

LE CYCLE DE VIE DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES DANS LE CADRE DU DEVELOPPEMENT D'UNE STRATEGIE INTERNET

Laurent Renard
Professeur
École des sciences de la gestion, UQAM
Case postale 8888, succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) Canada H3C 3P8
Tél. : (514) 987 3000 poste 2932#
Fax: (514) 987-3343
Courriel : renard.laurent@uqam.ca

Richard Soparnot (Auteur pour les correspondances)
Professeur de Management stratégique
Groupe ESCEM
1 rue Léo Delibes
B.P. 0535 - 37205 Tours Cedex 3
Tél : 02 47 71 71 71
Fax : 02 47 71 72 10
Courriel : rsoparnot@escem.fr

Gilles St-Amant, Ph. D.
Professeur titulaire
Département de management et technologie
Case postale 8888, succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) Canada H3C 3P8
Tél.: (514) 987-3000 poste: 7056
Fax.: (514) 987-3343
Courriel: st-amant.gilles@uqam.ca

RESUME : Les technologies Internet ont permis l'adoption de nouveaux standards transactionnels autorisant des innovations technologique, commerciale, organisationnelle et institutionnelle. Elles ont parfois même modifié les trajectoires stratégiques de certaines firmes et abouti à la formulation d'une véritable stratégie Internet. Toutefois, la mise en œuvre d'une telle stratégie pose le problème de la capacité de transformation d'une organisation qui n'est pas née « point com » et de son aptitude à intégrer ces technologies au cœur de ses activités. Pour cela, l'organisation doit mobiliser ou créer un ensemble de capacités organisationnelles particulières, que l'on nomme capacités organisationnelles Internet. Si certains d'auteurs (Montealegre, 2002 ; Rindova et Kotha, 2001) ont développé à partir d'études empiriques différentes typologies des capacités organisationnelles Internet,

aucune de ces recherches ne s'est intéressée précisément à la problématique de leur développement et de leur création, c'est-à-dire de leur évolution. Le modèle d'Helfat et Peteraf (2003) semble, de prime abord, fécond pour analyser l'évolution d'une capacité organisationnelle. Cependant, aucune étude empirique ne l'a utilisé à ce jour pour rendre compte de la problématique de l'évolution des capacités organisationnelles, ce qui ne permet donc pas de connaître réellement son potentiel heuristique. La question générale de recherche est la suivante : Comment une entreprise crée-t-elle et développe-t-elle ses capacités organisationnelles Internet pour déployer sa stratégie Internet et quel est leur cycle de vie?

Pour répondre à ces questions, la première partie de l'article présente le cadre conceptuel retenu pour l'étude. En se référant au courant de la *Resource Based View*, nous proposons d'une part une typologie des capacités organisationnelles Internet, et d'autre part le modèle de cycle de vie de ces dernières. Ensuite, nous exposons les choix méthodologiques ainsi que le contexte de l'étude. Nous décrivons notamment l'évolution des capacités organisationnelles Internet d'une organisation canadienne de l'industrie du tourisme qui a mis en œuvre une stratégie Internet entre 1998 et 2005. Enfin, nous présentons et discutons les résultats de cette recherche. En étudiant la mise en œuvre et la transformation de la stratégie Internet, l'étude permet notamment de comprendre le processus de création et de transformation des capacités organisationnelles et leur rôle sur la stratégie.

Mots clés : Cycle de vie des capacités, capacités organisationnelles, stratégie Internet, tourisme.

LE CYCLE DE VIE DES CAPACITES

ORGANISATIONNELLES DANS LE CADRE DU

DEVELOPPEMENT D'UNE STRATEGIE INTERNET

RESUME : Les technologies Internet ont permis l'adoption de nouveaux standards transactionnels autorisant des innovations technologique, commerciale, organisationnelle et institutionnelle. Elles ont parfois même modifié les trajectoires stratégiques de certaines firmes et abouti à la formulation d'une véritable stratégie Internet. Toutefois, la mise en œuvre d'une telle stratégie pose le problème de la capacité de transformation d'une organisation qui n'est pas née « point com » et de son aptitude à intégrer ces technologies au cœur de ses activités. Pour cela, l'organisation doit mobiliser ou créer un ensemble de capacités organisationnelles particulières, que l'on nomme capacités organisationnelles Internet. Si certains d'auteurs (Montealegre, 2002 ; Rindova et Kotha, 2001) ont développé à partir d'études empiriques différentes typologies des capacités organisationnelles Internet, aucune de ces recherches ne s'est intéressée précisément à la problématique de leur développement et de leur création, c'est-à-dire de leur évolution. Le modèle d'Helfat et Peteraf (2003) semble, de prime abord, fécond pour analyser l'évolution d'une capacité organisationnelle. Cependant, aucune étude empirique ne l'a utilisé à ce jour pour rendre compte de la problématique de l'évolution des capacités organisationnelles, ce qui ne permet donc pas de connaître réellement son potentiel heuristique. La question générale de recherche est la suivante : Comment une entreprise crée-t-elle et développe-t-elle ses capacités organisationnelles Internet pour déployer sa stratégie Internet et quel est leur cycle de vie? Pour répondre à ces questions, la première partie de l'article présente le cadre conceptuel retenu pour l'étude. En se référant au courant de la *Resource Based View*, nous proposons d'une part une typologie des capacités organisationnelles Internet, et d'autre part le modèle de cycle de vie de ces dernières. Ensuite, nous exposons les choix méthodologiques ainsi que le contexte de l'étude. Nous décrivons notamment l'évolution des capacités organisationnelles Internet d'une organisation canadienne de l'industrie du tourisme qui a mis en œuvre une stratégie Internet entre 1998 et 2005. Enfin, nous présentons et discutons les résultats de cette recherche. En étudiant la mise en œuvre et la transformation de la stratégie Internet, l'étude permet notamment de comprendre le processus de création et de transformation des capacités organisationnelles et leur rôle sur la stratégie.

Mots clés : Cycle de vie des capacités, capacités organisationnelles, stratégie Internet.

INTRODUCTION

Nombre d'organisations ont été le théâtre de changements stratégiques majeurs avec l'avènement des technologies Internet. Celles-ci ont joué un rôle de première importance (Buhalis, 2003; Werthner et Klein, 1999) en permettant l'adoption de nouveaux standards transactionnels autorisant des innovations à dominante technologique, commerciale, organisationnelle et institutionnelle. Il est alors intéressant d'analyser comment une organisation peut capitaliser sur ces technologies pour bâtir une stratégie Internet. Toutefois, la mise en œuvre d'une telle stratégie pose le problème de la capacité de transformation d'une organisation qui n'est pas née « point com » et de son aptitude à intégrer ces technologies au cœur de ses activités et à en tirer profit (Pandya et Dholakia, 2005). Si l'on adopte les postulats de l'approche basée sur les ressources (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984), pour pouvoir extraire des « services productifs » (Penrose, 1959) à partir des technologies Internet et mettre en œuvre sa stratégie, une organisation doit mobiliser un ensemble de capacités organisationnelles particulières, que l'on nomme capacités organisationnelles Internet. Elle doit les créer et les développer si elles ne sont pas déjà présentes. On pose alors comme postulat que si ces capacités organisationnelles sont absentes ou insuffisamment développées pour relever les défis stratégiques, l'organisation rencontrera des difficultés à développer une stratégie Internet pouvant aboutir à l'échec du projet.

Un certain nombre d'auteurs (Montealegre, 2002 ; Rindova et Kotha, 2001) ont développé à partir d'études empiriques différentes typologies des capacités organisationnelles Internet. Cependant, aucune de ces recherches ne s'est intéressée précisément à la problématique de leur développement et de leur création, c'est-à-dire de leur évolution. Cette question est toutefois discutée théoriquement par Helfat et Peteraf (2003) qui proposent alors de représenter l'évolution des capacités organisationnelles en caractérisant leur cycle de vie. Selon leur modèle, une capacité organisationnelle, à mesure qu'elle est exercée, progresserait en passant d'une phase de création à une phase de développement puis de maturité. Ce modèle précise également les chemins alternatifs possibles que peut prendre une capacité organisationnelle lorsque l'entreprise est confrontée à un ensemble d'événements externe et interne qui l'amène à transformer sa stratégie initiale. Si le modèle d'Helfat et Peteraf (2003) semble, de prime abord, fécond pour analyser l'évolution d'une capacité organisationnelle, aucune étude empirique ne l'a utilisé à ce jour pour rendre compte de la problématique de l'évolution des capacités organisationnelles, ce qui ne permet donc pas de connaître réellement son potentiel heuristique.

L'objectif de cet article est double. Premièrement, en réalisant une étude de cas en profondeur d'une entreprise canadienne de l'industrie du tourisme qui a déployé une stratégie Internet de 1998 à 2005, on identifie et on apporte un éclairage particulier sur la problématique de l'évolution des capacités organisationnelles Internet. Deuxièmement, en mobilisant et en adaptant le modèle de cycle de vie d'Helfat et Peteraf (2003) afin de représenter l'évolution des capacités organisationnelles Internet de cette entreprise, l'on s'interroge sur l'apport de ce modèle à l'avancée des connaissances dans le domaine de la gestion stratégique. La question générale de recherche est la suivante : Comment une entreprise crée-t-elle et développe-t-elle ses capacités organisationnelles Internet pour déployer sa stratégie Internet et quel est leur cycle de vie?

Pour répondre à ces questions, la première partie de l'article présente le cadre conceptuel retenu pour l'étude. En se référant principalement au courant de la *Resource Based View*, nous proposons d'une part une typologie des capacités organisationnelles Internet, et d'autre part un modèle de cycle de vie de ces dernières. Ensuite, nous exposons les choix méthodologiques ainsi que le contexte de l'étude. Nous décrivons notamment l'évolution des capacités organisationnelles Internet d'une organisation canadienne de l'industrie du tourisme. Enfin, nous présentons et discutons les résultats de cette recherche. En étudiant la mise en œuvre et la transformation de la stratégie Internet, l'étude permet notamment de comprendre le processus de création et de transformation des capacités organisationnelles en caractérisant leur cycle de vie et leur rôle sur la stratégie.

I- TYPOLOGIE ET CYCLE DE VIE DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES INTERNET

Afin de poser les bases de notre étude, nous proposons d'abord de définir le terme de capacités organisationnelles et d'en dresser une typologie. Ensuite, nous présentons le modèle de cycle de vie des capacités (Helfat et Peteraf, 2003) auquel nous nous référons.

1.1 LES CAPACITES ORGANISATIONNELLES INTERNET

En nous inspirant de la définition fournie par Amit et Shoemaker (1993), nous définissons le concept de capacité organisationnelle Internet comme une habileté pour mobiliser, combiner, et coordonner des ressources physiques, financières, technologiques, organisationnelles et réputationnelles (Grant, 1991; Teece et *al.*, 1997) dans le cadre d'un processus d'action liée à la mise en œuvre d'une stratégie Internet afin de produire un résultat qui soit reconnu et évaluable. La capacité organisationnelle est donc une habileté, plus spécifiquement un

ensemble de connaissances (savoirs et savoir-faire), qui sont tout autant organisationnelles qu'individuelles, qui permettent d'extraire des « services productifs » des ressources (Penrose, 1980). Ces connaissances sont nécessaires, pour réaliser des activités discrètes, qui sont du niveau de la compétence individuelle, et des activités de coordination, puisqu'un individu ne peut réaliser seul l'ensemble des activités d'un processus d'action (Grant, 1996). La capacité organisationnelle est donc origine et aboutissement de l'action et son observation n'est possible qu'au travers d'un processus d'action (Lorino, 2001).

En nous fondant sur cette définition et en adoptant une vision fonctionnelle de l'organisation, nous proposons une typologie de la capacité organisationnelle Internet. Celle-ci se structure en quatre « sous-capacités » intervenant aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel.

Ainsi les capacités stratégiques Internet correspondent à une habileté pour mobiliser, coordonner et combiner des ressources dans le cadre du processus de formation de la stratégie Internet (capacité stratégique) ou de transformation de cette dernière (capacité d'apprentissage stratégique). Ensuite, la capacité tactique Internet traduit une habileté pour mobiliser, coordonner et combiner des ressources dans le cadre du processus d'implantation de la stratégie Internet. Enfin, la capacité opérationnelle Internet est une habileté pour mobiliser, coordonner et combiner des ressources dans le cadre du processus d'exploitation de la stratégie Internet. Ces différentes capacités sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Les capacités organisationnelles Internet

Capacités organisationnelles Internet	Processus	Activité principale	Extrants
Capacité stratégique Internet	Processus de formation de la stratégie Internet	Définir le problème à l'étude et élaborer une réponse stratégique	Stratégie Internet formée
Capacité tactique Internet	Processus d'implantation de la stratégie Internet	Créer un plan d'affaires et l'implanter	Stratégie Internet implantée
Capacité opérationnelle Internet	Processus d'exploitation de la stratégie Internet	S'approvisionner et vendre des produits	Stratégie Internet exploitée
Capacité d'apprentissage stratégique Internet	Processus de transformation de la stratégie Internet	Apprendre de l'expérience pour définir un nouveau problème stratégique et une nouvelle réponse stratégique	Stratégie Internet transformée

Ces différentes capacités possèdent deux caractéristiques principales. Tout d'abord, les capacités stratégique et tactique Internet doivent être considérées comme des capacités dynamiques. Si nous posons que ces dernières reflètent l'habileté d'une firme à maintenir son adaptation, proactivement ou réactivement, à son environnement (Eisenhardt et Martin, 2000;

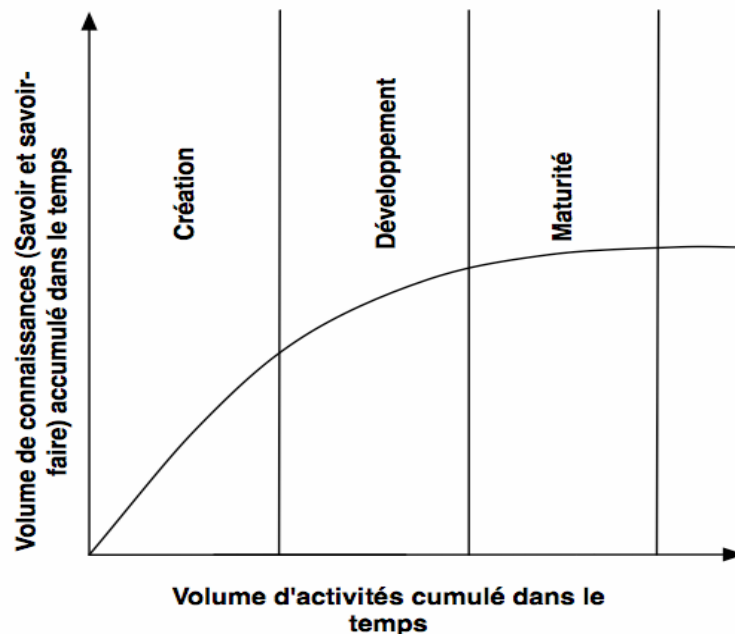
Teece et *al.*, 1997), alors les capacités stratégique et tactique Internet ont des propriétés dynamiques. En effet, elles permettent à l'organisation d'une part de gérer l'évolution de sa capacité opérationnelle Internet pour corriger les écarts entre la performance réalisée et attendue dans le cadre d'une même stratégie Internet, et d'autre part de gérer l'évolution de sa capacité opérationnelle Internet dans le cadre d'une nouvelle stratégie Internet lorsqu'elle découvre des opportunités ou des menaces dans son environnement. Ensuite, l'ensemble des capacités organisationnelles Internet représentent, à un moment donné d'une part la somme de ce qui a été appris en ce qui concerne le domaine de la stratégie Internet, et d'autre part l'ensemble des ressources et connaissances qui ont été accumulées. En effet, les capacités organisationnelles Internet ne peuvent s'acquérir directement sur le marché des facteurs, elles devront être créées et développées par l'organisation en réalisant un ensemble d'actions particulières, c'est-à-dire un ensemble de processus qui permettent la formation, l'implantation, l'exploitation, l'évaluation et la transformation de la stratégie Internet. Les capacités organisationnelles ne sont donc pas figées dans l'organisation ; elles évoluent dans le temps à mesure de la mise en œuvre de la stratégie Internet. Et cette évolution se traduit particulièrement par un changement dans le résultat de la mise en œuvre d'une capacité organisationnelle Internet. En d'autres termes, elle aura pour conséquence la production d'un extrant qui sera différent, selon certains critères, par rapport à celui que la capacité produisait auparavant. À titre d'exemple, cela peut être une amélioration de la productivité, de l'efficacité, de la performance, de l'efficience ou encore de la qualité de l'extrant. Emerge alors l'intérêt d'une analyse du cycle de vie des capacités organisationnelles afin de mieux comprendre les voies d'évolution qu'elles peuvent emprunter comme les facteurs qui en sont à l'origine.

1.2 LE CYCLE DE VIE DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES INTERNET

L'analyse du cycle de vie des capacités organisationnelles s'attache à comprendre l'origine de l'hétérogénéité des actifs détenus par les firmes (Helfat et Peteraf, 2003). En effet, celles-ci supportent des contraintes et opèrent des choix propres qui vont déterminer les trajectoires de développement des capacités et ainsi expliquer leur hétérogénéité. L'approche dynamique des capacités (leur cycle de vie) vise donc à identifier les phases qui ponctuent le cycle de vie des capacités ainsi que les choix affectant leur évolution. Elle montre en ce sens que toutes les capacités, quelle qu'en soit la nature, évolue, et ce même en l'absence de capacités dynamiques (Teece et *al.*, 1997). D'après le modèle développé par Helfat et Peteraf (2003), la

capacité organisationnelle Internet (stratégique, tactique ou opérationnelle) suit une trajectoire d'évolution en trois phases : la création, le développement et la maturité (Figure 1).

Figure 1 : Le cycle de vie des capacités organisationnelles



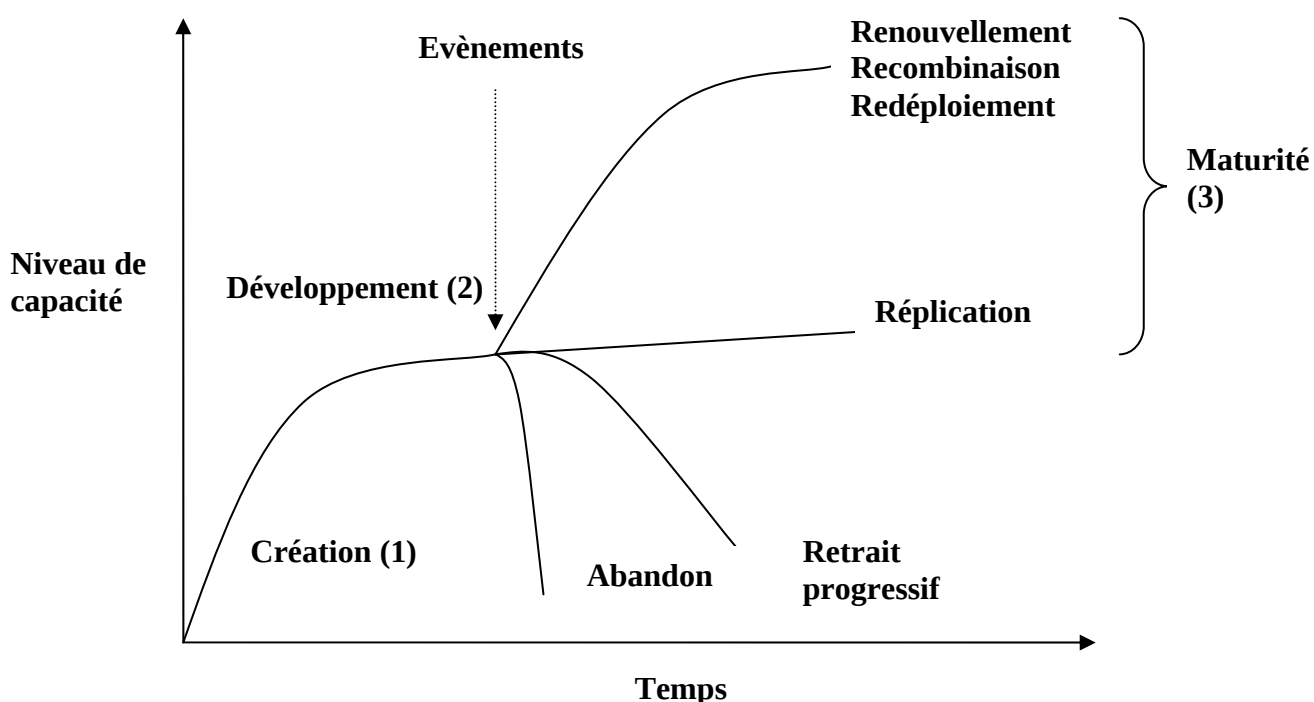
Source : Helfat et Peteraf (2003).

Chaque phase se caractérise par un degré de maîtrise de la capacité par l'organisation. Par maîtrise, il faut comprendre la fiabilité de la capacité en question à produire des résultats similaires dans différents contextes d'application ; la maîtrise concerne donc le potentiel de réplication d'une capacité organisationnelle. En phase de création, les connaissances associées à la capacité demeurent limitées. L'entreprise enclenche un processus d'apprentissage de la capacité en vue d'accroître les connaissances requises par la capacité. Celles-ci augmentent au fur et à mesure du déploiement de la capacité organisationnelle et passe par les phases de développement et de maturité. C'est ainsi qu'avec le temps, la firme améliore les connaissances relatives à la capacité. Au stade ultime, la maîtrise de la capacité ne progresse plus. Chacune de ses phases implique donc des apprentissages particuliers ainsi que l'accumulation de connaissances à mesure que l'organisation exploite ses ressources et met en œuvre la capacité.

En termes opérationnels, durant la phase de création, une équipe de travail se forme autour d'un objectif à atteindre. Les membres de cette équipe, qui ont tous un capital de connaissances particulier (leur expérience, leurs savoir, leur réseau de relations...), apportent

les premières bases à la capacité. A ce stade, ils doivent construire un projet commun à l'équipe et ont à résoudre des problèmes nouveaux. Certains individus jouent un rôle décisif en ce qu'ils peuvent apporter des ressources particulièrement utiles au projet (comme des partenaires financiers). Durant cette phase, il arrive fréquemment que les attentes de performance ne soient pas atteintes, ce qui nécessite des phases récursives d'analyse des situations problématiques et de recherche de solutions satisfaisantes. Cela induit un premier niveau d'apprentissage. Durant la phase de développement, la progression et le développement de la capacité organisationnelle sont réalisés par la recherche de solutions de remplacement aux problèmes rencontrés, l'apprentissage par essai-erreur, l'acquisition de nouvelles ressources et l'accumulation de l'expérience inhérente à sa mise en œuvre (*learning by doing*). Cette progression dans la maîtrise de la capacité prend parfois la forme d'une codification de celle-ci. Durant la phase de développement, l'écart entre la performance attendue et la performance réalisée s'amenuise, mais il est encore présent. En corollaire, cela indique que la capacité organisationnelle est encore perfectible. Cet écart s'explique par le fait que les individus n'ont pas encore achevé leur apprentissage, car ils n'ont pas été exposés à toutes les situations et les circonstances dans lesquelles ils ont à agir. Lorsqu'on ne constate plus de variation dans le résultat de l'exercice d'une capacité organisationnelle, on peut en conclure qu'elle a atteint une phase de maturité. Cela signifie alors que la capacité s'encastre dans l'organisation, devient un élément de sa mémoire et forme une routine institutionnalisée par les pratiques des individus. Toutefois, l'atteinte du stade de maturité n'est pas certaine. Pour éviter le déclin, la capacité doit être maintenue « en vie » grâce une mise en œuvre régulière. Cette mise en pratique (ou absence de mise en pratique) va prendre des formes diverses, qui dépendent des événements survenant dans les contextes externe et interne. Au niveau interne, il peut s'agir de décisions de diversifications vers d'autres marchés, de développement de services associés au(x) produit(s)... et au niveau externe de changements dans la demande, les technologies, la réglementation... Ces événements vont déclencher des réactions très différentes d'une firme à une autre et générer plusieurs scénarii d'évolution de la capacité (Figure 2). Ceux-ci s'articulent autour de six possibilités : l'abandon, le retrait progressif, la réplication, la recombinaison, le redéploiement et le renouvellement. Le développement d'une capacité vers le niveau de la maturité est finalement très variable d'une équipe à une autre au sein d'une même entité (ce peut être un site de production, un bureau de vente, une division...), d'une entité à une autre au sein d'une même firme et d'une organisation à une autre au sein d'un même secteur.

Figure 2 : Les scénarii d'évolution de la capacité organisationnelle



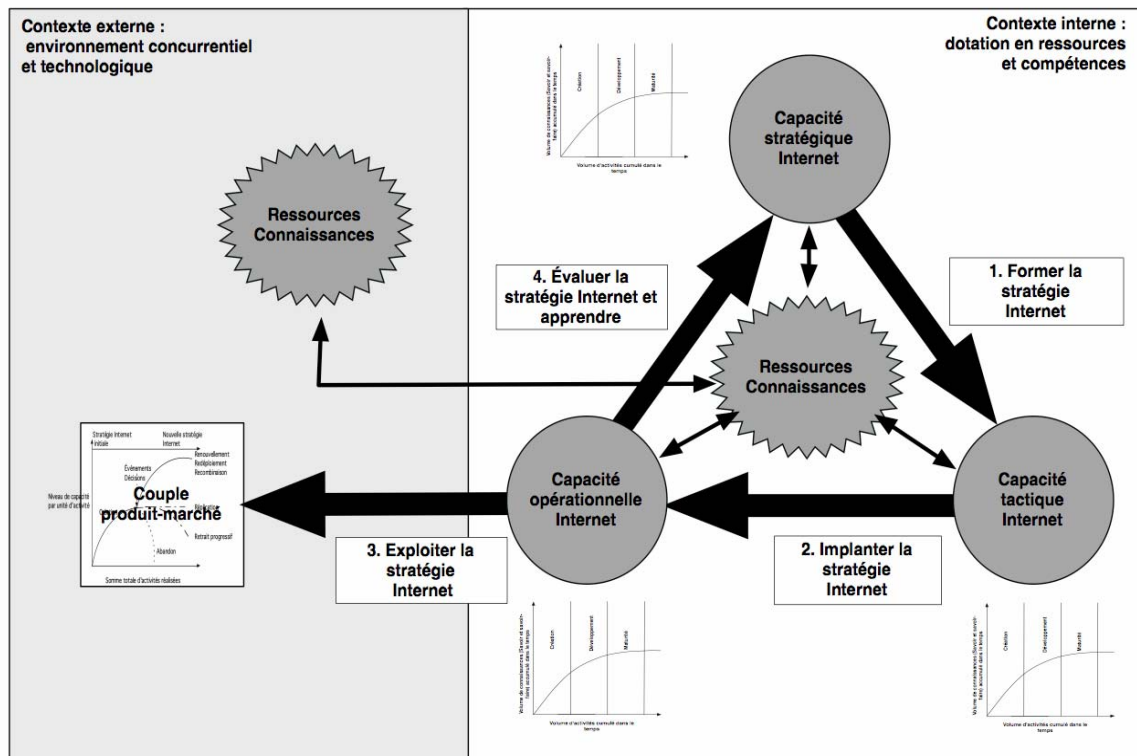
Source : Adapté de Helfat et Peteraf (2003).

L'abandon consiste à stopper l'utilisation d'une capacité. Ce qui a pour conséquence sa disparition brutale du patrimoine de l'organisation. Dans le prolongement, le retrait progressif concerne un « ralentissement » de l'utilisation d'une capacité, ce qui a pour effet le déclin graduel de sa maîtrise. Dans les deux cas, la capacité est vouée à disparaître du patrimoine des capacités de l'organisation. La capacité peut aussi faire l'objet d'un transfert d'un marché à un autre. La capacité est alors strictement reproduite pour être exploitée, c'est-à-dire que le même produit ou service est commercialisé. Il s'agit alors d'une réplication et il n'y a dans ce cas aucune amélioration de la maîtrise de la capacité (on observe que la ligne est droite). Le transfert d'une capacité vers un autre marché peut également s'accompagner de la commercialisation de produit(s) et service(s) proches du produit/service initial. On parlera de redéploiement lorsque des développements supplémentaires sont réalisés pour ajuster la capacité. Et on parlera de recombinaison lorsque la capacité existante est associée à d'autres capacités. Dans un dernier cas, le transfert de la capacité vers un autre marché peut s'accompagner de la commercialisation de nouveau(x) produit(s) et service(s) (éloignés du produit/service initial). La firme enclenche un nouveau cycle de vie pour la capacité en y introduisant des changements mineurs : la capacité connaît alors un renouvellement.

Après avoir défini le concept de capacité organisationnelle Internet, identifié trois types de

capacité (stratégique, tactique et opérationnelle) et caractérisé leur cycle de vie, nous proposons le cadre d'analyse suivant (figure 3).

Figure 3 : Le cadre conceptuel de la recherche



Le contexte externe fait référence aux environnements concurrentiel (Amit et Schoemaker, 1993 ; Porter, 1991) et technologique (Cummings et Doh, 2000). Il est une source d'opportunités et/ou de menaces qui sont perçues par les membres de l'organisation, plus particulièrement par les gestionnaires de la haute direction. L'organisation pourra acquérir dans l'environnement externe des ressources et des connaissances qui seront par la suite combinées avec celles déjà présentes à l'intérieur de l'organisation dans les différents processus d'action qui expriment et qui mettent en œuvre les capacités organisationnelles Internet. Le contexte interne renvoie aux différents événements qui se sont déroulés au sein de l'organisation et qui vont avoir pour conséquence de transformer son stock de ressources et de capacités organisationnelles Internet. Les ressources et capacités organisationnelles Internet vont jouer, selon les cas, un rôle d'inhibiteur et/ou d'accélérateur dans la mise en œuvre de la stratégie Internet (Leonard-Barton, 1992; Teece et *al.*, 1997). Dans ce contexte, l'entreprise peut s'engager dans une stratégie Internet dans un couple produit-marché particulier. Il peut s'agir d'une stratégie de commerce électronique d'entreprise à consommateurs, de commerce

électronique interentreprises ou un mélange de ces deux types. Le processus de mise en œuvre de cette stratégie est représenté par l'exécution séquentielle des processus de formation, d'implantation, d'exploitation et d'évaluation de la stratégie Internet. Il repose sur la détention ou la création et le développement de capacités organisationnelles Internet, celles-ci ayant un cycle de vie propre. Dans la perspective où les gestionnaires ont amélioré leur compréhension de la stratégie Internet et des capacités qui la sous-tendent, ils opteront pour un scénario stratégique.

Les éléments de ce cadre théorique sont utilisés pour analyser de façon approfondie le cas d'une entreprise canadienne de l'industrie du tourisme.

II- CHOIX METHODOLOGIQUES ET PRESENTATION DU CAS

Afin de soutenir les résultats de l'étude, nous présentons les choix méthodologiques retenus pour la recherche. Ils concernent notamment le choix d'un cas unique et l'analyse de données qualitatives. Ensuite, nous décrivons l'histoire du développement de la stratégie Internet au sein de l'entreprise Zêta.

2.1 LES CHOIX METHODOLOGIQUES

Pour conduire cette étude, la méthode des cas a été privilégiée. Notre question nous imposait en effet une compréhension en profondeur (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994) des mécanismes de création et de développement des capacités organisationnelles Internet. Deux conditions ont alors gouverné la sélection du cas. D'une part, l'accès privilégié au plus haut niveau de l'entreprise permettait de retracer l'histoire de la formation et la transformation de la stratégie Internet. D'autre part, l'accès aux données archivées rendait possible l'observation des résultats effectifs de la stratégie Internet et la création et le développement des capacités organisationnelles Internet.

Compte tenu de l'envergure de l'étude (une étude rétrospective de 1986 à 2006) et de son exemplarité (l'entreprise est la première de son secteur à adopter une stratégie Internet et l'a maintenu malgré des premiers résultats décevants), nous nous sommes centré sur l'étude d'un cas unique.

Trois grandes sources d'évidence ont été employées: la documentation relative à l'organisation et lui appartenant (rapports annuels et divers rapports internes liés à la stratégie Internet rédigés entre 1986 et 2006), des documents publics et des entrevues. 30 entrevues semi-directives ont ainsi été réalisées auprès de 24 membres de l'organisation entre 2001 à 2006. Les répondants ont été choisis en regard de deux critères : leur position hiérarchique et

fonctionnelle dans l'organisation et leur participation à la stratégie Internet et aux projets de commerce électronique. Ainsi avons nous rencontré le CEO, le responsable du projet et l'ensemble des responsables marketing et vente, de production, des systèmes d'information et d'approvisionnement ayant travaillé pour ce projet.

Les données recueillies ont fait l'objet d'un traitement selon la méthode des contenus et ont permis l'identification de codes, thèmes et catégories. Elles ont notamment permis de procéder à l'identification des capacités organisationnelles Internet et de déterminer le stade de maturité (création, développement et maturité). Pour cela, l'évolution du degré de structuration des processus (abondance de rapports) et l'évolution des écarts entre les résultats et les objectifs (observés par les données archivées) ont permis l'évaluation des apprentissages réalisés. L'évaluation subjective des acteurs ont également complété les analyses.

Afin de s'imprégner du contexte de l'étude, nous proposons de retracer l'histoire de la stratégie Internet au sein de l'entreprise que nous nommerons Zêta.

2.2 LE DEVELOPPEMENT DE LA STRATEGIE INTERNET DE 1998 A 2005

Zêta est une entreprise canadienne de l'industrie du tourisme qui a vu le jour en 1986 et dont le chiffre d'affaires en 2006 avoisine les deux milliards de dollars. Depuis ses débuts, elle a connu un développement continu en adoptant une stratégie d'intégration verticale. La chaîne de valeur de cette organisation est ainsi constituée de trois grandes activités : la fourniture de composants pour les voyages (transport aérien et hébergement), la création des voyages (voyagistes expéditifs et réceptifs) et la distribution des voyages (réseaux d'agences).

2.2.1 La naissance du projet

La mise en œuvre de la stratégie Internet débute à la fin des années 90. À cette époque, de nouveaux gestionnaires, aux compétences éprouvées, sont embauchés au niveau du siège social, pour seconder la haute direction du groupe. L'initiative de lancer une réflexion structurée autour de la problématique de la distribution électronique débute par une série de discussions informelles entre le chef de la direction des systèmes d'information et le vice-président exécutif responsable de la distribution des produits touristiques. Ces premières réflexions vont être déterminantes puisqu'elles vont agir comme « catalyseur ». À la fin de l'année 1998, un comité de travail ad hoc est mis sur pied pour réfléchir à la manière dont Zêta pourrait tirer profit des technologies Internet. Ce comité regroupe des gestionnaires de la haute direction et des différentes filiales de Zêta. Cependant, force est de constater qu'aucun

d'entre eux n'a d'expérience dans le domaine des technologies Internet et du commerce électronique. Ils ne possèdent pas de connaissances pertinentes. D'autre part, la stratégie des acteurs majeurs de ce secteur au Canada n'est pas encore très claire à cette époque. Mais tous s'accordent sur la menace que fait peser l'entrée prochaine de nouveaux joueurs qui utilisent ces technologies et se fondent sur de nouveaux modèles d'affaires (notamment expedia et travelocity). Les gestionnaires craignent que ces nouvelles organisations puissent d'ici quelques années obtenir une position dominante sur le marché canadien et prendre le contrôle de la distribution, ce qui viendrait remettre en cause le modèle d'intégration verticale qui a assuré le succès de Zêta. Cette prise de conscience les décide à mettre rapidement en œuvre une stratégie de commerce électronique d'entreprise à consommateurs particulièrement ambitieuse (l'organisation n'a pas d'expérience dans le domaine). L'objectif est de bénéficier de la position de premier entrant sur le marché afin de s'accaparer les parts de marché. Plus précisément, il s'agit de créer la première agence de voyages virtuelle canadienne qui vendra des forfaits vacances en ligne auprès des clients canadiens. Cette agence de voyages virtuelle, nommée Oméga, indépendante de Zêta sur le plan de la gouvernance et de l'infrastructure en technologie, aura sa propre marque de commerce et entrera en concurrence avec l'ensemble des réseaux d'agences de voyages ayant pignon sur rue. Oméga pourra distribuer aussi bien les produits touristiques de Zêta que ceux de la concurrence afin d'augmenter sa crédibilité auprès des clients. Le projet est adopté au printemps 1999 et un budget de 11 millions de dollars est octroyé. Zêta possède à cette époque des ressources financières excédentaires qui lui permettent de se lancer dans des projets stratégiques aussi ambitieux.

2.2.2 La naissance de l'agence Oméga

Le principal défi est de créer et développer la première agence de voyages canadienne qui va exploiter un site Web transactionnel. L'expertise des gestionnaires de la fonction système d'information de Zêta dans le domaine du commerce électronique étant quasi inexistante, cela nécessite d'une part de faire affaire avec des fournisseurs de technologie et des consultants externes, et d'autre part de procéder à l'embauche de personnels qualifiés dans le domaine du commerce électronique. De plus, une contrainte temporelle s'ajoute au défi puisque la haute direction cherche à comprimer les délais pour réaliser ce projet le plus rapidement possible. L'objectif est alors de lancer officiellement l'agence de voyages virtuelle Oméga le 1er septembre 1999.

Considérant les nombreux défis à relever, l'implantation de la stratégie ne se fait pas sans heurts, surtout en ce qui concerne la prise en charge de toutes les étapes de développement du

site Web transactionnel et de l'infrastructure technologique qui le supporte (le moteur de recherche et de réservation et les bases de données) et la gestion des fournisseurs de technologie. Ces difficultés sont révélatrices de l'inexpérience de Zêta dans le domaine de la gestion d'un tel projet. En conséquence, à la fin de l'été 1999, une crise éclate en raison des retards qui s'accumulent dans la livraison du projet. Pour redresser la situation, on procède au remplacement du chef de projet. Un directeur général, spécialiste du marketing, est alors nommé. Cependant, la date du lancement de l'agence de voyages virtuelle est déplacée au 1er février 2000.

L'agence de voyages virtuelle est officiellement inaugurée le 1er février 2000. Cependant, le jour du lancement, les serveurs ne pourront pas supporter l'achalandage et le site Web transactionnel devra être mis hors service. En conséquence, l'agence de voyages virtuelle Oméga ne peut être exploitée selon le plan d'affaires initial et elle ne pourra pas satisfaire, du moins à court terme, ses attentes de performance. L'analyse exhaustive du site Web transactionnel et de son architecture technologique est réalisée par une entreprise spécialisée. Le constat est accablant et la conclusion sans appel : il faut revoir complètement l'architecture technologique du site Web transactionnel et plus particulièrement le moteur de recherche et de réservation. D'avril à septembre 2000, un nouveau cycle d'implantation est relancé. Cette seconde phase d'implantation se déroule selon les délais prévus et ne rencontre pas de problèmes particuliers, ce qui conduit à la mise en exploitation officielle de l'agence de voyages virtuelle Oméga le 1er septembre 2000, soit neuf mois après la date officiellement choisie.

2.2.3 La transformation de la stratégie initiale

Les premiers résultats d'exploitation de l'agence virtuelle Oméga sont modestes par rapport aux projections financières. Entre septembre 2000 et février 2001, l'agence de voyages virtuelle a fait voyager 15000 personnes. Alors que le plan d'affaires initial avait prévu des revenus de 6,7 millions de dollars à la fin de l'année 2000, les revenus de commission n'auront été que d'un million de dollars. À la fin de l'année 2001, les revenus de commission vont atteindre 2,7 millions alors que les prévisions étaient de 29 millions de dollars. En d'autres termes, les résultats ne sont pas à la hauteur des investissements consentis et ils ne permettent pas de satisfaire les attentes de performance formulées dans la stratégie. Les gestionnaires du siège social vont chercher à comprendre les raisons de ces difficultés. Ils font les constats suivants.

Premièrement, l'exploitation de l'agence de voyages virtuelle Zêta a été trop en avance sur la

capacité du marché à s'adapter à cette innovation. La notion de « time to market » s'est avérée sans fondement et a conduit à une forme de précipitation. Deuxièmement, la place qu'occupe l'agence de voyages virtuelle Oméga au sein de la stratégie d'affaires de Zêta n'est pas aussi importante que celle qui avait été entrevue au départ. En d'autres termes, Zêta n'est pas une organisation qui a les mêmes caractéristiques qu'une entreprise dite « dot-com » puisque sa compétence cardinale est celle d'être un producteur-distributeur de voyages et non un distributeur uniquement. Troisièmement, les gestionnaires comprennent que les clients cibles ne sont pas ceux qui ont l'habitude de faire affaire avec une agence de voyages ayant pignon sur rue, mais davantage des clients qui s'attendent à obtenir des prix préférentiels en venant magasiner sur le site Web transactionnel. Finalement, l'étude de l'ergonomie du site Web transactionnel démontre aussi que la navigation est confuse, ce qui a une conséquence sur le taux de conversion des visites en achats.

Forts de ces nouvelles connaissances, les gestionnaires vont progressivement définir un nouveau problème stratégique, qui vient remettre en cause la stratégie précédente. Il s'agit de réfléchir à la meilleure façon de valoriser les investissements réalisés dans l'agence de voyages Oméga. La nouvelle stratégie qui est formée va avoir pour objectif d'une part, de repositionner l'agence de voyages virtuelle Oméga dans un nouveau couple produit-marché (le marché de la vente à rabais des produits touristiques de dernière minute), et d'autre part de tirer profit des différentes marques de commerce des filiales de Zêta (la compagnie de transport aérien, les voyagistes et les agences de voyages) afin qu'elles aient pour les plus importantes d'entre elles, un site Web transactionnel qui utilisera les technologies développées pour l'agence de voyages virtuelle Oméga. Lorsque cette stratégie sera totalement déployée, Zêta pourra miser sur une approche synergique entre les canaux de distribution physique et électronique et le centre d'appels. Elle pourra rejoindre les consommateurs et interagir avec eux de trois façons possibles : les agences de voyages ayant pignon sur rue, les différents sites Web transactionnels associés aux marques les mieux établies de Zêta et le centre d'appels. Cette stratégie de distribution multi-canal va permettre à Zêta de se différencier, d'une part de ses principaux concurrents traditionnels, et d'autre part des grands joueurs de la distribution électronique.

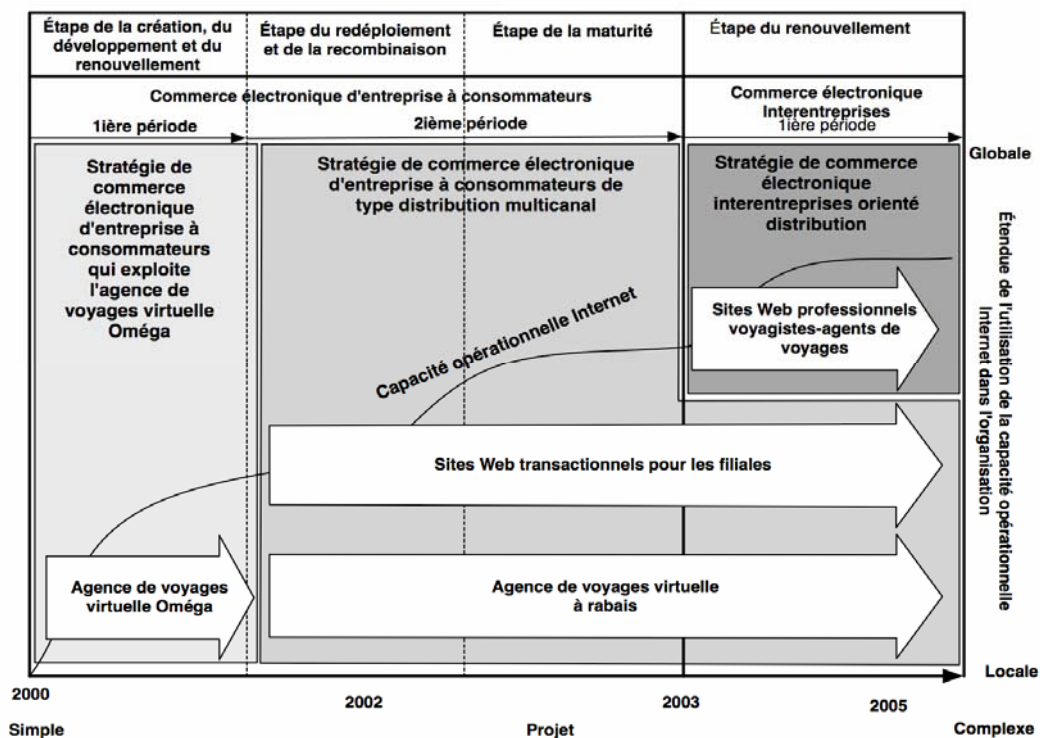
L'implantation de cette stratégie va se faire de façon progressive. Les résultats obtenus par l'exploitation du premier site Web transactionnel du transporteur aérien, mis en ligne au début de l'hiver 2002, vont avoir pour conséquence de renforcer la conviction des gestionnaires que cette stratégie est la bonne. Cela conduit à sa continuation et à la mise en œuvre des autres sites Web transactionnels des différentes filiales. Le processus d'implantation devient alors un

processus routinier. La stratégie sera totalement implantée à la fin de l'année 2003. Elle est toujours en exploitation en 2006. Après la maîtrise du commerce électronique, l'étape suivante sera la mise en œuvre d'une stratégie d'affaires électronique qui vise à utiliser le potentiel des technologies Internet partout où cela sera possible au niveau de l'ensemble des filiales du groupe.

III- LES RESULTATS DE RECHERCHE

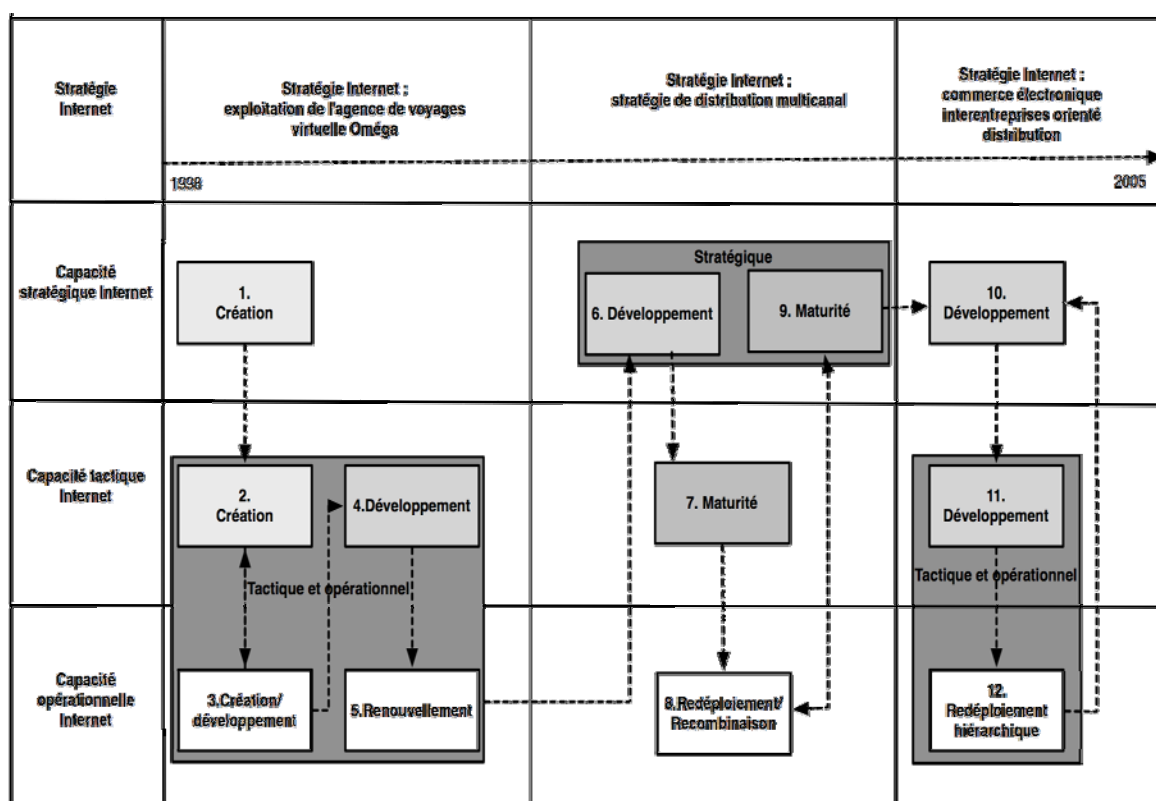
L'évolution de cette stratégie Internet se caractérise donc par trois périodes majeures. De 2000 à 2002, Zêta met en œuvre une stratégie de commerce électronique d'entreprise à consommateurs (exploitation d'une agence de voyages virtuelle). À partir de 2002, Zêta transforme sa stratégie de commerce électronique initiale et l'oriente vers une stratégie de distribution multicanal de type « clic, talk, walk ». À partir de 2003, Zêta met en œuvre une stratégie de commerce électronique interentreprises et relie les producteurs de produits touristiques (voyagistes et transporteur aérien) à ses différents distributeurs. Ces trois périodes sont présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 4 : Les phases du développement de la stratégie Internet



Chaque phase va se traduire par la mobilisation des différentes capacités organisationnelles Internet, comme le met en lumière la figure suivante.

Figure 5 : Les phases stratégiques et le cycle de vie des capacités organisationnelles



La figure précédente analyse donc le cycle de vie de chaque capacité en fonction des périodes identifiées (lecture horizontale), ainsi que les liens entre chaque capacité par période (lecture verticale). Analysons la nature et l'évolution de chaque capacité.

3.1 LA NATURE ET LE CYCLE DE VIE DE LA CAPACITE STRATEGIQUE INTERNET

La capacité stratégique Internet correspond à la formation de la stratégie Internet. Durant la première période Internet, qui conduit à la révision du moteur de recherche et de réservation, la capacité stratégique Internet est en création. En effet, c'est la première fois que les gestionnaires de Zêta ont à construire une stratégie Internet, ils ne possèdent pas les connaissances nécessaires pour y parvenir, ce qui les poussent à aller les acquérir. La deuxième période correspond à la remise en cause de la stratégie Internet initialement formée et à la mise en œuvre de la stratégie de distribution multicanal, en raison notamment de la mauvaise performance obtenue par l'agence de voyages virtuelle Oméga et l'évolution du contexte. Durant cette période, la capacité stratégique Internet va être en développement, puisque les gestionnaires capitalisent sur les retours d'expérience issus de la première période d'exploitation de la stratégie Internet. Ces connaissances, qui remontent au niveau du sommet hiérarchique de l'organisation, permettent d'enrichir les connaissances de l'ensemble des

gestionnaires intervenants dans la formation de la stratégie Internet et d'améliorer leur prise de décision dans ce domaine. En effet, durant cette période, les gestionnaires intègrent progressivement les connaissances stratégiques qui proviennent des retours d'expérience, ce qui permet de mieux comprendre comment Zêta peut exploiter une stratégie Internet alignée à sa stratégie d'affaires. À mesure que la nouvelle stratégie est implantée et que les retours d'expérience démontrent que cette dernière est pertinente, la capacité stratégique Internet va atteindre la phase de maturité. En d'autres termes, les gestionnaires détiennent un ensemble de connaissances afin de prendre de meilleures décisions dans le domaine de la stratégie de commerce électronique. Ils ont acquis des connaissances spécifiques à la situation de Zêta. Dans la troisième période, qui correspond à la stratégie Internet de commerce électronique interentreprises orienté distribution, les connaissances accumulées servent à la transformation de la stratégie Internet mais les gestionnaires vont également acquérir des connaissances spécifiques à cette stratégie.

Il convient de remarquer que le processus qui met en œuvre et exprime la capacité stratégique Internet est influencé par deux éléments : la dynamique du contexte externe et les ressources et compétences disponibles à un moment donné dans l'organisation. Ainsi lorsque l'organisation ne possède pas de connaissances stratégiques antérieures et perçoit favorablement le contexte concurrentiel, elle met en œuvre un processus très structuré de formation de la stratégie Internet. Ce processus est structuré d'une part puisqu'il implique de nombreux gestionnaires qui proviennent des différentes filiales du groupe, et d'autre part puisqu'il suit une méthodologie de gestion reposant sur des routines détaillées et analytiques. Il en résulte la production d'une documentation importante qui sera diffusée par la suite auprès des différents membres de l'organisation impliqués dans ce processus. À l'inverse, ce même processus a été réalisé de manière beaucoup moins structurée lorsque le contexte externe était peu favorable, que les attentes de performance n'étaient pas rencontrées et que les gestionnaires pouvaient compter, dans leur processus de prise de décision, sur des connaissances stratégiques pertinentes issues des retours d'expériences. Les gestionnaires ont alors pu prendre des décisions rapidement grâce à des routines de résolution de problème simples.

3.2 LA NATURE ET LE CYCLE DE VIE DE LA CAPACITE TACTIQUE INTERNET

La capacité tactique Internet traduit le passage entre la formation de la stratégie Internet et son exploitation au niveau du modèle d'affaires. Elle se réfère donc à l'implantation du projet stratégique. Durant la première période, la capacité tactique Internet est dans une phase

d'émergence, ce qui va s'avérer problématique pour l'organisation. En effet, un ensemble de difficultés sont rencontrées. Elles témoignent de la non-maîtrise par les gestionnaires de projet des technologies Internet et d'un manque de savoir-faire en matière de gestion de projet (mauvaise compréhension des besoins d'affaires puisque les gestionnaires métiers ne sont pas impliqués et impossibilité à livrer dans les délais). On note un décalage important entre le « vouloir faire » de Zêta et son « pouvoir faire » en matière de stratégie Internet : le projet stratégique est beaucoup trop ambitieux par rapport à la maturité de la capacité d'implantation de la stratégie. Durant cette période, l'apprentissage de la gestion de projet est donc l'un des premiers apprentissages. L'organisation doit apprendre à utiliser les technologies Internet dans un projet spécifique et améliorer ses modes opératoires en ce qui concerne la gestion de projet. L'acquisition de connaissances dans ce domaine vont s'avérer cruciales d'une part, pour relancer un nouveau cycle d'apprentissage de la capacité opérationnelle Internet afin de concevoir une infrastructure technique qui puisse soutenir les activités opérationnelles de l'agence de voyages virtuelle, et d'autre part pour mettre en œuvre la stratégie de distribution multi-canal qui nécessite la construction de plusieurs sites Web transactionnels et la révision de l'infrastructure et de l'architecture technique initiale. La maîtrise de la gestion de projet est également un facteur de succès dans le cas de la stratégie Internet de type commerce électronique interentreprises dans la mesure où les transformations qu'elle va nécessiter au niveau de la chaîne de valeur de Zêta sont importantes et que les conséquences d'une mauvaise gestion de projet pourrait s'avérer catastrophique pour l'organisation étant donné la criticité des processus qui vont être révisés à l'aide des technologies Internet. La maîtrise de la gestion de projet est liée également à la maturité de la fonction système d'information et au développement d'un partenariat tactique entre cette fonction et les fonctions métiers. En effet, le développement d'une méthode de gestion de projet renvoie à la volonté de professionnalisation et de transformation des manières de faire de la fonction système d'information.

3.3 LA NATURE ET LE CYCLE DE VIE DE LA CAPACITE OPERATIONNELLE INTERNET

La capacité opérationnelle Internet se réfère à l'exploitation de la stratégie Internet dans différents couples produit-marché. La première période est l'occasion de créer, de développer et de renouveler la capacité opérationnelle Internet de l'agence de voyages virtuelle Oméga. En effet, avant la création de l'agence de voyages virtuelle, Zêta n'a aucune expérience dans le domaine du commerce électronique ce qui signifie qu'elle ne possède pas de capacité opérationnelle Internet. Celle-ci est exploitée localement, c'est-à-dire qu'elle n'a pas

d'influence sur les autres capacités opérationnelles qui composent la chaîne de valeur de Zêta. La deuxième période stratégique repose sur la mobilisation de la capacité opérationnelle Internet de l'agence de voyages virtuelle Oméga. Puisque celle-ci se présente sous la forme d'un stock de ressources et de capacités organisationnelles Internet, elle permet à l'organisation de disposer de différentes options stratégiques sur le marché. En effet, cette capacité opérationnelle Internet va être d'une part redéployée dans un nouveau couple produit-marché (Oméga est transformée en une agence virtuelle vendant à rabais des produits touristiques de dernière minute), et d'autre part elle va être recombinaisonnée avec les ressources réputationnelles du transporteur aérien, des voyagistes et des réseaux d'agences de voyages ayant pignon sur rue de Zêta (chacune des unités organisationnelles disposent d'un site Web transactionnel pour soutenir les activités de distribution de leurs produits touristiques vers leurs clients finaux). L'évolution de la capacité opérationnelle Internet va alors relancer un nouveau cycle d'apprentissage afin de l'adapter à un nouveau contexte d'utilisation. En d'autres termes, elle devient une capacité opérationnelle de distribution multi-canal. Cette période est aussi l'occasion d'intégrer la capacité opérationnelle Internet à la chaîne de valeur de l'organisation sans que celle-ci ne vienne transformer les autres capacités opérationnelles de l'organisation. Cette période est l'occasion d'exploiter les retours d'expérience ; ils vont permettre à la capacité stratégique Internet d'atteindre progressivement la phase de maturité. La troisième période est l'occasion d'utiliser la capacité opérationnelle Internet de distribution multi-canal. Cette dernière a été adaptée afin de soutenir l'exploitation de cette nouvelle stratégie, ce qui induit là encore la relance d'un cycle d'apprentissage. En d'autres termes, cette capacité opérationnelle se transforme en une nouvelle capacité opérationnelle de commerce électronique interentreprises orienté distribution.

3.4 LES DIFFERENTIELS D'EVOLUTION ENTRE CAPACITES ORGANISATIONNELLES INTERNET : LE PROBLEME DE LA COHERENCE INTERNE ET EXTERNE DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES INTERNET

Les problèmes de cohérence interne et externe des capacités organisationnelles Internet se traduisent par l'émergence de problèmes à résoudre pour l'entreprise qui seront autant d'occasions d'apprentissage à effectuer. La cohérence interne renvoie à l'idée que les capacités organisationnelles sont systématiquement interreliées et que leur évolution dans leur cycle de vie respectif doit être cohérente avec la stratégie Internet qui doit être mise en œuvre afin de relever le défi stratégique. La cohérence externe renvoie à l'idée que l'entreprise doit aussi aligner ses capacités organisationnelles Internet, prise comme un tout, avec

l'environnement externe pour s'assurer d'un bon positionnement dans le couple produit marché.

Durant la première période stratégique, le niveau insuffisant d'évolution de la capacité stratégique Internet et de la capacité tactique Internet a pour conséquence un décalage important entre le «vouloir faire» stratégique et le «pouvoir faire» tactique. La stratégie Internet est trop ambitieuse par rapport à l'habileté de l'entreprise pour l'implanter. Le problème qui est posé ici à l'entreprise est de l'ordre de la cohérence interne et externe. En effet, comme les capacités stratégique et tactique Internet sont en phase de création puisque Zêta n'a à cette époque aucune expérience dans le domaine du commerce électronique, ceci va avoir pour conséquence directe que les gestionnaires vont former une stratégie Internet particulièrement ambitieuse d'une part par rapport à la maturité du marché du commerce électronique de produits touristiques au Canada (cohérence externe) et d'autre part, par rapport à la capacité tactique Internet (cohérence interne).

Durant cette première période stratégique, les principaux apprentissages vont être essentiellement d'ordre stratégique et tactique. Au niveau stratégique, les gestionnaires vont enrichir leurs connaissances en ce qui concerne le domaine du commerce électronique dans l'industrie du tourisme et ses dynamiques concurrentielles et technologiques bien qu'ils ne sauront pas encore quelle stratégie pourra être couronnée de succès pour obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. Au niveau tactique, les gestionnaires de la fonction système d'information vont apprendre à utiliser les technologies Internet en maîtrisant progressivement la gestion de projet. L'ensemble des connaissances stratégiques et tactiques nouvellement créées, qui se définissent comme des savoirs et des savoir-faire dans le domaine du commerce électronique d'entreprises à consommateurs, vont alors constituer un stock de connaissances qui pourra être, d'une part, mobilisé dans les phases subséquentes de transformation de la stratégie Internet et d'autre part, enrichi et augmenté par les retours expériences qui vont découler de l'exploitation de cette agence de voyages virtuelle dans un couple produit/marché. Toutes ces connaissances ont une valeur importante puisqu'elles sont spécifiques à l'entreprise en provenant de ses propres apprentissages. Elles ne sont pas disponibles sur le marché pour les entreprises concurrentes qui devront les acquérir, elles aussi, par leur propre expérience de projets de commerce électronique.

Durant la deuxième période stratégique, Zêta fait face principalement à un problème de cohérence externe. La capacité opérationnelle Internet qui est exploitée dans un couple produit-marché particulier n'est pas alignée avec les besoins du marché. En effet, la mise en œuvre et l'expression de la capacité opérationnelle Internet dans les processus

d'approvisionnement, de ventes et de support de l'agence de voyages virtuelle Oméga, ne correspond pas aux attentes des consommateurs. Les gestionnaires de la haute direction vont alors réaliser un ensemble d'apprentissages en disposant de connaissances qui sont maintenant issus directement de la confrontation de l'agence de voyages virtuelle Oméga avec son marché. Les gestionnaires découvrent d'une part, la non-pertinence de la notion de « time to market » et d'autre part, la dynamique concurrentielle particulière du marché du commerce électronique dans l'industrie du tourisme au Canada. Ils comprennent également que les consommateurs ne sont pas encore prêts à cette époque à utiliser un site Web transactionnel pour faire l'achat d'un forfait vacances. En conséquence, les gestionnaires concluent que Zêta n'a pas les mêmes caractéristiques que les entreprises dites « point-com » et que les technologies Internet doivent soutenir son cœur de métier et non se substituer à lui en proposant un nouveau modèle d'affaires. Dans un contexte externe difficile, ils vont alors réviser la stratégie initiale en misant sur leurs ressources réputationnelles, c'est-à-dire la notoriété des marques de commerce des différentes filiales de Zêta, pour proposer une stratégie de distribution multicanal et en repositionnant dans un nouveau couple produit/marché l'agence de voyages virtuelle Oméga.

Dans la troisième période stratégique, Zêta fait face à un problème de cohérence interne entre ses trois capacités organisationnelles Internet qui devront donc évoluer à nouveau à travers leur phase de cycle de vie comme on l'a montré précédemment. En effet, comme il s'agit d'une stratégie Internet qui vient bouleverser les relations interfiliales, et qu'elle demande une transformation importante de sa chaîne de valeur, Zêta devra s'assurer d'un niveau suffisant d'évolution de ses capacités organisationnelles Internet pour relever le défi stratégique qui lui est posé. En effet, la capacité stratégique Internet doit une nouvelle fois évoluer puisque si les gestionnaires de la haute direction possèdent des connaissances stratégiques dans le domaine du commerce électronique d'entreprise à consommateurs, ils devront en acquérir de nouvelles, spécifiques au commerce électronique interentreprises. De la même manière, la capacité tactique Internet va évoluer notamment par l'introduction de nouvelles pratiques de gestion de projet, ce qui relance une phase de développement de celle-ci. On note ici la mise sur pied d'une méthode de projet qui est spécifique à Zêta et qui va être utilisée spécifiquement pour ce projet stratégique.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Cette recherche avait pour objectif d'identifier les capacités organisationnelles mobilisées dans le cadre du développement d'une stratégie Internet et de comprendre leur évolution.

Après avoir proposé une typologie des capacités organisationnelles Internet ainsi qu'un modèle de maturation de ces dernières, l'étude rétrospective de la stratégie Internet d'un acteur majeur de l'industrie du tourisme a permis d'analyser la nature de chaque capacité organisationnelle, leur rôle dans le cadre de l'évolution d'une stratégie Internet et leur cycle de vie. Au-delà de ces résultats, cette étude souligne trois points importants.

L'étude montre tout d'abord que le processus de création et de développement des capacités organisationnelles Internet est long et complexe (Oliver, 1997). Il alterne en effet des phases d'exploration et d'exploitation stratégiques (March, 1991). En cela, l'étude souligne le rôle décisif des capacités d'apprentissage dans le cycle de vie des capacités comme l'influence des ressources et capacités disponibles sur la trajectoire de la stratégie. En d'autres termes, la possession de capacités organisationnelles (ici Internet), et des ressources, compétences et connaissances sur laquelle cette dernière repose, confère un avantage stratégique par rapport aux autres organisations. En effet, toute tentative pour comprimer les délais d'acquisition d'une capacité organisationnelle devrait entraîner des résultats inférieurs en termes de performance puisque les organisations ne peuvent passer outre la courbe d'apprentissage. De même, cela permet de disposer d'options stratégiques plus étendues, ce qui d'une part peut maintenir l'avance sur les concurrents traditionnels, et d'autre part réduit le risque de se faire distancer par de nouveaux entrants, ayant parfois développé des capacités spécifiques dans leur industrie d'origine.

Ensuite, l'étude montre que la capacité organisationnelle est cumulative. Les phases initiales demeurent le plus souvent difficiles car l'apprentissage débute mais à mesure que la firme apprend et que se développent des connaissances, la maîtrise de la capacité organisationnelle s'accroît. L'ensemble des connaissances nouvellement créées va en effet constituer un stock qui pourra être, d'une part mobilisé dans les phases de transformation de la stratégie, et d'autre part enrichi et augmenté par les retours expériences qui vont découler de l'exploitation de cette même stratégie. Ce qui va permettre de créer des connaissances opérationnelles et spécifiques à la firme car provenant de ses propres apprentissages. En d'autres termes, le répertoire de connaissances se réactive et s'enrichit au fur et à mesure des projets stratégiques reflétant par la même un effet de dépendance de sentier.

Enfin, la recherche met en exergue l'existence d'interconnexions entre les capacités organisationnelles Internet. Ces interconnexions renvoient tout d'abord à l'idée qu'une entreprise doit être envisagée comme un ensemble de capacités organisationnelles systématiquement inter-reliées. En second, qu'il existe deux types de cohérences à privilégier dans l'entreprise. Tout d'abord, il existe une cohérence interne qui s'exprime par le fait que

pour mettre en œuvre une stratégie Internet, c'est-à-dire être capable de réaliser les processus de formation, d'implantation, d'exploitation de la stratégie Internet et d'apprentissage stratégique Internet, il est nécessaire que les capacités organisationnelles Internet soient arrivées à un niveau d'évolution de leur cycle de vie qui soit compatible entre elles. En d'autres termes, lorsque dans la mise en œuvre de la stratégie Internet, il existe des écarts importants entre les phases du cycle de vie des capacités organisationnelles Internet que l'on identifiées, l'entreprise connaîtra des difficultés de première importance. Ces difficultés lorsqu'elles seront résolues permettront à l'entreprise des apprentissages qui viendront enrichir son stock de connaissances. D'autre part, il existe une cohérence externe, entre l'entreprise, envisagée comme un ensemble de capacités organisationnelles Internet systématiquement inter-reliées qui permettront des actions stratégiques dans un couple produit marché particulier et l'environnement externe de l'entreprise. En effet, leur expression dans la stratégie Internet de l'entreprise doit aussi correspondre à une stratégie pertinente du point de vue de l'environnement concurrentiel de l'entreprise afin d'obtenir un avantage concurrentiel. En d'autres termes, l'avantage concurrentiel sera alors fonction de deux éléments, premièrement, il serait fonction de la cohérence interne des capacités organisationnelles Internet entre elles, et de ces dernières avec leur environnement concurrentiel. Cependant, même si l'entreprise atteint ce point d'équilibre étant donné l'évolution des besoins des clients et les manœuvres stratégiques des concurrents qui tentent de déplacer les conditions de l'avantage concurrentiel, l'organisation va voir son avantage concurrentiel se déplacer à plus ou moins long terme. L'avantage concurrentiel durable dépendra alors de la vitesse de résolution des écarts d'évolution des capacités organisationnelles de l'organisation afin de maintenir l'équilibre entre ce que veut le marché et ce que propose l'organisation.

Finalement, on peut conclure sur la valeur heuristique du modèle de cycle de vie d'Helfat et Peteraf (2003) : celui-ci a un fort potentiel pour la recherche en management stratégique, puisqu'il permet de faire émerger la logique d'évolution des capacités organisationnelles par rapport à une situation stratégique donnée et de discuter les idées de cohérence externe et interne. Cependant, si pour la recherche, ce modèle apparaît pertinent et mériterait d'être amélioré en comprenant mieux les mécanismes inhérents à l'évolution des capacités organisationnelles, sa contribution pour l'exercice de la gestion stratégique en entreprise apparaît plus difficile. Si ce modèle permet de comprendre la trajectoire d'évolution d'une capacité organisationnelle, il manque de précision pour définir les niveaux de maturité atteints. Pour les praticiens, il semblerait plus judicieux d'adapter le modèle de maturité des processus à la gestion des capacités organisationnelles.

REFERENCES

- Amit, R., Schoemaker, P. J. H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol.14, n°1, 1993, pp.33-46.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol.17, n 1, 1991, pp.99-120.
- Buhalis, D., *eTourism: Information technology for strategic tourism management*, Harlow, Prentice-Hall Financial Times, 2003.
- Cummings, J. L., Doh, J. P., "Identifying who matters: Mapping key players in multiple environments", *California Management Review*, vol.42, n°2, 2000, pp.83-104.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A., "Dynamic capabilities: What are they?", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°10/11, 2000, pp.1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol.14, n°4, 1989, pp.532-550.
- Grant, R. M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, vol.33, n°3, 1991, pp.114-135.
- Grant, R. M., "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol.17, Special Issue, 1996, pp.109-122.
- Helfat, C., Peteraf, M. A., "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, vol. 24, 2003, pp.997-1010.
- Leonard-Barton, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, vol. 13, 1992, pp.111-125.
- Lorino, P., *Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, 2001.
- March, J. G., *Décisions et organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 1991.
- Montealegre, R., "A process model of capability development: Lessons from the electronic commerce strategy at Bolsa de Valores de Guayaquil", *Organization Science*, Vol.13, n°5, 2002, pp.514-528.
- Oliver, C., "Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views", *Strategic Management Journal*, vol.18, n°9, 1997, pp.697-713.
- Pandya, A. M., Dholakia, N., "B2C Failures: Toward an Innovation Theory Framework", *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol.5, n°3, n°2, pp.68-81.
- Penrose, E. T., *The theory of the growth of the firm*, White Plains, N.Y., M.E, Sharpe, 1959.
- Peteraf, M. A., "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based", *Strategic Management Journal*, vol.14, n°3, 1993, 179-191.

- Porter, M. E., "Towards a Dynamic Theory of Strategy", *Strategic Management Journal*, vol.12, 1991, pp.95-117.
- Prahalad, C. K., Hamel, G., "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, 1990, 79-92.
- Rindova, V. P., Kotha, S., "Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function", *Academy of Management Journal*, Vol.44, n°6, 2001, pp.1263-1278.
- Teece, D., G., Pisano, et al., "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, 1997, pp.509-533.
- Teece, D. J., "Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets", *California Management Review*, vol.40, n°3, 1998, pp.55-79.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n°2, 1984, pp.171-180
- Werthner, H., Klein, S., *Information Technology and Tourism: A Challenging Relationship*. New York, Springer-Verlag Wien, 1999.
- Winter, S. G., "The satisficing principle in capability learning", *Strategic Management Journal*, vol.21, n°10/11, 2000, pp.981-996.
- Yin, R. K., *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks, Calif., Sage, 1994.
- Zollo, M., Winter, S. G., "Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities", *Organization Science*, vol.13, n°3, 2002, pp.339-351.