

OLIVIER GERMAIN
JEAN-LOUIS LACOLLEY

EM Normandie



Une écologie des opportunités

Entretien avec Robert A. Burgelman¹

Si l'intrusion du concept d'opportunité ne va pas jusqu'à produire une rupture théorique à l'articulation de la stratégie et de l'entrepreneuriat nous dit Robert A. Burgelman en fin d'entretien, elle offre sans doute l'occasion d'un réexamen de certains équilibres ou de certaines tensions au sein de la stratégie : entre conception et agir stratégiques, déterminisme et intention, exploration et exploitation, conduites intrapreneuriales et préservation, etc. Ces « tandems conceptuels » accompagnent l'itinéraire tout en constance de Robert A. Burgelman. Constance dans le choix d'une approche enracinée dans les pratiques qui se traduit notamment par une connaissance intime et sans cesse retravaillée de la stratégie du groupe *Intel*. Constance dans la volonté de produire un

modèle d'écologie intra-organisationnelle de formation de la stratégie qui contribue à la compréhension nuancée de l'évolution stratégique des organisations en articulant gros plan et large fresque.

Son approche écologique des opportunités a d'abord à voir avec l'affaiblissement de l'approche balistique de la stratégie. L'auteur distingue ainsi, dans le processus de formation de la stratégie, les processus stratégiques induits, dirigés du sommet de l'organisation et insérés dans une vision de la stratégie *a priori*, et les processus autonomes, ensemble d'expérimentations menées « en dehors du concept habituel de la stratégie d'entreprise », qui procèdent des cadres opérationnels et constituent « le moteur de l'esprit d'entreprise » (1983b, p. 241). Le management intermédiaire

DOI:10.3166/RFG.206.189-196 © 2010 Lavoisier, Paris

1. Le professeur Robert Burgelman est le *Edmund W. Littlefield Professor of Management* et le directeur exécutif du *Stanford Executive Program (SEP)* de la *Graduate School of Business* de l'université de Stanford, où il enseigne depuis 1981. En 2003, il a reçu un doctorat honorifique de la *Copenhagen Business School* pour sa contribution à l'étude de l'innovation et de l'entrepreneuriat organisationnel.

constitue donc un lieu privilégié d'exploration des opportunités. Les émergences profitables sont ensuite récupérées au sein du « concept de stratégie » générale de l'entreprise². Ces processus intrapreneuriaux peuvent conduire de manière latente à une réorientation considérable de la stratégie. Ainsi, dans l'étude sur *Intel* (1991, 1994) et sans entrer dans le détail, l'auteur met au jour les processus écologiques à l'intérieur de l'organisation qui ont permis le déplacement progressif du centre stratégique de la fabrication de mémoires d'ordinateurs (DRAM – *Dynamic Random Access Memory*) vers la fabrication de microprocesseurs. L'émergence graduelle du nouveau métier, qui profitait d'un cadre concurrentiel bien moins agité, a été initiée par les niveaux intermédiaires de l'entreprise en dehors du courant induit de la stratégie; alors que la stratégie officielle a toujours mis en avant les mémoires *via* l'attribution de budgets de R&D notamment.

L'invention ou la découverte d'opportunités chez R. A. Burgelman n'est donc ni affaire de « bonne fortune » locale, ni le fruit d'une volonté déchaînée de hauts dirigeants. Elle se joue dans l'implication de nombreux échelons de l'organisation dans la stratégie. Elle nécessite un relâchement du « contexte structurel » qui permet la création d'un « contexte stratégique » propice à la génération mais aussi à l'exploitation d'opportunités. Car la réussite passe également par un bon dosage entre processus induits et processus autonomes. Ainsi, plus récemment et toujours autour du cas *Intel* (ASQ, 2002a), R. A. Burgelman a montré qu'il existait différentes sources d'inertie stratégique associées au

« verrouillage co-évolutionnaire » – *i.e.* à un processus de rétroaction positive qui lie de plus en plus la réussite de la stratégie précédente d'une entreprise à celui de son environnement « produit marché » existant, ce qui rend difficile le changement d'orientation stratégique. La réussite tend notamment à limiter la variété et à augmenter la part de processus induits dans la formation de la stratégie, ce qu'il nomme « la vectorisation de la stratégie ». Elle éloigne donc l'entreprise du modèle écologique de formation de la stratégie pour la rapprocher du modèle de l'acteur rationnel. L'opportunité gagne ainsi à être pensée dans la perspective d'évolution de l'organisation et non seulement en termes de déséquilibre temporaire et créateur de rente. Les travaux de R.A. Burgelman privilégient les processus de micro-évolution dans la trajectoire individuelle des firmes. Ils permettent toutefois de porter un autre regard sur le rôle des opportunités dans le cadre de la dynamique concurrentielle. Là encore, c'est à une contextualisation des comportements de rupture qu'il incite. Si la reconnaissance et la concrétisation d'opportunités peuvent être le fait d'un seul agent (cf. le cas Apple, SEJ, 2007a), la rupture est d'une part, en général l'aboutissement d'un lent processus de maturation fait d'expérimentations multiples et fragmentées. Elle est d'autre part, dans une perspective évolutionnaire, toujours issue d'un processus de convergence au sein d'un (ou entre des) champs concurrentiel(s). En d'autres termes, R.A. Burgelman nous dit que la découverte/création d'opportunités est le plus souvent un exercice d'entrepreneuriat collectif. Sorti d'une logique disjonctive, il

2. La stratégie est décrite par R. Burgelman comme « une théorie des raisons des succès passés et en cours de l'organisation » (par ex. 1983a, AMR).

incite également à figurer, par des approches plus équilibrées, le mouvement de balancier entre l'organisation et son univers stratégique, entre déterminisme et volontarisme. C'est notamment le propos des tenants de la coévolution (par exemple Volberda et Lewin, 2003). L'idée générale est que la dynamique des comportements de recherche, tant d'exploration que d'exploitation, guide l'évolution de l'entreprise et de l'industrie dans un contexte où les capacités et la compétition coévoluent. Il y a là la possibilité d'une extension de l'écologie des opportunités et peut-être du modèle évolutionnaire de Robert A. Burgelman.

Au sein de vos travaux, les opportunités semblent être un concept implicite mais pertinent. Comment les approchez-vous ? Quels peuvent être leurs rôles et place dans les processus stratégiques impliqués dans l'évolution des entreprises ?

ROBERT BURGELMAN — En général, on distingue trois types d'opportunités. Le premier correspond au modèle schumpéterien de rupture de l'équilibre général. Ce modèle concerne d'ordinaire des start-up qui, si elles réussissent, mènent à la destruction créatrice. C'est le cas notamment du remplacement du télex par le télécopieur et du télécopieur par le courriel. Le phénomène de « technologie disruptive » proposé par Christensen est un cas particulier d'opportunité de ce modèle schumpéterien. Pensons par exemple, à la manière dont les ordinateurs bas de gamme ont finalement supplanté les micro-ordinateurs et dans une cer-

taine mesure les ordinateurs centraux. En second lieu, il y a les opportunités dites « de rupture intersectorielle³ » : des entreprises établies dans un secteur font une entrée réussie dans une autre industrie et en changent profondément l'équilibre. L'entrée d'Apple dans l'industrie musicale ou bien de Google avec Android dans la communication sans fil en fournit l'exemple. Troisièmement, le modèle proposé par Kirzner envisage la construction d'opportunités dont la poursuite réussie permet l'équilibre des processus de marché (il suffit ici d'observer toutes les sortes d'arbitrage opérées dans l'économie globale). Pour ma part, j'ai principalement étudié le modèle schumpéterien et celui des ruptures aux frontières.

Dans mes travaux de 1983 (1983b et 1983c) ainsi que dans mon ouvrage de 1986 avec Leonard Sayles (*Inside Corporate Innovation*), j'ai suggéré que la *définition* d'opportunités implique des activités de « liaison technique » et de « liaison des besoins »⁴. *Développer* de nouvelles opportunités d'affaires au sein d'une organisation suppose de verrouiller les activités stratégiques principales des cadres à différents niveaux de l'organisation. Outre ces activités de liaison technique et des besoins, ce verrouillage des activités inclut donc le « portage interne » du nouveau produit, l'enracinement stratégique de l'entité créée et l'élaboration de sa stratégie, le « sponsoring » de l'organisation et finalement la rationalisation *a posteriori* des initiatives réussies.

Dans mon article « Strategy Making as a Social Learning process: The Case of Inter-

3. NDT : « cross-boundary disruption ».

4. NDT : Les activités de « liaison technique » correspondent à un assemblage de savoirs, propre ou non à l'organisation, permettant de résoudre des problèmes techniques nouveaux ou non encore résolus. Les activités de « liaison de besoins » quant à elles ont pour but de relier ces solutions techniques à de nouveaux besoins du marché ou des besoins mal desservis par des solutions existantes. (Burgelman, 1983a, p. 231).

nal Corporate Venturing » (1988), j'ai proposé que les opportunités d'affaires basées sur la technologie jaillissent souvent des capacités d'une organisation. Les stratégies se forment alors autour de ces opportunités afin de les poursuivre et cette réalisation d'opportunités exerce elle-même un effet rétroactif sur les capacités de l'organisation. Il est intéressant, au détour, d'examiner l'interaction continue entre le développement de technologies, des produits et de la stratégie qui sont les moteurs de l'action stratégique (voir Burgelman et Siegel, 2007b).

Vous n'avez pas recours au modèle des opportunités de Kirzner pour des raisons théoriques ? Parce que ce modèle n'est pas en cohérence avec votre propre cadre théorique ?

R.B. — Je crois qu'une des raisons importantes pour lesquelles je ne le mobilise pas réside dans le fait que les opportunités « kirzneriennes » nécessitent une analyse au niveau du réseau. Un chercheur se situant à ce niveau, tel que Ron Burt (1992), qui a par exemple développé l'idée de « trous structurels », adopte une perspective *outside-in* et se concentre plus volontiers sur la façon dont les attributs du réseau façonnent la disponibilité de ce type d'opportunités. En revanche, un chercheur comme moi – adoptant une perspective *inside-out* – se focalise davantage sur la façon dont l'action stratégique des organisations façonne l'environnement.

Dans le champ de l'entrepreneuriat, une distinction est opérée entre construction et découverte d'opportunités. Si l'on se réfère à vos articles de 1983, il est possible d'associer les processus stratégiques

autonomes à l'exploration des opportunités et les processus induits à leur exploitation ?

R.B. — Cette distinction entre la création et la découverte d'opportunité, actuellement en vogue dans le champ de l'entrepreneuriat, est quelque peu superficielle. Tout d'abord, dans la recherche scientifique nous avons longtemps parlé de la différence entre « invention » (nous inventons ce qui n'existait pas auparavant) et la « découverte » (nous découvrons ce qui existait déjà mais dont on ne se rendait pas compte ou que nous n'avions pas compris). Ensuite, je crois qu'il y a réellement une boucle rétroactive entre la découverte et l'invention dans nombre de cas. Par exemple, nous découvrons tout d'abord l'origine d'une maladie et alors seulement nous inventons une approche thérapeutique (pharmaceutique) pour essayer de la traiter.

Il est possible de faire un lien entre processus stratégique autonome/induit et exploration/exploitation. Mais là encore, c'est plutôt superficiel. D'abord, la terminologie exploration/exploitation a longtemps été employée pour décrire l'activité des compagnies pétrolières : elles explorent des sources avec des investissements lourds et très risqués et, ensuite seulement, elles exploitent ces nouveaux gisements. Ainsi il me semble extrêmement simpliste de caractériser différentes entreprises soit en tant qu'« explorateurs » soit en tant qu'« exploitants ». Aucune organisation, il me semble, ne voudrait seulement l'explorer. En second lieu, bien qu'il soit correct de dire que les processus stratégiques autonomes inventent ou découvrent de nouvelles opportunités pour l'organisation, et par conséquent remplissent une fonction d'exploration, l'idée principale est de transformer ces explora-

tions en nouvelles opportunités d'exploitation. Dans le dernier chapitre d'*Inside Corporate Innovation*, nous montrons que les organisations doivent équilibrer la « génération » de nouvelles opportunités, semblables à l'exploration, avec l'exploitation des opportunités existantes. Et dans mon étude longitudinale d'*Intel* (ASQ, 2002a), j'ai prouvé que l'inertie liée au « verrouillage coévolutif » (*coevolutionary lock-in*) rend difficile, pour les entreprises performantes, le maintien d'un équilibre sain entre les processus stratégiques induit et autonome.

Quels seraient les moyens de maintenir un équilibre entre processus induit et processus autonome afin de trouver le chemin de la longévité ?

R.B. — Dans l'article, coécrit avec Andrew Grove en 2007c, nous suggérons qu'atteindre un tel équilibre par la conception par rapport à l'évolution est difficile et nécessite de jongler entre des tendances opposées. Aligner des stratégies divergentes et les maintenir alignées par l'intermédiaire d'un processus induit est en soi une tâche exigeante. Cependant, comme nous l'avons vu pour le cas d'*Intel*, l'entreprise doit également se préparer pour la prochaine grande opportunité en continuant à laisser l'encadrement intermédiaire expérimenter et sélectionner de nouvelles initiatives stratégiques par un processus autonome avant de les convertir à la discipline du processus induit. Le juste équilibre entre les processus stratégiques induit et autonome à différents moments de l'évolution de l'entreprise peut être pensé en termes de combinaisons linéaires des deux processus, en variant le poids de chacun au fil du temps mais sans que l'un n'atteigne zéro. Trouver le bon

dosage pour chaque période est le défi suprême du top management. Pendant des périodes de changements non linéaires, une manière de faire évoluer ce dosage est pour la direction de suivre l'adage : laisser régner le chaos, puis régner dans le chaos ; mais, comme nous l'avons appris, jamais tout à fait complètement. En poursuivant la réflexion sur la question stratégique de « l'équilibre », il semble que maintenir celui-ci entre initiatives induites et autonomes aux alentours de 70/30 et 30/70 permet aux entreprises de mieux s'adapter aux changements environnementaux majeurs en déplaçant la répartition des ressources entre ces deux types d'initiatives stratégiques. Les défis du leadership stratégique dans la gestion de ce processus sont : (i) de trouver la bonne combinaison des processus *top-down* (induits) et *bottom-up* (autonomes), et (ii) de trouver le bon ordre dans la gestion des interactions de ces processus et le transfert des ressources entre eux. Inutile de dire que plus de recherches empiriques à grande échelle sont nécessaires pour avoir un meilleur aperçu de l'équilibre optimal entre de ces deux types d'initiatives dans des conditions environnementales différentes.

La stratégie emprunte de plus en plus des concepts tels que chaos, complexité, émergence ou encore déséquilibre. Dès lors quels rôles jouent les opportunités dans un monde de chaos et de complexité ?

R.B. — Je répondrais en reprenant les idées d'un chapitre sur Prigogine que j'ai écrit dans un ouvrage à paraître d'Olivier Germain. Quand, à l'automne 1981, je travaille sur un article dévolu à l'intégration du management stratégique et de l'intrepreneuriat, je suis tombé sur *From Being to Becoming*, un livre rédigé par Ilya Prigogine, un conci-

toyen belge ayant reçu le prix Nobel de Chimie. Intrigué par le titre et naviguant au travers du chapitre fortement imprégné de mathématiques sur l'auto-organisation, un sujet d'intérêt pour moi, son paragraphe final me frappa : « Cette « sur créativité » de la nature émerge naturellement par les types de descriptions qui ont été avancées ici dans lesquels « mutations » et « innovations » se produisent de manière stochastique et sont intégrées au sein du système par des relations déterministes régnant à ce moment. Ainsi, dans cette perspective, nous avons une génération constante de « nouveaux types », de « nouvelles idées » qui peuvent être intégrées à la structure du système produisant son évolution continue » (1980, p. 128). Le parallèle entre la conclusion de Prigogine et le modèle induit et autonome m'a semblé immédiatement clair : l'observation de Prigogine des « mutations » et des « innovations » se produisant de manière stochastique collait directement au processus autonome ; et son observation qu'elles peuvent devenir intégrées dans le système par « les relations déterministes régnant à ce moment » se calque directement sur le processus induit. Il m'a également semblé clair aussi que le processus de détermination du contexte stratégique fournit les moyens critiques par lesquels l'« intégration dans le système » est stimulée. Ainsi, ce cadre peut probablement servir de tremplin au développement d'une théorie de l'adaptation des organisations comme « devenant » et fournir une vue d'un avenir ouvert, imprévisible mais potentiellement maniable » (Burgelman, 2010, à paraître).

Que pensez-vous du modèle de l'« effectuation » développé par Saras Sarasvathy dans lequel, du fait d'un avenir

imprévisible, la stratégie est réalisée « chemin faisant » avec les ressources et les moyens disponibles ?

R.B. — « Effectuer » signifie simplement, selon le dictionnaire, « atteindre, accomplir... ». « Alors, si je comprends bien l'émergence de l'utilisation de ce verbe en tant que « nouveau concept » dans la littérature en entrepreneuriat, l'effectuation est le moyen de parvenir à quelque chose qui n'aurait normalement pas pu se produire sans les efforts de l'entrepreneur ou du stratège. En d'autres termes, dans des situations où il n'y a pas de causes naturelles pour un événement ou un résultat de se produire, l'effectuation est la condition nécessaire. Je ne vois en fait pas comment la stratégie pourrait signifier ou pourrait être autre chose qu'un processus d'effectuation. La stratégie respecte la causalité naturelle mais se propose de l'utiliser et/ou si possible de la diriger dans le sens de l'avantage concurrentiel du stratège. La stratégie est donc sensible au fait qu'il semble y avoir quelque chose qui relève de la destinée (la prédétermination d'une trajectoire par des causes extérieures), mais elle se déploie activement dans le monde pour façonner cette destinée en prenant des actions irréversibles (*consequential actions*). Dans mon ouvrage *Strategy is Destiny* (2002b), je note ceci « La stratégie est la destinée » est le thème de ce livre. La destinée est une idée archaïque d'un futur fixé et inévitable. La stratégie, par contraste, est une idée moderne d'un avenir ouvert qu'elle détermine. En réalité, ces deux idées existent en tension perpétuelle. Le succès ou l'échec des stratégies façonne la destinée de l'entreprise. Mais si la stratégie façonne la destinée, la destinée a les moyens de s'affirmer et de contraindre la stratégie... » (p. 3).

Ici encore, une terminologie nouvelle comme l'effectuation peut être utilisée mais elle peut aussi avoir le risque de trop simplifier la complexité de la réalité.

Dans quelle mesure vos recherches récentes sur les ruptures aux frontières abandonnent le point de vue évolutionniste pour une approche plus proactive dans laquelle les managers doivent créer des opportunités ? En particulier, qu'en est-il du besoin de reconnaissance stratégique des opportunités et du leadership stratégique que vous évoquez dans ces travaux ?

R.B. — Mon travail sur les ruptures de frontière n'abandonne pas la perspective évolutionniste pour une raison : ces opportunités de rupture surviennent en tant que résultat d'une convergence de l'industrie. Dans des termes plus familiers à la théorie des organisations, que nous n'avons pas développés avec Andy Grove dans l'article de 2007a du *Strategic Entrepreneurship Journal*, de telles convergences peuvent être des phénomènes technologiques à un autre niveau d'analyse : celui de l'« écologie d'une communauté ». Par exemple, c'est seulement parce que la numérisation des contenus est devenue possible et que la communication à haut-débit a été largement disponible qu'il y a eu convergence entre les industries de l'informatique, de l'Internet et de la musique. Bien que Steve Jobs d'Apple ait été capable de reconnaître stratégiquement l'opportunité de créer un nouvel ordre dans les changements d'une industrie « galopante » avec l'iPod et iTunes, Apple ne fut ni le créateur des services de partage de musiques (ce fut Napster), ni à l'origine du concept de base de l'iPod : c'est un consultant externe qui en a proposé l'idée fondamentale. Le dévelop-

pement de l'iPod résulte donc d'un processus de variation-choix-rétention.

La découverte d'opportunités et leur création, qui s'apparente à mon sens à un processus itératif, exige toujours un leadership stratégique, que l'on soit dans le modèle schumpétérien, de ruptures aux frontières ou de Kirzner. En conceptualisant « l'écologie interne de la fabrique de la stratégie », c'est-à-dire les processus induits et autonomes, et en intégrant cette conceptualisation originale dans la théorie établie de l'écologie des populations de Hannan et Freeman (1989), qui n'envisageait pas la valeur adaptative dans la stratégie, je crois avoir permis de conserver un rôle important au leadership stratégique dans le processus évolutionnaire des organisations humaines (par opposition à biologique). En d'autres termes, nous avons maintenant un cadre théorique évolutionnaire plus complet.

Vous êtes un des rédacteurs associés du Strategic Entrepreneurship Journal : un de ses objectifs principaux est de lier les champs de la stratégie et de l'entrepreneuriat. Le thème des opportunités pourrait être une des ruptures qui permette la fertilisation croisée des deux champs ? Quel est votre avis ?

R.B. — Je ne pense pas que le thème des opportunités puisse jouer le rôle principal de rupture à la frontière entre la stratégie et l'entrepreneuriat. En revanche, l'apparition du *Strategic Entrepreneurship Journal* peut être une manifestation de la maturité de l'entrepreneuriat en tant que champ académique, tout comme le *Strategic Management Journal* était une manifestation de la maturité du management comme champ académique il y a 30 ans. Je vois la « stratégie » en termes d'« action irréversible » (2002b). Ainsi, à

l'instar du *Strategic Management Journal* qui traite de l'action managériale irréversible, le *Strategic Entrepreneurship Journal* traite de l'action entrepreneuriale irréversible. Ceci, par exemple, sépare le *Strategic Entrepre-*

neurship Journal d'autres journaux qui traitent la création de petite entreprise. Notez, cependant, que ce n'est que mon point de vue personnel et que d'autres rédacteurs associés peuvent en avoir des différents.

BIBLIOGRAPHIE

- Burgelman R.A., "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 1, 1983a, p. 61-70.
- Burgelman R.A., "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, 1983b, p. 223-244.
- Burgelman R.A., "Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study", *Management science*, vol. 29, n° 12, 1983c, p. 1349-1364.
- Burgelman R.A. et Sayles L.R., *Inside corporate innovation: Strategy, structure, and managerial skills*, Free Press, 1986.
- Burgelman R.A., "Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing", *Interfaces*, vol. 18, n° 3, 1988, p. 74-85.
- Burgelman R.A., "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, vol. 2, 1991, p. 239-262.
- Burgelman R.A., "Fading Memories: A process theory of strategic business exit in dynamic environments", *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, n° 1, 1994, p. 24-56.
- Burgelman R.A., "Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in", *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, n° 2, 2002a, p. 325-357.
- Burgelman R.A., *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, Free Press, 2002b.
- Burgelman R.A. et Grove A.S., "Cross-boundary disruptors: powerful interindustry entrepreneurial change agents", *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n° 3-4, 2007a, p. 315-327.
- Burgelman R.A. et R.E. Siegel, "Defining the minimum winning game in high-technology ventures", *California Management Review*, vol. 49, n° 3, 2007b, p. 6-26.
- Burgelman R.A. et Grove A.S., "Let chaos reign, then rein in chaos – repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity", *Strategic Management Journal*, vol. 28, 2007c, p. 965-979.
- Burt R.S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1992.
- Hannan M.T. et Freeman J.H., *Organizational Ecology*. Cambridge, MA, Harvard University Press, 1989.
- Prigogine I., *From Being to Becoming: Time and Complexity in the Physical Sciences*, W.H. Freeman & Co (Sd), 1981.
- Volberda H.W. et Lewin A.Y., "Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution", *Journal of Management Studies*, vol. 40, n° 8, 2003, p. 2111-2136.