*La prise en compte du temps dans les décisions des organisations*

**Le temps dans la production de services**

**François Meyssonnier, professeur des universités, université de Nantes**

*Présentation :*

*Une approche rénovée est élargie du contrôle de gestion, fondée sur le processus, est présentée. Ceci amène à développer une vision liée au métier et donc contextualisée par nature. Les spécificités des activités de service et les caractéristiques des outils emblématiques du contrôle de gestion des services sont analysées. Dans les activités de service, la gestion opérationnelle du temps de la coproduction du service avec le client est particulièrement importante. Le temps du prestataire de service et celui du client doivent être gérés conjointement car le temps est source de coût et de valeur pour les deux coproducteurs (entreprise et bénéficiaire). On distinguera quatre situations : le temps improductif de la prestation, le temps productif de la prestation, le temps d’investissement dans la relation, le temps d’investissement dans l’autonomisation du bénéficiaire. Un cadre conceptuel d’analyse de la gestion des temps opérationnels de la co-production du service et de l’instrumentation de son contrôle est proposé.*

Le temps du contrôle de gestion :

- budgets temps long avec reporting mensuel

- analyse des coûts : charges de structures longues et charges variables courtes

- pour la réduction des coûts : temps de la conception temps de la production et du kaysen costing (courbes d’expérience)

🡪En contrôle de gestion, il y a des échéances différentes

Dans l’industrie, le temps est décisif chez Taylor mais aussi avec le juste à temps (efficacité du processus)

Mais..... Le temps dans les services trop peu étudié alors que les services représentent 3/4 des activités

D'où le temps de la production de services.

Le nouveau contrôle de gestion :

Il faut s'intéresser au lien contrôle de gestion et contrôle opérationnel trop négligé et au lien entre gestion et stratégie

Dans ce cas, il s'insère dans le système de pilotage et performances en comprenant :

* objectifs et indicateurs finaux
* chaînes de causalité et opérationnel
* niveaux de performance fixés au manager
* systèmes d’incitation fixes liés à l’atteinte des résultats
* flux d'informations ascendants et descendants

Il faut incorporer le contrôle d'exécution dans le contrôle de gestion (dimension opérationnelle) : approche par les processus devient une référence

Vision donc plus large du contrôle de gestion et on dépasse la modélisation financière : redonner de la valeur aux indicateurs physiques et tableaux de bord

Problème de l'analyse : analyse contingente car liée au métier

La spécificité des activités de service

4 caractéristiques :

* immatériel on gère de l'utile mais aussi de la relation (contrôle de gestion de la relation)
* hétérogénéité car orienté vers les hommes : subie (diversité clients) ou voulue (service spécifique)- dimension humaine décisive
* Interactivité client et entreprise. Systèmes productifs ouverts par nature : intégrer le client
* ajustement immédiat non stockable mais des stocks de clients (files d'attentes) - comment gérer les coups de feu

4 caractéristiques remis en cause :

L'os costing tout compris sur mesure / Accroissement des coopérations / Développement des automates (client se sert seul) et self-service à distance (internet)

Le service se définit comme un usage sans possession, location - coproduction du service et bénéficiaire - service dominant Logic

Les outils de la gestion de service :

Caractérise use : réseaux d'agences de bureaux magasins

Méthode déjà pour déterminer les réseaux les plus efficients : réseaux bancaires ou la distribution

Servuction : standardiser les meilleures pratiques « flow charts / blueprints »

Gérer et contrôler les temps et délais

Dimension temporelle importante car le temps est un coût ou une ressource (valeur) / possibilité d'agir en amont de la demande et impliquer le client pour réduire la durée de la phase de coproduction (mcdo : personnel en amont dans la file d'attente pour remplir commande)

Gestion et techniques pour réduire temps d'attente dans files d’attente devenues classiques :

* Gérer la demande et adapter la capacité
* yield management permet de déplacer la demande et transférer clients quand offre fixe face à une demande variable
* Capacity management (calibrage de la demande)

Mesurer la qualité de service

* Difficulté de comprendre la qualité perçue, outils spécifiques

3 dimensions

-- recherche et généralisation

-- ajustement permanent

-- alignement

Dimension temporelle :

il faut distinguer temps de délivrance et temps d'attente - pour l'entreprise cette dimension prend en compte le temps de préparation et coproduction

Réduire coproduction en préparant en amont ou laisser faire client

Réduire temps d'attente perçu et la perception négative

Phase de coproduction : client est acteur, ce qui est important c’est sa façon de vivre cette expérience

Coût et valeur du temps pour l'entreprise et le consommateur

Diminuer temps improductifs (réduire temps inutiles : cas classique cout cachés)

Accroître efficience temps productifs : démarche progressive amélioration permanente Standardiser des règles

Investir dans la relation avec le client et former le client à la coproduction facilitant l'usage

Investir dans l'autonomisation self service : coût actuel pour client mais qui génèrera peut être une valeur future pour lui (savoir remplir formulaire permettra de le remplir quand on veut)

Conclusion :

La dimension temporelle est au cœur des services : prendre en compte la coproduction, il y a des coûts mais aussi des valeurs et investissements et retour sur investissements

Comment gérer clients difficiles ?