



## Le cadre temporel de l'organisation

### NOTIONS

- ▶ Horizon et période.
- ▶ Actualité et pérennité de l'information, veille informationnelle.
- ▶ Prospective en matière d'activités : enquête.
- ▶ Outils de planification, de gestion du temps, calendrier prévisionnel.

### CAPACITÉS

- ▶ Expliquer en quoi le temps est source d'incertitude.
- ▶ Identifier, en lien avec le contexte proposé, les temps caractéristiques de l'organisation.
- ▶ Expliquer pourquoi, au sein de l'organisation, il peut y avoir des rétentions et de l'asymétrie d'informations.
- ▶ Repérer l'importance d'une information actualisée pour prendre des décisions pertinentes.

## Synthèse rédigée

Gérer, c'est prendre des risques. Il convient de les prévoir et de les anticiper. La recherche de l'efficacité doit prendre en compte le temps dans ses différentes dimensions (par exemple les délais de réaction, la durée de mise en œuvre) et les risques qui y sont associés.

La pertinence et l'efficacité des décisions prises dépendent donc non seulement de la qualité de l'information obtenue et utilisée, mais aussi de la prise en compte du temps et du risque.

L'horizon temporel de l'organisation s'échelonne entre le court, moyen et le long terme. Le découpage du temps en périodes est lié aux contraintes institutionnelles (durée du travail, publication des résultats, etc.), sectorielles (fluctuations saisonnières, longueur du cycle de production, ouverture des marchés, etc.), et technologiques propre à chaque organisation.

Pour gérer au mieux ses contraintes temporelles, l'organisation utilise généralement des outils et des méthodes d'aide à la prévision par rapport au temps.

### 1. Quelle est la place du temps dans la prise de décision ?

#### A. Horizon temporel et incertitudes

La prise de décision se fait en univers incertain. Elle fait courir un risque à toute l'entreprise car rien ne garantit son succès. La décision est donc essentielle pour le maintien en vie et le développement de toute organisation.

La valeur de l'information disponible dépend de son degré d'incertitude. On parle d'avenir certain lorsque l'information est actuelle, complète, fiable et a un coût raisonnable, d'avenir

aléatoire lorsque l'information obtenue est toujours valable quelques années plus tard (elle doit donc être pérenne car les informations à long terme sont généralement instables et avec un degré d'incertitude élevé) et d'avenir incertain lorsque les informations ne sont pas toujours fiables et qu'elles sont entre l'actualité et la pérennité.

En améliorant la connaissance, l'information permet de réduire l'incertitude et facilite la prise de décision. Mais pour être utile à la prise de décision, l'information doit subir des traitements :

- la collecte d'information : elle vise à rassembler et sélectionner des données à partir de sources diverses (technologiques, scientifiques, commerciales...);
- l'analyse de l'information : elle consiste à faire un travail de validation et d'interprétations de ces informations ;
- la synthèse de l'information : elle permet la prise de décision par le manager.

Les décisions sont classées en fonction de leur horizon temporel, c'est-à-dire d'une durée de temps variable selon les organisations : le court terme (quelques heures, semaines à quelques mois), le moyen terme (entre 2 et 5 ans) et le long terme (plus de 5 ans).

Cela permet à l'organisation de prendre des décisions, c'est-à-dire de faire des choix en fonction des objectifs fixés.

Le théoricien Igor Ansoff a distingué trois types de décisions :

- les décisions de type opérationnel : Dans ce cas la décision est répétée et prise par les agents d'exécution, sur une période à court terme. Ces décisions courantes ou opérationnelles s'inscrivent dans le court terme. Elles ont souvent un impact local, quotidien sur un poste de travail ou pour une opération déterminée (gestion des stocks, promotion des ventes) ;
- les décisions de type tactique : cette décision périodique est prise par l'encadrement. Elle apporte son soutien à une fonction spécifique de l'entreprise (comme les décisions comptables, l'organisation du travail, l'acquisition d'outillage) et produit ses effets sur le moyen terme ;
- les décisions de type stratégique : la décision est unique. Elle est prise par la direction générale, pour une durée de long terme. Elle porte essentiellement sur le choix des produits/services et des marchés.

Différentes sources d'incertitude peuvent impacter les activités d'une organisation en la perturbant du fait d'un contexte général (économique, politique, technologique, environnemental, écologique, etc.) plus ou moins favorable mais qui peut parfois être anticipé (donc minimisé) du fait de l'expérience, de la veille informationnelle (technologie, sociale, écologique, législative, etc.), de l'importance du service recherche & développement des organisations.

## **B. Périodes et contraintes temporelles**

Le temps, dans l'organisation, se segmente en périodes plus ou moins longues (heures, jours, mois, trimestre, semestre, année). On peut parfois parler de saisonnalité dans certains secteurs d'activités (loisirs, BTP pour les travaux en extérieur notamment).

Cette segmentation en périodes permet une planification prenant en compte les contraintes de type :

- institutionnel : légales, fiscales ;
- sectorielles : variations saisonnières / pic d'activité ;

– et/ou technologiques : anticiper et/ou suivre le développement des TIC notamment des réseaux sociaux etc.).

## **2. Quelle est l'importance de l'information dans la prise de décision ?**

### **A. Actualité et pérennité de l'information**

Pour évaluer l'information, on procède en plusieurs étapes :

- la première étape est un travail d'identification qui permettra de juger de la fiabilité de l'information recueillie (auteur, source) ;
- la deuxième étape est la vérification de la pertinence de l'information par rapport à la problématique ;
- la troisième étape est la vérification de la qualité de l'information (information contrôlée permettant de faire appel au sens critique du lecteur) ;
- la quatrième étape est la vérification de l'actualité de l'information (éviter les informations obsolètes),
- la cinquième étape est la vérification de la rentabilité de l'information en tenant compte de son coût (achat, temps de travail pour la recherche, la collecte, l'analyse, la capitalisation, le stockage, la diffusion de l'information...).

### **B. Veille informationnelle et enquête**

Pour réduire les risques, les incertitudes liés au temps et ainsi prendre des décisions, l'organisation doit disposer d'informations actualisées et pérennes. Pour cela, elle met en place des outils de prospective tels que la veille informationnelle et l'enquête.

Une veille informationnelle est l'ensemble des stratégies mises en place pour rester informé, en y consacrant le moins de temps possible et en utilisant des processus de signalement automatisés. » La veille est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement c'est-à-dire des menaces et des opportunités.

L'enquête est un outil qui permet à toute organisation de recueillir des informations sur son environnement. Il est possible d'obtenir des informations ciblées sur les préoccupations de l'entreprise.

Il existe différentes méthodes utilisées dans le cadre des enquêtes :

- le questionnaire dont la formulation repose sur de nombreux paramètres, notamment des paramètres psychologiques afin que les organisations puissent anticiper des tendances de consommation, des besoins latents par exemples ;
- le panel est un échantillon permanent systématiquement interrogé. Il permet de connaître le marché et ses variations dans le temps ou de contrôler des résultats. Les mêmes consommateurs réalisent des relevés systématiques sur une période définie (semaine, mois, trimestre, année) afin de réaliser une « photographie précise », un « état des lieux » réel quant à leurs habitudes de consommation par exemple ;
- le sondage s'appuie sur un échantillon représentatif de la population pour apporter une connaissance du marché (niveau de satisfaction de la clientèle, habitudes de consommation

des français sur un type de bien/service, attentes des consommateurs et fréquence d'achat, etc.).

### **3. Quels sont les outils de gestion de temps ?**

Afin de gérer au mieux le temps dans les organisations, c'est-à-dire de réduire les incertitudes liées au temps et de planifier ses prises de décisions, son activité, celles-ci ont à leur disposition divers outils de planification, de gestion du temps tels que :

- des tableaux de répartition des tâches, qui permettent de visualiser les tâches réparties entre plusieurs salariés avec des objectifs de temps,
- des calendriers prévisionnels : agendas papiers ou électroniques (individuels ou collectifs), plannings anticipant les périodes d'activité (pics)
- des diagrammes de Gantt : c'est une représentation schématique répertoriant toutes les tâches à accomplir pour mener à bien un projet. Ils indiquent la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées en tenant compte des contraintes d'antériorité de certaines tâches.