

# Perception du temps et réflexion stratégique : le cas des dirigeants d'entreprise moyenne

---

Pascal AUREGAN

*Université de Caen*

*Correspondance :*

6, Avenue Madame de Ségur  
14000 Caen  
Tél : 02.31.73.83.70

*Résumé :* L'étude de l'impact des facteurs psychologiques sur les comportements et les perceptions des dirigeants d'entreprise fait l'objet d'un courant de recherche particulièrement actif. De multiples composantes de la personnalité (intelligence, besoin d'accomplissement, propension à la prise de risque, système de valeurs) ont ainsi été analysées. Cependant, l'influence de la perception du temps sur la réflexion stratégique des managers reste un domaine peu exploré par les recherches académiques. Cet article, en présentant une revue de la littérature et les résultats d'une enquête menée auprès de 52 dirigeants du secteur du cartonnage, s'attache à décrire l'influence des représentations temporelles sur la réflexion stratégique du dirigeant.

*Mots-clés :* perception du temps – degré de polychronicité, orientation temporelle – réflexion stratégique.

*Abstract :* The study of impact of psychological factors on corporate managers' behavior and perceptions is a particularly active field of research. Many components of the personality have been analyzed in this manner (intelligence, need of achievement, propensity to risk-taking, value system). However, the influence of temporal perception on a manager's strategic thinking is a field which has not been greatly explored by academic research. With the presentation of a review of literature and results of a survey carried among 52 managers in the cardboard industry, this article tried to explain the influence of temporal representations on the manager's strategic thinking.

*Key words :* temporal perception – degree of polychronicity – temporal orientation – strategic thinking.

L'idée selon laquelle l'individu est conduit à traiter des stimuli objectifs en provenance de son environnement et à répondre à ceux-ci de manière mécanique est aujourd'hui largement remise en cause [F. J. Varela 1996]. H. Maturana [1974, p. 157] considère que « *si nos organes sensoriels fonctionnent comme des filtres, nous ne pouvons énoncer à partir d'eux aucune assertion objective sur le monde extérieur* ». Si la réalité n'existe pas en tant que telle, elle devient alors une construction fondée sur des représentations individuelles et collectives [R. Calori., P. Sarnin 1993 ; J. Lauriol 1995 ; H. Laroche, J. P. Nioche 1994].

Mais il est un mécanisme de perception que l'on néglige trop souvent dans le processus de construction de la réalité : la perception du temps. Pourtant, le sens du temps est considéré par les psychologues comme l'un des éléments les plus structurants de la personnalité [L. Bouffard, *al.* 1987 ; J. R. Nuttin 1980 ; L. Colonna 1975]. Des recherches expérimentales ont mis en évidence des aspects spécifiques de cette relation temps/personnalité et ont démontré que la manière dont une personne utilise le temps est étroitement liée à la structure de sa personnalité [R. Calabresi, J. Cohen 1968 ; L. Bouffard, E. Bastin 1992 ; M. J. Bond, N. T. Feather 1988]. Selon J. R. Nuttin [1980], l'individu ne se limite pas à réagir à son environnement comme le voulait le courant béhavioriste ; il proagit en ce sens qu'il agit en fonction de buts et de représentations préalablement fixés qui constituent une source de motivation engageant l'individu à agir.

En management stratégique, les recherches sur le temps psychologique s'inscrivent dans une tradition relativement ancienne, mais également très malthusienne. Pourtant, si l'on admet l'idée que les représentations du temps ont une influence sur les perceptions et les comportements des individus, il est sans doute utile de mieux appréhender cette relation dans le cas particulier du dirigeant. En outre, cette étude est rendue d'autant plus nécessaire qu'il apparaît clairement que le dirigeant est avant tout un gestionnaire du temps. En effet, c'est à lui qu'il revient d'articuler différents types de temps et d'en faire la synthèse [A. C. Martinet 1991]. Comme le relève M. Hay, J. C. Usunier [1993, p. 2] : « *Considérons ce que fait un manager : il planifie, fait des*

*choix, prend des décisions, met en œuvre ces décisions, contrôle les résultats, mesure les progrès, etc. Par définition, ces actions prennent place dans le présent, mais elles sont également enracinées dans le passé et orientées vers le futur (comme la planification) ou vers le passé et le présent (comme lors de la mesure de la performance) ».*

Cet article a pour objet d'identifier les relations qui se nouent entre les représentations du temps du dirigeant et le style de réflexion stratégique qu'il met en œuvre. Tout d'abord, nous précisons la notion de réflexion stratégique. Puis, nous présenterons les différentes composantes de la variable temporelle retenues dans notre étude empirique et les principaux travaux en management stratégique prenant en compte cette variable. Enfin, nous exposerons les résultats d'une étude réalisée à partir de données collectées auprès de 52 dirigeants du secteur du cartonage [P. Aurégan 1996] laissant clairement apparaître une influence de la dimension temporelle sur l'approche stratégique du manager.

## **1. Les types de réflexion stratégique**

Nous utilisons le terme de « réflexion stratégique », emprunté à R. Calori, *al.* [1997]. Cette expression pourra sembler trop imprécise. En réalité, elle est suffisamment générale pour prendre en compte l'ensemble des processus stratégiques mis en œuvre par les dirigeants et ne fait que traduire la diversité des processus de diagnostic et de décision stratégique.

Deux dimensions sont généralement utilisées pour définir cette notion de réflexion stratégique.

La première est le degré de formalisation [G. Steiner 1969 ; H. Mintzberg 1994 ; R. Robinson, J. Pierce 1983]. La planification formelle s'appuie sur un ensemble de supports tels que des plans écrits, des budgets ou encore des procédures. G. Steiner [1969, p. 20] considère que « lorsqu'ils établissent les objectifs et spécifient les moyens de les atteindre, les plans devraient être, et peuvent être, le plus possible objectifs, factuels, logiques et réalistes ». En revanche, la planification informelle se fonde sur une démarche intuitive, sur

l'expérience et sur l'implicite [H. Mintzberg 1990 ; M. J. Prietula, H. A. Simon 1989]. D. J. Isenberg [1985] montre que l'intuition permet de faire face à de multiples situations (par exemple, de déceler d'une manière diffuse l'existence de problèmes, de mettre en œuvre des schémas de comportements conditionnés, ou encore de replacer une information isolée dans un contexte lui donnant du sens). M. J. Prietula, H. A. Simon [1989] confirment la capacité des experts à analyser rapidement et d'une manière pertinente les problèmes.

La seconde dimension prend en considération l'horizon temporel ou le degré d'anticipation dans lequel s'inscrit la démarche stratégique [K. E. Weick 1979 ; R. L. Ackoff 1970]. C. K. Prahalad, G. Hamel [1990, p. 7] estiment que *« les entreprises qui sont parvenues au leadership au cours de ces dernières années, ont toujours commencé avec des ambitions disproportionnées par rapport à leurs ressources et capacités mais toutes avaient une intention stratégique, une vision, une volonté de gagner »*. La notion de temps intervient d'ailleurs dans de nombreuses typologies proposées par les auteurs en stratégie : la notion de « futurité » chez D. Miller, P. H. Friesen [1978], la notion de prise de risque chez J. C. Covin, D. P. Slevin [1988] ou encore chez A. K. Gupta [1984].

En croisant ces deux dimensions, Calori, *al.* [1997] distinguent quatre types de réflexion stratégique (tableau 1).

**Tableau 1** – Types de réflexion stratégique

Anticipation	Forte	Entrepreneurial	Planification stratégique
	Faible	Adaptatif	Planification opérationnelle à court terme
		Faible	Forte

**Formalisation**

Source : R. Calori, *al.* [1997].

H. Mintzberg [1973] détermine, quant à lui, trois grands styles de réflexion stratégique :

- le mode adaptatif : le processus de prise de décision est politique, l'horizon stratégique est de court terme, la stratégie réactive et l'évaluation fondée sur le jugement ;

- le mode entrepreneurial : le processus de prise de décision est le fait d'un leader, l'horizon stratégique est de long terme, la stratégie proactive et l'évaluation est fondée sur l'analyse d'informations ;

- le mode planificateur : le processus de prise de décision rationnel conduit à la formulation de stratégies explicites. Un découpage plus fin fait apparaître deux sous-groupes au sein de ce mode « planificateur » : la planification stratégique à long terme et la prévision budgétaire à court terme.

Dans notre recherche, pour chacune des deux dimensions de la réflexion stratégique, trois items ont été utilisés (tableau 2).

**Tableau 2 – Mesure de la conception stratégique du dirigeant**

		Items	Valeurs possibles
<b>Horizon stratégique</b>	Horizon temporel	« <i>Quel est l'horizon temporel de vos grandes orientations stratégiques ?</i> »	3 mois, 6 mois, 1 an, 2 ans, 3 ans, 4 ans, 5 ans, 5 à 10 ans, 10 à 15 ans, 15 ans et plus.
	Vision à long terme	« <i>Est-il véritablement important d'avoir une vision à long terme pour la réussite de votre entreprise ?</i> »	de 1 (sans importance) à 5 (très important)
	Horizon du projet	« <i>Vous préférez vous engager dans des projets dont vous savez que la rentabilité : sera forte mais à long terme/sera plus faible, mais à plus court terme</i> ».	de 0 (forte mais à long terme) à 1 (plus faible, mais à plus court terme)
<b>Formalisation</b>	Orientation réflexion	« <i>Selon vous, le dirigeant efficace est plutôt orienté vers l'action/orienté vers la réflexion</i> ».	de 1 (orienté vers l'action) à 6 (orienté vers la réflexion)
	Évaluation formalisée	« <i>Pour évaluer les chances de réussite d'un projet, vous utilisez plutôt : votre jugement, l'intuition, l'expérience/des méthodes formalisées (études de marché...)</i> ».	de 0 (votre jugement, l'intuition) à 1 (des méthodes formalisées)
	Sources informelles	« <i>Les sources d'informations que vous utilisez dans le cadre de votre activité sont plutôt informelles (discussions avec les clients ou fournisseurs, syndicats, club d'affaires) ou plutôt formelles (journaux, statistiques, rapports...)</i> ? »	de 1 (très informelles) à 6 (très formelles)

## **2. Les différentes composantes de la variable temporelle**

La variable temporelle est multidimensionnelle. Les travaux en psychologie du temps témoignent d'ailleurs de cette diversité<sup>1</sup>. Dans le cadre de cet article, nous avons décidé de retenir deux dimensions essentielles de cette variable qui nous semblent avoir des implications particulièrement fortes sur l'activité managériale. Il s'agit de l'orientation temporelle (« vers le passé », « vers le présent », « vers le futur », « vers le cycle ») et du degré de polychronicité dont nous allons préciser le contenu.

### **2. 1. L'orientation temporelle**

Les recherches sur l'orientation temporelle tendent généralement à mettre en évidence l'orientation prédominante ou préférentielle de l'individu vers le passé, le présent, ou le futur [T. J. Cottle 1968].

Selon J. R. Nuttin [1980], c'est le caractère positif ou négatif, agréable ou désagréable des objets passés, présents ou futurs, qui forme l'attitude du sujet à l'égard de son passé, de son présent ou de son avenir. Ces attitudes temporelles sont essentielles par l'effet qu'elles exercent sur la motivation actuelle du sujet. En plus de l'aspect affectif proprement dit, l'attitude envers une perspective temporelle comprend d'autres éléments. Par exemple, le sujet peut avoir l'impression que l'avenir est entre ses mains ou, au contraire, qu'il lui échappe complètement. Il peut percevoir son avenir comme très proche ou très éloigné, passionnant ou ennuyeux. Ces composantes, elles aussi, affectent le degré d'activité motivationnelle du sujet (par exemple, l'anxiété peut avoir tendance à réduire la motivation du sujet à se créer des buts, donc à réduire son horizon temporel). À partir de cette réflexion, J. R. Nuttin a élaboré l'échelle

---

<sup>1</sup> J. T. Frazier [1987] distingue par exemple six temporalités, alors que A.C. Bluedorn [1991] en appréhende cinq. Le degré de décomposition de la variable temporelle est finalement largement fonction des préoccupations du chercheur et de la nature de son étude.

d'attitudes temporelles pour le passé, le présent et le futur (« *Time Attitude Scale* » ou TAS).

En sciences de gestion, les travaux traitant de la variable temporelle sont déjà anciens. Dès les années 1960, P. Lawrence, J. Lorsch [1967, trad. fr. 1989] s'interrogent sur le fait de savoir comment une orientation temporelle<sup>2</sup> différente, d'un service à l'autre, peut influencer sur le niveau de différenciation de la firme. Par différenciation, les auteurs veulent « *exprimer les différences d'attitude et de comportement et non uniquement le simple fait du fractionnement et de la spécialisation* » [P. Lawrence, J. Lorsch 1989, p. 27]. Ils montrent que les laboratoires de recherche fondamentale, dont les travaux demandent plusieurs années d'efforts avant de déboucher sur un produit commercialisable (temps de réponse), s'inscrivent dans un temps long, alors que le département des ventes, dont les objectifs sont en général de court terme, s'inscrit dans un temps court. Par conséquent, il est clair que le terme des objectifs de chaque département influence leur perception du temps. R. J. Ebert, D. J. Piehl [1973] constatent également que les désaccords entre des dirigeants trouvent souvent leur origine dans leur différence d'orientation temporelle. Selon les auteurs, le manager qui saura anticiper le manque de congruence temporelle entre des individus ou des services pourra prendre des mesures pour éviter ou limiter ces différences.

R. D. Evered [1973] cherche quant à lui à identifier la manière dont les dirigeants pensent leur futur. L'auteur distingue trois types d'individus selon leurs représentations du temps. Les « participants » considèrent que le futur est unique et prévisible. L'avenir est différent du passé, mais il est possible de le contrôler en faisant des plans (extrapolations). Les « prospecteurs » estiment quant à eux que le futur n'est pas une extension du passé ; il est au contraire multiple et peut être radicalement différent du présent. Face à des futurs incertains, les prospecteurs tentent de ne pas trop fermer les options qui s'offrent à eux. Enfin, les « producteurs » n'imaginent qu'un futur unique, contrôlable, qui peut être considéré comme un présent légèrement transformé.

À l'instar de A. Gonzales, P. G. Zimbardo [1985], T. K. Das [1987], utilisant la méthode imaginée par T. J. Cottle [1968], démontre que les managers sont orientés « futur »<sup>3</sup>. L'orientation « futur » est donc l'orientation prédominante. Cependant, T. K. Das [1987] constate que l'horizon de planification est en moyenne de 2,85 ans (donc inférieure à la période traditionnelle de cinq ans). Aussi, l'application d'un système formalisé à cinq ans, supérieur à l'horizon temporel du dirigeant, peut contrarier le processus de planification (en particulier son réalisme). Par ailleurs, l'auteur démontre que, contrairement à une idée largement répandue, les décideurs n'ont pas tous les capacités requises pour apprécier de manière optimale tous les horizons temporels. En particulier, les dirigeants les plus élevés dans la hiérarchie n'ont pas davantage que leurs subordonnés de capacités pour s'engager dans une planification de long terme. E. Jaques [1982] avance que certaines personnes sont plus aptes à appréhender des horizons de court terme alors que d'autres seraient plus à l'aise avec des problèmes de long terme. P. Clark [1985] a montré que certains managers disposaient de compétences leur permettant d'identifier l'émergence de tendances dans l'environnement de l'organisation. Il considère qu'ils jouent un rôle essentiel en influençant les actions de l'organisation.

T. K. Das [1987 1991, 1994] estime alors que le processus de planification est indéniablement lié à la perception du temps du dirigeant et notamment à sa vision du futur. Pourtant, l'auteur constate que la dimension temporelle de la planification est très rarement discutée, la conception dominante étant celle d'un temps linéaire (temps irréversible, externe, économique, fortement monochronique et programmé). R. Whipp [1994] regrette également que la plupart des auteurs persistent dans l'utilisation d'un temps linéaire. Tout se passe comme si les recherches en sociologie [W. Bergmann 1992 ; P. Clark 1985, N. Elias 1996, R. Sue 1994] ou en marketing [M. Bergadaà 1991 ; P. Valette-Florence, J. C. Usunier 1993] insistant sur un temps multiple (temps psychologiques, réversibles et non synchrones) n'avaient jamais vu le

---

<sup>2</sup> Autrement dit la manière dont les cadres projettent leurs actions dans le temps.

<sup>3</sup> Expression abrégée de : « orientés vers le futur ».

jour. Finalement, la planification stratégique est soumise à un ensemble de normes temporelles implicites qui ne prennent nullement en compte la psychologie du dirigeant et la complexité temporelle de l'organisation.

Pourtant, la « réalité » de l'entreprise met en jeu des temps hétérogènes et non linéaires. Par conséquent, la détermination de l'étendue de l'horizon stratégique devrait être considérée comme un acte essentiel dont l'impact sur l'efficacité de l'entreprise est primordial. Elle constitue en effet le fondement de l'allocation des ressources et de la coordination des activités entre le court et le long terme [T. K. Das 1987]. D. E. Vinton [1992] estime qu'il est utile pour le manager de connaître son horizon temporel, non seulement pour maîtriser la diversité des perspectives temporelles au sein de l'entreprise, mais également pour mieux comprendre l'horizon temporel des clients, surtout lorsqu'il s'agit d'un projet à long terme.

L'étude de O. A. El Sawy [1983], qui portait sur 37 Présidents directeurs généraux de petites et de moyennes sociétés de haute technologie, a cherché à tester des hypothèses concernant les relations entre les perspectives temporelles des dirigeants et les différentes phases du processus d'attention stratégique, décrit comme la manière avec laquelle les dirigeants scrutent leur environnement externe pour y rechercher des signes relatifs à des opportunités ou à des menaces. L'étude a démontré plusieurs liens entre la perspective temporelle des dirigeants et leur attention stratégique. Notamment, les Présidents directeurs généraux disposant d'un horizon futur long utilisent plus de sources d'informations informelles que les dirigeants ayant un horizon plus court. À la lumière de ces travaux, il apparaît que l'orientation prédominante « futur » a été particulièrement étudiée, au détriment des orientations temporelles secondaires (« passé », « présent » et « cycle »). Or, si cette compétence « futur » est étroitement liée à l'activité managériale, cela ne signifie pas que les orientations secondaires sont sans influence. Elles nous semblent, au contraire, essentielles à la compréhension de la psychologie du dirigeant et du type de réflexion stratégique qu'il met en œuvre. D'ailleurs, les décisions stratégiques doivent s'appuyer en même temps sur le passé, source de référence et de stabilité, sur le futur, instrument de l'imagination et de la motivation, sur le

cycle, qui permet de percevoir certains invariants, et sur le présent, lieu de la prise de décision et de l'action. Il n'y a donc aucune exclusivité entre les différentes orientations et un dirigeant fortement orienté « futur » peut être en même temps fortement orienté « passé ». Plus encore, une orientation exclusivement portée sur l'une des compétences temporelles serait le signe d'une pathologie [L. Colonna 1975].

Le tableau 3 présente des exemples d'items<sup>4</sup> employés pour mesurer les différentes orientations temporelles.

**Tableau 3 –** *La mesure des orientations temporelles : exemples d'items*

Orientations	Items	Valeurs possibles
« futur »	« Vos projets sont le moteur de votre activité quotidienne et guident vos actions actuelles »	1 (tout à fait en désaccord) à 6 (tout à fait d'accord)
« passé »	« Le passé est riche d'enseignement ; en ce sens, il est très utile pour la vie quotidienne »	1 (tout à fait en désaccord) à 6 (tout à fait d'accord)
« présent »	« Vous faites souvent les choses de manière impulsive, en prenant des décisions rapidement et intuitivement »	1 (tout à fait en désaccord) à 6 (tout à fait d'accord)
« cycle »	« Ce qui est rassurant dans mon métier de dirigeant, c'est que beaucoup d'activités reviennent périodiquement (bilan, préparation des budgets, réunions périodiques avec les collaborateurs...) »	1 (tout à fait en désaccord) à 6 (tout à fait d'accord)

## 2. 2. Le degré de polychronicité

Ce concept trouve sa source dans les travaux interculturels de E. T. Hall [1984] qui distingue les cultures monochrones des cultures polychrones. Dans les premières (cultures occidentales), les individus ne font qu'une seule chose à la fois, selon une démarche linéaire. Le temps monochrome se caractérise alors par des comportements séquentiels, organisés par des plans. L'avenir est appréhendé en terme de succes-

<sup>4</sup> Pour mesurer les orientations temporelles, nous avons notamment utilisé des items proposés par A. Gonzalez, P. G. Zimbardo [1985].

sion d'intervalles courts de quelques mois. En revanche, dans les cultures polychrones, l'individu effectue plusieurs tâches en même temps et les horaires sont considérés de manière plus souple.

Au niveau organisationnel, A. C. Bluedorn [1991] montre que le degré de polychronicité est significativement et positivement corrélé avec une conception de l'entreprise comme système ouvert (tendant par exemple vers l'innovation) ou dans laquelle l'accent est mis sur des buts rationnels clairement définis, alors qu'il est corrélé négativement avec une conception de l'organisation considérée comme un processus interne (centré par exemple sur la recherche de la stabilité et la mise en œuvre de procédures de contrôle) ou insistant sur les relations humaines (engagement, participation). Par ailleurs, dans cette même étude, l'auteur a montré que la longueur de l'horizon temporel est associée à une orientation polychronique, à une vitesse de travail plus lente et à moins d'exigence sur la ponctualité. Ces résultats sont conformes à ceux déjà produits par les recherches interculturelles, puisqu'ils démontrent, au niveau organisationnel, que le polychronisme est associé avec des cultures ouvertes sur l'extérieur, moins exigeantes sur la maîtrise du temps alors que le monochronisme est associé à des cultures centrées sur l'interne, sensibles au contrôle du temps.

Une étude menée par C. F. Kaufman, P. M. Lane, J. D. Lindquist [1991] a montré que les individus qui sont capables de combiner des activités (fort degré de polychronicité) et qui sont à l'aise dans cette pratique ressentent moins la surcharge de rôles. Les résultats établissent également que les individus polychroniques agrègent davantage que les monochrones des tâches routinières. Le tableau 4 présente les items<sup>5</sup> utilisés pour mesurer le degré de polychronicité.

Ce tour d'horizon de la littérature permet de mieux appréhender l'enjeu d'une meilleure prise en compte de la temporalité en management stratégique, mais également la nécessité de la constitution d'un champ de recherche plus actif dans ce domaine. Cependant, les recher-

---

<sup>5</sup> Nous avons employé le Polychronic Attitude Index [PAI] qui comporte quatre items, développé et validé par C. F. Kaufman, P. M. Lane, J. D. Lindquist [1991] pour mesurer le degré de polychronicité. Nous avons ajouté un cinquième item emprunté à J. C. Usunier, P. Valette-Florence [1991].

ches en management stratégique s'intéressant à la perception du temps ont, pour l'essentiel, prêté une attention exclusive à l'orientation future du dirigeant au détriment du degré de polychronicité et des orientations secondaires. L'étude empirique présentée maintenant tente de focaliser la réflexion sur ces composantes.

**Tableau 4** – *La mesure du degré de polychronicité*

Items	Valeurs possibles
« Vous n'aimez pas faire plusieurs choses en même temps »	de 1 (tout à fait d'accord) à 6 (tout à fait en désaccord)
« Les gens ne devraient pas tenter de faire plusieurs choses en même temps »	de 1 (tout à fait d'accord) à 6 (tout à fait en désaccord)
« Quand vous êtes à votre bureau, vous ne travaillez que sur un seul projet à la fois »	de 1 (tout à fait d'accord) à 6 (tout à fait en désaccord)
« Vous êtes à l'aise en faisant plusieurs choses en même temps »	de 1 (tout à fait en désaccord) à 6 (tout à fait d'accord)
« Vous planifiez vos activités de telle sorte qu'elles se placent de façon déterminée dans la journée »	de 1 (tout à fait d'accord) à 6 (tout à fait en désaccord)

### 3. L'étude

#### 3.1. Méthode de recherche

Un questionnaire a été soumis par voie postale à 202 dirigeants français de moyennes entreprises appartenant au secteur du cartonnage. Le choix d'un seul secteur se justifie par le souhait de contrôler au mieux la variable sectorielle. Le terme de moyenne entreprise a été préféré à celui de PME qui apparaît « *confus et réducteur* » [L. Boyer, P. Joffre, S. Wickham 1995]. Ces moyennes entreprises<sup>6</sup> ont été sélectionnées à partir de l'annuaire professionnel du cartonnage [Birkner n° 2, « European and International PaperWorld » 1995]. Leurs effectifs oscillent entre 30 et 800 salariés. 52 questionnaires ont été retournés (soit un taux de retour de 25,74%).

<sup>6</sup> Pour une définition de la moyenne entreprise, cf. F. Le Vigoureux [1997].

Deux thèmes, les représentations temporelles et la réflexion stratégique du dirigeant, ont fait parallèlement l'objet d'un traitement en deux phases. Tout d'abord, une analyse en composantes principales (ACP) a été menée. Elle avait pour objectif principal de déterminer des axes (par réduction des variables d'origine) dont l'indépendance est assurée (puisque, par construction, les facteurs sont indépendants). Puis, nous avons réalisé une classification ascendante hiérarchique (validée par une analyse discriminante) dans laquelle les axes indépendants de l'ACP sont traités comme variables quantitatives actives.

Les relations entre les différentes variables issues des deux partitions obtenues à partir des deux classifications ascendantes hiérarchiques ont été appréhendées par une analyse factorielle des correspondances multiples (AFCM). Enfin, une typologie des dirigeants, effectuée à l'aide d'une classification ascendante hiérarchique, permet de positionner les centres de gravité des trois classes obtenues sur le plan principal de l'AFCM.

### **3. 2. Résultats et discussions**

#### *3. 2. 1. L'analyse de la perception temporelle*

Dans cette étude, cinq dimensions ont été prises en compte : les orientations « passé », « présent », « cycle » et « futur » et le degré de polychronicité, opérationnalisées par un certain nombre d'items présentés précédemment. Pour chacune des dimensions, nous avons construit un indicateur synthétique, moyenne des items s'y rapportant. À l'issue de l'analyse typologique, il est apparu une partition en trois classes. Le tableau 5 résume les caractéristiques de ces différentes classes. Les différences significatives entre les moyennes d'une variable ont été identifiées à l'aide du test de Scheffé. La lecture en ligne du tableau permet d'analyser les différents paramètres temporels un à un alors que la lecture en colonne met en évidence la combinaison de variables temporelles qui caractérise chacune des classes de la partition.

**Tableau 5 –** *Caractérisation de la typologie « perception temporelle »*

Indices synthétiques	Moyennes				F Ratio	F Proba	Classes significatives
	Globale	classe 1	classe 2	classe 3			
Degré de polychronicité	3.76	4.66	3.02	4.27	22.35	0.000	2 # 1, 3
Orientation « passé »	2.91	3.40	2.90	2.29	10.18	0.0002	3 # 1, 2
Orientation « présent »	2.09	2.36	2.29	1.30	9.43	0.0004	3 # 1, 2
Orientation « futur »	4.90	5.14	4.56	5.39	11.73	0.0001	2 # 1, 3
Orientation « cycle »	2.88	3.45	2.96	1.98	15.01	0.000	3 # 1, 2
<i>Effectifs</i>	50	14	25	11			

À la lecture en ligne de ce tableau, il apparaît que la classe 2 est composée de dirigeants moins polychroniques que ceux appartenant aux classes 1 et 3. Des orientations « passé », « présent » et « cycle » faibles sont associées à la classe 3. La moyenne de ce groupe est significativement inférieure aux deux autres. Enfin, la moyenne de la variable orientation « futur » est plus faible pour la classe 2 que pour les deux autres groupes.

La lecture en colonne du tableau 5, qui résume la configuration des facteurs associés à chaque classe de la partition, appelle quelques remarques préalables. D'une part, en étudiant le profil d'orientation temporelle de chaque classe, nous observons qu'elles obtiennent toutes la plus forte note sur l'orientation « futur ». L'analyse confirme donc les résultats des travaux antérieurs selon lesquels l'orientation temporelle « futur » constitue l'orientation temporelle prédominante. Les orientations « passé », « cycle », « présent » seront alors qualifiées de secondaires. D'autre part, ces orientations secondaires opposent les dirigeants de la classe 1 et 2 qui obtiennent des notes très proches ou supérieures à la moyenne de l'échantillon à ceux de la troisième classe ayant des notes inférieures à cette moyenne globale.

La classe 1, composée de quatorze individus, obtient les scores les plus élevés sur toutes les dimensions temporelles sauf la dimension « futur », pour laquelle les individus de la classe 3 obtiennent une moyenne légèrement supérieure. Le degré de polychronicité élevé et l'orientation « futur » sont particulièrement caractéristiques dans la

constitution du profil de cette classe. Ces dirigeants disposent donc de compétences temporelles riches et équilibrées (par rapport aux caractéristiques moyennes de l'échantillon) et peuvent donc appréhender l'ensemble de « l'éventail » temporel. Cette première classe est qualifiée de « spectre temporel équilibré » (STE).

Avec vingt-cinq individus, la deuxième classe a l'effectif le plus important. Elle est composée de dirigeants ayant des orientations secondaires équilibrées. Cependant, l'orientation « futur » est inférieure à celle des deux autres groupes et finalement faible compte tenu du fait que les dirigeants sont *a priori* orientés « futur » [A. Gonzales, P. G. Zimbardo 1985]. De même, le degré de polychronicité de cette classe est peu élevé. Il s'agit finalement de dirigeants aux compétences temporelles relativement pauvres. La deuxième classe est alors qualifiée de « spectre temporel pauvre » (STP).

Enfin, les onze individus de la classe 3 sont les plus orientés « futur ». Ils se montrent également fortement polychroniques. En revanche, ils réalisent sur les trois autres dimensions les scores les plus modestes de la partition. Cette dernière classe est qualifiée « orientation future et polychronique » (OFP).

### 3. 2. 2. L'analyse de la réflexion stratégique

À l'issue de l'analyse typologique, une partition en trois classes est apparue. Ses caractéristiques sont présentées dans le tableau 6.

**Tableau 6** – *Caractérisation de la typologie « réflexion stratégique »*

Indices synthétiques	Moyennes				F Ratio	F Proba	Classes significatives
	Globale	classe A	classe B	classe C			
Horizon de la stratégie	170.14	145.85	181.30	171.60	-	-	NS
Vision à long terme	4.14	3.85	4.04	4.80	5.58	0.0067	C # A, B
Horizon du projet	0.28	1	0.00	0.10	239.7	0.0000	A # B, C
Orientation réflexion	2.84	2.69	2.48	4.00	12.06	0.0001	C # A, B
Évaluation formalisée	0.40	0.38	0.22	0.90	9.12	0.0004	C # A, B
Sources formelles	2.92	2.46	2.70	4.10	15.16	0.0000	C # A, B
<i>Effectifs</i>	50	13	27	10			

La variable « Vision à long terme » est associée à la classe C. La moyenne de ce groupe est supérieure aux deux autres. La variable « Horizon du projet » est associée à la classe A. Les dirigeants appartenant à ce groupe préfèrent ainsi s'engager dans des projets dont la rentabilité est faible mais à plus court terme. La variable « Orientation réflexion » est associée à la classe C. Les individus appartenant à cette classe se considèrent comme plutôt orientés vers la réflexion. Enfin, les variables « Évaluation formalisée » et « Sources formelles » sont associées à la classe C.

La variable « Horizon de la stratégie » n'est pas associée de façon significative à une classe de la partition.

En lisant le tableau 6 en colonne, on peut mettre en évidence la configuration des facteurs associés à chaque classe de la partition :

- Les dirigeants appartenant à la classe A préfèrent s'engager dans des projets dont la rentabilité est faible mais à plus court terme. La vision stratégique a d'ailleurs relativement peu d'importance. Ils considèrent que le manager efficace est plutôt orienté vers l'action, évaluent leurs projets de manière intuitive et les sources d'informations qu'ils utilisent sont plutôt informelles. Selon la typologie de R. Calori, *al.* [1997], cette classe correspond au mode « adaptatif » (ADAP).

- Les dirigeants appartenant à la classe B accordent une importance relativement grande à la vision stratégique. Leurs préférences se portent sur des projets dont la rentabilité est forte mais à long terme. Ils considèrent que le dirigeant efficace est plutôt orienté vers l'action. L'évaluation des projets est intuitive et les sources d'information informelles. Cette classe recouvre le mode « entrepreneurial » (ENT).

- Les individus appartenant à la classe C estiment que la vision stratégique est importante et ils portent d'ailleurs leur attention sur des projets à long terme dont la rentabilité est élevée. Ils pensent que le dirigeant efficace est orienté vers la réflexion plutôt que vers l'action et ils utilisent des méthodes formalisées pour étudier les chances de réussite d'un projet. De même, les sources d'informations qu'ils utilisent sont plutôt formelles. Cette classe s'apparente au mode « planificateur » (PLAN).

Ce résultat est conforme à la typologie agrégée proposée par H. Mintzberg [1973]. Cependant, à un niveau de détail plus fin, H. Mintzberg [1973], R. Calori, *al.* [1997] ont suggéré un quatrième mode : le mode planification stratégique à court terme qui n'apparaît pas dans notre analyse. La taille relativement modeste de notre échantillon et le choix du secteur d'activité expliquent sans doute cette absence.

### 3. 2. 3. Synthèse

Afin d'illustrer les relations entre les différentes variables obtenues à partir des deux partitions, une analyse factorielle des correspondances multiples a été menée. Les deux axes principaux décrivent 63,39 % de la variance totale et toutes les variables sont correctement représentées. La classification, effectuée sur les données d'origine, est représentée sur le plan principal (figure 1).

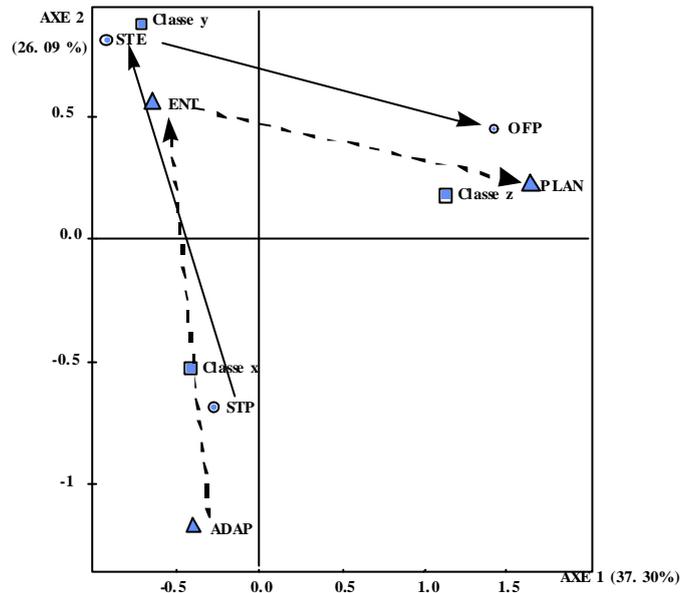
Les classes x, y, z indiquent les centres de gravité des classes issues de la typologie.

L'axe 1 est corrélé positivement avec les variables PLAN, OFP et négativement avec STE et ENT. Les données semblent donc s'organiser principalement en fonction de l'opposition entre les planificateurs orientés « futur/polychroniques » et les entrepreneuriaux ayant un spectre temporel équilibré.

Les variables ADAP, STE, STP et ENT participent à la formation de l'axe 2. Une opposition se crée entre les variables ADAP/STP d'une part et les variables ENT et SPE, d'autre part. Par conséquent, les adaptatifs ayant un spectre temporel pauvre s'opposent aux entrepreneuriaux ayant un spectre temporel équilibré.

La classification ascendante hiérarchique réalisée (avec comme variables actives l'axe 1 et 2 de l'AFCM) fait apparaître trois classes. La classe x est caractérisée par des managers ayant un spectre temporel pauvre présentant une réflexion stratégique de type adaptatif. Leur orientation « futur » peu développée et leur degré de polychronicité faible ne leur permettent pas d'envisager un horizon stratégique de long terme, alors que leurs orientations secondaires équilibrées autorisent le recours à méthodes peu formalisées.

Figure 1 – Plan factoriel 1-2 de l'AFCM



ADAP = adaptatif ; PLAN = planificateur ; ENL = entrepreneurial ; STP = spectre temporel pauvre ; STE = spectre temporel équilibré ; OFP = orientation future/polychronique

La classe y présente des dirigeants ayant un spectre temporel bien équilibré et une réflexion stratégique de type «entrepreneurial». Une orientation « futur » forte et un degré de polychronicité élevé les engagent dans une réflexion stratégique de long terme, alors que leurs orientations secondaires (« passé », « présent » et « cycle ») équilibrées permettent l'utilisation d'approches faiblement formalisées, fondées sur l'expérience et l'intuition.

Enfin, la classe z est constituée de dirigeants plutôt « orientés futur et polychronique » adoptant un profil de planificateur. L'orientation « futur » très forte permet le développement d'un horizon à long terme, mais la faiblesse des orientations secondaires conduit le dirigeant vers une approche stratégique formalisée.

Bien entendu, les frontières de chacune des classes ne sont pas complètement imperméables ; il existe par conséquent un certain nombre de formes hybrides<sup>7</sup>.

L'analyse confirme l'hypothèse d'une relation entre cette compétence et le degré d'anticipation de la réflexion stratégique. Par ailleurs, elle tend à démontrer que le degré de formalisation de la stratégie est lié, selon une relation inverse, aux orientations temporelles secondaires du dirigeant. En effet, plus grande est la richesse de ces orientations secondaires, plus faible est le degré de formalisation de la réflexion stratégique. Enfin, cette étude conforte l'hypothèse d'une relation positive entre le degré de polychronicité et l'orientation « futur » suggérée par C. F. Kaufman, P. M. Lane, J. D. Lindquist [1991]. En effet, les modes « entrepreneurial » et « planification stratégique », tous deux orientés « futur » présentent également un degré de polychronicité élevé alors que le mode « adaptatif », faiblement orienté « futur » est plutôt monochronique.

Le tableau proposé par R. Calori, *al.* [1997] introduit au début de cet article peut alors être présenté sous la forme suivante où les dimensions « anticipation » et « formalisation » sont remplacées par « orientation « futur » degré de polychronicité » et « orientations secondaires » (tableau 7) :

**Tableau 7 – Orientations temporelles et types de réflexion stratégique**

Forte		
<b>Orientation « futur »</b>	Entrepreneurial	Planification stratégique
<b>Degré de polychronicité</b>		
Faible	Adaptatif	
	Fortes	Faibles
	<b>Orientations secondaires (passé, présent, cycle)</b>	

<sup>7</sup> Notamment, l'étude du troisième axe ferait apparaître une classe composée de dirigeants dotés d'un spectre temporel pauvre et d'une réflexion stratégique de type entrepreneurial.

## Conclusion

Tous les dirigeants n'ont pas la même capacité à se projeter et à imaginer le temps. Cette aptitude, variable selon les sujets, a des répercussions en termes de perceptions et de comportements. Cet article a ainsi mis en évidence que le profil temporel du dirigeant avait une influence sur le type de réflexion engagée.

Au niveau épistémologique, l'introduction de la dimension temporelle comme variable active de la personnalité conduit à s'écarter du positivisme (et plus précisément du béhaviorisme), qui fait du sujet un individu strictement conditionné, au profit d'une approche constructiviste, reconnaissant le caractère subjectif de la temporalité et son rôle dans la construction des représentations individuelles et collectives.

En ce qui concerne les dirigeants en poste, certains auteurs considèrent qu'il est possible d'améliorer leurs capacités à se projeter dans le futur, notamment par une démarche rétrospective [O. A. El Sawy 1983 ; B. Rollier, J. Turner 1994]. De la même manière, K. E. Weick [1979] considère que prétendre que le futur est déjà arrivé facilite la visualisation de l'événement. En revanche, la manière dont il serait possible d'améliorer la qualité des orientations secondaires n'a pas, à ce jour, fait l'objet de recherches. Ce travail nous semble constituer un champ d'étude particulièrement utile à mettre en œuvre si l'on souhaite mieux comprendre et également mieux exploiter les dimensions formelles et informelles de l'activité managériale.

## Bibliographie

Ackoff R. L. [1970], *A Concept of Corporate Planning*, New York, Wiley.

Aurégan P. [1996], « L'influence des attributs temporels sur les perceptions et les comportements du dirigeant d'entreprise », Thèse, Université de Caen, décembre.

Bergadaà M. [1991], « The Role of Time in the Action of the Consumer », *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, December, p. 289-302.

- Bergmann W. [1992], « The Problem of Time in Sociology : an Overview of the Literature on the State of Theory and Research on the « Sociology of Time », 1900-1982 », *Time and Society*, Vol. 1, n° 1, p. 83-134.
- Bluedorn A. C. [1991], « Time and the Competing Values Model of Culture : Adding the Fourth Dimension », *Working paper*, University of Missouri-Columbia.
- Bond M. J., Feather N. T. [1988], « Some Correlates of Structures and Purpose in the Use of Time », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 55, n° 2, p. 321-329.
- Bouffard L., Bastin E. [1992], « La perspective future, facteur de santé mentale chez les personnes âgées », *Santé mentale au Québec*, Vol. XVII, n° 2, p. 227-250.
- Bouffard L., Lapierre S., Leblanc Y., Lemaire R. [1987], « La perspective future dans le comportement humain », *Revue Québécoise de Psychologie*, n° 8, p. 2-26.
- Boyer L., Joffre P., Wickham S. [1995], « Le Centre de la Moyenne Entreprise : enjeux, objectifs et réalisations », *Cahier de recherche*, IAE de Basse-Normandie, n° 0/95.
- Calabresi R., Cohen J. [1968], « Personality and Time Attitudes », *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 73, n° 5, p. 431-439.
- Calori R., Sarnin P. [1993], « Les facteurs de complexité des schémas cognitifs des dirigeants », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 86-94.
- Calori R., Véry P., Arrègle J. L. [1997], « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 11-23.
- Clark P. [1985], « A Review of the Theories of Time and Structure for Organizational Sociology », in Bacharach S. B., Mitchell S. M. [eds], *Research in the Sociology of Organizations*, p. 35-79, Greenwich, JAI Press.
- Colonna L. [1975], « Le temps psychologique », chapitre XII, in Paucault A., Vidal C., *À chacun son temps*, Paris, Flammarion.
- Cottle T. J. [1968], « The Location of Experience : a Manifest Time Orientation », *Acta Psychologica*, Vol. 28, p. 129-149.

- Covin J. C., Slevin D. P. [1988], « The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style », *Journal of Management Studies*, Vol. 25, n° 3, p. 217-234.
- Das T. K. [1987], « Strategic Planning and Individual Temporal Orientation », *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 203-209.
- Das T. K. [1991], « Time : the Hidden Dimension in Strategic Planning », *Long Range Planning*, Vol. 24, n° 3, p. 49-57.
- Das T. K. [1994], « Time in Management and Organizational Studies », *Time and Society*, Vol. 2, n° 2, p. 267-274.
- Ebert R. J., Piehl D. J. [1973], « Time Horizon : a Concept for Management », *California Management Review*, Vol. XV, n° 4, Summer, p. 35-41.
- Elias N., [1996], *Du temps*, Paris, Éditions Fayard.
- El Sawy O. A. [1983], « Temporal Perspective and Management Attention : a Study of Chief Executive Strategic Behavior », Thèse, Stanford University.
- Evered R. D. [1973], « Conceptualizing the Future : Implications for Strategic Management in a Turbulent Environment », PhD in Business Administration, University of California, Los Angeles.
- Frazier J. T. [1987], *Time : the Familiar Stranger*, Redmond, Washington, Tempus Book.
- Gonzalez A., Zimbardo P. G. [1985], « Time in Perspective », *Psychology today*, March, p. 21-26.
- Gupta A. K. [1984], « Contingency Linkage Between Strategy and General Manager Characteristics : a Conceptual Examination », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 3, p. 399-412.
- Hall E. T. [1984], *La danse de la vie, temps culturel, temps vécu*, Paris, Éditions du Seuil, Points Essais.
- Hay M., Usunier J. C. [1993], « Time and Strategic Action : a Cross Cultural View », *Cahier de recherche, série recherche*, CERAG 93-01, mars.
- Isenberg D. J. [1985], « Comment réfléchissent les dirigeants ? », *Harvard-l'Expansion*, été, p. 18-29.
- Jaques É. [1982], *The Form of Time*, New York, Crane and Russack.

- Kaufman C. F., Lane P. M., Lindquist J. D. [1991], « Exploring More than 24 Hours a Day : a Preliminary Investigation of Polychronic Use of Time », *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, December, p. 392-401.
- Laroche H., Nioche J. P. [1994], « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 64-78.
- Lauriol J. [1995], « Décision et action stratégique : les apports de l'approche socio-cognitive », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 17, novembre, p. 5-24.
- Lawrence P., Lorsch J. [1967], *Organization and Environment : Differentiation and Integration*, Harvard University Press, traduit sous le titre : *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.
- Le Vigoureux F. [1997], « Entreprises moyennes : structure de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 71-84.
- Lewin K. [1943], « Defining the "Field at a given time" », *Psychological Review*, Vol. 50, p. 292-310.
- Martinet A. C. [1991], « Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 52-56.
- Maturana H. [1974], « Stratégies cognitives », in Morin E., Piattelli-Palmarini M., *L'unité de l'homme ; le cerveau humain*, p. 156-180, Paris, Éditions du Seuil, Paris.
- Miller D., Friesen P. H. [1978], « Archetypes of Strategy Formulation », *Management Science*, Vol. 24, n° 9, may, p. 921-933.
- Mintzberg H. [1973], « Strategy-Making in Three Modes », *California Management Review*, Vol. 16, n° 2, p. 44-53.
- Mintzberg H. [1990], *Le management ; voyage au cœur de l'organisation*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. [1994], *Grandeurs et décadences de la planification stratégique*, Paris, Éditions Dunod.
- Nuttin J. R. [1980], *Motivation et perspectives d'avenir*, Louvain, Presses Universitaires de Louvain.

- Prahalad C. K., Hamel G. [1990], « Les stratégies du soleil levant », *Harvard-l'Expansion*, automne, p. 6-19.
- Prietula M. J., Simon H. A. [1989], « Les experts parmi vous », *Harvard l'Expansion*, automne, p. 63-68.
- Robinson R., Pearce J. [1983], « The Impact of Formalized Planning on Financial Performance of Small Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 4, p. 197-207.
- Rollier B., Turner J., « Planning forward by looking backward : retrospective thinking in strategic decision making », *Decision Sciences*, Vol. 25, n° 2, mars/avril, p. 169-188.
- Steiner G. A. [1969], *Top Management Planning*, New York, Macmillan.
- Toda M. [1983], « Future Time Perspective and Human Cognition : an Evolutional View », *International Journal of Psychology*, Vol. 18, p. 351-365.
- Sue R. [1994], *Temps et ordre social*, Paris, Puf.
- Valette-Florence P., Usunier J. C. [1993], « Time-Style and Value Systems : an Empirical and Comparative Appraisal », *Cahier de recherche, Série Recherche*, CERAG 93-08, mars.
- Usunier J. C., Valette-Florence P. [1991], « Construction d'une échelle de perception du temps : résultats préliminaires », *Cahier de recherche*, novembre, CERAG 91-11.
- Varela F. J. [1996], *Invitation aux sciences cognitives*, Paris, Éditions du Seuil.
- Vinton D. E. [1992], « A New Look at Time, Speed and the Manager », *Academy of Management Executive*, Vol. 6, n° 4, p. 7-16.
- Weick K. E. [1979], *The Social Psychology of Organizing*, Reading, MA, Addison-Wesley, 2e édition.
- Whipp R. [1994], « A Time to be Concerned : a Position Paper on Time and Management », *Time and Society*, Vol. 3, n° 1, p. 99-116.