

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. P.U. KOLÉA



Mémoire présenté en Master Management des Organisations

**L'impact du changement organisationnel sur  
la qualité du service.  
Cas d'Algérie Poste**

Elaboré par : KHELIFI Fatima Zohra

Encadré par : Pr BENGUERNA Mohamed

Juin 2018

## RÉSUMÉ

Résumé :

Algérie Poste est une des anciennes entreprises nationales algériennes, présente dans tout le territoire national afin d'assurer la prestation d'un service public et universel, cette dernière n'est nullement loin du changement qui l'affecte soit par son environnement interne et externe, l'objectif principal de ce mémoire est d'arpenter l'impact du changement organisationnel sur la qualité d'un service public à vaste demande par des usagers en disposition de clients avec exigence de qualité et Mutuellement. une recherche de satisfaction des client par l'entreprise en question.

Mots clés : changement organisationnel, service public, service universel, qualité, usagers, clients.

## ABSTRACT

Algeria Post is one of the old Algerian national companies present throughout the national territory to ensure the provision of a public and universal service, it is not far from the change that affects either by its internal and external environment,

The main objective of this research is to study the impact of organizational change on the quality of a public service that is widely demanded by users in the disposition of customers with quality requirements and Mutual. a search for customer satisfaction by the company in our study case.

Key words: organizational change, public service, universal service, quality, users, customers.

## ملخص

بريد الجزائر هي واحدة من المؤسسات الوطنية الجزائرية القديمة موجودة في جميع أنحاء التراب الوطني لضمان توفير الخدمات العامة والشاملة، وهذا الأخير ليس بأي حال بعيدا عن التغيير الذي يؤثر إما عن طريق البيئة الداخلية والخارجية الهدف الرئيسي من هذا البحث هو لدراسة تأثير التغيير التنظيمي على نوعية الخدمات العامة ذو طلب كبير، من قبل المستخدمين المحالين الى زبائن مع متطلبات ذو جودة و كذلك بحث رضا العملاء من طرف مؤسسة بريد الجزائر.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي ، الخدمة العامة ، الخدمة الشاملة ، الجودة ، المستخدمين ، الزبائن.

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier mon encadreur Mr BENGUERNA pour les précieux conseils, son aide et son confiance durant toute la période de ce travail. Ainsi que ma promotrice Mme BOUCHEMLA pour son soutien, ses orientations et pour le temps qu'elle m'a consacré malgré ses responsabilités tout au long de mon travail de recherche.

De nombreuses personnes exceptionnelles, m'ont patiemment aidé et soutenu au cours de cette quête. Plus particulièrement, mes chers collègues du CREAD, Mr ABEDOU, Mme GUEDJALI, Mr KADI et Mme MANSOUR pour leurs disponibilités et leurs conseils.

Je remercie également tout le personnel de la direction qualité pour sa gentillesse et sa disponibilité durant notre stage.

Je remercie mon très cher mari de m'avoir soutenu, mes chers parents et beaux-parents, toute ma famille et mes amis pour leur inconditionnel soutien durant mes études.

*A ADLANE*

## SOMMAIRE

RÉSUMÉ .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SOMMAIRE .....	iii
LISTE DES TABLEAUX .....	vi
LISTE DES SCHEMATS ET GRAPHIQUES .....	vii
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : cadre conceptuel du changement.....	5
1. Contexte du changement.....	5
1.1. Définitions du changement .....	6
1.2. Définitions du changement organisationnel .....	6
1.3. Historique du changement organisationnel .....	7
1.4. Typologie du changement organisationnel.....	9
1.5. Les facteurs déclencheurs de changement .....	10
1.6. Le processus de changement.....	13
<b>1.6.1.</b> Le modèle de Lewin .....	13
<b>1.6.2.</b> Le modèle de Collerette <i>et al.</i> (1997) .....	14
1.7. Les trois dimensions du changement.....	17
1.8. Les résistances aux changements.....	18
1.9. L'adaptation au changement .....	22
CHAPITRE 2 : Cadre conceptuel du service public et la qualité.....	<b>24</b>
1. Contexte historique du service public .....	24
2. Définition du service public .....	26
2.1. Les éléments du service public .....	28
3. Les principes régissant le service public.....	29
3.1. Le principe de l'égalité .....	29
3.2. Le principe de mutation (ou d'adaptabilité) .....	30
3.3. Le principe de continuité.....	30
4. Catégories des services publics.....	31
5. Les facteurs d'adaptation du service public en Algérie .....	31
6. Les principaux domaines de service public .....	32
6.1. Ordre et sécurité.....	32
6.2. Economie.....	33

6.3.	La société.....	33
7.	Définition du service universel.....	34
7.1.	Historique du lancement u service universel postal en Algérie .....	34
7.2.	Contenu du service universel de la poste.....	35
7.3.	Les objectifs du service universel postal .....	35
7.4.	Mode de financement du service universel de la poste.....	36
8.	qui est le destinataire de ce service public ?.....	36
9.	La qualité .....	38
9.1.	Définition de la qualité.....	38
9.2.	Le management total de la qualité.....	38
9.3.	Assurance qualité.....	38
9.4.	Les composantes de la qualité.....	39
9.5.	La démarche qualité.....	39
	CHAPITRE 3 : Présentation d'Algérie poste et le changement engendré .....	44
1.	L'historique de la poste.....	44
2.	La transition vers un service postal algérien.....	45
2.1.	Présentation d'Algérie Poste.....	45
2.2.	Les services fournis par Algérie Poste .....	46
2.3.	Les missions d'Algérie Poste.....	47
2.4.	L'organigramme d'Algérie Poste .....	48
2.5.	Les indicateurs d'infrastructures postales.....	49
2.6.	Les Directions d'Unités Postales de Wilaya .....	49
2.7.	Structure d'accueil.....	50
3.	Constat de changement à Algérie Poste.....	51
3.1.	Avant 2012.....	51
3.2.	Composition d'Algérie poste depuis 2012.....	52
	CHAPITRE 4 : Etude exploratoire sur la qualité du service d'Algérie Poste.....	61
1.	Cadre général de l'étude.....	61
1.1.	Contexte.....	61
1.2.	Objectifs de l'étude.....	61
1.3.	Méthodologie.....	62
1.3.1.	La cible de l'enquête et l'échantillonnage .....	62
1.3.2.	Méthode et outil de collecte.....	63

2.	Résultats de l'enquête .....	63
2.1.	Profil des clients enquêtés .....	63
2.2.	Accueil dans le bureau de poste .....	65
2.3.	Analyse des prestations dans les bureaux de poste.....	66
2.4.	Prise en charge des clients dans les bureaux poste .....	68
2.5.	Communication & Information dans les bureaux de poste .....	70
2.6.	Qualité de Service .....	72
	Conclusion .....	79
	REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	81
	ANNEXE .....	83

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse de l'historique du changement	7-8
Tableau 2 : synthèse des différents types de changement	10
Tableau 3 : Les diverses sources des transformations majeurs de l'environnement organisationnel	11
Tableau 4: synthèse des facteurs de résistance au changement	22
Tableau 5 : Algérie Poste en chiffres	48
Tableau 6 : Répartition des clients interviewés géographiquement	62
Tableau 7 : Age des répondants	64
Tableau 8: Situation socio-professionnelle des répondants	64
Tableau 9 : Avis sur le confort et la propreté dans les bureaux	65
Tableau 10 : la signalisation et renseignement dans les bureaux	66
Tableau 11 : L'amabilité & la disponibilité des guichetiers	66
Tableau 12 : Avis sur la rapidité de la prise en charge	67
Tableau 13 : la compétence du personnel d'Algérie Poste	69
Tableau 14 : l'aspect communicationnel des guichetiers et les agents de poste	69
Tableau N°15: les agents d'Algérie Poste à l'écoute	70
Tableau 16 : l'usage des TIC dans les bureaux d'Algérie Poste	73
Tableau 17 : l'état des distributeurs	74
Tableau N° 18 : résultat du test Cronbach	76

## LISTE DES SCHEMAS ET GRAPHIQUES

Figure 1 : Les phases et les étapes du changement	16
Figure 2 : organigramme d'Algérie Poste	48
Graphique N°1 : Répartition des clients par sexe	64
Graphique 2 : Type de client par rapport à Algérie Poste	65
Graphique 3: Type d'opération sollicitée	67
Graphique 4: Temps d'attente avant prise en charge	68
Graphique 5: Les causes d'insatisfaction des clients interviewés	68
Graphique 6 : Impressions des clients sur les prestations demandées	69
Graphique 7 : Autres informations supplémentaires durant votre présence aux bureaux d'Algérie Poste	70
Graphique 8 : Les formes d'obtention d'information souhaité par les clients interviewés	71
Graphique 9 : Dépôt de réclamation aux bureaux d'Algérie Poste	71
Graphique 10: Les voies de réclamation utilisées	72
Graphique 11 : Des chiffres explicatifs (suite après réclamation)	73
Graphique 12 : Utilisation de la carte CIB ou DAHABIYA	73
Graphique 13 : Explications de l'usage de la carte DAHABIYA par les employés d'Algérie Poste	74
Graphique 14 : La connaissance de d'autres concurrents d'Algérie Poste	75
Graphique N° 15 : Le choix du changement de prestataire	75

# **INTRODUCTION**

## **Introduction :**

Le changement fait désormais partie intégrante des entreprises. Celles-ci ont l'obligation de s'adapter, si elles ne veulent pas régresser. Il y a plusieurs types de changement, certains plus draconiens (par exemple, l'arrivée d'un nouveau directeur général), d'autres moins traumatisants, qui font partie de l'évolution normale de l'organisation (par exemple, l'introduction d'un nouveau produit). Les facteurs de changement sont multiples; en voici quelques-uns : la mondialisation de l'économie, le développement des marchés asiatiques, les évolutions démographiques, les exigences du développement durable, l'accélération de l'innovation, l'omniprésence de l'informatique, le développement des NTIC, la nécessité de partage et le développement des partenariats, l'externalisation des activités. Peu importe l'intensité du changement et sa cible, la capacité de le gérer ainsi que ses impacts demeurent un processus complexe. Plusieurs études soulèvent l'importance de qualités et de compétences chez les gestionnaires afin d'assurer une traversée « efficace ». D'autres études amènent l'idée de facteurs clés à ne pas oublier et à utiliser rigoureusement tout au long d'un processus de changement.

Le changement est au cœur des organisations modernes. Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène (Collerette *et al.* 1997 ; Handy 1995; Tessier et Tellier, 1993). D'après une étude de *l'American Management Association et Deloitte & Touche LLP* (1994), près de 84% des entreprises américaines étaient à ce moment-là en train d'effectuer des transformations majeures (Romano, 1995). Ces changements sont nombreux depuis le début des années 80 et les plus fréquents touchent la technologie, le réengineering, les modifications dans les politiques et les stratégies. Selon Kwan (2000),. En Algérie, plusieurs secteurs ont été touchés par des restructurations et parmi les services.

De nombreux changements peuvent accomplir l'environnement des organisations, notamment ceux qui sont devenus plus rapides et plus chaotiques que jamais. Parmi les organisations et entreprises exerçant dans le domaine des TIC, télécommunication et poste, ces changements organisationnels remettent constamment en question la façon de concevoir et de gérer, et ils demandent souvent que l'on recherche ou invente de nouvelles façons de s'ajuster.

Tout changement comporte aussi son lot de contradictions, car il concerne à la fois les changements externes, qui sont liés au marché, à la technologie, à la concurrence, et les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de

l'organisation. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation. Selon les conceptions contingentes et systémiques, ils représentent une solution qui permet à l'organisation de répondre au problème crucial de l'adaptation à l'environnement dans lequel elle œuvre et dont elle dépend.

Face à tous ces changements et au risque de disparaître, les organisations doivent se transformer, repenser et redéfinir leurs structures et leurs stratégies. Ce nouvel objectif que s'imposent alors les organisations est loin d'être incompatible avec leur vocation première de production de richesse et de recherche de profits ; Afin de rejoindre leur nouvel objectif, les organisations doivent miser sur l'acteur comme facteur déterminant de leur transformation.

Cependant, pour que l'organisation change, il faut que les individus qui la composent changent aussi (Bareil, 2004) et qu'ils parviennent à s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle et avec les acquis du changement en terme de culture et de nouveau savoir faire en appuyant sur les nouvelles technologies ;

Le but initial de ce mémoire est de vérifier les liens entre les changements engendré à Algérie Poste et la qualité du service fournis par cette dernière, l'avis et le degré de satisfaction des clients au préalable usagers, d'après Warin (1999), « la satisfaction des usagers des services publics et des administrations devient un indicateur de choix de la performance publique. Ceci constitue une nouveauté pour le secteur public alors que mesurer la satisfaction du client fait partie depuis longtemps des pratiques du secteur privé. C'est un des objectifs explicites des programmes de réforme du secteur public inspiré du New Public Management ». Par conséquent selon Cluzel-Métayer (2006), « l'exigence de qualité fait désormais partie de ces « règles de conduite » que les services publics ne peuvent plus ignorer. L'évolution de leur régime se caractérise par un recentrage sur la satisfaction des usagers. L'invocation de l'intérêt général ne suffit plus à justifier l'intervention publique; il faut en plus que celle-ci réponde aux attentes des usagers ».

Pour améliorer la qualité du service et satisfaire les usagers, les incitations à la mise en place d'outils d'évaluation et de contrôle se sont développées. Les travaux du ministère de la poste et télécommunications relatifs à l'évaluation du degré de satisfaction des usagers et clients incitent en revanche à la prise en compte de cet objectif.

Notre choix méthodologique et épistémologique, notre cadre de recherche dépend en premier lieu de la thématique et la problématique et enfin du contexte de la recherche,

dans le cadre de notre recherche, nous avons réalisé une étude quantitative dans Algérie Poste, accompagné par une investigation empirique, c'est donc une étude exploratoire.

Nous avons choisi le « raisonnement positivisme », qu'est un raisonnement approuvé dans les sciences de l'organisation, subséquemment nous avons collecté les informations et les données nécessaires à notre étude, dans le but de construire des connaissances et exposer notre cas.

Nous avons adopté la problématique de l'étude : **le changement engendre à Algérie Poste a-t-il un impact sur la qualité du service effectué ?**

Afin de mieux cerner notre champs de recherche c'est ainsi que s'émane les sous questions de notre problématique principale de recherche :

- Le changement du positionnement des usagers à des clients manifeste autres exigences sur la qualité des services demandés ?
- L'adoption des nouvelles TIC par Algérie Poste permet de satisfaire les clients et démineur les réclamations ?

Pour accomplir notre étude, des hypothèses nous sont nécessaires afin de déterminer le cadre de la recherche, les hypothèses auxquels nous sommes parvenus sont :

Hypothèse 1: le changement du statut des clients d'Algérie est à l'origine d'amélioration de la qualité des services effectuer

Hypothèse 2: la satisfaction des clients d'Algérie Poste est du au changement et l'avènement des TIC.

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses, et dans le but de répondre aux questions posées, nous avons subdivisé notre étude en en quatre chapitres :

Le premier chapitre fera l'objet de la revue de littérature sur la notion c du changement en plus du cadre conceptuel ou nous présenterons les principaux concepts de changement nécessaire à notre recherche.

Le deuxième chapitre quant à lui il comportera la revue de littérature des notions de service public algérien et son vaste partie historique ainsi le service universel, et nous présenterons également les notions d'usager et client et le passage opère entre les deux états, quant au dernier concept est la qualité et ses divers composantes.

Dans le troisième chapitre nous présenterons la dimension historique de la poste et une présentation de l'organisme d'accueil «Algérie Poste», et les répercussions de changement planifié et palpable dans l'organisation.

Et enfin dans le dernier chapitre nous présenterons le cadre méthodologique ainsi que les étapes de notre collecte de données sur le terrain, puis les résultats de notre enquête ensuite la discussion de ses derniers et leur interprétation.

**CHAPITRE 1 :**  
**CADRE CONCEPTUEL**  
**DU CHANGEMENT**

## Chapitre 1 : cadre conceptuel du changement

### Introduction :

Le changement est au cœur des organisations modernes. Plusieurs disciplines et plusieurs auteurs se sont penchés sur ce phénomène (Collerette *et al.* 1997 ; Handy 1995; Tessier et Tellier, 1993).

Ces changements sont nombreux depuis l'ouverture à la mondialisation et parmi les plus fréquents touchent la structure, la technologie, le réengineering, les modifications dans les politiques et les stratégies. Selon Kwan (2000), Bien que l'emploi de la notion du changement soit largement répandue, est resté souvent mal défini. Nous nous interrogeons véritablement de savoir de quel changement il s'agit en fait.

Le changement comporte sa part de contestations, car il touche à la fois les changements externes, qui sont liés à l'environnement externe de l'organisation comme le montre l'outil PESTEL (la politique, l'économie, les enjeux sociaux, la technologie, l'écologie et légal) plus la concurrence, ainsi les changements internes, qui sont propres aux structures et aux politiques internes de l'organisation. Ces différents changements constituent un enjeu majeur dans la vie de l'organisation.

Dans ce chapitre nous allons présenter le changement dans ses diverses dimensions historiques et typologies de changement, facteurs influents, les dimensions du changement et la résistance et l'adaptation au changement.

### 1. Contexte du changement:

Le changement est encore un thème qui «englobe de plusieurs significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer» (Beaudoin, 1990, p. 43).

Il nous semble essentiel, devant la multitude des significations, souvent contradictoires, qui caractérise ce concept, d'éclaircir et de définir dès à présent la notion du changement. Pour illustrer ce propos, nous partirons de quelques définitions du changement pour aboutir ensuite à une proposition de concept de la définition du changement organisationnel.

## 1.1. Définitions du changement

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » (Collerette *et al.* 1997, p. 20). De son côté, Bélanger (1994) donne une définition très proche de la première et le changement serait «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées». Le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après Grouard et Meston (1998), «le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie» Pour Hafsi et Fabi (1997), «le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel». Quant à Bateson, il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations (dans Emery, 2000).

Bartoli et Hermel (1986) classent les changements en trois catégories:

- (1) les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace,
- (2) les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme
- (3) les changements permanents qui sont de véritables processus de changement .

Sur la base de ces définitions, nous pouvons constater que le concept de changement regroupe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons nous focaliser davantage sur le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

## 1.2. Définitions du changement organisationnel

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

D'après Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations» (p. 98).

Pour Collerette *et al.* (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système».

Deux éléments importants ressortent de ces définitions. Tout d'abord, les auteurs s'intéressent aux formes de changement organisationnel qui sont perceptibles par ceux qui les vivent dans l'environnement. Ensuite, l'intérêt pour ce changement est relié au jugement et à la perception de la personne qui le vit.

Dans le cadre de ce travail, nous retiendrons cette définition de Collerette *et al.* (1997).

### 1.3. Historique du changement organisationnel

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel (et stratégique). D'abord, celle qui suit la 2<sup>me</sup> guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, Demers (1999) décrit brièvement le contexte Socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau 1.1, intitulé synthèse de l'historique du changement, nous avons synthétisé les propos de Demers (1999).

Tableau 1 : Synthèse de l'historique du changement

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2 <sup>ème</sup> guerre mondiale	Croissance et stabilité économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synonyme de progrès de développement organisationnel</li> <li>• De croissance et d'adaptation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de la croissance, de cycle de vie de la contingence de développement organisationnel</li> </ul>
2. Fin des années 70	Récession et décroissance : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise pétrolière 1973</li> <li>• Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus discontinu et révolutionnaire</li> <li>• Événement dramatique</li> <li>• Une crise dans la vie de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche de l'écologie des populations</li> <li>• Approche configurationnelle</li> <li>• Théories culturelle et cognitive</li> <li>• Théorie de l'équilibre ponctué</li> </ul>
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crises de toute nature : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurrence accrue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La seule chose prévisible une réalité quotidienne</li> <li>• Un processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de l'apprentissage</li> <li>• Théorie évolutionnistes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précarisation de l'emploi</li> </ul>	continu d'apprentissage qui permet l'innovation <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'affaire de tous les membres de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie de la complexité (théorie du chaos)</li> <li>• Les approches constructivistes</li> </ul>
--	---	---	---

Source : Demers (1999)

D'abord, il ya la période qui suit la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années glorieuses d'après guerre ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999). Les changements organisationnels les plus en grande touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants. Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation (Demers, 1999). Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation. Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants leader ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer. À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible. Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les

membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

#### **1.4. Typologie du changement organisationnel**

Grouard et Meston (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

Grouard et Meston (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis. Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9). Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci» (Grouard et Meston, 1998, p. 9).

Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer les changements. Pour ce qui est du changement subi, les acteurs ont moins de marge de manœuvre. Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue. Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, Demers (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce». Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise. De son côté, Johson (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.

Quant à Dupuis et Kuzminski (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui « vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps » (Dupuis et Kuzminski, 1998).

Demers (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne. Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction. Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler.

Tableau 2 : synthèse des différents types de changement

Auteur(s)	Types de changement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grouard et Meston 1998</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le changement provoqué et le changement subi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demers 1999</li> <li>• Johson 1966</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le changement radical</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis et kuzminski 1998</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le changement planifié et le changement spontané</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demers 1999</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apprentissage et l'évolution</li> </ul>

Source : réaliser par nous même

Ci-dessus la synthétise les différents types de changements organisationnels que nous venons d'explicitier. Par la suite, nous traiterons des facteurs déclencheurs de changement organisationnel.

### 1.5. Les facteurs déclencheurs de changement

Cette section présente les facteurs qui contribuent à engager l'organisation dans un processus de changement organisationnel. Cependant, nous sommes bien conscients que le changement peut résulter d'autres phénomènes aussi nombreux que différents. C'est la spécificité de chaque entreprise qui fait alors que chaque changement reste finalement unique. Néanmoins,

il y a quelques causes communes qui déclenchent généralement le changement et qui s'expliquent par des facteurs externes ou internes.

### 1.5.1. Facteurs externes

Les facteurs externes sont généralement associés à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation ou à des éléments qui lui sont extérieurs et qui changent. Grouard et Meston (1998) ont identifié six facteurs externes principaux, facteurs qui sont aussi des motifs de changement: le marché, la concurrence, les innovations technologiques, l'évolution de la législation et de la réglementation, la modification de l'actionnariat et enfin l'évolution de la société, des modes de vie et des modes de penser.

De son côté Rondeau (1999) parle de quatre forces qui façonnent l'environnement d'aujourd'hui: les changements économiques, politiques, technologiques et sociaux. Ces différents éléments se retrouvent presque tous dans la plupart des ouvrages qui traitent du changement organisationnel.

Le tableau 3 présente le modèle de Rondeau (1999) qui traite des diverses sources des transformations majeures de l'environnement organisationnel.

Tableau 3 : Les diverses sources des transformations majeurs de l'environnement organisationnel

<p><b>Sources de nature économique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mondialisation des économies</li> <li>• Accroissement de la concurrence</li> <li>• Evolution d'une économie de masse vers une économie du savoir</li> </ul>	<p><b>Sources de nature technologique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NTIC</li> <li>• Echange de données(EDI,,,) )</li> <li>• Système de gestion intégrés - ERP(ex :SAP, PeopleSoft, etc)</li> <li>• Gestion du savoir</li> </ul>
<p><b>Source de nature politique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dérèglement des marchés</li> <li>• Précarité des structures de controle</li> </ul>	<p><b>Sources de nature sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification de la main-d'œuvre</li> <li>• Déclin des traditions et de la hiérarchie</li> <li>• Croissance de l'autonomie et du libre arbitre dans les choix sociaux</li> </ul>

Source : Rondeau (1999)

Nous retrouvons d'abord les changements économiques associés aux phénomènes de la mondialisation des économies et à l'accroissement de la concurrence qui forcent les organisations à mieux se positionner stratégiquement afin de tirer le maximum de leur situation. Cependant, elles sont à l'origine de pressions sur les organisations qui doivent, pour survivre, contrôler leurs coûts. Parmi les stratégies d'ajustement adoptées par les organisations afin d'accroître leur flexibilité et diminuer leurs dépenses, nous retrouvons la rationalisation, la décroissance (*downsizing*), l'aplatissement des structures ou l'impartition (*outsourcing*).

Une autre force active dans l'environnement des entreprises, c'est l'évolution de leur environnement politique. En effet, la déréglementation des marchés et la diminution des structures de contrôle de l'État ont entraîné l'organisation vers de nouvelles stratégies d'ajustement. On parle alors de partenariats ou d'alliances stratégiques tels que des fusions, des acquisitions, etc. En outre, de nouvelles formes d'organisation sont de plus en plus fréquentes. La déréglementation et le désengagement de l'État ont également servi à remettre en cause les anciennes manières de gérer l'organisation. C'est ainsi que dans ce nouveau contexte, on parle de plus en plus de changement de paradigme pour expliquer la transformation à laquelle les entreprises se sont données. En effet, le changement de paradigme est devenu une nécessité, car nos modèles théoriques peuvent facilement devenir de véritables obsolètes. Ils ont tendance à nous conditionner à voir et interpréter la réalité d'une certaine façon et à ignorer plusieurs autres facettes de la réalité. Nos paradigmes ne sont pas toujours justes et ils peuvent nous mener à poser des jugements hasardeux et à prendre des décisions erronées. Pour cette raison, dans une phase de changement, l'organisation est souvent forcée de rechercher de nouveaux paradigmes afin de survivre.

Enfin, nous retrouvons les changements technologiques qui modifient souvent la configuration des organisations et l'aménagement du travail. D'évidence, les nouvelles technologies rendent possible le développement de nouvelles formes de travail telles que le télétravail, le travail à distance, etc.

De la même façon, l'évolution de la société conjuguée à l'avancement des nouvelles technologies a contribué à la transformation des organisations. C'est ainsi que les années 80 ont eu pour effet d'accroître l'incertitude chez elles. Alors, par souci de flexibilité, elles ont développé une stratégie qui consiste à réduire leur main-d'œuvre et à diminuer leur engagement social, plus spécialement en matière de sécurité d'emploi. Dès lors, les emplois qui sont créés sont de plus en plus de caractère précaire.

Nous pouvons aisément le constater, toutes ces transformations sont associées à des pressions externes aux organisations elles-mêmes. Ce contexte dans lequel celles-ci naviguent peut devenir une des sources de leur transformation. D'autres raisons, que nous appelons les facteurs internes, peuvent aussi être à la source de cette transformation. En vérité, la plupart du temps, les changements n'ont pas une cause unique. Ils sont généralement le résultat d'un amalgame de facteurs externes et internes qui peuvent occasionner des réactions tout à fait différentes même dans des organisations d'un même secteur.

### **1.5.2. Facteurs internes**

Les facteurs internes sont associés à l'organisation elle-même. Ils peuvent apparaître dans une organisation tout entière ou dans une de ses composantes, unités ou services. Les TIC sont aussi généralement reliés aux facteurs externes qui agissent alors comme déclencheurs de changements.

Grouard et Meston (1998) ont identifié deux facteurs internes, appelés aussi mobiles des changements:

- (1) le développement de l'entreprise et sa croissance,
- (2) et (2) la vision du dirigeant.

Les facteurs externes et internes constituent des événements déclencheurs du changement. Il faut bien les identifier si nous voulons comprendre le changement organisationnel et ce qui conduit les organisations à changer. L'analyse que l'on peut en faire donne une vision globale et holistique du changement organisationnel et permet de mieux le juger et le gérer. Il faut alors se rappeler qu'il peut ne pas être relié à une cause unique, mais venir d'une combinaison de causes externes et internes.

## **1.6. Le processus de changement**

Dans cette partie, nous présentons d'abord le modèle de Lewin (1958) et par la suite, celui de Collette *et al.* (1997).

### **1.6.1. Le modèle de Lewin**

L'apport de Kurt Lewin (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel. Il s'attarde surtout au changement des attitudes.

Le processus de changement est divisé en trois étapes:

- (1) le dégel ou la décristallisation,
- (2) la transition
- (3) enfin, le regel ou la recristallisation (Lewin, 1958).

**Le dégel ou la décristallisation** constitue la première phase du modèle de Lewin et correspond à une période de remise en question des comportements, des attitudes et des perceptions, que ce soit d'une façon volontaire ou non. Cette phase reflète la prise de conscience des inconvénients d'une situation, soit de l'écart entre une situation présente et une autre plus agréable (Bélanger, 1994). Pourtant, le changement n'est pas encore acquis pour autant. En effet, il ne se limite pas uniquement à l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions, mais il suppose également l'acquisition d'autres manières de faire.

**La transition** correspond à la phase d'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements. Durant cette phase, les individus investissent l'essentiel de leurs énergies.

**Le regel ou la recristallisation** est la phase du changement proprement dit. Pendant cette phase, le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire. Par ailleurs, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements commencent à se stabiliser et à se recristalliser (Bumes, 2004).

### **1.6.2. Le modèle de Collerette *et al.* (1997)**

Collerette *et al.* (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

#### **Le modèle proposé par Collerette *et al.* (1997)**

Le modèle est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de Lewin. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation» (Collerette *et al.* 1997, p. 25).

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce

moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative» (Collerette *et al.* 1997, p. 26). Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement.

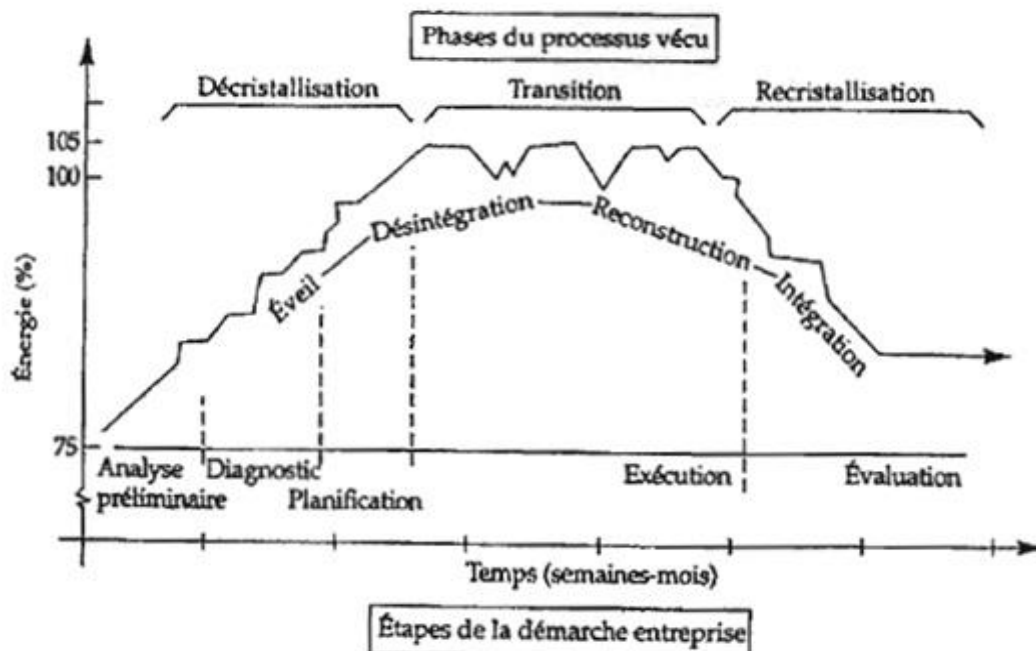
En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

Durant la phase de la reconstruction, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde. Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes» (Collerette *et al.* 1997, p. 36). Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

À la figure 1, apparaissent les trois phases proposées par Lewin, puis au bas, les quatre phases proposées par Collerette *et al.* (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes: le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure 1 : les phases et les étapes du changement



Source : Collerette et al (1997)

Pour simplifier, nous pouvons dire que le diagnostic est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités d'action adéquats (Collerette *et al.* 1997).

La planification consiste simplement à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à

«Clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions» (Collerette *et al.* 1997, p.50). Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates.

Connue le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer la donne.

La troisième étape est celle de l'exécution. C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

Finalement, vient l'étape de l'évaluation des résultats, qui est en fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions: (1) tracer un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

Le modèle de Collerette *et al.* (1997) qui, dans sa énonciation, n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin (1958) fournit un cadre conceptuel très utile pour l'étude des changements et des réactions des travailleurs. Cependant, il traite superficiellement des réponses émotionnelles ressenties durant chacune des phases. Il serait intéressant dans une prochaine recherche de construire un modèle théorique incorporant d'une manière plus systématique les émotions et d'essayer de le vérifier empiriquement.

### **1.7. Les trois dimensions du changement**

D'après Grouard et Meston (1998), trois dimensions principales caractérisent les types de changements : (1) la profondeur du changement, (2) la rapidité du changement et (3) son mode d'imposition.

La profondeur du changement est relative à la manière dont celui-ci affecte la réalité organisationnelle. Lorsqu'on parle de la profondeur du changement, on évoque également deux pôles, soit les changements superficiels ou en profondeur.

D'après Grouard et Meston (1998), les changements superficiels sont des petits changements continus ayant un rôle essentiel. Ils ne doivent en aucun cas être considérés comme des sous changements ou des changements de second ordre. Ils sont faciles à opérer, leurs conséquences sont moins lourdes en cas d'échec et leurs coûts restent limités.

Les changements en profondeur sont ceux qui opèrent des transformations dans la réalité organisationnelle. Contrairement aux changements superficiels, ils sont coûteux et provoquent des bouleversements majeurs, par exemple, des transformations au plan de la stratégie, des structures, des systèmes, des ressources humaines, de la culture, etc.

La deuxième dimension est la rapidité du changement qui se mesure par la combinaison de la durée et de la profondeur du changement. Cette dimension rend compte du temps nécessaire à une entreprise pour effectuer des changements. (Grouard et Meston, 1998).

La troisième dimension est le mode d'imposition des changements. Ceux-ci sont généralement considérés comme étant initiés par la haute direction ou imposés par des intérêts contradictoires, etc. À l'opposé du changement imposé, on trouve le changement consensuel qui privilégie la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées.

## **1.8. Les résistances aux changements**

Nous avons défini le changement comme le passage d'un état d'équilibre à un autre de déséquilibre, avec l'ambition de rejoindre un nouvel état d'équilibre qui soit plus satisfaisant. Cette quête d'état d'équilibre fait que les destinataires réagissent d'une certaine façon aux phénomènes qui risquent de leur faire perdre leur équilibre preneur et les amener à résister à tout changement. Nous voulons préciser que ses réactions sont bien légitimes. Il ne faut pas les considérer comme des réactions négatives, ce qui se produit malheureusement trop souvent. Au contraire, il faut bien les comprendre afin de pouvoir les utiliser comme des leviers de changement.

Si les employés résistent souvent au changement, c'est que ceux-ci sont souvent associés à plusieurs types de perte et la peur de sortir de la zone de confort: perte de sécurité, de compétences, de relations, de pouvoirs, de territoires, etc. Chacune de ces pertes est susceptible de déclencher une réponse émotionnelle comme du chagrin, de l'anxiété, etc. Dans la section suivante, nous allons d'abord définir les résistances au changement et essayer de comprendre leur signification. Ensuite, nous présenterons les facteurs de résistance au changement.

### **1.8.1. Définitions des résistances au changement**

Collerette *et al.* (1997) définissent la résistance au changement comme «l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement». Quant à eux, Bareil et Savoie (1999) la définissent comme suit: «expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition des nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucune doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement ».

Les résistances peuvent se manifester de plusieurs manières. Comme nous l'avons vu avec ces définitions, elles peuvent être implicites, c'est-à-dire indirectes, ou explicites quand elles traduisent en hostilité ou en refus. Ces réactions peuvent être ennuyeuses en ce qui concerne la réussite du changement organisationnel et elles peuvent même le ralentir. Cependant, il ne faut pas trop s'arrêter à ces significations négatives. Elles contiennent en même temps des informations et des significations qui ont l'avantage de nous renseigner sur l'importance que les acteurs accordent au changement ainsi que sur leur ouverture au changement. Ces réactions peuvent témoigner des erreurs faites par l'agent de changement ou par la direction au moment de l'élaboration du projet.

Les résistances doivent être considérées comme des réponses rationnelles et raisonnables de la part des destinataires du changement. Ces réponses sont dites rationnelles parce qu'elles sont sensées et satisfaisantes du point de vue des acteurs qui la supportent. Puisque ces comportements sont rationnels, il ne faut pas essayer de les vaincre ni de les éliminer. Pourtant, un grand nombre de gestionnaires croient encore que la seule façon de gérer le changement est de vaincre les résistances. Celles-ci sont parfois troublantes et inquiétantes, mais en même temps, elles constituent des phénomènes inévitables.

Kets de Vries *et al.* (1985) associent le concept de résistance à des mécanismes de défense. Selon eux et d'après le modèle psychanalytique, ce sont les mécanismes de défense qui sont responsables des résistances. À y regarder de près, les résistances ne sont que des mécanismes de protection contre des menaces réelles ou perçues. Ainsi, lorsque survient un changement dans une organisation, il traumatise les personnes qui sont exposées. Celles-ci vont alors mobiliser leurs mécanismes de défense et établir des stratégies de résistance afin de se protéger et pour neutraliser l'anxiété qu'elles ressentent.

Il y a SIX mécanismes de défense, à savoir le refoulement, la régression, l'identification, la projection, la formation réactionnelle et le déni de la réalité (Kets de Vries *et al.* 1985). Ces mécanismes jouent un rôle important pour bloquer ou entraver tout changement.

### **1.8.2. Les facteurs de résistance au changement**

Il existe plusieurs facteurs de résistance au changement. Boneu *et al.* (1992) en identifient deux types: les facteurs psychosociologiques et les facteurs stratégiques. Nous tenons cependant à rappeler qu'il ya bien des différences individuelles dans la Perception des risques reliés au changement. En effet, ce qui est interprété comme un risque par une personne peut être perçu par une autre comme un avantage. Parfois, les changements peuvent entraîner des

perdes, d'estime de soi, de relations affectives avec les collègues, etc. Elles peuvent aisément être associées à la perte d'un proche dont la disparition provoque une souffrance. Ainsi, lorsqu'arrive un changement dans une organisation, certaines personnes peuvent entrer dans une phase de deuil, car le changement leur fait perdre des acquis et des avantages.

Pour ce qui est des facteurs stratégiques de résistance au changement, ils sont relatifs à la perte ou la transformation des intérêts et des buts que chacun trouve dans le changement. Ainsi, les acteurs peuvent avoir des buts contraires à ceux des décideurs et pour cela, s'opposer au changement. D'après Boneu *et al.* (1992), plus il y a divergence entre les buts des acteurs et ceux de l'organisation, plus le lancement d'un changement se révélera difficile.

Collerette *et al.* (1997) regroupent les résistances en trois catégories : les résistances liées à l'individu, celles liées au système social et les résistances liées au mode d'introduction du changement. Nous voulons préciser que les deux premières catégories ne sont pas différentes des facteurs psychologiques. De la même façon, les facteurs stratégiques de résistance sont complémentaires à la troisième catégorie de Collerette *et al.* (1997). Dans la section qui suit, nous reprenons plus en détail chacune de ces catégories afin de mieux expliquer les facteurs de résistance au changement.

#### **a- Les résistances reliées à l'individu**

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent s'en tenir au statu quo parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu. D'ailleurs, lorsqu'on a demandé à Freud ce qu'était une vie saine? Il a répondu brièvement mais clairement que c'était une vie où il y avait l'amour et le travail.

C'est aussi à travers les leaders que les employés sont encouragés à faire une série d'identifications avec différents aspects de l'organisation. Cette forme d'identité est dite identité acquise. Elle est souvent reliée à la position socioprofessionnelle (Gaulejac, 2003). Selon le même auteur, «les identités professionnelles produisent des sentiments d'appartenance à des collectifs qui rassemblent tous ceux qui ont suivi les mêmes études,

passés des diplômes équivalents, qui exercent des métiers similaires ou qui occupent les mêmes fonctions» . C'est l'organisation et ses leaders, par des moyens symboliques, matériels et autres, qui permettent de satisfaire les besoins de l'employé de telle façon qu'il voie sa propre identité en tenant le contexte de travail.

L'individu peut avoir des problèmes identitaires quand 'arrive un changement organisationnel. C'est surtout son identité professionnelle qui est touchée dans ce cas. Il peut alors douter de lui-même, se sentir perdu et anxieux, car il a perdu son existence sociale ou encore son identité professionnelle.

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders. Selon Gaulejac (2003) «les conflits identitaires sont plus ou moins profonds selon la nature des rapports entre les groupes d'appartenance».

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement sonal de la part de l'employé qui vit des changements. En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

#### **b- Les résistances liées au système social**

En ce qui concerne le système social, nous pouvons dire qu'il y a résistance parce que les changements provoquent souvent des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent généralement à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

#### **c- Les résistances liées au mode d'introduction du changement**

Ces résistances reliées au mode d'introduction du changement font que les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet du changement. Et l'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement (Grouard et Meston, 1998).

Certaines personnes se joindre à la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent.

Parfois, certains s'opposent au changement parce que les agents ou les leaders qui le portent ne semblent pas crédibles à leurs yeux ou encore parce qu'ils ne reçoivent pas toute l'information qu'ils jugent nécessaire.

En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens. Le tableau 1.6 présente les facteurs de résistance aux changements. Par la suite, nous abordons l'adaptation au changement.

Tableau 4: synthèse des facteurs de résistance au changement

Auteurs/ dates	Les facteurs de résistance
Boneau et al. (1992)	1- Les facteurs psychosociologiques 2- Les facteurs stratégiques
Collerette et al. (1997)	1- Les résistances liées à la personnalité 2- Les résistances liées au système social 3- Les résistances liées au mode d'introduction du changement

Source : réaliser par nous même

### 1.9. L'adaptation au changement

Face aux différents changements, économiques, technologiques, sociodémographiques ou politico juridiques, etc., les acteurs de l'organisation doivent revoir leurs façons de faire et de penser afin de s'adapter à la nouvelle réalité organisationnelle. L'adaptation consiste alors à retrouver un certain état d'équilibre. Cependant, celui-ci reste virtuel et il ne peut jamais être atteint, car c'est plutôt au chaos et au déséquilibre que les systèmes tendent généralement.

Morin (1996) distingue et oppose deux types d'ajustement, à savoir l'adaptation à une situation et se tirer d'affaire, c'est-à-dire le *coping*. L'adaptation à une situation « suppose que l'événement ou le stimulus échappe au contrôle de l'individu ; ses comportements doivent s'ajuster aux circonstances ..... alors que se tirer d'affaire implique que les conséquences de l'action dépendent des décisions de l'individu » (Morin, 1996, p. 231). Selon Luminet (2002), les stratégies de *coping* sont les « réponses mises en place par un individu en vue de faire face à un événement stressant et aux émotions qui lui sont associées ».

L'adaptation à une situation consiste à fournir des efforts cognitifs et comportementaux pour répondre à satisfaire à des exigences externes et internes perçues par la personne comme mettant à l'épreuve ou dépassant ses capacités (Lazarus, 1991).

Morin (1996) distingue «deux types de réponses de l'organisme devant une demande d'adaptation : les émotions, qui sont des réponses spécifiques à un stimulus, et le stress, qui est une réponse non spécifique à toute demande d'adaptation».

**Conclusion :**

Pour conclure, les divers changements qui affectent l'organisation, illustre le passage de l'organisation d'un état à autre, pour mieux cerner l'étape du changement, l'organisation doit mener au mieux la conduite du changement et prendre en circonspection les divers acteurs principaux et influent sur l'organisation.

**CHAPITRE 2 :**  
**CADRE CONCEPTUEL DU SERVICE**  
**PUBLIC ET LA QUALITE**

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel du service public et la qualité

### Introduction :

L'Algérie est une héritière d'une administration française distincte une puissante centralisation, après l'indépendance, l'Algérie conçoit un service public fortement inspirée et référence au service public français dont est contingent, cependant s'ajoute la spécificité algérienne par le choix d'un modèle socialiste, comme l'affirme M.C. Belmihoub <sup>1</sup> : « *de l'héritage de l'administration coloniale, fortement inspirée par le jacobinisme et les idées de l'Etat omniprésent et régalien, se sont ajoutées les transformations induites par les choix politiques opérés d'abord par l'élan des idéaux de la révolution et les valeurs de l'indépendance et ensuite par le modèle socialiste de développement économique et social* ».

C'est à travers la loi du 31-12-1962 que l'Algérie a étiré la législation coloniale mais à part à ce qui s'oppose à la souveraineté nationale, ce qui mènera à l'adoption du droit administratif français avec ses moyens et ses spécificités et voire après l'année 1973, date de l'annulation de la législation coloniale, et avec l'avènement des TIC et l'ouverture vers le monde et l'accès au marché avec concurrence loyale, le citoyen algérien qu'est usager du service public quérir un service public de qualité ce qui lui change de positionnement d'usagé à client avec davantage de choix.

### 1. Contexte historique du service public :

Le droit algérien s'incite toujours du ce français, et spécialement le droit administratif, quant aux légistes algériens font pareillement référence à la documentation française dans leurs études et leurs œuvres, cela nous mènera à conclure que le service public algérien est inspiré du service public français entre autre est une part d'héritage colonial, effectuant référence au rapport du *Eline Cohen et Claude Henry intitulé « service public et secteur public »*<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> M.C.BELMIHOUB (2005), "la réforme administrative en Algérie : innovations proposées et contraintes de mise en oeuvre", forum euro- méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis 15-17 juin, p4.

<sup>2</sup> Cohen E. et Claude H. (1997), service public-secteur public, le conseil d'analyse économique, paris.

- Le service public, un concept idéologique et imprécis, apparu dans la jurisprudence administrative pour devenir par la suite la pierre angulaire du droit administratif français.
- La doctrine de référence du service public en France c'est la doctrine élaborée par le célèbre juriste Léon Duguit qui assignait au service public la mission de « la réalisation et le développement de l'interdépendance sociale », car il voit que l'Etat se définit comme l'architecte de la solidarité sociale.
- Le service public est à la fois le fondement et la limite du pouvoir gouvernemental, comme il est confirmé dans un rapport du conseil d'Etat de 1994 cité par ces deux auteurs. Ce rapport dit Rapport Belorgey est construit autour deux propositions, à savoir :
  - Le service public procède de l'intervention de la force gouvernante, qu'il renvoie à la notion de souveraineté.
  - Le service public est un élément fondateur du pacte républicain, au même titre que la démocratie représentative, qu'il renvoie à la notion de la citoyenneté.
- Le service public est au service de l'intérêt général que revient à l'Etat de le définir.

La conception française du service public selon Cohen et Claude est une conception unitaire qui ne prend pas en considération la différence de nature entre services publics régaliens, sociaux, industriels et commerciaux, ou l'absence de différenciation entre un service public marchand et non marchand, Ces spécificités invoquées ont appelé les différents auteurs français de parler d'un service public particulier, « *un service public à la française* ».

Entre autre l'Algérie a pareillement opté un modèle socialiste de développement économique et social, ce qui a appelé à la construction d'une administration très lourde avec des prérogatives très vastes, étant donné que l'état est acteur social et l'unique gérant et responsable de la satisfaction de tous les besoins sociaux :

« *L'apparition de nouvelles idéologies, notamment le socialisme, contribuent à placer l'Etat au centre des rapports sociaux, comme acteur social à part entière* »<sup>3</sup>.

Durant un quart de siècle (1962-1988), et selon BOUSSOUMAH le socialisme s'est opposé au service public et il a conduit à sa disparition, et après les réformes économiques et politiques adoptées en 1989 et la transition d'une économie publique et administrative vers une économie de marché, l'Etat algérienne prenait toujours en charge la production des services collectifs qui peuvent être produits par le secteur privé, c'est le cas notamment de la santé, le transport, le logement, etc ; comme le décrit M.C.Belmihoub dans son analyse déjà citée les réformes introduites n'ont pas permis de passer d'un Etat socialiste à un Etat libéral, mais plutôt d'un Etat socialiste à un Etat providence qui a toujours le monopole de produire le service public «...*, le service public a été organisé en monopole public soit sous la forme d'une gestion directe par l'administration, soit sous la forme d'établissement public exploitant un monopole réglementé* ».

A travers ce bref passage historique et analytique du constat, nous dévisageons que le service public en Algérie est ample et qu'il a une place considérable attachée au rôle de l'Etat et sa raison d'être, mais il est indispensable de se poser la question suivante : qu'est-ce qu'un service public ?

Après avoir étalé cette dimension historique, nous retenons dans ce cadre la définition du service public

## **2. Définition du service public :**

Le service public, un concept indistinct et contingent qui ne dispose pas d'une définition précise et unanime tant dans la doctrine algérienne que dans celle de la doctrine française, il est apparu dans la jurisprudence administrative qui a lui donné son importance et ses caractères principaux, pour devenir par la suite le critère exclusif du droit administratif.

De ce fait, à l'instar du droit administratif français et plus précisément du l'arrêt Blanco du tribunal des conflits, daté du 8 février 1873, qui a engagé la responsabilité de l'administration et considéré la notion de service public comme le critère de l'application d'un régime juridique spécial et comme critère de la compétence de la juridiction administrative par opposition à la juridique ordinaire, l'arrêt Montéfa constitue à son rôle

---

<sup>3</sup> MOUDJED M. (2002-2003), le concept de service public à la française, maîtrise de sciences économiques Et de gestion, université lumière LYON II, p18.

une sorte de base du droit administratif algérien, d'ailleurs il s'est basé sur les mêmes attendus que l'arrêt Blanco<sup>4</sup>.

Selon l'arrêt Narcy de 1963 (CE 28 juin 1963, Narcy, R.401), Le service public ne signifie plus alors nécessairement la soumission au droit administratif ; il peut être actuellement défini comme une activité d'intérêt général, prise en charge - directement ou non - par une personne publique et soumise, à des degrés divers, à un régime juridique spécifique, l'existence d'un service public se trouve en effet conditionné par la réunion de trois indices: un élément fonctionnel, distingué par l'activité d'intérêt général de l'organisme concerné; un élément organique, relatif à la présence plus ou moins visible d'une personne publique à la tête du service ; un élément matériel, déterminant sa soumission à un régime juridique spécifique, justifié par sa mission d'intérêt général.

Christain Stoffaes, président de la rédaction du rapport intitulé propose la définition suivante« services publics, question d'avenir » dont il énonce : « on peut considérer que le service public est défini de manière traditionnelle par trois critères : il s'agit d'une activité d'intérêt général, elle est organisée par une personne publique et gérée par une personne publique ou privée, et est soumise pour partie à un régime exorbitant du droit commun ». <sup>5</sup>

A partir de cette définition, nous observons que trois conditions principales doivent être remplies pour pouvoir désigner un tel service "un service public" :

- 1) Les activités de service public sont destinées à satisfaire l'intérêt général,
- 2) Ces activités sont assurées par l'Etat ou une collectivité publique ou sous leur contrôle,
- 3) Elles sont soumises à un régime juridique particulier.

La définition du service public reste toujours contingente vu qu'il existe une liaison entre deux concepts (service public et intérêt général), ou à un certain temps le service public été lié aux les administrations publiques « *quand le mot de service public apparaît, il concerne les administrations publiques : la police, l'armée, les services sanitaires, qui gèrent un service public parce qu'ils ont des activités qui sont destinées à satisfaire l'intérêt général* »<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Mohamed amine boussemah, «de la conception à législation du service public». 2008, Revue d'université de M'ssila

<sup>5</sup> Christain S. (2010), Services publics Question d'avenir, Editions Edile Jacob

<sup>6</sup> Drago R. (1996), " l'apparition de la notion de service public dans la conception libérale du droit au 19ème", université de Paris 2-Assas, mai, p2.

Lévêque a évoqué que: « *avant 1920, le droit public repose sur une égalité limpide : service public=droit public=personne publique. Cette relation concernait un domaine des services publics restreint car seul le service public administratif existait alors* »<sup>7</sup>.

## **2.1. Les éléments du service public :**

### **2.1.1. Une activité d'intérêt générale :**

La notion de service public se trouve intimement liée à l'idéologie de l'intérêt général. Les services publics, note René CHAPUS, «*sont la raison d'être de l'administration, qui ne dispose de prérogatives de puissance publique que pour les assurer au mieux. (...) L'administration n'a de légitimité certaine que parce que et dans la mesure où ses activités ont le caractère de services publics*»<sup>8</sup>. Intérêt général et service public remplissent ici une fonction de légitimation essentielle, leur permettant de justifier l'intervention de la puissance publique et les prérogatives qui lui sont octroyées.

### **2.1.2. La présence d'une personne publique :**

La notion de service public intègre un élément organique, relatif à la présence plus ou moins médiatisée d'une personne publique. Une célèbre définition proposée par René CHAPUS évoque une activité «*assurée ou assumée par une personne publique en vue d'un intérêt public*». Le service peut en effet être géré directement par une personne publique qui en assure la direction, ou indirectement, par le truchement d'une personne privée, la personne publique se contentant alors d'en assumer la gestion.

### **2.1.3. Un régime juridique spécifique :**

La notion de service public exige un dernier élément, matériel, relatif à la soumission à un régime juridique spécifique. Justifié par la mission d'intérêt général impartie à tout service public, celui-ci permet de transcender la multitude des activités et la diversité des modes de gestion, alors même que son contenu se trouve profondément bouleversé par le phénomène de privatisation de l'administration et par le droit communautaire.

---

<sup>7</sup> Lévêque F. (2000), concepts économiques et conceptions juridiques de la notion de service public, Centre d'Economie Industrielle (CERNA), Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, [www.ensmp.fr/fr/CERNA/CERNA](http://www.ensmp.fr/fr/CERNA/CERNA).

<sup>8</sup> René CHAPUS, Droit administratif général, Paris, Domat Montchrestien, t.1, 1994 (8e éd.), p.493)

### 3. Les principes régissant le service public :

#### 3.1. Le principe de l'égalité :

L'égalité devant le service public découle du principe d'égalité devant la loi tel qu'il figure dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789. Il s'applique autant aux usagers du service public qu'à ses agents.

- Le principe d'égalité appliqué aux usagers du service public :

Les jurisprudences constitutionnelles et administratives ont donné la même portée au principe d'égalité devant le service public. On peut le résumer de la façon suivante : toutes les personnes se trouvant dans une situation identique vis-à-vis du service public doivent bénéficier d'un traitement identique. Il est donc possible de pratiquer des différences de traitement, appelé discriminations, entre personnes ne se trouvant pas dans des situations comparables. En effet, le principe d'égalité implique que l'administration traite de façon identique tous les usagers à la fois en ce qui concerne l'accès au service et son coût. C'est ce que l'on appelle, dans ce cas précis, le principe d'impartialité administrative.

- Le principe d'égalité appliqué aux agents du service public :

Le principe d'égalité s'applique également aux agents des services publics. Il impose l'égalité d'accès aux emplois publics (CE, 26 mai 1954, « Barel » ; il s'agissait d'un candidat à l'ENA auquel le ministre de l'intérieur refusait le droit de concourir au motif non avoué qu'il était communiste. Cette décision portait évidemment atteinte au principe d'égalité et à la liberté de conscience) mais également la neutralité du service public. Le principe d'égalité suppose en effet que l'administration et ses agents respectent une stricte neutralité politique, philosophique et religieuse. Sur ce dernier aspect, la jurisprudence administrative est très claire. Pour ce qui concerne l'agent du service public, il est soumis à une stricte obligation de neutralité, lui imposant de ne faire apparaître aucun signe d'appartenance politique, philosophique ou religieuse. C'est une obligation absolue, dont la méconnaissance peut entraîner une sanction disciplinaire très lourde, et/ou le refus de renouveler le contrat, pour un agent contractuel.

### **3.2. Le principe de mutation (ou d'adaptabilité) :**

Le principe de mutabilité signifie que le service public doit pouvoir s'adapter à l'évolution des besoins du public et au changement des techniques. En application du principe de mutabilité les usagers du service public n'ont aucun droit au maintien des conditions de fonctionnement du service. Cela signifie que les usagers ne peuvent s'opposer à des modifications dans les conditions de fonctionnement du service, ni à la suppression du service. L'administration peut par exemple supprimer un bureau de poste ou une ligne de chemin de fer si elle estime que ce service ne répond plus à des besoins d'intérêt général. L'administration peut également modifier les conditions d'accès au service public (prix des abonnements au téléphone) ou modifier les conditions de réalisation d'un service (passage du gaz à l'électricité). Il faut noter que dans certains cas, ce principe est utilisé par les gestionnaires pour supprimer des activités non rentables. Ce qui ne va pas s'en poser de problèmes en matière d'aménagement du territoire, d'équipement rural ou d'accessibilité aux services publics dans les quartiers difficiles.

### **3.3. Le principe de continuité :**

Une activité de service public a pour mission de répondre à un besoin reconnu permanent. Un service public ne peut fonctionner ponctuellement. Dès lors, les usagers ont droit au fonctionnement régulier du service sans interruption sauf en cas de circonstances exceptionnelles. Le principe de continuité implique que l'administration assure à l'utilisateur un accès régulier au service, mais non nécessairement la permanence (certaines activités font exception tels que le téléphone, la police, les hôpitaux...). Ce principe a des conséquences sur le statut des agents. Ces derniers sont normalement placés dans une situation légale et réglementaire et leur statut leur garantit une certaine protection vis-à-vis du pouvoir politique. En contrepartie, leur droit de grève est limité. Jusqu'en 1946, le principe de continuité justifiait l'interdiction du droit de grève (CE, 7 août 1909, « Winkell »). Cependant, en consacrant le caractère constitutionnel du droit de grève, la Constitution française a considérablement réduit la portée du principe de continuité. Tout en reconnaissant le droit de grève aux agents publics, le Conseil d'État a concilié ce droit avec les exigences du principe de continuité. Désormais, il appartient au législateur et au gouvernement de réglementer la grève dans les services publics (CE, 7 juillet 1950, « Dehaene »).

#### 4. Catégories des services publics

- Les services administratifs: Ce sont les services effectués par les citoyens et associés aux organes et structures administratifs.
- les services obligatoires: ce sont les services sociaux liés à l'éducation, l'enseignement, la santé, et à l'ordre public ..., etc
- Les services liés aux nécessités de la vie quotidienne : Tels que l'approvisionnement en eau, en électricité, l'assainissement, la distribution de carburant..., etc. certains de ces services sont gratuits et d'autres sont payantes.

En effet les services fournis par les autorités publiques, tels que l'éclairage public, la sécurité publique et l'éducation sont gratuites et dans ce cas le citoyen ne paye aucune contribution, et c'est dénommé un service non marchand sont des services qui sont fournis gratuitement ou à des prix qui ne sont pas économiquement significatifs, Ils incluent notamment les services fournis par les administrations publiques,

Les services contre lesquelles le citoyen doit payer sont les services téléphoniques, l'éclairage domestique, la consommation de l'eau potable,... etc, et appelle un service marchand ou regroupe les activités produisant des biens et services marchands.

Les services subventionnés sont, en partie, pris en charge par les bénéficiaires et le reste par la trésorerie publique, tels que le logement, et les produits de consommation de base, etc.

#### 5. Les facteurs d'adaptation du service public en Algérie

La mondialisation, l'adhésion à la zone de libre-échange et à l'OMC, les transformations sociales, l'affirmation de la société civile, obligent aujourd'hui à repenser l'organisation de l'action publique. Le rôle de l'État est mis en question et l'on s'interroge sur les conditions d'une bonne "gouvernance". On peut distinguer deux grands courants dans cette remise en cause.

**5.1.** Le premier facteur est celui du libéralisme qui tend aujourd'hui à prévaloir dans la politique économique que mènent de nombreux pays et les institutions internationales. Il affecte l'organisation du service public par l'introduction de la concurrence dans les secteurs de services publics à caractère économique et par les contraintes souhaitées ou imposées dans la gestion des finances publiques (limitation du volume global des dépenses publiques et des prélèvements obligatoires ; réduction des déficits

budgétaires). Ces orientations ne remettent pas en cause le principe du service public mais elles limitent ses moyens d'action.

Dénonçant les effets des politiques d'inspiration keynésienne, les économistes néolibéraux ont mis l'accent sur un ensemble de mesures censées agir en faveur de l'offre, passant par des mécanismes susceptibles de favoriser la libre concurrence, l'esprit d'innovation et l'esprit d'entreprise, de rendre l'économie nationale plus attractive pour des investissements étrangers et d'améliorer le niveau d'éducation des salariés et la flexibilité du travail. Certains pays, comme les États-Unis et la Grande-Bretagne, se sont alors tournés vers des politiques de dérégulation destinées à diminuer les contraintes pesant sur les entreprises : baisse de la pression fiscale, assouplissement des règles du droit du travail, jugées trop contraignantes, baisse du niveau de la protection sociale, notamment pour ce qui concerne l'assurance maladie (maîtrise de la prescription, suppression de certains remboursements). Cette définition d'un nouveau libéralisme se heurte cependant dans de nombreux pays à la volonté de préserver les acquis sociaux alors que, après une décennie marquée par les discours ultralibéraux, on observe aujourd'hui la résurgence d'une demande de services publics dans les pays occidentaux.

**5.2.** Le second facteur courant du changement dans les services publics est celui qui exprime une exigence de plus grande responsabilité émanant des acteurs appelés à intervenir dans ces domaines. On ne remet pas en cause l'intervention des pouvoirs publics mais on souhaite l'inflexion d'un modèle jugé parfois trop centralisateur et autoritaire. Les maîtres mots de cette orientation sont la transparence, la concertation, la décentralisation et le décloisonnement.

## **6. Les principaux domaines de service public**

### **6.1. Ordre et sécurité:**

La première responsabilité des services publics est d'assurer le fonctionnement régulier de l'Etat de droit, la sécurité des personnes et des biens à l'intérieur, la protection du territoire et la défense de l'identité nationale.

- La défense nationale: C'est sans doute le service public qui se trouve confronté aux interrogations les plus profondes concernant ses objectifs, ses méthodes et ses moyens. Aucune activité économique (pas même l'agriculture ou l'éducation) ne se trouve aussi profondément remise en question par les événements des Etats.

La sécurité passe fréquemment par des interventions pour protéger les citoyens ou les intérêts économiques; ou encore par des mesures proches du maintien de l'ordre contre des ennemis ou des terroristes, voire le banditisme et le trafic de stupéfiants.

La sécurité intérieure:

Les organes de service public ont pour mission d'agir en direction de :

- la criminalité et la délinquance individuelle, ou de groupe (Mafia? extrémistes)
- les oppositions politiques armées (ethnies, régions)
- les manifestations catégorielles (grèves insurrectionnelles ou paralysantes, blocage des infrastructures etc...)

## **6.2. Economie**

Les services publics de l'économie sont chargés :

- de produire directement des produits et services non suffisamment fournis par le secteur marchand (ex : énergie, infrastructures, transports, télécommunications, arsenaux etc...)
- d'organiser et réguler la production et la distribution des biens et services; Le problème majeur des gestionnaires, au moins dans les sociétés avancées, est d'organiser leur retrait souhaité tout en répondant aux exigences accrues du public et à l'incertitude de l'environnement économique et financier.
- Comme pour toute entreprise se pose le problème d'adaptation quantitative et qualitative à la demande du public; -le financement est gêné par le statut public pour l'apport d'argent frais comme pour la tarification des services (prix du ticket du métro, de l'électricité, de l'eau ..)
- la nécessaire coopération internationale est freinée par ce même statut et par les contraintes imposées par les institutions nationales ou internationales.

## **6.3. La société:**

- Le domaine de la santé :

En forte progression, c'est sans doute le plus dur obstacle à la diminution des dépenses publiques en faveur de la consommation privée. Il existe certes une pression de l'offre (médecins, pharmacies) mais aussi des facteurs "objectifs" de la demande (démographie, nouvelles pathologies) ainsi qu'un consensus social pour la croissance de soins préventifs ou curatifs.

- l'Education:

Là aussi la demande est importante. Prolongation du mode de vie, diversité et inégalité des besoins, décalage entre l'éducation et la vie, concurrence des media et de la bande, impossibilité de réclamer aux usagers le prix réel du service; partout dans le monde l'éducation est en crise.

- l'Aménagement du territoire:

La localisation des activités, le désengorgement des infrastructures de transports, l'organisation des espaces urbains, le logement à prix acceptables.

- Environnement:

L'écologie est devenue politique et donc objet de gestion publique revendiquée et contrôlée. Comme les sujets eux-mêmes, les compétences sont très partagées en matière d'environnement, du niveau planétaire à la gestion locale. Comme leurs confrères du privé, les décideurs publics encouragent la pratique d'un "management vert".

Nouvelle préoccupation dictée par les transformations spectaculaires des exigences des populations, considérées d'abord comme des contribuables qui soutiennent par le paiement des impôts et taxes l'économie et la stabilité du pays.

## **7. Définition du service universel**

A travers les définitions susdite et l'accroissement du service public, une autre obligation est paru est d'assurer un service public dénomme service universel, qui peut être défini comme suit : « *un service minimum donné, dont la qualité est spécifiée, pour tout utilisateur à un prix accessible* », selon la loi 2000-03.

Afin de mieux cerner le champ de recherche effectuer nous touchant aussi sur le service universel postale, qui se définit : « service universel postal (SUP) Art 9 Alinéa 18 est : « *La mise à disposition de tous d'un service minimum consistant en un service postal d'un contenu et d'une qualité spécifiée, fourni par un ou plusieurs opérateurs de manière permanente et en tous points du territoire postal, à des Tarifs abordables*».

### **7.1. Historique du lancement u service universel postal en Algérie**

Suite à l'élaboration d'un Cahier Des Charges (CDC) relatif aux obligations liées à la fourniture du service universel de la poste, qui a été signé en date du 27 juin 2011 par les

premiers responsables des trois institutions MPTIC, ARPT et L'EPIC Algérie Poste, il a été entendu que l'ARPT financera la fourniture du service universel. En date du 29 février 2012 une convention a été signée entre le DG de l'ARPT et le DG d'Algérie Poste, et a abouti au versement d'un premier chèque d'un montant de « 1,820 milliard » de dinars à l'Opérateur Postal pour le service universel postal pour l'année 2010. Le fonds du service universel institué en 2003 est géré par l'ARPT conformément à l'article 09 du décret exécutif n°03-232 « Les ressources financières mobilisées au titre du service universel sont intégrées au budget de l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications. Ces ressources doivent être réservées exclusivement au financement du service universel ».

## **7.2. Contenu du service universel de la poste**

Conformément au décret exécutif n°09-310 du 23 septembre 2009, modifiant et complétant le décret exécutif n°03-232 du 24 juin 2003 déterminant le contenu du service universel de la poste et des télécommunications, les tarifs qui lui sont appliqués et son mode de financement , notamment l'article 06 :

Le service universel de la poste recouvre les activités suivantes :

- La poste aux lettres jusqu'à un poids de 02 kilogrammes, y compris les livres, catalogues et périodiques
- Les envois recommandés et à valeur déclarée
- Les colis jusqu'à un poids de 20 kilogrammes
- Les télégrammes
- Les cécogrammes
- Le paiement des pensions et des mandats sociaux
- Une présence postale dans les chefs-lieux de communes et toutes les agglomérations de plus de 6.000 habitants au moins.

## **7.3. Les objectifs du service universel postal**

Les objectifs du service universel sont fixés par l'article 05 du décret n°03-232 à savoir :

- La pérennité de l'activité postale
- L'universalité du service postal
- La continuité du service public

- Une tarification à des prix raisonnables
- Des performances administratives, financières et de qualité de service ;
- La sécurité des fonds déposés.

#### **7.4. Mode de financement du service universel de la poste**

Conformément aux dispositions du décret exécutif n° 03-232 du 24 juin 2003 déterminant le contenu du service universel de la poste et des télécommunications, les tarifs qui lui sont appliqués et son mode de financement, notamment l'article 17 : Le service universel de la poste et des télécommunications bénéficie :

- du financement éventuel de l'Etat dont les montants sont fixés par la loi de finances ;
- des contributions éventuelles des opérateurs de la poste et des télécommunications établies comme suit :
  - pour les opérateurs de la poste, la contribution est fixée à trois pour cent (3 %) de leur chiffre d'affaires,
  - Un relevé détaillé des opérations comptables, certifié par leur commissaire aux comptes, est communiqué à l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications au plus tard quatre mois après la fin de l'exercice. La contribution est payée annuellement en un seul versement. Les dates d'exigibilité sont fixées par l'autorité de régulation de la poste et des télécommunications.

### **8. qui est le destinataire de ce service public ?**

L'usager du service public, lui aussi client, un nouveau concept importe ses attentes et ses exigences à toutes les formes de service. La frontière entre divers secteurs, se modifie. Parce que les modes de vie et les représentations vécues au quotidien affectent la représentation de soi et de son environnement, la revendication des usagers et leurs attentes peuvent s'apparenter à celles d'un client. Le secteur privé a su vendre une image « embellie » de la prise en compte des attentes du client, devenant culturellement un modèle de qualité.

En contre point de cette tendance à l'instabilité des conditions d'existence, à la difficulté à tenir le rythme de la compétition et à la crise économique et sociale, qui créent un climat de défiance, le besoin de collectif et de valeurs humanistes s'exprime.

**Définition de l'usager** : est une personne qui bénéficie d'un service public soit gratuit, soit à un prix couvrant son coût de revient uniquement.

**Définition du client** : Selon Le Robert, un(e) client(e) en revanche serait *“une personne qui reçoit d'une autre personne, d'une entreprise, contre paiement, des fournitures commerciales ou des services”*. Donc la personne qui paye un service ou un bien, cette personne est dans une situation contractuelle relevant du droit privé.

Selon Ralph Hababou, dans son livre référence *Service Gagnant* (First, 2009), en donne l'analyse suivante : *«S'il était encore nécessaire d'apporter la preuve que nous n'avons pas au fond de nous le culte du client, il suffit de voir quels mots on utilise généralement dans les entreprises pour le nommer. Ensuite, faites vous-même le test et recherchez comment, dans votre entreprise, on appelle le client au quotidien. Révélateur, n'est-ce-pas ? »*

Selon Michel Chauvière, Pour faire court l'usager est considéré comme un client mais le client peut ne pas être un usager (le terme usager est utilisé pour désigner les clients qui vont acquérir un produit et vont être des utilisateurs, le client est un terme plus élargie ( produits, services, activité)<sup>9</sup>.

Avec l'ouverture du marché et l'abandon du monopole dans divers domaine du service public y a eu le passage d'une culture de l'usager traité de façon égalitaire - avec l'exemple de la file d'attente unique - à une culture allant dans le sens d'une meilleure prise en compte des attentes et une individualisation des besoins. Aujourd'hui le service public serait donc constitué par un accueil universel destiné à des clients quels qu'ils soient, mais cette indifférenciation serait associée à des réponses adaptées à leurs besoins et demandes. Ainsi, en ce qui concerne par exemple les clientèles dites « fragiles » (personnes âgées ou femme enceinte), l'objectif n'est pas de les accueillir en les assistant, mais en prenant en compte la spécificité de leurs besoins.

## 9. La qualité

Il nous faut cependant revenir sur des questions de définition pour savoir qu'est-ce que « la qualité » que cherchent à assurer les industriels, qu'est ce qui caractérise un service de qualité, en quoi consiste une démarche qualité ou le management de la qualité ?

---

<sup>9</sup> [http://www.cersa.cnrs.fr/IMG/pdf/Colloque\\_PMP\\_Chauviere\\_Final.pdf](http://www.cersa.cnrs.fr/IMG/pdf/Colloque_PMP_Chauviere_Final.pdf), consulté le 2 avril 2018

### **9.1. Définition de la qualité :**

Ces termes ont un sens bien précis en économie et en gestion, au point que leur définition fait l'objet d'une normalisation (la norme ISO 8402, Management de la qualité et assurance de la qualité, vocabulaire)<sup>10</sup>. La qualité est définie dans la norme ISO comme « ensemble des caractéristiques d'une entité, qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites ».

### **9.2. Le management total de la qualité :**

Le management total de la qualité TQM (Total Quality Management) tel qu'il est défini par la norme ISO 8402 est : « mode de management d'un organisme centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour tous les membres de l'organisme et pour la société ».

### **9.3. Assurance qualité :**

L'assurance qualité représente un pas supplémentaire et important dans le développement de la démarche qualité. Il répond aux interrogations des clients sur la capacité de son fournisseur à assurer la qualité dans le temps. Grâce à celle-ci (assurance qualité), l'organisation est en mesure de sécuriser ses clients en leur démontrant son aptitude à obtenir et à pérenniser la qualité recherchée<sup>11</sup>. La norme ISO 9000-2000 (F) définit ainsi l'assurance de la qualité comme : « partie du management de la qualité visant à donner confiance en ce que les exigences pour la qualité seront satisfaites ».

L'assurance de la qualité à un sens très fort. La norme ISO 8402 en donne la définition suivante : « ensemble des activités préétablies et systématiques mises en œuvre dans le cadre du système qualité et démontrées en tant que besoin, pour donner la confiance appropriée en ce qu'une entité satisfera aux exigences pour la qualité ». Il existe une série de normes relatives à l'assurance de la qualité (les normes ISO 9001, 9002 et 9003). Lorsqu'une organisation souhaite donner à ses clients l'assurance de la qualité elle peut se faire certifier conforme à l'une de ces trois normes. Un audit qualité sera alors réalisé par un organisme certificateur indépendant<sup>12</sup>. Cet audit permet de vérifier si les dispositions

---

<sup>10</sup> ISO 8402 :1995, Management de la qualité et assurance de la qualité, vocabulaire.

<sup>11</sup> CABY François. La qualité dans les services : fondements, témoignage, outils. Paris : economica, 2002.183 p.

<sup>12</sup> En France il s'agit principalement de l'AFAQ, Association Française d'Assurance Qualité. L'AFAQ a été créé en 1988 et regroupe des fédérations professionnelles, des membres de l'AFNOR. Ses certificats sont

mis en place par l'organisation audité sont conformes à celle prévue par la norme. Il faut souligner que la certification ne peut être un objectif en soi pour une organisation. Elle devrait plutôt être considérée comme l'aboutissement d'une démarche et de reconnaissance du travail effectué.

#### **9.4. Les composantes de la qualité :**

La qualité ; de part son importance et son apport pour l'organisation doit nécessairement être composé d'éléments de base qui la justifie à savoir :

##### **9.4.1. La qualité de définition :**

Il s'agit de savoir identifier et traduire les besoins des clients cibles en niveaux de performance à atteindre dans un cahier des charges : définir les caractéristiques techniques du produit et les délais nécessaires pour le mettre à la disposition (facteur temps), c'est-à-dire qu'il s'agit de définir quel est le type de produit qu'on voudrait concevoir et dans combien de temps il faut le réaliser.

##### **9.4.2. La qualité de conception :**

Il s'agit d'élaborer les solutions qui permettent d'atteindre les niveaux de performance requis.

##### **9.4.3. La qualité de service :**

C'est de proposer des prestations complémentaires attendues par chaque client/usagers : accueil, personnalisation, informations, service après-vente et dans cette dimension aussi la durée est essentielle.

##### **9.4.4. La qualité de réalisation :**

C'est mettre en œuvre les solutions en pleine conformité avec les spécifications et dans la durée.

#### **9.5. La démarche qualité**

##### **9.5.1. Définition :**

Adopter une démarche qualité, c'est mettre en place une organisation et des processus ayant pour objectif de produire un service ou un produit de qualité. Cette qualité peut être définie comme l'aptitude à satisfaire les besoins des usagers, besoins exprimés ou

---

délivrés pour une durée de trois ans. Il existe ceci dit d'autres organismes certificateurs et il n'est pas rare de voir une organisation se faire certifier par un organisme d'un autre pays européen.

implicites. Tout écart entre la qualité obtenue représente de la (non qualité). Fournir un service ou un produit de qualité, c'est apporter une réponse ajustée et économique à un besoin donné. Entreprendre une démarche qualité pousse l'entreprise à réfléchir à son système d'organisation de façon à être en progrès constant. La démarche qualité telle qu'elle a été définie par Eric Sutter est "l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public"<sup>13</sup>. En effet, suivre une démarche qualité, c'est partir d'une structure particulière et lui établir un ensemble de procédures dans le but d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, en plaçant l'utilisateur au cœur même de la démarche.

### **9.5.2. Les enjeux de la démarche qualité :**

#### **○ Pour l'entreprise :**

La démarche qualité s'inscrit dans une perspective d'avenir et d'amélioration des pratiques dans les milieux professionnels afin d'atteindre des objectifs bien déterminés. Ce qui motive les organisations à ce type de démarche ne se convergent pas toujours et les enjeux sont multiples. Pour l'entreprise les enjeux de qualité sont respectivement pour le client, le collaborateur et l'entreprise mise sur la satisfaction et la fidélisation du client, ce qui implique directement le cercle des collaborateurs de l'organisation et l'implication de chacun dans cette démarche, ce qui sous-entend avoir des relations interne efficaces et puis l'entreprise doit jouir d'un savoir-faire et d'une notoriété consolidée.

### **Conclusion**

L'administration publique qui a un rôle primordial dans notre vie quotidienne, que personne ne peut l'ignorer, semblable si ce rôle doit être minime pour certains et dans certains domaines l'intervention des administrations publiques est souverain et exclusif de l'Etat, les approches économiques et juridiques nous permettent de justifier l'intervention non régalienne de l'administration et elles légitiment un domaine plus étendu de son intervention.

L'analyse économique, sociologique et juridique nous permet de justifier un domaine plus ou moins large de l'administration. Nous distinguons entre l'approche économique du bien-être, l'approche des choix publics et l'approche institutionnelle.

---

<sup>13</sup> SUTTER Eric. Documentation, information, connaissances: la gestion de la qualité. Paris: ADBS Editions, 2002.327 p.

L'approche économique du bien être recommande une intervention systématique de l'Etat dès que le marché est défaillant dans le cadre de la régulation et d'assurer un service universel.

Rappelons aussi que la qualité aujourd'hui ne concerne pas seulement le domaine du secteur productif donc le secteur des services est concerné cependant il faut savoir qu'il touche les organisations de service qui sont concernées par l'offre d'une meilleure qualité de service, afin de répondre aux attentes des usagers et clients.

**CHAPITRE 3 :**  
**PRESENTATION D'ALGERIE POSTE**  
**ET LE CHANGEMENT ENGENDRE**

## Chapitre 3 : Présentation d'Algérie poste et le changement engendré

### Introduction

Malgré la présence de la poste dans plusieurs pays, et le très grand nombre de postiers, Muriel le signal dans son introduction le peu de travaux réalisés sur la poste, et ce à la différence de celle des télécommunications<sup>1</sup>, ce qui rend les études économiques et sociales sur cette entreprise beaucoup plus compliquées.

Son histoire controversée, remplie de dates et de changements de statut, de décisions politiques et de lois, donnent à l'administration postale un cadre institutionnel et pérennise un savoir-faire, des traditions, des sciences et des techniques propres à elle<sup>2</sup>.

### 1. L'historique de la poste

La poste est issue des relais de poste créés par Louis XI en 1477 pour le transport des messages royaux et surtout des offices créés en 1576, autorisés à transporter les courriers des particuliers<sup>3</sup>. Au fil des âges, elle a évolué au rythme des progrès techniques et du développement de la société pour intégrer un très grand nombre d'activités qu'on peut résumer à la préparation du message ou l'objet en vue de son acheminement ; il comprend la collecte, le tri, le transport, la distribution et un ensemble de services connexes très variés, comme la gestion des fichiers d'adresses, la gestion des stocks, le service de « recommandation »<sup>4</sup>

Dans tous les pays, on assiste à la prise en main du secteur postal par les pouvoirs publics. En France, ceci remonte à 1793, une date qui marque la création du monopole des postes, où le bail de la ferme de la poste n'est pas prorogé, ainsi la convention décide une gestion directe par l'Etat. De 1817 à 1848, la poste crée des services nouveaux en matière de mouvements scripturaux, d'acheminement et de distribution du courrier, cas du mandat créée en 1817. La loi de juin 1829 oblige la poste à se constituer en réseau pour accompagner le mouvement des facteurs ruraux. L'année 1840 marque la mise en vente des timbres, faisant

<sup>1</sup> Lecouturier Yves. Histoire de la poste : Sous la direction de Muriel Le Roux, Histoire de la Poste, de l'administration à l'entreprise. In: Annales de Normandie, 55<sup>e</sup> année, n°1-2, 2005. pp. 189-192

<sup>2</sup> Oger Benoît. Les mutations de La Poste de 1792 à 1990, entre ruptures et continuités. In: Flux, n°42, 2000. pp. 7-21.doi : 10.3406/flux.2000.1339

<sup>3</sup> <http://legroupe.laposte.fr/decouverte/les-grandes-dates-cles>. Consulté le 01/05/2018

<sup>4</sup> L. Farez Impact des services publics de la Poste et Télécommunications sur le développement territorial de la wilaya de Tizi-Ouzou; Mémoire de Master en Sciences Economiques Spécialité « Management Territorial et Ingénierie de Projets Option : Management des Services Publics Territoriaux 2013/2014

passer la poste d'une logique fiscale à une logique commerciale, du fait que la taxe est payée par le destinataire auparavant. Cette période est considérée comme celle de l'ouverture de la poste à tous. Puis, arrive la création de la caisse d'épargne postale par la loi du 9 avril en 1881, préambule à la diffusion des produits bancaires, pour créer enfin les CCP en 1918, pour accompagner la révolution industrielle, les besoins économiques et le financement de la guerre. 1924 verra l'apparition des timbres postes Algérie portant la mention RF (République Française), qui seront utilisés provisoirement après l'indépendance après avoir rayé la mention RF<sup>5</sup>.

## **2. La transition vers un service postal algérien**

La période de 1962-1973 est caractérisée par le rapatriement des Français comme préparatif de transition vers une administration algérienne, ce qui conduit à un manque flagrant du personnel. En juillet 1962, on recense seulement deux inspecteurs et dix contrôleurs algériens en fonction<sup>6</sup>, ce qui a causé des difficultés inégalées à l'administration des <sup>7</sup>PTT.

En 1973, la direction des PTT imprima à Paris de nouveaux fascicules, avec lesquels elle continue de travailler jusqu'à nos jours.

### **2.1. Présentation d'Algérie Poste**

Algérie Poste est une EPIC «établissement Public à caractère industriel et commercial» issue de la restructuration du secteur de la Poste Postes et des Télécommunication à la faveur de la loi 2000-03 du 05 août 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications. Algérie Poste a été créé par décret 02/43 du 14 janvier 2002. Algérie Poste est tenue d'assurer une mission de service public sur l'ensemble du territoire national, comme elle est aussi tenue à assurer l'exploitation et la fourniture de services et prestations postales et financières, Algérie Poste est présente sur l'ensemble du territoire national par un réseau comprenant 3 636 points de contact (Etablissements Postaux), cinquante (50) Directions d'Unités Postales de wilaya et dont la Direction Générale est située à Bab Ezzouar. Il a pour effectif plus de 23000 employés répartis sur les 48 wilayas et comme chiffre d'affaire de 25 milliards de DA.

Cet établissement est chargé d'assurer, sur l'ensemble du territoire national, la mise en œuvre de la politique nationale de développement des services postaux et des services

<sup>5</sup> <http://www.poste.dz/page/philatelie.php>

<sup>6</sup> Comité pour histoire de la poste p8, document de travail Algérie Poste

<sup>7</sup> Postes Télégraphes Téléphones : appellation désignant l'administration publique algérienne des postes et des télécommunications, au lendemain de l'indépendance

financiers postaux, de renouvellement et de développement des infrastructures s'y rapportant  
Algérie Poste en chiffres

- Densité postale de 10 587 H/BP
- Plus 18 millions de Comptes Courants Postaux
- 45 610 144 transactions sur GAB
- 7 492 508 porteurs de cartes CCP
- 46 120 Milliards DA de fonds manipulés
- 207 milliards de DA en transactions monétiques
- 4,1 millions de compte CNEP
- 184 Milliards de DA de transaction CNEP
- 365 260 923 transactions CCP
- 1 160 Guichets Automatiques de Banque (GAB)

Algérie poste compte 27000 employés, 3668 bureaux de poste, 10703 guichet et réalisent 1.500.000 transactions par jour, avec des pointes de 2.000.000 transactions les jours fériés, avec un montant de retrait d'un minimum de 10 milliards de dinars par jour et plus de 27 milliard en périodes de fêtes. Elle compte 1160 guichets automatiques de billets, 18.5 millions de compte courant postaux, 242 millions d'opérations, 49000 milliards de fonds manipulés, 8 millions de cartes électroniques, 1160 GAB, 4.1 millions de comptes CNEP, un centre national de chèque postaux, 320 millions d'objets et 450 000 colis traités par an, 63 centres spécialisés, 04 centres de colis postaux, 05 centres EMS, 4667 tournées de distributions par jour, un centre national de courrier hybride, 2166 boites aux lettres sur la voie publique, 17 millions d'opérations mandat par an, un centre national de contrôle de mandats et 05 divisions "mandat", 04 millions d'opérations d'épargne par an, 07 centres d'épargne et un centre national de traitement des réclamations<sup>8</sup>.

## **2.2. Les services fournis par Algérie Poste :**

- Courrier/colis
- Courrier Exprès
- Philatélie

---

<sup>8</sup> [www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-postaux](http://www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-postaux) consulté le 06/3/2018

- CCP
- CNEP(collecte de fonds au profit de la Banque CNEP)
- Transfert électronique de fonds
- Mandats poste
- Monétique

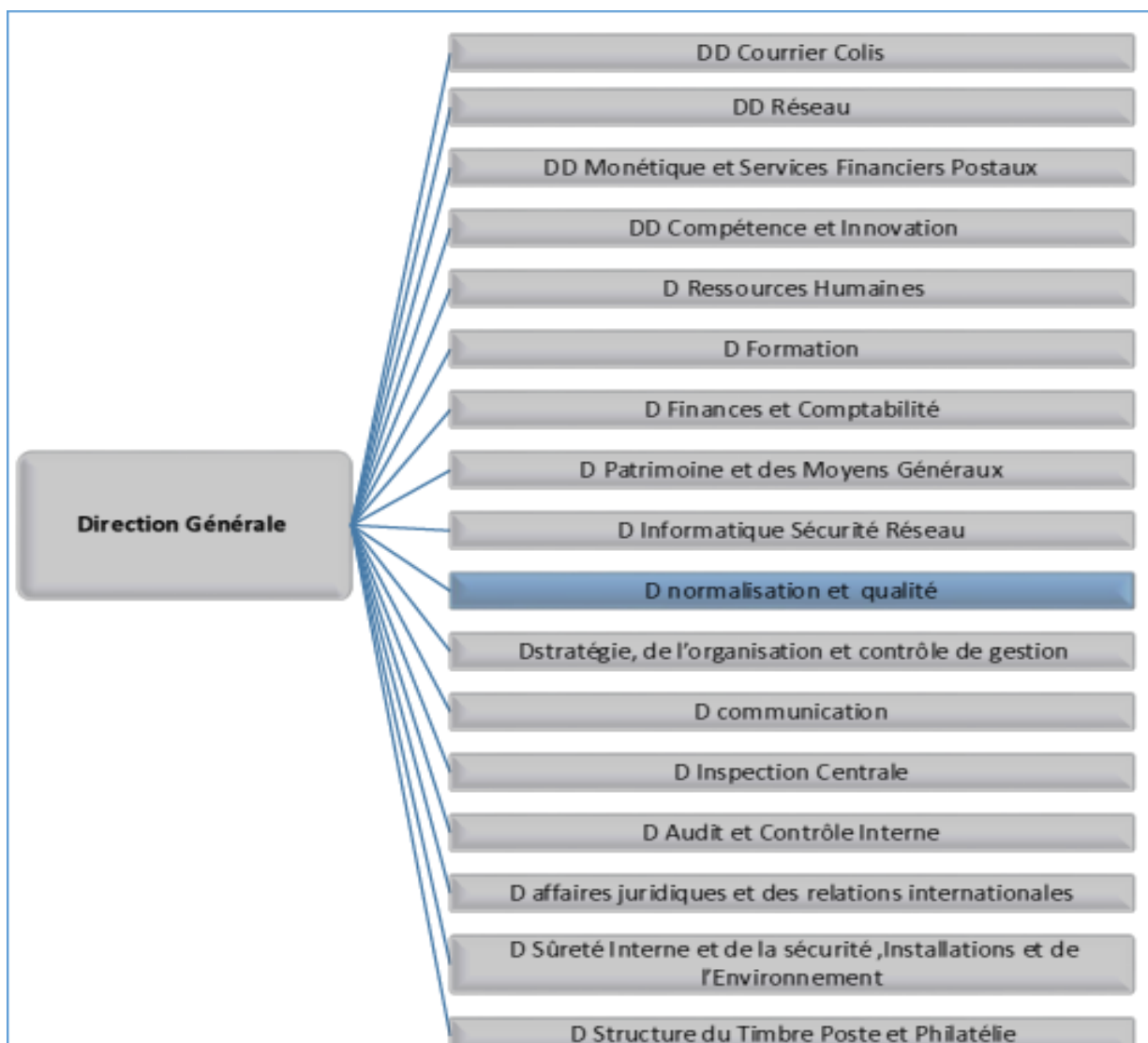
### **2.3. Les missions d'Algérie Poste**

Algérie Poste a pour mission comme suit

- Les principales missions d'Algérie Poste sont :
  - - L'exploitation des activités en matière de service du courrier, sous toutes ses formes, dans les relations intérieures et internationales ;
  - - La création de toute organisation ou structure se rapportant à son objet, en tout endroit du territoire national ;
  - - La mise en œuvre des moyens nécessaires pour assurer l'exploitation, l'entretien et le fonctionnement des infrastructures relevant de son domaine d'activité ;
- Indicateurs des infrastructures et services postaux en Algérie

## 2.4. L'organigramme d'Algérie Poste

Figure 2 : organigramme d'Algérie Poste



## 2.5. Les indicateurs d'infrastructures postales

Tableau 5 : Algérie Poste en chiffres

Indicateurs	Nombre
Ressources Humaines	
<b>Nombre total d'employés</b>	23367
Infrastructures Postales	
<b>Etablissements Postaux en service</b>	3636
<b>Guichets existants</b>	11602
<b>Etablissements Postaux connectés toutes technologies confondues</b>	3617

<b>Densité postale (habitants/Bureau de Poste)</b>	10565	
<b>Etablissements Postaux assurant le service WESTERN UNION</b>	622	
<b>Etablissements Postaux reliés à l'International Poste System (IPS)</b>	399	
Services Postaux		
<b>Objets distribués</b>	3062000	
<b>Courrier publicitaire</b>	8019	
<b>Délai moyen d'acheminement</b>	J+019	
<b>Envois de la poste aux lettres, service intérieur</b>	2963000	
<b>Envois de la poste aux lettres, service international-expédition</b>	30000	
<b>Envois de la poste aux lettres, service international-réception</b>	10700	
<b>Envois recommandés, service intérieur (sans les envois CCP)</b>	69912	
<b>Envois recommandés, service international-expédition</b>	19858	
<b>Colis postaux</b>	D	12879
	A	29422
<b>Centres de tri</b>	09	
Services Financiers Postaux		
<b>Comptes CCP</b>	1983623	
<b>Opérations CCP</b>	12412388	
<b>Comptes CNEP Postaux</b>	422780	
<b>Opérations CNEP</b>	54174	
<b>Mandats émis et payés</b>	96352	

Source : fourni par [DSOCG ,2016]

## 2.6. Les Directions d'Unités Postales de Wilaya

Algérie Poste a adapté son organisation au niveau des wilayas travers Cinquante (50) Directions d'Unités Postales de Wilaya (DUPW) en fonction de la politique d'aménagement du territoire.

La wilaya d'Alger est composée de trois (03) DUPW (Centre, Est et Ouest).

La direction d'Unité Postale de Wilaya a autorité sur l'ensemble des Etablissements Postaux implantés dans le territoire géographique de la Wilaya, ainsi que sur l'ensemble des Centres spécialisés implantés dans la Wilaya.

Nous distinguons plusieurs classes des Etablissements Postaux, à savoir :

- RCE : Recette Classe Exceptionnelle (RP), chaque Wilaya dispose d'une RP sauf pour la wilaya d'Alger qui renferme six (06) RP ;
- RHC : Recette Hors Classe ;
- R1 : Etablissement de première classe ;
- R2 : Etablissement de deuxième classe ;
- R3 : Etablissement de troisième classe ;
- R4 : Etablissement de quatrième classe ;
- APM : Agence Postale Militaire ;
- GA : Guichet Annexe.

## 2.7. Structure d'accueil

### 2.7.1. Présentation de la Direction de la Normalisation et la Qualité

La Direction de la Normalisation et de la Qualité a été créée dans le cadre de la mise en place de la nouvelle réorganisation d'Algérie Poste fixée par l'arrêté ministériel référencié 002/SP/MPTIC du 21/01/2010, afin de garantir le développement et la bonne exécution de la politique qualité d'Algérie Poste qui s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité des services offerts aux clients afin d'accroître leur satisfaction.

### 2.7.2. Organisation de la Direction de la Normalisation et la Qualité



### 3. Constat de changement à Algérie Poste

#### 3.1. Avant 2012

Algérie poste est composée :

A) d'une direction générale

B) de huit (8) DTP<sup>9</sup> (directions territoriales de la poste). La DTP est composée :

- d'une cellule inspection rattachée au DTP

- de quatre sous-directions:

1- La sous-direction de l'administration générale et des moyens.

2- La sous-direction des services postaux et financiers.

3- La sous-direction du commercial, de la qualité de service, de la promotion des produits et de la communication.

4- La Sous-direction des finances et de la comptabilité, qui a pour missions :

- d'organiser et de contrôler l'exploitation postale de son territoire
- d'élaborer les bilans et rapports périodiques d'activité
- d'informer la direction générale sur toutes les violations du régime de l'exclusivité
- de mettre en place et d'exécuter les programmes d'inspection

C) 48 UPW (*unité postale de wilaya*) : l'unité postale de wilaya a compétence sur l'ensemble des établissements postaux de la wilaya.

Chaque unité postale de wilaya est composée:

- d'une cellule inspection;

- de trois divisions:

1- La division de l'administration générale et des moyens

2- La division des services postaux et financiers

3- La division commerciale, qualité de service, promotion des produits et communication

L'unité postale de wilaya est chargée entre autres:

---

<sup>9</sup> La DTP a compétence sur l'ensemble des UPW relevant de son territoire.

- d'exécuter les programmes de développement et d'élaborer les rapports périodiques sur les activités de la wilaya.
- de gérer l'infrastructure et l'exploitation postale de la wilaya.
- d'informer la direction territoriale des postes sur toutes violations du régime de l'exclusivité.
- d'exécuter les programmes d'inspection.
- de procéder au recensement et à la validation du patrimoine mobilier et immobilier de la wilaya.

### **3.2. Composition d'Algérie poste depuis 2012**

En 2007, Algérie poste en collaboration avec ERNEST&YOUNG, a élaboré un nouveau organigramme à l'horizon de 2012, ce dernier est réalisé sous les hypothèses suivantes:

H1 : Le nombre d'UPM est fixé à 48 (situation actuelle).

H2 : Dans le futur, ce nombre pourra évoluer et ne plus être calqué sur le schéma d'organisation administratif de l'Algérie mais en fonction des marchés et des densités de populations.

H3 : Des UPW de différentes tailles pourront voir le jour (par exemple, UPW majeures concernant des fonctions et services pour des UPW mineures, regroupement d'UPW...).

Le nouvel organigramme est comme suit:

#### **Au niveau central : 03 Directions de Divisions**

- Une Direction de la Division réseau ;
- Une Direction de Division Monétiques et Services Financier Postaux ;
- Une Direction de Division courrier et colis.
- Direction Centrale des ressources humaines et de la Formation
- Direction Centrale du patrimoine et des moyens généraux.
- Direction Centrale d'Informatique et de la sécurité réseau.
- Direction Centrale de l'inspection
- Direction Centrale de la sécurité
- Direction de projet et de conformité et de lutte contre le blanchiment des capitaux.

Au niveau des wilayas :

- Direction régionale des services financiers
- Direction comptabilité.

Sachant que le secteur postal s'inscrit, dans une dynamique de modernisation et de diversification de ses offres et d'amélioration de la qualité des prestations au profit des citoyens, et après l'installation du nouveau organigramme un programme a été arrêté comme suit :

Le programme arrêté est orienté sur 6 principaux axes, à savoir :

- 1er prg : Densification et rénovation du réseau postal
- 2ème prg : Modernisation et sécurisation des applications et systèmes
- 3ème prg : Modernisation du système de paiement de masse et des services Financiers Postaux (SFP)
- 4ème prg : Modernisation et renforcement de l'activité acheminement du courrier et transport des fonds
- 5ème prg : Développement des services en ligne et des applications mobiles
- 6ème prg : Diversification de produits et services

### **1er Programme**

Extension du réseau des bureaux de poste de 3 357 au 1er janvier 2010 à 3664 à septembre 2015 (dont 13BP itinérants) soit une moyenne d'extension de 60 bureaux.

- La poste aux lettres jusqu'à un poids de 02 kilogrammes, y compris les livres, catalogues et périodiques
- Réhabilitation de plus de 500 bureaux de poste sur les cinq dernières années
- Reclassement de près de 100 bureaux de poste R4 chefs lieu de Daira, en R3
- Extension du parc des GAB à 1160 par l'acquisition et l'installation de 460 nouveaux GAB
- Mise en œuvre de la solution IBP (polyvalence des guichets) sur 750 bureaux de poste

### **2ème Programme**

Modernisation et sécurisation des applications et systèmes : Migration du réseau X25 :

1. Migration du réseau X25 ( Programme 2015/2016):

Durant l'année 2015, un programme est inscrit sur les fonds propres d'Algérie Poste pour la migration de 1973 bureaux de poste sur notre réseau d'accès IP.

## 2. Sécurisation du Réseau d'accès des bureaux de poste via un réseau cellulaire 3G

### Objectifs :

- Améliorer la qualité de service des bureaux de classes inférieures R3/R4
- Développer un réseau d'accès radio différencié du réseau d'accès IP filaire
- Facilité de déploiement par rapport aux autres réseaux d'accès radio
- Sécurisation du réseau filaire existant

### Consistance :

- Réseau frontal développé par Algérie Poste
- Deux équipements de routage au niveau de chaque site
- Les flux du réseau d'accès est supporté par l'opérateur Mobilis
- Le réseau est configuré comme un réseau VPN

## **3ème Programme**

### Modernisation du système de paiement de masse et des Services Financiers Postaux (SFP)

#### CHIFFRES CLES ET PRESTATIONS OFFERTES

##### Mandats internationaux

- Emission
  - 29 000 Titres
  - 504 Millions DA
- Paiement
  - 197 000 Titres
  - 4,9 Milliards DA

##### Mandats régime intérieurs

- Emission
  - 3,8 Millions Titres
  - 58,6 Milliards DA
- Paiement

- 3,9 Millions Titres
- 58,3 Milliards DA

#### Service a valeur ajoutée

- Prélèvements avec Balayage.
- Consultation CCP (eCCP, RACIDI, GAB).
- Consultation CNEP (eCNEP).
- Western Union (transfert de Fonds Electroniques)
- Mandats électroniques Internationaux (IFS).
- Notification SMS (Carte CCP, Chéquier).
- Recharge électronique Mobile 9030 (RACIMO)
- Recharge électronique Mobile (GAB).
- Recharge ADSL sur Internet
- Paiement Factures (TPE)
- Paiement de factures Internet (KHLASS)
- Versement électronique de salaires (IDS, VES)

#### CCP

- TITULAIRES DE COMPTE
  - 8,5 Millions Comptes (Personnes physiques et Personnes Morales)
- DEBITS
  - 169 Millions Opérations
  - 13 600 Milliards DA
- CREDITS
  - 72 Millions Opérations
  - 13 595 Milliards DA
- Avoirs CCP : 600 Milliards DA

## L'épargne

- 4,5 Millions de Comptes
- 1,2 Millions Versements (151 Milliards DA)
- 1,3 Millions de Remboursements (131 Milliards DA)

## **4ème Programme :**

Modernisation et renforcement de l'activité acheminement du courrier et transport des fonds:

Environ 400.000 boites postales mises à la distribution des clients dans l'ensemble des bureaux de poste du territoire national

- Extension de la solution du suivi électronique du courrier (IPS) au niveau de 320 établissements postaux (bureaux de poste, centres EMS, centres de tri et des colis postaux et CDD).
- 1720 boites aux lettres installées sur la voie publique
- 2835 boites aux lettres installées sur la façade des bureaux de poste
- 500 machines à affranchir intelligentes « affranchissements informatique du courrier »
- 3 652 Bureaux de poste
- 63 centres spécialisés dans le traitement et distribution de courrier
- 08 centres régionaux de tri
- 01 centre de tri national et international
- 03 centres de colis postaux.
- 01 centre de courrier hybride et d'édition
- 01 centre national de traitement des réclamations

## Courrier Hybride

Création de la Filiale courrier hybride pour redynamiser l'activité courrier et permettre aux grands émetteurs de courrier d'externaliser les envois échangés avec leurs clients. Le courrier hybride : c'est le traitement du courrier des entreprises et grands facturiers depuis la réception du fichier électronique jusqu'à sa distribution en passant par le tri

informatique, la conception et formatage des pages, l'impression, la mise sous enveloppes et l'affranchissement. C'est une solution de bout en bout. La solution Courrier Hybride d'Algérie poste est constituée d'un site central, acquis sur fonds propres d'A.P et de Trois (03) sites régionaux (en projet) PSRE. Le centre du courrier hybride est mis en service en décembre 2007, les équipements et les logiciels ont été installés et la mise en production en 2008

#### Courrier Exprès EMS

- Filialisation de l'EMS Champion Post en 2011
- Création de 15 agences commerciales au niveau national.
- Conclusion des accords de partenariat avec des grands opérateurs mondiaux du courrier express (DHL, Chronopost France).
- Mise en ligne d'un système de tracking des envois internationaux. système IPS.
- Mise en place d'un système de traçabilité des envois domestiques.
- Lancement d'une nouvelle prestation Cash On Delivery : livraison contre paiement de la valeur marchande du colis
- Assurance des envois
- Revalidation des normes internationales de distribution de l'EMS.
- Extension du réseau de distribution à 40 wilayas
- Distribution des colis postaux et paquets recommandés

#### La qualité du service à Algérie Poste

- Scanning des arrivées, 98.60% (résultat juillet 2015).
- Transmission des données de suivi dans les délais, 76.50%.
- Fourniture d'informations de livraison, 94.40%
- Répondre dans les délais des demandes de requêtes formulées dans le cadre du système de rugby 100%.Délais de livraison

#### 5ème Programme :

Développement des services en ligne et des applications mobiles afin de se rapprocher le plus possible des citoyens, l'opérateur public lancera au 1er trimestre 2016 un nouveau

service ALGERIE POSTE-MOBILE, qui repose sur une application téléchargeable depuis Googleplay/APP store.

Algérie Poste-Mobile : permettra aux clients de :

- Localiser les bureaux de poste / distributeurs automatiques les plus proches et ce depuis l'emplacement du client
- Consulter un extrait de compte / mini relevé
- Suivre ses envois
- Calculer les tarifs des différents services d'Algérie Poste (courrier / coli / opération CCP)
- Suivre et s'informer des nouvelles émissions Philatéliques, les collections et effectuer des recherches

Le service localiser de ALGERIE POSTE – Mobile : permettra aux clients de :

- Localiser les 5 bureaux de poste les plus proches depuis l'emplacement du client
- Localiser les 5 guichets automatiques (GAB) les plus proches depuis l'emplacement du client

Le service « Suivre un envoi » d'ALGERIE POSTE - Mobile : permettra aux clients de :

- Suivre une commande de carte
- Suivre une commande de chéquier
- Suivre un courrier
- Suivre un colis

6ème programme :

Diversification de produits et services

### **Algérie Poste Consultation**

Il s'agit d'un service en ligne, disponible sur le lien [eccp.poste.dz](http://eccp.poste.dz) qui permet aux détenteurs de comptes CCP d'être informés en temps réel des opérations effectuées sur leurs comptes via des notifications SMS.

Le service est accessible après une adhésion en ligne au cours de laquelle le client introduit

son numéro de téléphone mobile et choisit les notifications qu'il désire recevoir sur son téléphone :

- Consultation
- Consultation du relevé des 10 dernières opérations
- Commande carte magnétique
- Commande chéquier

Produit et services de diversification

- Vente de produits
  - Produits à valeur ajoutées (cartes téléphoniques)
  - Timbres ( TP/TT, TF/TA)
  - Vignettes Automobiles
  - Annuaire téléphonique
- Encaissement et recouvrement des factures et des échéances mensuels
- Paiement des pensions et allocations pour tiers « ministère de La solidarité et action sociale »

Pour conclure selon le cadre de sa stratégie de modernisation et développement des services de qualité pour le citoyen algérien, Algérie poste veille à la généralisation des cartes monétiques, en 2017 le nombre de porteurs de carte a atteint 7 492 508 personnes, et le nombre de Guichet Automatique de banque en service tend vers une progression passant de 674 en 2010 à 1 412 en 2017.

**CHAPITRE 4 :**  
**ETUDE EXPLORATOIRE SUR LA QUALITE**  
**DU SERVICE D'ALGERIE POSTE**

## **Chapitre 4 : Etude exploratoire sur la qualité du service d'Algérie Poste**

### **1. Cadre général de l'étude**

#### **1.1. Contexte**

Il est impératif aux organisations d'être à l'écoute de leurs clients et de mesurer leur satisfaction. Ainsi, elles peuvent enrichir leur démarche de fidélisation et améliorer l'efficacité de leurs services ou produits.

Plusieurs produits et services sont offerts par Algérie Poste. Il s'agit notamment des produits et services relatifs au courrier (timbres, affranchissement, etc.), des services financiers (opérations sur comptes, transferts d'argent), et plusieurs autres services connexes (paiement de facture, rechargement de compte téléphonique etc.). Afin de mieux connaître le degré de satisfaction et les attentes des clients (usages), pour mieux répondre à leurs besoins, et dans le cadre de notre étude académique une enquête de satisfaction s'avère indispensable.

#### **1.2. Objectifs de l'étude**

Cette étude vise à mesurer la satisfaction générale de la clientèle vis-à-vis la qualité des services et produits offertes par Algérie poste et l'usage des TIC, de façon spécifique, il s'agit de :

- Appréhender les opinions de la clientèle d'Algérie Poste sur les prestations et leur qualité ;
- Mesurer la qualité de l'accueil dans les différents bureaux de poste ;
- Identifier le temps moyen d'attente aux guichets;
- Cerner les causes de la lenteur de la prise en charge des clients ;
- Recueillir les impressions des clients sur l'accueil et l'efficacité du système de communication mise en place ;
- Identifier les voies par lesquelles les clients souhaitent recevoir des informations supplémentaires ;
- Connaître les raisons majeures du choix de La Poste ;
- Identifier les défis en matière de qualité de service ;

- Connaître les principales attentes des clients, en matière d'amélioration de service.
- Connaître l'appréciation de l'usage des TIC par Algérie Poste.

### 1.3. Méthodologie

#### 1.3.1. La cible de l'enquête et l'échantillonnage

La population cible de cette enquête est constituée des clients qui ont fréquenté les bureaux de poste durant le mois d'Avril de l'année 2018, pour leurs diverses opérations; et ce, durant la période de la collecte.

La taille de l'échantillon de clients interviewés pour le compte de cette étude est de cent (100) personnes, ou la répartition des individus par bureau de poste été comme suit géographiquement.

Tableau 6 : Répartition des clients interviewés géographiquement

Les wilayate	Effectif
Ain defla	1
Alger	61
Annaba	1
Béjaïa	1
Blida	1
Bouira	1
Boumerdes	7
Bourdj bou Areridje	1
Chlef	2
Constantine	2
Khenchela	2
Oran	1
Tiaret	1
Tipaza	4
Tissemsilt	2
Tizi ousou	6
Tlemcen	6
Total	100

Source : enquête de satisfaction des clients d'Algérie Poste réalisée par nous même

#### **Choix du mode de collecte :**

Le mode d'administration du Questionnaire choisi pour le recueil des informations est « le face à face », car ce mode d'administration est certes le plus fastidieux et de loin plus

preneur de temps que les autres modes d'administration possibles, mais il obéit à la conjecture de l'étude et au choix d'un échantillon certes limité mais qui dans sa structuration est représentative de la population d'ensemble et posté en ligne via les google forms et partagé sur les réseaux sociaux.

Pour pouvoir collecter des informations significatives, le questionnaire destiné aux clients est présenté d'une façon claire, et nous avons utilisé des questions au choix multiples à échelle de cinq pour faciliter aux enquêtés de répondre plus précisément.

### **1.3.2. Méthode et outil de collecte**

Pour réaliser cette enquête quantitative, un « questionnaire » de cinq (05) pages (cf. Annexe n°1), a été administré à des clients qui ont visité les bureaux d'Algérie Poste pour la durée de cette phase de collecte. Ces clients ont été pris de façon aléatoire, principalement avant qu'ils aient effectué leurs diverses opérations aux guichets et a été lance sur net via Google forums et partager sur les réseaux sociaux pour élargir l'espace géographique de notre enquête.

### **Organisation de la collecte**

L'enquête s'est effectivement déroulée du 1 Avril 2018 au 30 Avril 20A8 (soit 30 jours de collecte). Nous étions déployés pour l'opération, après une petite séance de formation tenue à l'avance avec l'encadreur afin de mieux nous oriente. Les fiches de collecte ont été mises sous format papier et numérique. Un suivi a été effectué pour s'assurer de la bonne compréhension et la réception de ces fiches.

### **Concernant l'organisation et le déroulement de la collecte :**

Les fiches remplies ont été enregistré et au fur et à mesure que ces fiches étaient réceptionnées, se poursuivait « la vérification de fiches » pour la version en papier, avant de passer à l'étape « saisie des questionnaires sur SPSS » (qui s'est étalée à quelques jours).

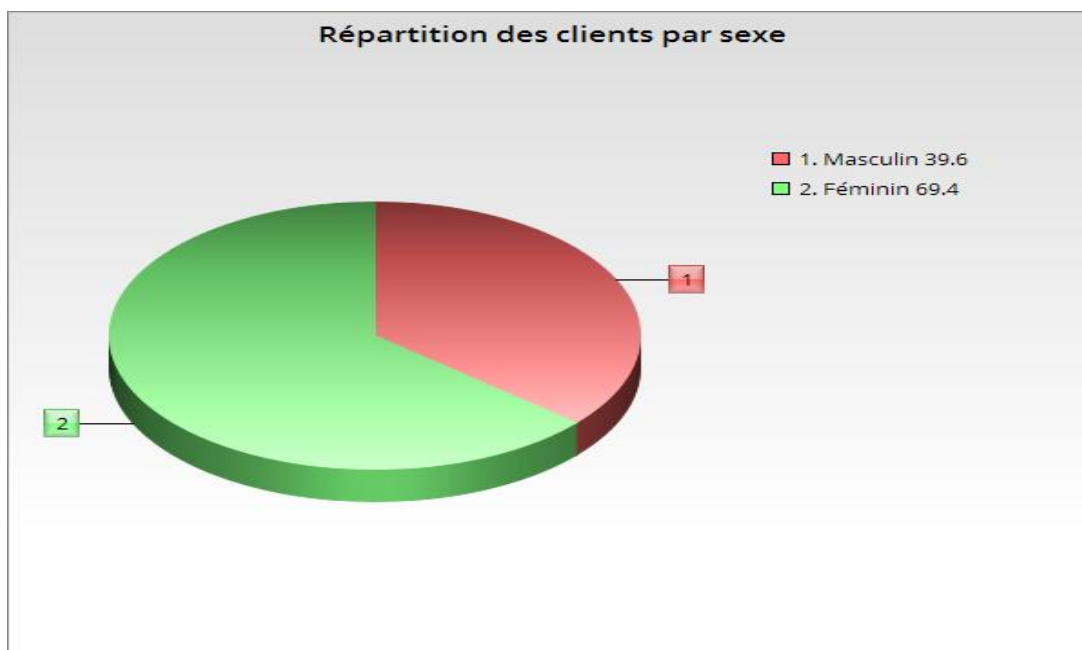
## **2. Résultats de l'enquête**

### **2.1. Profil des clients enquêtés (interviewés)**

Le profil de la population cible de cette enquête est constituée des clients qui ont fréquenté les bureaux de poste.

## Sexe et âge

Graphique N°1 : Répartition des clients par sexe



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

« Au total, 61 femmes et 39 hommes ont été interviewés. »

Tableau 7 : Age des répondants

Age :	Moins de 25 ans	[25 - 45]	[46 - 65]	plus de 65	Total général
Pourcentage %	25,00%	52,00%	19,00%	4,00%	100,00%

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par même

« La majorité des clients interviewés (52%) a un âge compris entre 25 et 45 ans. »

### 2.1.1. Situation professionnelle et Type de client par rapport à Algérie Poste

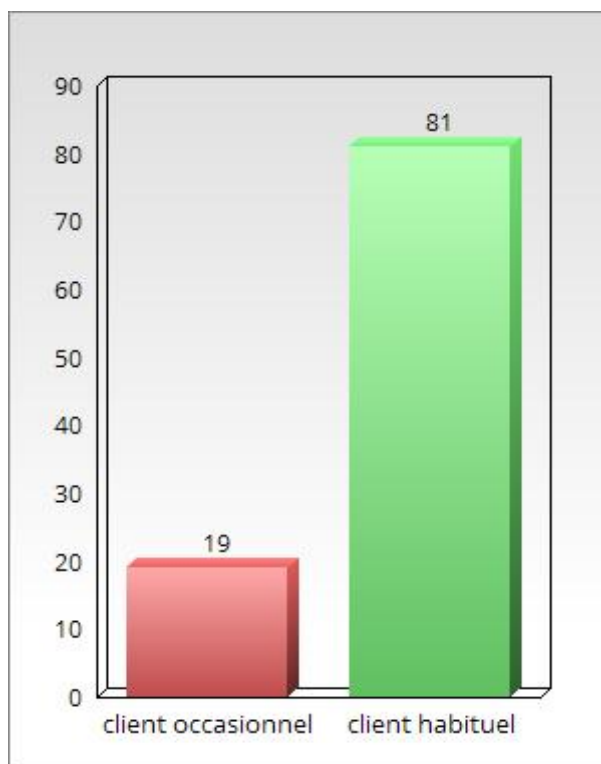
Tableau 8: Situation socio-professionnelle des répondants

<i>Situation socioprofessionnelle</i>	Effectif	Pourcentage %
Etudiant(e)	39	39 %
Profession libéral	3	3 %
Retraité(e)	13	13 %
Salarié(e)	39	39 %
Sans emploi	6	6 %
Total général	100	100 %

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Equitablement de 39 %, les étudiants et les salariés ont été l'effectif le plus touché par l'enquête, sachant que la bourse universitaire est versé en mois d'avril.

Graphique 2 : Type de client par rapport à Algérie Poste



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nos soins

Près de 81 (81%) des interviewés sont des clients habituels d'Algérie Poste.

## 2.2. Accueil dans le bureau de poste

Cette rubrique conçoit l'appréciation générale des clients d'Algérie Poste sur la qualité d'accueil, confort et la propreté dans les bureaux de poste.

### 2.2.1. Appréciations générales sur l'accueil dans les bureaux de poste

Tableau 9 : Avis sur le confort et la propreté dans les bureaux

	Effectif	Pourcentage %
Très peu satisfait	2	2 %
Peu satisfait	30	30 %
Satisfait	38	38 %
Très peu satisfait	31	31 %
Très satisfait	4	4 %
<b>Total général</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

38 % des clients interviewés discernent que les bureaux de poste visités sont propres et l'espace d'accueil est confortable, et respectivement 31 et 30% très peu satisfait et peu satisfait, ce qui nous mène à conclure que 61 % de notre échantillon d'étude est peu satisfait de la propreté et le confort dans les bureaux de poste.

Tableau 10 : la signalisation et renseignement dans les bureaux

	Effectif	Pourcentage %
Peu satisfait	38	38 %
Très peu satisfait	31	31 %
Satisfait	24	24 %
Très satisfait	5	5 %
Je ne sais pas	2	2 %
<b>Total général</b>	<b>100</b>	<b>100 %</b>

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Dans le tableau ci-dessus et respectivement 31 et 38 % des clients interviewés, sont très peu satisfait et peu satisfait de la communication dans les bureaux de poste entre signalisation et renseignement.

Tableau 11 : L'amabilité & la disponibilité des guichetiers

	Effectif	Pourcentage %
Peu satisfait	35	35,0
Très peu satisfait	34	34,0
Satisfait	29	29,0
Très satisfait	2	2,0
Je ne sais pas	0	0,0
Total	100	100,0

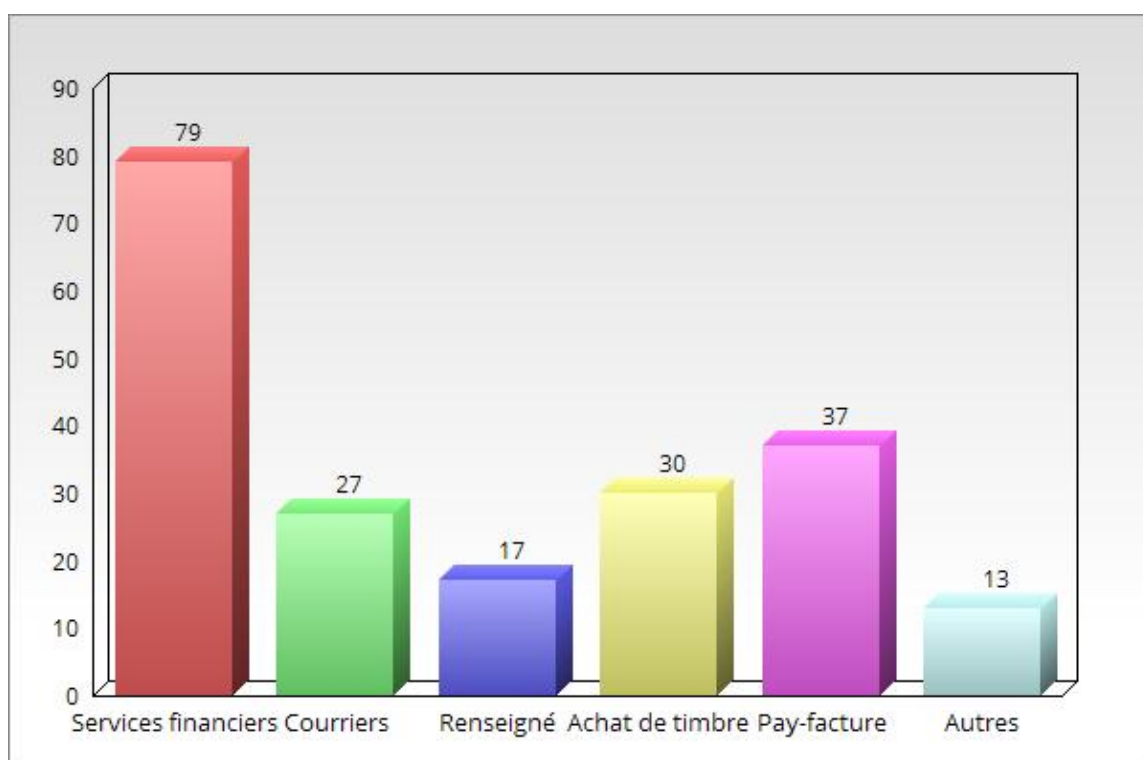
Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Comme mentionné dans le tableau N°6 près de 70 % des clients interviewés sont de peu à très peu satisfait de l'amabilité et la disponibilité des guichetiers.

### 2.3. Analyse des prestations dans les bureaux de poste

Le graphique N°2 ci-dessous montre 79 % de l'échantillon d'étude se présente aux bureaux d'Algérie poste pour solliciter des services financiers, et 37 % pour le paiement de facture (dont l'opération est nouvelle et pratique) et 30 % pour l'achat des timbres.

Graphique 3: Type d'opération sollicitée



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

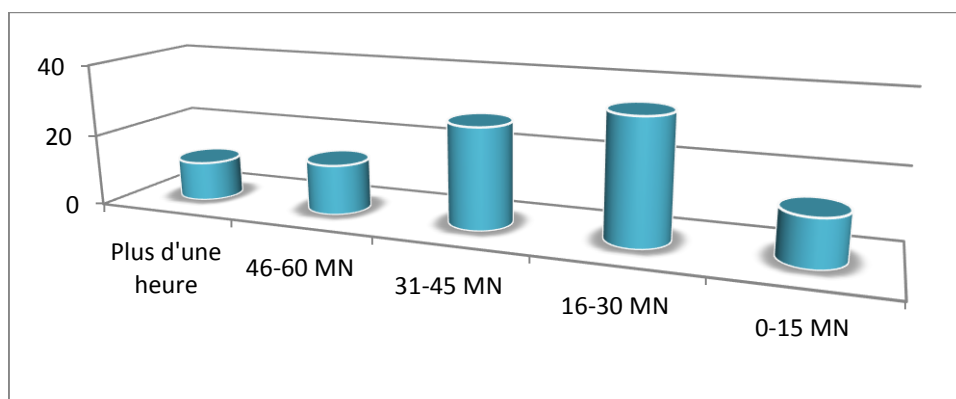
#### 2.4. La prise en charge des clients dans les bureaux poste

Tableau 12 : Avis sur la rapidité de la prise en charge

	Effectif	Pourcentage %
Très peu satisfait	30	30
Peu satisfait	52	52,0
Satisfait	18	18,0
Très satisfait	0	00
Je ne sais pas	0	0.0
Total	100	100,0

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

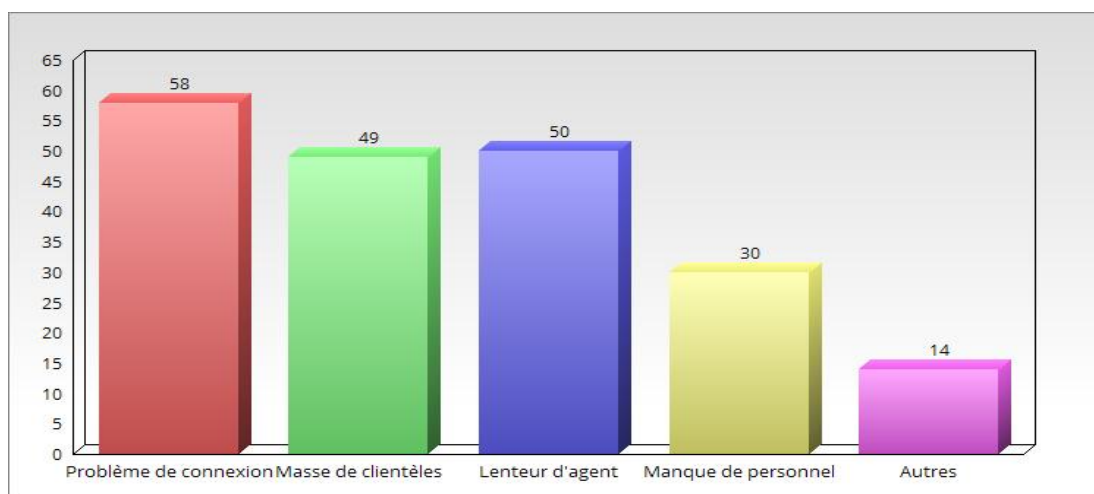
Graphique 4: Temps d'attente avant prise en charge



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Le tableau 12 et le graphe 4 montrent que plus de 80 % des clients interviewés sont très peu à peu satisfait, sachant que la durée moyenne d'attente est entre 16 à 45 minutes.

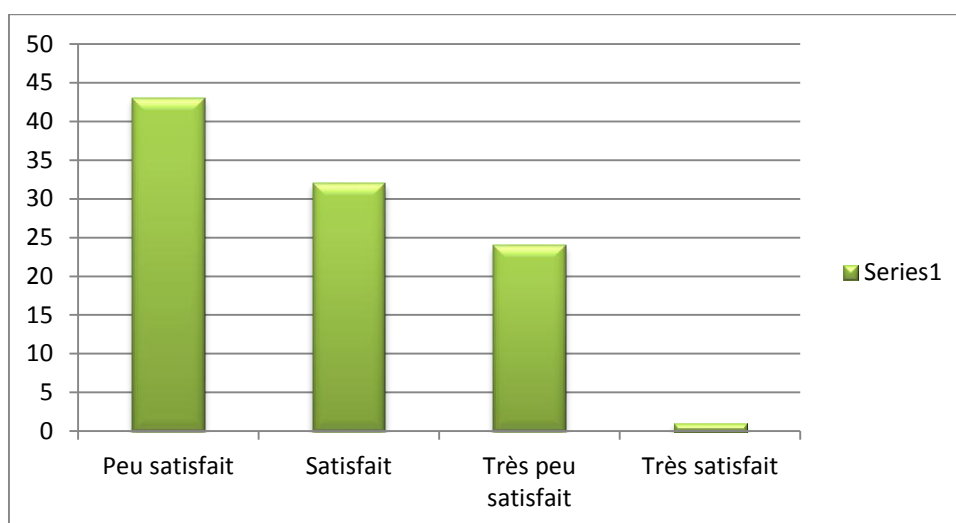
Graphique 5: les causes d'insatisfaction des clients interviewés



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Le graphe ci-dessus montre les causes d'insatisfaction et la lenteur de la prise en charge, ou le problème de connexion figure en premier lieu puis la masse de clientèle principalement les jours de versement des retraités et employés, n'empêche que la lenteur des agents de poste et les guichetiers simule la satisfaction des clients.

Graphique 6 : Impressions des clients sur les prestations demandées



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Le graphe 6 montre que plus de 40 % des clients interviewés sont peu satisfait par contre plus de 30 % déclare leurs satisfaction sur la qualité des prestations demandées.

Tableau 13 : la compétence du personnel d'Algérie Poste

	Effectif	Pourcentage %
Peu satisfait	47	47,0
Satisfait	28	28,0
Très peu satisfait	23	23,0
Très satisfait	2	2,0
Total	100	100,0

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Le tableau 13 montre que 47% des interviewés trouvent que le personnel est peu compétant, par contre 30% des interviewés trouvent que le personnel est compétant

## 2.5. Communication & Information dans les bureaux de poste

Tableau 14 : l'aspect communicationnel des guichetiers et les agents de poste

	Effectif	Pourcentage
Peu satisfait	48	48,0
Très peu satisfait	30	30,0
Satisfait	20	20,0
Très satisfait	1	1,0
Je ne sais pas	1	1,0
Total	100	100,0

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

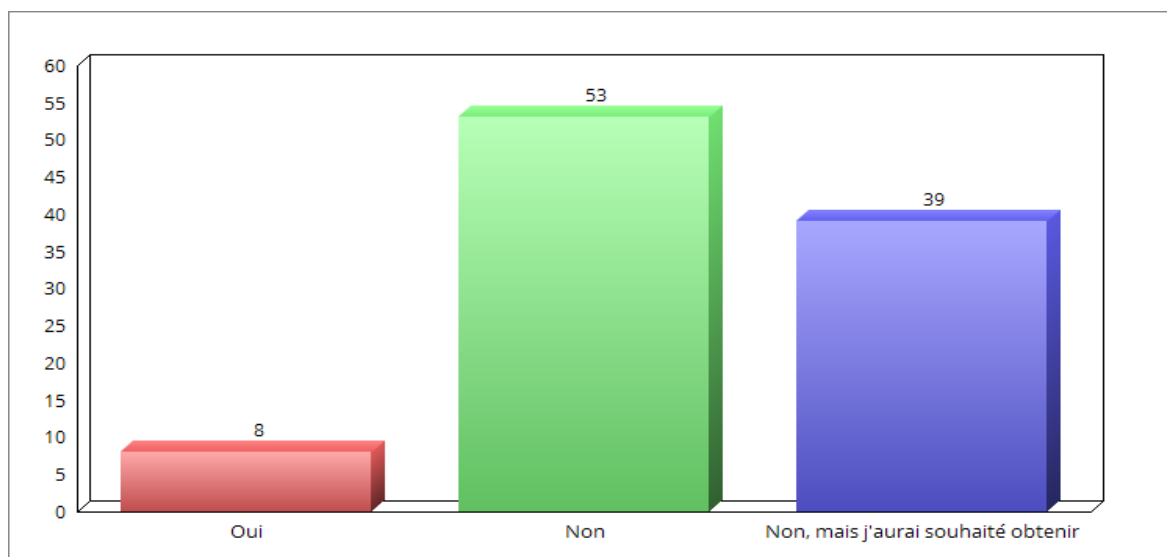
Tableau N°15: les agents d'Algérie Poste à l'écoute

	Effectif	Pourcentage
Peu satisfait	47	47,0
Très peu satisfait	30	30,0
Satisfait	18	18,0
Très satisfait	5	5,0
Total	100	100,0

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Plus de 70% des clients interviewés jugent que l'attention qui leur a été accordée par les guichetiers lors de leurs différentes opérations sollicitées, est moins bonne et sont peu satisfait.

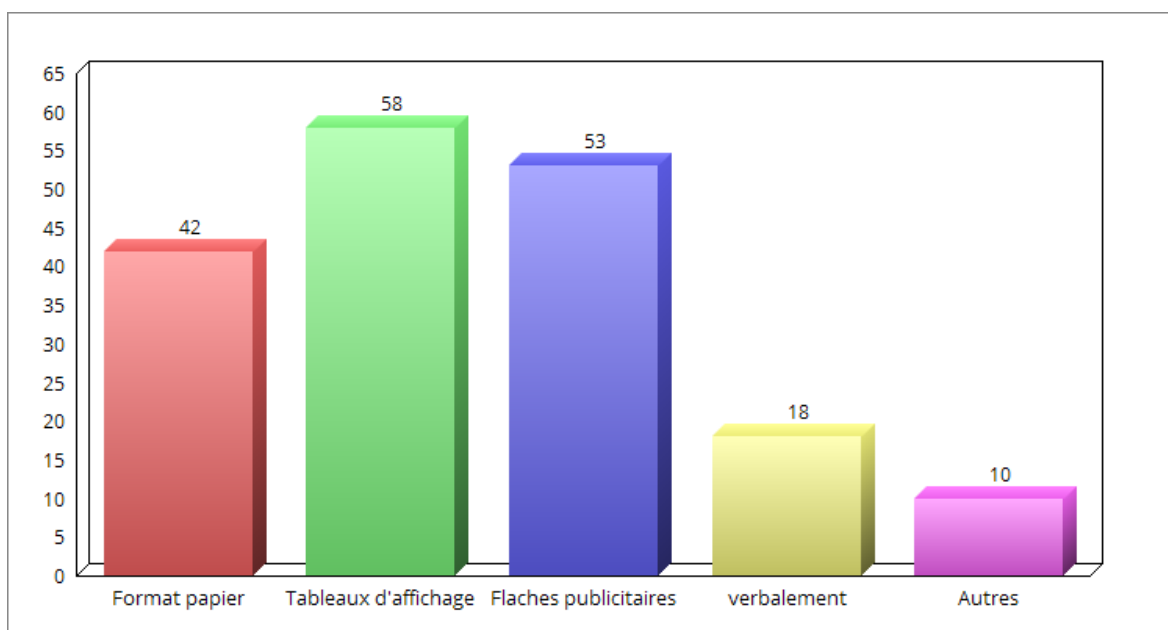
Graphique 7 : Autres informations supplémentaires durant votre présence aux bureaux d'Algérie Poste



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Comme les présentes le graphique 7 et 8, 08 % des clients déclarent avoir reçu de la part des guichetiers des informations supplémentaires au-delà de celles concernant les opérations sollicitées, Sur l'ensemble de ceux qui disent n'en avoir pas reçu (92%), il y a 39% qui auraient souhaité en avoir.

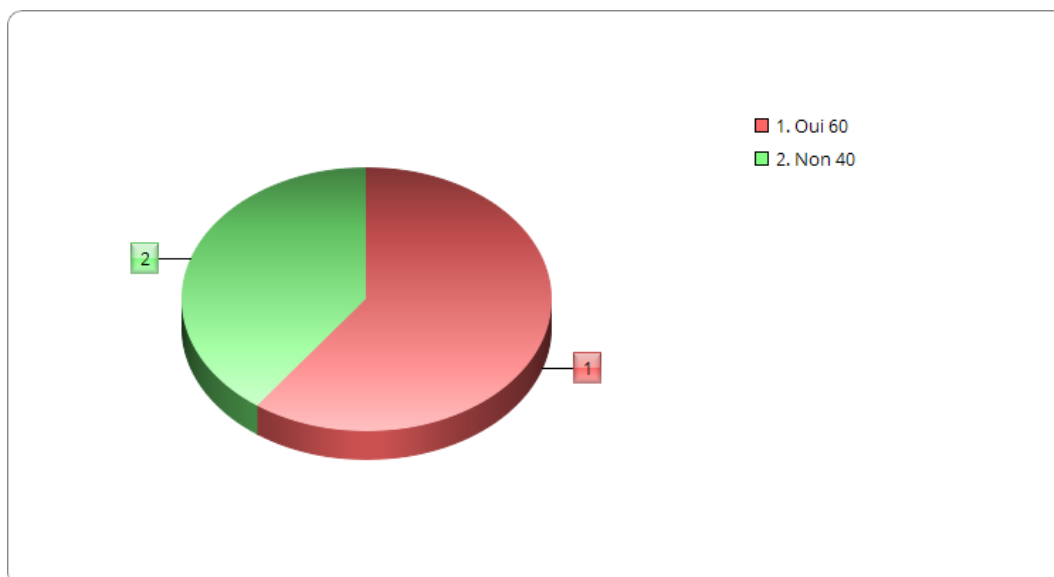
Graphique 8 : les formes d'obtention d'information souhaité par les clients interviewés



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nos même

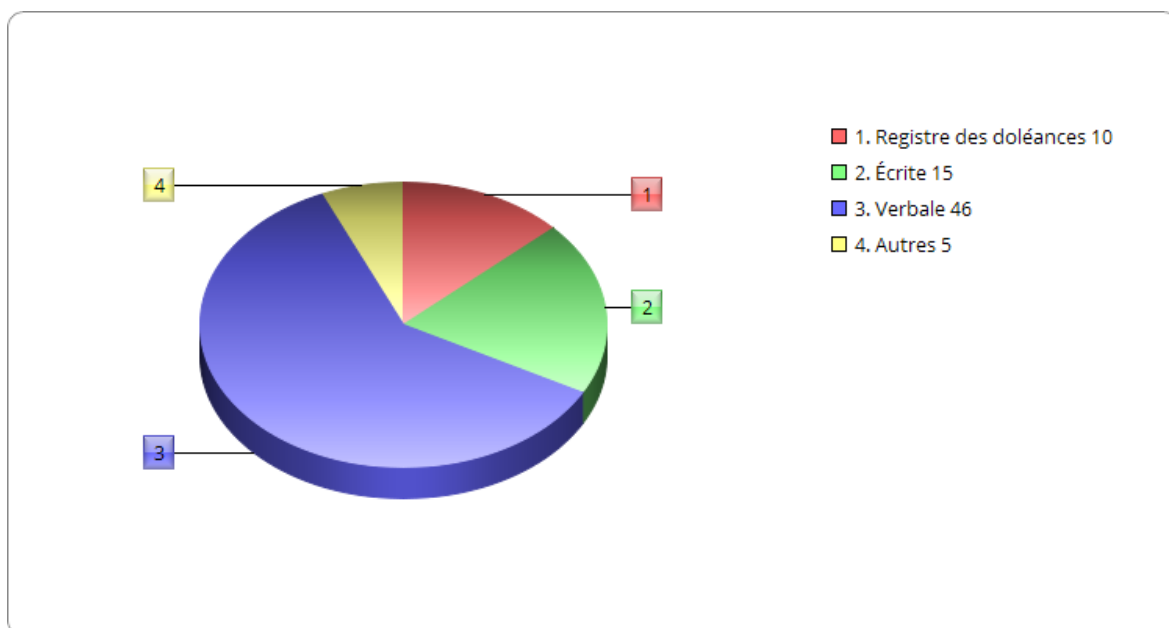
## 2.6. Qualité de Service :

Graphique 9 : dépôt de réclamation aux bureaux d'Algérie Poste



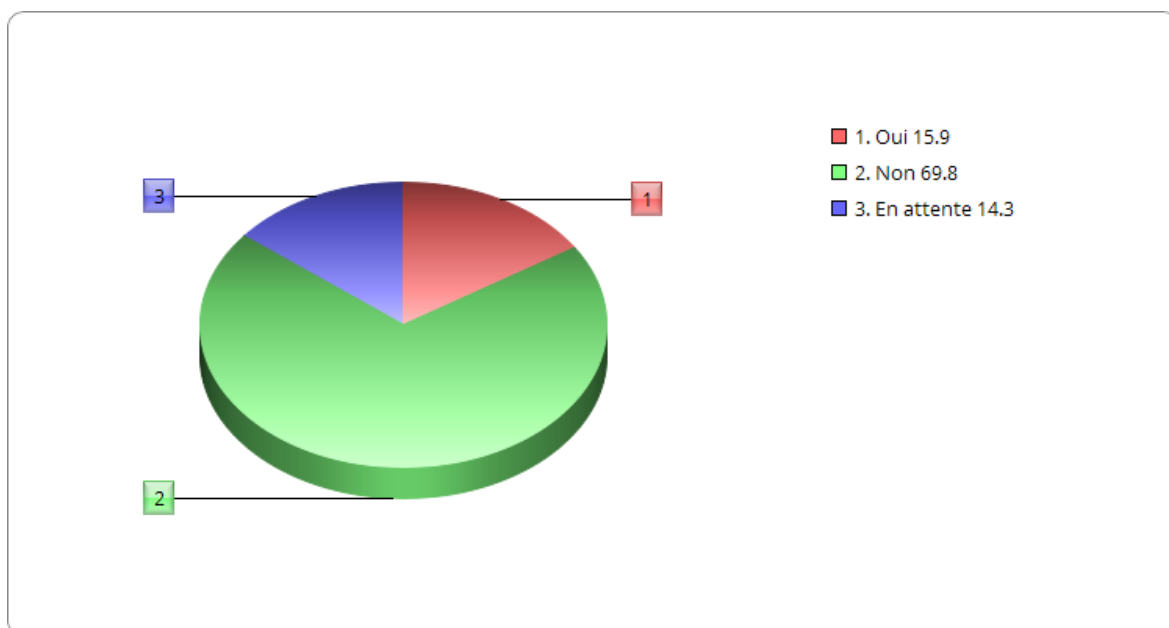
Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Graphique 10: les voies de réclamation utilisées



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Graphique 11 : Des chiffres explicatifs (suite après réclamation)



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Très peu de clients (seulement 40%) ont eu à faire une réclamation pour insatisfaction. Ce qui vient confirmer le taux d'insatisfaction. Cependant, il faut souligner que d'une manière générale, les clients de l'Algérie Poste ont une culture de dépôt de réclamation.

Sur l'effectif total des déposants de réclamation, nous avons 15.9 % qui ont eu une suite favorable à leur demande de réclamation, et 14.3% qui prétendent avoir déposé une réclamation qu'est toujours en cours de traitement, et pour le reste de l'échantillon qui est de 69.8 % qui n'ont pas eu de suite à leur réclamation.

Par rapport aux voies utilisées pour déposer les réclamations, les résultats obtenus montrent que les clients sont plutôt habitués à des réclamations de façon verbale soit directement au guichetier ou par écrit ensuite par registre de doléance.

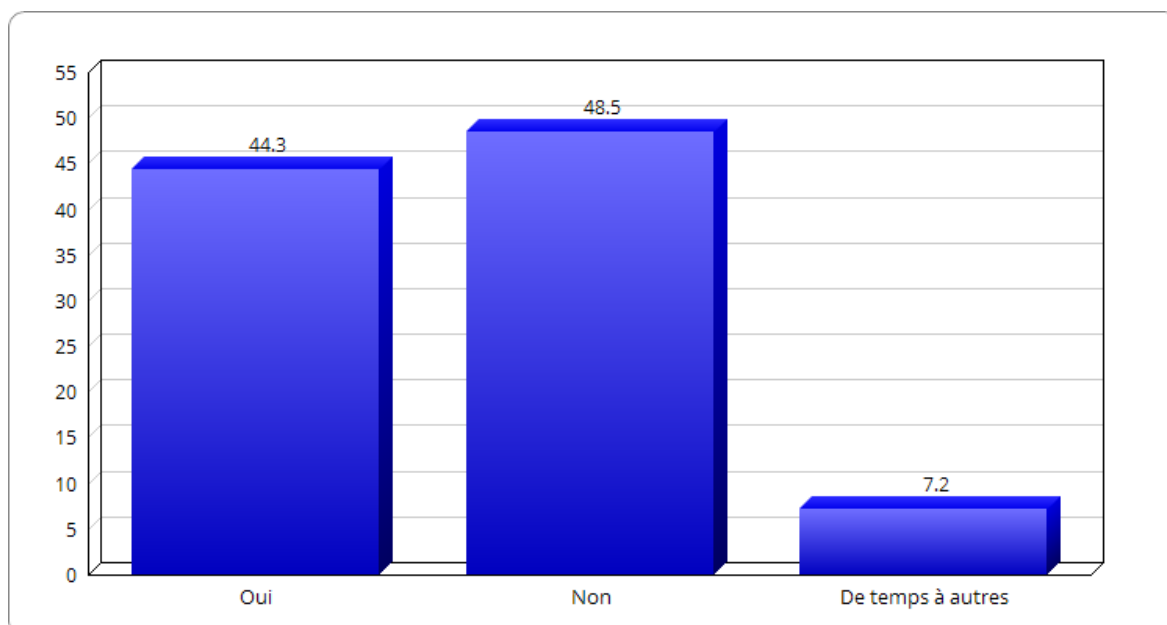
Tableau 16 : l'usage des TIC dans les bureaux d'Algérie Poste

	Effective	%
Je ne sais pas	12	12,0
Peu satisfait	10	10,0
Satisfait	56	56,0
Très peu satisfait	10	10,0
Très satisfait	12	12,0
Total	100	100,0

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Le tableau ci-dessus montre que plus 56 % des clients interviewes sont satisfait de l'usage des TIC par Algérie Poste

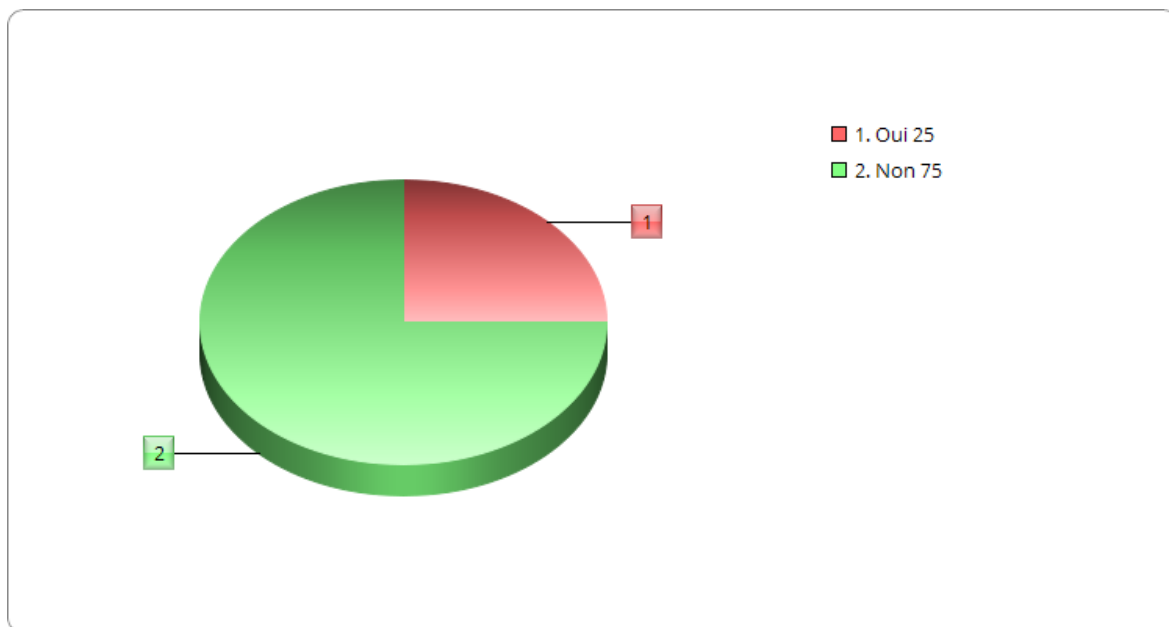
Graphique 12 : Utilisation de la carte CIB ou DAHABIYA



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

D'avantage plus de 50 % des clients interviewés affirment qu'ils n'utilisent pas la carte Dahabiya et CIB souvent et 7.2 % de temps à autres.

Graphique 13 : explications de l'usage de la carte DAHABIYA par les employés d'Algérie Poste



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Le graphique ci-dessus montre que 75 % de l'échantillon n'ont pas reçu d'explication à l'usage de la carte DAHABIYA, ce qui explique l'insatisfaction des usagers.

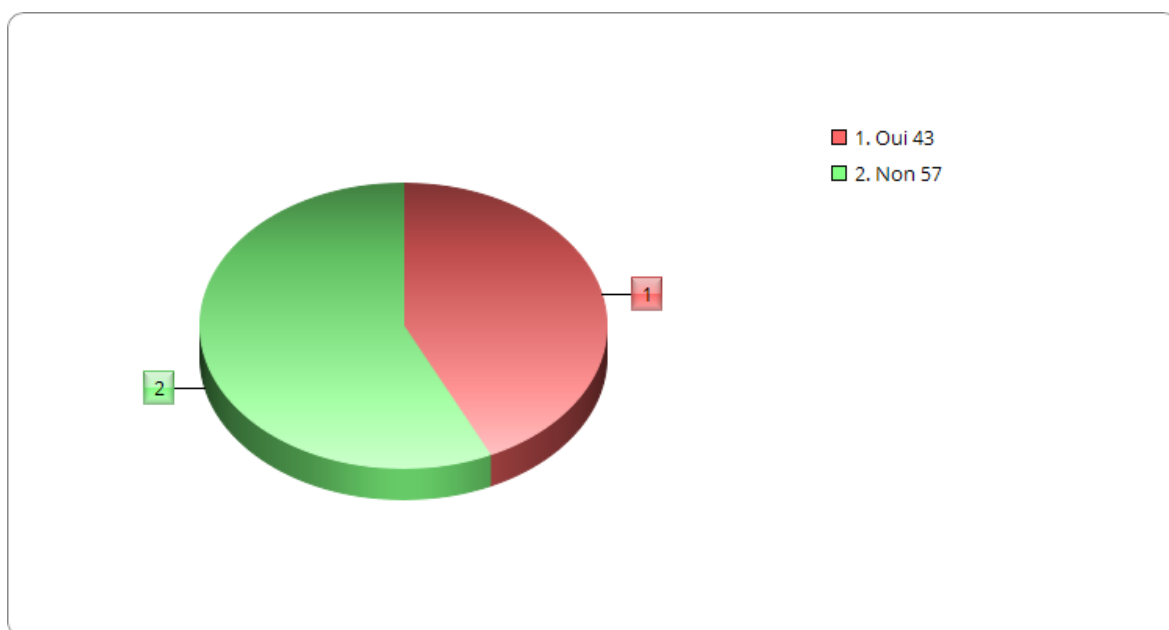
Tableau 17 : l'état des distributeurs

	Effectif	Pourcentage %
Je ne sais pas	00	00,0
Peu satisfait	24	24,0
Satisfait	59	59,0
Très peu satisfait	5	5,0
Très satisfait	12	12,0
Total	100	100,0

Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Le tableau ci-dessus illustre que plus de 70 % des clients interviewés sont très satisfait à satisfait de l'état des distributeurs monétique d'Algérie Poste.

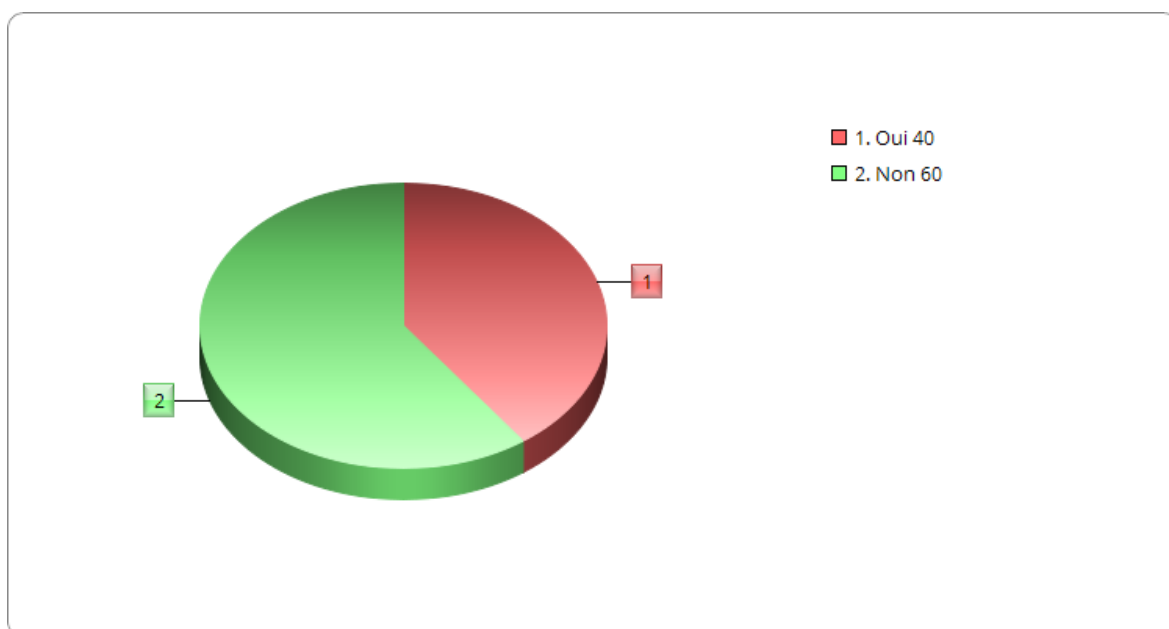
Graphique 14 : la connaissance de d'autres concurrents d'Algérie Poste



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Près de 60 % des clients d'Algérie Poste ignorent que le marché postier est ouvert à la concurrence, et que le marché algérien comporte plusieurs prestataires.

Graphique N° 15 :le choix du changement de prestataire



Source : Enquête de satisfaction de la clientèle réalisée par nous même

Plus de 60 % des clients interviewées ne désirent pas changer de prestataire de service dont nous tirons conclusion que les clients d'Algérie Poste sont fidèles.

## Conclusion

Afin de mieux valider les résultats obtenus par l'enquête faite selon l'échelle de Likert (de 1 à 5), l'application du test L'alpha de Cronbach est nécessaire, qui est utilisé pour mesurer la cohérence interne des concepts tels qu'ils sont mis en œuvre par les questions posées (les réponses aux questions portant sur le même sujet devant être corrélées), les résultats du test varient entre 0 et 1 et plus le test est fiable, plus l'alpha est proche de 1, en pratique on valide les données si l'alpha de Cronbach est supérieur ou égale à 0,8 et beaucoup d'auteurs considèrent qu'une valeur alpha supérieure à 0,7 est satisfaisante, un coefficient supérieur à 0,9 tendant à montrer une redondance entre items, cependant le test nous permet donc l'estimation de la fiabilité du test au niveau global.

Dans notre cas le tableau ci-dessous nous démontre qu'une cohérence existe entre les items, ce qui nous permet de valider les réponses de notre questionnaire.

Tableau N° 18 : résultat du test Cronbach

Variable	Cronbach
Qualité d'accueil	0,659
Disponibilité et rapidité	0,720
Réclamations	0,684
Usage des TIC	0,757

Source : créé par SPSS des données d'enquête de satisfaction des clients d'Algérie Poste

Dans l'intérêt d'améliorer la qualité des services d'Algérie Poste, les clients ont révélé plusieurs attentes. Sur l'ensemble de l'échantillon, il faut souligner qu'il y a plusieurs clients qui ont refusé de s'exprimer sous prétexte que cela n'est pas important puisque le changement ne prend jamais place suite à leurs propositions.

Quel que soit le bureau l'augmentation du personnel/des guichets ou du placement d'agents plus rapides pour plus de rapidité ; l'amélioration de la connexion ; l'amélioration de l'accueil et de l'écoute des clients ; le réaménagement des bureaux (chaises visiteurs, agrandissement des locaux des bureaux, etc...) ; la création de guichets de renseignements et l'organisation de la prise en charge des clients sans privilégier ceux habituels.

Résultante des réponses de notre questionnaire, les clients interviewés sont peu satisfaits à satisfaction globale sur la qualité d'accueil dans les bureaux de poste, ce qui reflète les efforts effectués par la direction d'Algérie Poste afin de accueillir ses clients dans de meilleures conditions d'accueil.

Au vu de ces résultats, il se pose un sérieux problème de rapidité au niveau des guichets dont la durée moyenne d'attente est de 15 à 45 minutes. Une part de ce problème, peut toujours avoir sa source dans le problème de lenteur de la connexion qui ne cesse d'être décrié. Par ailleurs, nous avons noté d'autres observations sur la lenteur des agents probablement par manque de motivation et de implication, ou l'indicateur de rendement personnel nullement figurant à Algérie Poste.

Quant au volé des réclamations, nous constatant que les clients d'Algérie Poste ont l'habitude de faire des réclamations dans notre échantillon le pourcentage est de 60 %, par conséquence les suites des réponses aux réclamations est toujours en cours ou négative, et cela du au type de voie de réclamations utiliser, qu'est le verbale majoritairement puis les registres des doléances, ou le retour sur les réclamations ne se fait pas, ce qui nous mène à condenser que les clients d'Algérie Poste n'ont pas la culture de réclamation officiel par courriel écrit ce qui laisse une traçabilité .

Un accent particulier doit être mis sur l'usage des TIC dans les bureaux d'Algérie Poste, vu les efforts effectués par l'organisation sur ce plan afin de poursuivre les tendances mondiales, et les exigences des normes internationales de la qualité des services postaux, quant à notre échantillon plus de 50 % des clients interviewés ont affirmé leur utilisation des cartes magnétique tel que CIB et DAHABIYA , ce qui leur facilite la tâche des opérations financières et de paiement des factures et divers autres opérations, sachant qu'ils trouvent l'état des distributeurs moyennement bonne.

# **CONCLUSION**

## Conclusion

L'Algérie s'est donnée comme objectif ces dernières années dans le cadre de réformes multiples, de moderniser le service public. A cet effet, Algérie poste n'est pas restée en marge de ces réformes, par le biais d'un changement organisationnel opéré dans ses structures, dont l'objectif était d'opérer un rapprochement vers ses usagers. Dans le cadre de ces réformes, la notion d'utilisateur algérien a muté vers la notion de client, comportant des attentes multiples et différenciées d'un individu à un autre et qu'Algérie poste se doit de satisfaire.

Notre étude sur la problématique du changement organisationnel au sein d'Algérie poste et son impact sur la qualité de service offerte par cette dernière, nous a permis de conforter notre hypothèse de départ, selon laquelle les clients d'Algérie poste ont impulsé un changement par l'amélioration de la qualité de service. Au fait, la relation usager/Algérie poste est fortement liée, ou chaque élément influe sur l'autre. Aussi bien l'utilisateur impulse le changement sur l'organisation publique, que cette dernière redéfinit le rôle traditionnellement dévolu à l'utilisateur/ client. Ce dernier, toujours plus exigeant et dont les pratiques changent avec l'usage des TIC, fortement ancrées dans les habitudes des algériens a dynamisé Algérie poste en adoptant les nouvelles tendances technologiques.

En ce sens, Algérie poste s'est fixée comme objectif de se moderniser par un changement organisationnel avec pour mission principale l'amélioration de la qualité des services offerte à ses clients/usagers. Ce changement se veut annonciateur d'une transition d'un style de gouvernance passif vers un management public moderne tournée vers le client et fondée sur la rationalité et l'efficacité.

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE**

- Bartoli, Annie et Philippe Hermel. 1996. *Piloter l'entreprise en mutation Une approche stratégique du changement*. Les éditions d'organisation, 259 p.
- Bareil, Céline. 2004. *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental, Col. Entreprendre, p. 213.
- Beaudoin, Pierre. 1990. *La Gestion Du changement: Une approche Stratégique pour l'entreprise en mutation*. Stratégies d'entreprise, 220 p.
- Bélanger, Laurent. 1994. «le changement organisationnel et le développement». In *La dimension humaine des organisations*, sous la dir. de Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. Gaëtan Morin, p. 357-386.
- Burnes, Bernard. 2004. «Kurt Lewin And Complexity Theories: Back to the future ?», *Journal of Change Management*, vol. 4, no 4, 309-325.
- Boneu, François, Françoise Fettu et Luc Marmonier. 1992. *Piloter le changement managérial*. Éditions Liaisons, 175 p.
- Caby François. *La qualité dans les services : fondements, témoignage, outils*. Paris : economica, 2002. 183 p.
- Collerette, Pierre, Gilles Delisle et Richard Perro. 1997. *Le changement organisationnel: Théorie et pratique*. Presse de l'Université du Québec, p. 173.
- Cohen E. et Claude H. (1997), *service public-secteur public, le conseil d'analyse économique*, paris.
- Christain S. (2010), *Services publics Question d'avenir*, Editions Edile Jacob
- Demers, Christiane. 1999. «De la gestion du changement à la capacité de changer: L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui». *Gestion*, vol. 24, no 3, septembre, p. 131-139.
- Dupuis, Jean-Pierre et André Kuzminski. 1998. *Sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise*. Gaëtan Morin, 500 p.
- Drago R. (1996), " l'apparition de la notion de service public dans la conception libérale du droit au 19ème", université de Paris 2-Assas, mai, p2.
- Emery, Jean-Luc. 2000. «Le rôle des émotions». *Sciences Humaines*, Hors-Série no 28, mars avril mai, p. 14-16.

Gaulejac, Vincent de. 2003. «Identité». In *Vocabulaire de la Psychosociologie : Références et Positions*, sous la dir. De Barus-Michel, Jacqueline, Eugène Enriquez et André Lévy, Éditions Érès, p. 174-180.

Grouard, Benoit et Meston, Francis. 1998. *L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement*. Dunod, 336 p.

Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi. 1997. *Les fondements du changement stratégiques*. Montréal, Editions Transcontinental.

ISO 8402 :1995, Management de la qualité et assurance de la qualité, vocabulaire.

Johnson, Chalmers. 1966. *Revolutionary Change*. Boston, Massachusetts: Little, Brown, University Press, p. 191.

Kwan, Carolyn C. 2000. «Enquête sur la restructuration des entreprises au Canada». *Revue de la Banque du Canada*, p. 17-30.

Kets de Vries, Manfred F. R. et Danny Miller. 1985. *L'entreprise névrosée*. Stratégie et management, 175 p.

Lazarus, Richard S. 1991. «Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion», *American Psychologist*, vol. 46, no 8, p. 819-834.

Lewin, Kurt. 1958. «Group decision and social change». In *Reading in Social Psychology*, Sous la dir de Maccoby, Newcomb et Hartley, p. 197-211.

Lecouturier Yves. Histoire de la poste : Sous la direction de Muriel Le Roux, Histoire de la Poste, de l'administration à l'entreprise. In: *Annales de Normandie*, 55<sup>e</sup> année, n°1-2, 2005. pp. 189-192.

Lévêque F. (2000), concepts économiques et conceptions juridiques de la notion de service public, Centre d'Economie Industrielle (CERNA), Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, [www.ensmp.fr/fr/CERNA/CERNA](http://www.ensmp.fr/fr/CERNA/CERNA).

Luminet, Olivier. 2002. *Psychologie des émotions*. De Boeck Université, p. 254.

L. Farez Impact des services publics de la Poste et Télécommunications sur le développement territorial de la wilaya de Tizi-Ouzou; Mémoire de Master en Sciences Economiques Spécialité « Management Territorial et Ingénierie de Projets Option : Management des Services Publics Territoriaux 2013/2014.

M.C.Belmihoub (2005), "la réforme administrative en Algérie : innovations proposées et contraintes de mise en œuvre", forum euro- méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis 15-17 juin.

Mohamed Amine Boussema, «de la conception à législation du service public». 2008, Revue d'université de M'ssila.

Morin Estelle M. 1996. *Psychologies au travail*. Gaëtan Morin, Boucherville, Québec, 535 p.

Moudjed M. (2002-2003), le concept de service public à la française, maîtrise de sciences économiques Et de gestion, université lumière LYON II, p18.

Oger Benoît. Les mutations de La Poste de 1792 à 1990, entre ruptures et continuités. In: Flux, n°42, 2000. pp. 7-21.doi : 10.3406/flux.2000.1339.

Ralph Hababou, (2009) ; référence Service Gagnant.

Rondeau, Alain. 1999. «Transformer l'organisation: Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail». *Gestion*, vol. 24, automne, p. 12-19.

Réné Chapus, Droit administratif général, Paris, Domat Montchrestien, t.1, 1994 (8e éd.), p.493).

Sutter Eric. Documentation, information, connaissances: la gestion de la qualité. Paris: ADBS Editions, 2002.327 p.

<http://legroupe.laposte.fr/decouverte/les-grandes-dates-cles>. Consulté le 01/05/2018

<http://www.poste.dz/page/philatelie.php>, consulter régulièrement depuis janvier 2018,

[http://www.cersa.cnrs.fr/IMG/pdf/Colloque\\_PMP\\_Chauviere\\_Final.pdf](http://www.cersa.cnrs.fr/IMG/pdf/Colloque_PMP_Chauviere_Final.pdf), consulté le 2 avril 2018.

# **ANNEXE**

# Enquête de satisfaction des clients d'Algérie Poste

Dans le cadre de préparation d'un mémoire de fin de cycle de master en management des organisations, nous effectuons une enquête de satisfaction des clients d'Algérie Poste, nous vous prions de bien vouloir répondre à notre questionnaire

**\*Obligatoire**

**1. Sexe: \***

*Une seule réponse possible.*

- Féminin  
 Masculin

**2. Age : \***

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 25 ans  
 [25 - 45]  
 [46 - 65]  
 plus de 65

**3. Situation socio-professionnelle \***

*Une seule réponse possible.*

- Etudiant(e)  
 Salarié(e)  
 Retraité(e)  
 Profession libéral  
 Sans emploi  
 Autre : \_\_\_\_\_

**4. Etes-vous un client habituel à Algérie Poste ?**

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non

**5. Quelle poste visitez-vous ? (commune et wilaya) \***

\_\_\_\_\_

**6. L'accueil dans les bureaux de poste Etes- vous satisfais du confort et la propreté ?**

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. La signalisation: trouvez-vous que les affiches de renseignements, signalisations dans les bureaux de poste sont apparentes et claires ? \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Trouvez-vous que les guichetiers sont disponible et serviable ? \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Comment évaluez-vous la qualité d'accueil des bureaux d'Algérie Poste ? \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Analyse des prestations dans les bureaux d'Algérie Poste Quelle type d'opération effectuez-vous ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

	Services financiers	Courriers	Renseignement	Achat de timbre	Payement de facture	Autre
Ligne 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Comment évaluez-vous la rapidité de la prise en charge ? \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Si c'est lent pourquoi d'après vous ? \***

*Plusieurs réponses possibles.*

	Problème de connexion	Masses de clientèles	Lenteur de l'agent	Manque de personnel	Autres
Ligne 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Combien de temps attendez-vous avant la prise en charge ? \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	0-15 MN	16-30 MN	31-45 MN	46-60 MN	Plus d'une heure
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Comment évaluez-vous la qualité des prestations rendus ? \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Comment évaluez-vous l'aspect communicationnel des guichetiers et les agents de poste ? \****Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Comment évaluez-vous la compétence du personnel d'Algérie Poste ? \****Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Trouvez-vous les agents d'Algérie Poste à l'écoute ? \****Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Avez-vous eu autres informations supplémentaires durant votre présence aux bureaux d'Algérie Poste ? \****Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- Non, mais j'aurais souhaité obtenir

**19. Sous quelles formes souhaitez-vous recevoir autres informations supplémentaires ? \****Plusieurs réponses possibles.*

	Format imprimé (prospectus, dépliant, petites affiches,...)	Tableaux d'affichage( électronique ou papier)	Flaches publicitaires sur les média et les réseaux socio	verbalement	Autre
Ligne 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Avez-vous déjà déposé une réclamation aux bureaux d'Algérie Poste ? \****Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**21. Quelle voies d'expression de réclamation aviez-vous utilisé ?***Plusieurs réponses possibles.*

	Registre des doléances	Écrite	Verbale	Autres
Ligne 1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Avez-vous eu des suites à vos réclamations ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- En attente

**23. Comment évaluez-vous l'usage des TIC dans les bureaux d'Algérie Poste ? \****Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfit	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**24. Utilisez-vous la carte CIB ou DAHABIYA ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non
- De temps à autres

**25. Comment vous l'avez-reçu?***Une seule réponse possible.*

- Par demande sur site web
- Par usage du service sms

**26. Avez-vous une explication d'usage de la carte DAHABIYA ?***Une seule réponse possible.*

- Oui
- Non

**27. Comment évaluez-vous l'état des distributeurs d'Algérie Poste ? \****Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	très peu satisfait	Ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**28. Comment évaluez-vous la fonctionnalité des cartes magnétique (CIB et DAHABIYA) ? \****Une seule réponse possible par ligne.*

	Très satisfait	Satisfait	Peu satisfait	Très peu satisfait	Je ne sais pas
Ligne 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**29. Connaissez-vous autres concurrents d'Algérie Poste ? \****Une seule réponse possible.*

- Oui *Après avoir répondu à la dernière question de cette section, recommencez à remplir ce formulaire.*
- Non

**30. Si oui , veuillez cocher ci-dessous***Plusieurs réponses possibles.*

- DHL International Algérie
- UPS Algérie
- Fedex Express
- TNT

**31. Envisagez-vous de changer de prestataire ? \***

*Une seule réponse possible.*

Oui

Non

---

Fourni par

