

**Séminaire
Ressources Technologiques
et Innovation**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2006)

**ENTRE DIRIGISME ET DÉCENTRALISATION
LA STRATÉGIE D'INTEL**

par

Robert A. BURGELMAN

Professeur de management stratégique de la technologie
et de l'innovation à l'université de Stanford

Séance du 3 mai 2006

Compte rendu rédigé par François Boisivon

En bref

Robert A. Burgelman enseigne le management stratégique de la technologie à la Graduate School of Business de Stanford. Il a consacré de longues années à l'étude d'une entreprise peu ordinaire, Intel, où il a noué des liens durables avec Andrew Grove, qui en fut directeur général et orchestra la mutation du fabricant de mémoire en géant du microprocesseur. Peu d'entreprises peuvent se targuer d'une réussite comparable. D'autant qu'Intel sut à nouveau se diversifier lorsque la croissance du marché de l'ordinateur personnel s'étiola, pour profiter du développement de l'internet et des réseaux de communication. Robert A. Burgelman a participé à cette aventure. Qu'a-t-il apporté à son sujet d'étude ? Une histoire de couleurs semble-t-il. Du vert et du bleu, qui permettent de mieux cerner les processus issus d'une part de l'impulsion de la direction générale, d'autre part de l'innovation au sein des divisions et des départements de l'entreprise, ainsi que les rapports complexes qu'ils entretiennent dans le cadre d'une même organisation. Ésotérique ? Une chose est certaine, c'est devenu une habitude, chez Intel, de parler de vert et de bleu.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

INTRODUCTION de Thierry WEIL

En assistant comme auditeur libre, il y a 18 ans, au cours de management stratégique de la technologie donné par Robert A. Burgelman à Stanford, j'ai découvert une discipline. Je ne savais pas encore que mon professeur allait acquérir une réputation internationale. C'est avec une joie particulière que nous l'accueillons ici, après une première conférence donnée hier à la chaire de management de l'innovation de l'École polytechnique, créée par Christophe Midler.

EXPOSÉ de Robert A. BURGELMAN

C'est également à partir de 1988, c'est-à-dire un an après la nomination d'Andy Grove comme directeur général (Chief executive officer), que j'ai été amené à étudier le cas d'Intel, en temps réel, pourrait-on dire, dans une industrie informatique évoluant très rapidement.

Pour retracer l'histoire d'Intel et de l'élaboration de sa stratégie d'entreprise, je me suis servi d'une sorte de système focal qui fonctionne comme un zoom. Il nous permettra d'examiner tout d'abord le paysage général, c'est-à-dire comment la compagnie évolue à travers le temps dans son environnement, puis, par effet grossissant et rapprochant, comment le processus d'élaboration stratégique se divise en deux processus distincts.

Un modèle coévolutif

Pour qu'un projet soit efficace, il doit être intégré à la stratégie globale de l'entreprise. Et parce que l'ensemble de la machine ne s'arrête pas pendant qu'un projet évolue, nous nous intéresserons, plutôt qu'aux séquences du développement de l'un dans l'autre, à leur coévolution.

Il s'agit de cartographier les connexions stratégiques de ce projet dans toute l'entreprise, à travers les différentes activités et aux différents niveaux de direction de l'organisation, plus spécialement au niveau moyen de cette direction.

En lançant ou en refusant des projets hors de leur activité principale, les compagnies obéissent à des cycles, qu'on peut presque prédire. Mais quelles sont les forces qui conduisent cette fluctuation ? Quelles sont les implications pratiques de cette façon de voir, quand il s'agit de maintenir les capacités d'une entreprise à travers les changements ?

Projection stratégique et construction des compétences

D'une part, la stratégie globale de l'entreprise a des implications dans le positionnement de celle-ci par rapport à son environnement ; d'autre part, c'est grâce, ne l'oublions pas, aux compétences dont vous pourrez disposer à l'intérieur de l'entreprise que vous parviendrez à occuper réellement cette position, et à la défendre. Les forces ainsi mises en branle sont loin d'être toutes sous contrôle. De leur résultante émergera pourtant le chemin que vous devrez suivre pour gagner.

En d'autres termes, la stratégie globale de l'entreprise est "ce qui doit être dit", sur la base d'avantages compétitifs qui déterminent l'action stratégique, dont le résultat, "ce qui est effectivement réalisé", est l'expression de compétences propres. La cohérence de chacun de ces deux couples transversaux (stratégie globale de l'entreprise/action stratégique et avantages compétitifs/compétences propres) est maintenue par ce qu'on pourrait appeler

l'environnement interne de sélection. Voilà à quoi se résume tout le problème de la stratégie – si vous faites ce que vous dites et avez ce qu'il faut (fig. 1).

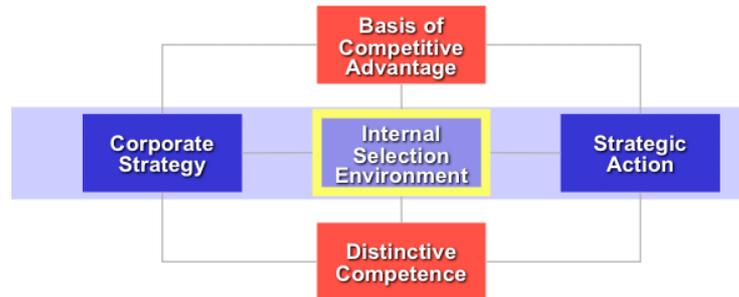


Figure 1

Le rôle clé de l'environnement interne de sélection

Fonder une entreprise, c'est dans une certaine mesure remplacer la sélection externe par une sélection interne. Si la plupart des start-ups meurent, c'est parce qu'elles sont incapables de survivre aux pressions de la sélection externe.

La direction au sommet d'une entreprise établie peut décider quel projet soutenir ou non, quel directeur placer en position de le défendre. Mais cette entreprise, à la différence d'une start-up, ne disparaît pas nécessairement si le projet échoue. Il s'agit seulement d'une expérience menée par l'une de ses parties, dont elle peut, qui plus est, tirer un enseignement qu'elle déploiera dans une autre partie d'elle-même. Rien n'est plus important que cet environnement de sélection interne, qui permet à l'entreprise d'affronter ses concurrents c'est-à-dire l'environnement de sélection externe.

« Voilà ce que nous disons ; voilà ce que nous avons ; voilà ce qui nous permettra de gagner ; et voilà ce que nous faisons ; si tout va bien, c'est que notre direction fait ce qu'elle dit et que nous avons ce qu'il faut (i.e. : le processus de sélection interne fonctionne correctement) ». Ainsi peut-on résumer l'essentiel du discours stratégique. Mais ce qu'il faut pour gagner change tout le temps. Et ce que nous avons, ce que nous savons, ce dont nous disposons, est source d'inertie. C'est pourquoi les quatre éléments (les deux couples) stratégiques que nous avons déterminés ont des relations dynamiques, et même élastiques. Seule la sélection interne empêche ces relations non pas de s'étirer voire de se distendre, mais de se rompre. Car leur rupture signifierait la fin de l'aventure.

Le global et l'autonome

Ce cadre très large étant déterminé, opérons un changement focal et rapprochons-nous, pour examiner ce que j'appellerai le cadre évolutif du processus d'élaboration et de décision stratégique, et construire le modèle dont j'aimerais que nous discutions ce matin.

Pour cela, j'utiliserai des couleurs, le bleu et le vert, pour décrire deux processus distincts. Le processus bleu prend sa source dans ce que j'appellerai le concept stratégique global de l'entreprise (*concept of corporate strategy*), lequel vient induire une partie de l'action stratégique (*induced strategic action*), celle qui est conduite par la direction au sommet. Toujours dans ce processus bleu, le lien entre ces deux éléments est constitué par un troisième, constitutif de l'environnement interne de sélection, le contexte structurel.

Le processus vert se manifeste quant à lui par un autre type d'action stratégique, non plus induite comme dans le processus bleu, mais que je qualifierai d'autonome. Cette action autonome se trouve reliée au concept stratégique global de l'entreprise par un autre élément

constitutif de l'environnement interne de sélection, que j'appellerai contexte stratégique (fig. 2).

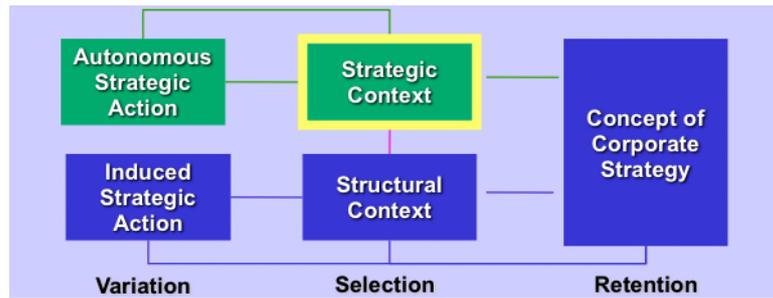


Figure 2

Sur le plan de la prospective, ce modèle est essentiellement évolutionniste, puisqu'il correspond au paradigme *Variation* (action stratégique, qu'elle soit induite ou autonome), *Selection* (contexte interne, stratégique ou structurel), *Retention* (concept stratégique global).

Il s'agit en fait de regarder l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie comme un processus écologique interne.

Pertinence des valeurs fondamentales

Toutes les organisations ont un concept stratégique global, implicite ou explicite, essentiellement déterminé par quatre critères, qui constituent le credo de la direction au sommet : la compétence propre de l'entreprise (ou plutôt l'idée, pas nécessairement figée, que s'en fait la direction, à l'aune de laquelle tout nouveau projet sera examiné) ; son application dans un domaine du marché ; les valeurs fondamentales (*core values*) ; enfin, les objectifs.

On aurait tort de négliger le rôle des valeurs fondamentales. C'est sur elles qu'on s'appuie dans les situations ambiguës. À ce titre, elles sont un facteur discriminant important de l'action stratégique et peuvent prévaloir sur les objectifs, dont on n'a une idée vraiment claire qu'après les avoir atteints. Je citerai ainsi, l'exemple du géant pharmaceutique Johnson and Johnson, en 1982, avec le Tylenol, un médicament très utilisé, dont des gélules empoisonnées avaient causé la mort de plusieurs personnes aux États-Unis, dans la région de Chicago. L'enquête révéla qu'il s'agissait d'une manipulation criminelle, des flacons de Tylenol ayant été volés dans des pharmacies, puis réinstallés dans les rayons avec certaines gélules contenant une dose foudroyante de cyanure. L'entreprise décida néanmoins, face à la panique qui avait gagné le pays, d'appeler les consommateurs à ne plus utiliser son produit, d'interrompre la fabrication de celui-ci et de retirer du marché tous les flacons disponibles (un total estimé à plus de cent millions de dollars). C'est parce qu'ils s'étaient tournés, pour résoudre la crise, vers les valeurs fondamentales de l'entreprise, qui privilégiaient le patient sur l'actionnaire, que ses dirigeants ont pu réagir ainsi. À leur bénéfice, puisque l'image de Johnson and Johnson, au lieu de sombrer, s'en trouva confortée et que la vente du produit reprit peu après. Notons qu'à cette époque, n'existaient ni courriels, ni téléphones mobiles et qu'il n'y eut pas une fausse note, parce que chacun croyait en ces valeurs fondamentales.

À travers le temps, la direction au sommet apprend, notamment que les voies empruntées ne sont pas toujours celles qui étaient prévues. Ces leçons structurent une part naturellement conservatrice dans les organisations, ce qui ne signifie pas que le conservateur soit un ennemi du risque, mais seulement qu'il veut se concentrer davantage sur ce qu'il sait faire bien.

L'habitude du risque demeure une habitude

Mais j'aimerais mettre des personnages derrière cette idée, et vous livrer une petite histoire. C'était en 1992, la première année où nous donnions vraiment cours, Andy Grove et moi-même. Nous voulions présenter le cas d'une entreprise nommée McCaw Cellular (revendue deux ans plus tard à AT&T pour 11,5 milliards de dollars). Craig McCaw, parti de la télévision câblée, avait construit aux États-Unis, en rachetant notamment des licences d'exploitation, le premier réseau de téléphones cellulaires capable de couvrir tout le territoire. Nous l'avions convaincu de venir parler devant les étudiants. Cheveux bruns, épaisse moustache noire, il avait, à l'époque, tout du milliardaire de série télévisée. Le téléphone portable fascinait. Il semblait donner le don d'ubiquité. Tandis que Craig McCaw racontait son ascension, je sentais Andy Grove s'énerver. N'y tenant plus, il lui lança, à brûle-pourpoint : « *Craig, comment parvenez-vous à dormir la nuit ?* » C'était une rude question. Pourquoi l'avait-il posée ? McCaw Cellular avait un passif plus phénoménal encore que ne l'était son succès. Afin de construire son réseau, Craig McCaw avait vendu l'entreprise familiale et accumulé des milliards de dettes. Pour Andy Grove, il était tout simplement impensable qu'un patron responsable puisse afficher un tel bilan. Craig McCaw ne se troubla pas. Il répliqua : « *c'est un jeu auquel je sais jouer* », le type de jeu auquel Andy Grove n'aurait jamais voulu jouer. Les deux hommes agissaient selon leur propre idiosyncrasie. En ce sens, ils étaient tous deux aussi conservateurs l'un que l'autre, développant, dans leur entreprise, des croyances sur ce qui était faisable ou non.

Façonner l'environnement existant (E)

Ce qui nous amène à notre second point, toujours à l'intérieur du processus bleu, est la première catégorie de l'action stratégique, que j'ai nommée induite. Les responsables au cœur de l'organisation qui engagent les ressources de l'entreprise, s'alignent nécessairement sur la stratégie globale de cette organisation dès que celle-ci a atteint une certaine taille. Pour ce faire, ils mettent en œuvre, comme nous l'avons vu, le savoir stratégique acquis, incorporé dans le contexte structurel qui définit l'environnement interne de sélection. Ce contexte structurel comprend notamment les systèmes de contrôle et de gestion des priorités, les règles qui permettront d'allouer tel ou tel budget à tel ou tel projet, les systèmes de mesure, d'évaluation, de retour, ainsi que les principes de comportement (ce que vous pouvez ou ne pouvez pas faire). Toutes choses qui maintiennent la cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. Ce processus, ou cette partie du processus, doit être vu en relation avec ce que j'appelle l'environnement existant (E). Le but stratégique devient alors de façonner cet environnement à votre avantage.

Faire durer l'éphémère

Le monopole exercé de fait par Intel avec le microprocesseur 386 constitue un excellent exemple de ce façonnage de l'environnement. Jusque-là, Intel avait dû partager sa technologie avec des concurrents comme AMD, car les utilisateurs soucieux de disposer d'une seconde source le lui imposaient. Grâce à l'avance du 386, la firme a les moyens de mettre fin à cette politique, et devient l'unique fournisseur de microprocesseurs pour ordinateurs personnels de l'architecture IBM (PC). Jusqu'en 1998 environ, Intel maintient sa position dominante : ce sont les générations successives de la ligne Pentium. Le prix des PC, de plus en plus puissants, demeure stable, autour des 2 000 dollars. Apparaissent alors des machines à moitié prix, qui bien sûr trouvent preneur. Intel, sur la défensive, répond par le lancement du Celeron, un processeur beaucoup moins performant (un Pentium bridé), mais beaucoup moins cher. Et le Celeron est très intéressant, parce qu'il fait suite à une réunion d'Andy Grove avec ses principaux directeurs en 1997 : « *Vous m'assurez que nous avons une ligne de produits du haut de gamme jusqu'en bas, et ce n'est pas vrai. En fait, vous avez la phobie des bas de gamme.* » En six mois, Intel sortait le Celeron, sous la contrainte. On ne peut pas maîtriser éternellement l'environnement. Au bout de dix ans, celui-ci avait évolué dans d'autres directions.

Le prix de la domination, c'est la dépendance

Mais, revenons en arrière. Si le processus – bleu – de développement du processeur Pentium fut riche en innovations, celles-ci furent aussi progressives, inscrites dans la continuité du domaine de compétence. Toute entreprise génère de très fortes tendances à l'inertie. L'abondante littérature consacrée au changement n'y fait rien, car cette inertie s'appuie sur des bases rationnelles. N'oublions pas qu'au début du processus, nous avons été sélectionnés par l'environnement externe pour ce que nous savons faire. Cette première raison est un argument puissant pour continuer à le faire. Le second fondement rationnel de l'inertie, que je crois avoir découvert à travers mon étude d'Intel, est ce que j'appellerai l'enfermement coévolutif. Intel, afin de dominer son environnement, en est devenu de plus en plus prisonnier. L'entreprise était parvenue à l'enviable position de fournisseur unique. Très bien ! Mais les circuits intégrés ont un coût de fabrication. Et quels étaient ses clients ? les fabricants d'équipements (*OEM customers*). Si je demande aujourd'hui à mon conseil d'administration de débloquer des fonds (2 milliards de dollars) pour la construction d'une usine dédiée à la prochaine génération de microprocesseurs, il voudra connaître le montant des retours que j'en escompte. Aurai-je seulement ces retours ? De quoi dépendent-ils ? Au départ, ni IBM, ni Compaq, les clients d'Intel, ne veulent de cette nouvelle génération, en l'occurrence le Pentium : « *L'année prochaine, peut-être.* » L'obstacle est pourtant surmontable, à condition de comprendre que la stratégie se résume à deux critères : la dépendance et la capacité d'influence. Intel, avec son monopole de fait, se trouve désormais dans une situation de dépendance extraordinaire et n'exerce qu'une influence limitée. La première partie de la réponse sera la campagne *Intel inside*, qui s'adresse directement aux utilisateurs. Mais cet autocollant a lui aussi un coût, environ 500 millions de dollars supplémentaires. Ce n'est que dans un deuxième temps que la question de la dépendance semble pouvoir être réglée : Intel se tourne vers la fabrication des puces de la carte mère, s'assurant ainsi la maîtrise de la totalité du processus, et tient à Compaq et IBM un nouveau discours : « *Tant pis pour vous. J'irai voir la concurrence, Gateway, par exemple, qui n'a pas d'argent et je lui dirai : "Vous n'avez qu'à mettre tout cela dans une boîte en plastique avec votre nom dessus."* » Les sommes engagées, une fois de plus, sont énormes. C'est le célèbre laboratoire Intel qui devra supporter l'effort de recherche et de développement. Ainsi, au fil de toutes ces étapes, dont chacune surmonte un problème de croissance dans un environnement, découvre-t-on un renforcement de la dépendance à cet environnement. Le prix de la domination, c'est la dépendance.

Réagir à l'environnement émergent (e)

Venons-en maintenant au processus vert, c'est-à-dire aux actions stratégiques autonomes, qui sont le fait d'individus ou de petites équipes, et ne correspondent pas complètement, au moment où elles surgissent, au concept stratégique global de l'entreprise. La bonne et simple raison en est que vos nouvelles ressources (n'avez-vous pas engagé les meilleurs ingénieurs ?) interagissent avec celles qui sont déjà là, et vont générer de nouvelles possibilités, auxquelles vous n'auriez même pas pensé. En fait la stratégie, à n'importe quel moment du temps, ne peut pleinement subsumer toutes les directions dans lesquelles les ressources qui lui sont nécessaires pourraient être déployées. C'est évidemment la raison pour laquelle la stratégie est elle-même nécessaire. Elle permet de s'assurer que les ressources ne seront déployées que dans quelques directions seulement. Quoi qu'il en soit, les agents de l'entreprise vont trouver de nouvelles opportunités, notamment en relation avec ce que j'appelle les "environnements émergents (e)". La plupart d'entre eux ne conduisent à rien. Ils disparaissent mais pas tous. Pour utiliser une métaphore, je dirai qu'ils sont comme des ballons, dans lesquels un enfant vous demande de souffler. Comme vous le savez sans doute, il y a trois sortes de ballons. Dans ceux de la première sorte, vous soufflez aussi fort que vous pouvez, et rien ne se produit. Beaucoup d'actions stratégiques autonomes relèvent de ce genre de ballons. Une deuxième sorte de ballons fonctionnent en apparence : ils se gonflent, mais explosent. Peu de gens apprécient ! Et puis il existe une troisième sorte de ballons qui se gonflent encore et encore, pour devenir finalement assez gros... Constituent-ils un complément ou un substitut potentiel à votre activité ? S'il s'agit d'un substitut – ce qu'il vous est généralement impossible de prévoir – d'une technologie dite disruptive, par exemple, quel effet produira-t-il

sur la partie bleue du processus stratégique, mise en place longtemps avant ? Ces actions autonomes fonctionnent comme des mutations. La plupart sont instables, mais quelques-unes sont pérennes. L'évolution est donc continue. Et il est impossible d'arrêter la naissance d'environnements émergents.

Amender la Constitution

Le développement d'un projet conduira à amender la stratégie générale de l'entreprise, comme on amende la Constitution. C'est très difficile, mais néanmoins possible. Créer un lien entre l'innovation radicale et la stratégie générale requiert de grands talents politiques et conceptuels. Les novateurs doivent être capables de définir le contexte stratégique, c'est-à-dire d'expliquer à la direction au sommet de quelle façon l'innovation radicale (processus vert) peut être rendue compatible avec la stratégie établie (processus bleu). Chez Intel, Frank Gill avait un peu développé la branche communication, mais peinait à lui faire franchir le pas. Pendant ce temps, Andy Grove se demandait pourquoi il dépensait des centaines de millions de dollars dans des logiciels de visioconférence (Proshare) dont personne ne voulait, alors qu'il aurait pu acheter Cisco (routeurs) pour cinq fois moins (il y avait des gens à l'époque qui le pensaient). *« Je n'aime pas, disait-il à Frank Gill, les propositions qui sont justes sur bien des points mais fausses sur presque tout »*. Or, s'il est très probable, lorsque vous êtes impliqué dans le processus bleu, que vous ayez raison sur presque tout, cela relève de l'impossible si vous venez du processus vert. Le successeur de Frank Gill, Mark Christensen, parvint quelques années plus tard à résoudre le problème, du point de vue conceptuel. Il dit à Andy Grove : *« Les gros processeurs ont besoin de gros tuyaux. »* La formule tient un peu de la lapalissade, mais elle fut efficace. La matière première des processeurs, ce sont les informations, les bits. D'où proviennent ces bits ? de tuyaux. Élémentaire. Andy Grove répondit : *« C'est vrai, nous ne pouvons pas laisser à un autre le contrôle des tuyaux. Il faut s'y mettre. Mais nous sommes déjà dans les tuyaux, grâce à la communication. »* Ainsi Mark Christensen venait-il de connecter les deux processus, le vert et le bleu, ce qui s'avère toujours déterminant dans l'avenir de l'entreprise.

Enfin, j'évoquerai les talents politiques. Lors d'une réunion rassemblant des directeurs généraux, l'un d'eux évoqua les déboires d'IBM – c'était dans les derniers temps de John Akers (début 1993) – ; il était certain, disait-il, que de nombreux signaux, venant de très profond dans l'organisation d'IBM, montraient que les choses allaient changer... Tout le monde acquiesça. Je demandai : *« L'avez-vous appris au déjeuner ? »* Silence. Un autre, John Mordgridge, qui était le patron de Cisco, lança : *« Eh bien, j'accepte souvent de déjeuner avec ceux qui veulent me soumettre leurs idées. »* Je le taquinai : *« John, Cisco est en train de devenir une assez grosse organisation, vous ne devez plus avoir beaucoup de déjeuners disponibles. »* Rires. *« Non, me répondit-il, mais je n'accepte que si celui ou celle qui souhaite me parler a le soutien de quelques-uns de ses collègues. »* Pas de tous, de quelques-uns. Si deux ou trois personnes ont la même conception de la direction dans laquelle s'engage une organisation, une grande part de l'incertitude est résolue, ce qui augmente évidemment les capacités d'action du directeur général.

Ces talents conceptuels et politiques, aux niveaux de directions intermédiaires, non pas au sommet, sont déterminants. C'est un processus qui demeure encore assez mal compris.

DÉBAT

Un intervenant : *Certes, ces talents sont nécessaires, mais suffisent-ils à identifier les projets à développer ?*

Robert Burgelman : Vous avez évidemment besoin de cadres d'évaluation, quel que soit le niveau hiérarchique, qui doivent principalement mesurer, d'une part, le degré de compatibilité avec votre activité, en termes de capacités (existantes, à acquérir, futures, etc.) ; d'autre part, l'importance stratégique.

Si vous parvenez à une vue claire sur ces deux points, vous avez des chances raisonnables de structurer la relation entre une initiative nouvelle et le reste de l'organisation, et donc d'optimiser les possibilités que vous offre cette initiative de prendre un avantage.

Int. : *À cette étape, vous ne semblez pas faire d'évaluation financière ?*

R. B. : Le problème est qu'à ce stade, les critères d'évaluations sont difficiles à déterminer, si ce n'est par les promoteurs du projet.

Int. : *Vous parlez de qualités politiques et faites allusion aux amendements de la Constitution américaine. Quelle différence faites-vous entre stratégie et politique ?*

R. B. : Ceux qui déterminent le contexte stratégique, ceux qui portent un projet doivent plaider leur cause non seulement en fonction de ce qui est bon pour le projet, mais de ce qui est bon pour l'entreprise. La formule de Mark Christensen concernant les gros tuyaux s'est montrée capable de rallier une direction d'entreprise. C'est de la Politique avec un grand "P". La politique avec un petit "p" relève des comportements opportunistes qui sont très vite repérés, je crois, dans les entreprises fortes, et qui disqualifient ceux qui prétendent à des postes de direction.

Se redéployer pour influencer l'extérieur

Int. : *Doit-on protéger l'autonomie, et comment – si cette question n'est pas en opposition avec ce que vous avez expliqué précédemment ? D'autre part, l'achat d'entreprises extérieures n'est-il pas aussi un moyen d'action stratégique, notamment quand il permet d'acquérir de la technologie ?*

R. B. : Le modèle que je présente ici interdit au PDG de conduire le processus d'innovation (vert) car, si tel était le cas, tout le monde quitterait le processus bleu pour le vert, d'où un sentiment de trahison qui serait irréparable. Comment redéployer dans le processus bleu ceux qui auront subi un échec dans le processus vert ? Telle doit être la question qui sous-tend l'action stratégique du PDG, tout comme certains cadres doivent être à même de protéger les ingénieurs ou les promoteurs d'un projet contre les effets d'une affirmation trop forte de leur différence. Le changement, je le rappelle, n'est pas un objectif en soi.

Le deuxième point est plus complexe, et à vrai dire assez fascinant ; il concerne les rapports entre le degré de variation dans l'environnement et le degré de variation que vous pouvez vous-même créer. Ainsi, Cisco opère, au cours des années 1990, dans un espace technologique où chaque option prospective signifie une course, parce que les capital-risqueurs supportent les start-ups. Personne n'avait les moyens de deviner si Cisco, à travers le processus vert (à vocation nécessairement interne) pouvait s'adapter à la variation de l'environnement extérieur. Ses dirigeants ont développé leurs capacités à choisir les gagnants de ces courses technologiques ; la Bourse a jugé positivement cette stratégie et aujourd'hui, Cisco est devenue une très grosse entreprise. Dans les départements de recherche et développement, les scientifiques vous diront l'importance d'un bon réseau d'information sur leur domaine d'expertise, et que s'ils se contentaient de lire ce qui se publie, ils prendraient trois ans de retard.

Lorsqu'une entreprise veut acquérir des technologies nouvelles, soit elle a la capacité interne de les identifier et donc de les attirer à elle, soit elle décide de les acquérir quand elles

auront fait leurs preuves. Il est donc crucial de développer les capacités qui vous permettront de savoir quelle technologie est importante pour vous investir dans la course.

Int. : *Mais l'intégration stratégique n'est-elle pas plus difficile ?*

R. B. : Cela revient au même. Dans mon modèle, le nœud du dispositif est bien la détermination du contexte stratégique. Que l'initiative vienne de l'extérieur ou de l'intérieur ne change rien à l'affaire. Mais, c'est aussi la zone la moins bien comprise de l'ensemble du processus.

Indépendance ou interdépendance ?

Int. : *Comment une entreprise de la taille d'Intel façonne-t-elle la variation ? La question, finalement, pourrait se résumer à celle des sommes allouées, proportionnellement, aux innovations radicales d'une part et progressives de l'autre...*

R. B. : Lorsqu'un groupe de cadres appartenant au processus bleu se convainc de la pertinence d'un processus vert, il l'absorbe automatiquement.

Thomas Watson Sr. qui fonda IBM, aimait s'adresser à ses cadres par des discours, qu'il concluait invariablement par ces mots : « *Souvenez-vous, nous aimons les canards sauvages. Certes, mais à condition qu'ils nous ramènent des informations.* »

Pour ce qui est des sommes allouées, je ferai deux remarques. Tout d'abord, si vous croyez au modèle que je vous ai présenté, vous ne chercherez jamais à établir à l'avance les sommes que vous allez dépenser sur tel ou tel projet. Si vous investissez cent millions de dollars dans l'initiative autonome, tout le monde voudra être autonome, et votre mise s'évaporerait. En revanche, si quelqu'un arrive avec une bonne idée, vous trouverez toujours les ressources, sans jamais dire à l'avance combien il faut dépenser. Vous me rétorquerez que 3M, souvent prise en exemple, permet à ses salariés de consacrer 15 % de leur temps de travail à leurs propres projets. C'est de moins en moins vrai, et il est difficile de mesurer la portée réelle de cette vieille règle. Chez Google, les salariés disposent d'un jour pour leurs travaux personnels, mais ce sera le dimanche. Il y a même des lits : vous pouvez rester toute la semaine si vous le voulez. Deuxième point : je pense que les promoteurs d'un projet doivent trouver les ressources. Ça fait partie du processus de sélection.

Int. : *Les start-ups meurent, disiez-vous, mais précisément, ne doit-on pas penser, selon la formule de Samuel Johnson, que "la perspective de la pendaïson concentre merveilleusement l'esprit"... ?*

R. B. : Effectivement. Mais ce qui caractérise le capital-risqueur, c'est qu'il fait des paris indépendants. Peu lui importe que la plupart de ses projets échouent si quelques-uns aboutissent et assurent la rentabilité de sa démarche. En revanche, lorsqu'un projet naît dans une entreprise d'une certaine taille, c'est grâce à la combinaison des ressources disponibles dans l'environnement interne, dont il demeure dépendant : il lui sera très difficile de se développer dans l'environnement extérieur, car il est impossible d'y dupliquer les ressources qui ont présidé à sa création.

Dans une grande entreprise, le département des nouveaux projets n'est qu'une étape transitoire, une gare de correspondance ; il n'est en aucun cas la destination finale. En outre, contrairement à ce qu'on pourrait penser, c'est souvent le projet qui engendre le département et non l'inverse. Si vous êtes dans une gare de correspondance, il vous faut, par définition, aller ailleurs. Si votre projet n'est ni corrélé opérationnellement, ni important stratégiquement, c'est le moment de tirer votre révérence. Si, au contraire, il vous semble pouvoir agir sur le développement de votre entreprise, il vous faudra comprendre les interdépendances, qui ne cessent d'évoluer, entre votre projet et le reste de l'organisation, de façon à créer un jeu coopératif.

Une façon de regarder le monde

Int. : *Selon votre modèle, le PDG doit non seulement élaborer le concept de stratégie globale de l'entreprise, mais trouver l'équilibre entre les processus bleu et vert. Vous avez insisté sur les qualités requises des dirigeants de niveau intermédiaire, mais pas tellement sur celles du PDG. Quelles seraient pour lui vos prescriptions ?*

R. B. : De laisser les choses advenir pour pouvoir les résoudre. Mais il faut du temps pour instaurer le débat, ce qui n'enchantait guère les PDG. Chez Intel, il a fallu dix ans pour développer la fabrication des microprocesseurs. Ce fut un processus très graduel, qui a accompagné la croissance du marché des ordinateurs personnels. Finalement, la question devient : « *Combien d'affaires de deux milliards de dollars, avec des marges brutes de 8 % attendent-elles qu'on les cueille ?* » Encore faut-il les identifier.

Une histoire drôle me vient à l'esprit. Deux hommes marchent dans la rue, l'un est économiste, l'autre directeur général. Le second s'écrie : « *Regarde ! par terre ! un billet de cent dollars !* » L'économiste, indifférent, poursuit son chemin. « *Pourquoi ne l'as-tu pas ramassé ?* », lui demande le directeur général. « *Parce qu'il était sans doute faux, sinon, d'autres l'auraient ramassé avant nous* », lui répond l'économiste.

Comment dépasser cette tendance naturelle à vouloir conduire les choses au plus vite ? C'est un processus de découverte, de recherche.

Int. : *Quelle est la part respective des savoir-faire commercial et technique dans ce que vous nommez les talents conceptuels ? Qu'a changé l'enseignement d'Andy Grove ?*

R. B. : Un cours comme celui que nous avons donné ensemble à la *business school* de Stanford était à l'époque assez exceptionnel et, même si l'on peine à le croire, la *business school* n'était pas très intégrée, jusqu'à cette expérience, dans la Silicon Valley. On donne aujourd'hui, à Stanford, des cours de design où des élèves venant de *business schools* travaillent avec des élèves ingénieurs. Ils mènent ensemble des projets. Ainsi, sans grande théorie, font-ils l'expérience d'une intégration mutuelle et commencent-ils à comprendre les interactions entre une connaissance technique approfondie et la capacité à envisager l'aspect commercial.

Int. : *L'entreprise se distinguerait des autres organisations par sa culture du changement. Faites-vous dans votre modèle place à ce genre de considérations ?*

R. B. : Oui. Mais d'un point de vue plus général, la stratégie est le seul instrument à votre disposition qui vous permette de maintenir un contrôle sur votre investissement, ce qui prend une importance croissante pour toutes sortes d'organisations, y compris celles qui ne sont pas destinées à faire du profit. Et l'idée qu'il est possible d'influencer les forces dont dépend votre destin se répand de plus en plus. La stratégie, pour moi, est une mentalité, une façon de regarder un monde chaque jour plus interdépendant.

Présentation de l'orateur :

Robert Burgelman : est professeur de management à la Stanford Business School depuis 1981 et directeur de son *Executive Program* ; en 2003 il a été nommé docteur honoris causa de l'université de la Copenhagen Business School ; ses travaux concernent le rôle de la stratégie dans l'évolution des firmes ; il est l'auteur de nombreux articles dans les revues les plus réputées et auteur d'ouvrages comme *Strategy is Destiny : How Strategy-Making Shapes a Company's Future* (Free Press, 2002) ; il est aussi coauteur de *Strategic Management of Technology and Innovation* (4th edition, McGraw-Hill-Irwin, 2004), qui est l'ouvrage de référence, et de *Strategic Dynamics : Concepts and Cases* (McGraw-Hill, 2006) ; il a enseigné dans des formations pour dirigeants et a animé de nombreux séminaires de dirigeants de multinationales ; il est aussi consultant pour les directions de grandes entreprises membre du *board of directors* et de l'*advisory board* de plusieurs entreprises High Tech.

Diffusion octobre 2006