

# LA PRISE EN COMPTE DES TEMPS ET DES DELAIS DANS LES MAIRIES : ETUDE DE LA DEMARCHE D'UNE VILLE MOYENNE

Caroline TAHAR\*

## Résumé

*Face aux bouleversements de l'organisation du temps de nos sociétés modernes et au sentiment de manquer de temps, des mairies ont compris qu'il était urgent de gérer la temporalité. Qu'elles aient mis en place des politiques temporelles ou non, de nombreuses municipalités cherchent à mieux répondre aux besoins des usagers en termes de gestion du temps et des délais. Une étude réalisée au sein d'une mairie illustre l'émergence de la question de la temporalité dans les villes. Elle met également en évidence l'utilisation au sein des services municipaux de cette commune de concepts, méthodes et outils issus du management des services.*

## Mots-clés

*Contrôle de gestion, services, mairies, temps, délais*

## Abstract:

*In front of the disruption of time organization in our modern societies and the impression of lacking time, many town councils have understood that managing time is urgent. Whether they have time policy or not, they try to satisfy the users' need for time. A survey shows the emergence of temporality in municipal services. It brings out that municipal public services use some concepts, methods and tools sprung from management of services industry.*

## Keywords:

*Management control, services, municipal services, time, delivery and waiting time*

---

\* Professeur agrégé, doctorante, Université de Nantes, [caroline.tahar@univ-nantes.fr](mailto:caroline.tahar@univ-nantes.fr)

A partir du milieu des années 1980, de nouvelles pratiques de gestion et d'évaluation se développent au sein de nombreux services publics. Inspirées de la gestion privée, elles s'inscrivent dans une démarche globale de modernisation du service public. Le vote de la LOLF, en 2001, a marqué « *un tournant par rapport à la gestion publique traditionnelle* » (BAROUCH, 2010). Elle substitue une « *gestion orientée vers les résultats à la traditionnelle gestion orientée vers les moyens* » (LAMBERT et MIGAUD, 2006). Cette loi a impliqué la mise en place de nouveaux outils de pilotage et a généralisé le contrôle de gestion au sein des services de l'Etat. Une démarche analogue tend également à se développer au sein des collectivités locales. Qu'il s'agisse de Conseils généraux, régionaux ou de municipalités, elles cherchent à améliorer l'efficacité de leur gestion, en mettant en place, pour certaines d'entre elles, une organisation inspirée de la LOLF.

Cette logique de la modernisation et de la performance des services publics s'accompagne d'une réflexion sur la qualité et sur la satisfaction de l'utilisateur. De nombreux indicateurs de performance mis en place sont également des indicateurs de qualité dès lors qu'ils sont construits en prenant en compte les besoins essentiels des bénéficiaires (BAROUCH, 2010). Et parmi eux, les indicateurs temporels occupent une place importante (CORNUT-GENTILLE, 2010). En effet, au sein de ces démarches d'amélioration de la performance et de la qualité des services publics, la temporalité est de plus en plus présente. Ainsi la gestion du temps et des délais n'y est pas appréhendée sous un angle interne, mais du point de vue de l'utilisateur.

Nous avons choisi de nous intéresser au service public de proximité par excellence, aux collectivités les plus proches de la population et de ses problèmes (LACHAUME, 1997) : les mairies. Véritables « *portes d'entrée dans l'administration* »<sup>1</sup>, elles sont saisies par les habitants de questions extrêmement variées et fournissent des prestations de services d'une très grande diversité, dont certaines sont utilisées très régulièrement par les usagers. De ce fait, la question de la temporalité y occupe une place importante.

Qu'il s'agisse d'adapter les horaires ou de réduire les délais, de nombreux services publics développent des techniques et utilisent des outils issus du management des services, comme par exemple les caisses d'allocations familiales (BANCEL-CHARENSOL et JOUGLEUX, 2003) et (MAZET, 2007). Nous pouvons également évoquer les travaux sur les démarches initiées au sein d'hôpitaux (ENGEL, 2009), (JAMES, 1996) et (RIOLLOT, 1995) ou dans le domaine de la justice. En revanche, peu d'auteurs se sont penchés sur la manière dont les villes s'organisent pour réduire les délais. Nous nous proposons d'étudier, dans le cadre d'une recherche exploratoire menée au niveau d'une ville moyenne, la manière dont les communes gèrent les temps et les délais pour répondre au mieux aux attentes des usagers et améliorer ainsi la qualité du service rendu. Nous verrons s'il est possible de transférer les concepts et outils du contrôle de gestion utilisés dans les entreprises de services et s'il existe une spécificité de la gestion de la temporalité dans les services publics municipaux.

Nous commencerons par nous intéresser à la dimension temporelle de la gestion des services publics municipaux. Pour cela, nous mettrons en évidence l'émergence de la temporalité et sa prise en compte au sein des mairies. Nous verrons également quels sont les apports du management des délais dans les services. Nous présenterons ensuite la démarche menée au

---

<sup>1</sup> Entretien avec le chargé de mission évaluation à la ville de Nantes.

sein d'une municipalité de taille moyenne pour améliorer la qualité de service aux usagers et mieux gérer les temps et les délais.

## **La prise en compte de la temporalité dans les mairies**

### *La valeur du temps dans nos sociétés modernes*

La gestion et l'organisation du temps sont à l'origine de nos sociétés modernes. Mumford met en évidence le rôle de l'horloge dans l'âge industriel moderne (MUMFORD, 1934). C'est grâce à l'invention et à la diffusion de cet instrument que la production de masse a été rendue possible. Le travail des ouvriers a ainsi pu être organisé, synchronisé et surveillé. En faisant en sorte que le temps ne découle plus de la nature (le lever et le coucher du soleil, les saisons, les moissons ...) ou d'une action (la durée d'une tâche était souvent utilisée comme référence), mais qu'au contraire il organise la vie et l'activité, l'horloge a permis d'entrer dans le monde de la production et de la consommation de masse. Selon Mumford, on pourrait se passer plus facilement de ressources naturelles (il cite en 1934 le charbon, le fer et la vapeur) que d'horloges. Mais la mesure du temps, qu'elle rend possible, a des conséquences qui ne se limitent pas aux usines et au temps de travail. Ce temps « *spatialisé* » (ZARIFIAN, 2003) a synchronisé toutes les actions humaines.

La société industrielle a ainsi produit une organisation du temps fondée sur trois principes (PUECH et BOULIN, 2007) : la discipline par le travail (les sirènes et horloges imposaient les horaires au sein des usines), la synchronisation par la succession des activités (arriver à son travail le matin, en repartir en fin d'après-midi, à des horaires prévus à l'avance, et se reposer le week-end) et la synchronisation par la division sociale du travail entre les hommes et les femmes (une spécialisation des rôles des conjoints : le mari assurait l'essentiel du travail professionnel et apportait la plus grande part du revenu tandis que sa conjointe se chargeait des activités domestiques).

Du fait du basculement de nos économies industrielles vers une économie de services, deux de ces trois principes s'estompent : ceux qui concernent la synchronisation. Puech souligne la spécificité de l'économie des services du point de vue temporel : de nombreux services sont co-construits avec leurs bénéficiaires, ce qui nécessite leur présence. Ainsi, certains doivent travailler pendant que les autres consomment, d'où la montée en puissance des horaires atypiques (PUECH et BOULIN, 2007). D'autres, au contraire, sont souvent réalisés durant l'absence du bénéficiaire, tard le soir ou très tôt le matin. C'est le cas de l'entretien des locaux administratifs et commerciaux. Il n'est donc pas rare de travailler à des moments autrefois consacrés au temps libre, d'où une atténuation de la synchronisation par la succession des activités. Et même si la division sociale du travail n'a pas complètement disparu (les tâches domestiques incombent toujours majoritairement aux femmes), le travail des femmes l'a estompé.

La dernière enquête INSEE-DARES sur les conditions de travail<sup>2</sup> confirme cette évolution. Elle souligne que près des deux tiers des salariés travaillent selon des horaires que l'on qualifie habituellement d'atypiques. Un salarié sur cinq a des horaires habituellement décalés, avec de nombreuses contraintes organisationnelles : une journée de travail coupée en deux périodes séparées d'au moins trois heures, des contraintes de rythme et l'obligation de toujours se dépêcher. Il s'agit principalement de métiers en contact avec le public.

Cette désynchronisation, cet « éclatement des temporalités » (ACHDDOU, 2009), s'accompagne d'une accélération. Selon Rosa, dans la société moderne « tout devient plus rapide ». L'accélération a trois dimensions : l'accélération technique, celle du changement social et celle du rythme de vie, qui se manifeste par du stress et un sentiment de manque de temps (ROSA, 2010). Elle accroît la « dictature du temps » (ZARIFIAN, 2003). Cette fantastique discipline du temps qui structure nos sociétés est rendue possible par la débauche d'affichages du temps dont nous sommes entourés (sur les écrans d'ordinateurs, de téléphones, de fours, de radios ...). Elle nous oblige à vivre à la minute près, y compris en dehors du temps de travail, cherchant à économiser et à optimiser le moindre moment

Ainsi, d'après l'étude de la DARES, près de 40% des français déclarent manquer de temps (MEDA, 2003). Alors que le temps de travail a diminué de moitié depuis le XIXe siècle, cette situation peut paraître paradoxale (PUECH et BOULIN, 2007). Cette « pénurie temporelle » s'explique si l'on remet en cause l'opposition habituelle entre temps de travail et loisirs et si à la place, on distingue le temps contraint du temps libre (MEDA, 2003). Ce sentiment de manquer de temps est plus élevé chez les personnes qui ont fait des études, et tout particulièrement chez les femmes cadres qui ont des enfants. Il contribue donc à donner davantage de valeur au temps (CONDILLAC et LEFEVRE, 1966). En même temps se développe un sentiment d'appropriation du temps, qui n'existait pas avant le XXe siècle (VIARD, 2003). Comme il est à soi, on ne veut pas le perdre. Selon Viard, c'est pour cette raison « qu'on n'accepte pas de faire la queue à la poste, qu'on veut être servi tout de suite dans les magasins ».

Du fait de cette évolution, le temps n'a jamais eu autant de valeur. Il ne s'agit pas uniquement d'une valeur monétaire, telle que Benjamin Franklin la concevait dans sa célèbre formule « *Remember that time is money* », d'une ressource à part entière que l'on peut économiser, investir, dépenser et faire fructifier. Car le temps est bien plus précieux que l'argent, Franklin l'énonce lui-même lorsqu'il écrit que « *Time is the stuff life is made of* » (MARIENSTRAS, 2010). Le temps est une part de la vie (TAYLOR, 1994). Irremplaçable (HERVE, 2001), il est la ressource la plus précieuse. En effet, contrairement aux autres ressources, le temps ne peut être remboursé ou restitué à celui qui l'a perdu ou gaspillé. En accroissant les besoins liés au temps, la désynchronisation et l'accélération ont accru sa valeur, une valeur liée à sa rareté et à son utilité (CONDILLAC et LEFEVRE, 1966).

Face à ces bouleversements de l'organisation du temps, des municipalités ont pris conscience de l'importance de la gestion de la temporalité. Certaines ont ainsi mis en place des politiques temporelles dès le début des années 2000.

---

<sup>2</sup> Enquête « Conditions de travail » 2005. Les enquêtes « Conditions de travail » sont organisées et exploitées par la DARES depuis 1978. Elles sont renouvelées tous les sept ans : 1984, 1991, 1998, 2005. Les réponses se réfèrent aux conditions de travail telles qu'elles sont perçues par les enquêtés. Ceux-ci appartiennent à tous les secteurs d'activité, y compris la fonction publique.

### *L'émergence de la question de la temporalité dans les mairies*

Les premières réflexions et décisions concernant la temporalité dans les municipalités ont concerné plus précisément la désynchronisation. Des « *politiques temporelles* » ont permis d'adapter les horaires et de réduire les temps de transport. Mais la gestion du temps est également perçue au sein des municipalités comme un facteur de satisfaction des usagers et donc de performance du service public.

Une loi italienne<sup>3</sup> sur l'autonomie locale est à l'origine des politiques temporelles. Elle a donné aux municipalités « *le pouvoir de coordonner les horaires des commerces, des services publics afin d'harmoniser les activités des services et l'ensemble des exigences des usagers* ». C'est ainsi qu'ont été élaborées des politiques qui, « *en partant de la nécessité de rendre compatibles de multiples horaires, ont cherché à améliorer la qualité de vie dans les villes* » (JUNTER, 2009). Des « *bureaux des temps* » ont ainsi été créés avec pour objectif de rationaliser les horaires, de mieux prendre en compte les besoins des usagers, de mettre en œuvre des actions concrètes en faveur de l'égalité entre les citoyens selon leur âge, leur position sociale, leur sexe.

En France, c'est en 2001 que la question de la prise en compte du temps par les municipalités est apparue officiellement avec la publication d'un rapport parlementaire, « *Le temps des villes* » (HERVE, 2001). Il recommandait aux mairies de mettre en place des « *politiques temporelles* » à l'aide de « *bureaux des temps* » pour améliorer « *la qualité de vie pour tous* » en conciliant les temps. L'objectif principal était d'adapter le rythme des villes à ceux de leurs habitants (ACHDDOU, 2009) en agissant sur les « *producteurs de temps* » (HERVE, 2001) (entreprises, commerces, transports, établissements scolaires, etc.). La question des services publics y occupait une place importante, notamment la question de l'adaptation de leurs horaires aux évolutions de la société.

Au sein des premières villes qui ont mis en œuvre des « *politiques temporelles* » (Poitiers, Paris, Rennes et Lyon), les « *bureaux des temps* » se sont intéressés en priorité à la question du temps sous le double angle des horaires et des temps de déplacement. Ils ont ainsi été à l'origine de nouveaux services publics à horaires décalés ou élargis et de regroupement de services destinés à éviter les déplacements multiples. Initialement associés à l'égalité hommes-femmes (JUNTER, 2009), ces bureaux des temps ont eu tendance à évoluer vers la question plus globale de l'amélioration du service à l'utilisateur. C'est très net à Paris où l'adjoint en charge du bureau des temps est également responsable de la qualité des services publics municipaux et de l'accueil des usagers, ainsi qu'à Poitiers où la Première adjointe est déléguée à la modernisation administrative, à l'administration générale, à l'accueil du public et à l'agence des temps.

Aujourd'hui, qu'elles aient un « *bureau des temps* » ou pas, de nombreuses municipalités ont compris que répondre aux attentes des usagers quant à l'adaptation des services publics à leur rythme de vie ne peut se limiter au simple élargissement de l'amplitude horaire. C'est ce que confirme une récente enquête menée pour la ville de Paris<sup>4</sup>. Interrogés sur leurs attentes, les

---

<sup>3</sup> Loi 142/1990, article 36.

<sup>4</sup> Etude ACEMIS, Ville de Paris, 2010.

usagers évoquent spontanément d'autres sujets liés à la temporalité : la volonté de « *ne pas perdre de temps* » dans certaines phases de leur « *parcours usager* » et la volonté de « *prendre leur temps* » ou qu'on « *leur consacre du temps à d'autres étapes* », lorsque le temps est créateur de valeur pour l'utilisateur (par exemple, si la situation de l'utilisateur nécessite l'aide d'un agent). Selon cette étude, adapter l'accessibilité des services aux rythmes de vie des usagers, c'est agir sur plusieurs leviers. Le premier levier concerne les horaires qu'il faut « *élargir ou segmenter dans une approche géographique* ». Le second concerne le temps de parcours de l'utilisateur, c'est-à-dire le délai global entre le début d'une démarche et sa réalisation complète. Il est donc nécessaire de « *raccourcir les parcours et de s'adapter aux rythmes d'usages* » en réduisant les temps inutiles au profit de ceux qui créent de la valeur.

Le rapport parlementaire « *Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs* » (CORNUT-GENTILLE, 2010) confirme l'importance de la temporalité. Il fait état du jugement extrêmement négatif porté par les usagers des services publics sur les aspects liés à la gestion du temps, notamment les temps d'attente, les délais de traitement et l'identification du bon interlocuteur (une recherche qui allonge les démarches). Pour plusieurs « *événements de la vie* » (« *J'établis ou renouvelle mes papiers d'identité* », « *je fais construire* », etc.), il recense les attentes des usagers en matière de réduction des délais de délivrance, d'amélioration de l'information sur ces délais, de diminution du nombre de déplacements et de l'attente totale qui en découle. On retrouve ainsi dans ce rapport l'idée de « *parcours usager* » bien que cette notion ne soit pas clairement énoncée. De plus, il préconise la mise en place d'indicateurs temporels dans les administrations tout en rappelant qu'ils doivent être interprétés avec prudence car « *un délai moyen peut cacher des situations extrêmement différentes et parfois intolérables* ».

En plus de l'amélioration de la satisfaction des usagers, gérer la temporalité peut également permettre aux municipalités de rationaliser la gestion des services publics. Ainsi la mise en place de regroupements de services sous la forme de guichets uniques réduit la perte de temps pour l'utilisateur liée aux déplacements d'un lieu de prestation à un autre et permet des économies du fait d'une mutualisation des charges (ACHDDOU, 2009). Nous verrons que cette double efficacité (amélioration de la valeur pour l'utilisateur et réduction des coûts pour la collectivité) se retrouve dans de nombreux aspects de la gestion de la temporalité.

Ainsi au sein de nombreuses municipalités, la gestion de la temporalité se développe. Les actions entreprises concernent les deux leviers que sont les horaires d'accès aux services municipaux et la gestion des temps d'attente dans la délivrance des prestations. Elles s'inspirent, pour certaines d'entre elles, du management des délais dans les services.

### **Les apports du management des délais dans les services**

La temporalité est une question centrale dans les services, qu'ils soient marchands ou non. Des concepts, des méthodes et des outils de gestion ont été largement développés dans le secteur des services marchands. Ils peuvent fournir des pistes d'action pour les mairies.

### *La temporalité, une question centrale dans les services*

La question de la temporalité est essentielle dans la gestion des activités de service du fait de leurs caractéristiques fondamentales (caractère immatériel, faible standardisation, simultanéité de la production et de la consommation et stockage impossible). De nombreux auteurs se sont intéressés à la gestion du temps dans les services. En effet, il est un élément de la « qualité du processus », les délais peuvent modifier l'appréciation du service par le client. Nous verrons également qu'il faut distinguer la durée réelle de l'attente de sa perception par le consommateur. De nombreux éléments influencent cette dernière parmi lesquels les huit principes de Maister, le « *contrôle de l'attente* » et la « *valeur du temps* » qui varie selon les circonstances.

De ce fait, la qualité d'une prestation de service ne se limite pas à son résultat, elle est également appréciée par le client en fonction des conditions de déroulement de la servuction (EIGLIER et LANGEARD, 1996). Cette « *qualité du processus* » (MINVIELLE, 2003) comprend des éléments de temporalité. La perception par le consommateur de qualité d'une prestation telle qu'une opération chirurgicale réalisée dans une clinique dépendra bien entendu de la réussite de l'intervention. Elle dépendra également de ses conditions de réalisation telles que l'attente au bloc opératoire, le délai de réponse du personnel en cas d'appel, mais également les horaires d'admissions et de sorties, les horaires de visite des proches, le temps pris pour fournir des explications au patient par l'équipe médicale, etc. La gestion de la temporalité est bien un élément création de valeur pour le client (TEBOUL, 1999), qu'il s'agisse d'adaptation des horaires, de réduction de certains délais, mais également de temps accordé au client. En ce qui concerne les délais, qu'il s'agisse de temps d'attente ou de délais de délivrance, ils sont inévitables pour bon nombre de services (DUBERIOUX et al., 1989). La rapidité d'une prestation est souvent considérée par les consommateurs comme une qualité essentielle, aussi ces délais altèrent-ils leur appréciation du service. En effet, une attente longue a un impact négatif sur l'évaluation de la qualité de service (« *overall quality of service* ») (TAYLOR, 1994), elle peut également avoir une incidence importante (positive ou non) sur la satisfaction du client par rapport à l'entreprise dans sa totalité (« *overall satisfaction with the firm* ») (KUMAR et al., 1997). A l'inverse, le gain de temps obtenu grâce à délai inférieur à celui auquel il s'attendait donne au client un a priori très favorable sur l'ensemble du service, Maister parle d'un « *effet auréole* » ou « *halo effect* » (MAISTER, 1985). Groth et Gilliland évoquent le paradoxe de l'attente : le désagrément par rapport à l'attente n'est pas forcément lié à sa durée réelle. Une attente courte peut engendrer du mécontentement si elle est plus longue que prévue ou si l'environnement est désagréable. Et une attente longue peut ne pas engendrer trop de déplaisir si elle semble raisonnable (GROTH et GILLILAND, 2006)

Il faut donc distinguer la durée réelle de l'attente de sa perception par le consommateur. Selon Maister, cette dernière dépend de huit principes (MAISTER, 1985) : le temps occupé semble plus court que celui qui ne l'est pas ; l'anxiété liée à la peur d'être oublié fait paraître l'attente plus longue, de même que l'incertitude sur sa durée et l'absence d'explication en cas de retard ; une gestion juste des files (sans « *triche* » ou privilèges), l'attente en groupe et l'entrée dans le système ainsi que la valeur du service rendent l'attente plus facile à accepter. Mais les nombreux travaux sur la relation entre la perception de l'attente et l'évaluation de la

qualité de service par le client ne prennent pas en compte certains aspects du problème. En effet, dans de nombreux cas, la phase d'attente et la consommation de la prestation peuvent être espacées. Cela est souvent le cas pour les spectacles : il peut y avoir une attente importante lors de l'achat des billets, mais si la représentation intervient plusieurs jours après elle pourrait n'avoir que des effets « locaux » limités à la phase initiale (DUBE-RIOUX *et al.*, 1989). Le décalage dans le temps pourrait réduire, voire annuler l'impact négatif de l'attente sur l'appréciation de la qualité de service par le client. Le « *contrôle de l'attente par le client* » (TAYLOR, 1994), sa capacité à décider d'attendre ou non, a certainement une incidence sur sa perception de l'attente. Elle est pourtant rarement étudiée. Mais l'évitement n'est pas possible si l'offre est proposée en quantité limitée, s'il n'y a pas ou peu d'offre de substitution (concurrents ou autres prestations) ou s'il n'y a pas la possibilité d'accéder au service durant une période de moindre fréquentation. Cela peut être le cas de nombreuses prestations municipales pour lesquelles il y a un monopole (état civil, etc.) et celles où l'offre privée est plus chère. Enfin, la « *valeur du temps* » (HSIAO, 2009) dépendra des circonstances et des personnes. Le coût de l'attente englobe des désavantages extrinsèques, liés aux opportunités perdues et des coûts intrinsèques (SCHWARTZ, 1975). Les premiers peuvent être un manque à gagner ou une occasion perdue de faire autre chose, les seconds correspondent aux frais directs (coût du parking durant l'attente, etc.). La valeur du temps dépend aussi de sa disponibilité et de l'urgence de la démarche. Des auteurs se sont donc intéressés à l'arbitrage entre les différents temps. Hsiao, en s'appuyant sur une comparaison entre achat sur internet et achat en magasin, a étudié la manière dont les consommateurs évaluent leur ressource-temps. Il en résulte que le gain de temps engendré par l'absence de trajet l'emporte sur le désagrément lié à l'allongement du délai de délivrance. Le temps de trajet rendu disponible peut alors être utilisé à autre chose. Les résultats obtenus auraient certainement été différents en cas de démarches urgentes.

La gestion de la temporalité est bien un facteur important de création de valeur pour les consommateurs de services. Nous allons voir qu'il existe de nombreux moyens d'agir sur les temps et les délais dans les services.

### *Les leviers d'action sur les temps et les délais*

Il est possible d'agir sur les temps et les délais en utilisant différents leviers d'action : l'adaptation des horaires, la réduction des délais et la gestion de la perception de l'attente.

L'adaptation des horaires aux besoins et aux rythmes des clients est indispensable si l'on veut faciliter et développer la consommation ou l'usage d'un service. Il peut d'agir d'un élargissement, ou d'un décalage des horaires d'ouverture. Il est également possible de s'affranchir des horaires d'ouverture. C'est ce qu'ont fait de nombreuses entreprises en s'appuyant sur la mise en service d'automates dans les rues et les lieux publics (distributeurs automatiques d'argent, de tickets, d'objets, etc.) depuis maintenant plusieurs décennies. Le développement des sites internet et des « *e-services* » est un moyen plus récent de délivrer une prestation (ou une partie de la prestation) à toute heure du jour ou de la nuit. Ils ont également comme avantage d'éviter un déplacement (HSIAO, 2009), réduisant ainsi la durée totale de la démarche. Certains services publics disposent de véritables portails à partir desquels il est possible de réaliser de très nombreuses opérations à toute heure (ALCAUD et LAKEL, 2004). Mais qu'il s'agisse d'automates dans les lieux publics ou de « *e-services* », cela concerne



souvent l'inscription, le règlement ou la commande de la prestation mais rarement la délivrance complète du service.

Pour réduire les délais d'attente et de délivrance, il faut mettre en adéquation l'offre de service et la demande (TEBOUL, 1999) afin d'éviter les pointes d'activité. Il est possible d'utiliser des prévisions afin de prévoir du renfort. Des techniques permettent également de déplacer la demande : le « *yield management* », une information sur les périodes d'affluence, la mise en place de rendez-vous ... Il est également possible de réduire la durée de la prestation en faisant participer le client et en redessinant les processus de servuction. De nombreuses entreprises et services publics réalisent du « *benchmarking* » et cherchent à reproduire les bonnes pratiques mises en œuvre ailleurs. Il est alors nécessaire de décomposer les tâches successives de la chaîne de valeur, mesurer les temps, fixer les standards. En s'appuyant sur une analyse de la valeur, des éléments sans valeur et consommateurs de temps peuvent être supprimés.

Lorsqu'il n'est plus possible de déplacer la demande ou de réduire la durée de l'attente, des files d'attente se forment, Tébooul évoque le « *stockage du client* » (TEBOUL, 1999). Différentes techniques basées sur la psychologie du consommateur sont utilisées tant par les entreprises privées que par les services publics pour gérer l'attente et agir sur sa perception par le consommateur ou l'utilisateur. Il est possible de jouer sur la forme de la file (LOVELOCK et al., 2008), d'améliorer les conditions matérielles de l'attente (salon d'attente confortable), de remplir le temps d'attente par de la distraction (journaux et magazines mis à disposition) ou par des tâches utiles au processus (faire remplir un formulaire). Cette dernière technique permet également de « *faire entrer le client dans le système* » (DUBE-RIOUX et al., 1989). Des systèmes gestionnaires de files d'attente rendent l'attente plus facile à supporter en transformant le temps d'attente en temps disponible (distribution de tickets). Informer sur la durée de l'attente (GROTH et GILLILAND, 2006) et, le cas échéant, sur la raison du retard (MAISTER 1985), mais également sur la disponibilité du service (affichage du nombre de places disponibles) contribue à réduire le stress chez le client et donc à améliorer sa perception de l'attente. Mettre en place des engagements de service en matière de délai a également un effet très positif (KUMAR et al., 1997).

Cependant, dans la phase de coréalisation de certains services, la socialisation organisationnelle du client ou de l'utilisateur peut être très importante. Il souhaite qu'on lui consacre du temps. C'est le cas pour de nombreuses prestations pour lesquelles la satisfaction du client dépend à la fois du temps passé à gérer les opérations (qui doit être rapide) mais également du temps passé à gérer la relation avec le personnel de contact (que l'utilisateur ne souhaite pas forcément le plus court possible).

Une recherche intervention nous a permis d'observer l'émergence de la question de la temporalité dans une ville moyenne et de mettre en lumière les actions entreprises dont certaines s'inspirent du management des services.

**L'émergence de la  
temporalité :  
l'exemple de la ville  
de S.**

*Une ville industrielle*

Ancien port de lamaneurs, la ville de S. a connu un développement industriel important grâce à ses chantiers navals. Cette ville moyenne est le centre d'une communauté d'agglomération de dix communes.

**La ville de S**

**Population** : 68 500 habitants - Ville centre d'une Communauté d'agglomération (10 communes, 115 000 habitants)

**Une ville industrielle**

Emplois selon le secteur d'activité en 2007

Industrie et construction .....	30 %
Commerce, transports, services divers .....	38 %
Administration publique, enseignement, santé, action sociale .....	32 %

**Chiffres clés de l'activité municipale en 2009**

- 20 groupes scolaires municipaux scolarisant 5 600 enfants
- 8 structures municipales d'accueil de la petite enfance
- 6 lieux d'accueils du public (Hôtel de Ville, 3 mairies annexes, 2 points municipaux)
- Accueil téléphonique géré par un standard classique
- 1 médiathèque en réseau : 1 équipement de centre ville, 1 bibliothèque, 1 bibliobus
- 1 200 emplois permanents (équivalent temps plein)

**Le budget de la commune** (Budget principal seul, données 2009)

Strate : communes de 50 000 à 100 000 habitants appartenant à un groupement fiscalisé

Chiffres clés	En milliers d'euros	En euros par habitant	Moyenne de la strate
Total produits de fonctionnement	101 526	1 422	1 407
Total charges de fonctionnement	86 739	1 215	1 305
Total ressources d'investissement	42 759	599	548
Total emplois d'investissement	40 130	562	554
Besoin (+) ou capacité (-) de financement de la section d'investissement	-2 629	-37	5
Capacité d'autofinancement	19 587	274	146
Fonds de roulement	15 012	210	56

Dans les années 80, S. a été primée pour ses innovations en matière de proximité : les « *points municipaux de services publics* » qui permettaient aux usagers d'accéder dans leur quartier, donc plus facilement et plus vite, aux services publics (services municipaux, assurance maladie, caisse d'allocations familiales, etc.) et les « *interservices de quartiers* » qui

réunissaient par quartier des représentants des différents services municipaux afin de traiter dans les meilleurs délais les questions relatives à un territoire. Le Directeur Général des Services à l'origine de ces innovations était issu de la fonction publique hospitalière, réputée pour son dynamisme et son sérieux. Aujourd'hui, les points municipaux ont disparus et les interservices de quartiers ont perdu leur régularité et donc leur pertinence.

### *Un nouveau projet centré sur les habitants*

Le Maire de S. a souhaité que son mandat actuel soit celui de la proximité. Un des objectifs fixé consiste à faciliter les démarches des usagers. Améliorer la qualité de service est devenu une priorité pour la municipalité de S. « *Offrir aux habitants des services de proximité visant à simplifier leurs démarches et à rendre leur vie plus agréable et plus facile* » figure parmi les objectifs stratégiques de son Projet de Développement Durable 2009-2015. Il se décline en deux objectifs opérationnels : « *mettre en place de nouveaux dispositifs visant à renforcer le lien entre la population et l'administration municipale* » et « *développer une écoute de proximité en instaurant une gestion centralisée des demandes des usagers* ».

Pilote pour les nouvelles priorités municipales, la Direction de la population a été transformée en une Direction des relations aux habitants. Trois missions, regroupées dans une nouvelle unité « *Service aux usagers* », lui sont confiées : l'évolution de la fonction accueil (physique et téléphonique), la réorganisation du service état civil et affaires générales et la mise en place du « *Guichet unique* ». Ces modifications devraient améliorer la gestion de la temporalité à la mairie de S.

L'accueil doit évoluer pour répondre à une double exigence. Vis-à-vis de l'utilisateur, il devrait apporter un service efficace et rapide, contribuant à la fois à améliorer la qualité de service et à valoriser l'image de la ville. Il devrait également faciliter le travail des autres services en prenant en charge certaines tâches de premier niveau (simples) à leur place. Autre mission de cette nouvelle direction, la réorganisation de l'état civil et des affaires générales devrait procurer un meilleur service à l'utilisateur. Afin d'assurer une meilleure lisibilité tant interne qu'externe et une plus grande cohérence, ces deux anciennes unités ont fusionné. Les modifications de l'organisation du service devraient également permettre de répondre mieux aux attentes des usagers en matière d'accueil et de temporalité. Troisième volet de l'amélioration de la qualité de service, la création du « *Guichet unique* » a pour objectif, selon une note du Directeur Général Adjoint (DGA) en charge des relations avec les habitants et du personnel, de « *faciliter l'accès des habitants et des usagers aux services municipaux, en rendant accessibles, des sept points municipaux (mairies annexes et antennes municipales) et du site internet de la ville les prestations municipales existantes* ». En limitant le nombre de déplacements et de démarches, il devrait réduire la durée du parcours usager.

L'étude que nous avons menée dans cette ville témoigne de la nécessité de gérer la temporalité à S. mais malgré une volonté politique d'améliorer la qualité du service, les changements sont longs et difficiles.

## La gestion des temps et des délais à S.

### *Le cadre de l'étude*

Nous avons rencontré l'adjointe et le DGA en charge des relations aux habitants un an après le début de la nouvelle mandature. Ils avaient la volonté d'améliorer la qualité du service rendu à l'utilisateur mais n'avaient pas clairement perçu l'importance de la gestion des temps et des délais. Nous avons ainsi été chargés de réaliser une étude longitudinale de la démarche d'amélioration du service à l'utilisateur et l'évaluation du service rendu à l'utilisateur sur une durée de dix-huit mois.

Cette recherche observation réalisée in situ doit permettre de comprendre comment les choix en matière de définition de service ont été faits et d'analyser comment ils sont mis en œuvre. Elle doit également permettre de mesurer la valeur créée pour l'utilisateur (degré de complexité des démarches, délais en général, temps d'attente ...) grâce à cette nouvelle organisation en se basant sur les indicateurs propres à la mairie et sur une enquête de satisfaction des usagers.

La première partie de cette étude a concerné l'organisation initiale de l'accueil des usagers. Elle a impliqué l'accueil par la mairie de S. d'une stagiaire de Master, rattachée au pôle « *Accompagnement des politiques publiques* ». Elle a été encadrée conjointement par le responsable universitaire de l'étude et la chargée de mission « *Contrôle de gestion* » de S. Le second volet de l'étude permettra de recueillir des données sur la nouvelle organisation. Nous mesurerons la valeur créée pour l'utilisateur grâce à la comparaison des résultats obtenus.

### **Les modalités de l'étude**

L'étude a commencé en mars 2010 et durera dix-huit mois.

15 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'agents municipaux, de responsables administratifs et de l' élu en charge de la relation avec les habitants. La grille d'entretien a été élaborée à partir de documents externes et internes de la municipalité. Les entretiens successifs ont permis d'affiner certaines questions.

Elle a également nécessité une étude documentaire de documents internes (comptes-rendus de réunions, notes de direction, lettres de mission, etc.) et externes (Projet de développement durable, rapports d'activités, etc.) de la municipalité.

Notre recherche s'est également appuyée sur une observation directe non-participante de l'accueil à l'Hôtel de Ville, dans les mairies annexes et du service état civil durant dix semaines, de mars à juin 2010.

Nous avons également construit un questionnaire destiné aux usagers de la ville de S. Nous avons administré ce questionnaire en face à face sur une période de trois semaines. 302 usagers ont ainsi été interrogés à leur sortie d'un des « *accueils municipaux* » du 18 mai au 8 juin 2010. Deux réunions de restitution avec les principaux responsables administratifs et politiques ont été organisées.

### *La nécessité de gérer la temporalité à S.*

Au début de notre étude, les managers publics de S. étaient conscients de la nécessité d'améliorer la qualité de service sans pour autant avoir perçu l'importance de la temporalité.

Nos premières constatations ont pourtant mis en évidence la nécessité de gérer les temps et les délais au sein de cette mairie, que ce soit au niveau de l'accueil, de la gestion des files d'attente ou de l'éclatement des prestations.

En effet, aujourd'hui l'accueil ne joue pas pleinement son rôle de filtre, ce qui allonge les délais tant pour ses interlocuteurs, que pour les agents des autres services et leurs usagers. Du fait d'un positionnement peu pertinent et de l'absence d'outils fiables (bases de connaissances, scripts, etc.), l'accueil ne remplit pas de manière efficace sa fonction d'orientation et de renseignements. Les agents se limitent souvent à transférer des appels en aveugle ou à indiquer le numéro de bureau demandé, sans chercher à creuser la demande et à vérifier la pertinence de la réponse par rapport au besoin réel de l'interlocuteur. De plus, les informations dont les agents d'accueil disposent ne sont pas toujours fiables car elles ne sont pas fournies par l'administration, mais compilées au fur et à mesure des demandes par les agents eux-mêmes. Cette organisation contribue à allonger la durée du parcours de l'utilisateur qui peut être envoyé de poste en poste avant d'obtenir la prestation désirée. Le traitement de premier niveau est encore peu développé alors qu'il permettrait de réduire l'affluence et le nombre d'appels dans les services et donc d'y diminuer l'attente. Il se limite encore à quelques tâches (retrait des cartes nationales d'identité, prise de rendez-vous pour les passeports).

Si les responsables de la ville de S. n'étaient pas véritablement conscients de la perte de temps générée par un accueil déficient, ils n'ignoraient pas que l'attente à l'état civil pouvait être très longue. L'importante attente occasionnée par la création du passeport biométrique a imposé en urgence une réorganisation du service. La mise en place de rendez-vous pour cette prestation a permis de déplacer la demande, réduisant ainsi les temps d'attente. De plus, des chaises ont été installées dans le couloir afin que les usagers patientent dans de meilleures conditions. En réduisant le stress et les tensions cela a eu pour effet de rendre l'attente plus acceptable.

Autre problème mis en évidence par notre étude : l'éclatement des prestations municipales. Actuellement, pour un « *évènement de la vie* » (CORNUT-GENTILLE, 2010), par exemple pour la rentrée scolaire, il est parfois nécessaire de se rendre dans plusieurs services pour réaliser des démarches complémentaires. Il existe bien des mairies de quartier réparties sur le territoire communal mais toutes les prestations municipales n'y sont pas disponibles. En imaginant le « *guichet unique* », les responsables de la ville de S. pensaient réduire la complexité de ce type de démarches, mais ils n'avaient pas clairement distingué le gain de temps que cela devait procurer aux usagers.

#### *Des agents et des managers de terrain qui confirment la nécessité de gérer la temporalité*

Nos différents entretiens et réunions avec des agents et des managers de terrain nous ont permis de confirmer la nécessité de gérer les temps et les délais à la mairie de S., notamment au niveau de l'accueil, de l'état civil et de l'éclatement des prestations.

Concernant l'accueil, les agents confirment le problème de localisation, « *on ne nous voit pas, il y a beaucoup de gens qui entrent directement sans passer par ici et qui errent dans les couloirs à la recherche du bon interlocuteur* » (L. agent d'accueil). Les agents se plaignent également de ne pas avoir d'outils efficaces et d'informations actualisées « *vérifiées* » et

« fournies par la hiérarchie », ils sont obligés de faire patienter pendant qu'ils « cherchent l'information » (L. agent d'accueil). Ils déplorent d'ailleurs que personne ne les tienne au courant des changements, « quand un élu change de secrétaire, on ne nous prévient pas » (S. agent d'accueil), ainsi leurs informations sont parfois obsolètes ou partielles et « les gens sont parfois baladés de poste en poste » (S. agent d'accueil).

Les agents de l'état civil et des affaires générales se plaignent également du fonctionnement de l'accueil. Selon K. agent du service, « si quelqu'un téléphone au standard et demande le service état civil, l'accueil nous transfère l'appel sans demander la raison de l'appel alors que très souvent, ils peuvent y répondre directement ». En interrompant fréquemment leur travail, ces communications téléphoniques allongent la durée de traitement et le temps d'attente, ce qui agace les usagers qui sont sur place. Cette situation est difficile à gérer pour les agents, car ils se disent « tout le temps dérangés » alors que « pendant ce temps on a un autre usager en face de nous qui, lui, attend alors qu'il a fait la démarche de venir sur place » (K. agent du service état civil-affaires générales). De plus, ils souhaitent une amélioration des conditions d'attente. Ce sont les agents qui ont demandé à faire patienter les usagers dans le couloir en attendant la salle d'attente. Avant « il y avait beaucoup de tensions car les gens étaient debout dans le service, au milieu des bureaux » (M. agent du service état civil-affaires générales). Ils sont également demandeurs d'un gestionnaire de files d'attente mais selon eux, « les élus ne sont pas pour parce que c'est comme au supermarché » (M. agent du service état civil-affaires générales). Ils étaient en revanche très sceptiques lors de la mise en place des rendez-vous pour les passeports, mais se déclarent aujourd'hui très satisfaits de ce fonctionnement.

En ce qui concerne l'éclatement des prestations, agents et managers de terrain sont conscients de la nécessité de regrouper les démarches. Au service enfance et éducation, la directrice le dit elle-même : « quelqu'un qui souhaite inscrire son enfant à l'école, à la restauration scolaire et à l'accueil périscolaire doit se rendre dans trois lieux différents, dont deux sont en centre ville. Si l'enfant va fréquenter un centre de loisirs, c'est une quatrième démarche qui devra être réalisée dans un autre lieu ». A terme, il sera possible de « faire toutes les démarches municipales en une seule fois depuis n'importe quel point municipal, c'est cela le guichet unique » selon D., chargée de mission organisation. Cette volonté est partagée par de nombreux agents, car « on devrait pouvoir tout faire depuis toutes les mairies annexes » (I., agent d'une mairie annexe).

### *Le point de vue des usagers*

Nous avons réalisé une enquête de satisfaction auprès des usagers de la Ville de S. Nous leur avons également demandé leur avis sur des suggestions concernant l'organisation des services municipaux, une grande partie d'entre elles concernaient des éléments de temporalité. Nous avons dégagé quatre principales pistes de réflexion.

Une part non négligeable des répondants ne se dit pas entièrement satisfait alors que sa demande a été satisfaite, ce qui confirme que la délivrance de la prestation ne suffit pas. Des critères comme le temps et les conditions d'attente, la courtoisie ou encore la facilité d'accès aux locaux rentrent en compte pour l'évaluation de la qualité perçue par l'utilisateur. Ces résultats illustrent parfaitement le fait que la qualité d'une prestation ne se limite pas à son résultat mais dépend également de la « qualité du processus » (MINVIELLE, 2003).

Autre constatation : alors que près de 90% des personnes interrogées jugent les horaires satisfaisants, 42,7% des répondants seraient favorables à un élargissement des horaires en semaine dont plus de la moitié pour une ouverture en journée continue. Ils sont nombreux à s'étonner de cette pause méridienne qui ne correspond plus aux rythmes de vie. L'adaptation des horaires seraient pour les répondants un « *élément PLUS* » (LLOSA, 1997).

En ce qui concerne l'attente, les usagers sont très intéressés par les aménagements suggérés. Ils souhaitent prioritairement que soit mis en place un gestionnaire de files d'attente (tickets et information sur le temps d'attente), puis un guichet « *démarche rapide* », vient ensuite la généralisation des rendez-vous. Loin d'y être réfractaires, les usagers souhaitent que les services municipaux utilisent certains outils et méthodes développés dans les entreprises de services.

Quatrième enseignement, le concept du « *guichet unique* » est plébiscité par les usagers. Plus de 95% des personnes interrogées déclarent qu'il s'agit d'une bonne idée. 62,9% pensent que cela leur serait utile personnellement, notamment pour les démarches liées aux enfants. Le « *guichet unique* » permettrait de résoudre les difficultés liées à l'éclatement des prestations et à la redondance des démarches. Il ferait gagner un temps considérable à de nombreux usagers, principalement les familles dont les démarches sont très fréquentes.

#### *L'échange avec les responsables administratifs et politiques*

A deux reprises, nous avons rencontré les responsables administratifs et politiques de la ville de S. afin de présenter nos résultats.

Ils étaient déjà conscients de la nécessité de faire évoluer l'accueil. Nous avons précisé l'intérêt de ce changement au niveau de la gestion des temps et des délais. Nos résultats confirment l'intérêt de décisions déjà prises : le déplacement de l'accueil pour filtrer les entrées à l'Hôtel de Ville, le développement de sa fonction d'accueil de premier niveau (« *guichet démarche rapide* »). Cependant, l'évolution risque d'être difficile. La récente affectation à l'accueil d'un agent en reclassement est, selon la Directrice des relations aux habitants, le signe que « *la hiérarchie considère que l'accueil c'est facile alors qu'il s'agit d'un métier pour lequel il faut de véritables compétences* ». De plus, la démarche de modification de l'organisation est peu claire. Cette Directrice souhaite que « *les agents et cadres des différents services rédigent des scripts* » pour construire une base de connaissances à l'usage des agents d'accueil. Or, dans les villes qui ont mis en place un accueil de premier niveau efficace, ce travail est réalisé par des documentalistes rattachés à l'accueil, un métier a ainsi été créé pour cette nouvelle mission.

Par ailleurs, la Directrice des relations aux habitants souhaite depuis longtemps installer des aménagements de gestion de l'attente. La décision de créer une véritable salle d'attente a été prise avant le début de notre étude. Mais en ce qui concerne le gestionnaire de file d'attente, les élus et le DGA étaient jusque là très hésitants. Ils jugeaient ce type d'outil peu adapté au service public. Les résultats de notre enquête ont permis d'effacer cette opposition.

En ce qui concerne les horaires, les souhaits des usagers concernant leur adaptation ont laissé les responsables dubitatifs. L'harmonisation des horaires des mairies annexes et de l'Hôtel de Ville est récente, aussi le DGA estime qu'« *il n'est pas possible de changer à nouveau* ». Il ajoute que « *le fonctionnement en journée continue n'est pas nécessaire dans une ville*

*moyenne*». Pourtant, avec le développement des chaînes et franchises commerciales ouvertes du matin au soir, les habitants font souvent leurs courses et leurs démarches durant la pause méridienne, quelle que soit la taille de la ville.

Enfin, les responsables de la ville de S. n'avaient pas clairement conscience de l'existence d'un public aux besoins temporels spécifiques : les familles. La fréquence de leurs démarches confirme la nécessité de créer le « *guichet unique* ». Si les orientations stratégiques sont confortées par nos résultats, la mise en place de cette nouvelle organisation rencontre des difficultés. Au lieu de revoir intégralement les procédures, les managers de terrain concernés par ce projet cherchent à conserver leur fonctionnement actuel. Face à ces difficultés, le chef de projet « *guichet unique* » a par ailleurs banni ce terme de son vocabulaire, lui préférant « *compte famille* », « *dossier famille* » ou « *dossier unique* » confirmant ainsi que « *quand les hommes ne peuvent changer les choses, ils changent les mots* » (JAURES et DUPONT, 2010).

## **Conclusion**

La question du temps a pris une importance considérable dans nos sociétés modernes, du fait de la désynchronisation et de l'accélération des rythmes : le temps n'a jamais eu autant de valeur. L'importance des temps et des délais étant centrale dans les services, de nombreuses méthodes et solutions techniques ont ainsi été mises en œuvre depuis longtemps dans les entreprises privées. Ces bouleversements ont fait du temps un bien collectif, c'est pourquoi les services publics doivent eux aussi prendre en compte cette nouvelle donne, notamment ceux qui font partie du quotidien de la population, les services publics municipaux.

Si l'émergence de cette question de la temporalité dans les mairies date du début des années 2000, l'exemple de la mairie de S. témoigne de sa généralisation aux villes moyennes. L'étude que nous y avons menée nous a permis de mettre en évidence l'intérêt de la gestion de la temporalité dans une mairie. Nous avons ainsi pu observer que des concepts, des solutions techniques et méthodes du contrôle de gestion appliquées à la dimension temporelle développées dans les entreprises de services peuvent être appliquées dans les services publics municipaux. Une étude plus poussée devrait nous permettre d'élargir le spectre d'observation à d'autres mairies. En s'appuyant sur les expérimentations les plus novatrices, cette recherche exploratoire devrait nous permettre de suggérer des hypothèses relatives à l'existence de spécificités du secteur public dans ce domaine.



---

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ACHDDOU L., Une politique du temps pour s'occuper de la vie. **Pouvoirs locaux**, I/2009(80), p.p. 75-80, 2009
- ALCAUD D., LAKEL A., Les nouveaux "visages" de l'administration sur internet : pour une évaluation des sites publics de l'Etat. **Revue française d'administration publique**, (n°110), p.p. 297-313, 2004.
- BANCEL-CHARENSOL L. JOUGLEUX M., Les outils de gestion et de pilotage des équipes de direction des CAF. **Recherches et Prévisions**, n°74, p.27-38, 2003.
- BAROUCH G., La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition. **Politiques et management public**, 27(2), p.109 - 127, 2010.
- CORNUT-GENTILLE F., Modernisation de l'Etat, qualité des services publics et indicateurs, **Rapport parlementaire**, Paris, 2010.
- CONDILLAC E. B., LEFEVRE R., **Condillac ou la joie de vivre**, Seghers, 1966.
- DUBE-RIOUX L., SCHMITT, B.H, LECLERC F., Consumers' reactions to waiting : when delays affect the perception of service quality, **Advances in consumer research**, volume 16, p.59-63, 1989.
- EIGLIER P., LANGEARD, E., **Servuction le marketing des services**, Ediscience international, 1996.
- ENGEL, P. **Apport des bases de données du système d'information hospitalier dans l'étude des délais de prise en charge du cancer colorectal à l'AP-HP**, Thèse d'exercice, Université René Descartes (Paris), 2009.
- GROTH M., GILLILAND S.W., Having to wait for service : customer reactions to delays in service delivery, **Applied psychology : an international review**, 55(1), p.p. 107-129, 2006.
- HERVE E., **Le temps des villes**, Rapport parlementaire, Paris, 2001.
- HSIAO M., Shopping mode choice: Physical store shopping versus e-shopping, **Logistics and Transportation Review**, 45(1), p.86 - 95, 2009.
- JAMES L., **Étude des délais d'attente au service d'accueil et des urgences (secteur chirurgie) du CHU de Rouen : à propos d'une enquête réalisée en 1994 et sur 476 cas**, Thèse d'exercice, Université de Rouen, 1996.
- JAURES J. et DUPONT C., **Jaurès, ce que dit un philosophe à la cité**, Les belles lettres, Paris, 2010
- JUNTER A., Le temps des villes à Rennes: retour sur une expérience, **Informations sociales**, (3), p.88-96, 2009.
- KUMAR P., KALWANI M.U, DADA M., The Impact of Waiting Time Guarantees on Customers' Waiting Experiences. **Marketing Science**, 16(4), p.295-314, 1997.
- LACHAUME J.F., **La commune**, L.G.D.J, 1997.
- LAMBERT A., MIGAUD D., La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : levier de la réforme de l'Etat. **Revue française d'administration publique**, 117(1), 2006.
- LLOSA S., L'analyse de la contribution des éléments de service à la satisfaction : un modèle Tetraclasses. **Décisions Marketing**, 10, p.81-88, 1997.
- LOVELOCK C. et al., **Marketing des services** 6 éd., Paris: Pearson education, 2008.
- MAISTER D.H., The psychology of waiting lines, in **The Service Encounter**, Lexington Books, Lexington, MA, p.113-23, 1985.
- MARIENSTRAS E., Les modalités du temps chez Benjamin Franklin, **Transatlantica**, (2), 2010.
- MAZET P., La qualité dans l'accueil ou l'exemple paradoxal d'une modernisation réussie. **Recherches et Prévisions**, n°87, p.p 39-49, 2007.

MEDA D., Manquons-nous de temps ? *in Repenser les temps*, Ville de Rennes, p. 43-77, 2003.

MEYSSONNIER F., Le cas de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale, *in 1<sup>e</sup> Journée d'étude en contrôle de gestion de Nantes*, 2009.

MINVIELLE E., De l'usage de concepts gestionnaires dans le champ de la santé. *Revue française de gestion*, (5), p.167-189, 2003.

MUMFORD L., *Technics and civilization*, Harcourt, Brace and company, 1934

PUECH I., BOULIN J., Temps des usagers, temps des salariés : des temps contradictoires ? *in Repenser les temps*, Ville de Rennes, 2007.

RIOLLOT J., *Délais d'attente dans le service d'accueil et d'urgence (secteur médecine) du CHU de Rouen*, Thèse d'exercice, Université de Rouen, 1995.

ROSA H., *Accélération: Une critique sociale du temps*, Editions La Découverte, 2010.

SCHWARTZ B., *Queuing and waiting*, University of Chicago Press, 1975.

TAYLOR S., Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service. *The Journal of Marketing*, 58(2), p.56-69, 1994.

TEBOUL J., *Le temps des services*, Editions d'organisation, 2009.

VIARD J., Repenser le temps, pour repenser le travail ? *in Repenser les temps*, Ville de Rennes, p. 9-41, 2003.

ZARIFIAN P., *Temps et modernité : le temps comme enjeu du monde moderne*, L'Harmattan, 2003.