

## **FAIRE DE LA QUALITE DANS LE SERVICE PUBLIC**

**GUEDECHE KHALED**

**Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou**

[GUE.KHALED@YAHOO.FR](mailto:GUE.KHALED@YAHOO.FR)

### **Résumé**

Des efforts considérables sont déployés par l'Etat dans le cadre de la réhabilitation du service public et de son développement. Ce qui va se traduire par un ensemble d'action qui doivent être apporté au niveau des structures notamment par la consécration de moyens financiers important afin d'assurer des prestations de service de qualité et rapprocher l'administration du citoyen.

Nonobstant ces efforts, le constat établi aujourd'hui fait ressortir une crise dans la gestion des services publics tant au plan de la gestion de la relation administration et citoyen, qu'au plan du fonctionnement même des services publics qui connaît plusieurs dysfonctionnements et insuffisances voir même la propagation d'attitudes et de comportements incompatible avec la notion de service public elle-même.

Conscient de cette situation, les pouvoirs publics se sont engagés dans un ambitieux programme de modernisation et de mise à niveau des différentes structures chargées de la gestion des services publics.

Notre problématique se concentre sur la place de la qualité de service dans la gestion de l'interface administration publique/ usager. C'est précisément, dans ce cadre là que nos collectivités locales sont appelées à repenser leurs infrastructures organisationnelles selon une approche stratégique, avec un accent particulier sur le développement de nouveaux modes de prestations de services et l'établissement de rapports de confiance et de progrès avec le citoyen. En effet et comme nous allons le montrer à travers cet article, l'action publique centrée sur la question de la qualité trouvera son expression dans la maîtrise des processus de servuction et l'implication du personnel de base.

### **Mots clés**

Qualité de service, système de servuction, marketing des services, administration publique, communication et personnels en contact.

## **Introduction**

Aujourd'hui, l'administration publique ne doit se limiter à la maîtrise du processus de fabrication de ces services. Une des tâches primordiales consiste en la gestion de la relation avec les citoyens et assurer par la communication le suivi de la satisfaction de ces derniers. Prendre connaissance des doléances et bien informer par l'orientation et le conseil sont des conditions nécessaires mais communiquer c'est aussi et surtout établir des relations harmonieuses entre le front-office d'une administration (personnels en contact) et les usagers. L'établissement de ces relations passe par l'écoute réciproque, le dialogue, la considération et la reconnaissance.

La prise en compte par l'administration publique de la qualité du service rendu au citoyen a engendré une transformation importante de ses modes d'organisation et de travail, ce qui va la conduire dans l'amélioration de ces relations avec les usagers et ainsi bien gérer cet interface.

En effet, l'étendue du rôle que peut jouer l'agent d'état civil au profit d'un citoyen se présentant au guichetier pour se faire délivrer un acte d'extrait de naissance va au-delà de la simple prise en charge de ce dernier. Car, en sa qualité de personnels en contact entre l'administration publique et le citoyen, il assume une mission à double tranchant : d'un côté, il se charge d'effectuer une série de tâches d'ordre technique et administratif. De l'autre côté, il représente l'Etat auprès du citoyen, et ainsi, il s'engage à mener à bonne fin l'opération de service en pourvoyons aux besoins du public en matière d'information et en assurant la consommation du service dans de meilleures conditions.

## **Choix et intérêt du thème**

Notre motivation trouve son origine dans le fait, que malgré tous les efforts déployés par l'Etat dans le cadre de la réhabilitation du service, le constat établi aujourd'hui fait ressortir une crise dans la gestion des services publics tant au plan de la gestion de la relation administration et citoyen.

De ce fait, la qualité de service fournis par un agent peut influencer sur l'image de marque de l'administration publique et affecter sa capacité à satisfaire la population. L'administration publique a donc tout intérêt à concevoir le service du personnel en contact qui le représente de sorte à ce qu'il détient les atouts lui permettant d'offrir un service de qualité à la communauté.

## **Objet de l'article**

L'objet de cette réflexion est donc, de démontrer la place de la qualité de service dans la gestion de l'interface administration publique/usager. C'est précisément, dans ce cadre là que nos collectivités locales sont appelées à repenser leurs architectures organisationnelles selon une approche stratégique, avec un accent particulier sur le développement de nouveaux modes de prestations de services et l'établissement de rapports de confiance et de progrès avec le citoyen.

### **A- La nécessité d'une politique de service**

Aujourd'hui, notre administration publique est désormais appelée à rendre ses services à des populations de plus en plus exigeantes et informées de leurs droits et obligations. Son activité ne doit pas donc se limiter à la diffusion d'attitude passive et la gestion des comportements régaliens.

Avec l'évolution des rythmes de vie, des structures familiales, la relation des citoyens à l'administration s'est transformée. Les usagers attendent des services plus proches, des démarches plus simples, plus rapides et des réponses qui tiennent compte de leur situation personnelle. Désormais, l'administration doit s'adapter à l'utilisateur et non plus lui imposer des procédures qu'il ne maîtrise pas. Cela signifie passer d'une logique administrative traditionnelle à une approche centrée sur le partenariat.

Le client est à la base de la demande, l'administration doit s'efforcer de bien le connaître pour mieux le comprendre et le satisfaire en réalisant ses objectifs. L'administration publique doit impérativement marquer le passage de la politique de l'offre de service à celle fondée sur la demande. Le marketing doit donc permettre d'adapter les services publics aux besoins des usagers.

L'effort de l'administration ne va pas se porter seulement en externe mais doit être focalisé aussi en interne et cela par l'établissement du service

à ceux qui vont le fournir aux usagers. Le marketing des services est selon Christopher Lovelock et Denis Lapert « une coopération étroite entre les marketeurs, les managers opérationnels et les ressources humaines, justifiant ainsi la nécessité d'une certaine transversalité dans les activités accomplies par chacun au sein de l'entreprise »<sup>1</sup>.

Le succès d'une organisation prestataire de service dépend de sa capacité à établir des relations permanentes et satisfaisantes entre son système d'organisation interne, son personnel en contact et ses clients.

L'interaction entre de ces éléments constituent le néologisme servuction proposé par Eglie et Langeard, qui est le résultat de la contraction des termes service et production. Ce qui va se vérifier par la définition donnée par ces deux auteurs du marketing des services en ce qui concerne le processus de servuction et qui selon eux « l'organisation systématique et cohérente de tout les éléments physiques et humains de l'interface client, entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service, dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de la qualité ont été déterminées »<sup>2</sup>.

C'est la spécificité du service qui fait du marketing des services un marketing différent de celui des biens tangibles.

Pierre Yve Leo, rappelle que « traditionnellement quatre dimensions fondamentales du service sont identifiées par les auteurs du marketing : l'intangibilité, coproduction du service, hétérogénéité de la qualité et la non sociabilité »<sup>3</sup>.

Les services sont immatériels donc difficile à présenter et à représenter. Ils ne peuvent être stocké et implique la participation du client et du personnels en contact dans l'élaboration. Le système de production d'un service ne fonctionne pas de la même façon que celui d'une production d'un bien. La principale différence, tient dans le fait que le service est fabriqué et

---

<sup>1</sup> Lovelock.Cristopher et Lapert Denis « marketing des services », Edition publi-union, Paris 2002, p 10.

<sup>2</sup> Eglie.Pierre et Langeard. Eric « la servuction, le marketing des services », Edition McGraw-Hill, Paris, 1981, p15.

<sup>3</sup> Jean Marc Lehin « l'encyclopédie du marketing », édition d'organisation, Paris 2004, p729

consommé simultanément dans le cadre d'une relation directe entre l'organisation et le client. On parle plus de production mais de servuction. Ce terme de servuction désigne selon COUSSERGUES Sylvie « *le processus de fabrication d'un service qui résulte de l'interaction de trois éléments : un support physique, du personnel et un client* »<sup>4</sup>.

La servuction au niveau de l'administration publique se traduit par l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains ( service, l'utilisateur, matériels et guichetier) nécessaires à la réalisation de la prestation de service dont le niveau de qualité a été préalablement déterminé. Ces quatre grandes interactions, combinée les uns aux autres, permettent de poser la définition du système de servuction de l'administration publique. Par ailleurs, le service offert par l'administration publique (état civil) a deux grandes finalités :

- Finalité tangible, c'est-à-dire, le résultat physique et visible (acte de naissance).
- Finalité intangible, c'est-à-dire, le résultat immatériel (service).

Le processus de servuction demande beaucoup d'énergie (ressources humaines), d'attention ou de suivi, une efficacité sans faille de l'organisation interne, des moyens matériels conséquents et surtout la participation et la contribution du client à la servuction. « La gestion de la qualité de service nécessite donc la présence de certains éléments aptes à satisfaire les besoins des clients tout au long du processus de prestation de service »<sup>5</sup>.

### **1- L'utilisateur/ client**

Il est l'élément primordial dans le processus de servuction car, il intervient dans presque l'ensemble des étapes constituant la fabrication du service. Son intervention porte sur la définition du service en exprimant ses besoins

---

<sup>4</sup> COUSSERGUES Sylvie « Gestion de la banque », édition Dunod, Paris 2002, p204.

<sup>5</sup> COMPIN. Vincent « Qualité et organisation, comment améliorer la qualité de la formation », EFMA documentation n°9549, Edition Paris, 1993, p 21.

et attentes qui serviront comme élément de réflexion à l'organisation mais également, son intervention s'inscrit aussi lors de la phase de distribution du service et cela en demandant puis en fournissant des éléments qui vont lui permettre de réaliser la prestation.

La présence de l'utilisateur est absolument indispensable car sans lui, le service ne peut exister.

## **2- Le personnel de l'entreprise**

Il regroupe l'ensemble de personnes employées et dont le travail nécessite un contact direct avec les usagers. Il est l'élément le plus important dans une organisation de service et cela par son niveau de contact.

Il représente l'enseigne de l'organisation, ce qui fait qu'il doit être constamment motivé pour donner de son mieux et assurer une bonne prestation de service. Ce personnel en contact a une position critique dans l'organisation car il doit jouer un rôle relationnel et opérationnel.

« Son rôle essentiel dans la régulation du fonctionnement global de l'agence et dans l'articulation entre les différentes fonctions conseil, administratif, technique et accueil »<sup>6</sup>. Ce rôle n'est efficace que s'il est bien perçu par le client usager car ce dernier se focalise sur trois niveaux d'appréciation à savoir :

- Le visuel (propreté, ordre, état du support physique)
- Le gestuel (disponibilité, sourire, mettre à l'aise le client/ usager)
- Le verbal (le professionnalisme, la politesse et les expressions verbales).

L'activité accueil des usagers au sein des administrations doit être valorisée en mettant l'accent sur la dimension relationnelle de l'activité.

« L'accueil peut intervenir à plusieurs moments de la relation avec le public.

- Il intervient lors de l'orientation du public dans l'administration ou, dans le cas d'un appel téléphonique, lors de l'orientation vers le service concerné.

---

<sup>6</sup> Bobillier Chaumon, Dubois Michel et Retour Didier « relation de service », édition Deboeck, Paris2010, p 146.

- Il intervient également au début et tout au long de la relation par une écoute attentive du client et enfin dans la réponse à la demande, en vérifiant bien que le client a eu satisfaction, et en concluant la relation »<sup>7</sup>.

L'agent d'accueil doit savoir tout à la fois :

- Observer, écouter, comprendre les publics et les situations rencontrées.
- Mettre en confiance les usagers/clients et créer une relation de qualité.
- Informer utilement les usagers/clients, fournir des explications et obtenir leur adhésion quand le service doit être co-construit.
- S'ajuster à l'imprévisibilité des situations et des demandes et trouver des solutions originales pour répondre de façon satisfaisante.
- Gérer les mécontentements et les conflits.
- Suivre en permanence les changements d'organigramme, de procédures ou d'organisation.

Les situations d'accueil appellent ainsi tout un ensemble de savoirs en action (savoir, savoir faire et savoir être) exigeant un réel apprentissage et non pas seulement de simples qualités de courtoisie et d'hospitalité.

Toute démarche d'amélioration de l'accueil doit être tributaire de la sensibilisation du personnel aux différents objectifs de l'entreprise dans ses relations avec la clientèle. Elle doit obtenir l'engagement des responsables concernés par l'accueil, mobiliser le personnel et les différents partenaires internes et externes de l'entreprise et enfin, informer régulièrement l'ensemble des stakeholders (usagers, personnel, partenaires.) de l'avancement du projet et des résultats obtenus.

La mise en place de système de gestion de file d'attente permettant la distribution de tickets indiquant aux usagers leur numéro d'ordre dans la file.

Ce système a ainsi l'avantage d'éviter aux usagers de devoir attendre debout devant les guichets : ils peuvent soit s'asseoir dans la salle, soit revenir un peu plus tard en fonction du temps d'attente indiqué. En outre, en fournissant une connaissance précise de la répartition des flux en temps réel, ce qui facilitera la gestion des clients et l'évacuation de la pression.

---

<sup>7</sup> Hermel Laurent « L'accueil client », édition afnor, Paris 2004, p 07.

### 3- Le support physique

Il est constitué de l'ensemble d'instruments nécessaires au service matériel et de l'environnement matériel où se passe le service. « Il a pour caractéristique principale d'être ambivalent c'est-à-dire qu'il a un côté fonctionnel mais en même temps, il apporte par son esthétique et sa décoration une importante contribution à l'atmosphère et à l'ambiance qui va régner dans l'unité »<sup>8</sup>.

Les instruments nécessaires au service sont constitués par tous les objets meubles ou machines mis à la disposition du personnel en contact / ou client usager. Leur utilisation par l'un ou l'autre permettra la réalisation de ce service.

L'utilisation du support physique dans le domaine du service répond à des objectifs différents mais complémentaires à savoir rendre les administrations plus attractives pour les clients usagers, faciliter et rendre l'accueil plus agréable, l'attente, le conseil et d'une manière générale la circulation de la clientèle au sein de l'administration, améliorer la qualité et les conditions de vie et de travail du personnel.

Bien qu'ils ne soient pas explicitement formulés, ces objectifs figurent dans les souhaits de tous managers d'administration publique.

Le support physique nous permet d'atteindre un certain nombre d'objectifs à savoir :

- ✓ L'aménagement de l'espace au sein duquel évolue la clientèle revêt une grande importance car il peut faciliter ou au contraire contrarier la libre circulation des usagers. Cet aménagement de l'agence en terme de disposition des différents espaces de service doit être basé sur les orientations de développement de l'administration c'est-à-dire sur les structures et les besoins et non sur des principes architecturaux rigides c'est parce qu'une administration est avant tout une surface de service, d'accueil, d'information et de conseil et c'est dans cette optique qu'elle doit être aménagée.

La décoration et l'animation est le domaine dans lequel les administrations publiques doivent consentir des efforts et cela en

---

<sup>8</sup> Eglier Pierre « Marketing et stratégie des services », édition economica, Paris 2004, p47.

transformant les points de service en points d'accueil. Ils sont des moyens de l'action commerciale et qu'elles peuvent jouer un rôle de communication et de distribution en contribuant à donner une bonne image de l'administration.

La réorganisation de l'accueil physique au niveau des administrations publique doit se traduire par la suppression des vitres des guichets qui séparaient les agents d'accueil des usagers et leur remplacement par des bureaux larges (suffisamment pour éviter que le geste violent d'un usager puisse atteindre l'agent) et l'aménagement d'espaces ouverts derrière les bureaux permettant aux agents de communiquer entre eux et de ne pas se sentir trop isolés face aux usagers.

## **B- La gestion de la qualité de service**

La qualité des organisations publique est devenue un important souci pour les gestionnaires et le personnel qui procurent les services mais surtout pour les citoyens qu'ils les financent. A cette fin l'administration publique doit s'intéressée à l'amélioration des rapports entre administration / personnel de contact et les usagers. La qualité pour l'organisation, est donc une politique qui va prendre en charge la mobilisation permanente de tous ses membres et cela pour améliorer le service, le fonctionnement, les objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement. Dans cet esprit, le manager est le moteur de cette politique.

### **1- La notion de qualité**

La qualité est définie par plusieurs auteurs et spécialistes, selon JOSEPH JURAN, la mission fondamentale de toutes entreprises de service est de fournir un service qui répond aux besoins de ses clients, cette mission essentielle (satisfaire les besoins de la clientèle) nous donne une première définition de la qualité. « La qualité est donc une aptitude à l'emploi »<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> JURAN (J). « *La qualité de service dans les entreprises* », éd d'organisation, Paris, 2001, P11

Elle est aussi définie comme « la satisfaction globale que prouve l'ensemble des services élémentaire proposés par l'entreprise aux clients et qui déterminent le niveau de performance »<sup>10</sup>.

L'efficacité de l'administration se mesure donc par l'appréciation de la qualité des prestations offertes au public. L'élaboration d'un programme de modernisation peut être arrêté autour des volets que sont l'allégement des procédures administratives, l'amélioration de la communication interne (entre les services administratifs) et externe avec les usagers, l'amélioration de la gestion des ressources humaines et l'introduction de technologies nouvelles.

### **1-1 L'allégement des procédures administratives**

Afin de répondre aux attentes des citoyens/ usagers, le gouvernement s'est engagé à moderniser son cadre législatif et réglementaire des textes et décrets pour faciliter l'accès au service public et mieux insérer l'Algérie dans la société de l'information. Il annonce dans ce cadre qu'un décret sur l'état civil est en cours d'étude au niveau du gouvernement visant la réduction du nombre de documents de l'état civil exigés par l'administration aux citoyens de 36 à 10 documents mais également, il décide de confectionner un seul numéro d'identification en ce qui concerne les fichiers administratifs ( passeport, carte d'identité, carte grise, casier judiciaire etc.). D'ailleurs, le ministre des collectivités locales a précisé que dans un peu de temps, le citoyen pourra se faire délivrer, ou qu'il soit, son acte de naissance et autres documents d'état civil de la commune la plus proche sans se déplacer au lieu de sa résidence. L'Etat doit donc renoncer à exiger des pièces non indispensables dans un dossier administratif et substituer autant que faire se peut, au remplissage de formulaires et au rapport écrit, le transfert de données informatisées. En matière de création d'entreprise par exemple, la complexité des procédures est souvent perçue comme une entrave au développement des entreprises et comme un frein à la croissance des investissements.

L'engagement du gouvernement d'œuvrer à garantir au citoyen un service tourné vers la satisfaction du public, doit viser la limpidité et la

---

<sup>10</sup>HARMEI (L). « la qualité de service », ed Saint-Denis, 2005, P 82

rapidité en matière de ses décisions. Aujourd'hui, « la concertation doit remplacer la décision unilatérale et autoritaire, il faut passer au stade de l'utilisateur-partenaire, en lui permettant de se prononcer franchement sur la marche des services publics et prendre ses propositions en considération »<sup>11</sup>

Les nouvelles technologies de l'information sont le moyen efficace pour simplifier les procédures et réduire les dysfonctionnements résultant de la complexité de la centralisation excessive.

## **1-2 L'amélioration de la communication**

Aujourd'hui, l'organisation évolue dans une sphère où la communication est désormais considérée comme un facteur clé de succès. « Communiquer consiste donc à mettre en commun des informations, des messages, des pratiques mais aussi des sensibilités, des modes de pensée et des visions du monde ».<sup>12</sup>

« Le fait de communiquer étant celui de transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification du comportement ou d'attitudes »<sup>13</sup>.

La définition et la mise en œuvre d'une politique de communication est l'objectif de toute organisation qui veut favoriser une compréhension mutuelle entre elle et ses publics.

L'objectif premier de la communication publique doit être l'écoute de l'environnement, soit pour devancer les aspirations, soit pour rectifier le tir et ou soit pour justifier une situation. En effet, pour gérer des préoccupations sociales, il est essentiel de prendre en compte les données

---

<sup>11</sup> Driss Alaoui Ismaili « revue Idara de l'école nationale d'administration », volume 2, n°1-1992, p39.

<sup>12</sup> AMOUREUX (Guy), *Diriger et motiver*, édition d'Organisation, Paris, 1997, P73.

<sup>13</sup> Helfer et Orsoni « marketing », édition Vuibert, 1995, p 219.

qui émanent des publics ; cet objectif peut être atteint en faisant recours aux études de marché, sondage d'opinion et attitudes qui sont des moyens nous permettant d'organiser une relation directe avec l'utilisateur.

Le deuxième objectif est la recherche d'un dialogue permanent avec le public. Ceci implique la création d'une cellule d'orientation et d'information confiée à des cadres compétents afin de pouvoir renseigner, expliquer et orienter les citoyens/ usagers. Entreprendre une telle actionne veut aucunement dire que l'organisation va créer un bureau pour dire ou se trouve monsieur tel ou tel, mais de vous dire ou se trouve la solution à tel ou tel problème car ce qui est répugnant pour un usager c'est de se faire renvoyer d'un bureau à un autre. Le rôle d'une administration est d'aller au devant de son public, l'accueillir, l'écouter et le consulter pour favoriser non seulement sa sympathie et son adhésion mais aussi la mise en œuvre d'une politique de changement.

En ce qui concerne les mesures d'amélioration, il convient de mettre en place un système de boîte à idées interne et installer une commission chargée d'étudier les suggestions et les avis émis par le personnel de l'organisation mais également, définir les critères d'intéressements des agents dont les idées seraient retenues. L'engagement de l'équipe dirigeante doit être inscrit dans un cadre de management participatif créant l'événement par une communication forte et faciliter la compréhension des acteurs. « L'accent doit être mis sur l'actualisation et le développement des compétences de leurs collaborateurs, encourageant chacun à s'exprimer et à prendre des responsabilités »<sup>14</sup>.

Sur le plan externe, une plus grande importance devra être accordée aux vœux, suggestions, et réclamations des usagers dans la prise de décision grâce à des mesures telles que :

- L'installation de boîtes à idées pour recueillir toutes les suggestions sur le fonctionnement des services et cela en matière d'accueil, procédures, information.

---

<sup>14</sup> Leboyer Claude Lévy « remotiver au travail », Edition d'organisation, Paris 2007, p 143.

- Confection d'un guide de l'utilisateur pour mieux l'orienter vers les services dont il a besoin et l'informer sur ce qui lui revient de droit et ce qu'il devra accomplir en matière d'obligation.

### **1-3 L'amélioration de la gestion des ressources humaines**

Les usagers doivent être assurés de rencontrer dans l'administration des interlocuteurs capables de comprendre leurs difficultés et soucieux de les aider à les résoudre. Chaque agent public doit se sentir personnellement responsable des tâches qu'il doit accomplir et savoir exactement ce que l'Etat et le citoyen attendent de lui et sur quelle base sera apprécié son travail.

Le constat établi aujourd'hui est que « l'administration, demeure largement sous encadrée et sous qualifiée : pour la commune, par exemple, le taux d'encadrement est de 5.2% ; près de 90% du personnel sont des agents d'exécution ; près de 40% sont des agents temporaires (contractuels et vacataires) »<sup>15</sup>. Il est important à ce que les autorités centrales mettent en place une véritable politique du personnel.

La richesse de notre administration doit résider essentiellement dans la qualité de ses ressources humaines. La qualification de ces ressources, leur motivation et leur capacité d'exprimer dans le travail quotidien toutes leurs possibilités, constituent un gage fondamental de l'efficacité des services publics.

A cet égard, il est manifeste que les politiques de gestion des ressources humaines demeurent dans l'ensemble incohérentes et inadaptées. Sur ce plan, l'objectif doit viser la mise en place d'une véritable stratégie de valorisation du potentiel humain de notre Administration.

A cet effet, il convient de mettre en place au sein des administrations publiques une gestion prévisionnelle moderne et performante des effectifs, des emplois et des carrières de nature à garantir une cohérence entre l'évolution des missions de l'administration et les qualifications du personnel et la mobilité de ce dernier.

---

<sup>15</sup> Article de Taïb Saïd sur l'administration locale algérienne « revue du *cread* », N°25, année 2002, p 80

Par ailleurs, la formation continue et le perfectionnement du personnel doivent jouer pleinement leur rôle d'instruments privilégiés de valorisation des ressources humaines et de garantie de leur rendement et de leur performance.

Aussi, importe-t-il de déterminer dans chaque collectivité publique les priorités et les objectifs dans ce domaine à partir d'une réflexion sur l'évolution des missions et des fonctions et de l'analyse des besoins exprimés par les fonctionnaires et agents eux-mêmes.

En outre, des formations- actions orientées vers des objectifs pratiques et des transformations concrètes de situations de travail doivent être développées en fonction des besoins. Enfin, toute politique crédible de valorisation des ressources humaines ne saurait négliger la nécessité d'une motivation réelle et appropriée de ces ressources sur la base d'une politique cohérente et rationnelle de promotion professionnelle, de rémunération équitable et de participation au processus de prise de décision dans le cadre d'un système adéquat de responsabilisation et de délégation.

La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources et compétences contribuent à la création de la valeur.

Aujourd'hui, « la fonction ressources humaines occupe une place importante dans l'organisation et les problèmes humains viennent au centre des préoccupations de tous les managers »<sup>16</sup>.

En ce qui concerne les mesures d'amélioration, il convient d'insister sur le rôle primordial de l'encadrement dans la promotion du facteur humain. « Cette promotion revêt plusieurs aspects que nous énumérons brièvement »<sup>17</sup> :

- L'appel aux cadres multidisciplinaires et de haut niveau.

---

<sup>16</sup> F.Bianchot et Wacheux.F : concilier l'économique et le social « revue de gestion des ressources humaine », numéro 57, Juillet-Aout-Septembre, 2005, édition ESKA, p 3.

<sup>17</sup> Driss Alaoui Ismaili « revue Idara de l'école nationale d'administration », volume 2, n°1-1992, p42.

- Le renforcement de la formation initiale des cadres et des agents grâce au programme d'insertion des cadres, aux séminaires, journées d'études, stages et aux missions d'information effectuées aux services extérieurs.
- Responsabilisation des cadres grâce à l'élaboration de programme d'action concertée.

La nouvelle approche de l'action administrative suppose le façonnement d'un agent de type nouveau débarrassé de ses reflexes conservateurs, avec des habiletés et des attitudes orientée vers la créativité et l'esprit d'initiative.

La rénovation du service public doit trouver son expression dans l'aptitude de l'administration à analyser d'abord ses forces et ses faiblesses, à s'inscrire dans le dépassement d'attitude hiérarchique et évaluer le potentiel humain par rapport à la finalisation de l'activité de service.

#### **1-4 L'introduction de technologies nouvelles**

Avec le développement des nouvelles technologies de l'information et des communications (NTIC), l'amélioration du service public devient une nécessité impérieuse pour toute organisation soucieuse de fournir une prestation de qualité au citoyen /usager. L'utilisation de ces technologies, engendrera une transformation importante des modes d'organisation et de travail, ce qui va favoriser la décentralisation de l'information et l'amélioration de la qualité du processus de prise de décision.

L'informatisation de la gestion présente des particularités qui sont loin d'être négligeables, ce qui nous assure des gains de temps considérable que procurent la saisie et le contrôle instantanés des données mais également une constance totale dans les traitements.

L'informatisation de la gestion va nous conduire à la manipulation d'un nombre important d'information en un temps record et va rendre facile l'exécution des travaux administratifs, ce qui nous permettra d'éviter les déviations, les fantaisies, les gestes inutiles et involontaires.

## **2- Renforcement de la complémentarité front office/ back office**

L'amélioration de l'accueil et de la qualité du service va être effectif que si on arrive à mettre fin à l'opposition qui existe entre le front office et le back office.

La mission du management est donc de créer l'osmose entre les services assurant le processus de servuction et les services au contact du public mais également, garantir l'articulation. Ceci veut dire, que la complémentarité front office/ back office est en effet la condition nécessaire permettant d'atteindre une performance globale.

Le management doit donc constamment veiller à favoriser les relations et la circulation de l'information de l'un à l'autre.

L'effort de l'entreprise se concentrera dans « l'intégration d'une coopération étroite entre marketeurs, managers opérationnels et les ressources humaines, justifiant ainsi la nécessité d'une certaine transversalité dans les activités accomplies par chacun au sein de l'entreprise ».<sup>18</sup>

Les frontières entre le front office et le back office, matérialisée dans l'architecture des bureaux (Modèle verticaux), tend à devenir de plus en plus mouvante du fait des technologies de l'information et de la communication. L'emploi des NTIC peut faciliter la communication entre les deux parties, par l'intermédiaire des intranets et des bases de connaissances.

L'articulation entre les services du front office et du back office interpelle la direction dans son ensemble. L'énoncé d'une politique et d'objectif clair est un signal qui doit venir du plus haut niveau. L'engagement de la direction doit être inscrit dans le cadre de management participatif créant l'événement par une communication forte et faciliter la compréhension des acteurs.

Le personnel à tous les niveaux constitue l'essence même d'une organisation et leur implication permet de mettre leurs compétences au service de l'organisation. Il s'agit de faire comprendre à tous le personnel son rôle et son importance dans l'organisation et fixer avec eux des objectifs motivants en les responsabilisant.

---

<sup>18</sup> Levelock Christopher et Lapert Denis « marketing des services », édition publi-union, Paris 2002, p 10

Il est notamment important de faire régulièrement un bilan de compétence et de proposer un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier. L'organisation ne peut obtenir des fonctionnaires une adhésion à ces différentes missions qu'à travers le concept d'implication qui décrit les attitudes des salariés vis-à-vis d'elle. En effet, l'implication met l'accent sur la relation qui s'est tissée entre la personne et son travail.

La répartition des responsabilités, l'affectation des moyens et la définition des pratiques internes détermine directement l'efficacité de l'organisation et le niveau qualité de son offre.

la qualité relève donc de la responsabilité de la direction, de l'encadrement, elle concerne également tout acteur dont le droit et le devoir consistent à accomplir un travail bien fait dans le but de répondre aux attentes des clients, ce qui implique que chacun du personnel de l'organisation réfléchisse sur ses activités quotidiennes afin de se donner les moyens d'autocontrôler directement les différents aspects de ses activités et de chercher les améliorations et modifications potentielles.

## **CONCLUSION**

La modernisation de la gestion du service public a pour objectif de mieux répondre aux aspirations des fonctionnaires, des agents et aux attentes des citoyens. L'attention du gouvernement doit se porter non pas seulement sur l'allégement des procédures mais aussi sur l'introduction et l'application du marketing dans la sphère non marchande et cela en raison de la participation personnelle du client dans la création du service qui lui est offert.

Les clients/usagers sont indispensables à la survie de l'entreprise. C'est pourquoi l'amélioration de la qualité et de la productivité est un objectif permanent qui ne doit souffrir d'aucun compromis. L'importance des enjeux fait que la qualité ne peut pas être considérée comme une heureuse retombée du respect des procédures de fabrication ou de conception. La qualité doit être gérée en tant que telle, c'est-à-dire qu'elle doit être pensée et pilotée pour dégager un résultat

Mettre en place une démarche qualité dans les administrations passe nécessairement par l'engagement des dirigeants mais aussi et surtout par la

formation et l'implication des employés qui sont la force motrice de cette démarche.

Evaluer la qualité du service public, c'est essayer de mesurer la qualité perçue par les clients/ usager, par rapport à la qualité réalisée par le prestataire de service. Il est donc essentiel pour l'organisation d'agir sur les moyens disponibles pour réussir et développer la qualité des services.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- AMOUREUX (Guy), *Diriger et motiver*, édition d'Organisation, Paris, 1997
- Bobillier Chaumon, Dubois Michel et Retour Didier « relation de service », édition Deboeck, Paris 2010
- COUSSERGUE Sylvie « Gestion de la banque », édition Dunod, Paris 2002
- Eiglier.Pierre et Langeard. Eric « la servuction, le marketing des services », Edition McGraw-Hill, Paris, 1981
- HARMEL (L). « la qualité de service », ed Saint-Denis, 2005
- Helfer et Orsoni « marketing », édition Vuibert, 1995
- Hermel Laurent « L'accueil client », édition afnor, Paris 2004
- JURAN (J). « *La qualité de service dans les entreprises* », éd d'organisation, Paris, 2001, P11
- Leboyer Claude Lévy « remotiver au travail », Edition d'organisation, Paris 2007
- Levelock Christopher et Lapert Denis « marketing des services », édition publi-union, Paris 2002

### **Articles et revues publiés**

- Bianchot. F et Wacheux.F : concilier l'économique et le social « revue de gestion des ressources humaine », numéro 57, Juillet-Aout-Septembre, 2005, édition ESKA
- COMPIN. Vincent « Qualité et organisation, comment améliorer la qualité de la formation », EFMA documentation n°9549, Edition Paris 1993
- Driss Alaoui Ismaili « revue Idara de l'école nationale d'administration », volume 2, n°1- 1992
- Jean Marc Lehin « l'encyclopédie du marketing », édition d'organisation, Paris 2004
- Taib Said : l'administration locale algérienne « revue du cread », N°25, année 2002