

TEMPS ET RYTHMES DE LA STRATÉGIE

François LACROUX

Enseignant à l'Université d'Aix-
Marseille II
GRASCE - Université d'Aix-Marseille
III
15,19 allée Claude Forbin
13627 AIX EN PROVENCE Cedex 1
FRANCE

Tel : 04-42-96-14-96
Fax : 04-42-23-39-28
e-mail : lacroux@romarin.univ-aix.fr

Laetitia NOURRY

GRASCE - Université d'Aix-
Marseille III
Chargée de recherche à
l'Institut du Management EDF GDF
38 rue Jacques Ibert
75017 PARIS - FRANCE

Tel : 01-40-42-33-59
Fax : 01-40-42-18-96
e-mail :
Laetitia.Nourry@prince.edfgdf.fr

Bien qu'encore présente, quoique de façon sous-jacente, la tentation de l'universalisme tend à désertier le champ de la gestion. Aujourd'hui, il est rare que l'énonciation de principes normatifs ne soit précédée ou suivie de garde-fous solides, qui en précisent les conditions d'exercice et les plages d'utilisation potentielles. Le scientifique peut y voir un louable souci d'explicitation épistémologique ; le pragmatique ne pourra s'empêcher d'y déceler l'expérience des échecs de générations de méthodes miracles qui devaient changer l'entreprise et le monde... Il existe cependant encore un certain nombre de résultats « universels ». Parmi ceux-là, on trouve l'idée d'objectifs « généraux », c'est à dire supposés pertinents dans la plupart des contextes. Ainsi, même si l'on peut contester le fait qu'ils en soient les uniques guides, force est de reconnaître par exemple que la survie ou le profit constituent des référents pour toute entreprise.

Il existe un autre référent qui semble de nature plus consensuelle : le temps. Comme l'écrit E. Morin (1977, p. 215), « le temps fait partie de la définition interne de toute organisation active ». Gérer, c'est d'abord gérer dans le temps. Des objectifs généraux (Cf. *supra*) aux périodicités de la comptabilité, des cycles d'exploitation aux plans stratégiques, on retrouve toujours, en filigrane, l'expression d'une action s'inscrivant dans la durée. Ceci est peut-être plus vrai encore dans le domaine de la stratégie. A la base, l'action stratégique va s'efforcer de refuser la dictature du pilotage à vue pour tenter d'insérer *durablement* l'entreprise dans son environnement. Le temps, support implicite (et supposé neutre) des processus stratégiques

tend même à prendre plus d'importance encore, en acquérant le statut de variable stratégique explicite¹, voire de « variable fondamentale de la stratégie » (A.C. Martinet, 1991).

Ceci se traduit notamment par un enrichissement des représentations du temps. A. C. Martinet (ib.) distingue le « temps de l'instant » et le « temps de la durée ». P. Lorino (1995) préfère opposer le « temps discret » au « temps continu ». E. Morin (1977, p.215) synthétise bien cette double nature du temps, qui apparaît à la fois répétitif et novateur, en parlant de « temps irréversible » et de « temps circulaire »².

Au sein de l'entreprise s'élaborent en permanence des actions stratégiques s'ancrant sur des temporalités par nature différentes. Ces actions s'intègrent elles-mêmes au sein de processus (apprentissage, planification) ayant leurs propres temporalités. Ce constat amène à s'interroger sur l'articulation de ces processus et de ces actions. En d'autres termes, doit-on définir des processus qui seraient synchronisés ? Doit-on au contraire « déconnecter » les processus selon leur horizon supposé ? Enfin, comment organiser les différentes actions stratégiques, selon qu'elles visent des processus longs, ou d'autres plus courts ?

Pour étudier ces différentes questions, le concept de durée « absolue » (la classique opposition court terme/long terme) semble insuffisant, car trop dépendant des contingences organisationnelles³. Pour l'enrichir, nous proposons de parler de « rythmes », que l'on définira comme des **déroulements suivant des fréquences plus ou moins rapprochées et plus ou moins régulières de processus susceptibles de fonder ou d'affecter les stratégies de l'organisation**. On parlera par exemple de rythmes de planification, de rythmes d'apprentissage, voire de rythmes de conception stratégique⁴. Avant de développer plus avant ce concept, et les implications qu'il peut avoir pour l'action stratégique (ce que nous ferons dans le §2, et, *via* un exemple, dans le §3), on peut d'ores et déjà apporter quelques précisions pour mieux l'appréhender (§1).

¹ G. H. Stalk et T. H. Hout (1990), C. Navarre (1993) ; v. infra.

² Autrement dit, on conçoit chaque année des budgets ou on décide de façon permanente de nouvelles actions stratégiques : c'est le temps circulaire. Mais les nouveaux budgets, les nouvelles actions, ne seront jamais exactement les mêmes ; les événements survenus, l'information recueillie, l'apprentissage, enfin, susciteront souvent des modifications : c'est le temps irréversible (« Le temps est invention, ou il n'est rien du tout », écrit H. Bergson (1907)).

³ Dans les processus de planification / programmation militaires, la conception dure parfois 15 ans, et les matériels restent en utilisation durant près de 30 ans. A l'inverse, dans le secteur de l'informatique, un logiciel ou une machine ayant plus de deux ans passe pour obsolète.

1. Différenciation et complémentarité des rythmes stratégiques

« Rythme » et « durée » sont évidemment liés. Mais comme nous le disions, le critère de la durée absolue apparaît d'un maniement délicat. On parlera plutôt de *fréquence* et de *chronologies*, afin notamment de comparer les rythmes entre eux (§1.1). Nous n'assimilerons pas non plus les rythmes à la classique notion de « cycle ». Nous considérons les cycles comme des rythmes particuliers, caractérisés par leur répétitivité et leur régularité. Or, tous les rythmes n'ont pas de telles propriétés ; pour s'en convaincre, il suffit d'évoquer l'irrégularité et la non-répétitivité des processus de conception stratégique. Remarquons enfin que les processus se déroulant sur des chronologies et des fréquences différentes, sont à la fois susceptibles de se guider et de se transformer mutuellement. Dans cette logique, nous mettrons en évidence certains mécanismes d'interaction pouvant générer ces évolutions/transformations. (§1.2).

1.1 Un essai de typologie

Un rythme peut être défini par deux caractéristiques : une fréquence, et une chronologie. Le critère de chronologie rend compte du fait que dans son déroulement, un processus est rarement purement régulier. Il est entrecoupé de « dates importantes », de moments déterminés (et déterminants⁵), à la suite desquels il sera, sinon bouleversé, au moins amendé. K. Weick (1995, p. 37) parle de « ponctuation », et de « mise entre parenthèses » (*bracketing*), pour caractériser justement cette « interruption » du temps.

Le second critère, la fréquence, est certes proche de l'idée de durée⁶, au point que l'on pourrait s'interroger sur le choix de premier terme au détriment du second. Car si l'idée de durée absolue peut créer des disparités « artificielles » dues simplement à la nature des activités⁷, on pourrait choisir de parler de durée « relative ». Cependant, même dans ce cas, on craint, en parlant de « court terme relatif », ou de « long terme relatif », de faire bien involontairement référence à des habitudes trop bien ancrées⁸. Le concept de fréquence a donc l'avantage d'apparaître moins connoté – tout en demeurant ouvert à l'idée de contingence

⁴ Ou processus par lesquels l'entreprise crée et transforme ses actions stratégiques.

⁵ Des « temps de l'instant », selon Martinet (1991) ; ou des « temps forts », selon M.J. Avenier (1992)

⁶ Dans la définition des physiciens, la fréquence est la grandeur inverse de la période (donc du temps).

⁷ Et on sait depuis J. Woodward (1965) que les modes de production et le type de produits détermine ce que, dans notre terminologie, nous appelons des « rythmes » différents.

⁸ On assimile en effet le plus souvent le « court terme » à des périodes d'un à deux ans, et le long terme à des périodes de cinq ans et plus.

organisationnelle⁹, incontournable dès lors que l'on souhaite évoquer les processus stratégiques. En conservant l'idée de définitions relatives¹⁰, nous suggérons donc une représentation des divers rythmes (et des processus qu'ils décrivent) selon trois « fréquences » ; on parlera de rythmes *lents, modérés ou rapides*¹¹.

Les *rythmes lents* qualifient les processus se déroulant suivant des fréquences peu rapprochées, et faisant rarement l'objet d'une remise en cause profonde. Ils contribuent à enrichir les représentations que l'entreprise se construit globalement d'elle-même au fil du temps et des expériences. « La vie de toute organisation est liée à la représentation que chacun s'en donne ou se construit à mi-chemin entre le réel, l'imaginaire ou le symbolique » rappelle C.Marmuse (1992, p.186). Ces processus participent à façonner un construit social qui – de façon plus ou moins délibérée – guide, cadre, et influence l'activité de l'entreprise, tout en évoluant et se transformant par apprentissages successifs. Pour qualifier ce construit, on fait souvent appel à la notion *d'identité de l'entreprise*¹². Aussi proposerons-nous de qualifier de tels processus *d'identitaires*.

Les *rythmes modérés* caractérisent plutôt des processus conçus dans l'intention d'orienter l'action stratégique d'une organisation, en référence notamment au cadre général que génèrent les processus identitaires. Il s'agit de processus que l'organisation se construit *délibérément* afin de créer des conditions favorables à l'exercice de son activité. Ce caractère délibéré est peut-être l'un des principaux éléments permettant de distinguer ces types de processus des processus identitaires¹³. De façon globale, ces processus au rythme modéré visent à conjuguer « sur la durée [...], le temps de la prévision et le temps du vécu, la stratégie formulée et la stratégie inférée de l'action, la constitution d'une position et des manœuvres plus ou moins contraintes » (A.C.Martinet, 1990, p.218). Pour résumer, ils permettent à l'organisation d'imaginer et de mettre en œuvre en permanence de nouveaux projets. En cela nous les qualifierons de *processus projectifs*.

⁹ Autrement dit, et pour reprendre l'exemple cité plus haut, on pourra assimiler les rythmes rapides de l'informatique aux rythmes rapides des industries de Défense – quand bien même l'un de ces rythmes aurait une durée de 6 mois, et l'autre de 6 ans.

¹⁰ Il apparaît en effet aussi difficile de parler de « fréquence absolue » que de parler de « durée absolue ».

¹¹ Qui rappellent d'ailleurs les « adagio », « andante » et « allegro » de la musique classique.

¹² Cf. Strategor (1988, p.443 et sq.). Les auteurs y situent l'identité au croisement de « facteurs politiques » et de « facteurs culturels » (ses « fondements »), d'une « production symbolique » et d'un « imaginaire organisationnel » (« ses manifestations »)

¹³ Une organisation peut par exemple décider de son système de conception stratégique, mais peut-elle décider *a priori* de l'évolution de ses représentations, ou de ses rythmes d'apprentissage ?

Les *rythmes rapides*, enfin, caractérisent l'ensemble des processus que l'organisation met en œuvre pour réaliser son activité « au jour le jour ». Ces processus contribuent à faire fonctionner, à gérer les capacités de production de l'organisation en référence aux projets que celle-ci s'est donnée, et au cadre généré par le déroulement de processus identitaires. La notion de « production » est à prendre ici dans son acception la plus large : elle est conçue tant matérielle (un produit, un service) qu'immatérielle (de nouvelles formes de connaissances utilisables par l'organisation et les hommes qui la composent). Pour ces raisons, nous nommerons ces derniers types de processus, des *processus productifs*.

Il est évident, nous le verrons plus tard, qu'une telle typologie se doit d'être enrichie. Elle postule en effet une certaine « séparabilité » des rythmes, et donc des processus, dont on verra plus loin qu'elle apparaît difficile à concevoir. Elle donne toutefois un « cadre » qui nous sera utile pour l'étude des différents rythmes... et de leurs interactions.

1.2 Asynchronismes et interactions

L'articulation des rythmes apparaît plus complexe qu'une simple « juxtaposition » des rythmes rapides, modérés, et lents. Intuitivement, on a ainsi du mal à envisager des processus qui seraient complètement « en phase » (ou synchrones) ; des processus qui se succéderaient selon des chronologies et des rythmes parfaitement coordonnés. On verra qu'il semble plus plausible d'envisager l'idée d'un « asynchronisme » (Thietart R.A, G. Koenig, 1995) des rythmes (§1.2.1). D'autre part, il semble aussi illusoire de croire à une indépendance entre rythmes. Le déroulement d'un processus, quelque soit son rythme, est susceptible de modifier le déroulement des autres, suivant divers mécanismes d'interaction (capitalisation, orientation ; §1.2.2).

1.2.1 L'asynchronisme stratégique

L'asynchronisme est d'abord un constat. Dans les environnements complexes, le découpage de l'action stratégique en phases de « programmation », puis « d'action », tel que le prônait par exemple le modèle LCAG apparaît peu pertinent. De plus en plus, les théories stratégiques

lui substituent l'idée d'un lien continu entre la conception et l'action¹⁴. L'asynchronisme témoigne justement de cette continuité. Dire qu'il y a asynchronisme, c'est observer que l'on n'attend pas toujours qu'un processus soit fini et/ou évalué pour lancer d'autres processus de même type.

L'asynchronisme peut avoir plusieurs origines. On peut parler d'asynchronisme « émergent », et d'asynchronisme « délibéré ». Par asynchronisme *émergent*, on veut rendre compte du fait que par hasard et/ou par nécessité, tous les processus stratégiques de l'entreprise ne peuvent se caler sur les mêmes échéances calendaires (sur les mêmes fréquences et/ou sur les mêmes chronologies). Cela peut procéder de l'entreprise elle-même : la coordination « parfaite » est une utopie, dès que l'organisation atteint une certaine taille. De plus, la stratégie ne peut se résumer à une série d'actions qui seraient toutes décidées pour débiter à une même date et pour un même horizon. Et de toutes façons, même si cette mythique coordination ou ces mythiques actions pouvaient être mis(es) en œuvre, l'environnement serait là pour rompre ce bel édifice. L'action stratégique d'un concurrent, un changement de législation, ou toute autre forme de contrainte environnementale relève en grande partie de la « surprise stratégique ». Elle oblige, sinon à des actions immédiates, au moins à un questionnement sur les processus en cours – lequel aboutit *de facto* à décaler les différents rythmes de l'organisation.

On peut également parler d'asynchronisme *délibéré*. Il existe en effet un certain nombre de processus qui impliquent des ressources spécialisées, par définition limitées. Leur mise en œuvre implique le plus souvent l'existence d'une programmation stricte, aboutissant également *de facto* à un décalage des processus, notamment productifs. Par exemple, le processus de maintenance lourde des centrales nucléaires est par nature long, difficile, et ne peut être improvisé. Retarder un arrêt de tranche¹⁵, c'est créer une avalanche de décalages qui peuvent aboutir à précariser l'ensemble de la production électrique nationale.

Evidemment, il existe rarement d'asynchronisme purement émergent, et plus rarement encore d'asynchronisme complètement délibéré. Il peut même arriver qu'en subissant un asynchronisme émergent « par nécessité », on lui découvre des vertus ; et que d'émergent, cet

¹⁴ Voir par exemple les travaux des incrémentalistes (Lindblom et Quinn), les travaux de Mintzberg sur l'émergence, et les réflexions sur la stratégie « tâtonnante » (Avenier, 1996).

¹⁵ Chaque centrale est constituée de 2 ou 4 réacteurs nucléaires (les tranches). Un arrêt de tranche représente ainsi pour la centrale une baisse significative de sa production électrique.

asynchronisme devienne délibéré. C'est l'exemple de la mise en œuvre des Plans Stratégiques chez EDF¹⁶. Vers la fin des années 80, dans le cadre de sa politique de « Management Stratégique Intégré », l'entreprise a décidé de transformer son processus stratégique en décentralisant certaines de ses activités au niveau local. Dès lors, les unités¹⁷ se sont vues octroyer la tâche de construire leur propre réflexion stratégique en référence aux grandes orientations définies par leur direction d'appartenance. Chaque unité devait ainsi élaborer un plan stratégique, puis le soumettre et le défendre lors d'un échange avec les décideurs nationaux (afin d'évaluer son adéquation avec les visions stratégiques centrales d'une part, et de contribuer à leur enrichissement d'autre part). Compte tenu du nombre élevé d'unités, ces interactions local/global ne se sont organisées que progressivement, générant peu à peu un phénomène d'asynchronie des divers processus de réflexion/action stratégiques à l'œuvre au niveau local.

Au départ, cet asynchronisme résultait donc plus d'une contrainte organisationnelle que d'un choix délibéré. Peu à peu, la contrainte s'est transformée en opportunité. aujourd'hui, cet asynchronisme est vu comme un moyen d'améliorer le processus stratégique global. Il donne par exemple la possibilité aux directions du niveau central d'enrichir, voire de reconstruire, par des processus d'adaptation quasi-permanents (au fil de ces échanges inter-niveaux) leur « vision du monde ». Et cette vision globale en permanente évolution enrichit en retour le cadre d'élaboration des plans stratégiques locaux.

1.2.2 Les interactions

L'incessant va et vient entre la réflexion et l'action, ou continuité stratégique, a de multiples conséquences. Outre l'asynchronisme, que nous évoquions dans le paragraphe précédent, cette continuité est susceptible de conduire à un enchevêtrement des différents types de processus stratégiques (identitaires, projectifs, productifs). Cet enchevêtrement n'est pas sans conséquence sur le déroulement de ces processus – donc sur leurs rythmes. On peut définir brièvement deux types d'interactions : endogènes, et exogènes.

¹⁶ Voir aussi Koenig, Thietart (1994).

¹⁷ Emanations des différentes directions opérationnelles nationales au niveau local

Les interactions *endogènes* s'appliquent à des processus de même nature évoluant parallèlement, mais sur des rythmes différents. Un bon exemple de ce type de processus nous est donné par l'apprentissage, notamment dans la théorie qu'en proposent Argyris et Schön (1978). En réutilisant leurs concepts, on peut dire que l'apprentissage « simple-boucle » s'ancre sur un rythme rapide, que l'apprentissage « double-boucle » s'exprime sur un rythme modéré, et que le deuterio-apprentissage¹⁸ se façonne sur un rythme lent. On a ainsi trois apprentissages parallèles, que séparent leur mode de fonctionnement et leurs rythmes. Ces trois types d'apprentissage interagissent : le deuterio-apprentissage crée le besoin d'apprentissages double-boucle, lesquels appellent à leur tour des apprentissages simple-boucle¹⁹. Au final, chaque changement dans l'un de ces rythmes d'apprentissage va induire indirectement des changements dans les autres. Ces changements peuvent s'exprimer à deux niveaux : par une modification de la chronologie des rythmes²⁰, et par une modification de leur fréquence (accélération ou ralentissement).

Outre ces interactions endogènes, on peut également repérer des interactions *exogènes*. Dans ce cas, il y a interaction de processus de nature et de rythme différents. Par exemple, un processus projectif comme la planification stratégique va agir sur les processus productifs²¹. Ces interactions peuvent se représenter le long de deux axes : un axe orientation/refinalisation, qu'on pourrait appeler *décisionnel* ; et un axe information/capitalisation, qu'on pourrait qualifier *d'informationnel*. L'existence d'un axe décisionnel exprime le fait qu'une action stratégique décidée au sommet de l'organisation va orienter et rythmer le fonctionnement de cette organisation pour une certaine période ; mais aussi que cette action va générer un certain nombre de résultats ou d'expériences de terrain qui pourront conduire le système de pilotage à se refinaliser – et donc à proposer de nouvelles actions. Cependant, cette boucle orientation/refinalisation ne pourrait exister sans une seconde boucle, un second axe dit informationnel. Car pour orienter l'action, le système de pilotage agit par le biais d'un processus d'information (au sens de s'informer)²² ; et pour se refinaliser,

¹⁸ Rappelons que le concept est dû à G. Bateson.

¹⁹ L'inverse est également vrai : un apprentissage double-boucle se crée notamment à cause des limites d'un apprentissage simple boucle

²⁰ La naissance d'une nouvelle solution, générée par exemple par un apprentissage double boucle crée un « nouveau départ » pour les apprentissages simple boucle.

²¹ Les actions décidées vont par exemple conduire à de nouvelles conditions pour la production : nouvelles machines, nouveaux produits, nouvelles cadences, etc.

²² Cette « information » peut être assimilée à « l'information de commande » des cybernéticiens.

il va entre autres utiliser l'information générée par l'action et capitalisée par le système d'information de l'organisation.

Deux remarques pour conclure. D'une part, la typologie délibéré/émergent, que nous avons utilisé pour caractériser les asynchronismes, trouve également une application ici : les interactions peuvent parfois être délibérées²³ ou émergentes²⁴, voire les deux. D'autre part, ces interactions sont également soumises à des rythmes différents. La capacité de réaction d'une entreprise dépend du rythme par lesquels les processus productifs vont influencer notamment les processus projectifs. En réutilisant notre terminologie, cette capacité dépend du rythme des boucles informationnelles et décisionnelles. Durant l'année 1995, Microsoft affirmait ne pas croire à l'avènement rapide d'Internet. Fin 1996, l'ensemble de son offre logicielle est organisée autour de ce réseau. Un tel renversement n'a été possible qu'à plusieurs conditions. D'une part, il a fallu que l'entreprise soit capable de se refinaliser rapidement, ce qui implique des processus informationnels et décisionnels à rythme rapide. Il lui a fallu également revoir ses cycles de conception pour introduire les nouvelles fonctionnalités logicielles, ce qui témoigne de la rapidité des rythmes de processus projectifs. Il lui a enfin fallu mettre rapidement à la disposition du marché ses nouveaux produits, ce qu'elle a pu réaliser grâce à la souplesse de ses processus productifs.

2. Ingénierie des rythmes stratégiques

Le concept de rythme peut présenter deux intérêts potentiels pour la stratégie. Il peut d'abord servir d'outil de description ou de représentation, pour tenter de comprendre le fonctionnement et les résultats d'un processus stratégique²⁵. Dans ce cas, il serait plutôt utilisé *ex-post*. Mais il semble également possible de s'interroger sur ses implications *ex-ante* : ne peut-on construire ce qu'à la suite de J.L. Le Moigne (1990, p.149)²⁶ on peut appeler une « ingénierie » des rythmes ? En d'autres termes, n'est-il pas possible de concevoir, construire, animer, évaluer une stratégie en utilisant notamment l'idée de rythmes ? On verra que la définition de cette ingénierie passe par une réflexion sur les actions stratégiques (§2.1), et l'orientation de ces actions (§2.2).

²³ Via par exemple l'organisation de la remontée de l'information par le contrôle de gestion.

²⁴ Captage des « signaux faibles » (Ansoff et al., 1976) par le système de pilotage.

²⁵ Etant entendu - évidemment - que ce concept ne peut à lui seul permettre de comprendre ces phénomènes.

2.1 Actions stratégiques et rythmes

Pour agir sur ses processus stratégiques, l'organisation conçoit et met en œuvre un certain nombre d'actions. Ces actions visent le plus souvent à modifier le fonctionnement des processus, notamment en leur affectant (ou en leur retirant) des ressources. Classiquement, le processus de fabrication d'un produit va être amélioré par l'investissement dans une ou plusieurs machines supplémentaires. Plus rarement, l'action stratégique peut conduire à la reconception en profondeur de certains processus²⁷, voire à leur suppression (désinvestissement, ou désengagement d'activités non rentables). Le cas échéant, elles peuvent également faire naître de nouveaux processus (lors d'une diversification, par exemple).

Ces actions s'inscrivent dans leurs propres temporalités – on pourrait même dire, dans leurs propres rythmes – lequel(le)s ne sont pas toujours synchronisés avec les rythmes des processus. Paradoxalement, des actions « longues » peuvent viser un processus court. Par exemple, la robotisation des tôleries automobiles a été une action de longue durée – bien qu'elle ait visé un processus « court » (le processus de fabrication). A l'inverse, le « big bang » mené par C. Blanc à la tête de la RATP s'est traduit par une série d'actions rapides, puisque la réorganisation décrétée fut très rapidement mise en place. Mais ces actions visaient (surtout ?) les processus identitaires de l'entreprise, ancrés sur des rythmes longs. En pratique, la durée et l'horizon des actions dépendent en grande partie de leur amplitude en termes d'engagements de ressources (financières, techniques et technologiques, humaines) ; toutes choses égales par ailleurs, plus l'amplitude est grande, plus la durée est longue.

Mais quelles que soient leurs temporalités et leurs chronologies, les actions gardent toujours au moins une double influence sur les rythmes. D'une part, le fait que ces actions soient très rarement en phase avec les processus va être une source « d'asynchronie délibérée » (cf. §1.2.1). D'autre part, la mise en œuvre des actions stratégiques va modifier les interactions (endogènes ou exogènes) entre les rythmes²⁸.

²⁶ Voir également Chanal, Lesca, Martinet (1997).

²⁷ On retrouve la problématique du *reengineering*.

²⁸ Mise en œuvre des « axes » décisionnel (orientation/refinalisation) et informationnel (information / capitalisation); cf. §1.2.2.

2.2 L'orientation des actions

Quel que soit leur but (modification, reconception, etc.) ou leur durée, les actions stratégiques peuvent avoir deux types de conséquences. Elles peuvent conduire à respecter, voire favoriser le déroulement des processus – en d'autres termes, à *conserver* les rythmes tels qu'ils existent. A l'inverse, elles peuvent chercher à bouleverser le déroulement des processus existants – et donc à *renouveler* les rythmes sur lesquels ils s'ancrent. Ce renouvellement peut se traduire soit par un changement des fréquences (accélération ou ralentissement), soit par un changement des chronologies (lancement d'un nouveau processus sans attendre la fin du précédent), soit par un double changement (fréquences et chronologies). Le tableau 1 récapitule ces différentes possibilités.

Tableau 1 : Actions stratégiques et rythmes.

Chronologies Fréquences	<i>Inchangées</i>	<i>Changées</i>
<i>Inchangées</i>	Pro-rythmiques	Iso-chroniques
<i>Changées</i>	Iso- chronologiques	Arythmiques

L'action *pro-rythmique* respecte à la fois les fréquences et les chronologies des processus, qui sont ainsi reproduits sans modifications. Par exemple, changer la politique tarifaire d'un produit ne remet pas nécessairement en cause le déroulement de ses processus de fabrication. L'action *iso-chronique* redéfinit les chronologies des processus sans faire évoluer leur fréquence. Dans la gestion par projets, tout retard pris sur une tâche située sur le chemin critique décale « automatiquement » les tâches qui lui succèdent, sans changer pour autant la durée de ces tâches. L'action *iso-chronologique* est complémentaire, puisqu'elle fait évoluer les fréquences en conservant les chronologies inchangées²⁹ ; c'est l'exemple du juste à temps, qui va faire évoluer la fréquence des approvisionnements sans faire évoluer la chronologie du processus de production – au moins dans un premier temps. L'action *arythmique*, enfin, implique à la fois un changement de fréquence et un changement de chronologie. Pour la

²⁹ C'est dans cette optique que l'on peut replacer les théories stratégiques faisant du temps une variable stratégique explicite. C. Navarre (1993) parle de « chrono-compétition », G. Stalk et T. Hout (1990) de *time-based competition*.

plupart, les changements stratégiques d'importance (restructuration, diversification, etc.) relèvent de ce type d'action.

3. Une illustration : l'action stratégique régionale de l'entreprise EDF

Nous avons présenté comment le concept de rythme pouvait à la fois aider à comprendre *ex-post* un processus stratégique, et constituer l'un des fondements d'une réflexion *ex-ante* sur l'organisation et l'animation de ce type de processus. Il semble intéressant d'illustrer ces deux modalités par un cas concret d'entreprise. Cette illustration est issue d'une « recherche-action »³⁰ menée chez Electricité de France pendant près d'une année. Cette interaction « chercheurs/praticiens » avait pour principal projet de réfléchir aux conditions favorisant l'organisation et l'animation de nouvelles formes de processus de réflexion/action stratégiques dans l'entreprise. Le concept de rythme nous permettra tout d'abord de situer ces nouveaux dispositifs dans le processus stratégique global de l'entreprise (§3.1). Nous montrerons par la suite comment cette logique de rythmes variables et interagissant peut servir de base à la construction d'un processus de formulation stratégique (§3.2).

3.1 Le concept de rythme comme outil de représentation

Notre illustration repart ici de l'exemple déjà brièvement évoqué (§1.2.1) de la politique de « Management Stratégique Intégré » lancée par EDF vers la fin des années 80. Cette action de reformulation des processus projectifs de l'entreprise³¹, permet en effet de donner un exemple original de l'utilisation du concept de rythme dans la description/compréhension d'un phénomène.

La mise en place d'un système de planification stratégique triennal dans une logique de décentralisation de capacités stratégiques au niveau local a tout d'abord été l'occasion de générer de nouveaux types et rythmes d'activité. En effet, là où l'activité des unités était rythmée par les décisions prises par le niveau national³², chaque unité était à présent libre d'organiser son activité stratégique en référence à ses propres rythmes, par définition mieux adaptés aux contextes locaux. Cependant, dans un contexte organisationnel très cloisonné, l'entreprise a rapidement fait face à un problème d'adéquation entre les multiples processus

³⁰ Dans la définition de M.J.Avenier (1989) « cette méthode conjoint inséparablement le projet de recherche du chercheur et la problématique de l'organisation, [...] donne lieu à des résultats pratiques et théoriques ».

³¹ passer d'une logique de planification centralisé à une logique de management stratégique décentralisé afin de traiter les problèmes là où ils se posent.

³² l'activité des unités se résumait à mettre en application les directives élaborées par le niveau national.

de réflexion/action stratégiques à l'œuvre au niveau local (actions stratégiques contradictoires des unités d'une même direction, oppositions de logiques d'action entre unités appartenant à des directions fonctionnelles différentes).

De manière à faciliter la mise en adéquation de ces différents processus, EDF a décidé de reconfigurer ses processus projectifs en se dotant de nouvelles formes de dispositifs organisationnels. Au niveau local, cette volonté s'est traduite par la mise en place de Commissions Inter-directions de COordination Régionale (CICOR), réunissant l'ensemble des directeurs des unités présentes sur un même espace géographique régional. Pour autant, cette action dont le projet était de favoriser la construction et la mise en acte de stratégies inter-unités, ne visait pas uniquement une reconfiguration des processus projectifs. Elle touchait également de façon plus ou moins directe aux différents processus productifs et identitaires de l'entreprise. Par exemple, la mise en place de ce dispositif visait à accélérer le développement de « logiques coopératives » pour qu'à terme elles se substituent aux « logiques de territoires » si fortement ancrées dans l'identité de l'entreprise.

Chaque CICOR s'est ainsi vu octroyer la tâche d'élaborer un Schéma Directeur d'Action Régionale (SDAR), sorte de plan stratégique régional inter-unités élaboré en référence aux problématiques stratégiques de chacune des unités³³ et servant simultanément de cadre à leur processus de formulation/action stratégique. La décision de mettre en place un tel dispositif au niveau régional ne remet pas en cause les rythmes d'activité des différentes unités en présence. Son intention n'est pas de rétablir une « synchronie » des différents processus stratégiques locaux (§1.2.1) afin d'en améliorer leur adéquation. Son projet est plus de pousser à prendre en compte cette diversité de rythmes locaux afin de construire de nouvelles formes d'activités stratégiques. En ce sens, elle est une illustration d'action « pro-rythmique ».

3.2 Vers une ingénierie des rythmes : construction et mise en acte d'un SDAR

Cette recherche-action menée chez EDF et construite autour du dispositif CICOR nous a notamment donné l'occasion d'accompagner l'un de ces processus de formulation stratégique inter-unités. Le projet de ce processus coopératif de délibération était d'élaborer de nouvelles formes d'actions stratégiques inter-unités en référence aux multiples activités stratégiques à

³³ elles-mêmes construites en référence aux processus de réflexion/action stratégiques de sa direction d'appartenance au niveau central.

l'oeuvre dans l'entreprise tant au niveau *global* (par les directions) qu'au niveau *local* (par les unités et/ou par la CICOR dans le cadre de l'ancien SDAR). Ce travail collectif s'est alors appuyé sur deux idées essentielles.

La première était de ne pas plaquer artificiellement un niveau supplémentaire – le SDAR – sur les référents usuels de l'activité stratégique de l'entreprise³⁴. En d'autres termes, le but était de ne pas parasiter des rythmes « locaux » et « globaux » par la définition de « rythmes régionaux », qui risquaient de créer de nouveaux asynchronismes aux effets perturbateurs. Aussi, la construction du SDAR s'est-elle inscrite dans une logique d'action pro-rythmique, tenant compte de la diversité des rythmes afin d'animer et de gérer une forme de continuité stratégique. On a voulu notamment tenir compte du fait que certaines actions sont susceptibles de vivre bien au-delà d'un SDAR, ou d'être terminées ou interrompues bien avant qu'un nouveau SDAR ne soit élaboré. Des actions relatives au métier de base de l'entreprise par exemple (comme l'amélioration de l'outil de production/transport électrique) sont certes mises en œuvre selon des chronologies et des fréquences évolutives, mais ces rythmes se définissent quasi-indépendamment de celui de la construction du « SDAR nouveau ».

Mais le projet de ce travail collectif ne se réduisait pas à prendre acte des processus et des rythmes en cours. Il consistait aussi à en initier de nouveaux, en plaçant au cœur de la réflexion la question de l'innovation stratégique. Aussi a-t-on participé à l'émergence d'actions visant à améliorer les capacités de réactivité et d'adaptation de l'ensemble des processus. L'une des plus représentatives concerne la mise en place d'un système de veille stratégique afin d'améliorer les processus et actions de capitalisation (expériences stratégiques, contexte) et de refinalisation de la CICOR (remise en cause des rythmes sur lesquels se fonde l'activité de l'organisation).

Au total, le « SDAR nouveau » a été conçu dans une optique d'équilibration des actions proposées, et des rythmes des processus visés. On a voulu à la fois conserver une logique pro-rythmique afin de ne pas bouleverser l'activité des unités, tout en proposant un certain nombre « d'innovations stratégiques », initiatrices d'actions stratégiques – et donc de rythmes – nouveaux.

³⁴ Essentiellement, les plans stratégiques d'unités (niveau local), le plan stratégique d'entreprise et le référentiel de direction (niveau global),

*

Cet article se proposait d'explorer quelques implications de la définition du temps comme variable stratégique. Les divers concepts développés (asynchronies, interactions, etc.) nous ont conduit à la définition d'une typologie des actions, différenciées selon leur influence sur le déroulement des processus stratégiques.

Pour conclure, nous voudrions faire valoir deux arguments. Le fait que certains processus stratégiques apparaissent définis par un type de rythme particulier ne doit pas conduire à l'idée d'une immuabilité, voire d'un déterminisme. En d'autres termes, les rythmes ne sont pas « imposés de l'extérieur », témoins d'un ordre spontané quasi-hayekien. Comme les processus stratégiques qu'ils sous-tendent, ils sont d'abord une construction, un « construit social » qui dépend avant tout des contextes propres à chaque organisation.

Ce premier argument en appelle un second. Comme l'exprimait notre deuxième partie, le but n'est pas tant de retrouver d'hypothétiques rythmes intangibles que de travailler à construire une « ingénierie » des processus stratégiques. La rapidité des rythmes n'est pas une fin en soi ; comme « on ne change pas la société par décret », on ne peut faire évoluer en profondeur une organisation sans connaître ses rythmes propres.

BIBLIOGRAPHIE :

Ansoff H.I., R.P. De Clerck, R.L. Hayes (1976), *From strategic planning to strategic management*, Wiley & sons

Argyris C., D. Schön (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison Westley.

Avenier, M.J. (1989) « Méthodes de terrain et recherche en management stratégique », *Economies et Sociétés*, Sciences de Gestion n°14

Avenier M.J. (1993), « La problématique de l'eco-management », *Revue Française de gestion*, Mars-Avil-Mai.

Avenier M.J. (1996) , « L'action stratégique "tâtonnante" : une conception systémique de l'action stratégique en milieu complexe », *Actes du 3eme congrès européen de Systémique* (pp.725-729),Rome, 1-4 Octobre

Bergson H. (1907), *L'évolution créatrice*, Rombaldi, 1907.

Chanal V., H. Lesca, A.C. Martinet (1997), « Recherche ingénierique et connaissances procédurales en sciences de gestion : réflexions épistémologiques et méthodologiques », *Revue Française de Gestion* (à paraître).

Le Moigne J.L. (1977), *Théorie du système général, théorie de la modélisation*, PUF.

Le Moigne J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Bordas, AFCET Systèmes.

Lindblom C.E. (1959), « The science of muddling through », *Public Administration Review*, Vol. XIX, n°2.

Lindblom C.E. (1968), *The policy-making process*, Prentice Hall.

Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation.

Marmuse, C. (1992), *Politique générale d'entreprise*, Economica

Martinet A.C. (1991), « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », *Revue Française de Gestion*, Novembre-Décembre.

Martinet, A.C. (1990), Epistémologie de la stratégie, dans MARTINET A.C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, (pp. 211-236), Economica

Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas : management des projets et transformations de l'entreprise*, Interéditions.

Mintzberg H. (1976), « Strategy making in three modes », *California Management Review*, Vol. XVI, n°2, Winter 1976

Morin E. (1977), *La Méthode*, « Tome 1 : la nature de la nature », Le Seuil.

Navarre C. (1993) , « Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets », dans ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises*, Economica.

Quinn J.B. (1978), « Strategic change : logical incrementalism », *Sloan Management Review*, Fall

Quinn J.B.(1982), « Managing strategies incrementally », *Omega : the international journal of management science*.

Stalk G., T.H. Hout (1990), *Competing against time*, Prentice Hall.

Strategor (1988), *Stratégie, structure, décision, identité*, Interéditions.

Thietart R.A., G. Koenig (1995) : « Contrôle limité et changement dans les organisations multidivisionnelles », dans NOËL A., P. VÉRY, P. WISSLER « *Perspectives en Management Stratégique* », Tome 3 (1994-1995), Economica.

Weick K. (1995) : *Sensemaking in organizations*, Sage Publications.

Woodward J. (1965), *Industrial organization : theory and practice*, Oxford University Press.