13</sup>. Selon cette approche, la capacité concurrentielle d'une organisation dépend principalement de l'environnement externe et de l'attractivité de l'industrie. Un outil couramment utilisé dans cette catégorie est le modèle des cinq forces de Porter, qui identifie les principaux de la structure de l'industrie et de la rivalité concurrentielle :

---

<sup>10</sup> Wernerfelt, « A Resource-Based View of the Firm ».

<sup>11</sup> « Barney (1991).pdf ».

<sup>12</sup> McGee, « Market-Based View ».

<sup>13</sup> McGee.

- a) Le pouvoir de négociation des acheteurs influence le prix qu'une entreprise peut demander pour un bien ou un service.
- b) Le pouvoir de négociation des fournisseurs affecte les coûts des matières premières et des autres intrants.
- c) La menace des nouveaux entrants dépend de l'investissement requis pour accéder au marché.
- d) La menace des substituts dépend de la facilité avec laquelle les produits d'une industrie peuvent être remplacés et de la probabilité d'obsolescence due à l'innovation technologique..
- e) Le degré de rivalité avec les concurrents, qui peut conduire à une guerre des prix et impacter les marges de l'entreprise.

Cependant, certaines critiques inutiles que cette approche présente des limites, car elle se concentre uniquement sur la structure de l'industrie et exclut les opérations internes de l'entreprise. De plus, elle suppose un marché statique et ne tient pas compte du contexte dynamique dans lequel évoluent les entreprises aujourd'hui. Il est également important de noter que l'accès aux ressources peut varier au sein d'une industrie et que toutes les ressources ne sont pas uniformes.

#### **4.1.2. Théorie ou Vision basée sur les ressources et les compétences (RBV)**

##### **comme outil d'analyse des sources d'avantage concurrentiel :**

La Resource Based View (RBV) est une théorie du management stratégique qui met l'accent sur l'importance des ressources internes d'une entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Selon Wernerfelt (1984)<sup>14</sup>, cette approche considère que la performance d'une entreprise est déterminée par les ressources dont elle dispose et la façon dont elle les utilise. La RBV a été influencée par les travaux de Penrose (1959) sur la croissance de l'entreprise et par l'article fondateur de Wernerfelt.

Barney (1991)<sup>15</sup> a introduit le concept de RBV pour remédier aux limites des modèles environnementaux d'avantage concurrentiel et pour établir un lien entre les ressources hétérogènes contrôlées par une organisation et l'avantage stratégique dont elle bénéficie. Selon Barney, seules les ressources et compétences stratégiques significatives et utiles doivent être considérées comme des sources d'avantage concurrentiel. Les ressources et compétences

---

<sup>14</sup> Wernerfelt, « A Resource-Based View of the Firm ».

<sup>15</sup> « Barney (1991).pdf ».

stratégiques, également appelées compétences de base ou compétences distinctives, sont des ressources rares, précieuses et difficiles à imiter que les concurrents ne peuvent pas reproduire ou remplacer.

La classification des ressources a été développée pour inclure les ressources organisationnelles (compétences et connaissances) et les ressources technologiques (savoir-faire technique)<sup>16</sup>. Ces ressources, qu'elles soient tangibles ou intangibles, comprennent l'ensemble des actifs, des capacités, des processus organisationnels, des informations et des connaissances contrôlés par l'entreprise. L'organisation peut exploiter ces ressources pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies visant à améliorer son efficacité et sa performance globales, créant ainsi une valeur que les concurrents ne peuvent égaler.

Il convient de noter que la RBV a été critiquée pour sa négligence de la demande du marché et pour sa focalisation excessive sur les ressources internes. Cependant, cette théorie a ouvert la voie à d'autres approches, telles que l'approche basée sur les connaissances (Knowledge-Based View), l'approche basée sur les capacités dynamiques (Dynamic Capabilities) et l'approche basée sur les compétences (Competence-Based Management), qui enrichissent notre compréhension des ressources et des compétences dans le contexte de l'avantage concurrentiel (Tywoniak, 2020).

#### **4.1.2.1. L'approche par les connaissances (Knowledge-Based View KBV) :**

L'importance des connaissances dans la stratégie d'une organisation a été explorée par Michael H. Zack dans son article intitulé "Knowledge Strategy"<sup>17</sup> publié en 1999. Il met en évidence le rôle crucial de la gestion

La perspective basée sur les connaissances (KBV) enrichit la théorie basée sur les ressources en mettant en évidence le rôle central des connaissances dans la création et le maintien de l'avantage concurrentiel. Elle souligne que les connaissances, les actifs intellectuels et les compétences sont les principaux moteurs d'une performance supérieure à l'ère de l'information. Cette approche met l'accent sur la gestion efficace des connaissances, la promotion de l'apprentissage organisationnel, l'innovation et la collaboration interne et externe, afin de favoriser l'adaptation aux changements du marché et de renforcer la position concurrentielle de l'entreprise.

---

<sup>16</sup> Tywoniak, « LE MODÈLE DES RESSOURCES ET DES COMPÉTENCES: UN NOUVEAU PARADIGME POUR LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE? »

<sup>17</sup> Michael H. Zack, « knowledge strategy ».

En résumé, l'approche basée sur les connaissances (KBV) souligne l'importance de la connaissance en tant que ressource stratégique et met l'accent sur la gestion des connaissances pour créer et maintenir efficace un avantage concurrentiel durable, en favorisant l'innovation, l'amélioration des processus opérationnels et la collaboration interne et externe.

**4.1.2.2. La perspective basée sur les connaissances (KBV) enrichit la théorie basée sur les ressources en mettant en évidence le rôle central des connaissances :**

La perspective basée sur les connaissances (KBV) enrichit la théorie basée sur les ressources en mettant en évidence le rôle central des connaissances, qui sont déclenchées comme les moteurs principaux d'une performance supérieure à l'ère de l'information. Alors que les ressources financières diminuent avec leur utilisation, les actifs de connaissances augmentent, ce qui rend précieuses et difficiles à imiter. Les connaissances, les actifs intellectuels et les compétences sont des éléments clés dans la création d'un avantage concurrentiel durable.

La classification des connaissances peut être effectuée selon différents critères. Certains divisent en information et savoir-faire, tandis qu'une hiérarchie cognitive à cinq niveaux comprend les données, les informations, les connaissances, les expériences et les capacités. Peu importe la classification prise, les connaissances peuvent être classées en fonction de leur capacité à soutenir une position concurrentielle. Les connaissances de base permettent à une organisation de survivre à court terme sur le marché, tandis que les connaissances avancées fournissent des connaissances similaires à celles des concurrents et permettent une rivalité active. Les connaissances innovantes révèlent à l'organisation une position concurrentielle supérieure en lui permettant de proposer des produits ou des services innovants.

Selon l'article de Michael H. Zack (1999) intitulé "Knowledge Strategy", la connaissance est une ressource précieuse et stratégique pour les organisations. En outre, l'étude de RM Grant (1996)<sup>18</sup> intitulée "Prospering in dynamically-competitive environment: Organizational capacity as knowledge integration" met l'accent sur l'intégration des connaissances comme une capacité organisationnelle essentielle pour prospérer dans des environnements concurrentiels en évolution.

**4.1.2.3. L'approche par les capacités dynamiques :**

L'approche basée sur les capacités dynamiques complète la Resource-Based View (RBV) en examinant la façon dont les entreprises peuvent conserver un avantage concurrentiel. Selon

---

<sup>18</sup> Grant, « Prospering in Dynamically-Competitive Environments ».

Teece et al. (1997)<sup>19</sup>, les capacités dynamiques sont définies comme "l'aptitude d'une entreprise à incorporer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes en réponse aux environnements en évolution constante". Ces capacités impliquent l'identification et la saisie des opportunités, ainsi que la transformation des ressources. Cependant, il existe des débats sur la définition précise des capacités dynamiques.

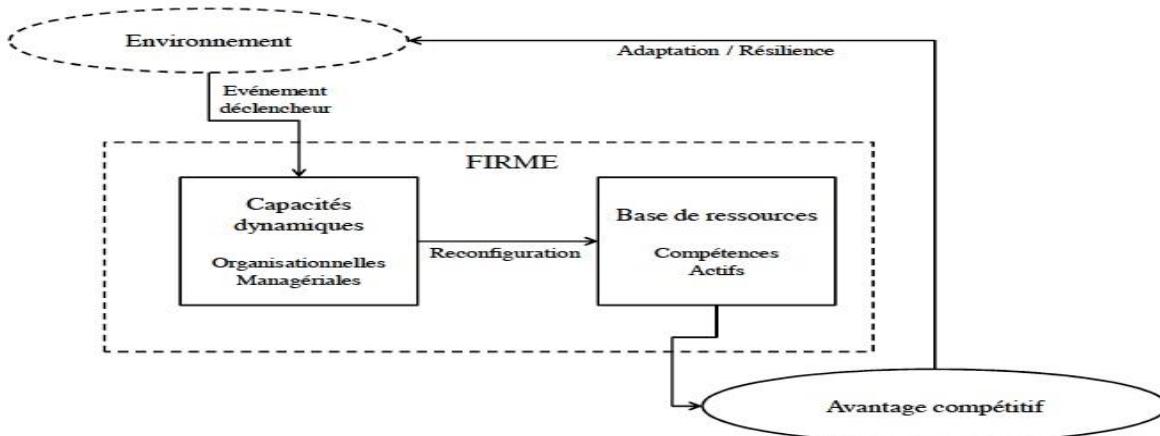
Les travaux empiriques ont montré que les capacités dynamiques sont liées au développement de compétences de niveau supérieur pour faire face aux changements rapides de l'environnement. Cela inclut la capacité d'accéder à de nouvelles connaissances, de générer de nouvelles connaissances, d'établir des partenariats, de mettre fin à des pratiques obsolètes, de développer de nouveaux produits, de s'implanter à l'étranger, et bien d'autres. Ces capacités permettent aux entreprises de s'adapter et de prospérer dans des environnements concurrentiels en constante évolution.

Il convient de noter que certaines recherches soulignent le besoin d'une approche dynamique dans l'étude des capacités dynamiques, car les travaux empiriques antérieurs n'ont pas suffisamment exploré cette dimension. La Figure<sup>1</sup> présente un modèle de capacités dynamiques proposé par Labrouche en 2014<sup>20</sup>, qui illustre les interactions entre les différentes capacités dans un contexte dynamique.

<sup>19</sup> Teece, Pisano, et Shuen, « Dynamic Capabilities and Strategic Management ».

<sup>20</sup> Labrouche, « Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction ».

**Figure<sup>1</sup>: labrouche : Modèle des capacités dynamique**



Source : (labrouche 2014)

#### 4.1.2.4. L'approche relationnelle stratégique<sup>21</sup>.

L'approche relationnelle, proposée par Dyer et Singh en 1998<sup>22</sup>, met en évidence l'importance des coopérations et des alliances pour améliorer les performances des organisations. Selon cette approche, la capacité d'une entreprise à intégrer et à faire partie de réseaux est une source d'avantage concurrentiel stratégique.

Les relations de partenariat permettent aux organisations de bénéficier d'une rente relationnelle, qui est un profit supplémentaire généré conjointement dans une relation d'échange. Cette rente ne peut être développée par une entreprise isolée, mais seulement grâce aux contributions idiosyncratiques communes d'un partenaire spécifique.

Les déterminants clés pour générer des rentes relationnelles sont les actifs spécifiques à la relation, les routines de partage des savoirs, la complémentarité des ressources et des capacités, ainsi qu'une gouvernance efficace.

L'approche relationnelle se concentre principalement sur les partenariats pour générer des bénéfices exceptionnels, ce qui peut être considéré comme une limitation. De plus, elle ne prend généralement en compte que les relations avec d'autres entreprises, implique de côté d'autres types d'organisations.

Dans cette perspective, la source de rendements élevés réside dans le partage des connaissances et des ressources complémentaires au sein du réseau, ce qui en fait une source d'avantage concurrentiel difficilement imitable.

<sup>21</sup> YAMI, « Management Stratégique ».

<sup>22</sup> Dyer et Singh, « The Relational View ».

#### **4.2. La chaîne de valeur comme outil d'analyse des sources d'avantage concurrentiel**

La chaîne de valeur, popularisée par Michael Porter, est un outil d'analyse permettant d'étudier les activités d'une organisation afin de comprendre les sources de l'avantage concurrentiel. Elle se compose des activités principales (approvisionnement, fabrication/production, commercialisation, vente et marketing, services) et des activités de soutien (infrastructures, ressources humaines, recherche et développement, achats).

L'analyse de la chaîne de valeur permet d'identifier les activités qui créent la valeur pour les clients, ainsi que celles qui n'apportent aucune valeur ou en détruisent. Elle aide à formuler une stratégie performante en identifiant les moyens de proposer un coût inférieur, de différencier l'offre ou de cibler un segment spécifique du marché.

En utilisant la chaîne de valeur, une entreprise peut s'imposer sur un marché et gagner des parts de marché même si elle n'est pas un leader. La valeur générée par une entreprise doit être supérieure aux coûts de création du produit ou du service pour assurer sa rentabilité. Ainsi, l'objectif est de créer un avantage concurrentiel permettant de se différencier des concurrents déjà présents sur le marché.

Les activités principales contribuent à la création et à la vente du produit, tandis que les activités de soutien fournissent un soutien à ces activités principales. Les principales activités comprennent l'approvisionnement, la fabrication/production, la commercialisation, la vente et le marketing, ainsi que les services. Les activités de soutien comprennent les infrastructures de l'entreprise, les ressources humaines, la recherche et le développement, ainsi que les achats.

##### **4.2.1. Types d'analyse basée sur la chaîne de valeur pour évaluer l'avantage concurrentiel :**

L'analyse basée sur la chaîne de valeur est une approche essentielle dans le processus de planification stratégique des entreprises. Elle permet d'évaluer l'avantage concurrentiel en se concentrant sur les activités individuelles qui génèrent une valeur maximale pour les clients et l'entreprise elle-même. Dans cet article, nous explorons les types d'analyse basés sur la chaîne de valeur pour évaluer l'avantage concurrentiel.

### **1.1.1.1. Analyse des coûts internes<sup>23-24</sup> :**

L'analyse des coûts internes vise à identifier les processus créateurs de valeur de l'entreprise et à comprendre le coût de ses opérations internes. Elle se décompose en plusieurs étapes :

#### **A. Identifier les processus créateurs de valeur :**

Pour identifier les processus créateurs de valeur, une entreprise doit adopter une perspective de processus plutôt qu'une structure fonctionnelle. Cela implique de considérer les intrants du produit jusqu'aux extraits et aux clients, en se concentrant sur la manière dont le travail est effectué au sein de l'organisation.

#### **B. Attribution des coûts aux processus de création de valeur.**

Il est nécessaire de tracer ou d'affecter les coûts et les actifs à chaque processus créateur de valeur identifié. Les entreprises peuvent utiliser des estimations approximatives ou mener des études de coûts pour attribuer les coûts aux activités créatrices de valeur.

#### **C. Identifier les inducteurs de coût pour chaque processus.**

Cette étape consiste à identifier les facteurs ou déterminants de coût pour chaque processus de création de valeur. Comprendre ces facteurs permet à l'organisation de hiérarchiser les initiatives d'amélioration des coûts et de déterminer son avantage de coût relatif par rapport à ses concurrents.

#### **D. Identification des priviléges entre processus :**

Les activités individuelles au sein de la chaîne de valeur sont interconnectées, et il est important de ne pas perdre de vue les priviléges entre les activités interdépendantes. Les programmes d'optimisation des coûts dans un processus de chaîne de valeur peuvent avoir des répercussions sur d'autres opérations. Ces liens peuvent constituer une source d'avantage concurrentiel durable, car ils sont difficiles à imiter pour les concurrents.

#### **E. Évaluer les opportunités de réalisation<sup>25</sup>**

Plutôt que de réduire les coûts de manière générale, une organisation doit prioriser ses opérations de création de valeur. En utilisant la règle du 80:20, où 20 % des processus de création de valeur représentent souvent 80 % des coûts totaux, les organisations peuvent se concentrer sur les processus les plus ciblés et pertinents. Des comparaisons avec les meilleures pratiques et des redéfinitions de normes peuvent aider à identifier les opportunités de réduction des coûts.

<sup>23</sup> Porter, Competitive Advantage.

<sup>24</sup> C. Prahalad, G. Hamel, « Théorie des Ressources-Compétences ».

<sup>25</sup> « Barney (1991).pdf ».

### **1.1.1.2. Analyse de la différenciation interne<sup>26-27</sup>**

Les organisations utilisent l'approche de la chaîne de valeur pour identifier les opportunités de créer et de maintenir une différenciation supérieure. Cette analyse se concentre sur la valeur perçue par les clients pour les produits et services. Voici les étapes de l'analyse de différenciation interne :

#### **A. Identifier les processus créateurs de valeur des clients**

Afin de poursuivre une stratégie de différenciation distincte, les opérations de l'organisation doivent valoriser ses clients, c'est-à-dire étudier attentivement les processus de création de valeur de ses clients.

#### **B. Évaluer les stratégies de différenciation pour accroître la valeur client**

Il est essentiel d'identifier les processus de création de valeur qui différencient les produits ou services de l'entreprise de ceux de ses concurrents. Cela peut inclure des caractéristiques attrayantes du produit, des canaux de commercialisation réactifs et informatifs, un service adapté aux utilisateurs finaux, un positionnement de marque distinctif et une proposition de valeur basée sur le prix.

#### **C. Déterminer les meilleures stratégies de différenciation durable**

Pour atteindre une différenciation supérieure, l'organisation doit utiliser la combinaison optimale de ressources pour créer de la valeur pour ses clients. Plus les ressources et les compétences de l'organisation sont uniques, plus l'avantage concurrentiel n'est durable et distinctif.

#### **D. Analyse des liens verticaux :**

Les liens entre les processus de création de valeur ne se limitent pas aux activités internes de l'organisation. Les avantages concurrentiels les plus importants peuvent provenir de l'interrelation avec les fournisseurs, les canaux de distribution et les utilisateurs finaux. L'analyse des liens verticaux étudie l'ensemble du système de création de valeur, de l'amont à l'aval, en identifiant les marges bénéficiaires des fournisseurs, des clients et des parties concernées. Elle permet de comprendre les coûts, la différenciation et le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents tout au long de la chaîne de valeur.

---

<sup>26</sup> C. Prahalad, G. Hamel, « Théorie des Ressources-Compétences ».

<sup>27</sup> Kaplan et Norton, « Putting the Balanced Scorecard to Work ».

## 5. Indicateurs de mesure de l'avantage concurrentiel

### 5.1. Rentabilité

La rentabilité mesure la performance d'une organisation en comparant le revenu net aux actifs ou aux investissements. Elle peut être améliorée en optimisant les investissements, en utilisant des technologies modernes et en optimisant l'utilisation des ressources. Un indicateur couramment utilisé est l'indice "S'TOBIN", qui prédit la rentabilité future de l'investissement en comparant la valeur du marché de l'organisation à son coût de remplacement. Une valeur inférieure à un indique un manque de compétitivité.

Pour mesurer la rentabilité, on utilise quatre méthodes principales :

#### A. Marge bénéficiaire:

La marge bénéficiaire est la différence entre le prix de vente et le coût de revient d'un produit. Elle représente les bénéfices générés par les ventes de l'organisation. Le taux de marge bénéficiaire est calculé en divisant les bénéfices nets après impôts par les ventes. Il mesure le pourcentage de valeur ajoutée non utilisé pour rémunérer les salariés et payer les impôts, net des subventions. Une entreprise est considérée comme plus louable si son taux de marge bénéficiaire est élevé.

#### B. Rendement des actifs:

C'est le résultat de la division du bénéfice net en ajoutant les intérêts par la moyenne Total des actifs, qui est le produit de la division par deux des actifs totaux de la première et de la dernière période. Le rendement des actifs vise à mesurer l'efficacité du fonctionnement de l'organisation.

#### C. Rendement des capitaux propres :

Ce rendement est calculé en divisant le bénéfice net après soustraction des dividendes distribués sur les actions privilégiées par les capitaux propres moyens, c'est-à-dire la valeur totale du capital des actions ordinaires, premier et dernier, divisé par deux.

#### D. Retour sur investissement :

Cette mesure est l'une des mesures importantes pour évaluer l'efficacité de la performance, car elle exprime le montant de la rentabilité et mesure la performance de l'investissement, et grâce à cette mesure, il est possible de connaître le bénéfice en pourcentage des ventes, ainsi que le taux de rotation du capital.

### 5.2. Part de marché

La part de marché est un indicateur clé de la compétitivité de l'organisation. Elle permet de comparer la performance de l'organisation avec celle de ses concurrents sur le marché. La part de marché peut être mesurée de différentes manières :

**A. Part de marché totale :**

*Elle* est calculée en divisant les ventes totales de l'organisation par les ventes totales sur le marché. Cela donne une indication de la part de l'organisation dans l'ensemble du marché.

**B. Part de marché relative :**

La part de marché de l'organisation est calculée en divisant ses ventes totales par les ventes des principaux concurrents sur le marché. Cela permet de mesurer la différence entre l'organisation et ses principaux concurrents.

**C. Marché disponible servi (SAM) :**

La part de marché est calculée en divisant les ventes totales de l'organisation sur le marché qu'elle dessert. Cela donne une indication de la part de marché de l'organisation dans le segment de marché qu'elle cible.

**D. La mesure de la part de marché :**

*Permet* de distinguer les différentes parts de marché des organisations et offre des informations sur la position de l'organisation sur le marché, ainsi que sur les mouvements des consommateurs entre les produits de l'organisation et ceux des concurrents. Une faible partie de marché peut indiquer des problèmes que la direction de l'organisation doit résoudre pour améliorer sa compétitivité.

**5.3. L'usage de la technologie<sup>28</sup> :**

L'utilisation de la technologie est un facteur clé pour renforcer l'avantage concurrentiel des organisations. Elle implique l'application de méthodes techniques basées sur les connaissances scientifiques pour convertir les entrées en sorties de valeur. La technologie contribue au développement des processus de production et des méthodes utilisées, ce qui a généré une valeur ajoutée.

Pour les organisations, l'utilisation de la technologie est essentielle pour rester compétitives. Celles qui ne s'inventent pas à suivre l'évolution technologique imaginée de faire face à des menaces directes. Leur technologie obsolète peut entraîner une qualité médiocre des produits et des coûts élevés. En revanche, les organisations qui adoptent des technologies avancées et effectuent des mises à jour régulières bénéficient d'un avantage temporaire jusqu'à ce que leurs concurrents rattrapent leur niveau technologique.

Cependant, pour maintenir cet avantage à long terme, il est crucial d'aligner l'utilisation de la technologie sur les stratégies organisationnelles. Cela signifie que l'utilisation de la technologie

---

<sup>28</sup> Teece, « Business Models and Dynamic Capabilities ».

doit être intégrée dans la vision globale de l'organisation et être en accord avec ses objectifs et sa direction stratégique.

#### **5.4. Croissance rapide des ventes<sup>29</sup>**

La croissance rapide des ventes est un indicateur important de l'avantage concurrentiel d'une organisation. Les ventes sont l'objectif principal des entreprises et sont un indicateur de leur performance et de leur réussite sur le marché. Une croissance annuelle des ventes élevées témoigne du succès commercial de l'organisation et de sa capacité à augmenter sa part de marché, renforçant ainsi sa position concurrentielle.

Lors du processus de planification stratégique, de nombreuses organisations se fixent des objectifs spécifiques de croissance des ventes à atteindre, les obtenant comme des critères de réussite importants. Cet indicateur est calculé en comparant les ventes de l'année en cours avec les ventes de l'année de référence, puis en divisant la différence par les ventes de l'année de référence. Une croissance des ventes positive et significative indique que l'organisation est en mesure de stimuler la demande pour ses produits ou services, d'acquérir de nouveaux clients et de générer des revenus supplémentaires.

#### **5.5. Satisfaction les clients**

La satisfaction des clients est un aspect crucial pour les organisations. En connaissant les besoins et les désirs des clients, les organisations peuvent élaborer des stratégies visant à les satisfaire et à les fidéliser. Plusieurs indicateurs sont utilisés pour mesurer la satisfaction client, tels que le prix, les délais de livraison, la flexibilité dans la réponse aux demandes des clients, ainsi que la qualité de la relation entre l'organisation et ses clients. Ces indicateurs permettent d'évaluer la compétitivité de l'organisation par rapport à ses concurrents.

- Le prix: Les clients comparent les prix proposés par une organisation avec ceux de ses concurrents.
- Les délais de livraison: Ils indiquent la capacité de l'organisation à répondre aux demandes des clients en livrant les produits à temps.
- La flexibilité : Elle exprime la capacité de l'organisation à s'adapter aux évolutions des besoins des clients par rapport à ses concurrents.
- La relation avec les clients : Elle est mesurée par la fidélité des clients, leur réaction au comportement de l'organisation et la gestion des conflits.

---

<sup>29</sup> Kotler, Principles of Marketing.

## **6. Technologies de l'information logistique et l'avantage concurrentiel**

Les organisations de l'économie du savoir font face à de nombreux défis en raison des changements rapides et de l'instabilité de l'environnement des affaires. Elles doivent donc relever ces défis pour obtenir, maintenir ou développer un avantage concurrentiel. La technologie de l'information est considérée comme l'un des déterminants les plus importants de l'avantage, en raison de sa contribution à l'amélioration de la performance des organisations en réduisant les coûts et en améliorant le niveau de service, ce qui conduit à l'obtention d'un avantage concurrentiel, étant donné que ces deux éléments y contribuent.

L'investissement dans les dernières technologies de l'information peut être considéré comme la principale différence entre les organisations logistiques de premier plan et de niveau intermédiaire. L'adoption ou la mise en œuvre réussie de la technologie de l'information est une condition du succès logistique, car il a été constaté dans de nombreuses recherches qu'il s'agit de l'outil le plus important pour obtenir un avantage concurrentiel<sup>30</sup>.

### **6.1. L'impact des technologies de l'information sur l'avantage concurrentiel**

#### **6.1.1. La réalité du support intuitif de l'avantage concurrentiel par les technologies de l'information**

Les TI offrent une excellente occasion d'améliorer l'efficience, l'efficacité et la flexibilité. On suppose donc que les organisations qui ont réussi à exploiter la puissance des TI à des fins concurrentielles ont un avenir prometteur. Certains croient que les organisations les plus rentables en général sont celles qui utilisent le plus les technologies de l'information. Et que les organisations ont tendance à utiliser les technologies de l'information en permanence en raison de leur capacité à leur fournir un avantage concurrentiel significatif<sup>31</sup>.

La relation entre la technologie de l'information et l'avantage concurrentiel intéresse les chercheurs depuis l'avènement de la technologie. Beaucoup de ces recherches ont montré que l'investissement dans les technologies de l'information contribue à aider les organisations à acquérir un avantage concurrentiel, mais des voix sceptiques s'élèvent toujours pour critiquer cette idée, considérant que les technologies de l'information sont considérées comme une nécessité stratégique plus qu'un avantage, et même si d'autres la considèrent un avantage, c'est un avantage A court terme car l'informatique est une ressource facilement imitable. Il y a eu de

<sup>30</sup> Azevedo, Ferreira, et Leitão, « THE ROLE OF LOGISTICS' INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN PROMOTING COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE FIRM ».

<sup>31</sup> Zhao et Lai, « Impacts of Information Technology on Competitive Advantages in Third Party Logistics Firms », 756.

nombreuses opinions sur la possibilité de maintenir un avantage concurrentiel, mais avec certaines conditions.

Malgré la diffusion croissante des technologies de l'information et leur développement rapide, les organisations productrices des TI cherchant à encourager l'investissement, l'adaptation et la mise en œuvre rapide, elles ont souvent du mal à expliquer leur valeur aux entreprises, d'autant plus que les organisations qui y investissent attendent souvent des résultats Rapide et durable compte tenu de l'ampleur des coûts qu'ils assument dans ces investissements. En effet, les organisations doivent comprendre que le simple fait d'acheter des technologies ne résout pas leurs problèmes ou modifient leur stratégie, au contraire elles doivent adapter leur stratégie à ces technologies et fournir des ressources supplémentaires, afin de soutenir ces technologies de manière unique et font leur valeur dans la manière dont ils sont traités et dans les informations qu'ils génèrent<sup>32</sup>.

## **6.2. Les théories de l'avantage concurrentiel comme base pour explorer la valeur des TI et les considérer comme sources d'avantage**

Depuis le début des années 1980, les chercheurs utilisent principalement la vision basée sur les ressources comme théorie stratégique pour analyser la relation entre les TI et l'AC. car les facteurs industriels et l'orientation vers le marché externe sont les principaux déterminants de la performance de l'organisation. Ceci étant donné que les facteurs de l'industrie et l'orientation externe du marché sont les principaux déterminants de la performance de l'organisation. S'inspirant du cadre de performance de Bain (Bain's Structure-Conduct Performance (SCP) framework) et du modèle des cinq forces de Porter, deux des théories les plus connues de la vision du marché, on pense que l'application généralisée des technologies de l'information conduira à une concurrence plus intense entre les organisations, et que les TI peuvent apporter un avantage concurrentiel aux organisations en améliorant leur capacité à tirer parti des opportunités, à se défendre contre les menaces et à changer de position sur le marché. Mais il y a ceux qui croient que les TI n'apporteront pas d'avantage concurrentiel aux organisations. et que les TI peuvent augmenter la productivité et créer une valeur significative pour les consommateurs, mais rien ne prouve que ces avantages entraîneront une rentabilité supérieure pour l'entreprise. Et que l'importance stratégique des TI dans les affaires peut diminuer à mesure que la technologie de l'information devient plus courante.

---

<sup>32</sup> Chi et Sun, « IT and Competitive Advantage ».

Après les années 1980, l'accent des études sur l'avantage concurrentiel est passé de la structure de l'industrie à la structure organisationnelle interne, avec des ressources et des capacités. Il est défini comme l'offre basée sur les ressources, qui attire l'attention sur l'environnement interne de l'organisation en tant que moteur de l'avantage concurrentiel, et met l'accent sur les ressources développées par les organisations pour être compétitives dans l'environnement. En appliquant le cadre Barney " VRIN - Valuable, Rare, Inimitable and Non-Substitutable"<sup>33</sup>, il est possible de déterminer si une ressource est une source d'avantage concurrentiel durable ou non imitable. Conformément à ce cadre pour faire des ressources la base d'un avantage concurrentiel durable, les ressources doivent être précieuses, rares, imitables et non remplaçables. Selon le cadre VRIN, les TI ne peuvent pas atteindre directement un avantage concurrentiel durable pour les organisations, en raison de son manque de rareté et de redondance, mais les TI peuvent être étroitement intégrés à la stratégie commerciale, aux processus organisationnels et à d'autres ressources internes et externes, qui dépendent du chemin, ambiguïté causale et complexité sociale, et sont donc difficile à imiter et à copier par les concurrents. Par conséquent, l'organisation devrait donc fournir des mécanismes pour que les TI affectent l'avantage concurrentiel.

#### **6.2.1. Théorie des processus « Process Theory » :**

Selon cette théorie, l'investissement dans les technologies de l'information ne conduit pas directement à une amélioration de la performance organisationnelle. Pour améliorer les performances, les organisations doivent convertir les dépenses en TI en informations utiles. Les actifs de TI sont des produits puis utilisés pour améliorer les performances. La théorie des processus se divise en trois sous-processus : la transformation des TI, l'utilisation des TI et le processus concurrentiel. Le processus de transformation des TI consiste à convertir les investissements en actifs de technologie de l'information. Les organisations peuvent ensuite utiliser ces actifs pour obtenir des impacts informatiques correspondants, tels que le développement de nouveaux produits ou services, la réingénierie des processus métier, l'amélioration de la prise de décision, de la coordination et de la flexibilité. Enfin, l'organisation envisage d'améliorer ses performances en fonction de son processus concurrentiel. Même si une organisation affiche un bon effet informatique, elle ne pourra pas améliorer ses performances si elle ne parvient pas à surpasser ses concurrents.

---

<sup>33</sup> Lin et Wu, « Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework ».

### **6.2.2. Théorie des actifs complémentaires (Complementary Asset Theory)**

Les actifs complémentaires sont les actifs nécessaires pour valoriser un investissement initial. La théorie des actifs complémentaires indique que la technologie de l'information à elle seule ne peut pas aider les organisations à obtenir des avantages concurrentiels durables ou imitables, mais les organisations peuvent obtenir des avantages grâce à l'utilisation de la technologie de l'information pour tirer parti des actifs complémentaires de l'organisation tels que les nouveaux modèles commerciaux, les nouveaux processus opérationnels, le comportement de gestion, la culture organisationnelle ou la formation. Des recherches connexes montrent que les organisations qui soutiennent leurs investissements en TI avec des investissements dans des actifs complémentaires obtiennent des rendements plus élevés, tandis que les organisations qui ne s'appuient pas sur ces investissements complémentaires obtiennent des rendements inférieurs ou nuls sur leurs investissements informatiques. Il a été démontré que les ressources informatiques et le rôle complémentaire des ressources humaines et métiers (ex. culture résiliente, planification stratégique, intégration des TI et relations avec les fournisseurs) peuvent expliquer les différences de performance entre les organisations.

### **6.2.3. Théorie des ressources Informatique “IT Resource theory”**

Sur la base de la vision fondée sur les ressources, le concept de "ressources TI" a été proposé, étant donné que les ressources en technologies de l'information hétérogènes des organisations sont la base pour obtenir un avantage concurrentiel. Quatre ressources de TI ont été discutées, à savoir les besoins en capital, la technologie propriétaire, les compétences techniques en TI et les compétences de gestion en IT, et ils ont conclu que seules les compétences de gestion en IT peuvent fournir des avantages concurrentiels durables ou qui ne peuvent pas être imitées du point de vue des ressources. Cependant, pour obtenir des ressources IT compétitives, il faut beaucoup de temps et d'efforts pour apprendre et accumuler. En raison de la trajectoire ou de l'histoire de l'organisation, de l'ambiguïté causale et de la complexité sociale de ses ressources informatiques, il devient difficile de les imiter et de les copier. Par conséquent, des ressources informatiques compétitives peuvent être une source d'avantage concurrentiel.

### **6.2.4. Théorie des capacités de TI (IT Resource theory)**

Cette théorie soutient que les ressources informatiques seules ne peuvent pas fournir un avantage concurrentiel durable aux organisations. Les chercheurs mettent davantage l'accent sur les "capacités informatiques", c'est-à-dire la capacité à développer les ressources informatiques. Les capacités informatiques englobent le contrôle des coûts liés aux TI, la

fourniture de systèmes en cas de besoin et l'influence sur les objectifs commerciaux grâce à la mise en œuvre d'applications informatiques.

De plus, la capacité à utiliser les technologies de l'information pour saisir des opportunités commerciales éphémères peut conduire au succès de l'organisation. Les capacités des technologies de l'information jouent un rôle indirect dans l'avantage concurrentiel en influençant les activités concurrentielles de l'organisation. Elles forment ainsi une chaîne complexe d'actifs et de capacités qui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel durable ou imitable pour l'organisation. Les mécanismes des capacités informatiques qui bénéficient de l'avantage concurrentiel ont également été explorés, tels que l'apprentissage organisationnel, la gestion des connaissances, les compétences de base et les synergies d'informations.

### **6.3. Avantages concurrentiels obtenus lors de l'adoption des technologies de l'information logistique**

Bien que la TI soit considérée comme un élément clé des futurs systèmes logistiques et son importance grandissante dans ce domaine, de nombreux responsables hésitaient à l'utiliser. Cela est dû au risque anticipé de dommages organisationnels lors de la mise en œuvre, au manque d'efficacité prouvée (au début de son émergence), au coût élevé de la technologie et à l'obsolescence attendue du matériel et des logiciels. Ces raisons et d'autres ont parfois entraîné une baisse de l'utilisation et de la fréquence, bien que cela puisse entraîner un manque d'informations. Une grande partie des recherches menées sur ce sujet ont montré d'emblée, malgré les réserves, que les technologies de l'information ont un grand potentiel pour apporter des avantages compétitifs aux organisations.

L'impact des technologies de l'information liées à la logistique sur l'avantage concurrentiel peut être expliqué en s'appuyant sur certaines études qui a traité cet effet sur certaines organisations spécialisées en logistique, par exemple l'étude de qyung Wang, dans laquelle il a été constaté que les organisations logistiques peuvent atteindre un avantage de coût s'ils sont capables d'atteindre des niveaux supérieurs de technologie de l'information par rapport à leurs concurrents, et par conséquent les organisations doivent réaliser l'importance stratégique de la technologie de l'information et ne pas investir dans une technologie de bas niveau car ses coûts seront supérieurs à l'avantage qu'elle obtiendra . En ce qui concerne la caractéristique de la diversité des services, plus la technologie de l'information de haut niveau augmente, plus la diversité des services pour les clients est grande, surtout si elle est intégrée aux opérations internes de l'organisation et coordonnée avec ses partenaires. Les technologies de l'information peuvent aider à améliorer la vitesse de livraison, la fiabilité, les relations avec les clients et

l'exactitude des commandes. Le niveau d'amélioration est lié à la concentration et au niveau de technologie (Qiang Wang et al, Op. Cit., p. 757).

La TI liée à La Logistique donnera sans aucun doute des résultats positifs pour les organisations qui l'adoptent, en atteignant l'efficience, l'efficacité et la flexibilité, mais pour obtenir un avantage concurrentiel, cela nécessite que son efficience, son efficacité et sa flexibilité soient meilleures que celles des concurrents<sup>34</sup>.

À travers ce qui précède, il convient de souligner que les organisations à la recherche d'un avantage concurrentiel ne doivent pas se contenter par le simple fait d'adopter des TIL, et doivent plutôt prendre les mesures nécessaires pour intégrer la technologie dans tous les processus (commerciaux, opérationnel...) applicables afin de maximiser les performances obtenues par l'adoption.

## Conclusion

La présente étude examine la relation entre les technologies de l'information (TI) et l'avantage concurrentiel, en mettant l'accent sur la stratégie concurrentielle. Notre objectif était d'analyser le rôle des TI dans l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel au sein des organisations. À travers une revue de littérature, nous avons exploré les cadres conceptuels et théoriques des TI et de l'avantage concurrentiel. Nous avons également discuté des outils d'analyse des sources d'avantages, tels que la vision basée sur les ressources et l'analyse de la chaîne de valeur. Par ailleurs, nous avons identifié des indicateurs clés de mesure, tels que la rentabilité, la part de marché, l'utilisation de la technologie, la croissance des ventes et la satisfaction des clients.

Nos résultats mettent en évidence l'importance stratégique des TI pour atteindre un avantage concurrentiel durable. Nous soulignons la nécessité d'une adoption et d'une intégration réussies des TI, ainsi que leur alignement avec la stratégie concurrentielle de l'organisation. Nous constatons que les organisations qui parviennent à exploiter pleinement le potentiel des TI sont mieux positionnées pour améliorer leur compétitivité dans un environnement commercial en constante évolution.

En termes de contributions à l'avancement des connaissances, notre recherche apporte un éclairage sur le lien entre les TI et l'avantage concurrentiel, en mettant l'accent sur la stratégie concurrentielle. Nous avons identifié des mécanismes clés par lesquels les TI peuvent créer de

---

<sup>34</sup> Hazen et Byrd, « Toward Creating Competitive Advantage With Logistics Information Technology », 30.

la valeur et offrir un avantage concurrentiel aux organisations. Ces résultats enrichissent la compréhension de l'importance des TI dans le contexte de la concurrence organisationnelle. En ce qui concerne les applications pratiques, nos résultats suggèrent que les organisations doivent accorder une attention particulière à l'adoption et à l'intégration stratégiques des TI. Il est essentiel de considérer les TI comme une ressource précieuse qui peut être utilisée de manière stratégique pour améliorer la compétitivité. Les gestionnaires peuvent tirer parti de ces connaissances pour élaborer des stratégies efficaces et prendre des décisions éclairées en matière de technologie de l'information.

En conclusion, notre recherche souligne l'importance des TI dans l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel. Les organisations qui parviennent à intégrer les TI de manière stratégique dans leur stratégie concurrentielle sont mieux positionnées pour prospérer dans un environnement concurrentiel. Ces résultats ont des implications théoriques et pratiques importantes pour les chercheurs et les praticiens du domaine.

## BIBLIOGRAPHIE

- « Adam Smith et les avantages absolus – Projet BaSES ». Consulté le 26 mars 2022.  
<https://wp.unil.ch/bases/2013/04/adam-smith-et-les-avantages-absolus/>.
- Azevedo, Susana Garrido, João Ferreira, et João Leitão. « The Role Of Logistics' Information And Communication Technologies In Promoting Competitive Advantages Of The Firm », s. d., 19.
- « Barney (1991).pdf ». Consulté le 22 mai 2023.  
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).
- Booto Ekionea, Jean-Pierre, Gérard Fillion, Prosper Bernard, et Michel Plaisent. « 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, n° 1 (5 octobre 2011): 247-71. <https://doi.org/10.7202/1006096ar>.
- C. Prahalad, G. Hamel. « Théorie des Ressources-Compétences: compétences clés, capacités organisationnelles – C. Prahalad, G. Hamel ». SI & Management (blog), 4 février 2018.  
<http://www.sietmanagement.fr/modele-ressourcescompetences-competences-cles-capacites-organisationnelles-g-hamel-et-c-prahalad/>.
- Chi, Jiayu, et Ling Sun. « IT and Competitive Advantage: A Study from Micro Perspective ». Modern Economy 06, n° 03 (2015): 404-10. <https://doi.org/10.4236/me.2015.63038>.
- Christophe Assens. « Les fondements théoriques du commerce international », s. d., 8.

« David Ricardo et les avantages comparatifs – Projet BaSES ». Consulté le 26 mars 2022.  
[https://wp.unil.ch/bases/2013/04/david-ricardo-et-les-avantages-comparatifs/.](https://wp.unil.ch/bases/2013/04/david-ricardo-et-les-avantages-comparatifs/)

Dyer, Jeffrey, et Harbir Singh. « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage ». *The Academy of Management Review* 23 (1 octobre 1998). <https://doi.org/10.2307/259056>.

Grant, Robert M. « Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration ». *Organization Science* 7, n° 4 (1996): 375-87.

Hazen, Benjamin, et Terry Byrd. « Toward Creating Competitive Advantage With Logistics Information Technology ». *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 42 (27 janvier 2012). <https://doi.org/10.1108/09600031211202454>.

<https://www.e-marketing.fr/>. « Avantage concurrentiel - Définition du glossaire ». Consulté le 21 février 2021. [https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Avantage-concurrentiel-240622.htm#&utm\\_source=social\\_share&utm\\_medium=share\\_button&utm\\_campaign=share\\_button](https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Avantage-concurrentiel-240622.htm#&utm_source=social_share&utm_medium=share_button&utm_campaign=share_button).

Kaplan, Robert S., et David P. Norton. « Putting the Balanced Scorecard to Work ». In *The Economic Impact of Knowledge*, 315-24. Elsevier, 1998. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50023-9>.

Kotler, Philip, éd. *Principles of Marketing*. 2. european ed. London: Prentice Hall Europe, 1999.  
Labrouche, Geoffroy. « Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction », 2014.

L'avantage concurrentiel - Michael E. Porter - Librairie Eyrolles. Consulté le 22 mai 2023.  
<https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/l'avantage-concurrentiel-9782100838783/>.

Lin, Yini, et Lei-Yu Wu. « Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework ». *Journal of business research* 67, n° 3 (2014): 407-13.

McGee, John. « Market-Based View ». In *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1. John Wiley & Sons, Ltd, 2015. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120075>.

Michael H. Zack. « knowledge strategy » 41, n° 3 (1999): 125-45.

Missonier, Stéphanie. « Comprendre pour aider. Analyse réticulaire de projets de mise en oeuvre d'une Technologie de l'Information: le cas des Espaces Numériques de Travail ». Phdthesis, Université Nice Sophia Antipolis, 2008. <https://theses.hal.science/tel-00368354>.

O'Brien, James. « Introduction to Information Systems », s. d., 626.

Porter, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985.

Roger Carter. « Guide de l'étudiant sur les technologies de l'information - 2e édition ». Consulté le 22 mai 2023. <https://www.elsevier.com/books/students-guide-to-information-technology/carter/978-0-7506-0941-8>.

Teece, David J. « Business Models and Dynamic Capabilities ». Long Range Planning 51, n° 1 (1 février 2018): 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>.

Teece, David J., Gary Pisano, et Amy Shuen. « Dynamic Capabilities and Strategic Management ». Strategic Management Journal 18, n° 7 (1997): 509-33.

Tywoniak, Stephane A. « Le Modèle Des Ressources Et Des Compétences: Un Nouveau Paradigme Pour Le Management Stratégique? », s. d., 42.

Wernerfelt, Birger. « A Resource-Based View of the Firm ». Strategic Management Journal 5, n° 2 (1984): 171-80. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

YAMI, Said. « Management Stratégique », s. d.

Zhao, Xiande, et Fujun Lai. « Impacts of Information Technology on Competitive Advantages in Third Party Logistics Firms ». Consulté le 25 avril 2022. [https://www.academia.edu/15199527/Impacts\\_of\\_Information\\_Technology\\_on\\_Competitive\\_Advantages\\_in\\_Third\\_Party\\_Logistics\\_Firms](https://www.academia.edu/15199527/Impacts_of_Information_Technology_on_Competitive_Advantages_in_Third_Party_Logistics_Firms).