

L'impact de la démarche qualité sur la performance du secteur public : Essai de conception d'un modèle conceptuel

The impact of the quality approach on public sector performance: An attempt to design a conceptual model

Ahmed El Haiba RDAIT, (Doctorant chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Chouaib Doukkali, El Jadida*

Driss ENNESRAOUI, (Enseignant Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en Gestion, Economie et Sciences Sociales
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Chouaib Doukkali, El Jadida*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Route Nationale N°1 El haouziya, Boîte Postale n°356 24000 MAROC Tel : +212523379301 Fax : +212523355242
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RDAIT, A. E., & ENNESRAOUI, D. (2024). L'impact de la démarche qualité sur la performance du secteur public : Essai de conception d'un modèle conceptuel. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(4), 124-145. https://doi.org/10.5281/zenodo.10939343
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: March 06, 2024

Accepted: April 08, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 4 (2024)

L'impact de la démarche qualité et la performance du secteur public : Essai de conception d'un modèle conceptuel

Résumé :

Au cours de ces dernières années, la démarche qualité s'implante de plus en plus dans les organisations publiques, alors qu'elle est issue du secteur privé, en particulier du domaine de la production industrielle où les principes économiques prévalent. La mise en place de cette démarche dans le secteur public, soumis à une philosophie de gestion publique, est une tâche complexe qui nécessite une contextualisation et une adaptation des modèles, des outils et des méthodes importés du secteur privé. L'impact de la mise en place de la démarche qualité sur la performance a fait l'objet de nombreuses recherches dans la littérature des sciences de gestion. La majorité des résultats des travaux traitant cette thématique confirment l'existence d'une corrélation directe entre les pratiques de la qualité et la performance.

Cet article vise premièrement à présenter, un éclairage théorique sur la démarche qualité et la performance dans le contexte du secteur public, notamment en ce qui concerne les concepts, les modèles, et les déterminants. Deuxièmement, il cherche à examiner la relation entre ces deux approches.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence un modèle conceptuel pour évaluer l'impact des composants de la démarche qualité qui exercent un effet positif sur la performance de secteur public.

Mots clés : démarche qualité, performance, secteur public, management public

JEL Classification : M10, D73

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

In recent years, the quality approach has been increasingly implemented in public organizations, despite originating from the private sector, particularly in the field of industrial production where economic principles prevail. Implementing this approach in the public sector, which is subject to a philosophy of public management, is a complex task requiring contextualization and adaptation of models, tools, and methods imported from the private sector. The impact of implementing the quality approach on performance has been the subject of numerous studies in the management sciences literature. The majority of findings in this area confirm a direct correlation between quality practices and performance.

This article aims firstly to provide a theoretical overview of the quality approach and performance in the context of the public sector, particularly regarding concepts, models, and determinants. Secondly, it seeks to examine the relationship between these two approaches. The results of this research highlight a conceptual model to assess the impact of quality approach components that have a positive effect on public sector performance.

Keywords: quality approach, performance, public sector, public management.

Classification JEL: M10, D73

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

La qualité est en constante évolution, elle remonte aux origines de l'humanité, à l'époque où l'Homme a commencé ses premières activités de production. Ce concept n'a cessé de se développer et s'améliorer au fil du temps, suivant un long chemin de développements et d'évolutions.

Ce concept s'est rapidement évolué pour s'étendre aujourd'hui à tous les types d'organisation et à tous les secteurs d'activités. La qualité est perçue comme un élément stratégique crucial pour la compétitivité des organisations, puisqu'elle favorise la valorisation permanente des produits et des services, l'optimisation des coûts de production ainsi qu'une bonne maîtrise des processus de gestion et de production.

De nombreuses recherches scientifiques ont également souligné la forte corrélation entre la qualité et la performance des organisations.

Dans ce sens, la performance est au cœur de la littérature de gestion au cours de ces dernières années, plusieurs recherches et études se sont intéressées à l'analyse de la particularité de ce concept qui occupent une place capitale dans toutes les démarches du management des organisations.

La performance est un concept difficile à définir, les résultats d'un grand nombre de recherches ont démontré la difficulté de trouver une définition universelle et unanime de ce concept, comme le confirme Annick Bourguignon (1997), la performance est un concept à caractère polysémique, dont les chercheurs ne partagent pas toujours la même vision.

En effet, l'émergence de la démarche qualité et l'approche de la performance dans le secteur public a été confrontée à plusieurs défis, il n'est pas facile de transférer des outils du secteur privé, fondé sur des principes économiques et financiers, vers des organisations publiques opérant selon une philosophie de gestion différente. Cette transition soulève des questions importantes, notamment sur la manière de passer du concept "client" vers celui de "citoyen", de "l'utilisateur" et de "contribuable" ; ainsi que l'impact de cette démarche sur la performance.

Pour cela, la performance du secteur public et plus précisément, le management axé sur la performance dans ce secteur est devenu une priorité pour les gouvernements. La question de la performance des organisations publiques est au cœur des préoccupations majeures en matière des réformes administratives menées à l'échelle mondiale.

À cette fin, de nombreuses recherches académiques, qu'elles soient empiriques ou théoriques, ont tenté d'étudier la relation entre la démarche qualité et la performance dans le secteur public. C'est dans ce cadre que s'inscrit notre question de recherche : **Dans quelle mesure la mise en place de la démarche qualité peut-elle contribuer à l'amélioration de la performance des organisations publiques ?**

L'objectif de cette recherche théorique est de présenter une synthèse de la revue de littérature sur la qualité et la performance dans le contexte du secteur public, et de concevoir un essai de modèle conceptuel de l'impact de la démarche qualité sur la performance du secteur public.

Dans la première partie, nous présenterons la spécificité de la démarche qualité dans les organisations publiques ; dans la deuxième, nous analyserons la particularité de la performance dans le secteur public ; alors que dans une troisième partie nous étudierons l'impact de la démarche de qualité sur la performance dans le secteur public à travers la proposition d'un modèle conceptuel.

2. Les spécificités de la démarche qualité dans le secteur public

2.1. La qualité dans le secteur public : évolution

La finalité principale de la logique qualité pour les entreprises est la satisfaction des attentes spécifiques des clients et utilisateurs, ce qui paraît être parfaitement compatible avec l'idée de

base du service public qui met la recherche de la satisfaction des citoyens/usagers comme première priorité. Dans ce sens, la qualité publique est liée à l'adoption des services publics aux besoins des citoyens/usagers. Le développement des démarches qualité dans les organisations publiques marque le passage progressif du service public d'une logique de moyens à une logique de résultat.

En effet, la notion de qualité a toujours eu une certaine importance dans le secteur public, même si elle était souvent implicite. Cependant, au fil du temps, les conceptions de cette notion, au sein de ce secteur, ont évolué et se sont transformées. Dans ce sens, Beltrami (1992) distingue trois phases dans l'évolution de la qualité dans le secteur public, à savoir : la qualité au sens du respect des normes et des procédures, la qualité au sens d'efficacité, et la qualité au sens de la satisfaction du client.

Pour la première phase, la notion de la qualité dans le secteur public est similaire à la première notion de qualité, qui se limitait à la conformité technique aux spécifications dans l'industrie et à l'absence d'erreurs. Cette conception ne prend pas en compte la référence à l'utilisateur ou au client.

La deuxième phase correspond au changement majeur qu'a connu le concept de la qualité dans le secteur public à la fin des années 1960, au moment où la gestion par objectifs est devenue populaire au sein du secteur public. À cette époque, la qualité dans la sphère publique inclurait toujours l'absence d'erreurs, ne se limitait plus à l'absence d'erreurs, mais commençait également à être associée à la réalisation des objectifs, des produits ou des services.

En ce qui concerne la troisième et la dernière phase, elle concerne le début des années 1980, dont le concept de « qualité totale » issu du secteur privé a été transféré au secteur public en Amérique du Nord et en Europe occidentale. Dans cette nouvelle conception, la satisfaction du client/utilisateur, est devenue le point de référence pour évaluer le degré de qualité atteint dans le secteur public. Il est important de noter que les pays occidentaux n'ont pas adopté la même conception de la qualité dans leurs administrations, de nombreux pays réduisent encore la qualité au respect de la loi.

La qualité peut être également considérée, pour le secteur public, comme étant un facteur de dynamisation interne non négligeable (Bartoli et al., 2015), comme indiqué dans la démarche française « qualité – innovation » conçue en 1986 par E. Balla-dur et H. de Charette (anciens ministres français) : elle cherchait explicitement à mobiliser les différents niveaux d'exécution et d'encadrement, pour chasser la non-qualité quotidienne et à décloisonner les services pour « réduire le gâchis de la maladministration » (Serieyx H., Fraisse R., 1994).

Cependant, l'émergence de la démarche qualité dans le secteur public nécessite une certaine adaptation des concepts liés à cette démarche, afin de prendre en considération les spécificités de ce secteur, notamment en ce qui concerne le statut de client, et la prestation de base et le service associé.

2.2. Le statut du « client » dans l'approche qualité du secteur public :

Dans le contexte du secteur public, le concept de client est très complexe, puisqu'il ne correspond pas à un acteur unique, comme dans le secteur privé. Il englobe plusieurs parties prenantes avec des rôles différents, peut être considéré comme étant à la fois son consommateur et son actionnaire, il est donc approprié de parler d'un système client plutôt que d'un client unique, car le commanditaire, le bénéficiaire, le payeur ne sont généralement pas les mêmes (Bartoli et Blatrix, 2015).

De Quatrebarbes (1998, cité dans Bartoli et Blatrix, 2015) propose une distinction de cinq catégories de clients :

- Les clients (qui passent commande ou décident directement de la prestation) ;
- Les prescripteurs (recommandant l'utilisation de tel produit, service ou fournisseur) ;
- Les usagers directs (qui utilisent ou consomment le produit ou service) ;

- Les usagers indirects (qui bénéficient ou pâtissent des prestations sans être forcément les destinataires directs) ;
- Les payeurs (qui financent ou subventionnent la prestation, sans être directement les bénéficiaires).

L'émergence du concept de la qualité dans le secteur public reflète un changement fondamental dans la perception de la relation de ces organisations avec les citoyens et les autres parties prenantes. Cette approche donc est le contraire de l'ancienne conception de l'« assujetti » qui évoquait très directement une certaine passivité obligée face aux administrations. Elle repose sur le service et la recherche constante de l'amélioration, et la satisfaction des besoins de client, à travers la fourniture d'un service public de qualité dans le cadre d'une démocratie.

2.3. La prestation de base et le service associé :

Le service public est encadré par des principes constitutionnels qui garantissent l'égalité de traitement, l'accès au service et par conséquent la prestation elle-même, ce qui rend l'application des bases de la qualité difficile, en particulier ce qui concerne la personnalisation du service.

En effet, l'un des défis majeurs de transfert des concepts de la qualité dans le secteur public concerne la nature des services par rapport aux qualités des produits. L'évolution des systèmes de gestion de la qualité trouve son origine dans le secteur industriel, principalement axé sur la production des biens matériels.

Dans cette optique, nous pourrions considérer que le concept de qualité de services s'appliquerait de manière appropriée au secteur public, étant donné que la mission fondamentale des services publics est précisément de fournir des prestations et des services de qualité.

Il faut donc prendre en considération la spécificité des services par rapport aux biens. Parasuraman et al (1990) expliquent cette spécificité dans trois différences fondamentales entre les services et les biens :

- Les services sont plutôt intangibles, de sorte que des spécifications de fabrication précises peuvent rarement être définies ;
- Les services à forte composante de main-d'œuvre sont hétérogènes ;
- La production et la consommation de nombreux services sont indissociables.

Pour cela, l'introduction de la démarche de la qualité dans le secteur public doit prendre en compte la spécificité de la gestion publique. Pour Cluzel-Métayer (2006), la montée du principe de qualité du service public comporte deux exigences spécifiques :

- La gestion de l'accessibilité dans les services publics ne résume pas dans la simple mise à disposition des locaux et l'aménagement des heures d'ouverture. Elle implique l'adaptation de l'offre de services pour tenir compte des diverses situations sociales et géographiques des usagers pour rétablir l'égalité d'accès aux services, afin de rendre l'action publique plus transparente et plus disponible, en facilitant l'accès à l'information et en simplifiant les procédures administratives ;
- L'amélioration de la prestation administrative implique l'amélioration des dispositifs d'écoute des usagers, le renforcement de la proximité, prévention des contentieux, et l'accélération de l'action administrative et la sanction des retards.

2.4. Les modèles de la démarche qualité dans le secteur public :

L'émergence de la notion de la qualité dans le secteur public a passé par plusieurs étapes. La gestion de la qualité reposait premièrement sur des chartes destinées aux usagers, telles que la Charte du citoyen de 1991 au Royaume-Uni, la Charte des services publics de 1992 en France,

et la Charte des utilisateurs de 1993 en Belgique, ect.... Ces chartes avaient comme objectif d'établir des normes de qualité pour les services publics.

À la fin des années 1990, plusieurs modèles et techniques inspirés de la gestion de la qualité dans le secteur privé, tels que l'ISO, l'EFQM (Fondation européenne pour le management par la qualité) et le Public Service Excellence Model (Modèle d'excellence dans le service public), ont été adaptées aux spécificités du secteur public, pour la gestion de la qualité dans les organisations publiques.

2.4.1 Les chartes citoyennes :

Au cours des dernières années, les chartes citoyennes de services aux citoyens ont joué un rôle central dans les réformes de la gestion publique de nombreux pays. Bien que les motivations derrière la création de ces chartes varient d'un pays à l'autre, l'objectif fondamental qui les sous-tend reste généralement le même, à savoir : augmenter la qualité des services publics, en établissant de normes de prestation de services auxquelles les usagers devraient légitimement s'attendre.

En effet, ces chartes visent également le renouvellement de la confiance des citoyens non seulement dans les services publics, mais aussi dans l'État, dans cette perspective, de nombreux pays ont mis en place des chartes de service public afin d'améliorer la qualité des services fournis aux citoyens. Le Royaume-Uni a lancé les chartes de service public en 1991 sous l'appellation « Citizen's Charter » (Charte citoyenne). Ensuite, d'autres États ont pris des initiatives similaires. En France, la Charte des Services publics a été publiée en 1992. En Belgique, la Charte des utilisateurs des Services publics date de 1992. En Italie, la Carta dei servizi (Charte des services) a été mise en place en 1993. Pour les États-Unis, c'est à l'époque du Président Clinton, que l'initiative « Putting Customers First » a vu le jour en 1993, dont il a été ordonné à toutes les agences fédérales de développer des plans en matière de service clientèle. Au Canada, l'initiative des normes de service a été lancée en 1994. En Australie, le programme « Putting Service First » a été lancé au niveau fédéral en 1997. En Suède, le Parlement a approuvé la loi sur le service aux citoyens en 1998 (Torres, 2005).

Au Maroc et dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions constitutionnelles relatives à la bonne gouvernance, la loi n° 54.19 portant charte des services publics fut adoptée et publiée le 22 juillet 2021. Cette charte constitue un cadre référentiel national des principes et règles de bonne gouvernance auxquels les services publics doivent se conformer, au niveau de l'organisation et du fonctionnement et dans leur relation avec les usagers.

2.4.2 Modèle d'excellence de la qualité : EFQM

Dans l'objectif d'améliorer la compétitivité des organisations européennes, les principaux dirigeants d'entreprises européennes ont fondé en 1989 une organisation à but non lucratif, connue sous le nom de Fondation européenne pour le Management de la Qualité (EFQM). L'objectif de cette organisation est de favoriser l'adoption d'un cadre méthodologique au profit de ses membres, afin de leur permettre d'évaluer leur niveau de qualité et de s'améliorer.

Dans cette vision, le modèle EFQM d'excellence a été créé en 1991 et présenté en 1992, dont l'objectif de soutenir les organisations à entamer un processus d'amélioration continue et à évaluer les progrès réalisés en matière de performance. Ce modèle est largement reconnu comme étant un cadre qui aide les organisations à conduire le changement et à améliorer leurs performances. Il a connu plusieurs révisions d'amélioration afin de maintenir sa pertinence. Selon sa dernière version de 2020, le référentiel EFQM s'appuie sur une approche holistique et stratégique tout en mettant l'accent sur la performance opérationnelle et les résultats des organisations. Il repose sur trois piliers indissociables : Orientation, Opérations et Résultats, qui donnent un cadre de critères pour rassembler les bonnes pratiques et sur un outil logique et dynamique nommé le RADAR.

2.4.3 Le Cadre d'évaluation commun (CAF) :

Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) a été développé d'un groupe de travail consacré aux « services publics innovants ». Ce groupe informel, regroupant des experts nationaux, a été formé par les directeurs généraux, membres du réseau européen du secteur public (European Public Administration Network, EPAN), dont l'objectif est de favoriser la collaboration et les échanges de méthodes novatrices en matière de modernisation des services de la fonction publique des États membres de l'Union européenne.

Le "référentiel" CAF est issu de deux modèles : le modèle d'excellence EFQM (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité), et le modèle de l'université des sciences administratives de Speyer en Allemagne. Il repose sur la question centrale : comment améliorer une organisation par l'auto-évaluation ?

La première version du référentiel du CAF a été présentée lors des travaux de la première conférence européenne sur la qualité des services publics, tenue en mai 2000 au Portugal. Cependant, suite à une étude européenne menée en 2002, il est devenu évident que ce modèle doit être simplifié et amélioré pour être adapté au secteur public. Une nouvelle version du CAF a été présentée lors de la deuxième conférence sur la qualité qui s'est tenue au Danemark pendant la même année. En 2006, une nouvelle mise à jour a été réalisée, qui se focalise sur les particularités du secteur public, et sur la modernisation, l'innovation et sur le caractère global du modèle.

2.4.4 Le modèle ISO :

La série ISO 9000 couvre les divers domaines du management de la qualité. Elles fournissent des lignes directrices et des outils aux entreprises et aux organismes désireux de maintenir en permanence la conformité de leurs produits et service avec les attentes de leurs clients, et ce dans une optique d'assurance de la qualité.

En effet, la norme ISO 9001 définit les exigences d'un système de management de la qualité. C'est la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification, et ce indépendamment du domaine d'activité, de la taille et du statut juridique de l'organisme qu'elle soit issu du secteur public ou privé. Cette norme a été publiée par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) pour la première fois en 1987 et elle a été révisée plusieurs fois, en 1994, 2000, 2008 et en 2015.

Pour Löffler (2002), l'application de la série ISO 9000 en tant qu'instrument de gestion et d'évaluation de la qualité constitue un réel avantage pour les organismes du secteur public, à savoir :

- L'ISO 9000 est particulièrement important dans les situations contractuelles telles que la sous-traitance ou les appels d'offres pour aider les organismes publics à évaluer la qualité des produits ou des services des différents fournisseurs et leur niveau de qualité attendu pour la durée du contrat ;
- L'application de ces normes peut être particulièrement utile dans les contextes organisationnels dépourvus de règles, de structures et de processus transparents, écrits ou non. La documentation exigée par les normes ISO peut accroître la transparence, mais risque également de créer des « formalités administratives » inutiles et donc de réduire la flexibilité.
- Toutefois, dans la plupart des cas, les organismes publics trouveront plus utile de mettre en œuvre les normes ISO 9004. Cette composante constitue la pierre angulaire du développement de TQM.

3. La performance dans le secteur public : définition et modèles

3.1. La performance dans le secteur public : tentative de définition :

Comme présenté précédemment, la notion de la performance est à la fois une notion ambiguë, et une notion polysémique, d'où la difficulté de donner une seule définition à ce concept du fait de ses diverses dimensions et de la variété de ses modèles de mesure. Dans ce sens, et en raison de la diversité des objectifs, des stratégies et des démarches adoptées par chaque organisation, la notion même de performance évolue et subit des modifications. Cela souligne la difficulté à établir une définition unique de la performance publique.

En effet, la notion de la performance a pris, au fil des années récentes, une place de plus en plus prépondérante dans les sphères politiques, administratives et académiques. De plus, avec l'avènement du nouveau management public (NMP) les objectifs, la performance et les approches axées sur le secteur privé jouent un rôle décisif dans le secteur public.

Cependant, le concept de performance dans le secteur public n'est pas défini de manière précise, ni encadrée par des pratiques et des référentiels communs et explicite. De nombreuses recherches mentionnent dans ce sens que les pratiques publiques souffrent d'un manque d'abstraction (Nioche, 1991, cité par Carassus) ou d'une simplification par le simple transfert des outils et pratiques issus du secteur privé (Labourdet, 1996, cité par Carassus).

La définition de la performance publique demeure complexe du fait de la complexité du rôle qu'assume le secteur public et l'absence de cette vision partagée, au caractère polysémique du concept de la performance (A. Bourguignon, 1997), à la subjectivité de son évaluation (Bessire, 1999), et à la dimension humaine et sociale qui lui confère une signification en tant que construit social (Salgado, 2013).

Dans cette vision, HOOD (1995) met en évidence cinq principes qui permettent de comprendre la notion de performance, à savoir :

- Un management par les résultats : qui redéfinit le rôle des fonctionnaires, les transformant de simples administrateurs en gestionnaires responsables des résultats. Ils sont tenus de travailler en fonction des objectifs fixés ;
- Une mesure des impacts des actions : qui nécessite une définition préalable de finalités et des objectifs stratégiques de l'entité publique, en prenant en compte la contribution de partenaires et en améliorant la diffusion de l'information entre ces parties prenantes ;
- Une recherche de la satisfaction du client : les actions du secteur public sont totalement orientées vers la satisfaction de l'utilisateur, ce qui implique l'utilisation d'outils d'analyse des besoins et des attentes des usagers ;
- Une volonté d'assainir les finances publiques : qui passe par les calculs des coûts et qui a abouti, dans certaines réformes, à l'externalisation ou à la privatisation de certains services, dans le but de mieux gérer les ressources financières ;
- Une amélioration de la sincérité des comptes publics : Ce principe est inspiré du secteur privé, et qui vise à appliquer aux finances publiques les principes de comptabilité privée, y compris une approche patrimoniale du secteur public. Ce principe est associé à la présentation d'un bilan qui reconstitue la valeur des actifs de cette entité publique, et à la certification des comptes pour garantir leur exactitude et leur transparence.

Lorino (1999), considère que la valeur est un élément déterminant dans la performance des organisations publiques, en précisant que « la performance d'une organisation est le jugement porté par la société (clients, usagers, contribuable) sur le rapport entre valeur produite (besoins satisfaits) et coûts encourus (ressources consommées) ». Si pour l'entreprise, la performance est fondée sur le couple valeur-coût, dont la création de valeur est associée à l'accroissement du profit, elle doit être entendue dans le secteur public comme étant un niveau d'excellence dans l'optimisation des services rendus aux usagers (citoyens, secteur privé, partenaires externes, société civile).

La performance publique peut donc être considérée comme étant les capacités des organisations publiques à mettre en œuvre les politiques publiques et à rendre compte de leurs résultats.

3.2. Les systèmes de mesure de la performance dans le secteur public :

3.2.1 Le modèle EEE (Economie, Efficience, Efficacité)

Ce modèle décompose la performance en trois éléments interdépendants : économie, efficience et efficacité. Son adaptation pour le contexte d'une organisation publique prend deux formes, à savoir : la relabelisation des composantes de la performance et son intégration dans un modèle plus large.

Pour la relabelisation des composantes de la performance, elle se traduit principalement par la substitution de la "pertinence" à l'"économie". En effet, la quête d'économie représente le premier facteur explicatif du développement de systèmes de mesure et de gestion de la performance dans le secteur public. De plus, dans un contexte de crise des finances publiques, critiquer une tentative de réduction des coûts des ressources de production semble difficile (Boyne, 2002). Cependant, la recherche d'économies devient rapidement une question politique délicate, car les salaires des fonctionnaires publics représentent la principale composante des coûts des services publics. Tandis que, la réduction du nombre de fonctionnaires en tant que choix pour l'amélioration de la performance publique n'a jamais été prouvée (Rochet, 2004). En général, le niveau de dépenses ne permet pas d'évaluer facilement la performance d'une organisation (Bouckaert, 1991), puisqu'un niveau de dépense élevé ou faible ne permet pas de se prononcer sur la qualité du service, la satisfaction des usagers ou si l'objectif défini préalablement a été atteint ou non. Dans cette optique, et afin de faciliter l'intégration de ce système de mesure de la performance dans le secteur public, une solution a été de mettre en retrait la dimension "économique" de la performance pour mettre l'accent sur l'analyse de la pertinence des actions menées. La pertinence est un concept plus large que celui d'économie, et bien que les deux concepts visent tous deux à optimiser l'utilisation des ressources en vue des objectifs recherchés, la pertinence renvoie à une vision plus organisationnelle de la performance, tandis que l'économie a une notion plus financière ou comptable.

La deuxième adaptation du modèle des « 3E » consiste à le considérer comme une composante intégrante d'un modèle plus large de la performance publique. Dans ce sens, Dupuis (1991) suggère que l'intégration de ce modèle dans le secteur public nécessite l'ajout d'un axe spécifiquement "public" à l'analyse de la performance. Ce qui suppose de mesurer deux aspects essentiels : le degré de cohérence entre les objectifs formulés par les décideurs publics et les attentes du public, et la satisfaction du public à l'égard des résultats des actions publiques. À noter dans ce niveau la complexité de l'utilisation du concept de « public » pour les organisations publiques. Cet acteur avec lequel interagissent ces organisations est porteur de différentes rationalités (Villeneuve, 2007, cité par Guenoun, 2009), chacune étant associée à des conceptions distinctes de la valeur produite par ces organisations. Selon que cet acteur se considère comme un client, un usager, un électeur, un administré, un citoyen, un contribuable, les critères de performance varient, et impliquent la production d'informations différentes.

Une autre approche d'intégration du modèle EEE dans un cadre plus élargi consiste à tenir compte du contexte dans l'analyse de la performance publique. En effet, l'échelon politique exerce un rôle crucial en déterminant les orientations et les objectifs qui définissent le domaine d'application de la gestion publique. Ce qui nécessite l'examen de l'alignement des objectifs établis au sein de l'organisation publique par la direction générale avec les orientations officiellement définies par les élus, tels que les programmes politiques ou les projets de ville. Les adaptations apportées au modèle « EEE » dans le contexte du secteur public, consistent à atténuer l'importance de la dimension économique et à l'intégrer dans un cadre plus large, en

prenant en compte les attentes et les perceptions du « public », qui est considérée comme une composante essentielle de la performance.

3.2.2 Le modèle I-O-O (Inputs-Outputs-Outcomes) (entrées-sorties-résultats):

Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes fournit un choix plus large de critères d'évaluation de la performance. C'est le système le plus adopté par les organisations publiques des pays anglo-saxons, son adaptation dans le secteur public a principalement consisté à préciser la notion d'Outcomes. Ces derniers renvoient aux impacts, aux effets, ou de manière plus générale, aux résultats finaux de l'action publique sur son environnement, contrairement à ce qu'elle produit (Talbot, 2007). En effet, la notion d'Outcomes renvoie à la distinction proposée par Gibert (1988) entre les deux fonctions des organisations publiques, à savoir : la transformation des inputs (personnel, matériel, budget, système d'information) en outputs (prestations publiques fournies), et la combinaison de ces outputs et subie des effets externes pour produire un impact. Selon Gibert (1988), il est impératif d'évaluer les effets de la production sur le contexte, car l'essence même de l'organisation publique est d'aménager l'environnement dans l'intérêt des citoyens.

Dans cette perspective, Bouckaert (2008) a proposé un modèle qui étend profondément le modèle IOO pour y intégrer la complexité de la performance du secteur public, dont il propose d'aborder la notion d'outcomes d'une manière originale, en distinguant les effets des actions publiques et la confiance envers le secteur public. Bien que les outputs ne soient pas une fin en soi dans le secteur public, Bouckaert suggère également que les effets peuvent n'être qu'un objectif intermédiaire des actions publiques. Pour lui, « l'ambition ultime consiste à garantir un niveau fonctionnel de confiance pour les membres d'une « Res publica » au sein de l'État, dans toutes ses institutions et ses organisations, mais surtout dans ses institutions et ses organisations publiques ».

3.2.3 L'adaptation du modèle de BSC « Balanced Scorecard »

Le modèle de balanced scored est l'un des modèles les plus utilisés pour la mesure de la performance, leurs fondateurs Kaplan et Norton ont voulu prouver on utilité et sa validité pour les organisations publiques.

En effet, ce modèle permet, d'une part, d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers, ce qui le rend particulièrement adapté aux caractéristiques et aux objectifs du secteur public, dont on ne cherche pas principalement le profit, et d'autres part, d'aligner les indicateurs sur les intérêts de plusieurs parties prenantes (clients, actionnaires et employés), ce qui s'accorde parfaitement avec la diversité des bénéficiaires de l'action publique.

Toutefois, le BSC présente deux caractéristiques qui rendent difficile sont adaptation dans le secteur public : sa faible flexibilité et l'absence de la prise en compte de la dimension politique.

Dans cette perspective, et pour l'adaptation de ce modèle dans la sphère politique Moullin (2002) développe un Public Sector Scorecard (PSS) spécifiquement conçu pour ce secteur, et qui permet, selon lui, de donner un cadre global de mesure de la performance et d'amélioration du service, adaptant le BSC à la culture et aux valeurs des secteurs public et parapublic.

Cette adaptation implique l'ajout d'une nouvelle dimension dans l'évaluation de la performance, à savoir : l'axe « usagers/parties prenantes », ce qui permet de mesurer la perception du service par les usagers et leur niveau de satisfaction.

L'enjeu de cette adaptation réside donc dans l'intégration de cet axe dans le processus de définitions des objectifs, en vue d'harmoniser la stratégie, les processus et les mesures de la performance avec les besoins et attentes des usagers et des parties prenantes.

Contrairement à l'approche traditionnelle du Balanced Scorecard (BSC), qui se concentre principalement sur la cohérence entre les différents axes de performance, le Public Sector Scorecard (PSS) vise à dépasser les limites organisationnelles en invitant les représentants

d'autres organisations partenaires, et d'autres groupes de référence au sein du comité de pilotage du PSS (Moullin, 2006).

Dans la pratique, l'adaptation du BSC dans le secteur public peut impliquer des modifications, des ajouts et des ajustements ou des suppressions d'axes d'analyse de la performance. À titre d'exemple, Farneti (2006, cité par Guenoun, 2009) a montré que la mise en place de ce modèle pour les collectivités territoriales italiennes a conduit à remplacer l'axe "client" par l'axe "citoyens". Dans la mesure où la mesure de la performance en termes de bénéfice par le client ou part de marché est impossible dans le contexte de ces organisations.

4. Articulation de la démarche qualité et de la performance dans le secteur public

L'impact de la mise en place de la démarche qualité sur la performance a fait l'objet de nombreuses recherches dans la littérature des sciences de gestion. La majorité des résultats des travaux traitant cette thématique confirment l'existence d'une corrélation directe entre les pratiques de la qualité et la performance.

Dans cette partie et en se référant à une revue de la littérature, nous essayerons d'étudier et d'analyser l'impact de la mise en place d'une démarche qualité sur la performance dans le secteur public. Il s'agit donc, de soulever d'abord, les effets positifs de la démarche qualité sur la performance du secteur public ; ensuite, de proposer un modèle conceptuel pour cet impact.

4.1. Les effets de la démarche qualité sur la performance du secteur public

Dans toute la littérature pertinente il est admis que la mise en œuvre adéquate d'une démarche qualité a un impact significatif et un rôle positif dans l'amélioration de la performance, et ce quel que soit le type et la taille de l'organisation.

Historiquement, l'une des approches les plus courantes pour évaluer les avantages des pratiques de la gestion de la qualité a été d'estimer les coûts liés à la mauvaise qualité (Juran, 1989). Par exemple, Deming (1986) soutient l'idée que l'amélioration de la qualité entraîne une augmentation de la productivité, tandis que de faibles niveaux de qualité augmenteront les coûts et affaibliront par conséquent la position concurrentielle de l'organisation. De même, Crosby (1980) affirme que les organisations qui se concentrent principalement sur le développement et l'amélioration de la qualité pourraient potentiellement accroître leurs bénéfices d'un montant égal à cinq à dix pour cent de leurs ventes.

Ces dernières années, plusieurs études empiriques dans la littérature se concentrent sur l'examen des relations entre la démarche qualité et la performance dans différents pays et secteurs. En effet, Le General Accounting Office (GAO, 1991), l'un des premiers à explorer la relation entre les pratiques de TQM et la performance dans le secteur privé, a mené une étude pour évaluer les entreprises bénéficiaires de Malcolm Baldrige et les entreprises qui étaient sur le point de remporter un prix qualité. La principale conclusion de cette étude indique que les entreprises étudiées ont amélioré leurs résultats d'exploitation, et elles ont réussi à améliorer leurs relations avec les employés, optimiser leurs procédures opérationnelles, accroître la satisfaction de leurs clients, augmenter leur part de marché et améliorer leur rentabilité (Nataraj Kirby, 2004).

Dans la même optique, Hendricks et Singhal (1997), ont orienté leur recherche vers les entreprises titulaires des prix qualité (Prix de Deming, Prix de Malcolm Baldrige, Prix Européen), afin d'évaluer l'influence de la gestion de la qualité totale (TQM) sur la performance de ces entreprises. Les résultats obtenus favorisent l'idée que les entreprises gagnantes des prix qualité améliorent d'une manière significative leur performance.

D'autres recherches ont montré que la mise en œuvre de la TQM en tant que démarche de la qualité contribue à accroître l'efficacité, l'efficience, l'adaptabilité et l'avantage concurrentiel

des entreprises (Mosaddegh 2006). Karia et Asaari (2006) soutiennent que la mise en œuvre appropriée de la TQM se traduira par des employés hautement motivés et prêts à participer activement au développement et au succès de leur organisation. De même, Wang et al. (2010) confirment que le leadership, ainsi que la gestion des ressources humaines, exercent un impact positif sur la performance. Lakhal et al. (2002) ainsi que Talha (2004) ont également affirmé que les pratiques de TQM ont un impact direct sur l'amélioration des performances des organisations, à travers la réduction des coûts, l'amélioration des performances des employés et l'augmentation de la satisfaction des clients.

De sa part, Ennesraoui (2017), a démontré dans son travail que l'investissement en qualité permet de réaliser des performances remarquables sur tous les plans : organisationnels, managériaux, structurels, financiers, technologiques, productifs, etc.

Par ailleurs, Abdullah et al. (2010) ont étudié l'effet du TQM sur la performance de l'organisation et ils ont conclu que des facteurs tels que l'engagement du management, l'orientation client et les relations avec les subordonnés influent positivement sur la performance de l'organisation. En outre, Woon (2000) a souligné la mise en œuvre des différents aspects de la démarche qualité, tels que la gestion de la productivité. Motwani (2001) a également avancé que l'adoption des pratiques de cette démarche améliore la performance.

Sadikoglu et Zehir (2010) et Brun (2010) ont tous deux confirmé que l'adoption des pratiques de la démarche qualité, notamment la formation, la gestion des processus et la gestion des clients, ont un impact sur les performances des employés, ce qui influence directement sur la performance de l'ensemble de l'organisation.

Dans cette vision, Terziovski et Samson (1999), ont mené une enquête auprès de 1300 entreprises de différents secteurs, afin d'apporter une réponse aux questions suivantes :

- Les pratiques du TQM ont-elles un effet significatif sur la performance ?
- Est-ce que cette relation peut varier en fonction des paramètres suivants : la taille de l'entreprise, type de l'industrie, la certification de l'entreprise, etc. ?
- Les conclusions tirées par les deux auteurs se résument comme suit :
- Les pratiques du TQM ont un effet significatif et positif sur la performance financière et opérationnelle de l'entreprise ;
- Il existe des différences entre les secteurs d'activités et la taille de l'entreprise en ce qui concerne cette relation.

Mosadeghrad (2014) a confirmé dans une étude sur les facteurs susceptibles d'entraver la mise en œuvre de la TQM dans les établissements de santé iraniens, que le TQM a un impact significatif et positif sur la performance tant dans le service que dans la production. Cette opinion a été soutenue par Salhie, et Abu-Doleh (2015) dans leur étude empirique qui a étudié la relation entre les pratiques de gestion de la qualité totale (TQM) et la performance des banques en Jordanie.

Yoo (2010), propose une méthodologie d'évaluation de l'impact de la démarche qualité sur la performance à travers la méthode DEA (Data Envelopment Analysis) auprès de 101 entreprises coréennes, qu'elles soient certifiées ou non. Les résultats montrent que plus les aspects de la gestion de la qualité sont vérifiés, plus l'efficacité opérationnelle de l'entreprise augmente.

Pour le secteur public, plusieurs études et recherches, dans plusieurs pays, ont tenté d'étudier la relation entre la démarche qualité et la performance, en tenant compte des spécificités de ce secteur. À l'instar des résultats des études et des recherches portant sur cette corrélation dans le secteur privé, la majorité des conclusions des recherches et études, menées dans le secteur public, ont également démontré l'existence d'un lien positif entre la qualité et la performance dans les organisations publiques.

Wen et al. (2009) et Letica (2007) ont étudié l'impact des pratiques de la démarche qualité sur la performance, notamment en ce qui concerne le niveau de satisfaction des clients dans le secteur des services publics et du point de vue des managers publics. Cette étude reposait sur la

planification stratégique, la gestion des processus et des employés, le leadership, la préoccupation des clients et la mesure du niveau de satisfaction des clients internes et externes pour la qualité des produits et services perçus. Les résultats de la recherche ont indiqué qu'il existe une relation positive entre les pratiques de la démarche qualité, l'attention des employés et les niveaux de satisfaction des clients, et l'existence d'une relation étroite entre l'engagement des dirigeants et la satisfaction des clients.

Cannac (2004) a démontré dans le cadre du rapport sur la mission de l'évaluation et l'amélioration de la qualité des services publics en France, que la démarche qualité se situe clairement dans la logique de la performance, et constitue donc une rupture avec les pratiques caractérisées par l'absence d'objectifs explicites et vérifiables, encore si fréquentes dans beaucoup d'administrations, trop longtemps encouragées à considérer que la régularité est leur seule obligation.

Une étude empirique menée par Benguit et ElKarfa (2021) pour évaluer l'effet de la gestion de la qualité totale sur la performance dans l'enseignement supérieur public marocain a démontré que la mise en œuvre des aspects de la démarche qualité se traduira par des performances élevées dans l'enseignement supérieur marocain.

Saleh et Mohd (2015) ont étudié l'impact et le rôle des pratiques de TQM sur la performance du secteur public dans le Gouvernement Irakien. Les résultats obtenus ont souligné que le TQM en tant que démarche de qualité joue un rôle significatif dans la gestion des ressources humaines et la gestion des processus, en tant que facteurs clés de la performance des organisations publiques irakiennes.

Staes et Thijs (2006) ont mené une étude empirique pour examiner la diffusion, l'implantation et les résultats du cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF, European Common Assessment Framework) et son impact sur la performance des organisations publiques dans l'Union européenne. Les résultats de cette recherche confirment l'existence des liens positifs entre cette démarche qualité et la performance, notamment en ce qui concerne : la direction, l'élaboration de politiques et stratégies, la gestion des ressources humaines, l'amélioration continue, la gestion du capital humain au-delà des procédures, et la satisfaction des citoyens/clients.

Dans le même sens, Douglas et Judge (2001) présentent, dans leur recherche, des preuves empiriques provenant d'hôpitaux américains confirmant que la démarche qualité est associée de manière positive et significative à la performance.

De même, Samson et Terziovski (1999) ont constaté que les facteurs de gestion de la qualité tels que le leadership, la gestion des personnes et l'orientation client sont positivement associés à la performance.

Fakhari et all (2021) ont exploré dans leur recherche les influences de différents facteurs de la démarche qualité sur la performance dans la police de Dubaï aux Émirats arabes unis. Les résultats de cette recherche ont confirmé l'existence d'un lien considérable et bénéfique entre cette démarche et la performance, notamment en ce qui concerne le leadership managérial, la gestion des ressources humaines, l'amélioration continue, l'information, et la conception de service.

Al-Dhaafri et Alosani (2020) ont réalisé une étude pour examiner empiriquement l'effet total de la gestion de la qualité totale (TQM), de l'excellence organisationnelle et de l'orientation entrepreneuriale sur la performance dans le secteur public aux Émirats arabes unis. Les preuves empiriques présentées dans cette recherche indiquent l'existence d'un impact positif entre la mise en place d'une démarche qualité et la performance dans le secteur public.

Une étude empirique sur l'impact de la gestion de la qualité totale sur la performance des organisations dans le secteur public et privé au Pakistan, a démontré que les techniques de la démarche qualité, à savoir le leadership, l'implication des employés, l'amélioration continue

des processus, le système de gestion de la qualité, et la formation des employés exercent un impact positif sur la performance des organisations étudiées (Akhtar, Zameer et Saeed 2014). Une recherche menée au sein d'organisations australiennes a montré également que les pratiques de gestion de la qualité totale et les performances entretiennent une forte relation positive (Prajo et Brown, 2004).

Mwaura (2017) a réalisé une étude empirique pour établir l'effet de la gestion de la qualité totale sur les performances du Kenya Revenue Authority (KRA), une entité publique chargée de collecter les recettes au nom du gouvernement du Kenya. Cette étude a révélé que l'adoption d'une démarche qualité basée le TQM, notamment en ce qui concerne le leadership managérial, l'approche de planification stratégique, la formation et l'implication du personnel, et la gestion des processus, a permis au KRA d'atténuer les défis de gestion et à améliorer ses performances.

4.2. Proposition du modèle conceptuel pour l'analyse de l'impact de la démarche qualité sur la performance du secteur public

La revue des études et recherches empiriques, présentées précédemment, a montré qu'il existe un lien positif entre la démarche qualité et la performance, nous pouvons donc proposer les hypothèses suivantes comme suit :

- Hypothèse principale :

La mise en place d'une démarche qualité exerce un impact positif sur la performance dans le secteur public marocain.

4.2.1 Le leadership et la performance :

Ce concept a fait l'objet de plusieurs études et recherches empiriques pour analyser son impact sur la performance. Dans ce sens, Hitt et Ireland (2002), considère que le succès d'une organisation est lié à la capacité de ses leaders à mobiliser le capital humain et social pour créer un avantage concurrentiel. Deeboonmee & Ariratana (2014) suggèrent que le leadership stratégique d'une organisation conduit à l'efficacité de la performance. Parallèlement à cette idée, Arsezen-Otamis et all (2015) affirment que le leadership mène à la performance. De même, Deeboonmee et Ariratana, (2014), confirment que l'approche de leadership conduit au progrès d'une organisation.

Phuthi (2016) a étudié l'impact du leadership sur la performance dans le secteur public en Afrique du Sud. Les résultats de la recherche ont démontré que la qualité du leadership influence positivement la performance. Alnuaimi et Yaakub (2020) ont affirmé, dans une étude empirique, l'existence d'un impact positif des pratiques de leadership sur la gestion de la qualité totale et la performance au sein du ministère de l'Intérieur des Émirats arabes unis. Par conséquent, en déduisant de la littérature et des preuves empiriques présentées dans cette partie, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1. Le leadership exerce un impact positif sur la performance du secteur public.

4.2.2 La planification et la performance

La planification constitue une exigence fondamentale de la norme ISO 9001 version 2015, qui exige à l'organisation de tenir compte des enjeux externes et internes pertinents par rapport à sa finalité et son orientation stratégique et les exigences des parties intéressées pertinentes, et de déterminer les risques et opportunités qu'il est nécessaire de prendre en compte afin de : a) donner l'assurance que le système de management de la qualité peut atteindre le ou les résultats escomptés; b) accroître les effets souhaitables; c) prévenir ou réduire les effets indésirables; et d) s'améliorer.

Boyne et Gould-Williams (2003) ont étudié l'impact de la planification sur la performance du secteur public, à travers un modèle statistique des effets de la planification qui contient cinq variables explicatives : l'étendue de l'analyse organisationnelle ; l'étendue de l'analyse de

l'environnement ; le nombre d'objectifs de performance précis ; l'existence de plans d'action formels pour l'amélioration des services et les attitudes du personnel impliqué dans la planification ; et le processus de planification. Ce modèle est appliqué aux données obtenues auprès de soixante-dix services du gouvernement local Gallois. Par conséquent, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H2. La planification exerce un impact positif sur la performance du secteur public.

4.2.3 La gestion efficace des ressources humaines et la performance :

La gestion des ressources humaines (GRH) est un élément fondamental dans la démarche qualité d'une organisation qui est fortement associée à la satisfaction du client au sein des organisations, en gérant les employés pour qu'ils travaillent ensemble en groupes, afin d'améliorer les performances de l'organisation (Sit et Chong, 2009).

Guest (1997) fait partie des premiers chercheurs à avancer une théorie normative et conceptuelle autour des ressources humaines et de la performance. Selon cet auteur, les caractéristiques des pratiques en gestion des ressources humaines engendrent des « résultats RH ». Ces résultats ont un impact positif sur la performance. Il distingue à ce niveau trois types de résultats liés au :

- L'engagement (commitment), représentant la volonté d'un employé d'appartenir à l'organisation et de s'investir pour elle ;
- La dualité (quality), qui fait référence aux capacités, savoirs et compétences du personnel ;
- La flexibilité (flexibility), qui fait référence à une flexibilité et une adaptabilité du personnel.
- La réalisation de ces trois résultats RH permet d'espérer des changements de comportements du personnel, ce qui permet d'atteindre une amélioration de la performance.

Delaney et Huselid (1996) ont testé l'hypothèse selon laquelle les pratiques RH influençant les compétences des employés, leur motivation et la structure du travail seront positivement liés à la performance. Leurs résultats obtenus suggèrent que les pratiques de GRH, telle que, la formation et la rémunération incitative sont positivement liées aux mesures perceptuelles de la performance.

Vermeere (2017) a examiné l'influence des pratiques RH visant à augmenter les capacités, la motivation et les possibilités sur l'efficacité, l'efficience et la loyauté des organisations publiques. Le résultat de cette étude indique que le fait d'investir positivement dans la GRH, influence positivement la performance. Au global, sur la base de toutes les études mentionnées ci-dessus indiquant que la mise en œuvre des pratiques de la gestion des ressources humaines peut être associée à une performance plus élevée, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H3. La gestion efficace des ressources humaines exerce un impact positif sur la performance du secteur public.

4.2.4 L'orientation client/usager et la performance :

L'orientation client est un aspect important pour toutes les organisations, qu'elles soient du secteur privé, public ou à but non lucratif, dont l'objectif est de répondre aux attentes du client (Tajeddini et al., 2013). Cette pratique a été mise en œuvre par diverses organisations sous l'égide de la gestion de la qualité totale (TQM). Il s'agit de l'un des nombreux facteurs majeurs de la démarche qualité.

Selon la norme ISO 9001, l'orientation client implique de placer le client au centre de toutes les décisions et actions de l'organisation, ce qui nécessite d'identifier, de comprendre et de répondre aux besoins et attentes des clients de manière proactive. Dans cette perspective, une

organisation qui adopte l'orientation client, comme approche, cherche non seulement de satisfaire ses clients, mais également de les fidéliser en offrant des produits ou services de qualité. Pour Homburg, Grozdanovic. et Klarmann (2007), l'orientation client correspond au degré de traitement de l'information liée au client au sein d'une organisation et l'étendue de l'intégration des besoins des clients dans la culture fondamentale, les valeurs, et les standards opérationnels de l'organisation.

Mbavai (2022) a examiné les effets des services clients sur la performance à l'entreprise publique, le Tanzanie Electric Supply Company Limited (TANESCO), les preuves empiriques présentées par cette étude confirment que les pratiques de service client adoptées par cette organisation ont un effet positif sur sa performance.

Au vu de l'ensemble des études susmentionnées qui confirment la corrélation positive entre l'adoption d'une orientation client et la performance, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

H4. L'orientation client/usager exerce un impact positif sur la performance du secteur public.

4.2.5 La maîtrise des relations avec les parties prenantes et la performance :

L'approche des parties prenantes (Stakeholder) n'a émergé qu'à partir de la parution de l'ouvrage de Freeman. Selon cet auteur (1984) les parties prenantes sont décrites comme les personnes ou groupes de personnes ayant un intérêt légitime dans la participation d'une organisation et qui affectent ou peuvent être affectées par son action.

En effet, il y a plusieurs manières de classer les parties prenantes. Sur la base des critères de légitimité, d'urgence et de pouvoir, on peut distinguer deux catégories de ces parties prenantes : les parties prenantes primaires, qui sont engagées dans une relation formelle, officielle ou contractuelles avec l'organisation telle que les salariés, fournisseurs, clients, actionnaires, etc. ; et les parties prenantes secondaires, qui ne sont pas engagées dans une relation formelle avec l'organisation, mais qui interagissent dans un cadre implicite ou moral : concurrents, médias, ONG, etc. (Berman et al., 1999).

Pour Pelle Culpin (1998, cité par Le Pennec et Olivaux, 2014), les parties prenantes d'une organisation peuvent être classées en trois catégories : Les parties prenantes institutionnelles qui englobent les acteurs liés aux lois et réglementations, ainsi que celles qui appartiennent aux organisations professionnelles et institutionnelles ; les parties prenantes économiques qui désignent les acteurs opérants sur les marchés ; et les parties prenantes éthiques réunissent les acteurs ayant un impact sur l'organisation par pression éthique et politique. L'identification de ces derniers n'est pas facile à déterminer. Dans l'ensemble, en se basant sur les recherches évoquées précédemment qui suggèrent que la maîtrise de la relation avec les parties prenantes impact positivement la performance, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

H5. La maîtrise des relations avec les parties prenantes exerce un impact positif sur la performance du secteur public.

4.2.6 La gestion des processus et la performance :

Cette pratique managériale est considérée comme un moyen d'amélioration de la performance d'une organisation, à travers l'allocation et l'utilisation de ses ressources d'une manière efficace et efficiente. Il s'agit donc d'une approche systématique dans laquelle toutes les ressources d'une organisation sont utilisées de la manière la plus efficace et la plus efficiente pour atteindre les performances souhaitées (Sit et Chong, 2009).

Dans ce sens, plusieurs preuves empiriques ont affirmé l'existence d'une relation positive entre la gestion des processus et la performance. Motwani (2001), dans ses recherches, a fourni des preuves que la gestion des processus met l'accent sur la valeur ajoutée d'un processus, augmentant la productivité de chaque employé et améliorant la qualité de l'organisation.

Castillo et vargas (2009) ont mené également une étude sur la relation entre les processus de gestion et la performance dans les organisations publiques dans les gouvernements locaux en Pérou. Les preuves empiriques de cette étude suggèrent que l'amélioration de la performance se base sur la flexibilisation de la structure fonctionnelle et l'adaptation à une logique de gestion de processus de ces organisations publiques. Par conséquent, nous pouvons donc formuler l'hypothèse suivante pour tester cette relation entre l'adoption d'une gestion de processus sur la performance :

H6. La gestion des processus exerce un impact positif sur la performance du secteur public.

4.2.7 L'amélioration continue et la performance :

L'amélioration continue constitue un élément fondamental pour la mise en place de la démarche qualité. Elle est définie comme étant un processus planifié, organisé et systématique de changements permanents, incrémentaux et globaux dans des pratiques déjà existantes visant à améliorer la performance de l'organisation (Bessant, et al, 1993).

Ce processus s'appuie sur le cycle vertueux d'amélioration de Deming, qui se compose de quatre phases : étudier la situation actuelle et élaborer une proposition des changements pour l'améliorer, obtenir des informations pour préparer la proposition, examiner l'effet des changements pour voir si le l'effet est souhaité, et la mise en œuvre de la proposition (García et Marín, 2009).

L'objectif de l'amélioration continue consiste à identifier et corriger la cause du problème et non seulement de combattre ses symptômes, pour l'éradiquer et ainsi parvenir à une amélioration permanente (Bond, 1999). Ce qui va permettre à l'organisation d'obtenir des améliorations en termes de coûts, de qualité, de flexibilité ou de productivité (Bessant, et al 1993).

Selon la norme ISO 9001, chaque organisme doit déterminer et sélectionner les opportunités d'amélioration et entreprendre toutes les actions nécessaires pour satisfaire aux exigences du client et accroître la satisfaction du client. En mentionnant que ces améliorations peuvent inclure une correction, une action corrective, une amélioration continue, un changement par rupture, une innovation et une réorganisation.

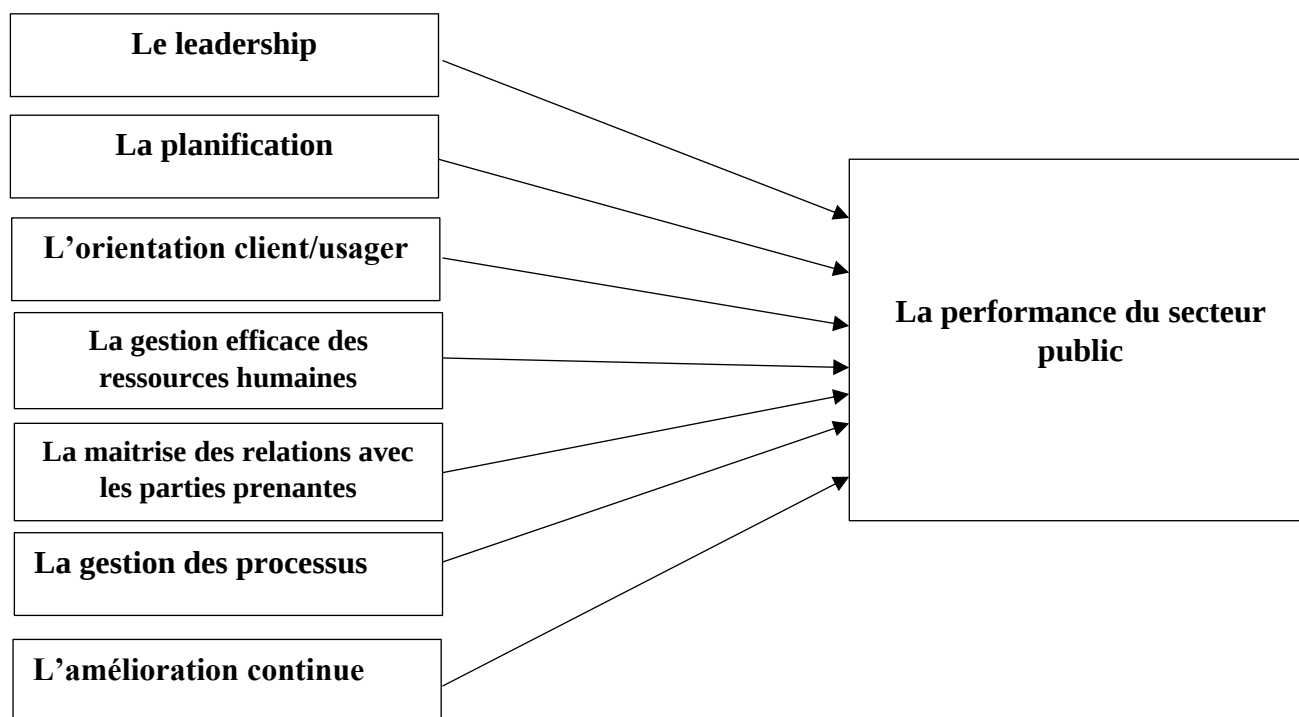
En effet, il est courant d'associer l'amélioration continue à une forme d'innovation incrémentale. Ce concept d'amélioration continue a même été défini comme un processus d'innovation incrémentale à l'échelle de l'organisation (Bessant et Francis, 1999) dont les membres sont généralement impliqués dans les processus d'innovation. Cependant, il existe différentes approches qui ne sont pas d'accord avec cette considération et doutent qu'une amélioration continue puisse être identifiée. Ainsi, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H7. L'amélioration continue (produit/service ; SMQ) exerce un impact positif sur la performance du secteur public.

4.2.8 Présentation du modèle conceptuel

Après avoir examiné la littérature portant sur l'influence de la démarche qualité sur les performances du secteur public, nous a permis de présenter le modèle conceptuel ci-dessous (figure 1).

Figure 1 : Le modèle conceptuel proposé



Source : Auteurs

5. Conclusion

Cette recherche a été consacrée d'une part, à l'analyse de la démarche qualité et de la performance dans le contexte de secteur public, et d'autre part à l'étude de la corrélation entre ces deux approches.

Nous pouvons déduire que la démarche qualité et la performance, issues du secteur privé, se déploient progressivement dans le secteur public. L'objectif principal est de moderniser les organisations publiques et de progresser vers une grande efficacité des services publics.

Dans cette optique, l'émergence de la démarche qualité dans les organisations publiques requiert une adaptation des concepts liés à cette démarche, afin de tenir compte des spécificités de ce secteur. Cela concerne notamment le statut du client, la prestation de base et le service associé. De même, les modèles et techniques inspirés de la gestion de la qualité dans le secteur privé, tels que l'ISO, l'EFQM (Fondation européenne pour le management par la qualité) et le Public Service Excellence Model (Modèle d'excellence dans le service public), ont été adaptés aux spécificités du secteur public, pour une gestion efficace de la qualité au sein de ce secteur. Également, l'introduction de la performance dans le secteur public nécessite une adaptation du concept et des systèmes de mesure. Nous avons identifié l'adaptation de trois modèles applicables pour ce secteur, à savoir :

- Le modèle Économie-Efficience-Efficacité (EEE),
- Le modèle Inputs-Outputs-Outcomes ,
- Le modèle de Balanced Scored.

En ce qui concerne l'articulation entre la démarche qualité et la performance dans le secteur public, nous avons présenté plusieurs études et recherches théoriques et empiriques qui montrent l'existence d'une relation positive entre ces deux approches.

Pour cela, nous avons proposé un modèle conceptuel qui analyse les effets des principales composantes de la démarche qualité sur la performance, tels que le leadership, la planification,

la gestion efficace des ressources humaines, l'orientation client, la maîtrise de la relation avec les parties prenantes, la gestion des processus et l'amélioration continue.

Cette recherche vise à enrichir les connaissances existant en approfondissant la compréhension des composantes de la démarche qualité et l'approche de la performance dans le contexte du secteur public. Le modèle conceptuel proposé sera examiné dans le cadre d'une étude quantitative confirmatoire avec les managers publics marocains.

Références :

- (1). Abdullah, M. M. B., Tari, J. J., & Akhtar, S. (2010). The effect of soft factors and quality improvement on performance of Malaysia's electrical and electronics industry. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 5(1), 39-43.
- (2). Akhtar, S., Zameer, H., & Saeed, R. (2014). Impact of total quality management on the performance of service organizations in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6), 109.
- (3). Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2020). Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE. *Benchmarking: An International Journal*, 27(9), 2497-2519.
- (4). Alnuaimi, A. S. A., & Yaakub, K. B. (2020). The impact of leadership practices on total quality management and organizational performance in the UAE interior ministry. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(2), 5-12.
- (5). Arsezen-Otamis, P., Arian-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The relationship between paternalistic leadership and business performance in small tourism businesses: The moderating role of affective organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 90-97.
- (6). Bartoli, A., & Blatrix, C. (2015). Management in public organizations. *Dunod, Paris*.
- (7). Beltrami, M. (1992). Qualité Et Publique administration, *Économie Et Droite de la Tertian*, 3, 669-781.
- (8). Benguit, J., & El Karfa, A. (2021). The Effect of Total Quality Management on Organizational Performance.
- (9). Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- (10). Bessant, J., & Francis, D. (1999). Developing strategic continuous improvement capability. *International journal of operations & production management*, 19(11), 1106-1119.
- (11). Bessant, J., Burnell, J., Harding, R., & Webb, S. (1993). Continuous improvement in British manufacturing. *Technovation*, 13(4), 241-254.
- (12). Bessire, D. (1999). Définir la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 5(2), 127-150.
- (13). Bond, T. C. (1999). The role of performance measurement in continuous improvement. *International journal of operations & production management*, 19(12), 1318-1334.
- (14). Bouckaert, G. (1991). Public productivity in retrospective.

- (15). Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 3(1), 89-101.
- (16). Boyne, G. A. (2002). Theme: Local government: Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money and Management*, 22(2), 17-24.
- (17). Boyne, G., & Gould-Williams, J. (2003). Planning and performance in public organizations an empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115-132.
- (18). Chung Woon, K. (2000). TQM implementation: comparing Singapore's service and manufacturing leaders. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(5), 318-331.
- (19). Cluzel-Métayer, L. (2004). *Le service public et l'exigence de qualité* (Doctoral dissertation, Paris 2).
- (20). Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.
- (21). Deeboonmee, W., & Ariratana, W. (2014). Relationship between strategic leadership and school Effectiveness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 982-985.
- (22). Del Castillo, C., & Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y el desempeño organizacional: una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14(26), 57-80.
- (23). Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- (24). Douglas, T. J., & Judge Jr, W. Q. (2001). Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. *Academy of Management journal*, 44(1), 158-169.
- (25). Dupuis, J. (1991). Le contrôle de gestion dans les organisations publiques. (No Title).
- (26). ENNESRAOUI, D. (2017). La qualité et la performance de l'entreprise. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(16).
- (27). Fakhari, N. Y. M., Din, B. H., & Romle, A. R. B. (2021). Influence of organizational excellence factors on the organizational performance and moderation of organizational support in Dubai Police. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 2(3), 53-70.
- (28). France. Premier ministre, & France. Commission Qualité des services publics (....-2003). (2004). *La qualité des services publics: rapport au Premier ministre*. la Documentation française..
- (29). Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- (30). Garcia-Sabater, J. J., & Marin-Garcia, J. A. (2009). Facilitadores y barreras para la sostenibilidad de la mejora continua: un estudio en proveedores del automóvil de la Comunidad Valenciana.
- (31). Gibert, P. (1986). Management public, management de la puissance publique. *Politiques et management public*, 4(2), 89-123.
- (32). Guenoun, M. (2009). *Le management de la performance publique locale. Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales* (Doctoral dissertation, Université Paul Cézanne-Aix-Marseille III).
- (33). Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276.

- (34). Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (1997). Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards. *Management science*, 43(9), 1258-1274.
- (35). Hitt, M. A., & Duane, R. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- (36). Homburg, C., Grozdanovic, M., & Klarmann, M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, 71(3), 18-38.
- (37). Hood, C. (2014). Contemporary public management: a new global paradigm?. In *Policy Process* (pp. 404-417). Routledge.
- (38). Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM magazine*, 18(1), 30-43.
- (39). Labourdette, A. (1996). Les difficultés des méthodes de gestion privée dans les communes. *Le Maire-Entrepreneur*.
- (40). Le Pennec, E., & Olivaux 1, M. (2014). Le rôle des Parties Prenantes dans la gouvernance de la conception des plans communaux de développement au Maroc. *Maghreb-Machrek*, (1), 25-41.
- (41). Löffler, E. (2001, May). Defining quality in public administration. In *Paper delivered at the Annual Conference of the Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe (NISPACEe)*, Bratislava: NISPACEe.
- (42). Lorino, P. (1999). A la recherche de la valeur perdue: construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et management public*, 17(2), 21-34.
- (43). MBVAI, F. R. (2022). *Effect of customer services on organizational performance in Tanesco* (Doctoral dissertation, IAA).
- (44). Mohammad Mosadegh Rad, A. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM magazine*, 18(6), 606-625.
- (45). Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors affecting medical service quality. *Iranian journal of public health*, 43(2), 210.
- (46). Motwani, J. (2001). Critical factors and performance measures of TQM. *The TQM magazine*, 13(4), 292-300.
- (47). Moullin, M. A. (2006). The design of an alternative Balanced Scorecard framework for public and voluntary organisations. *Perspectives on performance*, 5(1), 10-12.
- (48). Mwaura, N (20217). Effect of Total Quality Management on Performance of Kenya Revenue Authority. *university of Nairobi Research Archive*, 10-72
- (49). Nioche, J. P. (1991). Management public: à la recherche de nouvelles régulations. *Revue française de gestion*, (85), 50-53.
- (50). Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of marketing*, 58(1), 111-124.
- (51). Phuthi, R. D. D. (2016). Leadership quality and organisational performance in public sector. *Business & Social Sciences Journal*, 1(2), 20-36.
- (52). Prajogo, D. I., & Brown, A. (2004). The relationship between TQM practices and quality performance and the role of formal TQM programs: An Australian empirical study. *Quality management journal*, 11(4), 31-42.
- (53). Rochet, C. (2004). Une seule flèche pour deux cibles: le pari ambitieux de la réforme budgétaire en France. *Management International*, 9(1), 85-98.
- (54). Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm

- performance: An empirical study of Turkish firms. *International journal of production economics*, 127(1), 13-26.
- (55). Saleh, J. M., & Hasan, M. R. (2015). Evaluating impacts and role of TQM practices on organization performance of public sector in Iraqi government. *International Journal of Internet of Things*, 4(1A), 7-15.
 - (56). Salhie, L., & Abu-Doleh, J. (2015). The relationship between total quality management practices and their effects on bank's technical efficiency. *International Journal of Commerce and Management*, 25(2), 173-182.
 - (57). Samson, D., & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of operations management*, 17(4), 393-409.
 - (58). Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)*, 2(2), 21-41.
 - (59). Sérieyx, H., Fraisse, R., & Feau, C. (1994). L'Etat dans tous ses projets: un bilan des projets de service dans l'administration. (No Title).
 - (60). Sit, W. Y., Ooi, K. B., Lin, B., & Yee-Loong Chong, A. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957-975.
 - (61). Sit, W. Y., Ooi, K. B., Lin, B., & Yee-Loong Chong, A. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957-975.
 - (62). Sit, W. Y., Ooi, K. B., Lin, B., & Yee-Loong Chong, A. (2009). TQM and customer satisfaction in Malaysia's service sector. *Industrial Management & Data Systems*, 109(7), 957-975.
 - (63). Staes, P., & Thijs, N. (2006). Le management de la qualité: un instrument de réglementation européenne «par le bas» 1. *Revue française d'administration publique*, (3), 493-513.
 - (64). Stecher, B. M., Kirby, S. N., Barney, H., Pearson, M. L., & Chow, M. (2004). *Organizational improvement and accountability: Lessons for education from other sectors*. Rand Corporation.
 - (65). Tajeddini, K., Martin, E., & Ali, A. (2020). Enhancing hospitality business performance: The role of entrepreneurial orientation and networking ties in a dynamic environment. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102605.
 - (66). Talbot, C. (2007). Performance management.
 - (67). Torres, L. (2005). Service charters: Reshaping trust in government—the case of Spain. *Public Administration Review*, 65(6), 687-699.
 - (68). Vermeeren 1, B. (2017). Influencer la performance du secteur public: étude de l'impact des méthodes RH destinées à améliorer l'AMO sur différents résultats en termes de performance dans le secteur public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 83(4), 743-764.
 - (69). Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African journal of business management*, 4(18), 3924.
 - (70). Yoo, H. (2003). A study on the efficiency evaluation of total quality management activities in Korean companies. *Total quality management & business excellence*, 14(1), 119-128.