

# La subtile notion d'influence temporelle

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

**Contrainte.** Réduire le «Time to Market», accélérer la sortie des nouveaux produits. Que ce soit chez Novartis, Volkswagen ou Samsung, cette préoccupation est centrale. Toujours plus vite est le maître mot.

L'innovation prend souvent l'allure d'une course contre la montre. Lorsqu'une idée novatrice est dans l'air, il est fréquent que plusieurs équipes concurrentes travaillent dessus en même temps. L'enjeu de cette course est d'être le premier à planter son drapeau sur un nouveau «territoire». Qu'il s'agisse d'un concept, d'un service ou d'un produit, le premier arrivé bénéficie d'une prime importante. La meilleure illustration en est celle des marques qui finissent par désigner un produit, que ce soit le leur ou non (le fameux frigidaire, le réfrigérateur).

Le temps est généralement perçu comme une contrainte. A qui n'a-t-on jamais répondu: votre offre est parfaite, mais vous arrivez trop tard; nous avons signé hier avec un autre? Qui n'a pas perdu un contrat juste parce que le temps avait passé et que les conditions n'étaient plus réunies pour conclure l'opération? A la réflexion, cette médaille a également un revers positif: ne nous est-il jamais arrivé d'avoir évité une mauvaise affaire parce que le temps avait passé et que de nouvelles informations étaient portées à notre connaissance?

**Enjeu.** Le «timing» de la prise de décision revêt donc une importance certaine. Des économistes (notamment en économie des transports) font de savants calculs pour valoriser le temps. Les financiers également. Passons outre les débats byzantins de spécialistes et restons sur un modèle simple. Il est alors intéressant de souligner que la valeur est maximisée lorsque l'on attend le dernier moment pour exercer – ou pas – une option. Et la vie est faite d'options! Ainsi pour la décision de construire une nouvelle usine, les options restent ouvertes tant que les anciennes capacités de production ne sont pas arrivées à saturation (au délai de construction de l'usine près). L'enjeu du moment de la décision est la survenance – ou pas – d'un printemps arabe si l'on projette de construire une usine en Tunisie!

De la même manière le moment d'une communication est un choix délicat. Prenons l'exemple d'une décision de cession d'entreprise. Annoncée trop tôt, sans précision des modalités

d'une reprise, elle peut inquiéter les clients, les fournisseurs et faire fuir les meilleurs salariés. Annoncée trop tard, le risque est celui du manque de transparence, d'obstruction qui peut casser de précieux liens de confiance.

Nous avons pris l'habitude d'avoir à gérer des retards, mais nous savons aussi depuis Galilée qu'il peut être très désagréable d'être en avance sur son temps! Le nombre de produits, qui paraissent rétrospectivement avoir été des précurseurs malheureux (ou insuffisamment heureux) est impressionnant. Même si des raisons techniques sont avancées a posteriori, ils n'ont globalement pas trouvé leur marché parce qu'il n'était pas prêt. Citons rapidement le Newton d'Apple, le Shock Absorber de Rowenta ou le Rancho de Matra-Simca.



Un point important dans l'élaboration d'une stratégie est la prise de conscience de sa position sur l'axe du temps à un moment donné.

**Influence.** A tout moment, le simple passage du temps peut renforcer une position ou contribuer à la défaire. Une marque établie et ancienne pourra ainsi capitaliser sur une accumulation de renommée. A l'inverse, une marque vieillissante pourra perdre du terrain juste en prenant un an chaque fois que ses clients prennent 365 jours! Si elle ne réagit pas, elle se retrouvera inéluctablement cantonnée à une niche marginale. Le point crucial est donc d'identifier précisément la phase dans laquelle on se trouve. Consolidation des acquis lorsque le temps est un allié; prise de risque et innovation lorsque la position s'érode. L'influence du temps n'est pas statique. Une situation acquise un jour peut

devenir périlleuse par l'émergence d'un nouveau concurrent ou d'une technologie de substitution.

**Linéaire.** La perception du temps est subjective. Il est diablement élastique et son écoulement loin d'être linéaire. Autour d'une même table de négociation il peut être extrêmement rapide pour les uns et atrocement long pour les autres. On le voit, la dimension temps joue un rôle complexe dans les négociations et la marche des affaires.

Finalement, un point important dans l'élaboration d'une stratégie d'entreprise (ou d'une négociation) est la prise de conscience de sa position sur l'axe du temps à un moment donné. Il conviendra ensuite d'adapter ses actions offensives ou défensives, en fonction de cette analyse. La maîtrise du temps devient un des ingrédients d'un succès. ///