

+Capacité organisationnelle Internet et capacités dynamiques : le cas d'une organisation de l'industrie du tourisme au Canada

Laurent Renard

Professeur substitut, Département de Management et Technologie, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal, CP. 6192, Succursale Centre-Ville, Montréal, QC, H3C 4R2, Tél.: (514) 987-3000, poste 2932, Télécopieur (514) 997-3343,
renard.laurent@uqam.ca

Gilles E. St-Amant

Professeur titulaire, Département de Management et Technologie, École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal, CP. 6192, Succursale Centre-Ville, Montréal, QC, H3C 4R2, Tél.: (514) 987-3000, poste 7056, Télécopieur (514) 997-3343,
st-amant.gilles@uqam.ca

RÉSUMÉ

En s'appuyant sur 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), on présente les résultats préliminaires d'une recherche qualitative menée auprès d'une entreprise canadienne de l'industrie du tourisme qui a mis en œuvre différents projets de commerce électronique de type entreprise à consommateurs et interentreprises, de 1998 à 2004, dans le cadre de sa stratégie Internet. L'objet de recherche est une capacité organisationnelle particulière que l'on appelle capacité organisationnelle Internet. L'objectif de la recherche est de comprendre le processus de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet en caractérisant son cycle de vie (Helfat et Peteraf, 2003) et le rôle joué par les capacités dynamiques de l'organisation dans ce processus (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece et al. 1997; Winter, 2000; Zollo et Winter, 2002).

Mots clés : Stratégie Internet, capacité organisationnelle Internet, capacités dynamiques, tourisme,

INTRODUCTION

Dans cette communication, on présente les premiers résultats d'une recherche qualitative menée auprès d'une organisation de l'industrie du tourisme au Canada qui a capitalisé sur les technologies Internetⁱ pour mettre en œuvre une stratégie Internetⁱⁱ. La stratégie Internet renvoie aux différents projets de commerce électronique de type entreprise à consommateurs et interentreprises qui ont été implantés de 1998 à 2004. La recherche s'ancre dans la mouvance de l'approche basée sur les ressources (Amit et Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991; Hoskisson et al., 1999; Peteraf, 1993; Prahalad et Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984). L'objet de recherche est une capacité organisationnelle particulière que l'on appelle capacité organisationnelle Internet. L'objectif de la recherche est de comprendre le processus de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet en caractérisant son cycle de vie (Helfat et Peteraf, 2003) et le rôle joué par les capacités dynamiques de l'organisation dans ce processus (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece et al. 1997; Winter, 2000; Zollo et Winter, 2002). La recherche s'inscrit dans le paradigme constructiviste qui renvoie à une conception du monde où le sujet et l'objet sont dépendants et où l'hypothèse intentionnaliste est posée (Girod-Seville et Perret, 1999). Cela signifie que la connaissance qui est produite est subjective et contextuelle.

L'industrie du tourisme illustre très bien les changements induits par l'avènement des technologies Internet. En effet, bien que le produit final prenne la forme d'un assemblage de différents éléments, l'information y occupe un rôle de premier plan. Cette particularité a pour conséquence que les technologies Internet vont jouer un rôle de première importance dans la transformation structurelle qui est observée (Buhalis, 2003; Werthner et Klein, 1999). Ces technologies Internet permettent l'adoption de nouveaux standards transactionnels autorisant des innovations à dominante technologique, commerciale, organisationnelle et institutionnelle. Toutefois, Porter (2001) rappelle que les technologies Internet en soi apportent rarement un avantage concurrentiel, mais que leur utilisation rend encore plus importante la nécessité d'avoir une stratégie Internet. D'autre part, la mise en œuvre d'une stratégie Internet pose également le problème de la capacité de transformation d'une organisation qui n'est pas née « point com » et la manière dont elle pourra intégrer ces technologies au cœur de ses activités.

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), il appert que la possibilité d'obtenir un avantage stratégique en mettant en œuvre une stratégie Internet proviendra de la présence d'actifs stratégiques (ressources et capacités organisationnelles) qui possèdent des caractéristiques particulières, c'est-à-dire qu'elles sont hétérogènes, rares et difficiles à être imitées ou acquises (Barney, 1991). Dans la recherche, le concept de capacité organisationnelle est défini comme étant l'expression d'une habileté pour déployer, combiner et coordonner des ressources et des compétences à travers différents flux de valeur pour mettre en œuvre une stratégie ⁱⁱⁱ(St-Amant et Renard, 2004)

D'après Montealegre (2002) et Lejeune et Roehl (2003), les caractéristiques intrinsèques des technologies Internet font en sorte qu'elles ne peuvent pas être considérées comme un actif stratégique puisqu'elles reposent sur des protocoles ouverts, sur des normes communes, qu'elles sont disponibles facilement pour les agents via le marché et qu'elles sont imitables. En d'autres termes, pour que l'organisation obtienne un avantage stratégique en capitalisant sur les technologies Internet, ces dernières devront être déployées, combinées et coordonnées avec les autres ressources et compétences de l'organisation à travers différents flux de valeur, ce qui nécessite la présence d'une capacité organisationnelle^{iv} particulière que l'on définit comme étant la capacité organisationnelle Internet (Wheeler, 2002). Cependant, cette capacité organisationnelle Internet n'est pas présente la plupart du temps dans une organisation qui n'est pas née « point com », ce qui implique qu'elle devra être créée et développée. Ce processus de création et de développement témoigne aussi de la transformation de l'organisation qui devient progressivement une *net-enabled organization* (Straub et Watson, 2001). D'où la première question de recherche : comment une organisation qui œuvre dans l'industrie du tourisme crée-t-elle et développe-t-elle sa capacité organisationnelle Internet?

Ce processus de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet nécessite la présence au sein de l'organisation de capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zollo et Winter, 2002). Les capacités dynamiques vont déterminer la façon dont l'organisation va changer et se transformer dans le temps étant donné sa dépendance de sentier et les positions de marché qu'elle occupe (Teece, et al.,

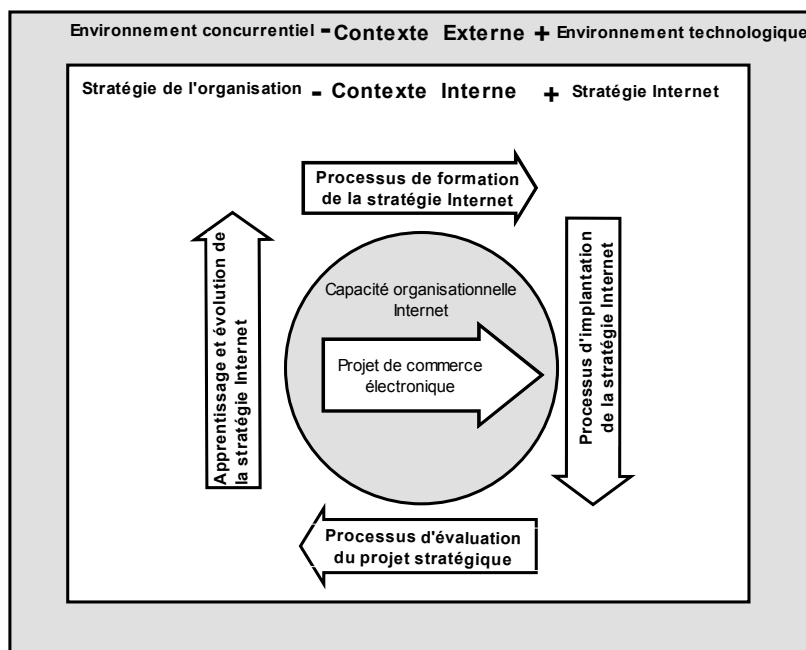
1997). En ce qui concerne plus spécifiquement la stratégie Internet, les capacités dynamiques vont permettre d'une part d'identifier et d'exploiter les opportunités d'affaires qui s'offrent à l'organisation en ce qui concerne l'utilisation des technologies Internet, et d'autre part 1) d'acquérir les ressources en technologies Internet et/ou capitaliser sur les autres ressources déjà présentes au sein de l'organisation; 2) de développer les compétences des membres de l'organisation dans l'utilisation qu'ils font de ces ressources; 3) d'apprendre à déployer, combiner et coordonner ces ressources et ces compétences dans un processus de commerce électronique selon des attentes de performance; 4) de procéder aux ajustements nécessaires selon l'atteinte ou non des attentes de performance. Les capacités dynamiques sont exprimées dans les différents processus de gestion (Eisenhardt et Martin, 2000), qui se retrouvent tant au niveau stratégique qu'opérationnel^V. D'où la seconde question de recherche : quelles sont les différentes capacités dynamiques qui sont mobilisées et quel est leur rôle dans le processus de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet?

D'un point de vue théorique, la contribution attendue de la recherche est la conception d'un modèle d'analyse qui vise à comprendre comment une capacité organisationnelle particulière, c'est-à-dire la capacité organisationnelle Internet, est créée et développée dans une organisation et quel est le rôle qui est joué par les capacités dynamiques dans ce processus de création et de développement. On remarque que cette question a été assez peu traitée dans la littérature stratégique. En effet, si les auteurs abordent la question de la création et du développement des capacités organisationnelles, ils ne mettent pas vraiment en évidence le rôle joué par les capacités dynamiques (Daniel et Wilson, 2003; Davies et Brady, 2000; Helfat et Raubitschek, 2000; Holbrook et al., 2000; Montealegre, 2002; Rindova et Kotha, 2001; Rosembloom, 2000; Tripsas et Gavetti, 2000).

Le texte est organisé en quatre parties. Dans une première partie, on présente le cadre conceptuel de la recherche, dans une deuxième, le cadre méthodologique, dans une troisième, les premiers résultats. Dans la conclusion, on discute des limites et des contributions de la recherche.

1. CADRE D'ANALYSE DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE INTERNET ET DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Figure n° 1 Cadre d'analyse de la recherche



On aborde cette recherche en faisant référence à un cadre d'analyse (voir figure n°1, ci-dessus) qui puisse rendre compte de la dynamique du changement et l'on a opté pour la démarche contextualiste (Pettigrew, 1987) qui se compose de trois grandes dimensions interreliées entre elles : le contenu, le contexte et le processus (Pettigrew, 1987).

1.1 CONTEXTE

Le contexte externe renvoie à l'environnement concurrentiel (Amit et Schoemaker, 1993; Porter, 1991) et technologique (Cummings et Doh, 2000) qui va déterminer les conditions du jeu concurrentiel dans lequel évolue l'organisation de même que la nature des ressources et capacités organisationnelles qui vont s'avérer être des actifs stratégiques (Amit et Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). L'environnement concurrentiel et technologique du point de vue de l'organisation est perçu comme comportant des opportunités (+) ou des menaces (-). Quant au contexte interne, il renvoie d'une part à la stratégie générale de l'organisation et à sa stratégie Internet et d'autre part, aux capacités dynamiques qui sont disponibles dans l'organisation pour réaliser le processus de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet. Les capacités dynamiques se présentent comme des facilitateurs (+) ou des inhibiteurs (-) de ce processus et elles sont exprimées et mises en œuvre dans

quatre processus stratégiques qui sont le processus de formation de la stratégie Internet, le processus d'implantation de la stratégie Internet, le processus d'évaluation de la stratégie Internet et le processus d'apprentissage et d'évolution de la stratégie Internet.

1.2 CONTENU

La dimension contenu fait référence au défi stratégique lié à la mise en œuvre d'une stratégie Internet, qui nécessite, pour être relevé, la création et le développement de la capacité organisationnelle Internet. Cette capacité organisationnelle est définie comme étant l'expression de l'habileté pour déployer, combiner et coordonner des ressources (notamment des ressources en technologies Internet) et des compétences à travers différents flux de valeur (c'est-à-dire des processus de commerce électronique) pour mettre en œuvre la stratégie Internet. Le niveau d'apprentissage de la capacité organisationnelle Internet peut être évalué en regard de l'atteinte ou non des objectifs de performance initialement définis. D'un point de vue analytique, il est raisonnable de penser qu'il existe un niveau minimum de résultats ou niveau de performance, sous lequel les aspirations de l'organisation ne peuvent plus être rencontrées (Winter, 2000). L'organisation définit alors de façon critique certains niveaux de performance à atteindre qui sont liés à ses objectifs stratégiques.

1.3 PROCESSUS

On définit un modèle de cycle de vie de la capacité organisationnelle (Helfat et Peteraf, 2003) qui permet de décrire un patron général de développement de cette capacité organisationnelle Internet (voir figure n°2, en annexe). On précise que l'organisation, au départ, n'a pas de stratégie Internet, et en corollaire, qu'elle ne possède pas de capacité organisationnelle Internet. Elle devra donc: 1) *former sa stratégie Internet*, c'est-à-dire qu'elle devra identifier les opportunités stratégiques qui s'offrent à elle en ce qui concerne l'utilisation des technologies Internet en définissant un problème stratégique qui va nécessiter d'élaborer un plan d'action stratégique; 2) *implanter sa stratégie Internet* pour apporter une réponse au problème stratégique, c'est-à-dire qu'elle devra i) acquérir les ressources en technologies Internet et/ou capitaliser sur les autres ressources déjà présentes au sein de l'organisation; ii) développer les compétences des membres de l'organisation dans l'utilisation qu'ils font de ces ressources; iii) apprendre à déployer, combiner et coordonner ses ressources et ses compétences dans un processus de commerce électronique selon des attentes de performance; 3) *Évaluer la performance atteinte par l'exploitation de sa stratégie Internet*, c'est-à-dire qu'elle devra colliger des informations formelles et informelles en ce qui concerne le pilotage

du projet, les problèmes rencontrés, les opportunités découvertes et la performance atteinte. Ces informations sont essentielles pour évaluer le niveau d'apprentissage de la capacité organisationnelle Internet et décider des modifications et ajustements à apporter en conséquence. 4) *Faire évoluer sa stratégie Internet*, c'est-à-dire qu'elle devra réaliser des activités d'apprentissage stratégique qui porte sur l'intégration des retours d'expérience qui proviennent de l'évaluation de la performance en évitant de refaire les mêmes erreurs et en prenant en compte les transformations qui se sont déroulées au niveau du contexte interne et externe de l'organisation. C'est à ce moment que l'organisation choisit de faire évoluer sa stratégie Internet et de continuer ou non son apprentissage de la capacité organisationnelle Internet. On précise également que la manière dont l'organisation réalise ces quatre processus est contributive de la « qualité » de la capacité organisationnelle Internet qui sera créée et développée. En effet, ces processus peuvent être plus ou moins formalisés et structurés, et reposer sur l'utilisation différentes méthodologies de gestion (Eisenhardt et Martin, 2000). De même, la réalisation de ces processus va se traduire par un ensemble d'apprentissages (Zollo et Winter, 2002), qui permettront d'en améliorer leur réalisation dans une étape subséquente de développement de la capacité organisationnelle Internet.

2. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Pour répondre aux deux questions de recherche, on réalise une étude de cas (Yin, 1994) en profondeur d'une organisation de l'industrie du tourisme canadienne. L'organisation choisie, que l'on nomme Zêta, occupe une position dominante dans son industrie. À l'intérieur de ce cas, l'unité d'analyse retenue est un projet de commerce électronique d'entreprise à consommateurs ou interentreprises. Trois grandes sources d'évidence ont été employées: la documentation relative à l'organisation, les données archivées et les entrevues. 30 entrevues semi-directives ont été réalisées auprès de 20 membres de l'organisation. Les répondants ont été choisis en regard de deux grandes dimensions: selon leur position hiérarchique et fonctionnelle dans l'organisation, selon la nature de leur participation à la stratégie Internet et aux projets de commerce électronique. Dans un premier temps, et comme phase préparatoire, une étude de cas a été réalisée. Dans un deuxième temps, à partir de l'étude de cas préliminaire, on est passé à une étape supplémentaire dans l'agrégation des données et leur synthèse en recourant à une approche de représentation graphique de type organigramme (*visual mapping*) (Langley, 1999). La dernière étape consistait à comparer les résultats

obtenus avec le cadre d'analyse provisoire et ainsi produire une synthèse théorique. Plusieurs principes ont été respectés durant la recherche pour assurer sa validité et sa fiabilité (Yin, 1994). Premièrement, différentes sources d'évidence ont été utilisées ce qui a permis une triangulation des données qui ont été colligées. En second, on a créé une base de données de l'étude de cas de façon à la rendre disponible pour tout autre chercheur. Troisièmement, on a utilisé la technique de la répétition du codage après trois semaines. Quatrièmement, les résultats de la recherche ont été validés par la personne ressource de l'organisation à l'étude. Finalement, la fiabilité a été assurée par une documentation des procédures qui ont été suivies durant tout le déroulement de la recherche.

3. RÉSULTATS

Dans une première partie, on présente l'organisation à l'étude et dans une deuxième partie sa stratégie Internet. Dans une troisième partie, on s'intéresse au cycle de vie de la capacité organisationnelle Internet et au rôle joué par les capacités dynamiques dans son processus de création et de développement.

3.1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

Zêta est une organisation qui se spécialise dans l'organisation, la commercialisation et la distribution de produits touristiques, notamment des voyages vacances. Elle a vu le jour, il y a une quinzaine d'années, avec la fusion de deux voyagistes expéditifs et la création d'une compagnie aérienne spécialisée dans les vols nolisés. Depuis ses débuts, elle a connu un développement continu en adoptant une stratégie d'intégration verticale (voir tableau n°1 et n° 2, en annexe). Elle réalise des revenus, pour l'année 2003, de plus de deux milliards de dollars canadiens, et elle intègre une vingtaine de filiales qui lui appartiennent soit en pleine propriété soit en partie. Cette organisation est structurée autour de trois grandes activités qui composent sa chaîne de valeur, à savoir des activités de distribution de produits touristiques, des activités de création de produits touristiques et des activités de transport aérien. On précise toutefois que son cœur de métier est composé des activités des voyagistes expéditifs et réceptifs (voir figure n°3 en annexe).

3.2 STRATÉGIE INTERNET

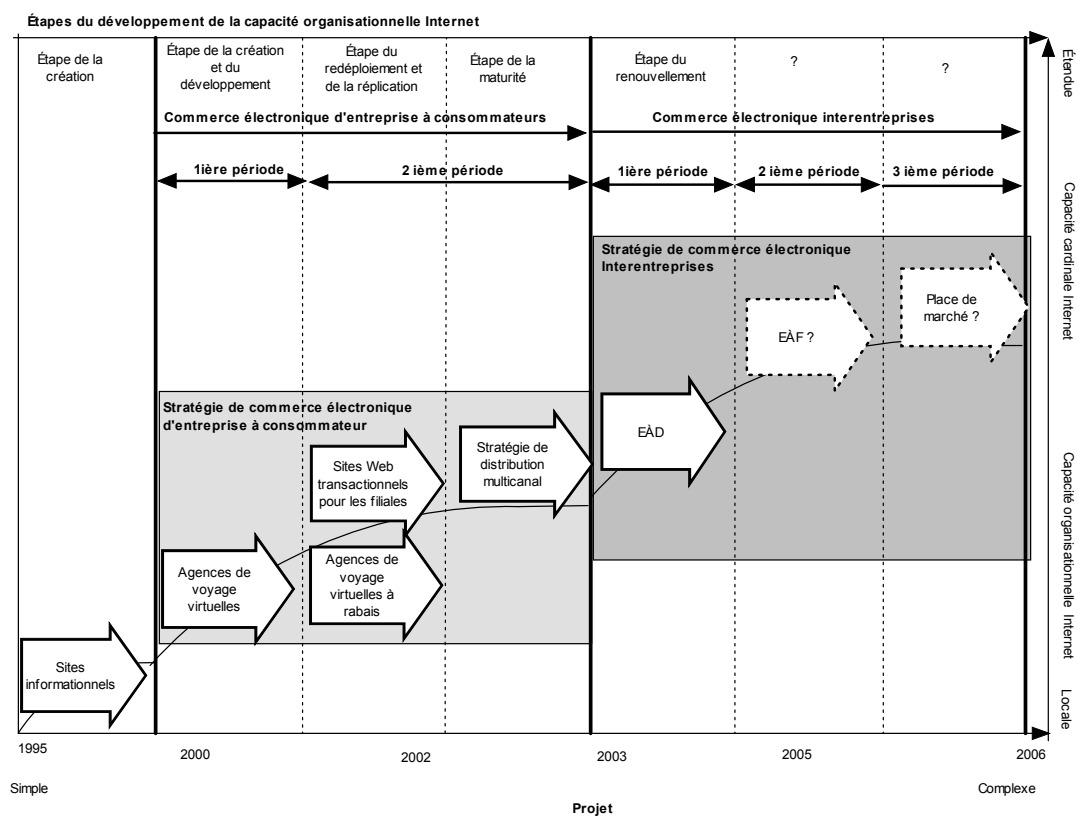
La stratégie Internet de Zêta est étudiée sur une période de temps de quelque 6 années, c'est-à-dire de 1998 à 2004 (voir figure n°4, en annexe). Zêta met d'abord en œuvre un projet de commerce électronique d'entreprise à consommateurs qui verra la création de l'agence de voyages virtuelle Oméga (1998-2002). Les technologies Internet vont donc être exploitées localement c'est-à-dire uniquement au sein de cette agence de voyages virtuelle (Venkatraman, 1995). À partir de 2002, la stratégie Internet va évoluer progressivement vers une stratégie de distribution multicanal qui va miser sur les synergies entre le canal de distribution électronique (sites Web transactionnels et agence de voyages virtuelle), physique (les agences de voyages ayant pignon sur rue), et un centre d'appels, et ce pour soutenir les activités de distribution de ses différentes filiales (réseaux d'agences de voyages, compagnie aérienne, voyagistes). Les technologies Internet vont donc être intégrées à l'interne (Venkatraman, 1995), toutefois, on précise que cette intégration ne vient pas bouleverser les processus opérationnels de ces filiales. À partir de 2003, la stratégie de Zêta évolue de façon plus importante puisque l'organisation va mettre en œuvre un projet de commerce électronique interentreprises orienté distribution. L'objectif sera de réviser les processus de distribution des produits touristiques entre les voyagistes, qui sont les producteurs de produits touristiques et les réseaux de distribution physiques et électroniques qui appartiennent ou non à Zêta. En d'autres termes, ce projet marque une étape importante puisque les technologies Internet sont dorénavant utilisées au sein des activités des voyagistes qui composent son cœur de métier. Elles deviennent un des moteurs de la révision des processus de distribution avec l'objectif d'en améliorer l'efficacité et l'efficacité. On assiste donc à une recomposition des processus de gestion de Zêta à l'aide des technologies Internet (Venkatraman, 1995).

De façon générale, on retiendra qu'avant la création de son agence de voyages virtuelle Oméga, Zêta n'a aucune expérience dans le domaine du commerce électronique : sa capacité organisationnelle Internet est donc inexistante. Sur une période de quelque six années, cette capacité organisationnelle va être créée et développée à mesure que cette organisation met en œuvre différents projets de commerce électronique. Ce processus d'évolution témoigne également de la place qu'occupe progressivement la capacité organisationnelle Internet par rapport aux autres capacités organisationnelles de Zêta et la nature des transformations qui sont induites par l'utilisation des technologies Internet (Venkatraman, 1995) au sein des différents processus qui composent la chaîne de valeur de Zêta.

3.3 CYCLE DE VIE DE LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE INTERNET ET CAPACITÉS DYNAMIQUES

On présente dans cette partie les principaux éléments du contexte interne et externe qui définissent les conditions de l’action stratégique ainsi que les différents processus qui expriment et qui mettent en œuvre les capacités dynamiques de Zêta. On remarquera que selon les étapes du cycle de vie de la capacité organisationnelle Internet, les capacités dynamiques peuvent être plus ou moins structurées et qu’elles reposent ou non sur l’utilisation des meilleures pratiques de gestion dans leur domaine respectif.

Figure n°2 Cycle de vie de la capacité organisationnelle Internet, Zêta (1998-2004)



3.3.1 Création et développement de la capacité organisationnelle Internet (1998-2002)

Cette phase de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet correspond à une stratégie de commerce électronique qui repose sur l’exploitation d’une agence de voyages virtuelle Oméga. Il s’agit d’une étape importante durant laquelle Zêta va commencer l’accumulation des ressources en technologies Internet, le développement des compétences des membres de l’organisation impliqués dans le projet, et son apprentissage des connaissances nécessaires pour déployer, combiner et coordonner ces ressources et ces compétences dans le processus d’exploitation de l’agence de voyages virtuelle Oméga.

L'accumulation des ressources en technologies Internet va avoir une influence sur les étapes suivantes d'évolution de la capacité organisationnelle. C'est notamment le cas du moteur de recherche et de réservation qui va contraindre l'organisation à suivre par la suite une certaine trajectoire de développement technologique (Teece et al., 1997). Durant cette étape un certain nombre de connaissances organisationnelles vont être créées et cristallisées dans le système technique qu'est l'agence de voyages virtuelle et qui définit un archétype de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Contexte externe et interne : en 1998, les concurrents traditionnels de Zêta (Sunquest, MyTravel, FirstChoice) n'ont pas encore de stratégie Internet. L'environnement technologique qui prévaut à cette époque est dominé par des systèmes d'information légués qui ne sont pas ou peu compatibles entre eux. Il existe donc peu de normes technologiques communes pour les communications à part dans le domaine de la distribution électronique via les Systèmes Mondiaux de Distribution (Werthner et Klein, 1999). De nouveaux joueurs, qui capitalisent sur les technologies Internet pour proposer une nouvelle façon de distribuer les produits touristiques au moyen de sites Web transactionnels apparaissent au Canada à partir de 1998. Ils sont considérés comme une menace par Zêta (ex : Expedia; Travelocity, etc.). De 1997 à 2001, la stratégie d'intégration verticale de Zêta arrive progressivement à maturité (voir tableau n°1 en annexe). On assiste au prélude d'une transformation structurelle de première importance qui se traduit par l'embauche de nouveaux gestionnaires d'expérience au niveau du siège social pour seconder la haute direction du groupe.

Formation de la stratégie Internet de commerce électronique d'entreprise à consommateurs autour d'une agence de voyages virtuelle : ce processus débute par une série de discussions informelles entre le chef de la direction des systèmes d'information qui a été embauché en 1997 et le vice-président exécutif en charge de la distribution des produits touristiques de Zêta. Ces gestionnaires prennent alors conscience de l'importance stratégique de la distribution en direct des produits touristiques du groupe de même que les bouleversements induits par l'avènement des technologies Internet. Rapidement, la réflexion se structure et focalise sur la création d'une agence de voyages virtuelle qui serait une nouvelle entité organisationnelle autonome pour vendre des produits touristiques, notamment des forfaits vacances, en provenance des filiales de Zêta et des organisations concurrentes en adoptant une position de premier entrant (Lieberman et Montgomery, 1988). Cette stratégie Internet particulièrement ambitieuse et innovatrice en regard de l'inexpérience de Zêta dans le

commerce électronique est caractéristique d'une part de sa culture entrepreneuriale qui prévaut à cette époque et d'autre part, de la croyance partagée, qui va d'ailleurs s'avérer sans fondement par la suite, que les technologies Internet sont des technologies perturbatrices (Christensen, 1997). Ce processus de formation de la stratégie Internet est un processus structuré qui va nécessiter la recherche, l'organisation, la diffusion et la discussion de nouvelles connaissances pour alimenter la réflexion stratégique puisque l'organisation n'a pas d'expérience dans le domaine. Progressivement un univers de discours propre au domaine du commerce électronique se développe au sein de Zêta.

Processus d'implantation de la stratégie de commerce électronique bâtie autour d'une agence de voyages virtuell : ce processus qui se trouve à l'interface des niveaux stratégiques et opérationnels va exprimer ce que l'organisation sera capable de faire, donc son « pouvoir faire », en ce qui concerne l'implantation de la stratégie Internet qui a été formée précédemment. Ce processus correspond à la phase de cristallisation des connaissances dans un système technique qui est un archétype de connaissances (Nonaka et Takeuchi, 1997). Toutefois, ce processus d'implantation de la stratégie Internet ne se fait pas sans heurts ce qui révèle l'inexpérience et le manque de maturité de Zêta dans le domaine de la gestion d'un projet de commerce électronique. En d'autres termes, on note un décalage très 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 au processus de gestion de projet qui est insuffisamment maîtrisé par la fonction SI à cette époque, ce qui s'avère être un handicap de taille surtout si l'on considère l'ampleur du travail à réaliser et les pressions temporelles.

Processus d'exploitation de l'agence de voyages virtuelle : mise en œuvre de la capacité organisationnelle Internet : l'agence de voyages virtuelle est officiellement mise en ligne le 1^{er} février 2000, mais elle connaît des difficultés techniques très importantes qui mettent en lumière les différentes erreurs de conceptualisation qui ont été commises au niveau de l'architecture du moteur de recherche et de réservation sur lequel repose le site Web transactionnel. Même si les attentes en termes de performance de la capacité organisationnelle Internet ne sont pas atteintes, les gestionnaires de Zêta ne décident pas pour autant d'abandonner ce projet stratégique (Helfat et Peteraff, 2003). Au contraire, ils vont relancer un nouveau cycle d'apprentissage, qui va consister à résoudre les problèmes techniques qui sont apparus au niveau du moteur de recherche et de réservation sur lequel

repose le site Web transactionnel. D'autre part, conscient des lacunes de la fonction SI en ce qui concerne la gestion de projet, Zêta va choisir d'impartir le développement de cette seconde version du site auprès d'un fournisseur spécialisé dans ce type de technologie. Le nouveau site Web transactionnel et le moteur de recherche sont mis en ligne le 1er septembre 2000.

Cette première étape de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet témoigne de la nature des capacités dynamiques de Zêta qui sont exprimées et mises en œuvre dans les différents processus de gestion que l'on a présentés précédemment et des difficultés rencontrées par Zêta pour implanter sa stratégie Internet. Plusieurs éléments vont permettre d'expliquer les difficultés qui ont été rencontrées. Au niveau du contexte externe, on trouve le manque de maturité des technologies Internet et la difficulté de trouver des partenaires qui les maîtrisent à cette époque. Au niveau du contexte interne, en premier lieu, on mentionne les pressions liées à la volonté d'être un premier entrant sur le marché. En second lieu, si l'arrivée de nouveaux gestionnaires d'expérience qui ont été engagés pour améliorer les pratiques de Zêta a permis de rehausser le niveau de compétence de la haute direction, l'impact au niveau opérationnel est encore faible. En conséquence, il se crée un déséquilibre entre le processus de formation et le processus d'exploitation de la stratégie Internet qui exprime un manque de cohérence entre le « vouloir faire » et le « pouvoir faire » de l'organisation. En d'autres termes, si Zêta a pu rapidement définir une stratégie Internet, son implantation va mettre en relief le manque de maturité du processus de gestion de projet. Cette situation témoigne également du niveau de développement insuffisant des processus que l'on retrouve au niveau de la fonction système d'information qui sont critiques dans toute stratégie technologique. Cependant, la résolution des problèmes qui ont été rencontrés sont des sources d'apprentissages, c'est-à-dire de création de nouvelles connaissances qui vont être incorporées au stock de connaissances que possèdent déjà Zêta.

3.3.2 Redéploiement et réplique de la capacité organisationnelle Internet (2002-2004)

Les gestionnaires vont devoir faire un choix en ce qui concerne la suite à donner à la stratégie Internet et à l'évolution de la capacité organisationnelle Internet (Hamel et Prahalad, 1995). Plusieurs éléments vont influencer cette prise de décision concernant : 1) l'analyse de la performance obtenue par l'agence de voyages virtuelle Oméga selon l'atteinte ou non des objectifs de performance (Winter, 2000); 2) l'analyse de l'évolution du contexte interne et externe dans lequel l'action stratégique s'est produite. En considérant ces éléments, les

gestionnaires de Zêta vont choisir de redéployer la capacité organisationnelle Internet, d'une part, mais aussi de la répliquer, d'autre part.

Contexte externe et interne^{vi} : le marché du tourisme au niveau mondial et au niveau des marchés de Zêta se dégrade singulièrement de la fin de l'année 2001 jusqu'en 2003 ce qui va nécessiter une réaction rapide de la part de Zêta pour maintenir son adaptation au contexte externe. Zêta va alors accélérer la mise en œuvre des changements qu'elle avait débutés dans la période précédente, notamment au niveau de la révision de sa structure organisationnelle et de ses processus pour obtenir des gains d'efficience et d'efficacité. La transformation de la stratégie générale va avoir aussi un effet sur la stratégie Internet qui doit être adaptée à ce contexte de rareté des ressources financières. Le marché canadien du commerce électronique d'entreprise à consommateurs dans le domaine touristique continue à se développer à un rythme soutenu. Les principaux joueurs qui se posent en concurrents directs d'Oméga sont bien installés sur le marché (Expédia, Travelocity, Destina). En ce qui concerne l'environnement technologique, on observe que les technologies Internet sont de mieux en mieux maîtrisées au niveau des organisations de l'industrie du tourisme. Les fournisseurs de technologie les intègrent dorénavant au cœur de leurs applications commerciales et proposent des solutions complètes pour faire du commerce électronique, pour améliorer la gestion des inventaires ou pour supporter la réalisation des forfaits vacances.

Processus d'évaluation de la stratégie Internet bâtie autour de l'agence de voyages virtuelle Oméga: à partir du lancement de la deuxième version de son site Web transactionnel, qui a lieu en septembre 2000, jusqu'à l'automne 2000, l'agence de voyages virtuelle Oméga va tenter de réaliser ses objectifs stratégiques qui étaient consignés dans le plan d'affaires initial. Les gestionnaires d'Oméga vont alors procéder à l'évaluation des premiers résultats d'exploitation. Zêta visait à s'accaparer 50% du marché du voyage en ligne au Canada pour devenir le principal distributeur de produits touristiques du groupe. Cependant, ses premiers résultats d'exploitation sont modestes par rapport aux objectifs stratégiques. Entre septembre 2000 et février 2001, l'agence de voyages virtuelle a fait voyager 15 000 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 dans le plan d'affaires.

Processus d'évaluation et d'évolution de la stratégie Internet, formation de la stratégie de distribution multicanal : le processus d'évaluation de la stratégie Internet a permis la création de connaissances « de qualité » qui sont maintenant disponibles pour les gestionnaires de la haute direction ce qui permet de faire baisser l'ambiguïté et l'incertitude dans leur prise de décision. Ces derniers décident alors d'opérer une transformation de la stratégie Internet initiale afin de l'adapter au nouveau contexte externe et interne. Celle-ci va évoluer vers une stratégie de distribution multicanal de type « clic, talk, walk ». Zêta abandonne donc l'idée de faire d'Oméga la marque phare du groupe dans le domaine du commerce électronique d'entreprise à consommateurs puisqu'elle ne peut pas soutenir la compétition avec les grands joueurs de ce domaine, notamment Expedia et Travelocity étant donné le manque de moyens marketing dont elle dispose. Du point de vue de Zêta, il semble plus avantageux de capitaliser sur l'image de marque, qui est une ressource complémentaire (Teece et al., 1997), des autres filiales qui sont déjà bien établies sur leur marché respectif. La stratégie de distribution multicanal comporte deux axes stratégiques. Le premier axe renvoie au repositionnement de l'agence de voyages virtuelle Oméga qui va devenir une agence de voyages virtuelle offrant à rabais des produits touristiques de dernière minute. La capacité organisationnelle va donc être redéployée dans un nouveau couple produit-marché (Helfat et Peteraf, 2003). Le second axe renvoie quant à lui à la mise en œuvre d'autres sites Web transactionnels qui vont reposer sur l'infrastructure technologique de l'agence de voyages virtuelle Oméga. La capacité organisationnelle Internet va donc être répliquée (Helfat et Peteraf, 2003) auprès des autres filiales de Zêta qui composent sa chaîne de valeur. La réplication de la capacité organisationnelle Internet signifie que celle-ci va être utilisée pour produire un même type de produit mais dans un autre marché que celui qui était visé au départ (Helfat et Peteraf, 2003).

Processus d'implantation de la stratégie de distribution multicanal : le processus d'implantation de la stratégie se fait en suivant ces deux grands axes. On précise que les apprentissages réalisés lors de la mise en œuvre de l'agence de voyages virtuelle ont pour conséquence que cette implantation de la stratégie se déroule sans problème. En premier lieu, on assiste à la restructuration et au repositionnement de l'agence de voyages virtuelle Oméga qui va devenir une agence de voyages virtuelle qui vend à rabais des produits touristiques de dernière minute, ce qui va nécessiter de redéployer la capacité organisationnelle Internet. En second lieu, on assiste à la mise en œuvre, auprès de certaines filiales de Zêta d'un ensemble de sites Web transactionnels, ce qui nécessite dans ce cas-ci de répliquer la capacité organisationnelle Internet. La réplication nécessite d'abord une phase d'exploration (Helfat et

Peteraf, 2003). Cette phase d'exploration va être réalisée au niveau du premier site Web transactionnel de la compagnie aérienne canadienne qui va être créé à partir du moteur de recherche d'Oméga au début de l'hiver 2002. Les gestionnaires de Zêta vont alors décider d'implanter un ensemble de sites Web transactionnels au niveau de leurs différents réseaux de distribution et de leurs principaux voyagistes. Le processus d'implantation devient alors un processus routinier (Zollo et Winter, 2002) qui se fait de manière progressive jusqu'à l'automne 2003.

Processus d'exploitation de la stratégie de distribution multicanal : à la fin de l'année 2003, les processus de restructuration et de repositionnement de l'agence de voyages Oméga sont achevés et on entre dans une phase de routinisation de son exploitation. L'agence de voyages virtuelle va évoluer maintenant sans faire appel aux capacités dynamiques de Zêta. L'exploitation des sites Web transactionnels devient également une activité routinière pour les différentes filiales de Zêta. L'exploitation des sites Web transactionnels permet aussi d'exposer les gestionnaires et les employés de ces filiales aux technologies Internet et à la problématique du commerce électronique d'entreprise à consommateurs. La capacité organisationnelle Internet dans le domaine du commerce électronique d'entreprise à consommateur arrive alors à maturité (Helfat et Peteraf, 2003).

En ce qui concerne les capacités dynamiques qui sont mobilisées durant cette phase, on remarque des différences par rapport à la phase précédente de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet. Les transformations observées dans le contexte interne et externe vont avoir une influence sur la manière dont sont réalisés les différents processus qui expriment et qui mettent en œuvre les capacités dynamiques de Zêta. En premier, le processus de formation de la stratégie multicanal implique moins de participants et il est moins structuré. Il repose davantage sur des routines de résolution de problème qui dépendent des compétences individuelles puisque les gestionnaires possèdent à ce moment-là, des connaissances qui proviennent directement de l'exploitation de l'agence de voyages virtuelle et qui améliorent la qualité de leur prise de décision. Également, le contexte externe va nécessiter des actions stratégiques rapides ce qui explique la nécessité de recourir à des routines de résolutions de problème plus simples (Eisenhardt et Martin, 2000). En deuxième, le processus d'implantation de la stratégie Internet est un processus itératif et répétitif qui est réalisé au niveau de la fonction SI. Ce processus routinier repose lui aussi sur les apprentissages qui ont été faits durant la première période notamment en ce qui concerne le

processus gestion de projet qui est maîtrisé maintenant et sur la connaissance des fournisseurs de technologie qui ont en charge le développement du moteur de recherche et de réservation. D'autre part, la fonction SI a connu une amélioration significative de la maturité de ses différents processus que l'on retrouve au niveau de la gouvernance et de la gestion des ressources informationnelles (voir tableau n°2 en annexe). En troisième, à mesure de l'exploitation de la stratégie Internet, des connaissances opérationnelles sont créées et diffusées et elles viennent renforcer le cadre mental des gestionnaires de Zêta en ce qui concerne leur représentation de ce que peut être le commerce électronique chez Zêta (Montealegre 2000).

3.3.3 Renouveau de la capacité organisationnelle Internet : vers le commerce électronique interentreprises (2001-)

La stratégie Internet de type commerce électronique interentreprises est envisagée comme le prolongement de la stratégie de commerce électronique d'entreprise à consommateurs dans la mesure où Zêta va capitaliser sur la capacité organisationnelle Internet précédemment développée pour mettre en œuvre ses différents projets de commerce électronique interentreprises. Cependant, cette stratégie Internet va nécessiter le renouvellement de la capacité organisationnelle Internet (Helfat et Peteraf, 2003) ce qui nécessite la relance d'un nouveau cycle d'apprentissage. En d'autres termes, le passage du commerce électronique d'entreprise à consommateurs au commerce électronique interentreprises marque une étape importante dans l'utilisation des technologies Internet chez Zêta et donc en corollaire, en ce qui concerne la capacité organisationnelle Internet.

Formation de la stratégie Internet de type commerce électronique interentreprises : la formation de cette stratégie se déroule selon deux grandes périodes. La première période débute à l'hiver 2001 et se termine à l'été 2003. On assiste aux prémices d'une réflexion stratégique sur ce que pourrait être le commerce électronique interentreprises chez Zêta mais sans que cela ne débouche sur des projets à réaliser d'une part, parce que la situation qui prévaut au niveau du contexte externe et la nécessité de s'y adapter est un enjeu prioritaire pour les gestionnaires, d'autre part, par ce que ces derniers n'ont pas encore une compréhension très fine des enjeux stratégiques qui découlent de l'utilisation des technologies Internet. La fonction SI va alors réaliser durant cette période un travail « d'éducation » auprès de ces gestionnaires, en diffusant des connaissances pertinentes. La

deuxième période débute en novembre 2003 et se termine en décembre 2003. Un comité stratégique est créé pour réfléchir à ce type de stratégie Internet qui est alignée avec la stratégie générale de l'organisation. L'objectif est de procéder à une réduction des coûts d'opération et d'améliorer l'efficience et l'efficacité des processus opérationnels. Deux types de stratégie de commerce électronique interentreprises sont alors définis selon qu'il s'agisse d'une stratégie orientée distribution ou fournisseur. Dans un premier temps, les gestionnaires choisissent de mettre en œuvre une stratégie de commerce électronique interentreprises orientée distribution. En résumé, durant cette période, la stratégie de commerce électronique interentreprises est formée. Le concept est défini précisément de même que les objectifs à atteindre et les projets qui vont avoir la priorité.

Implantation de la stratégie Internet de type commerce électronique interentreprises (cette phase d'implantation est toujours en cours) : le coût relativement élevé d'un tel projet et ses conséquences sur les modes opératoires des processus de l'organisation nécessitent que ce processus d'implantation de la stratégie soit très bien structuré et maîtrisé. Les membres de l'équipe projet vont donc utiliser une nouvelle méthode de gestion de projet qui a été élaborée par la fonction SI. Dans un premier temps, l'objectif va être de réaliser une étude de faisabilité en précisant l'architecture technologique, les modalités du développement technologique et l'identification des besoins d'affaires. Un comité « aviseur » va être constitué pour chapeauter l'ensemble du projet. Son rôle est de s'assurer que les décisions prises dans le cadre de ce projet soient alignées avec les besoins actuels et futurs du marché.

On remarque que les processus de gestion qui expriment et qui mettent en œuvre les capacités dynamiques de l'organisation ont gagné d'une part en maturité et d'autre part en structuration, surtout si on les compare aux deux périodes présentées précédemment. Le déséquilibre qui existait entre le processus de formation de la stratégie et celui de l'implantation s'est estompé en raison des efforts qui ont été entrepris pour améliorer les capacités organisationnelles de la fonction SI et des différentes fonctions métiers. Également, une pression supplémentaire s'ajoute à la nécessité d'améliorer la réalisation de ces processus. Elle provient du fait que les transformations qui vont être occasionnées par la mise en œuvre de ce type de stratégie Internet sont beaucoup plus importantes que les précédentes. La gestion du changement est alors une problématique de première importance pour Zêta puisque la mise en œuvre de cette stratégie Internet va toucher aux processus opérationnels de son cœur de métier.

4. CONCLUSION

Chez Zêta, la stratégie Internet commence par un projet de commerce électronique de type entreprise qui marque *l'étape de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet*. L'objectif est de proposer un nouveau canal de distribution électronique aux consommateurs canadiens de produits touristiques. Zêta va alors exploiter une agence de voyages virtuelle qui se trouve en marge des filiales traditionnelles du groupe. Par la suite, cette stratégie va évoluer vers une stratégie de distribution multicanal de type « clic, talk, walk » qui marque *l'étape de redéploiement et de réplique de la capacité organisationnelle Internet*. En effet, Zêta, en même temps qu'elle repositionne son agence de voyages virtuelle qui devient spécialisée dans la vente à rabais de produits touristiques de dernière minute, va mettre en œuvre plusieurs sites Web transactionnels pour soutenir les activités de distribution de ses différentes filiales. La stratégie Internet va connaître une évolution plus radicale par la suite, puisque l'organisation va mettre en œuvre un projet de commerce électronique interentreprises orienté distribution qui renvoie à *la phase de renouvellement de la capacité organisationnelle Internet*. L'objectif visé est de réduire les coûts d'opération ainsi que l'efficience et l'efficacité des processus de distribution des produits touristiques de Zêta vers les différents réseaux d'agences de voyages qui lui appartiennent ou non.

D'après les premiers résultats de la recherche, on remarque que les capacités dynamiques sont exprimées et mises en œuvre dans quatre différents processus de gestion qui sont respectivement: les processus de formation, d'implantation, d'évaluation et d'évolution de la stratégie Internet. La qualité de la réalisation de ces processus est influencée par plusieurs éléments. En premier, par le contexte externe qui définit la nature du défi stratégique à relever par l'organisation de même que la rapidité pour le faire. Ceci confirme les propos d'Eisenhardt et Martin (2000) pour qui la mise en œuvre des capacités dynamiques dépend de la dynamique des marchés. En second, le contexte interne joue un rôle important puisqu'il définit les connaissances disponibles pour réaliser ces processus. En conséquence, la cohérence affichée entre les processus explique certains blocages constatés dans le processus de création et de développement de la capacité organisationnelle Internet.

En ce qui concerne les limites méthodologiques de cette recherche, on mentionne qu'une seule étude de cas ne permet pas de pouvoir prétendre à la généralisation des résultats. Cependant, cette recherche doit se comprendre comme une phase exploratoire qui pourrait déboucher ultérieurement sur une recherche de nature quantitative de plus grande ampleur.

5. BIBLIOGRAPHIE

Amit, R. and Schoemaker, P.J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Buhalis, D., (2003). *e-Tourism*, Information technology for strategic tourism management, Harlow, Prentice-Hall Financial Times.

Davies, A., Brady, T. (2000). Organisational capabilities and learning in complex products systems: Towards repeatable solutions, *Research Policy*, 29, 931-942

Barney, J.B. (1991). Firm resources and Sustain of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Christensen, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Cambridge, Harvard Business School Press.

Durand, T., (1996) *Savoir, savoir-faire, savoir être, repenser les compétences de l'organisation*, White paper, non publié, 37p.

Eisenhardt, K. and Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Girod-Seville, M., Perret, V. (1999). *Fondements épistémologiques de la recherche*, p.13-33 in Méthodes de Recherches en Management, Thiétard, T., et coll., Dunod Paris, 5335 p.

Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.

Helfat, C., Raubitschek, R. (2000). Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products, *Strategic Management Journal*, 21, 961-975.

Helfat, C., Peteraf, M., (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24, 997-1010.

Holbrook, D., et al. (2000). The nature, sources, and consequences of firm differences in the early history of the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 21, 1017-1029.

Kuwada, K. (1998). Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. *Organization Science*, 9, 719-736.

Langley, A., (1999). Strategies for theorizing from process data, *The Academy of Management Review*, 24, 4, 691-710.

Lejeune, A., Roehl, T (2003). Hard and Soft Way to create value from information flows: Lessons from the Canadian financial service industry, Working Paper, ESG, UQAM.

Lieberman, M.B. and Montgomey, D.B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.

Lorino, P. (2001). *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Paris, Éditions d'Organisation, 551 p.

Montealagre, R.A., (2002). Process Model of Capability development : Lessons fom the Electronic Commerce Strategy at Bolsa de Valores de Gyaquil, *Organization Science*, 13, 514-531.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1997). *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles, DeBoeck.

Oliver, C. (1997) Sustainable Competitive Advantage; Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18, 697-713.

Peteraf, M.A. (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.

Pettigrew, A. (1987), Context and Action in the Transformation of the Firm, *Journal of Management Studies*, 24, 6, 649-670.

Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of Corporations. *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.

Porter, M.. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Porter, M. (2001). Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, March, 63-78.

Rosenbloom, R.S. (2000). Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. *Strategic Management Journal*, 21, 1083

St-Amant et Renard (2004) Premier référentiel de connaissances associées aux capacités organisationnelles de l'administration électronique, *Management International*. Automne 2004, 9,1, 49-69.

Straub, D., et Watson, R., (2001) Research commentary: Transformational issues in researching IS and net-enabled organizations, *Information Systems Research*. Dec 2001, 12, 4; 337-347.

Teece, D.J. et al. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.

Tripsas, M., Giovanni, G. (2000). Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging, *Strategic Management Journal*, 21, 1147-1167

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

Werthner, H., Klein, S., (1999). *Information Technology and Tourism, A Challenging Relationship*, Springer, New York.

Wheeler, B. (2002) 56. NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing Net-enablement Bradley C Wheeler. *Information Systems Research*, 13, 2; 125-148.

Winter, S.G. (2000). The Satisficing Principle in Capability Learning. *Strategic Management Journal*, 21, 981-996.

Yin, R.K., (1994). *Case Study Research*, Thousand Oaks: Sage. 170 p.

Zander U., Kogut, B (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6, 76-92.

Zarifian, P. (1999), Objectif compétence, Paris, Liaisons, 232 p.

Zollo, M., Winter, S., G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13, 339-351.

6. TABLEAUX ET FIGURES

Figure n°2 Modèle du cycle de vie de la capacité organisationnelle, adapté de Helfat et Peteraf (2003)

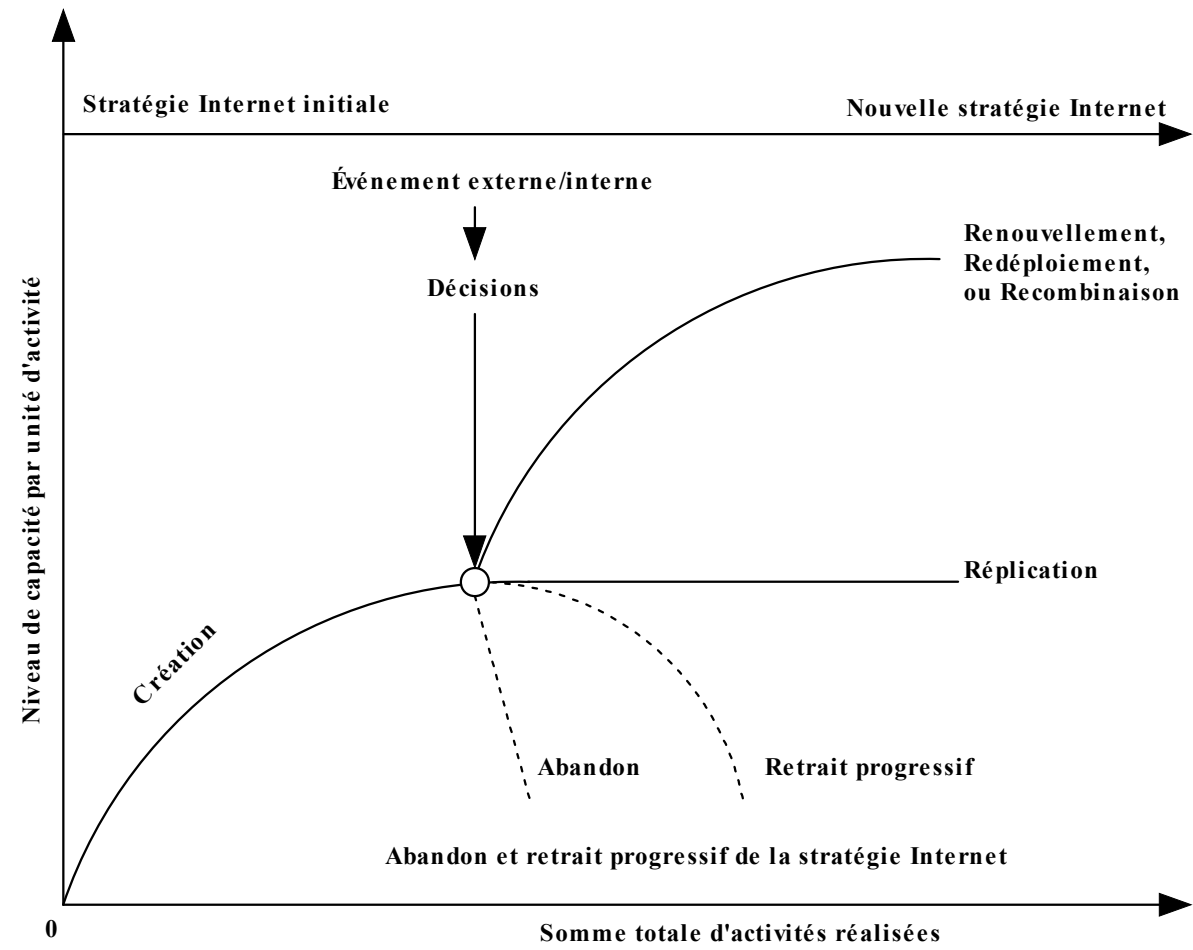


Figure n°3 Chaîne de valeur, Zêta (2003)

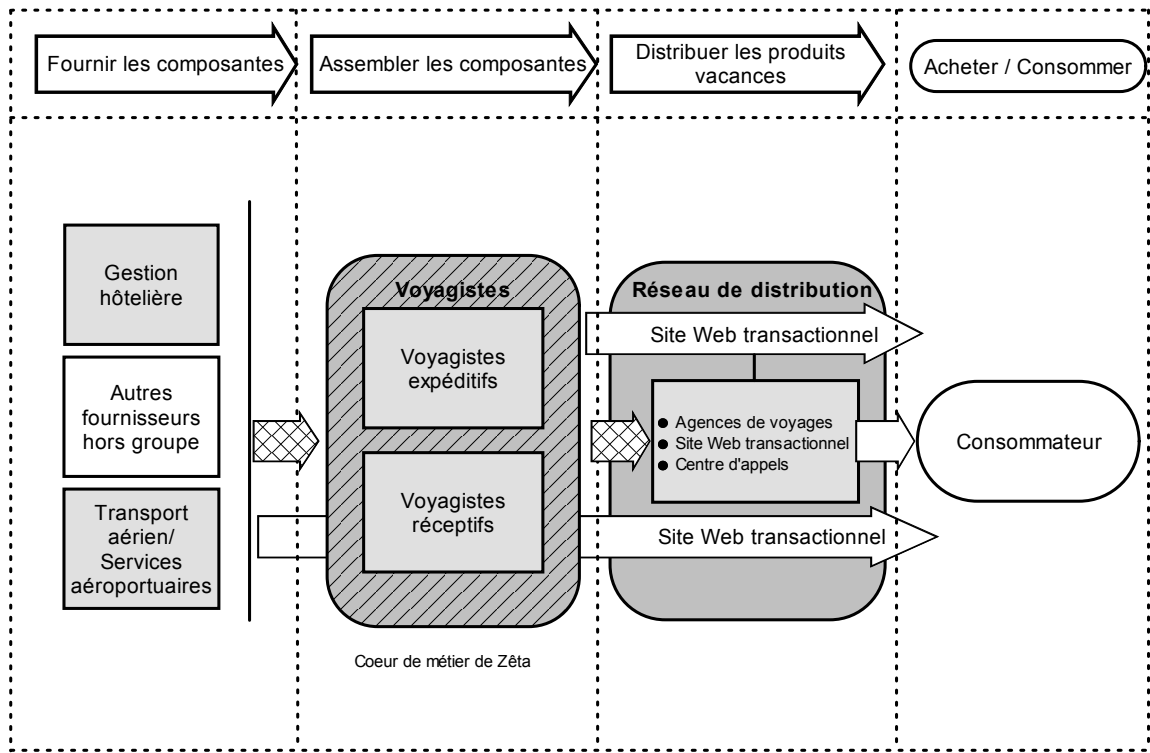


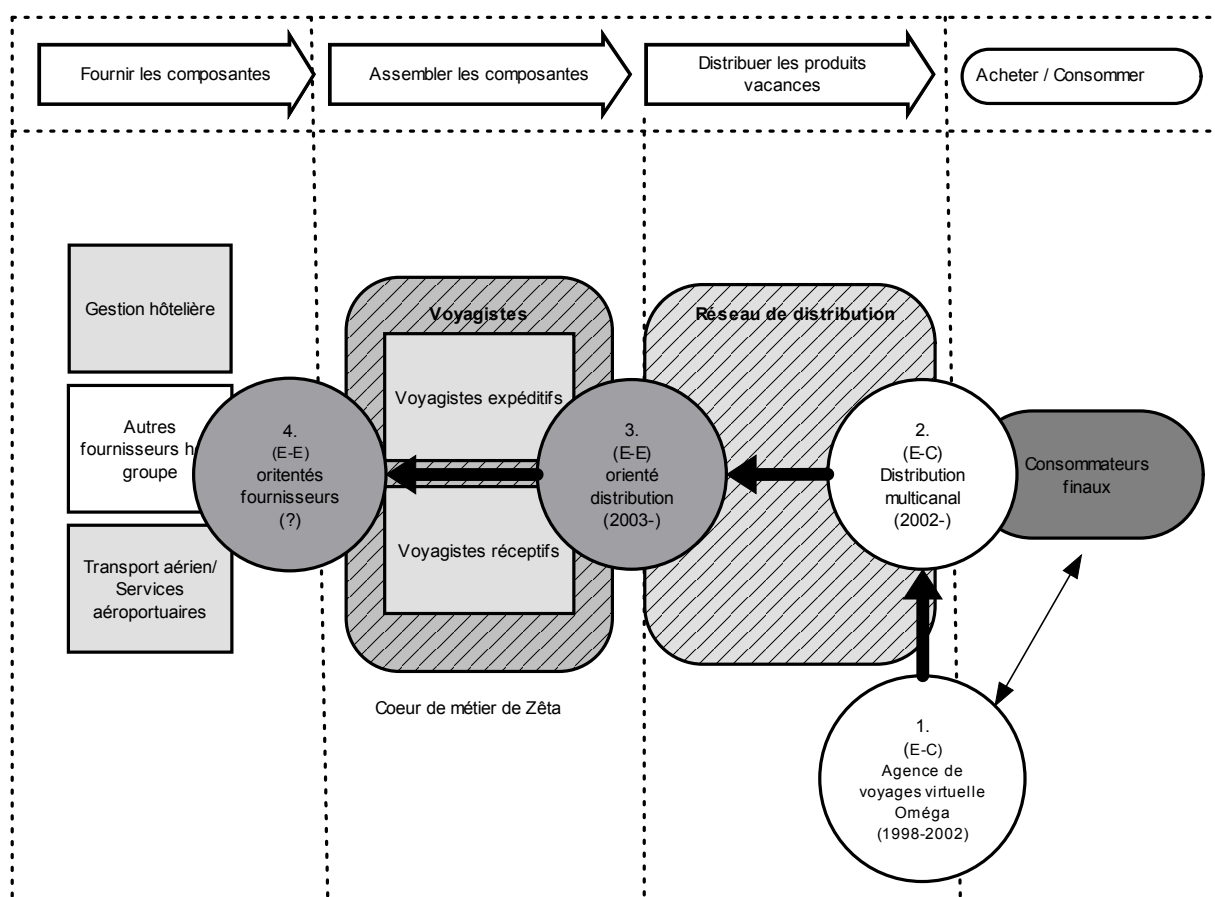
Tableau n°1 Périodes et axes stratégiques, Zêta, (1986-2004)

Périodes	1986-1989	1989-1997	1998- 2001	2002-2004
Cycle de vie du modèle stratégique	Prémices de la stratégie d'intégration verticale	Développement de la stratégie d'intégration verticale :atteinte de la masse critique	Maturité de la stratégie d'intégration verticale	Révision de la stratégie d'intégration verticale
Culture dominante	Entrepeunariale	Entrepeunariale	Entrepeunariale/corporative	Corporative
Marchés	Québec/France	Canada/France	Canada/France	Canada/France (Europe/Etats-Unis)
	Marché de masse (+++)	Marché de masse (+++)	Marché de masse (+++)	Marché de masse (+++)
	Conquête de marchés	Diversification et conquête de marchés	Marché de niche (+) Diversification et conquête de marchés	Marché de niche (+) Révision du positionnement des marques
Processus	Croissance par acquisition (++)	Croissance par acquisition (+++) Diversification des activités le long de la chaîne de valeur	Croissance par acquisition (+) Diversification des activités le long de la chaîne de valeur	Stabilisation de la croissance Optimisation de la structure Recherche de l'efficience et de l'efficacité pour réduire les coûts d'opération et améliorer la rentabilité

Tableau n°2 Évolution de la fonction SI, Zêta (1987-2003)

Périodes	- 1997	1997-2000	2000-2003	2003-
Approche	Répondre aux besoins techniques des filiales selon une approche empirique	Améliorer les capacités organisationnelles de la fonction SI et son arrimage sur les besoins des clients.	Améliorer les capacités organisationnelles de la fonction SI et la qualité des services Participer à la restructuration des processus de Zêta	Améliorer les capacités organisationnelles de la fonction SI et réduire les coûts de fonctionnement Participer à la restructuration des processus de Zêta
TIC	Systèmes hérités	Systèmes hérités/technologies Internet	Systèmes hérités/technologies Internet	Systèmes hérités/technologies Internet
Gouvernance des SI	Gestion décentralisée au niveau des filiales	Gestion centralisée des SI au niveau du siège social de Zêta	Gestion centralisée de la fonction au niveau du siège social de Zêta	Gestion centralisée de la fonction SI/TI au niveau du siège social
	Pas de fonction SI au siège social	Organisation par directions informatiques filiales	Organisation par domaines d'activités	Organisation par services partagés et domaines de compétences
	Pas d'alignement stratégique entre fonctions métiers et SI	Création du poste de VP exécutif et chef de la direction des SI Prémices à la gestion de l'alignement stratégique métiers et SI	Création du poste de VP-SI Prémices à la gestion de l'alignement stratégique métiers et SI	Favoriser l'alignement stratégique métiers Relations de partenariat entre fonction SI et fonctions métiers
	Gestion des SI comme un centre de coûts	Mise en place de la relation : client/prestataire	Relation client/prestataire Relation de partenaire	Gestion de la gouvernance et contrôle financier (Comité de gouvernance des SI)
	Orientatio n technique		Pérenniser les équipes	
	Supporter les applicatio ns			

Figure n °4 : Chemin d'évolution de la stratégie Internet, Zêta (1998-2004)



7. NOTES DE FIN

ⁱ Les technologies Internet sont une sous-catégorie des TIC. Elles comprennent d'une part, un ensemble d'éléments techniques matériels et logiciels constitutifs des réseaux Internet, intranet, extranet et d'autre part, les applications informatiques qui utilisent ces réseaux pour faire transiter de l'information nécessaire aux activités d'affaires.

ⁱⁱ Dans le texte, on considère la stratégie Internet tout autant sous l'angle de sa formation, de son implantation que de son évolution puisque les résultats obtenus, c'est-à-dire la stratégie réalisée et les retours d'expérience qui y sont associés, vont transformer la stratégie initiale. La stratégie Internet de Zêta est « tâtonnante » (Avenier, 1997) dans la mesure où elle repose sur la mise en œuvre de projets de commerce électronique qui sont des actions délibérées, qui reposent sur une rationalité procédurale (Simon, 1957) et sur une dialectique continue entre les fins visées et les moyens utilisés au sein de situations émergentes.

ⁱⁱⁱ On rappelle que les ressources définissent les moyens qui sont nécessaires pour réaliser la transformation des intrants en extrants et qui sont la propriété de l'organisation (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Le concept de compétence est défini comme étant l'intelligence pratique d'un individu qui lui sert à faire face à des situations variées en s'appuyant sur des ressources et des connaissances et en les transformant avec d'autant plus de force que la diversité des situations auxquelles il est confronté augmente (Zarifian, 1999). Le concept d'habileté est envisagé sous l'angle de la possession de connaissances particulières qui vont permettre le déploiement, la combinaison et la coordination des ressources et compétences dans le cadre d'un processus d'action. En d'autres termes, si une organisation possède des ressources et des compétences, ces dernières ne garantissent pas le résultat final puisque pour réussir le processus d'action qui les met en œuvre, il faut savoir les déployer, les combiner et les coordonner ensemble (Grant, 1991).

^{iv} Sur un plan conceptuel, il est important de bien distinguer les concepts de ressource et de capacité organisationnelle. En effet, peu de ressources sont productives en elles-mêmes, puisque les activités productives d'une organisation nécessitent le déploiement, la combinaison et la coordination d'un ensemble de ressources et de compétences au sein de différents processus d'action (Amit et Schoemaker, 1993; Grant, 1991; Lorino, 2001) dans un contexte organisationnel. En effet, si les ressources sont des éléments importants pour réaliser les extrants d'une organisation, ces ressources sont une condition nécessaire, mais non suffisante pour produire ces extrants. De plus, les ressources ne deviennent véritablement des ressources qu'à partir du moment où elles sont mobilisées dans un processus pour remplir une fonction déterminée.

^v On adopte ici la position de Eisenhard et Martin (2000) en ce qui concerne la définition des capacités dynamiques. Pour ces auteurs : “ First, dynamic capabilities consist of specific strategic and organizational processes like product development, alliancing, and strategic decision making that create value for firms within dynamic markets by manipulating resources into new value-creating strategies. Dynamic capabilities are neither vague nor tautologically defined abstractions. Second, these capabilities, which often have extensive empirical research streams associated with them, exhibit commonalities across effective firms or what can be termed ‘best practice’. (p.1106)”.

^{vi} La présentation du contexte externe et interne vaut également pour la stratégie Internet qui met en oeuvre un projet de commerce électronique interentreprises orienté distribution.