

La démarche qualité au sein des services publics: enjeux et défis

ELMAHDI MALIJI

Doctorant en science de gestion, Université Hassan Premier Settat, Maroc

Email: maliji.mehdi@gmail.com

Morad LEMTAOUI

Professeur chercheur ENCG, Université Hassan Premier Settat, Maroc

Email: lemtaouimorad@yahoo.fr

Résumé—

Dans un environnement en mutation suite aux effets de la mondialisation. La transformation des organisations n'est plus

sujet d'assurer leur croissance uniquement, mais aussi d'assurer leur survie en fournissant une qualité de service qui répond aux attentes des usagers.

La notion de qualité est apparue avec l'instauration du NPM (new public management), elle est devenue un élément important de la transformation du management public à travers différentes approches mises en œuvre.

Selon des études menées, certains chercheurs ont conclu que les démarches qualité se développent lentement à l'échelle de l'administration publique. Elles semblent aussi plus centrées sur la qualité du fonctionnement interne que sur la qualité de service rendu, alors que se mettre à l'écoute de l'utilisateur pour mieux satisfaire ses besoins et ses attentes présente un enjeu majeur pour les organismes publics dans le contexte actuel. Les approches méthodologiques de gestion de la qualité qui ont émergé dans le secteur privé durant la dernière décennie et migré récemment vers le secteur public, représentent un levier de changement; pourtant leur implantation rencontre des défis structurels, décisionnels, de mise en œuvre et de pilotage.

Ce sujet préoccupe la communauté de chercheurs dans le domaine du management. À travers cette communication, nous allons analyser d'un point de vue théorique les aspects du nouveau management public axé sur la performance et l'efficacité et souligner les mérites de l'application de la démarche qualité au sein des services publics. Nous aborderons aussi les enjeux de la mise en place de cette démarche et les différents défis auxquels la qualité doit faire face tout au long de ce processus.

important element in the transformation of public management through the various approaches implemented.

According to studies conducted, some researchers have concluded that quality approaches are slowly developing across public administration. It seems more focused on the quality of internal management than the quality of service provided, while listening to the user to meet his needs and expectations is a major issue for public sector in the current context. The quality management recently migrated to the public sector represent a lever for change; however, their establishment meets different challenges.

This subject concerns the community of researchers in the field of management. Through this communication, we will analyse from a theoretical point of view the aspects of the new public management focused on performance and efficiency and underline the merits of the application of the quality approach within public services. We will also discuss the issues of setting up this approach and the various challenges that quality must face throughout this process.

Keywords: New public management; quality Approach, users, issues, challenges

Mots clés: New public management; démarche qualité, usager, enjeux, défis

Abstract— Following the effects of globalization. Ensuring a quality of services is about providing a service that meets user expectations.

The notion of quality appeared with the establishment of NPM (new public management), it has become an

Suite au phénomène de mondialisation et aux changements économiques, géopolitiques et culturels, les citoyens sont devenus de plus en plus exigeants en terme de qualité des services proposés par les différents organismes publics. Ce qui amène les administrations publiques à s'orienter vers un management moderne qui a vu naissance dans les années 80 avec l'apparition du nouveau management public « New Public Management ». Ce type de management propose le recours à des approches qualité qui permettent aux organismes publics de chercher la performance par le biais de satisfaction des usagers l'un des enjeux majeurs pour l'administration publique. Ces approches qualité représentent un levier de modernisation du service public. Toutefois, l'application de la démarche qualité au sein des services publics donne lieu à des enjeux de différentes ampleurs, ainsi qu'à des défis auxquels il faut faire face.

Au niveau de cet article nous allons définir d'abord le NPM. Ensuite, nous détaillerons la démarche qualité au sein des services publics selon le point de vue de plusieurs chercheurs et enfin nous examinerons les enjeux et défis rencontrés lors de l'application de la démarche qualité.

Le NPM propose le recours aux pratiques du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité de l'administration, en s'appuyant sur les sciences de gestion (finance, marketing, gp, GRH...). Cette approche conduit au concept de quasi marché, qui incite au développement de la relation « client fournisseur » fondée sur le contrat plutôt que sur la hiérarchie.

Selon « Hood », l'administration publique est basée sur la bureaucratie traditionnelle qui se conforme aux procédures standardisées alors que l'idée défendue est que les services publics doivent mieux connaître leurs usagers et trouver la meilleure façon

de répondre à leurs attentes. Dans ce sens, on évoque le terme qualité dont son application nécessite de suivre une démarche spécifique.

La démarche qualité consiste à améliorer les organisations, les qualifications des personnels et les processus pour améliorer la qualité externe. En effet, la démarche qualité se caractérise par des approches méthodologiques fondées sur l'amélioration de la performance, on cite :

- Programme d'amélioration de la qualité : PDCA de Deeming « Plan, DO, Check, Act »
- Programme d'amélioration de la productivité et de la réduction de coût
- Programme de réorganisation et d'optimisation des processus « lean management »

Une implication des acteurs du management est nécessaire afin de réussir la mise en œuvre de la démarche qualité. De ce fait, cette démarche s'accompagne d'un management basé sur des résultats mesurables et évaluables. La démarche qualité cherche aussi à assurer la sécurité de l'organisation et à répondre aux besoins des usagers. Cette démarche exige d'être à l'écoute des usagers, afin d'évaluer leurs satisfactions par rapport aux services rendus mais aussi sur les services associés qui entoure la prestation, en se basant sur deux canaux phares:

- les enquêtes clients. Ces derniers ont un double objectif : l'identification des besoins des clients et l'évaluation la satisfaction.
- les dispositifs de gestion des réclamations clients sur tout le périmètre des activités. Ces dispositifs permettent de recueillir les insatisfactions des clients et de résoudre ainsi les dysfonctionnements éventuels dans l'organisation

L'application de la démarche qualité est tributaire du fonctionnement interne des organismes publics. Selon Bartoli ce fonctionnement est remis en cause face aux transformations « économiques, géopolitiques, technologiques et socioculturels » dont les impacts sont les suivants :

Economiques : Le secteur public peut être affecté par une crise pareillement au secteur privé

Géopolitiques : L'évènement de mondialisation : les Etats doivent s'adapter au contexte mondial.

Technologiques : Les services publics de plus en plus ont besoin des outils technologiques afin d'assurer leurs missions. En effet le développement des technologies de l'information et de la communication et d'internet, interpelle le secteur public à développer des politiques de e-administration (administration électronique) ;

Socioculturelles : L'évolution du système de valeur, du mode de vie et des attentes de population envers le pouvoir a également une influence directe sur l'activité de l'Etat. Dans ce cas on évoque l'évolution de la relation employeur et employé ou les comportements des fonctionnaires sont devenus plus proches de ceux des salariés.

Ces transformations engendrent des enjeux comme les suivants. D'abord, des Enjeux structurels qui concernent l'organisation générale et les outils de fonctionnement qui doivent être adaptés aux changements. Ensuite, des enjeux stratégiques qui concernent le repositionnement stratégique des services délivrés. Ajoutant les enjeux culturels qui se traduisent par le changement des valeurs et traditions, qui peut causer un choc culturel. Et enfin, les enjeux comportementaux résultants des nouvelles compétences que les personnels doivent acquérir en lien avec leur capacité à évoluer dans leurs qualifications et leur

implication dans le processus de changement intra organisationnel.

Pour faire face à ces enjeux, il paraît nécessaire d'opter pour un management qui vise à piloter l'organisation et réduire le gaspillage issu des dysfonctionnements ou défauts de qualité du fonctionnement. Selon SANTO et VERIER « le management n'est pas la somme des outils modernes de gestion : c'est la mise en perspective stratégique de ces outils » afin de répondre à l'évolution de l'environnement.

En effet, plusieurs défis peuvent s'opposer à l'évolution de management. Premièrement, le défi structurel de l'administration qui se caractérise par la rigidité du système et des procédures « bureaucratie » ce constat est relevé lors du déploiement de la stratégie de décentralisation. Deuxièmement, le secteur public se caractérise par la décision descendante, le développement de l'autonomie décisionnelle est un processus long et nécessite de l'apprentissage. La mise en œuvre de la démarche qualité nécessite l'implication des utilisateurs dans la conception des actions et une approche processus qui définit le changement, contrairement au système traditionnel est basé sur des directives descendantes qui vise l'exécution. Troisièmement, le secteur public doit faire face au défi du pilotage qui nécessite la mobilisation des acteurs pour répondre aux enjeux de performance par le biais de l'évolution du style de management associé et la responsabilisation du facteur humain.

Pour conclure, à travers cet article, nous avons pu traiter d'un point de vue théorique quelques aspects du nouveau management public qui exige une orientation externe à l'intention des citoyens et qui repose principalement sur une culture professionnelle de qualité et de service, ainsi que sur

l'application de la démarche qualité qui insiste sur le rôle des responsables ; un rôle qui s'avère important dans la démarche d'adaptation de leurs organisations à l'environnement externe, aux enjeux internes et à l'opinion public. La mise en œuvre d'une démarche qualité vise à répondre à 3 objectifs majeurs pour l'organisation qui sont la capacité d'adaptation (flexibilité), la capacité d'anticipation (la veille) et la capacité de compréhension et pilotage (l'évaluation).

un grand service public urbain M. Tsanga Tabi, D. Verdon.
 L. Even, G. Tenoux

Démarche qualité et satisfaction du public. Joël Beau, Frédéric
 Blanche, Mathilde Garcin, Frédérique Morice

RÉFÉRENCES

Anne BARTOLI et Cécile BALTRIX Management dans les organisations publiques, 4ème édition

Michael BARZELAY, The New Public Management

Normes ISO 9001(2015)

Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites, Anne Amar, Ludovic Berthier

QUE SONT LES PRINCIPES DU NEW PUBLIC MANAGEMENT DEVENUS ? Béatrice Van Haepere

OUTILS DE GESTION ET MANAGEMENT PUBLIC: ETUDE DU DEPLOIEMENT DU SYSTEME DE MANAGEMENT PAR LA QUALITE A POLE EMPLOI. Marie-Dominique Capitoli

QUALITY MEASUREMENT IN THE PUBLIC SECTOR: SOME PERSPECTIVES FROM THE SERVICE QUALITY LITERATURE. Jennifer Rowley

PUBLIC ENTREPRISE AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT. Ole Nogaard Madsen

Le Nouveau Management Public au Maroc : quels apports ? Kaoutar Lahjouji

QUALITÉ ET SERVICES PUBLICS "À LA FRANÇAISE": OÙ EN EST-ON DE LA QUALITÉ PUBLIQUE EN FRANCE. Nada Abdelkader Benmansour

Apports et limites des démarches de management de la qualité dans l'évaluation de l'action publique locale: réflexion tirée de l'expérience