

L'enquête a permis de mettre en évidence quatre idées :

- l'impact de la réforme sur l'organisation et le fonctionnement des bureaux de poste et des agences Télécom
- l'impact de la réforme sur la qualité des relations prestataires/usagers
- les pratiques des prestataires
- les représentations et pratiques des usagers

1. Impact de la réforme sur l'organisation et le fonctionnement des bureaux de poste et des agences Télécom

Chaque bureau de poste a été appréhendé aux plans structurel et organisationnel, dans l'ensemble de ses dimensions opératoires : chèques CCP, carte magnétique, mandats cartes, Western Union, courrier, colis, EMS

1.1. Les bureaux de poste : quels changements ?

File d'attente interminable et encaissement d'un chèque postal par l'utilisateur sont intimement liés. C'est là un problème épineux, imputé à la non polyvalence des guichets, la lenteur du service, les déconnexions fréquentes, la pénurie des billets à certains moments, les comportements des guichetiers et les procédures de traitement de faveur à l'égard de certains usagers, au détriment d'autres, dans certains bureaux.

L'étroitesse des lieux, eu égard au nombre élevé d'utilisateurs dans certains bureaux, conjuguée au manque d'aménagement de l'espace d'attente et d'équipement en chaises, pour faire patienter certaines catégories de personnes (retraités à mobilité réduite, femmes enceintes, handicapés moteurs), constitue un problème majeur. C'est paradoxalement au niveau des grandes postes que ce problème se pose de manière cruciale. L'interrogation formulée par la plupart des utilisateurs se centre sur le manque d'organisation et d'équipement (aération, sièges, tickets numérotant le tour de passage,...)

Si la non polyvalence de fait, des guichets, lors du « rush hour » de certaines périodes en particulier, est assimilée d'un côté, à des attitudes de mépris à l'égard des utilisateurs et, d'un autre côté, à des comportements inappropriés de la part de certains agents, elle est admise par tous comme la source intarissable des files d'attente. « *Comment sur un nombre de 20 guichets dans une RP, deux seuls s'occupent des chèques CCP, alors que les files d'attente sont aussi longues qu'enchevêtrées* », déclarent la plupart des utilisateurs

interviewés ? « *La chaîne* »³⁶ est le problème par excellence posé par deux tiers d'usagers enquêtés (72,72% en zone urbaine et 40% en zone rurale). Pour essayer de contourner cette difficulté, nombreux sont ceux qui font de grandes distances pour rejoindre les structures les moins encombrées.

Certains agents au niveau des guichets CCP, pour la plupart, ne tiennent pas en place une demi-heure durant. Ils ne cessent de circuler pour des raisons, sans doute objectives, mais le fait est, que ce « mouvement » est à l'origine d'une lenteur extrême. L'utilisateur pressé, qui a pris une heure sur son horaire de travail, pour venir encaisser son chèque, en perd trois à cause des contraintes imposées par le service.

Les déconnexions intempestives constituent l'un des problèmes techniques les plus contestés. Le paradoxe soulevé tire son origine du fait que si le MP TIC n'est pas capable de maintenir en état son réseau qui peut le faire à sa place ? 71,43% d'usagers en zone urbaine et 54,53% en zone rurale soulèvent ce problème.

La panne d'argent, plus fréquente dans les postes de moyenne et faible activité, est réellement handicapante pour le guichetier qui ralentit son rythme et pour l'utilisateur qui perd de son temps et de sa patience. 42,39 % d'enquêtés déplorent le manque de liquidités au niveau des guichets lors du retrait. Ce problème est souvent source de conflits entre les différentes parties.

Toutefois une statistique nationale ne serait pas nécessairement significative car les files d'attente constituent un problème fortement localisé.

1.2. Utilisation de la carte magnétique : augmentation du nombre d'usagers malgré des résistances chroniques

L'intégration de la nouvelle technologie (GAB / carte magnétique) provoque des résistances au changement imposé ; résistances en lien non seulement avec le manque de confiance accordée au type de produit, mais aussi avec la non accoutumance à la manipulation. L'enquête a montré que 54.07 %³⁷ des usagers ayant un compte CCP possédaient une carte magnétique qui n'est activée³⁸ que chez 74.38 % des usagers d'entre eux. Sur ce taux 21.55 % l'utilisent de manière exclusive pour le retrait d'argent.

³⁶ Les usagers s'expriment en terme de chaînes quand ils désignent les files d'attentes ;

³⁷ Nous signalons que 45.93 % des usagers ayant un compte CCP n'ont pas une carte magnétique, ce qui indique que le premier problème est lié à la distribution de carte.

³⁸ Nous notons aussi que 25.62 % des usagers ayant une carte magnétique déclarent que cette carte n'est pas activée. (deuxième problème lié à l'utilisation de la carte magnétique).

Les usagers en possession d'une carte magnétique activée soulèvent certains problèmes en lien avec :

- l'utilisation technique de la carte : difficulté de manipulation³⁹,
- les lieux d'implantation des GAB souvent non sécurisés⁴⁰,
- l'utilisation du distributeur automatique GAB⁴¹, souvent en panne technique

La complication de l'utilisation de la carte magnétique vient en tête des difficultés rencontrées en particulier par les retraités (hommes et femmes) et les illettrés. L'enquête révèle que 47.83 % des usagers sans instruction estiment que l'utilisation de la carte est compliquée. En réalité le manque d'instruction et/ou l'illettrisme ne sont pas des facteurs déterminants des attitudes de refus observées. :

- L'oubli du code personnel constitue un handicap réel. L'enquête révèle que 20.48 % des usagers ayant utilisé la carte magnétique, déclarent avoir été handicapés par cet oubli. L'incapacité de mémoriser un repère mnémotechnique leur permettant de retrouver cette clé de « sésame » est l'une des raisons qui les pousse à abandonner l'utilisation de la carte.

- L'absence, réelle ou fictive, de la sécurité, dans l'environnement immédiat du GAB est considérée, par la plupart de ceux qui ne font pas usage de leur carte, comme une raison suffisante de désaffection des distributeurs.. 41.34 % des usagers enquêtés confirment l'existence d'insécurité autour des distributeurs automatiques et ce sont les usagers de la zone urbaine qui se plaignent le plus de situations de vol et d'agression, racontées par des tiers, à défaut d'être vécues par eux⁴².

- Le manque de fiabilité des distributeurs est évoqué par de nombreux usagers. La perte d'argent s'y avère importante. Un receveur principal, à qui nous avons exposé ce problème, soulevé par certains, nous a répondu « *Moi-même j'ai eu plusieurs expériences avec ces situations, une fois un citoyen s'est présenté pour réclamer le manque d'argent. Ce dernier a demandé 2000 Da, l'appareil lui a remis 1000 Da, je me suis dirigé avec lui vers le GAB, les clients qui étaient présents m'ont confirmé cela, et ce n'est qu'après que j'ai su que*

³⁹ Aussi avons-nous souvent vu devant les GAP des attroupements hétéroclites de titulaires de cartes accompagnés de « manipulateurs » de ces mêmes cartes.

⁴⁰ Aussi, avons-nous souvent rencontré nombre d'usagers utiliser la carte en guise de chèque à l'intérieur des bureaux de poste

⁴¹ Pannes répétitives, GAB arrêtés tellement souvent faute de liquidités qu'ils rebutent ceux qui veulent essayer pour découvrir.

⁴² 33.21 % d'usagers femmes et 45.74 % d'usagers hommes dénoncent l'insécurité comme problème majeur lié à l'utilisation de la carte magnétique.

l'appareil lui a livré deux billets de 500Da, alors que pour moi, il n'y avait que des billets de 1000DA». Un guichetier à Biskra, a relaté pour nous des propos similaires, précisant : « *j'ai des proches qui ont eu pas mal de problèmes avec le GAB, il te livre une somme, et il inscrit une autre, et c'est très difficile de rectifier ces erreurs.* » Dans le cadre du projet de modernisation de paiement de masse, des améliorations sont réclamées par la plupart des usagers en matière de réduction du nombre de pannes techniques, de disponibilité des billets et mise en service de nouveaux GAB dans des endroits sécurisés.

• **Ce qui est perceptible au niveau des GAB, déclarés comme parfaitement sécurisés, c'est l'ampleur des attroupements hétéroclites dont l'étendue révèle l'augmentation des usagers malgré les résistances manifestées.**

2. Impact de la réforme sur la qualité des relations prestataires / usagers

Nous avons formulé l'hypothèse que le changement du statut juridique d'Algérie poste (d'EPA en EPIC) induisait forcément un changement de culture d'entreprise favorable à l'amélioration de la qualité des services offerts. Nous supposons par conséquent que le type de relations prestataires/usagers s'inscrivait nécessairement dans cette logique, imprégnant ainsi une nouvelle configuration aux rapports interpersonnels dans l'espace du bureau de poste. Les notions désormais utilisées⁴³, introduisant théoriquement, un changement de paradigme, nous avons pensé qu'il était intéressant de comprendre la nature des relations prestataires/clients des PTIC et de déterminer leur logique.

La question était de savoir comment le comportement des guichetiers était-il perçu par les usagers ? Dans la plupart des cas, l'inadéquation est soulignée : inadéquation entre le nouveau statut de la poste et les comportements des agents. 73,36% des usagers interrogés estiment qu'aucun changement ne s'est opéré au plan comportemental des agents. « *Ils peuvent ne pas être agréables parce qu'ils ne l'ont pas appris mais ils doivent être corrects, pondérés et justes* » ; c'est ce qui ressort de la plupart des discours. Certains parviennent à justifier les égards comportementaux des guichetiers, les imputant aux conditions matérielles de travail ; d'autres au nom d'une logique marchande les condamnent ouvertement. Les traitements de faveur de certains usagers au détriment d'autres, s'effectuant au vu et au su de tous, sont dénoncés par 36,17% d'enquêtés. L'absence de professionnalisme des guichetiers et responsables, qui au mépris de tous, arrangent certains clients en leur

⁴³ Notions d'usagers et de clients utilisées dans la littérature

évitant les pertes de temps dans les chaînes, constitue le nœud du problème.

3. Discours et pratiques des prestataires

L'impact de la réforme sur les pratiques des prestataires se mesure au niveau de la rapidité d'exécution, de l'efficacité et de la fiabilité des différentes opérations postales ainsi qu'au niveau de la qualité de l'accueil des usagers/clients/consommateurs ; autrement dit, la capacité des guichetiers à prendre en charge la demande des usagers en fonction des équipements disponibles et des contraintes spatiales et temporelles, peut nous renseigner sur la qualité managériale des services offerts. L'enquête révèle que les représentations de la rapidité sont partagées par 57.70 % des usagers enquêtés⁴⁴. La rapidité des opérations au niveau des guichets d'Algérie Poste est perçue par les usagers qui fréquentent les bureaux situés en zone rurale, tandis que la lenteur est davantage observée par les usagers fréquentant les bureaux situés en zone urbaine⁴⁵. La comparaison des structures étudiées⁴⁶ sur le plan de la rapidité, montre que la grande poste se trouve en troisième position après la poste de la zone rurale et la petite poste de la zone urbaine. La rapidité est en relation directe avec le rythme de fréquentation de la structure.

La qualité des conditions d'accueil constitue un critère pertinent de mesure de l'évolution des pratiques des prestataires : l'image de l'entreprise passe d'abord par là. Comparativement aux usagers de la grande poste qui notent une amélioration relative des conditions d'accueil, les clients de la petite poste sont nombreux à souligner une nette amélioration.

Pour certains responsables, l'efficacité de la gestion ne dépend pas uniquement des efforts déployés par l'entreprise. Cette dernière est tributaire de l'organisation d'autres établissements avec lesquels elle est en rapport. Selon un receveur principal, l'absence d'un planning des virements des différents établissements perturbe outre mesure le rythme de travail des postes. « *Comment pouvons-nous programmer et organiser à la fois les agents et les guichets si nous recevons une liste de 12.000 virements en trois jours ? Il faut ajouter à cela qu'une fois l'information sur les virements est annoncée aux*

⁴⁴ Par rapport à 42.30% d'usagers qui caractérisent l'ensemble des opérations (postales et financières) d'extrêmement lentes

⁴⁵ Malgré le fait que les bureaux de poste de la zone urbaine soient plus équipés que les bureaux de poste de la zone rurale, la rapidité ne caractérise pas l'exécution de leurs opérations. D'autres facteurs sont à considérer : le déterminisme opérant de l'espace, de l'aménagement, de la pression, des sollicitations diverses...

⁴⁶ Grande poste, petite poste, poste de zone rurale.

fonctionnaires tout le monde est dans la Poste. C'est terrible ! Et cela se répercute sur la qualité des prestations et de l'accueil» Ce qui ressort des différents discours de prestataires c'est que leur entreprise ne fonctionne pas de manière indépendante. En réalité, elle est en lien avec diverses entités et si les usagers constatent des perturbations au niveau des activités des guichets de paiement en particulier, la responsabilité n'incombe pas aux bureaux de poste. Aucune pratique managériale ne peut régler ce problème sans coordination inter-établissements visant une répartition plus étalée des virements.

- **Cependant, l'effet du nombre conjugué à la pression exercée sur les guichets à certaines périodes du mois ne semble pas affecter, outre mesure, les pratiques des prestataires qui œuvrent à l'amélioration de la qualité des services.**

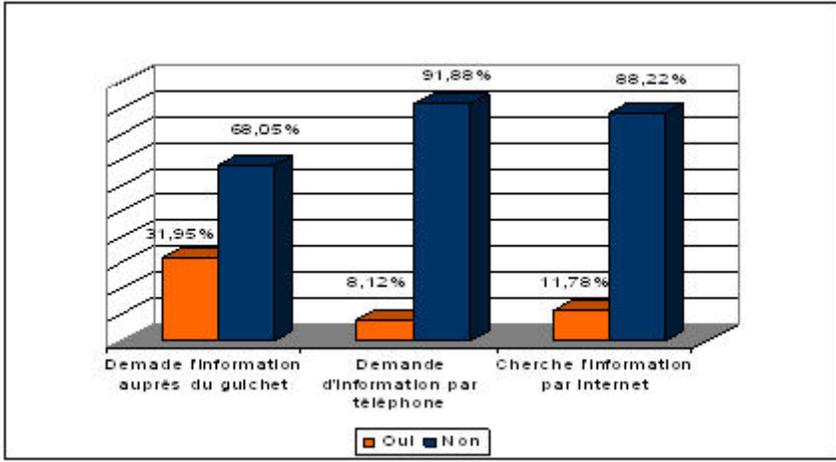
4. Représentations et pratiques des usagers

4.1. Les pratiques liées à la demande d'information

Nous avons rencontré des usagers dans des bureaux de poste et agences d'Algérie Télécom, venus sur les lieux pour recueillir de l'information. Il en est d'autres qui s'informent par téléphone ou Internet. La comparaison sur la base du canal d'information utilisé fait ressortir le faible taux d'usagers ayant accès aux TIC pour s'informer. Le graphe n°02 montre que c'est plutôt la communication verbale directe qui constitue la pratique courante.

Les usagers se dirigent indifféremment vers les guichets comme si la tâche d'informer pouvait être exécutée de la même manière par tous. Cette pratique est à l'origine d'une augmentation de la pression au niveau du guichet et par conséquent de l'allongement des files d'attentes. La pression exercée par les usagers, traduite par la densité de ceux qui se présentent pour demander l'information, concerne davantage les agences d'Algérie Télécom. Sur 511 questionnés à ce niveau, 43,84% se sont présentés au guichet pour demander l'information.

Graphe n° 28 : Moyen d'information



4.2. Pratiques liées à l'envoi et à la réception de colis

Le recours des usagers à des méthodes parallèles et concurrentielles renseigne sur l'image donnée par les usagers sur le service de l'envoi et de la réception des colis au niveau des structures d'Algérie Poste. Les usagers ne refusent pas seulement l'envoi des colis, mais également leur réception, dans le sens où l'évaluation de l'envoi influe immédiatement sur les attentes en matière de réception. Les préférences de l'envoi ou la réception des colis se distinguent au niveau des usagers selon les zones d'implantation des bureaux de poste.

Selon l'ensemble des discours tenus (4525 usagers), le marché de l'envoi et de la réception des colis ne favorise pas les structures d'Algérie Poste. 44.64 % d'usagers interrogés préfèrent les procédures concurrentielles (envoi par taxi, bus, ami ou personne de confiance). Ce qui ressort des différentes déclarations c'est l'élargissement inexplicable de ce type de procédé. Les nombreuses situations vécues par certains, les mauvaises expériences d'envoi de colis (jamais arrivés, reçus sans la totalité des objets envoyés ou jamais reçus)⁴⁷, dit-on, n'incitent pas l'utilisation des services d'Algérie/Poste à cet effet. Le manque de confiance ne touche pas seulement les utilisateurs du service de l'envoi des colis⁴⁸ postaux au niveau d'Algérie Poste, mais il se propage pour les

⁴⁷ Les nombreux risques sont déclinés par la plupart : colis égaré, ouvert et sans la totalité des contenants, le retard de l'arrivée ...

⁴⁸ La valeur matérielle et symbolique du colis peut remettre en cause tous les choix.

usagers et aggrave la situation alimentée par les rumeurs négatives qui entourent ce service.

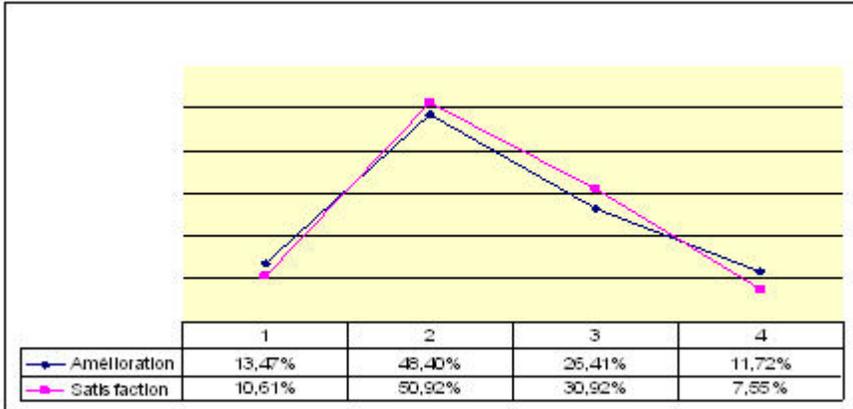
4.3. Les réclamations des usagers

Le guichet constitue l'endroit par excellence de formulation des réclamations des usagers : 70,23% des enquêtés déclarent s'y être présentés pour soumettre l'objet de leur réclamation. Le recours à l'écrit, pour adresser une réclamation, représente un faible taux (15,01%)

Les pratiques adoptées par les usagers ne facilitent pas la tâche des guichetiers. Le recours systématique à la communication verbale amène les usagers à alourdir le plan de charges du guichet. Quels que soient le niveau d'instruction de l'utilisateur et la profession exercée, la démarche des usagers est de passer d'abord par le guichet et ensuite utiliser l'imprimé réservé à la réclamation. Quant aux services qui font l'objet de réclamations c'est le CCP qui est en tête pour 229 sur 671. Ceci n'est pas surprenant dans la mesure où c'est le service qui effectue le plus grand nombre d'opérations. La nature des réclamations formulées est en lien avec le facteur temps ; ils sont nombreux à avoir soulevé le retard accumulé dans l'arrivée du carnet de chèques. Certains parlent plutôt de difficultés liées à la demande du chéquier, quand d'autres se plaignent de la lenteur des opérations financières en particulier des virements, quand d'autres encore signalent les anomalies concernant leur solde CCP.

5. Amélioration des services offerts et satisfaction des usagers

Les taux enregistrés dans l'évaluation globale de la satisfaction à l'égard des prestations de services offerts par Algérie Poste montrent que 10, 61% d'utilisateurs sont très satisfaits et 50,92% satisfaits. Ce taux global de 61,53% peut signifier un rapprochement entre les attentes et leur satisfaction relative ; autrement dit l'évaluation positive de l'amélioration peut être corrélée à l'indice de satisfaction des usagers. Aussi, plus l'amélioration est-elle perçue et plus le degré de satisfaction est élevé.

Graphe n° 29 : La relation entre l'amélioration et la satisfaction

Par ailleurs, la tendance globale des taux de satisfaction n'est pas en relation causale avec l'âge, comme on aurait tendance à le croire ; généralement les taux de satisfaction enregistrés ne changent pas beaucoup avec ce critère. Cependant, Les degrés satisfaction globale déclarée par les usagers d'Algérie Poste se déclinent à des taux différenciés selon les services financiers ou postaux et la catégorie de poste fréquentée. Le retrait d'argent par chèque CCP est l'un des services qui influe de façon négative sur les taux globaux de l'évaluation de l'amélioration et de la satisfaction. De même, les améliorations au niveau de la grande poste ne sont pas perçues comme elles le sont dans la petite poste.

6. Pistes de réflexion pour l'optimisation de la qualité des services offerts

Suite aux différentes étapes de cette étude, il convient d'affirmer que la réforme du secteur PTIC constitue effectivement un ensemble d'actions de modernisation, référant à une dynamisation réelle du secteur, par des idées innovantes destinées à réduire le gap entre une situation qui a longtemps prévalu et une autre grandement souhaitée, par les usagers et les pouvoirs publics.

En effet, la majorité des objectifs escomptés de la réforme a été réalisée. Toutefois, afin de consolider les gains actuels et corriger les anomalies identifiées, inhérentes à l'application du nouveau système d'exploitation, il est nécessaire de déterminer certaines mesures correctives qui permettront de tirer le plus grand profit de la réforme. Ces pistes de réflexions ont été organisées autour de quelques recommandations simples qu'il est possible de réaliser à l'étape actuelle :

- mettre en place une écoute efficace usagers/clients et la traduire en démarche qualité ;
- concevoir périodiquement un questionnaire de satisfaction à adresser aux usagers sous forme de flyers ou en ligne et réduire les délais des suites à donner à leurs doléances et réclamations ;
- informatiser tous les établissements postaux afin de permettre au client de suivre à travers le WEB l'acheminement et la distribution de son courrier ;
- assurer la formation continue des prestataires en vue de les professionnaliser dans la perspective de les faire travailler ensemble, d'améliorer la qualité des services et par conséquent de mettre à niveau leur entreprise ;
- décentraliser les opérations notamment celles liées à l'épargne CNEP/PTT, afin que le service soit disponible dans tous les bureaux de poste, à proximité de l'utilisateur ;
- faciliter l'ouverture de comptes CCP au niveau des bureaux de poste, sans passer au préalable par le centre national des chèques postaux, ce qui faciliterait l'accès rapide au chéquier;
- alléger les files d'attente interminables devant les guichets « paiement » en les informatisant et en rendant leurs services polyvalents en vue de prendre en charge un plus grand nombre de demandes.
- éliminer tout risque de fraudes par une gestion transparente, notamment celle du CCP ;
- résorber les difficultés par le règlement de problèmes posés par le public et réduire les délais des suites à donner aux doléances et réclamations,
- mettre en place une interface accueillante en mesure de prendre en charge le problème de l'information demandée par les usagers ;
- renforcer la sécurité du poste de travail.

Pour réaliser les objectifs d'amélioration et combler le management-gap, il s'agit, selon un ancien inspecteur principal des PTT, directeur des stages à l'INTIC (Oran), de « mobiliser le savoir-faire et les énergies collectives »; autrement dit l'intelligence humaine (intelligence économique et intelligence émotionnelle). La mise à niveau du secteur concerne à vrai dire tout le monde : les prestataires comme les usagers.

L'enquête a permis de *hiérarchiser les dysfonctionnements* structurels et fonctionnels et d'évaluer les processus sociaux formels. Ce qui en ressort, c'est que la réforme du secteur des PTIC en Algérie est bien engagée et a conduit à d'importantes améliorations, notamment en termes de diversité des offres postales et d'efficacité des télécommunications. La vision stratégique du management est claire et la politique sectorielle des plus cohérentes mais encore faut-il que toutes les structures soient capables de l'exécuter et que le positionnement sur l'intelligence humaine interne soit réel !

Nos analyses ont montré que les responsables n'étaient pas plus compétents que le reste du personnel et que l'intelligence humaine existait à tous les niveaux du système. La mobilisation de cette intelligence humaine interne, comme principal facteur clé du succès de la réforme engagée, passe nécessairement par l'information et la formation. La mise à niveau des deux entreprises concerne tous les personnels et ce qui nous semble urgent à l'heure actuelle c'est de les informer sur les objectifs à réaliser et les résultats attendus, afin de leur faire acquérir une nouvelle culture d'entreprise, favorable au produit attendu.

Le pilotage par objectifs et obligation de résultats nécessite un système d'information interne et externe de qualité. La signature d'un contrat de performance, pour la période 2009-2013, entre l'Etat et Algérie poste et/ou Algérie Télécom ne suffit pas. La réalisation des objectifs, visés par les deux entreprises, est en lien relativement étroit avec les ressources investies dans le développement humain de tous les acteurs, dont les forces potentielles sont nombreuses et les capacités d'intégration des nouveaux critères, réelles.

Pour développer le secteur, au-delà des investissements matériel et technologique, un investissement social s'impose en matière d'information des usagers/clients à travers le publipostage et la formation continue des opérateurs. La réforme du secteur des PTIC, peut être assimilée à une course de relais impliquant à la fois les prestataires et les usagers/clients qui doivent intervenir en harmonie.