



AETOS

Regards croisés sur la maîtrise du temps

12:48:18.1

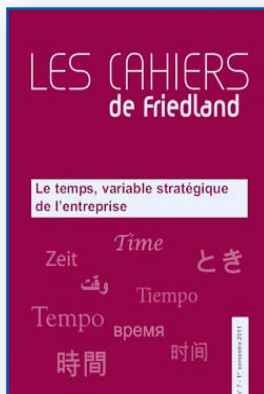
22:00:05.7

05:07:48

00:38:05.9

Le temps, variable stratégique de l'entreprise

« Relégitimer les temps longs » : c'est le voeu de Jean-Louis Scaringella, directeur général adjoint de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP), en ouverture du dernier numéro des *Cahiers de Friedland*, la revue de réflexion de la CCIP. « *Frappé par la contradiction, dans l'emploi du temps de nos contemporains, entre le temps qu'ils consacrent à leurs différentes activités et la futilité de certaines d'entre elles* », Jean-Louis Scaringella déplore que « nous souffrons tous aujourd'hui de cette suprématie de l'urgence sur le temps de la réflexion, le temps du sens ou encore de la "réinvention", alors que nous sommes en période de rupture ». Rappelant que « ce qu'un individu possède de plus fort, c'est son temps en capacité à se mouvoir et à penser », il convoque chercheurs, enseignants et praticiens - de l'entreprise, du conseil et de la banque - pour proposer une vision à 360° permettant de mieux appréhender cette variable hautement stratégique pour toute organisation : le facteur temps.



Le premier axe qui se dégage de cette foisonnante étude est l'importance de l'histoire, de la mémoire, pour décrypter les modes de fonctionnement d'une entreprise et la réussite - ou non - de ses produits. L'historien Tristan Gaston-Breton rappelle ainsi la pertinence de la « *dichotomie radicale entre capitalisme familial et capitalisme d'actionnaires* », ce dernier s'étant progressivement imposé à partir des années 1980 et avec lui « *le court terme [comme] norme en matière d'analyse économique et de gestion des entreprises.* » Celles-ci sont dès lors poussées à une perpétuelle et épuisante course après le temps, avec de lourdes implications humaines : « *Outre leurs rythmes et leur façon de gérer le temps, cette approche a profondément perturbé le rapport des entreprises à leur mémoire, entendue au sens large - l'histoire mais aussi les traditions professionnelles et les savoir-faire humains. En lieu et place de cette dernière, devenue quasiment sans objet dans un monde en perpétuel mouvement, s'est imposée une perception exclusivement prospective de l'entreprise (seul compte le futur), doublée d'une vision a minima de l'homme, perçu comme une simple variable d'ajustement. Pourquoi conserver ou fidéliser des salariés chez soi, quand il est possible de les remplacer par des ouvriers payés cinq ou six fois moins cher à l'autre bout du monde ou, mieux encore, par des machines plus productives et plus rentables ? Nombre d'entreprises paient aujourd'hui très cher ce raisonnement, confrontées qu'elles sont à de dramatiques pertes de savoir-faire.* »

La maîtrise du temps long est pourtant essentielle à la création de valeur permise également par l'image de marque ou la notoriété. Coca Cola, Peugeot, Chanel sont centenaires ou presque. Pourquoi et comment certaines marques résistent-elles au temps ? Et en font-elles un atout ? Jean-Noël Kapferer (auteur de *Les Marques, capital de l'entreprise*, Eyrolles 2010) propose une leçon de management de la « *marque résiliente* ». La démonstration s'appuie sur de nombreux exemples et tient en trois mots-clés : anticipation (« *il faut penser à de nouveaux produits pour ne pas être otage de sa clientèle la plus profitable et la plus rentable* ») ; adaptation (« *le temps rend obsolète le système de valeurs de la marque* ») ; innovation (« *il ne faut pas rater les innovations technologiques ou, à défaut, se positionner sur les suivantes* »).

Cette importance du temps long se mesure plus généralement à l'aune des projets des organisations, et en particulier de ses investissements matériels et immatériels, qui permettent de transformer une idée en produit - ou « un rêve en valeur ajoutée ».

AETOS

Dans la mythologie grecque, l'aigle (αετος, AETOS) est l'un des attributs de Zeus. Emblème solaire, expression de combativité et de victoire, maître des airs et du temps, il voit « *plus haut, plus vite, plus loin* » et incarne ainsi les atouts de la puissance aérienne.

Cette publication du CESA a pour vocation de susciter des échanges et tendre des passerelles entre les aviateurs, et plus généralement les personnels de la Défense, et les décideurs de tous horizons - publics et privés.

www.cesa.air.defense.gouv.fr

**La fierté d'une
« très longue
mémoire »
permet de mieux
se projeter dans
l'avenir - comme
en attestent
aujourd'hui les
pays asiatiques.**

**Il n'est pas de
restauration d'un
rapport plus
serein au temps
sans une rupture
avec le « court
termisme »
financier.**



ARMÉE DE L'AIR

AETOS

Une publication du CESA

Centre d'études
stratégiques aérospatiales
1 place Joffre
75700 Paris SP 07 - BP 43
www.cesa.air.defense.gouv.fr

Directeur de publication :
colonel Olivier Erschens

Contact :
olivier.erschens@inet.air.defense.gouv.fr
Tél : 01 44 42 83 95

Recevoir AETOS :
c2.ds.cesa@inet.air.defense.gouv.fr

Car rien ne s'accomplit dans ce domaine sans intention stratégique ni vision collective. Michael Minkov, chercheur en anthropologie sociale à l'Université de Sofia (Bulgarie), rappelle utilement que chaque société, chaque civilisation, produit un rapport au temps spécifique, et que la fierté d'une « très longue mémoire » permet de mieux se projeter dans l'avenir - comme en attestent aujourd'hui les pays asiatiques. Jean-Paul Betbèze, économiste au Crédit Agricole, semble renchérir en renvoyant notre rapport anxiogène au temps à un manque de confiance en l'avenir : « *Il est des pays où la croissance est plus forte qu'ici, la vitesse des ajustements et des réformes supérieure, les crises surmontées, sans avoir autant de pessimisme et de défaitisme qu'ici. Qu'est-ce qu'on trouve donc chez eux : la maîtrise du temps ? Pas vraiment, car elle n'est possible nulle part. C'est plutôt la croyance dans le futur, en fait la confiance de la société en elle-même.* »

« **Réintroduire de la durabilité dans les relations de l'entreprise** ». La restauration de la confiance est au coeur des réponses des organisations à la pression du court terme. Michel Ktitaroff, correspondant technologique des *Echos* aux Etats-Unis, se penche sur « *les entreprises américaines à la recherche du temps perdu* » suite à l'irruption des nouvelles technologies de l'Internet : il estime cette évolution d'ordre générationnel, donc irréversible, mais souligne la « *place de choix [qui] doit être laissée à la réflexion et la prise de recul par rapport à l'information instantanée ou l'échange interactif* ». Respectivement, Christian Nibourel (Accenture France) et Xavier Fontanet (Essilor) font part de leur expérience de dirigeant pour maintenir le contrat moral de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés d'une part, par le développement de leurs compétences, et de l'ensemble de ses parties prenantes d'autre part : « *Il faut viser des relations à long terme dans l'achat comme dans la vente. Il faut transformer toute relation d'achat en relation de partenariat, dans lequel chacun trouve son intérêt.* »

L'argent (le capital) doit également être replacé dans une perspective temporelle.

L'actualité nous le suggère : il n'est pas de restauration d'un rapport plus serein au temps sans une rupture avec le « court termisme » dont les marchés financiers sont les principaux agents. Il n'est pas question ici de diabolisation : la bourse n'est qu'une « *machine à avancer dans le temps* » - « *sa fonction principale est d'explorer l'utilité, et donc la valeur relative, des biens et services dans le futur* » (Bruno Colmant). Jean-François Boulrier (Aviva Investors) engage les investisseurs institutionnels à montrer l'exemple pour « *redonner aux épargnants le goût de l'investissement à long terme* », quand Georges Noël (EVCA) loue les pratiques patientes de certains *venture capitals* (VC)...

Personne ne prétend détenir à lui seul la solution, mais le sujet est bien posé et les pistes de réflexion sont aussi nombreuses que stimulantes. Une lecture utile pour tous les décideurs !

Source : « *Le temps, variable stratégique de l'entreprise* », *Les Cahiers de Friedland* n°7, 1^{er} semestre 2011, Chambre de commerce et d'industrie de Paris / La Documentation française, 92 p., 15 € .

Extraits

« **Conserver flexibilité et souplesse en faisant évoluer les outils qui participent à l'emprise du court terme en entreprise.** Les gens qui travaillent le mieux sont étonnamment ceux qui ont plus d'idées neuves, sont plus disponibles aux autres, exportent moins de stress, créent plus d'amitiés que d'inimitiés. Quatre points que ceux qui travaillent seulement beaucoup peinent à maîtriser. Mon expérience m'a appris à discerner une vérité primaire de deux lieux communs : les leaders à fort impact ont une propension à dire plus souvent oui que non et, plutôt que de ne promettre que ce qu'ils peuvent délivrer, promettent beaucoup et délivrent plus. En un mot, il faut savoir connecter les fronts sur lesquels on se bat. » (Laurent Choain, Directeur des ressources humaines de Mazars)

« **Pour les marques, le temps veut dire rupture de valeurs.** La seule constante de nos sociétés modernes est le changement. C'est le propre des sociétés capitalistes urbanisées. Il faut renouveler le désir en permanence. Nous sommes dans des économies d'offre et non plus de demande. Encore faut-il que l'offre sache pressentir les évolutions latentes profondes de la société et les révéler. [...] Le temps ne rend pas uniquement obsolète les produits mais le système de valeurs de la marque. Il faut donc savoir se réinventer : garder son ADN mais jeter aux oubliettes des apports liés à l'histoire récente et aux contingences de marché » (Jean-Noël Kapferer, professeur à HEC Paris)

« **C'est le projet qui anime, et qui synchronise.** Dessiner la France dans le nouveau monde, la France dans l'Europe ou encore le Grand Paris sont les vrais moyens pour dessiner un futur qui nous permet de mettre nos efforts en perspective, de forcer l'allure, de gagner en efficacité et en croissance. Pour cela, il nous faut absolument de grands desseins. Les petits projets donnent seulement le moyen d'aviver les luttes d'influence et de partage, pour la simple raison qu'ils donnent et donneront moins à partager, ayant un horizon plus court. Ce sont seulement la fresque, la projection dans le temps long qui permettent d'organiser les anticipations, de se mettre en ordre de bataille, d'avancer ensemble. » (Jean-Paul Betbèze, Chef économiste de Crédit Agricole SA)