

**LE CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT (CIRM) DANS LES
ADMINISTRATIONS PUBLIQUES MAROCAINES : UNE ETUDE
EXPLORATOIRE**

**CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT (CIRM) IN PUBLIC
ADMINISTRATIONS: A MOROCCAN SURVEY**

MARYAM EL YACHIOUI

Docteur en Sciences de Gestion de la Faculté des Sciences Juridiques,
Economiques et Sociales, Souissi-Rabat, Université Mohammed V de
Rabat, Maroc

maryam.elyachoui@encgk.ma

AMINA AOMARI

Professeur de l'Enseignant Supérieur à l'Université Mohammed V de
Rabat, Maroc

a.aomari@um5s.net.ma

Date de soumission : 30/11/2018

Date d'acceptation : 29/03/2019

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3679430>

RESUME

Les citoyens sont devenus de plus en plus exigeants envers les administrations publiques et veulent être traités comme des clients et fournir des services plus interactifs, opportuns et personnalisés. Ainsi, la Citizen Relationship Management (CiRM) intéresse de plus en plus les services publics. Qu'en est-il des administrations publiques au Maroc ? Y a-t-il une réelle implémentation et compréhension du CiRM ? Par conséquent, le but de cet article est de faire découvrir les principales questions liées à la gestion des relations entre les citoyens-usagers-clients et les administrations publiques au Maroc à travers une enquête exploratoire qualitative utilisant la méthode des interviews convergentes.

MOTS CLES : Citizen Relationship Management (CiRM), Enquête qualitative, Publiques Administrations, Interview. Convergentes

ABSTRACT

Citizens are becoming more and more demanding towards public administrations and want to be treated as costumers and provided more interactive, well-timed and personalized services. As such, the Citizen Relationship Management (CiRM) is taking more and more attention in the public services. What about public administrations in Morocco? Is there a real implementation and understanding of CiRM? Therefore, the aim of this article is to discover the main issues related to the way to manage the relations between citizens-users and public administrations in Morocco through a qualitative exploratory survey.

KEY WORDS: Citizen Relationship Management (CiRM), Survey, Public Administrations, Convergent Interviews

INTRODUCTION

Le client est roi. Ce précepte ancien est plus que jamais d'actualité (Saadoun 2009). Le domaine de la Gestion de la Relation Client (GRC) a connu d'importantes évolutions au sein des entreprises privées et ce grâce au progrès des technologies de l'information et de la communication (TIC). Celles-ci ont en effet développé des offres et des applications dans le but de se rapprocher des clients et de leurs besoins, de mieux les servir et d'ainsi les fidéliser.

Le Customer Relationship Management (CRM) a permis de ce fait d'améliorer la satisfaction des clients, leur loyauté et leur valeur pour l'entreprise. Les consommateurs ont pris l'habitude de commander des biens ou des services à toute heure avec une assistance et des conseils toujours plus personnalisés.

Cependant dans le secteur public, le Citizen Relationship Management (CiRM) ou Gestion de la Relation Citoyen connaît encore un retard considérable. Les états et les administrations publiques sont donc appelés à faire face aux nouvelles habitudes et attentes de leurs citoyens (El Yachoui et Aomari 2015).

Dès le milieu des années 1990, des pays comme la Corée, la France, les Etats Unis prennent conscience du potentiel des TIC pour l'amélioration de leurs relations tant à l'interne qu'avec leurs différents publics. En effet, les citoyens sont devenus aujourd'hui plus exigeants vis-à-vis de l'administration publique. Ils souhaitent notamment qu'elle propose des services de plus en plus interactifs, disponibles et personnalisés qu'ils trouvent dans le secteur marchand.

Les TIC ont donc révolutionné toutes les techniques de gestion. Ces technologies ont permis en effet d'offrir des services aussi performants que diversifiés qui ont largement contribué à la mondialisation de l'économie et à l'internationalisation des échanges.

Le Maroc n'échappe pas à cette révolution technologique. Son ouverture sur l'Europe lui a permis en effet d'être au courant de ces mutations, mais aussi de les suivre dans la mesure du possible.

Quant à l'Administration Publique (AP) marocaine, celle-ci a connu de nombreuses réformes au cours de cette décennie. Des expériences innovantes ont été menées dans de nombreux domaines.

Malgré ces nombreux acquis, l'action de l'administration et son mode de fonctionnement font l'objet de critiques tant de la part de ses usagers que de la part de la société civile.

Le but de cette recherche est de développer une compréhension de la nature, du statut et des principaux problèmes du CiRM au Maroc. Nos intentions de recherche sont exploratoires : décrire

le statut et la nature du CiRM dans un gouvernement en ligne et construire un certain nombre de constats basés sur une image riche de la situation. Ces constats peuvent être utilisés comme base pour la recherche future.

1. AUTOUR DU CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT (CIRM)

Dans la littérature commerciale, le CRM est souvent décrit comme l'alignement des processus d'affaires avec les stratégies clients pour fidéliser la clientèle et augmenter les profits au fil du temps (Rigby et al., 2002). Le CRM a besoin d'une philosophie et d'une culture centrées sur le client pour soutenir des processus de marketing, de vente et de service efficaces (Thompson 2002). Harker (1999) a énuméré 26 définitions de la gestion des relations et a utilisé ces définitions pour formuler une nouvelle définition. Harker définit la gestion des relations comme étant une stratégie permettant d'identifier, d'établir, d'entretenir, d'améliorer et si nécessaire également mettre fin aux relations avec les clients et autres parties prenantes, à un professionnel, afin que les objectifs de toutes les parties soient atteints, par échange mutuel et réalisation des promesses.

Quant à l'administration publique, celle-ci est souvent ignorée dans le débat sur la relation entre le gouvernement et les citoyens même si elle joue un rôle essentiel dans la façon dont le gouvernement exerce son rôle au sein de la société. Les pratiques et les capacités administratives sont souvent englobés dans les discussions générales du gouvernement et sont rarement abordées voire du tout (Rohr, 1986 ; Waldo, 1984). En moyenne, les citoyens ont plus de contacts avec les fonctionnaires que leurs représentants élus au long de leur vie. Ils connaissent les politiques et la structure de l'Etat à travers leurs interactions avec l'administration publique, celle-ci étant pour l'application de la loi de l'instance ou des organismes de service public. Les administrations publiques locales sont un facteur important pour le renforcement de la confiance dans la relation.

La concurrence acharnée dans le secteur privé et la croissance du secteur des services a parallèlement négligé les recherches et l'intérêt à la gestion de la clientèle (Bretthauer, 2004 ; Laing, 2003). De plus, l'orientation de service à la clientèle dans le secteur privé a eu une influence sur les attentes à l'égard des services du secteur public.

Les approches clients au service du gouvernement se sont développées dans les années 1990 (Albrecht, 1993 ; Gore, 1993 ; Kibler, Bogumil, Greifenstein et Wiechmann, 1997 ; Suisse, 1992). Une objection majeure consiste en ce que la relation du gouvernement/citoyen soit redéfinie comme un engagement commercial passif.

L'émergence de l'administration électronique (e-gouvernement) à la fin des années 1990 dans des pays comme la Corée, la France et les Etats Unis a ajouté un nouvel élan aux réformes axées sur la NGP (Nouvelle Gestion Publique) et la recherche sur l'amélioration des services publics grâce à des applications en ligne (Abramson & Morin, 2003 ; Ashford, Rowley, et Slack, 2002; Cadow, 1999; Cook, 2000; Fontaine, 2001).

Parallèlement à ces développements, les premières publications sur le concept CiRM sont apparues (Accenture, 2003 ; Bleyer et Saliterer, 2004 ; Hewson Group, 2002 ; Freeland, 2002; Janssen et Wagenaar, 2002; Kavanagh, 2001; Richter, Cornford, et McLoughlin , 2005; Sharpe, 2000; Souder, 2001; Trostmann, 2002). À ce stade, il n'est pas possible d'identifier un courant clair de recherche sur le CiRM dans le secteur public, un modèle adapté ou cadre théorique, ni d'identifier une large existence des gestionnaires publics responsables de CiRM.

Ainsi le CiRM peut être défini comme étant un ensemble de pratiques de gestion, de canaux, et de solutions technologiques qui cherchent à utiliser la gestion de la relation client (CRM) du secteur privé dans le secteur public (Schellong, 2007).

Le CiRM a donc pour but la conception, le développement, l'entretien constant et le contrôle d'une relation citoyens-gouvernement qui soient économique et efficace. Son intégration dans une démarche d'e-gouvernement constitue une aide importante afin de pouvoir personnaliser l'offre publique et de développer des relations avec la population. Grâce à la mise en application d'un système de CiRM, les administrations publiques ont la possibilité de stocker et d'accéder de manière centralisée à l'immense quantité de données dont le gouvernement dispose sur les citoyens de façon disséminée et de compléter ces informations afin d'obtenir un profil complet des citoyens. Ceci doit permettre de mieux comprendre les citoyens et leurs besoins (Kannabiran, Xavier, Anantharaaj, 2004).

Qu'en est-il des administrations publiques au Maroc ? Y a-t-il une réelle implémentation et compréhension du CiRM ?

Nous exposons dans ce qui suit, les résultats de notre analyse en tentant de répondre à ces différentes questions.

2. METHODOLOGIE DE L'ETUDE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

2.1. CHOIX DE LA METHODE DES INTERVIEWS CONVERGENTES

L'objectif de cette enquête est de dresser un état des lieux sur les modes de gestion de la relation citoyen dans les administrations publiques au Maroc. Nous avons donc choisi la méthode des interviews convergentes afin de mener cette étude.

L'interview convergente est une technique d'entrevue approfondie avec un processus structuré d'analyse de données- une technique utilisée pour collecter, analyser et interpréter des informations qualitatives sur le savoir-faire, les opinions, les expériences, les attitudes et les croyances d'une personne en utilisant un certain nombre d'entretiens qui convergent sur des questions importantes (Dick 1990 ; Nair et Riege 1995). En d'autres termes, le processus d'entrevue convergente consiste à mener une série d'entretiens longs, initialement non structurés, dans lesquels les données sont recueillies au cours de chaque analyse, puis analysées et utilisées pour le contenu et le processus des entretiens ultérieurs (Dick 1990). C'est-à-dire que le processus en soi est structuré, mais le contenu de chaque entrevue devient progressivement plus structuré pour permettre une exploration flexible de la matière sans déterminer les réponses (Nair et Riege 1995). Dans ce processus, on connaît davantage les enjeux liés à l'avancement des interviews (Dick, 1990).

Les premières interviews étaient presque entièrement non structurées. À mesure que des informations sur les croyances et les attitudes de l'interviewé en relation avec le sujet de recherche ont été acquises, nous avons développé une certaine interprétation des données qui a ensuite été utilisée pour affiner et concentrer le contenu des entrevues suivantes. Cette procédure a été entreprise après chaque entrevue. Bien que les entretiens ultérieurs aient été relativement peu structurés au début, chaque entrevue réussie est devenue plus axée sur leurs dernières étapes, car nous avons convergé sur des questions particulières qui ont été soulevées dans les entretiens précédents (Dick 1990).

L'interview convergente est un processus dialectique qui recherche deux types de modèles dans les données émergentes. L'un de ces modèles est la convergence qui résulte de l'accord, tandis que la seconde concerne la divergence ou le désaccord dans les données émergentes (Nair et Riege, 1995).

Nous avons donc tenté d'utiliser chaque interview pour comprendre les nouvelles explications des données. En interrogeant les accords et en cherchant des explications sur les désaccords, les facteurs sous-jacents qui expliquent les données sont apparus (Carson et al., 2001 ; Nair et Riege, 1995). En outre, de nouveaux problèmes ont été soulevés dans les entretiens ultérieurs nécessitant de nouvelles questions de recherche pour être développés afin d'examiner ces nouveaux

problèmes. La série d'interviews séquentielles a pris fin lorsqu'un schéma d'accord stable a émergé entre les entretiens et les désaccords qui pourraient être expliqués.

2.2. DETERMINATION DE LA TAILLE DE L'ECHANTILLON

La recherche a suggéré différentes tailles d'échantillons pour la méthode d'interview convergente. Dick (1990) a suggéré que la taille de l'échantillon devrait être d'un pour cent d'une population cible de jusqu'à 200 et, au minimum, la taille de l'échantillon ne devrait pas dépasser 12 personnes.

D'autres ont fait valoir que la taille de l'échantillon est déterminée lorsque la saturation est atteinte, c'est-à-dire lorsque l'accord entre les personnes interrogées sur les problèmes est atteint et le désaccord est expliqué (Naire et Riege, 1995). Ce deuxième processus a été utilisé dans la recherche de marketing, par exemple, Naire et Riege (1995), la saturation suggérée peut se produire après seulement six entrevues et Woodward (1997) a constaté une convergence après cinq entretiens.

Cette approche de la saturation a été adoptée dans cette recherche de marketing pour déterminer le nombre de personnes interrogées. C'est-à-dire que la collecte maximale de l'information était l'objectif principal de l'interview convergente pour cette recherche, ce qui a été réalisé lorsque la saturation s'est produite. Nous avons mené au total 44 interviews avant la saturation décrite ci-dessus, a été réalisée.

Choix de la méthode d'échantillonnage

En plus de sélectionner la taille de l'échantillon, la méthode d'échantillonnage doit également être déterminée. Dans la recherche qualitative comme celle-ci, l'échantillon doit être aussi hétérogène que possible et pertinent pour les questions en cours d'étude (Dick, 1990). Ainsi, une méthode d'échantillonnage aléatoire est plus appropriée (Patton 1990). En ce qui concerne l'hétérogénéité, cette recherche a initialement sélectionné un échantillon petit et diversifié de personnes compétentes qui ne se connaissaient pas ; après chaque entrevue, les personnes interrogées ont été invitées à recommander d'autres personnes qui devraient être examinées. En d'autres termes, nous avons commencé avec quelques cas et utilisé ces cas pour identifier d'autres personnes dans le réseau d'interconnexion pour interviewer, ce qui permet à l'échantillon de croître en taille (Aaker, Kumar et Day 2001 ; Neuman 2000). Une telle technique d'échantillonnage de boule de neige était appropriée lorsque la recherche concerne une petite population spécialisée de personnes connaissant bien les sujets (Aaker, Kumar et Day 2001; Neuman 2000; Patton, 1990).

44 entretiens ont été réalisés pour atteindre la saturation, comme indiqué ci-dessus. Les entretiens ont été menés auprès de représentants de quatre types d'administrations publiques : les administrations centrales, les arrondissements, les conseils régionaux et les institutions de retraite et de prévoyance sociale. La saturation diffère d'un type d'administration à une autre. C'est pour cette raison que le nombre de représentants varie en fonction du type d'administration publique.

3. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE QUALITATIVE

Dans cette section les données recueillies lors des entretiens convergentes sont analysées.

3.1. CONSTITUTION DE L'ECHANTILLON

Il faut d'abord préciser que notre enquête exploratoire s'est déroulée entre Janvier et Juillet 2017. La longueur du processus s'explique par le fait que nous avons été conduits à mener de nombreux allers et retours entre la théorie, le terrain et l'analyse ainsi que la difficulté d'avoir les rendez-vous avec les représentants des administrations publiques.

Notre état des lieux du contexte administratif marocain nous a permis de distinguer différents types d'administrations publiques à savoir :

- Les administrations centrales,
- Les conseils régionaux,
- Les collectivités locales (nous avons choisi les arrondissements dans le cadre de cette étude),
- Les institutions de retraite et de prévoyance sociale.

Les entretiens ont été menés de ce fait auprès d'un échantillon de personnes représentants chaque type d'administrations mentionnées ci-dessus.

Les administrations centrales

Le nombre de représentants des administrations centrales ayant participé à nos entretiens est au nombre de 12 :

- Trésorerie Générale du Royaume (TGR)
- Ministère de l'agriculture et de la pêche maritime/département de
- Direction Générale des Impôts (DGI)
- Centre Régional d'Investissement (CRI) Rabat
- Ministère de la santé

- Ministère du travail et de l'insertion professionnelle
- Ministère de l'industrie, du commerce, de l'investissement et de l'économie numérique
- Le Ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social
- Ministère de la justice et des libertés
- Ministère de la jeunesse et des sports
- Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur & de la Recherche Scientifique
- La Poste Maroc

Les conseils régionaux

L'échantillon se compose de 12 représentants des conseils régionaux :

- Conseil régional de Tanger-Tétouan- Al Hoceima
- Conseil régional de l'Oriental
- Conseil de la région Fès-Meknès
- Conseil de Rabat-Salé-Kénitra
- Conseil régional de Béni Mellal-Khénifra
- Conseil régional de Casablanca-Settat
- Conseil régional de Marrakech-Safi
- Conseil régional de Drâa-Tafilalet
- Conseil régional de Sous-Massa
- Conseil régional de Guelmim-Oued Noun
- Conseil régional de Laâyoune-Saguia al Hamra
- Conseil régional de Ed Dakhla-Oued ed Dahab

Les arrondissements

L'échantillon pour ce type d'administration publique se compose de 8 arrondissements urbains et 7 arrondissements ruraux.

Arrondissements urbains :

- Agdal-Ryad
- Tiflet

- Gueliz
- Agadir
- Azemour
- El Borouj
- Tanger-Medina
- Ain Chock

Arrondissements ruraux :

- Sehoul
- Sidi Bouknadel
- Maaziz
- Amskroud (Région de Souss Massa Draâ)
- Chtouka (Région Doukkala Abda)
- Tiztonin (Nador)
- Bab Boudir (Taza)

Les institutions de retraite et de prévoyance sociale

Nous avons choisi 5 institutions de retraite et de prévoyance sociale pour mener nos entretiens à savoir :

- La Caisse Marocaine de Retraite (CMR)
- Le Régime Collectif d'Allocation de Retraite (RCAR)
- La Caisse Nationale des Organisme de prévoyance Sociale (CNOPS)
- La Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS)
- La Caisse Nationale de Retraite et Assurance (CNR)

3.2. METHODE D'ANALYSE DES RESULTATS

Pour analyser et interpréter le contenu de nos interviews, nous avons eu recours à la matrice à groupements conceptuels issue des travaux de Huberman et Miles (1991). Selon ces auteurs, la construction de matrices vise en effet à organiser les données de façon à voir « ce qui se passe » ou à expliquer pourquoi les choses se passent ainsi. Les matrices les plus simples prennent en compte deux dimensions. Elles peuvent toutefois être de plus grande complexité et intégrer plusieurs

dimensions. Chacune des questions de recherche peut faire l'objet d'une série de matrices. On peut réaliser des matrices non ordonnées (données classées dans des lignes et des colonnes reprenant une par une des catégories descriptives) ou ordonnées (selon l'amplitude ou l'intensité d'une variable, l'ordre chronologique, ...). En fait, il n'existe pas de canons immuables en matière de conception de matrices. L'essentiel est qu'elles soient fonctionnelles pour apporter des réponses plausibles aux questions posées.

- Construction de la matrice

Dans notre étude huit questions ont été posées que nous avons regroupé en trois thèmes à savoir : la connaissance sur le CRM/CiRM, l'e-administration et les ressources organisationnelles et technologiques. Ces thèmes font l'objet de la ligne de la matrice.

Quant à la colonne relative aux répondants, nous l'avons décomposé selon le type d'administrations publiques représentant notre échantillon. Pour des raisons de confidentialité, le nom des répondants ne sera pas repris dans le rapport final mais plutôt par le nom de l'administration qu'ils représentent.

- Analyse des données de la matrice

Une lecture ligne par ligne permet de dégager une idée succincte de chaque administrateur et de vérifier une première fois la relation entre les réponses aux différentes questions.

Une lecture colonne par colonne permet quant à elle d'établir d'une part des comparaisons entre le même type d'administrations sur l'efficacité de leur stratégie CiRM et d'autre part des confrontations entre les différents types d'administrations retenues.

4. LES RESULTATS DE L'ETUDE QUALITATIVE

Cette partie est consacrée à la présentation des résultats de l'analyse de la matrice à groupements conceptuels élaborée sur l'ensemble des 44 entretiens.

Ces interviews avaient pour but de répondre qualitativement à trois grandes catégories de questions devant permettre de mieux appréhender notre sujet de recherche : la connaissance en matière du CRM/CiRM, l'e-administration et enfin le contexte organisationnel et technologique des administrations publiques marocaines.

Nous exposons dans ce qui suit, les résultats de notre analyse en tentant de répondre à ces différentes questions. Pour chaque thème, l'analyse a été effectuée en structurant l'interprétation progressive des résultats en fonction d'une confrontation entre la revue de la littérature et les propos des répondants.

4.1 CONNAISSANCE SUR LE CRM/CIRM

Dans notre recherche, deux questions d'ouverture ont été initialement envisagées : Permettez-moi de débiter cette discussion en vous demandant de nous définir le CRM ou gestion de la relation client dans le secteur privé ? Selon vous cette stratégie de gestion peut-elle être utilisée dans le secteur public ?

En réponse à ces questions, deux tendances sont à retenir dans le discours des interviewés : une catégorie de répondants ayant une certaine compréhension holistique en matière de marketing (administrations centrales et institutions de retraite et de prévoyance sociale) et une seconde catégorie ayant une connaissance plus étroite (conseils régionaux et arrondissements). Par conséquent, les définitions ont suivi une compréhension étroite ou très large. Des définitions plus étroites l'ont limité à la prise en charge des services à travers différents canaux et à la prestation de services.

De plus, aucune des personnes interrogées n'a utilisé ou n'a entendu parler du terme CiRM avant que les entretiens ne soient menés. Néanmoins, un ensemble d'idées récurrentes détenues par des administrateurs ont été identifiés tout au long de l'étude.

Tout d'abord, la plupart ont défini le CRM comme étant une stratégie qui consiste à établir une relation étroite avec le client, savoir apprendre ses besoins, ses comportements et ses interactions avec une entreprise.

Quelques représentants des administrations centrales ont souligné des différences diverses mais très spécifiques entre le CRM privé et public. Contrairement au secteur privé, les administrations publiques ont moins besoin de relations individuelles avec les citoyens.

Certains administrateurs pensent également que la relation entre les citoyens et l'administration publique se produit généralement en association avec des expériences négatives. Comme l'a souligné le fonctionnaire de la direction générale des impôts (DGI) :

« Le seul contact que les citoyens ont avec notre administration est lorsqu'ils paient leurs impôts et c'est une chose négative ! ».

Tous les interlocuteurs des institutions de retraite et de prévoyance sociale ont souligné que l'usage du CRM dans le secteur public repose sur une philosophie différente et des objectifs différents du CRM privé. Le CiRM consiste selon eux à « *fournir des services publics et non à vendre des biens* ». Quelques interviewés, ont soutenu que la relation entre le citoyen et l'administration publique pourrait ne pas être une priorité du tout, sauf dans des domaines spécifiques tels que les

services humains. D'autres ont souligné que le CiRM serait l'une des principales missions définissant l'existence même du gouvernement.

En général, les concepts de CRM et de service à la clientèle sont difficiles à réaliser dans les administrations publiques en raison du monopole du service public. Comme l'a noté un fonctionnaire du ministère de la santé :

« Ce que les gens ne comprennent pas, c'est combien de travail nous faisons [ce qui n'est pas visible pour eux]. Nous faisons un grand nombre de choses très efficacement, très bien, et nous livrons. Mais, je pense que c'est là que le gouvernement ne se vend pas lui aussi. [...] »

D'autres ont souligné qu'il y a une limite à l'orientation citoyenne causée par le budget. Comme l'a déclaré un représentant du conseil régional de Guelmim-Oued Noun :

« [...] il y a une certaine inégalité dans la distribution des budgets entre les différentes régions ».

Deux objectifs de CiRM ont émergé tout au long des entretiens. D'une part, de nombreux administrateurs ont déclaré que l'objectif était d'accroître la satisfaction des citoyens par les mesures prises (par exemple, la prestation de services adaptée). D'autre part, le CiRM a été compris comme la recherche de l'institutionnalisation de l'objectif sous-jacent d'améliorer la responsabilité et la performance du gouvernement.

Les administrateurs ont limité la définition du CiRM au fait de fournir un accès facile à l'administration publique et à veiller à ce que les services soient livrés ou ont une compréhension très large. Le représentant de la RCAR a dit :

« Je ne pense pas que le CRM soit une chose en soi. Ce n'est pas un centre d'appel. C'est une intégration totale de la culture d'une organisation : la manière dont une organisation est structurée, ses technologies de l'information, ses personnes, bien évidemment, si elle est utilisée pour satisfaire le client. Des outils tels que les centres d'appels ne sont que des outils qui aident le client. Mais si vous obtenez ces demandes de service et que la culture de votre organisation n'est pas adaptée à l'attention du client, vous serez une catastrophe [...] »

Le représentant du ministère de la justice et des libertés a estimé que CiRM et e-administration étaient les mêmes :

« Il s'agit du service et de l'exécution de ce service. Peu importe qui le fait. C'est comme notre portail. [...] Il s'agit de la façon dont les citoyens communiquent avec l'administration publique ».

Quant à la perception du citoyen et de sa valeur : la majorité s'est référée au citoyen comme leur usager-client, qui devait être traité avec respect et de manière honnête pour créer une certaine valeur publique.

Enfin, aucune des personnes interrogées n'a appuyé l'idée de créer un profil citoyen basé sur des interactions et d'autres informations. A partir de ces résultats nous tirons notre premier constat :

Constat 1 : Une Compréhension étroite du CRM/CiRM dans les administrations publiques surtout au niveau des arrondissements et conseils régionaux.

4.2 L'E-ADMINISTRATION

En se référant à la matrice, les résultats ont révélé que les administrations centrales ainsi que les institutions de retraite et de prévoyance sociale sont plus développées en matière d'e-administration que les arrondissements et les conseils régionaux.

Tout d'abord, la majorité des fonctionnaires des administrations centrales et des institutions de retraite et de prévoyance sociale définissent l'e-réputation comme étant la « e-image » c'est-à-dire leur présence et l'image qu'elles véhiculent sur le Web. Ces deux administrations donnent beaucoup d'importance à cette e-réputation. En effet, elles disposent toutes d'un Portail Web qui est constamment mis à jour. Comme a déclaré le représentant de la Poste Maroc :

« Il s'agit en fait de tous les télé-services mis à la disposition des citoyens. Les avantages d'être présent sur le web sont la proximité avec le citoyen, la facilité d'accès à l'information et aussi la réduction des coûts de déplacement. [...] Nous essayons de proposer à travers notre site web un maximum de e-services [...] ».

Un représentant de la RCAR a ajouté :

« Nous avons digitalisé entièrement nos services clients [...] ils peuvent suivre à travers notre portail le traitement de l'ensemble de leurs requêtes, réclamations et demandes d'information et ce depuis le dépôt jusqu'à la finalisation du traitement ».

De plus toutes les institutions de retraite et de prévoyance sociale ne se limitent pas seulement au portail web dans leur stratégie de digitalisation. Elles donnent beaucoup d'intérêt à leur présence sur les réseaux sociaux. Les cinq institutions sont présentes sur Facebook. Quant à la RCAR et la CNRA leur stratégie va au-delà, elles sont mêmes présentes sur Twitter, Youtube, Google+ et LinkedIn et ont créé une application mobile permettant au citoyen-client d'être toujours en interaction avec ces institutions. Dans ce sens, selon un communiqué de presse du pôle

prévoyance de la CDG, ils ont déclaré : « [...] *Le Pôle Prévoyance a également franchi un pas important dans la modernisation et la simplification de son mode de communication et d'information envers le citoyen en mettant en place, à partir du 1er Septembre 2017, une chaîne Web Tv et une chaîne Web Radio permettant aux clients de la CNRA et du RCAR de suivre les nouveautés en termes de services et de prestations et d'être informés sur le fonctionnement des deux organismes. Ces deux chaînes sont accessibles sur nos deux sites web ainsi que sur nos réseaux sociaux* ».

Notons que quelques ministères sont présents sur Facebook comme le ministère de l'éducation nationale ou encore celui de la jeunesse et des sports. Seul le ministère du travail et de l'insertion professionnelle est présent sur Facebook, Twitter et Youtube. Pour les autres ministères, la présence sur les réseaux sociaux est un projet en cours de réalisation.

Quant aux conseils régionaux et les arrondissements, l'importance accordée à l'e-administration est quasiment absente. Quelques fonctionnaires ont pu définir la notion d'e-réputation et d'e-administration. Le représentant du conseil régional de Drâa-Tafilalet a dit :

« L'e-administration selon moi, est la présence sur internet ce qui permet de mettre à la disposition du citoyen l'information dont il a besoin ».

Le conseil régional de l'Oriental est le seul qui dispose d'un portail web. Aucun des deux types d'administrations n'est présent sur les réseaux sociaux. L'interviewé de l'arrondissement rural de Bab Boudir a déclaré :

« On n'a même pas une alimentation en électricité qui est stable alors pourquoi penser à cette e-administration ».

Ainsi nous tirons de ces résultats notre deuxième constat :

Constat 2 : Aucune stratégie e-administration n'est mise en œuvre au niveau des arrondissements et conseils régionaux alors qu'elles ont une plus grande proximité avec le citoyen.

4.3 CONTEXTE ORGANISATIONNEL ET TECHNOLOGIQUE

Comme pour l'e-administration, la lecture de la matrice nous a permis de scinder les administrations en deux groupes selon les ressources organisationnelles et technologiques mises en œuvre pour mener à bien une stratégie CiRM à savoir les ministères et institutions de retraite et de prévoyance sociale d'une part et les arrondissements et conseils régionaux d'autre part.

De plus, dans notre revue de la littérature qui a précédé la phase qualitative, nous avons relevé un certain nombre de ressources en se basant sur l'approche « Ressource Based View » et la proposition d'une chaîne de valeur du modèle CiRM qui jouent un rôle important dans le développement et le maintien des efforts en marketing relationnel ou en stratégie CiRM (El Yachoui et Aoamri, 2017). Nous nous sommes inspirés de ces développements théoriques afin de préciser davantage nos questionnements et centrer notre débat.

La première ressource évoquée dont l'importance est primordiale est l'engagement relationnel des agents des administrations publiques. En d'autres termes, ces administrations mettent-elles un personnel qualifié pour gérer la relation avec les citoyens-usagers-clients ? De ce fait nous avons posé deux questions nous permettant de répondre à cette problématique : *disposez-vous d'un accueil et d'un service d'orientation des citoyens ? Et disposez-vous d'un service de communication permettant d'interagir avec le citoyen ?*

Concernant les administrations centrales et les institutions de retraite et de prévoyance sociale, toutes disposent d'un agent à l'accueil permettant d'informer et d'orienter les citoyens. Certaines ont même un service d'orientation des citoyens comme le cas de la CNSS.

Quant au mode de gestion de la relation avec le citoyen, ces deux types d'administrations disposent d'un service de communication interne et externe permettant d'interagir avec le citoyen-usager-client. Des administrations ont optimisé d'avantage leur stratégie CiRM en mettant en place une direction de la relation clientèle (CNSS, RCAR, CNRA, la Poste Maroc).

Cependant au niveau des arrondissements et conseils régionaux, la situation est plutôt désastreuse. Aucun arrondissement ne dispose d'un accueil en bonne et due forme. Quelques conseils régionaux en disposent, dans d'autres il s'agit d'un agent de sécurité qui s'occupe de l'accueil et l'orientation des citoyens.

Nous retrouvons cette disparité entre les deux catégories d'administrations au niveau des infrastructures technologiques (2^{ème} ressource). La gestion des files d'attente est informatisée au niveau des administrations centrales et institutions de retraite et de prévoyance sociale contrairement aux arrondissements et conseils régionaux.

S'ajoute à cela la gestion des réclamations et des requêtes des citoyens. D'une part, comme mentionné précédemment, les administrations ayant développé une stratégie e-administration gèrent leurs réclamations et requêtes tant au niveau de leur direction ou bureau d'ordre (physique) qu'au niveau de leur portail web. Pour les ministères une plateforme a même été créée : [khidmat-](#)

almostahlik.ma à travers laquelle le citoyen peut déposer et suivre sa réclamation en ligne. Un autre exemple, celui du ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime qui a mis en place un « centre d'information » afin d'être à l'écoute des agriculteurs et permettre la remontée des informations. La gestion des réclamations se fait aussi à travers les centres d'appels.

D'autre part, la gestion des réclamations au niveau des arrondissements et conseils régionaux se fait encore à travers « le registre noir » au niveau du bureau d'ordre. La majorité des arrondissements ne disposent même pas d'un ordinateur. Les arrondissements ruraux se plaignent du manque de ressources. Comme a déclaré le représentant de l'arrondissement rural de Bab Boudir :

« [...] il arrive aussi aux citoyens de récupérer leurs actes de naissance et d'effectuer leurs réclamations le jour du souk de la semaine ».

De plus, les administrations centrales et institutions de retraite et de prévoyance sociale disposent d'un service informatique ou d'un service des systèmes d'informations (SI) permettant de gérer leur portail web et leur présence sur les réseaux sociaux. La DGI par exemple dispose d'un service de développement des portails et des télé-services ou encore la Poste Maroc qui possède un « Pole Poste Digitale ». D'autres externalisent la fonction de Community Manager pour la gestion de leur page Facebook (Ministère de la jeunesse et des sports). De ces résultats découle notre troisième constat :

Constat 3 : Manque voire absence de ressources organisationnelles et technologiques au niveau des arrondissements et conseils régionaux pour mener une stratégie CiRM.

CONCLUSION ET DISCUSSION

Dans cet article, une étude sur la gestion de la relation entre les administrations publiques et les citoyens-usagers-clients au Maroc a été présentée. Nous avons utilisé la méthode des interviews convergentes pour mener cette enquête. Les constats dérivant de cette enquête peuvent être confirmés par comparaison avec de nouvelles données dans des recherches futures et servir ainsi de point de départ pour développer des méthodes et techniques permettant la mise en œuvre efficace et efficiente du CiRM dans les administrations publiques marocaines.

Les résultats montrent que le CiRM dans les administrations publiques marocaines est encore dans une phase embryonnaire malgré de nombreuses initiatives. Les administrations publiques

interrogées n'ont pas encore formulé de stratégies claires en matière de CiRM. Il y a encore une reconnaissance limitée de la nécessité d'un CiRM à un niveau stratégique et, en général, il n'existe pas d'approche client intégrée. Cela vaut même pour les administrations centrales ou d'autres grandes agences urbaines.

Il est difficile de soutenir qu'il existe une explication unique et indiscutable à ces résultats. Cela peut être dû à des facteurs culturels. En effet, sur le plan des rapports administration-citoyen, la quasi-totalité de nos pratiques ont été inspirées par un modèle étranger, aujourd'hui absolument dépassé. L'autorité, les notions confuses d'intérêt général, intérêt public, ordre public ou intérêt de service sont les principaux fondements de l'administration publique marocaine, où le manque de concertation publique est prépondérant.

Un autre facteur, celui de la négligence du personnel de l'administration qui par conséquent provoque une accumulation d'importants retards dans le fonctionnement de l'appareil administratif et surtout en termes d'engagement relationnel avec le citoyen et donc l'implémentation d'une stratégie CiRM efficace. Il est évident, qu'à travers un comportement négatif, tout changement et effort de réforme sont bloqués.

Nous pouvons aussi parler de myopie marketing dans le secteur public (El Yachoui et Aomari, 2016) suite à l'absence de définition de son cœur de métier. L'administration publique marocaine met donc en péril sa croissance en raison de son manque d'orientation marketing.

Un dernier facteur d'ordre économique, celui de l'iniquité dans l'allocation des ressources entre les différentes régions et la négligence du rural.

Ainsi, les principales recommandations que nous proposons aux organisations publiques sont la collaboration entre les différentes administrations, l'optimisation des ressources organisationnelles et technologiques en établissant une infrastructure TIC efficace et efficiente et en passant d'une approche orientée service vers une approche citoyen-usager-client.

BIBLIOGRAPHIE

- Aasker, D.A., Kumar, V. et Day, G.S. (2001), *Marketing research, 7th edn, John Wiley & Sons*, New York.
- Abramson, M.A., Morin, T.L. (2003), *E-Govcmment 2003, Rowman&Littlefield*, Boulder.
- Accenture (2003), *CRM in Gouvernement in Bridging the Gaps*".
- Albrecht, K. (1993), Total quality service, *Quality Digest*, January. 26-2.
- Ashford, R., Rowley, J. I lack, F. (2002). Electronic Public Service Delivery through Online Kiosks: The User's Perspective, in: *Trnunmuller. R.L., Klaus (Ed.)*.

Bleyer, M., Saliterer, I. (2004), Vom Customer Relationship Management (CRM) zum Public/Citizen Relationship Management, *Verwaltung und Management*. 10, 6, 1-9.

Cadow, J. (1999), The Quest for Electronic Government: A Defining Vision, Institute for Electronic Government, *IBM Corp., Washington*.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. et Gronhaug, K., (2001), Qualitative Marketing Research, *Sage Publications*, London

Cook, M.E. (2000), What Citizens Want from E-Government". Center for Technology in Government. *SUNY at Albany*, Albany.

Dick, B. 1990, Convergent Interviewing, *Interchange*, Brisbane.

El Yachoui, M., Aomari, A. (2017), Le processus de création de valeur citoyen-usager-client dans les administrations publiques à travers la Resource Based View, 3^{ème} édition du *Workshop International en Management (WIM 2017)*, ENCG Kenitra, Mai 2017.

El Yachoui, M. (2016), The marketing myopia in the Moroccan Public Administrations, *International Journal of Economics, Finance and Business Management Studies*, Vol. 2, Issue 1.

El Yachoui, M., Aomari, A. (2015), Dematerialization and Use of Social Networks in Public Administrations: Emergence of Citizen Relationship Management (CiRM) in Morocco, *Journal of Global Academic Institute Business & Economics*, Vol. 1, No. 2, 134–149.

Fountain, J.E. (2001), Building the Virtual State-Information Technology and Institutional Change. *The Brookings Institution*, Washington.

Freeland, J. (2002), The ultimate CRM handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability". *McGraw-Hill*. New York.

Gore, A. (1993), Creating a Government That Works Better and Costs Less: Report of the National Performance Review, *Random House*. New York.

Gummesson, E., Lehtinen, U. et Gronroos, C. (1997), Comment on Nordic perspectives on relationship marketing, *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 1, pp. 10-6.

Harker, M.J. (1999) "Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol 17, No. 1, pp 13-20.

Hewson consulting group (2002), Customer Relationship Management in the Public Sector.

Janssen, M. et Wagenaar, R. (2002), Customer Relationship Management in E-government: A Dutch Survey", *European Conference on E-Government*, St Catherine's College Oxford, UK, 1-2 October, 227-238.

Kannabiran G., Xavier M. J., Anantharaaj A. (2004), Enabling E-Governance through citizen relationship management-concept, model and applications, p. 223-225

Kavanagh, S. (2001), Constituent Relationship Management Systems: A Primer for Public Managers, *Government Finance Review*. April, 1-5.

Kibler, L.I., Bogumil, J., Greifstein, R., Wiechmann, E. (1997). *Modeme Zeiten im Rathaus?*" Edition Sigma, Berlin.

Maykut, P., Morehouse, R. (1994), *Beginning Qualitative Research: A Philosophical and Practical Guide*, Burgess Science Press.

Nair, G.S. et Riege, A.M. (1995), Convergent interviewing to refine the research problem of a PhD thesis, paper presented at Marketing Educators' and Researchers', *International Conference*, Gold Coast, Australia.

Neuman, W.L. (2000), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, 4th edn, Allyn and Bacon, Boston.

Patton, M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd edn, Sage Publications, Newbury Park.

Rao, S. et Perry, C. (2004), Convergent interviewing to build a theory in under-researched areas: principles and an example investigation of the role of the Internet in inter-firm relationships, *Qualitative Market Research: An International Journal*, forthcoming.

Rigby, D. K. / Reichheld, F. F. / Scheffer, P. (2002). CRM wie Sie die vier größten Fehler vermeiden, *Harvard Businessmanager*, 55 ff.

Richter, P., Cornford, J., McLoughlin, I. (2005), The e-Citizen as talk, as text and as technology: CRM and e-Government, *Electronic Journal of e-Government*, 2. 3, 207-218.

Rohr, J. (1986). To run a constitution: The legitimacy of the administrative state. *Lawrence : University Press of Kansas*.

Saadoun, M. (2010), De la CRM au E-CRM et M-CRM : L'art de fidéliser coûte que coûte son client, *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing (REMAREM)*, No. 2 et 3, 37-56.

Sharpe, R. (2000), Citizen Preference-Measuring the acceptability of E-channel, *Kable Ltd.*, London.

Shellong A. (2007), Harvard University and J.W Goethe University, Citizen Relation Management, *Encyclopedia of Digital Governement*, Idea Group.

Souder, D. (2001), CRM Improves Citizen Service in Fairfax County, *Public Management*, 83, 14-17.

Swiss, J.E. (1992), Adapting Total Quality Management (TQM) to Government, *Public Administration Review*, 52, 4. 356-362.

Trostman, T. / Lewy S. (2002), CERM- Citizen Encounter and Relationship Management, *eGov Präsens*. 2. 2, 32-35.

Waldo, D. (1984). The administrative state (2nd ed.). New York: Homes and Meier. (Original work published 1948).

Woodward, T. (1997), Identifying and measuring customer-based brand equity and its elements for a service industry, unpublished PhD thesis, School of Marketing and International Business, Queensland University of Technology, Brisbane.'