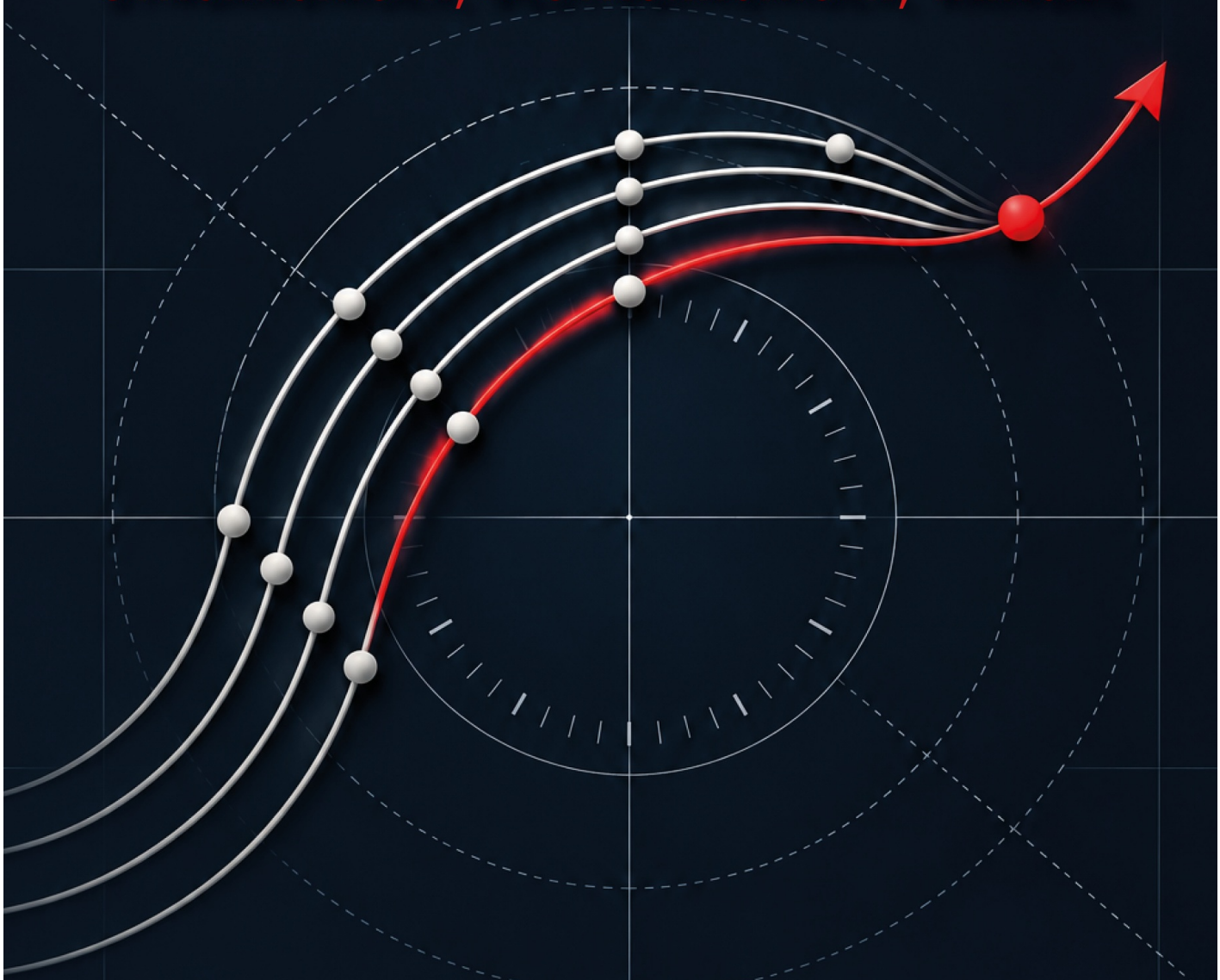
LA GUERRE DES HORLOGES

SYNCHRONISER, DÉSYNCHRONISER, VAINCRE



PASCAL DIAS

Pascal Dias

La Guerre des horloges

Synchroniser, Désynchroniser, Vaincre

© Pascal Dias, 2026

ISBN numérique : 979-10-439-1507-9

Librinova

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Avant-propos

Pourquoi écrire un ouvrage de stratégie lorsque l'on vient du monde du droit, de la gouvernance et de la décision ? La question m'a souvent été posée. Elle mérite une réponse.

Durant plus de trente années, j'ai exercé des responsabilités qui m'ont conduit à prendre des décisions, à accompagner des dirigeants publics et privés, à conseiller des présidents d'organisations, à conduire des négociations complexes et à arbitrer des situations où les intérêts, les contraintes et les temporalités entraient en conflit.

Le droit constituait naturellement le cadre de cette activité. Pourtant, une évidence s'est très tôt imposée : les difficultés les plus importantes ne provenaient presque jamais du droit lui-même. Elles apparaissaient lorsque l'information arrivait trop tard, lorsque plusieurs acteurs poursuivaient des objectifs incompatibles, lorsque les procédures ralentissaient l'action, lorsque l'urgence imposait de décider malgré l'incertitude.

Au fil des années, j'ai compris qu'une bonne décision ne dépendait pas uniquement de la qualité de l'analyse. Elle dépendait tout autant du moment où elle était prise. Deux organisations disposant d'informations comparables pouvaient parvenir à des résultats radicalement différents. La différence ne résidait pas toujours dans leurs compétences. Elle résidait souvent dans leur rapport au temps.

Cette conviction s'est renforcée à mesure que le monde changeait : la pandémie de Covid-19, le retour de la guerre de haute intensité en Europe, les tensions croissantes au Moyen-Orient, l'accélération de l'intelligence artificielle. Ces crises semblaient différentes. Elles révélaient pourtant un mécanisme commun : certaines organisations comprenaient plus vite, décidaient plus tôt, adaptaient plus rapidement leur fonctionnement. D'autres, pourtant puissantes, semblaient découvrir les transformations lorsqu'elles étaient déjà visibles.

Une précision s'impose d'emblée, car elle conditionne la lecture de tout ce qui suit. L'idée que le temps – et non les seules ressources – détermine l'issue d'une confrontation n'est pas neuve. Elle traverse la pensée stratégique depuis au moins soixante-dix ans, et cet ouvrage s'inscrit délibérément dans cette filiation

plutôt que de prétendre la découvrir. J’y reviens dès l’introduction, parce qu’un lecteur averti a le droit de savoir sur quelles épaules ce livre se tient avant de juger ce qu’il y ajoute.

Ce que je propose ici n’est donc pas une rupture, mais un prolongement : une grille de lecture – le Modèle des Horloges Stratégiques – construite à partir de cette tradition, mais nourrie par trente années de pratique de la décision dans des contextes très différents de ceux, essentiellement militaires, où cette tradition est née.

Ce livre s’adresse à celles et ceux qui doivent décider dans l’incertitude : dirigeants d’entreprise, responsables publics, cadres des administrations, officiers, analystes, consultants, élus. Il s’adresse aussi à tous ceux qui cherchent à comprendre pourquoi certaines organisations anticipent tandis que d’autres subissent.

J’espère qu’il offrira davantage qu’une méthode : une manière différente de regarder les organisations, non plus seulement à travers ce qu’elles possèdent, mais à travers la façon dont elles gouvernent le temps.

Introduction

Pourquoi la stratégie doit désormais penser le temps

Pendant longtemps, la stratégie s'est construite autour d'une même idée : comprendre l'espace, maîtriser un territoire, contrôler des ressources, accumuler des capacités, détenir une supériorité militaire, économique ou technologique. Ces dimensions demeurent essentielles. Elles structurent encore aujourd'hui les doctrines militaires, les politiques publiques et les décisions des entreprises.

Pourtant, quelque chose a changé. Les innovations se diffusent en quelques mois, les marchés réagissent en quelques secondes, les crises se propagent d'un continent à l'autre avec une rapidité inédite. Le monde ne s'est pas simplement accéléré : il a changé de temporalité.

Une intuition qui n'est pas nouvelle

Cette intuition – que la vitesse et le rythme d'une organisation comptent autant que ses moyens – n'est pas une découverte de cet ouvrage. Elle a été formulée avec une clarté remarquable dès les années 1950 par le colonel John Boyd, pilote de chasse américain devenu théoricien militaire. Boyd a montré que la supériorité au combat appartenait rarement à celui qui disposait du meilleur matériel, mais à celui qui parcourait le plus rapidement son propre cycle de décision : observer, s'orienter, décider, agir. Ce cycle, connu sous le nom de boucle OODA, est devenu un pilier de la pensée militaire occidentale, puis, à partir des années 1980, un cadre repris par le monde de l'entreprise – notamment à travers les travaux de George Stalk sur la « compétition fondée sur le temps », qui a montré que des entreprises industrielles pouvaient conquérir des marchés entiers non par leurs coûts, mais par la vitesse de leurs cycles de décision et de production.

Le Modèle des Horloges Stratégiques que propose ce livre s'inscrit dans cette filiation. Il ne cherche pas à remplacer la boucle OODA, mais à la prolonger sur deux points. D'abord, il isole l'apprentissage comme une horloge à part entière – et non comme une simple étape de l'orientation. Ensuite, il déplace le regard du cycle individuel de décision vers la synchronisation entre plusieurs horloges au sein d'une même organisation, et entre les horloges de plusieurs organisations en

concurrence – ce que ce livre appellera, aux chapitres 11 à 15, les armes temporelles.

Le lecteur familier de Boyd, de Clausewitz ou des théoriciens de la manœuvre reconnaîtra donc, dans les pages qui suivent, un air de famille assumé. C'est précisément ce qui donne au modèle sa solidité : il ne part pas de rien.

Ce que ce livre cherche à expliquer

Pourquoi certaines organisations parviennent-elles à anticiper les ruptures quand d'autres semblent toujours les découvrir lorsqu'il est déjà trop tard ? Pourquoi des entreprises puissantes disparaissent-elles alors que des acteurs beaucoup plus modestes bouleversent parfois un secteur entier ? Pourquoi des États disposant de moyens considérables sont-ils surpris par des événements que d'autres avaient pourtant identifiés ?

Les explications habituelles – les ressources, les technologies, les compétences, la qualité des dirigeants – comptent, mais elles n'expliquent pas tout. Deux organisations peuvent disposer d'informations comparables, employer des experts de très haut niveau, mobiliser des moyens considérables, et parvenir pourtant à des résultats radicalement différents. La différence réside souvent dans leur rapport au temps : non pas le temps des calendriers, mais le temps de la décision, de l'action, de l'apprentissage.

Ce livre propose de comprendre les organisations à travers quatre rythmes fondamentaux – voir, décider, agir, apprendre – et à travers la manière dont ces rythmes se synchronisent, se désynchronisent, et peuvent être utilisés comme instruments de puissance face à un adversaire ou un concurrent. Il ne prétend pas remplacer les approches classiques de la stratégie. Il propose d'y ajouter une dimension restée largement sous-exploitée en dehors du champ militaire : la dynamique temporelle des organisations. Une dernière partie de cet ouvrage prolonge cette réflexion à travers six études de cas longues, pour montrer ce modèle à l'œuvre dans toute sa profondeur plutôt que dans l'instantané d'une seule décision.

PARTIE 1 – FONDATIONS

Chapitre 1 –
Pourquoi les organisations ne battent pas au même rythme

Une affirmation qui doit être démontrée

Affirmer que les organisations vivent selon plusieurs rythmes internes convainc le lecteur déjà acquis à cette idée. Il ne convainc pas celui qui se demande d'où vient cette affirmation, et à quoi elle tient au juste.

Avant de montrer, chapitre après chapitre, comment cette désynchronisation se manifeste concrètement, il faut établir pourquoi elle est structurellement inévitable. C'est l'objet de ce chapitre : non pas illustrer la thèse, mais la démontrer.

Trois apports de la théorie des organisations, tenus pour acquis depuis plusieurs décennies mais rarement reliés entre eux par la pensée stratégique, y pourvoiront. Nous les mettrons ensuite à l'épreuve d'un cas où cette désynchronisation, faute d'avoir été comprise à temps, a coûté treize vies humaines.

Herbert Simon : décider n'est jamais optimal, seulement suffisant

En 1947, Herbert Simon renverse une hypothèse jusque-là centrale des sciences de la décision : celle d'un décideur parfaitement informé, capable de comparer toutes les options possibles pour choisir la meilleure – ce que l'économie classique appelait l'« homme économique ».[1]

Simon lui oppose un modèle plus réaliste, celui de l'« homme administratif ». Ce décideur voit son temps, son attention et sa capacité de traitement tous limités. Il ne cherche donc pas la meilleure décision possible, mais la première option jugée suffisamment satisfaisante au regard de ses contraintes du moment. Simon appellera plus tard ce mécanisme le satisficing – la contraction de satisfy et de suffice.

Cette idée, aujourd'hui centrale en économie comportementale, a une

conséquence directe pour ce livre. Si chaque décideur arbitre sous sa propre contrainte de temps plutôt que dans l'absolu, alors deux fonctions d'une même organisation, soumises à des contraintes de temps différentes, arbitreront nécessairement selon des critères différents.

La direction commerciale, jugée sur des résultats trimestriels, et la direction de la sécurité, jugée sur l'absence d'incidents à long terme, ne satisficent pas selon le même horizon. Ce n'est pas un défaut de coordination : c'est une conséquence directe et prévisible de la rationalité limitée de chacune. Simon lui-même notera que cette limite n'est pas une pathologie de l'organisation, mais sa condition normale de fonctionnement – ce qui rend d'autant plus vaine toute tentative de l'éliminer plutôt que de la gérer.

Henry Mintzberg : la structure elle-même produit des rythmes différents

Henry Mintzberg va plus loin en montrant que ces différences ne tiennent pas seulement aux personnes, mais à la structure même des organisations.[2] Une organisation, selon Mintzberg, se compose de plusieurs parties aux logiques distinctes : un centre opérationnel tourné vers l'exécution immédiate, une ligne hiérarchique tournée vers l'arbitrage, une technostructure tournée vers la normalisation des procédures, des fonctions de support tournées vers la continuité, et un sommet stratégique tourné vers la vision d'ensemble.

Mintzberg montrera ensuite que ces parties se combinent selon des configurations types, chacune porteuse d'un tempo naturel différent. Une structure simple – une jeune entreprise dirigée par son fondateur – décide vite, parce que le sommet stratégique et le centre opérationnel se confondent presque. Une bureaucratie mécaniste – une administration ou une grande usine – ralentit délibérément la décision au profit de la normalisation des procédures, pour garantir la répétabilité plutôt que la vitesse. Une bureaucratie professionnelle – un hôpital, un cabinet d'avocats – laisse au contraire une large autonomie de décision à chaque professionnel, au prix d'une coordination d'ensemble plus lâche. Une structure divisionnalisée, enfin, superpose plusieurs de ces logiques : chaque division peut adopter un tempo différent de celui du siège.

Ce que Mintzberg donne à voir, c'est que la désynchronisation n'est pas un accident de parcours. Ce n'est pas non plus un simple problème de