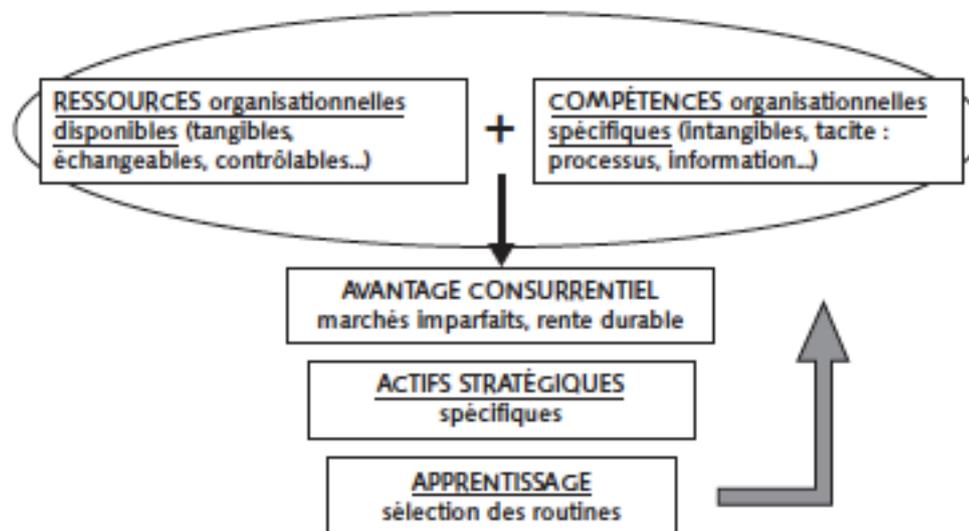


conséquent de l'agilité stratégique. L'émergence des entreprises « étendues », voire « virtuelles », confirme l'intérêt stratégique de l'utilisation des TI.

2. TI et développement de capacités spécifiques

Un autre aspect de la contribution des TI au développement de l'agilité stratégique peut être analysé par référence à la théorie des ressources (*resources based view*). Selon ce courant, la performance de l'entreprise dépend de son aptitude à développer des capacités distinctives, fondées sur des combinaisons originales de ressources et de compétences. Ce caractère original assure ainsi un avantage difficilement imitable.

Figure 5. Modèle des ressources-compétences (d'après Hamel et Prahalad, 1990)



En combinant des compétences en technologies de l'information et d'autres ressources (financières, humaines) dans des ensembles coordonnés (processus organisés), l'entreprise développe des capacités spécifiques (par exemple, capacité de répondre à des appels d'offres, capacité de répondre à une annonce d'un concurrent, capacité de livrer un client sous 3 heures, capacité d'utiliser des terminaux nomades, capacité de maîtriser la convergence entre informatique et téléphonie, capacité de gérer son capital marque sur le Web...). Ces capacités sont insérées dans des routines organisationnelles, des programmes d'action (collectifs), des processus au sein desquels s'accomplissent des **apprentissages situés** (dans le contexte de l'organisation). Cet apprentissage produit des connaissances nouvelles, en partie tacites, et se traduit par l'émergence de compétences spécifiques (dans l'exercice des tâches individuelles ou dans la coordination au sein des routines). Ces compétences, améliorées en permanence, confèrent à la firme une capacité stratégique accrue.

Bharadwaj (2000) propose ainsi de caractériser une « capacité TI », définie comme l'aptitude à mobiliser des ressources fondées sur les TI en combinaison avec d'autres ressources (ressources humaines d'ordre technique ou managérial, ressources intangibles comme des connaissances partagées). Il montre que cette capacité TI est associée positivement à des ratios de profit élevés et à des ratios de coûts faibles.

Cette approche de la relation entre utilisation de TI et choix stratégiques met en évidence plusieurs aspects importants :