

Les horizons temporels de l'entreprise

HORS DOSSIER

Le temps dans l'entreprise est à la fois un thème vaste qui mobilise les réflexions des théoriciens du management et un sujet de discussion qui suscite toutes sortes de commentaires échangés à l'occasion des pauses café comme des repas d'affaire. Petit tour d'horizon de quelques-unes de ces idées reçues rapportées par la nouvelle promotion 2004 au cours de son premier stage long...

Par les ingénieurs – élèves de l'Ecole nationale supérieure des Mines de Paris, promotion 2004

La difficulté du thème qui a alimenté notre réflexion durant notre première année du corps des Mines est liée à l'existence, à toutes les échelles de l'entreprise, d'horizons temporels propres à chaque acteur, qu'il s'agit de mettre en relation et dont il convient d'assurer la cohérence.

Homme, groupe, entreprise : tous trois ont leur propre horizon temporel, leur façon de le vivre, et de le gérer. Nous avons choisi de balayer ici différents clichés que nous avons pu entendre au cours de notre stage (long) en les illustrant et en tentant de les nuancer à la lumière de notre (maigre) expérience de la vie économique. En voici quelques exemples au sein de la célèbre entreprise automobile, Botal.

TEMPS VÉCU ET TEMPS RESENTI : L'INDIVIDU DANS L'ENTREPRISE

C'est connu, la première richesse du groupe Botal, c'est son capital humain. L'ouvrier comme le cadre supérieur passe dans l'entreprise une partie importante de son temps. Les échéances des projets, la vision de l'avenir, la gestion des imprévus, les plans de carrière, l'organisation du travail se heurtent ou se mêlent selon plusieurs schémas.

Idée reçue n° 1 : « On ne travaille bien que dans l'urgence »

Anne-Lise et Hugues font partie du service commercial. Dans deux jours, ils ont un comité de pilotage avec un client important. Et il reste beaucoup à faire pour être prêt ! Pendant ces deux jours, ils vont travailler d'arrache-pied, restant tard le soir, multipliant les coups de fil, pour finir leur présentation une heure à peine avant la réunion, dans le TGV les emmenant à Rennes. Deux heures plus tard, la réunion s'est très bien passée, et le client s'est montré très satisfait. Anne-Lise et Hugues peuvent se féliciter, d'autant que leur chef a été très impressionné par la somme de travail qu'ils ont abattue en 48 heures. L'urgence a donc parfois du bon, le stress du moment pouvant être un stimulant pour se surpasser.

Mais, bien souvent, l'urgence n'est que la conséquence logique d'un manque d'organisation et de dysfonctionnements internes. De plus, il est difficile de se sortir d'un tel cercle vicieux, chaque projet devenant urgent à tour de rôle, au risque de prendre du retard. Au final, quand l'urgence devient une habitude, il n'y a plus de place pour le surpassement, car chacun a une capacité de travail finie. De surcroît, le travail dans l'urgence ne permet pas la prise de recul nécessaire à l'expression de la créativité.

Idée reçue n° 2 : « C'était mieux avant ! »

Le jeune ingénieur Méthodes qui s'apprête à mettre en œuvre un changement dans l'atelier de production, imagine déjà contre lui les oppositions des vieux opérateurs. Il se les figure passésistes, refusant tout changement. Combien de fois devra-t-il entendre cette vieille rengaine : « C'était mieux avant ! » ? Il est vrai que les changements, en particulier lorsqu'ils impliquent l'apprentissage de nouvelles méthodes de travail, sont difficilement acceptés. Pour notre jeune ingénieur, cela est dû à la vision court-termiste des opérateurs qui ne voient que la surcharge ponctuelle de travail sans en comprendre les enjeux. Il pense que les séances de formation permettront de vaincre ces réticences et de faire comprendre à tous que les changements sont porteurs d'une amélioration à long terme.

Mais depuis 15 ans qu'il travaille sur la chaîne, Robert en a vu passer des jeunes ingénieurs Méthodes ! D'après son expérience, celui-là, comme les autres, sera parti dans un an, et son remplaçant arrivera, lui-aussi, avec son lot de nouveaux projets, parfois incompatibles avec ceux de son prédécesseur. Quel intérêt alors de se mobiliser sur ce projet ?

Ce n'est donc pas toujours une vision court-termiste qui guide les oppositions de l'opérateur. Et les jeunes ingénieurs Méthodes ont trop souvent un horizon limité aux échéances de leurs projets. C'est donc au management d'avoir une vision sur le long terme, de profiter du retour sur expérience de tous les intervenants pour assurer une bonne continuité des actions menées.

Idée reçue n° 3 : « Il y a encore un truc qui m'est tombé dessus vendredi à 17h30 »

Martin, responsable Maintenance, s'apprête à partir en week-end avec ses collègues après avoir passé une journée très calme. Soudain, une sirène retentit et Martin n'a pas besoin de se retourner pour savoir qu'il peut dire adieu à sa soirée : la machine 34 est encore tombée en panne. Victime d'un coup du sort, il envie son collègue Philippe, responsable Prototype, qui, lui, peut maîtriser son emploi du temps et se projeter dans l'avenir avec certitude sans être interrompu par les tracas du quotidien.

Et pourtant, ce soir, Philippe aussi va devoir rester plus longtemps que prévu. Il s'est en effet vu attribuer une demande d'homologation technique qu'il doit traiter dans l'instant. Dans son cas, cette urgence aurait pu être évitée si le coordinateur du programme avait demandé plus tôt dans la semaine le lancement en production de la présérie. Philippe aurait pu alors prendre de l'avance et effectuer l'homologation à temps. Mais le coordinateur n'a tenu compte que de son propre emploi du temps sans mesurer les conséquences de son action sur le travail de ses collaborateurs.

L'imprévu n'est donc pas toujours l'apanage des métiers opérationnels et touche également les équipes projet. Toutefois, la coordination des horizons temporels des différents acteurs permettrait, dans bien des cas, d'éviter ces situations d'urgence.

Idée reçue n° 4 : « Vivement la retraite ! »

Ce refrain est si souvent répété que même certains employés de trente ans à peine le prennent à leur compte. Leur quotidien se résume à la pause café à 10h, le déjeuner de 12h30 à 14h, puis le départ du bureau à 16h27 pour avoir le bus de 16h31. Jour après jour, ce scénario se répètera jusqu'à la retraite.

Leurs horizons temporels sont dissous, sans échéance professionnelle, comme la fin d'un projet ou la perspective d'une évolution de carrière. Leur travail n'est rythmé que par des échéances personnelles.

A l'inverse, Jürgen, gestionnaire de production, est toujours aussi motivé à 55 ans. Il vient d'avoir un entretien d'étape avec son chef de groupe. Ce dernier lui a assigné de nouveaux objectifs très motivants, en particulier la participation au projet de *lean manufacturing*. Si le projet réussit dans son usine, il aura la chance d'aller former dans deux ans ses collègues américains. Jürgen ne voit pas le temps passer au travail, et en saute même parfois sa pause déjeuner.

Ainsi, la démotivation des employés proches de la retraite n'est pas inévitable. Un bon management doit, dans la mesure du possible, donner à chacun des objectifs et des perspectives permettant aux employés de s'appropriier les horizons temporels de l'entreprise et de les aligner avec les leurs.

Idée reçue n° 5 : « J'ai pas l'temps, j'suis débordé »

Chaque nouvelle tâche se heurte au temps disponible pour le faire. Et là, un cortège d'obstacles se dresse : réunions, déplacements, autres échéances plus importantes, incompatibilité des emplois du temps. Le temps apparaît donc comme une contrainte objective, non compressible et difficile à remettre en cause.

Pascal travaille au service logistique où il est chargé d'une mission sur la gestion des flux dans l'usine. Aujourd'hui, son chef lui a demandé de réfléchir à la manière de présenter la bibliothèque de procédures sur l'intranet. Mais il lui a répondu qu'entre deux réunions, le projet occupe tout son temps. Il ne peut donc pas s'y atteler. En revanche, quand une demi-heure plus tard, Marine vient lui demander d'enquêter sur la disparition d'un stock dans le système, il libère sans peine deux heures pour le faire.

Pascal n'a pas menti, son emploi du temps est très chargé. Toutefois, ce n'est pas par manque de temps qu'il a refusé la tâche demandée par son patron et accepté celle

de Marine. Il a hiérarchisé ses priorités en fonction de l'intérêt qu'il leur porte plutôt que de leur importance pour l'entreprise. Le fait d'être débordé lui donne la latitude de choisir ce qu'il fera en premier. Et comme dans bien des cas, Pascal privilégie la tâche immédiate : il est plus facile de se laisser entraîner dans le court terme plutôt que de réfléchir sur le long terme. En effet, la satisfaction d'un résultat rapide et tangible peut l'emporter face à la rigueur et la ténacité nécessaires pour s'atteler régulièrement à une tâche dont on ne sait pas le terme.

LE TEMPS ORGANISÉ PAR L'ENTREPRISE

Si chaque individu a ses propres horizons temporels, l'entreprise ne se limite toutefois pas à la somme des collaborateurs. Chaque service et chaque niveau de responsabilité ont leur propre appréhension du temps. Cette hétérogénéité peut créer des dysfonctionnements que l'entreprise doit prendre en compte et parvenir à gérer malgré les imprévus.

Idée reçue n° 6 : « La gestion des plannings, c'est une affaire de pro ! »

Car après tout, le temps, c'est de l'argent ! Et il n'est évidemment pas question pour les employés d'une entreprise de se tourner les pouces ou d'être sous-productifs. Ces merveilleux outils que sont les P.D.A., les rendez-vous fixés par messagerie, les feuilles de routes à profu-



© Richard Kalvar / MAGNUM PHOTOS

Il existe à toutes les échelles de l'entreprise, des horizons temporels propres à chaque acteur, qu'il s'agit de mettre en relation et dont il convient d'assurer la cohérence. Homme, groupe, entreprise : tous trois ont leur propre horizon temporel, leur façon de le vivre, et de le gérer.

belle mécanique des PIC et PDP de l'ordonnement des tâches aurait été perturbée par une commande tardive. On chuchote dans les couloirs du siège que les commerciaux n'auraient jamais leurs outils marketing à temps malgré un rythme qui se répète à l'identique d'un semestre à l'autre. Enfin, une légende veut que les serveurs informatiques commandés depuis plus d'un an ne soient toujours pas arrivés.

Ainsi, il semble qu'il faille se résoudre à penser que l'entreprise est, par nature, confrontée à des aléas qui perturbent son fonctionnement optimal. Et si les Sokapi, Nagula, et autres modèles de la marque sont livrés de façon stupéfiante presque en temps et en heure, c'est qu'à une somme d'imprévus, les acteurs de l'entreprise sont capables de répondre par une somme d'improvisations transparentes pour le client.

sion, plannings opérationnels, ou autres PIC, PDP, Agenda Lotus®, Microsoft Project® et Schémas opérationnels de développement®™ sont là pour garantir à tout moment une gestion professionnelle du temps. Bref, vous le saviez, on n'est pas chez Botal pour négotier, et tous les acteurs interagissent avec la précision d'une mécanique bien huilée que rien ne saurait perturber. La saisonnalité des ventes se répercute sans accroc sur une saisonnalité parfaitement contrôlée des stocks, les tendances sont toujours anticipées et, lorsque quelqu'un doit quitter son poste, ce n'est pas sans avoir formé de manière intensive son successeur : sans surprise, l'entreprise sait gérer le temps qui s'impose à elle.

Et pourtant... On aurait vu certains opérateurs créditer leurs heures à une tâche dite « en attente de travail ». La

Idée reçue n° 7 : « Le chef n'a pas à s'occuper des menus détails quotidiens... »

L'image du chef la plus répandue dans l'entreprise est celle d'un penseur froid, isolé dans son grand bureau de l'étage Direction, fixé sur des horizons lointains pour décider des grandes orientations stratégiques. Il est délivré des préoccupations quotidiennes qu'il délègue à ses adjoints, eux-mêmes répartissant les tâches entre leurs subordonnés. Libéré des problèmes immédiats et de l'urgence permanente, il peut consacrer son temps et ses efforts au long terme, pour fixer un cap à tenir, sans place pour le doute.

La réalité est en fait beaucoup plus contrastée : le PDG du groupe Botal se sent investi de la charge de valider le moindre slogan publicitaire, alors qu'il pourrait déléguer cette tâche au responsable marketing. On a aussi surpris le représentant qualité du projet R2D2 rressurant des boulons de voitures le samedi dans un parking désert, de peur que ces retouches soient mal faites par les opérateurs le lundi suivant.

Ainsi, même le chef n'est pas dégagé des soucis immédiats. Ce retour aux considérations de court terme est même bénéfique, obligeant les supérieurs à rester en contact avec leurs subordonnés en partageant leurs préoccupations. Cela lui permet aussi de réaliser la jonction entre court et long terme, et de motiver ces collaborateurs.

Cependant, il ne doit pas y consacrer trop de temps, d'une part pour ne pas interférer avec le travail de ses subordonnés, et surtout pour conserver une vision de long terme afin de donner une cohérence à l'ensemble des actions, en les faisant tendre vers une même direction. Mais pas facile d'être disponible quand on doit traiter plus de 100 mails par jour, grâce à la manie du « je mets le chef en copie de tout ! »...

Idée reçue n° 8 : La réunionite, fléau de l'entreprise...

On est tout le temps en réunion. Impossible de trouver le moindre créneau horaire commun: si ce n'est pas l'un, c'est l'autre qui est pris par une réunion de service, avec son chef, avec le nouveau stagiaire... Le travail est devenu une succession de réunions et plus aucune réflexion productive n'a lieu. On arrive le matin, on prépare la réunion de fin de matinée. Si on n'en a aucune à préparer, on en a une à débriefer. Certes, les réunions sont espacées et du temps est théoriquement laissé libre pour le travail personnel, mais elles s'éternisent pendant des heures ! Et parfois, elles ne servent qu'à programmer la réunion suivante. Bref, le monde du travail serait, selon les spécialistes, atteint de la réunionite aiguë, maladie grave qui empêche tout travail productif.

Cependant, les réunions sont aussi un outil indispensable pour coordonner et optimiser les efforts. Ainsi, le

groupe Botal comporte plusieurs bureaux d'étude sur les matériaux qui se plaignent de se retrouver constamment en réunion. Dans les faits, chacun développe de son côté des produits similaires sans jamais communiquer et aucune coordination n'a lieu. Une simple réunion suffirait à optimiser un travail qui est sans aucun doute redondant.

De la même façon, le pilote 'équipement intérieur' du nouveau projet R2D2 se plaint systématiquement de ne jamais être au courant des derniers choix de son chef de projet... Une solution simple et radicale serait sans doute d'assister aux réunions de pilotage auxquelles il omet sans faille de se rendre sous prétexte que la réunion ne sert à rien.

Ainsi, les réunions ont le mérite de coordonner les efforts, d'harmoniser et de clarifier les échéances. Si elles paraissent inefficaces, c'est qu'elles sont mal préparées et conduites, et engendrent redites, retards, tensions... Ce n'est donc pas la fréquence des réunions qui doit être remise en cause, mais bien plus leur organisation. Des marges de manœuvre importantes pourraient être dégagées en imposant notamment une contrainte de durée (1h maxi), un ordre du jour préalable et spécifique, une limitation du nombre de participants, etc.

Idée reçue n° 9 : « A la compta, ils travaillent une fois par an... »

C'est bien connu, le service comptabilité ne se réveille qu'une fois par an, lorsqu'il s'agit de harceler tous les services à la recherche de données à consolider en vue du rapport annuel. Quant à la production, elle se plaint d'une baisse de la charge des sites industriels, se révèle incapable de faire face à un pic soudain de production mais ne répond jamais au-delà de 16h, RTT oblige. Du côté du service Achats, activité frénétique en fin de mois pour les commandes mensuelles, calme plat le reste du temps.

Travailler dans une entreprise, c'est être sollicité à intervalles réguliers par des services qui, le reste du temps, dorment et se révèlent en général incapables de répondre à une demande pressante. Comme chaque fin de mois, le service informatique est mobilisé sur le serveur qui fonctionne de mieux en mieux. Mais au même moment, Julie a besoin d'assistance : sa messagerie ne fonctionne plus alors qu'elle a besoin d'envoyer son dixième fichier de 15 Mo de la matinée. « Evidemment, ça ne répond pas, ils sont tout le temps à la machine à café ! ».

Ainsi, chaque service a des horizons temporels et des rythmes qui lui sont propres. Dès que deux services entrent en interaction, ces horizons s'entrechoquent et créent des conflits. Le demandeur ne conçoit pas que ce qui pour lui est une urgence ne soit pas traité comme tel par son interlocuteur tandis que ce dernier n'accepte pas que son propre horizon temporel soit perturbé

par cette demande. Parce que nous ne comprenons pas les horizons temporels du service d'à côté, nous sommes incapables de les intégrer en amont dans notre propre échéancier et d'assurer ainsi la bonne articulation de l'ensemble.

L'ENTREPRISE ET SON ENVIRONNEMENT DANS LE TEMPS

L'entreprise peut aussi être vue de l'extérieur comme une entité indivisible avec ses temps propres. Ses horizons temporels sont souvent liés à ceux de son environnement, comme l'affirment ces idées reçues.

Idée reçue n° 10 : « Le client veut tout, tout de suite, et le fournisseur est toujours en retard »

Il y a quelques années encore, les trois quarts des commandes passées par Botal auprès de ses fournisseurs étaient en mode dit « normal », c'est-à-dire avec un délai de livraison d'un mois. Aujourd'hui, la majorité des commandes sont passées en mode « critical », pour lequel le délai de livraison est beaucoup plus court (une à deux semaines). En outre, comme les aviateurs, le groupe Botal assigne maintenant à tous ses sous-traitants un objectif de ponctualité des livraisons de 99,7 %.

Cette pression de plus en plus forte du constructeur sur ses fournisseurs s'explique bien sûr par la volonté des consommateurs qui exigent que leur véhicule leur soit livré dans les plus brefs délais. Mais c'est aussi la conséquence de la volonté actuellement manifestée par le groupe Botal de diviser par deux les stocks de sécurité dans ses usines.

Quant aux fournisseurs, ils ont bien du mal à suivre la cadence. L'équipementier automobile IKZ est l'un des principaux sous-traitants de Botal. Il vend ses produits sur un marché de niche qui tend à devenir de plus en plus concurrentiel. Pour ne pas perdre de part de marché, les commerciaux d'IKZ ont dû s'engager envers le constructeur automobile à livrer certains de leurs produits dans des délais plus courts que les temps de fabrication ! Ainsi, la peur de perdre des clients entraîne des dysfonctionnements qui se répercutent en amont, dans toute la chaîne de production.

Idée reçue n° 11 : « Tout va de plus en plus vite ! »

Confrontés à des clients qui veulent tout, tout de suite, constructeurs et fournisseurs se sont vite rendu compte que la maîtrise du temps constituait un facteur clef pour livrer toujours plus vite et obtenir ainsi des avantages concurrentiels.

Afin d'accélérer les échanges d'information entre le constructeur et ses fournisseurs, le groupe Botal a développé le *Vendor Management Inventory*. Ce système permet au fournisseur de connaître à tout moment, *via* Internet, le niveau des stocks chez le constructeur, niveau qu'il s'est engagé, de manière contractuelle, à maintenir entre une limite minimale et une limite maximale.

En interne, le groupe Botal a appliqué de nouvelles solutions, comme le *lean manufacturing*, une révolution qui permet de raccourcir drastiquement les horizons temporels de la production, et par là de répondre à des contraintes clients de plus en plus pressantes. Ces évolutions étaient de toute façon nécessaires, dans la mesure où il n'était pas envisageable de continuer à répondre à l'accélération de la demande par une accélération du rythme de travail des opérateurs, ou par une automatisation qui est déjà largement effective dans l'industrie.

Finalement, les entreprises ne font que suivre le mouvement d'accélération global des échanges induit par les nouvelles technologies de l'information, mais n'ont pas fondamentalement choisi de travailler en sur-régime.

Idée reçue n° 12 : « Lance la macro et tu connaîtras l'avenir...! »

Au lancement d'un nouveau véhicule, le responsable des coûts et le chef de projet déterminent, grâce à une macro Excel, la valeur actualisée nette du projet, et statuent ainsi sur sa rentabilité. L'un des paramètres à renseigner est le nombre de véhicules vendus chaque année, qui, par définition, ne peut pas être connu avec certitude à l'avance. Ainsi, l'exercice donne lieu à un jeu de tâtonnements successifs pour aboutir à un résultat acceptable. Outre le caractère scientifiquement contestable de la méthode, il faut noter que les personnes qui effectuent ces calculs se reposent entièrement sur un logiciel qui n'est pas toujours adapté à leur projet, et qui s'apparente bien souvent à une « boîte noire » dont plus personne ne maîtrise réellement le fonctionnement. Enfin, le logiciel économique ne permet pas de prendre en compte des gains potentiels en termes d'image de marque par exemple. Les outils financiers donnent donc une vision limitée de l'avenir, qui, mal interprétée, peut induire de mauvaises décisions.

Pour autant, les différents calculs effectués pour prévoir l'avenir (prévisions boursières, prévisions de vente, etc.) ont souvent un caractère auto-réalisateur : quand une action voit sa note baisser, et ensuite son cours baisser lui aussi, cela ne démontre pas que l'agence de notation est capable de prédire l'avenir, mais qu'elle est capable de l'influencer. De même, une entreprise, une fois fixé son objectif de vente, mettra tout en œuvre pour l'atteindre...

Idée reçue n° 13 : « C'est la faute des actionnaires ! »

A chaque fin de semestre, c'est pareil : une agitation anormale s'empare de toutes les usines avant la publication du chiffre d'affaires du groupe Botal. Aux alentours du 25 juin, plusieurs gestionnaires demandent avec insistance que des commandes qui traînent depuis parfois des semaines soient finies dans l'urgence, dans l'espoir de pouvoir encore facturer le client sur le semestre en cours, et ce, même s'il faut pour cela bouleverser une bonne partie de la planification.

Dans le même ordre d'idées, les *hedge funds* sont aujourd'hui les maîtres de la gestion spéculative. Leurs techniques sophistiquées tendent plutôt à privilégier l'arbitrage entre actifs financiers qu'ils estiment sous- ou sur-évalués. Ils sont souvent accusés de déstabiliser le marché, et par voie de conséquence les entreprises, en privilégiant la rentabilité de court terme de leurs investissements, par opposition aux logiques industrielles de long terme.

De manière générale, la logique financière des actionnaires a amené à créer toujours plus d'indicateurs pour juger de la performance (mensuelle, trimestrielle) des différents acteurs de l'entreprise : se sentant jugés sur ces indicateurs, ces derniers privilégient naturellement des démarches court-termistes.

Cependant, *a contrario*, les majors pétroliers investissent aujourd'hui de plus en plus dans les énergies renouvelables (biocarburants, énergie solaire, éoliennes...) et semblent plus se positionner sur le segment des entreprises « pourvoyeuses d'énergie » que sur celui des entreprises pétrolières. L'épuisement des réserves de pétrole est en effet estimé à 80 ans (pour les plus optimistes) et ces investissements sont donc le signe d'une vision à long terme de l'avenir. Parfois, comme dans le cas du groupe pétrochimique FZA, c'est le poids de l'opinion publique qui peut pousser une entreprise à engager des actions de changement sur le long terme. Ainsi, le consortium a-t-il mis en place une vraie directive Sécurité Groupe, depuis une fuite très médiatisée survenue récemment dans l'une de ses usines.

L'importance respective du court terme et du long terme dans la vie de l'entreprise dépend donc fortement de la taille et du secteur d'activité. Les entreprises impliquées dans l'énergie ou les ressources naturelles, par exemple, sont naturellement amenées à travailler sur le long terme. De la même façon, les contrats aéronautiques excluent généralement une rentabilité à court terme : les frais de développement d'un programme sont tellement élevés que les avionneurs et leurs sous-traitants ne peuvent espérer gagner de l'argent sur un nouveau projet qu'au bout de plusieurs années. Il nous

semble donc hasardeux de rapprocher les arbitrages court-terme / long-terme des seules logiques financières et industrielles.

Idée reçue n° 14 : « Du passé, faisons table rase ! »

Simon est resté quarante ans au même poste, bureau 4056. Chargé des plans au Bureau d'études, il avait la réputation de connaître tout l'historique des moteurs développés par Botal. Simon est parti à la retraite il y a cinq ans. Aujourd'hui encore, le Bureau d'études a du mal à se relever de cette perte de connaissances. Les plans ne sont pas à jour, et plus personne ne se rappelle de toutes les modifications qui ont eu lieu.

Ayant pris conscience de cette réalité, Botal a installé un système informatique, Qualiges, qui répertorie l'ensemble des procédures et des documents de travail pour toutes les activités du groupe. Chacun d'eux précise le temps durant lequel ils doivent être archivés pour pouvoir tracer toutes les opérations. De même, les problèmes clientèle étaient autrefois mal tracés tout au long de la vie du véhicule. Aujourd'hui, l'objectif est de faire fonctionner un logiciel de retour d'expérience précis pour quantifier les forces et les faiblesses de ces équipements. Néanmoins, c'est déjà le deuxième système du genre mis en place au cours des cinq dernières années. Ceci montre l'importance croissante de la pérennisation de l'information numérique.

Le problème du maintien du savoir dans le temps est crucial pour bon nombre d'entreprises. Cependant, elles cherchent de plus en plus des moyens pour faire des expériences du passé un atout pour l'avenir.

DES DYSFONCTIONNEMENTS INÉVITABLES MAIS À MINIMISER

Ainsi, la multitude d'horizons temporels de l'entreprise est la résultante d'interactions complexes d'objectifs non alignés. Compétence et lucidité des individus, coordination et organisation entre les services, pertinence de la stratégie de l'entreprise et efficacité des relations avec son environnement, tels sont les enjeux d'une bonne perception des horizons temporels qui s'imposent à tous ces niveaux.

Face à cette complexité, les dysfonctionnements et gaspillages sont inévitables : c'est face à leur minimisation que l'on pourra dire des différents acteurs qu'ils ont géré l'entreprise de façon cohérente et efficace.