



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



**INSTITUT SUPERIEUR DE GESTION DES ENTREPRISES ET DES
ORGANISATIONS**

**MEMOIRE EN VUE DE L'OBTENTION
DE LA MAITRISE PROFESSIONNALISEE DE GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS
(1ère PROMOTION)**

THEME

***ENJEUX DU MARKETING DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE :
CAS DE LA POSTE DU SENEGAL***

PRESENTE ET SOUTENU PAR :
Mr : Issa HIE

SOUS LA DIRECTION DE :
Mr : Ahmadou TRAORE
Directeur de l'Institut Supérieur
de Gestion des Entreprises
et des Organisations du CESAG

DEDICACE

Je dédie ce travail à :

- Mon père feu Bièkoli HIE : le germe que vous avez laissé devient une plante. Que le tout puissant vous reçoive dans son royaume parmi les enfants du paradis.
- Ma mère Kobana HIE : Vous n'avez ménagé aucun effort pour avoir fait de moi ce que je suis. Que dieu vous donne longue vie.
- Mon épouse Fatimata : Tu m'a toujours cru et soutenu. Sois comblée par ce travail.
- Mes filles Kouvibana Aïda HIE et Kobana Nafissatou HIE : Ce travail est certes pour vous un exemple, mais à surpasser.
- Monsieur Souleymane SAMAKE sous directeur de l'ISGEO/CESAG : Vous nous quittiez au moment où nous étions en pleine formation dans ce programme de la MPGEO. C'est avec tristesse et regret que nous avons appris votre décès. Que la terre vous soit légère.

A tous nos regrettés disparus « que vos illustres âmes reposent en paix :
« Amen »

REMERCIEMENTS

Ce travail est le fruit de l'effort de tous ceux qui m'ont aidé pour sa réalisation ; qu'ils en soient remerciés.

Mes remerciements vont en particulier à :

- La direction générale de la Poste du Burkina Faso qui a bien voulu accepter de financer cette formation ;
- Mon directeur de mémoire monsieur Ahmadou TRAORE : malgré vos contraintes de temps vous avez accepté de m'encadrer. Durant cet encadrement, vous m'avez transmis toute votre rigueur méthodologique. Merci infiniment ;
- Monsieur Pape Demba NDIAYE chef de département commercial de la Poste du Sénégal : vos conseils et vos directives m'ont beaucoup éclairé ;
- L'ensemble du personnel de la Poste du Sénégal pour la sincérité de ses rapports professionnels et humains ;
- Mes amis Madiop SECK et Bakari BARRO pour la chaleur humaine et les soutiens multiformes dont vous m'avez comblé
- Monsieur Ibrahima FALL, Madame Aby SANE, tout le corps professoral et le personnel d'appui du CESAG pour la qualité de l'encadrement et des enseignements reçus ;
- Mes compagnons de la MPGEO pour l'ambiance sympathique qui a régné entre nous pendant le stage de formation.

SOMMAIRE

Pages

DEDICACES	I
REMERCIEMENTS	II
TABLES DE MATIERES	III
LISTES DES SIGLES ET ABREVIATIONS	IV
TABLEAUX ET FIGURES	V
ANNEXES	VI
INTRODUCTION GENERALE	1
 CHAPITRE 1 : LA PROBLEMATIQUE DU MARKETING DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE	 8
 I- GENERALITES SUR LE MARKETING	 8
I-1- DEFINITION DU MARKETING	8
I-2- RAPPELS HISTORIQUES DU MARKETING	9
I-3 - Importance du marketing	10
<i>I-3-1- Défi de recherche de la qualité de service</i>	11
<i>I-3-2- Exigences économiques et financières</i>	11
<i>I-3-3- Enjeux technologiques</i>	11
<i>I-3-4- Défi sociopsychologique et culturel</i>	12
<i>I-3-5- Les enjeux commerciaux et comptables</i>	12
 II- LES SPECIFICITES DES ENTREPRISES DE SERVICES	 12
II-1- Le système de production des services	12
II-2- Quelles peuvent être les contraintes liées à l'introduction du marketing dans les entreprises publiques Sénégalaises ?	15
 III- ENVIRONNEMENT COMMERCIAL	 16
III-1- Cadre économique	17
III-2- Environnement technologique	17

III-3- Environnement politico-légal	18
IV- L'OMNIPRESENCE DE LA CONCURRENCE	18
IV-1- Caractéristiques de la concurrence	18
IV-2- Difficultés des entreprises publiques Sénégalaises dans la concurrence	20
IV- Le monopole et le service public	22
IV-1- <u>Qu'est-ce que le service public</u>	22
IV-2- <u>Service public et entreprise</u>	23
V- QUE PEUT APPORTER LE MARKETING A NOS ENTREPRISES ?	24
V-1- Une adaptation des produits au marché	24
V-2- Une vision à long terme de l'entreprise	26
V-3- Une synergie (Comment le mix peut-il créer une synergie ?)	26
CHAPITRE 2 : LA POSTE ET SON ENVIRONNEMENT	28
I- LA PRESENTATION DE LA POSTE	28
I-1- LE STATUT JURIDIQUE	28
I-2 -LES MISSIONS DE LA POSTE	28
I-3- CADRE ORGANISATIONEL	29
II- ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA POSTE	29
II-1 ANALYSE EXTERNE	29
II-1-1 <u>MACRO ENVIRONNEMENT</u>	29
<i>II-1-1-1- CADRE ECONOMIQUE</i>	29
<i>II-1-1-2- SITUATION INSTITUTIONNELLE ET REGLEMENTAIRE</i>	30
<i>II-1-1-3- ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE</i>	31
II-1-2 <u>ANALYSE SECTORIELLE</u>	31
<i>II-1-2-1- MARCHE - DEMANDE – CLIENTELE</i>	31
<i>II-1-2-2- CONCURRENCE</i>	33
II-1-3- <u>LA DISTRIBUTION</u>	35
II-2 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE LA POSTE	36
II-2-1 ORGANISATION COMMERCIALE	36

II-2-2 LES VARIABLES DU MARKETING-MIX	37
<i>II-2-2-1-LA POLITIQUE DU PRODUIT</i>	37
<i>II-2-2-2-LA POLITIQUE DE PRIX</i>	42
<i>II-2-2-3-LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION</i>	43
<i>II-2-2-3-LA POLITIQUE DE COMMUNICATION</i>	46

Chapitre 1 : Méthodologie et Opérationnalisation

des études	50
I- Les objectifs	50
II- La méthodologie	50
II-1- Les études Qualitatives	50
<i>II-1-1-Public cible</i>	51
<i>II-1-2-Personnes rencontrées</i>	52
<i>II-1-3-Traitement</i>	52
II-2-Les études quantitatives	53
<i>II-2-1-Populations étudiées</i>	53
<i>II-2-1-1-l'échantillonnage des particuliers</i>	53
<i>II-2-1-2- L' échantillonnage des entreprises et organisations assimilées</i>	54
<i>II-2-2-Questionnaires des (confère annexe 2)</i>	54
<i>II-2-2-1- Les questions dichotomiques</i>	54
<i>II-2-2-2-Les questions à choix multiples</i>	55
<i>II-2-3-Administration des questionnaires</i>	55
<i>II-2-3-1-Particuliers</i>	55
<i>II-2-3-2-Les entreprises et organismes assimilés</i>	56

Chapitre 2 : Analyse des résultats et Recommandations

I- Analyse des résultats	57
<i>I-1-Analyse de résultats des études qualitatives</i>	57
<i>I-1-1-Comment définissent-ils le marketing ?</i>	57
<i>I-1-2-Quelle importance accordent-ils au marketing ?</i>	58
<i>I-1-3-Leur degré de connaissance du marketing</i>	60

<u>I-2- Analyse de résultats des études quantitatives</u>	61
I-2-1-Clients particuliers	62
<u>I-2-1-1 Les tris à plats</u>	62
<u>I-2-1-2-Les tris croisés</u>	66
I-2-2-Clients entreprises	68
<u>I-2-2-1-Les tris à plats</u>	68
<u>I-2-2-2- Les tris croisés</u>	70
II- Recommandations	73
II-1-Alternatives stratégiques	74
<u>II-1-1-stratégies possibles</u>	74
<u>II- 1-2-Stratégie recommandée à la Poste</u>	75
II-2- La fonction marketing	75
<u>II-2-1- L'organisation marketing</u>	75
II-2-2-Marketing mix et actions associées	77
<u>II-2-2-1- Les produits postaux et financiers</u>	77
<u>II-2-2-2-Le prix</u>	79
<u>II-2-2-3-La distribution</u>	79
II-3- Autres perspectives	80
Conclusion Générale	82
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES	84

ABREVIATIONS ET SIGLES

U.P.U : Union Postale Universelle

IMCE : Institut Mondial des Caisses d'Epargne

UAPT : Union africaine des Postes et télécommunications

NTIC : Nouvelles Technologies de l'information et de la communication

DCR : Direction Commerciale et du Réseau

CNE : Caisse Nationale d'Epargne

CCP : Centre des Chèques Postaux

EMS : Express Mail Service

PERC : Plan Epargne Retraite Complémentaire

M. A : Machine à Affranchir

B.P : Boîte Postale

PLV : Publicité sur les lieux de vente

CNT : Centre National de Tri

D.E : Data Entry

SPSS : Statistical Package for Social Sciences

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1 : Problèmes fréquents dans les entités du secteur public africain de 1995-2000

Tableau 2 : Composition du courrier selon l'origine et la destination, au Sénégal

Tableau 3 : Situation du plan épargne retraite complémentaire (p.e.r.c)

Tableau 4 : Situation de quelques bureaux de Poste du Sénégal

FIGURES

Figure 1 : Le modèle Michael PORTER

Figure 2 : Schémas directeur de communication institutionnelle de la Poste du Sénégal

Figure 3 : Shémas directeur de communication commerciale de la Poste du Sénégal

ANNEXES

ANNEXE 1 : Répartition des recettes budgétaires

ANNEXE 2 : Fiche d'enquêtes réalisées

ANNEXE 3 : Données SPSS sur les enquêtes effectuées

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

1-Contexte

Dans la plupart des pays du monde, les secteurs dits stratégiques (poste, télécommunication, santé, sécurité ...), ont été ou sont des « domaines réservés » de l'Etat.

Les pays africains indépendants ne sembleraient pas avoir hésité à prendre l'exemple des anciennes puissances coloniales qui demeurent encore leurs références en matière de politiques économiques et de développement.

Des entreprises nationales ou nationalisées ont occupé pendant près de deux décennies (des années 1960 aux années 1980) le devant des instruments d'organisation des secteurs économiques aux premières heures de l'autonomie retrouvée. C'était le moment de gloire des économies centralisées. Des monopoles sont alors octroyés dans les secteurs jugés stratégiques. Le pouvoir y intervient pour diverses raisons : défendre les intérêts des citoyens, favoriser le maintien de certains équilibres, orienter les efforts vers certaines politiques sectorielles prioritaires etc.

Mais les mutations en cours depuis une vingtaine d'années vont faire changer d'options aux pays, à commencer par les grandes puissances.

Dès 1973 avec la première crise pétrolière, le ralentissement des échanges sonna le glas du protectionnisme et vit naître, entre autres, le système de change flottant. Le libéralisme économique, longtemps rejeté par beaucoup d'Etats-nations, faisait une entrée triomphale dans l'arène mondiale. « La concurrence s'installe véritablement même dans le domaine des activités protégées par le monopole postal (lettres dont le poids n'excède pas 5 grammes) »¹.

Ainsi, ce début du 21^e siècle, caractérisé par le règne de l'économie libéralisée, a, entre autres, défis à relever :

- ✱ La globalisation des marchés et la mondialisation des échanges ;
- ✱ Les progrès technologiques notamment avec les NTIC² ;
- ✱ Les mouvements d'intégrations régionales, sous régionales... ;

¹ Don Jacques Luciani Marketing News Décembre 1998 Union Postale Universelle page7

² Nouvelles technologies de l'information et de la communication

- ★ La stagnation économique ;
- ★ La recherche de la qualité de service ;
- ★ Le pouvoir impérial du client...

Les Etats africains ont évidemment suivi la marche comme en témoignent Allain Olivier et Renaud de MARICOURT : « ...en Afrique, les gouvernements de nombreux pays (...) tirent les leçons de l'échec massif du modèle autoritaire de développement ; ils mettent en veilleuse les structures mises en place à grands frais (entreprises d'Etat, offices de commercialisation...) et qui ont démontré leur inadéquation pour revenir au modèle libéral, plus apte à les sortir de leur état d'extrême pénurie »³.

Ainsi, les entreprises détenant encore le monopole sont entrain de le perdre. Certaines d'entre elles vont être privatisées si elles ne le sont pas encore. Ceci en raison des exigences croissantes du consommateur. Les motivations sont diverses, les comportements sont tellement différents que la connaissance et les lois du marché sont indispensables à toute réussite. Par-là, le marketing apparaît comme le moyen le plus sûr pour l'entreprise de s'adapter à son environnement. C'est pourquoi d'ailleurs J.P Filippo affirme que : "la satisfaction des clients (par la fourniture de produits et /ou services de qualité) occupe une place élevée dans la hiérarchie des buts et objectifs de l'entreprise". De ce point de vue, l'entreprise doit adopter une démarche marketing qui consiste à considérer que son intérêt passe d'abord par l'intérêt du client et que "l'offre doit se conformer à la demande et non le contraire, d'où l'enchaînement suivant:

- ◇ Analyse des besoins du consommateur (marketing prospectif) ;
- ◇ Conception du produit (en fonction de l'analyse précédente) ;
- ◇ Action (marketing opérationnel) »⁴.

2-Problématique

L'internationalisation de l'économie libérale se poursuit inexorablement, le marché s'impose progressivement à l'ensemble de la planète, et ce phénomène porte le nom de mondialisation. Les règles du capitalisme

³«O.Allain et Renaud de MARICOURT pratique du marketing en Afrique » :EDICEF/AUPELF-Paris 1990 p.31

⁴ SOURCE : Pr. Samba DANKOCO cours de marketing PIFM/ 1999-2000

occidental, de transparence, de concurrence et de compétitivité semblent s'imposer lentement mais sûrement à l'ensemble des entreprises du monde.

Le Sénégal a ainsi vu naître des offices, sociétés d'Etat et d'Economie Mixte (OSEM) plus couramment connus sous l'appellation d'entreprises publiques ou semi-publiques selon que l'Etat est actionnaire majoritaire ou minoritaire. C'est dans cet ordre d'idée que la Société Nationale des Postes vit le jour le 27 novembre 1995 par décret n°95-1067.

Créée dans un souci de redynamiser le secteur postal en mettant fin à une gestion jugée plutôt insatisfaisante par l'Etat, la Poste va buter contre les affres de ses environnements internes et externes qui sont notamment:

- Crise organisationnelle

- Changements incessants d'organigrammes;
- Nominations intempestives de responsables commerciaux;

- Problèmes financiers

- Déficit chronique de la plupart des bureaux de Poste;
- Précarité de la trésorerie;
- Charges incontrôlées et croissantes;
- Difficultés à maîtriser les coûts;

- Difficultés commerciales

- Gestion approximative de la clientèle;
- Détérioration de l'image de marque de certains produits.

Du point de vue de certains responsables de la Poste du Sénégal que nous avons consultés, les causes de ces fonctionnements seraient liées à:

- L'absence d'un véritable projet d'entreprise;
- L'avènement des NTICS;
- Des pratiques acquises au moment où la Poste était une administration publique sans autonomie de gestion;
- L'arrivée des concurrents sur le marché postal autrefois sous monopole;
- L'insuffisance de formation des postiers sur les nouvelles méthodes de gestion.

Face à cette situation, des mesures multiformes de redressement telles que la restructuration, l'informatisation, les aides et appuis de partenaires (UPU,

Poste suisse, Poste française...) n'ont pas permis de ramener l'entreprise sur la trajectoire idéale.

Détenant le monopole postal sur le courrier n'excédant pas le poids de cinq (5) kilogrammes et ayant le statut de Société d'Etat, la Poste doit assumer une mission de service public.

Mais ses attributions ne lui ont pas permis de bien décoller et encore moins d'aller vers la réalisation de l'objectif ultime qui est le sien : Satisfaire les besoins des populations en matière de transport de l'information, de biens et des signes monétaires avec une efficacité économique acceptable.

Les difficultés et erreurs de gestion ont marqué son existence.

Pourtant, même si la mission de service public n'implique pas la satisfaction d'un actionnariat privé ou une finalité de profit, elle suppose en l'occurrence:

- la recherche d'un équilibre des comptes d'exploitation;
- la définition et le respect de certaines normes et critères de performance.

Ces deux aspects justifient l'indispensable compromis entre la politique d'équilibre financier et la politique sociale qui est le propre du service public. Ceci est d'autant plus vrai que la Poste évolue dans un secteur marchand à travers la tarification de la communication. Dans ce contexte, la Poste doit elle se conformer à ces exigences pour prospérer et assurer sa mission? Mais comment doit-elle s'y prendre avec l'ardoise des problèmes qui l'assaillent actuellement ?

Sans prétention de donner une réponse à ces questions, il est évident qu'une adaptation aux changements s'impose à la Poste. Toutes les fonctions de l'entreprise postale (production, finance, logistique et autres) sont importantes et nécessaires. Mais le contexte actuel donne comme facteur dominant et déterminant : "**le client roi**".

Cette réalité fait alors penser à la fonction commerciale ou mieux, au marketing.

Les responsables de la Poste du Sénégal, conscients de cet état des faits, voudraient s'appuyer sur le marketing pour améliorer les performances de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons choisi de mener la réflexion sur le thème : **enjeux du marketing dans une entreprise publique : cas de la Poste du Sénégal**

1-Objectifs de l'étude

A travers ce travail nous visons trois objectifs :

- ♦ Faire connaître les problèmes liés à l'introduction du marketing dans une entreprise prestataire de service à vocation sociale comme la Poste du Sénégal ;
- ♦ Diagnostiquer la situation commerciale actuelle en terme de forces et de faiblesses de la Poste du Sénégal
- ♦ Faire des suggestions pour l'amélioration.

2-Intérêt de l'étude

L'intérêt de ce mémoire réside à deux niveaux :

- ♦ Il permet de cerner avec précision la problématique commerciale à laquelle la Poste du Sénégal est contrainte en vue d'apporter notre contribution.
- ♦ Ce mémoire renseigne le lecteur sur les difficultés managériales des Postes africaines. Il permet au Cesag d'apprécier nos capacités de recherche et d'analyse.

3- Délimitation de l'étude

La Poste du Sénégal, malgré son statut de Société Nationale, reste une institution publique dont la vocation est sociale. Toutefois, les exigences de l'environnement actuel lui imposent l'obligation de fournir des prestations de grande qualité dont les produits générés devraient couvrir les charges. C'est à ce prix qu'elle pourra garantir sa survie et assurer son développement.

La présente étude se penche seulement sur les questions d'introduction du marketing à la Poste. Le champs de réflexion se limite au niveau de l'analyse de la situation commerciale actuelle et au niveau des perspectives d'amélioration.

4-Hypothèses de travail

L'élucidation du rôle que pourrait jouer le marketing à la Poste ainsi que les retombées de son introduction seraient déclinables à travers les hypothèses et sous- hypothèses suivantes :

- le monopole détenu par la Poste est compatible avec le marketing
- . la dynamique environnementale n'épargne pas les situations de monopole ;
- . le monopole absolu n'existe pas ;
- la mission de service public de la Poste ne nécessite pas que des efforts dans la sphère de la production (la qualité de service est aussi requise en service public)
- le marketing favorise l'équilibre des comptes d'exploitation (une bonne gestion clientèle réduit certaines charges d'exploitation).

5-Méthodologie de l'étude

Pour mieux cerner cette étude, les approches suivantes ont été utilisées :

Première étape : nous avons effectué une étude documentaire. Nos sources sont aussi bien internes qu'externe à la Poste du Sénégal.

Deuxième étape : nous avons eu des entretiens et interviews avec le personnel en charge de l'introduction du marketing à la Poste du Sénégal.

Troisième étape : nous avons apprécié la qualité des prestations postales à travers une étude quantitative auprès des clients (entreprises et particuliers) de la Poste.

Enfin, une fois vérifiée la fiabilité de toutes les informations collectées, nous les avons analysées et les résultats obtenus ont été consignés dans notre mémoire structuré selon le plan ci-après :

6-Plan de l'étude

En plus d'une introduction générale, notre travail comporte deux (2) parties et une conclusion générale.

▼ La première partie porte sur le cadre conceptuel et prend en charge les chapitres suivants :

- ✧ La problématique du marketing dans une entreprise publique ;
- ✧ La Poste et son environnement.

▼ la deuxième partie est consacrée à l'approche empirique et aux recommandations :

- ✧ Méthodologie et opérationnalisation des études ;
- ✧ Analyse des résultats et recommandations.

Première partie : Cadre Conceptuel

CHAPITRE 1 : LA PROBLEMATIQUE DU MARKETING DANS UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

I- GENERALITES SUR LE MARKETING

L'ère du développement axé essentiellement sur le rôle de l'Etat est révolue en raison de l'échec croissant de cette politique. L'Etat n'arrive plus à faire face au service de sa dette. Fini donc l'Etat providence.

I-1- DEFINITION DU MARKETING

La définition du concept de marketing nous semble nécessaire pour mieux situer notre approche de l'étude que nous avons entreprise. On retrouve toute sorte de définition, mais celle fournie par Messieurs Eigrier et Langread se rapproche de notre vision du marketing : "Dans son acceptation générale, le marketing est un état d'esprit d'une entreprise qui cherche son développement en fonction des marchés actuels et futurs.

Le concept de marketing anime alors toute l'entreprise, inspire ses plans, oriente sa structure, coordonne ses fonctions, impose un esprit de recherche et renouveau dans une optique de rentabilité.

Dans son acceptation technique, le marketing est un ensemble de techniques permettant de concevoir et d'exercer en fonction des besoins reconnus ou pressentis des consommateurs et des structures du marché, l'ensemble des activités ayant pour objet : la création et l'adaptation des produits et services, l'étude et la définition des plans de marketing, la mise en œuvre des programmes d'action et des moyens nécessaires à l'application de ces plans"⁵.

La définition du marketing dans son acceptation technique donnée par les auteurs ci-dessus cités est surtout adaptée aux préoccupations d'une

⁵ Eigrier P. et Langread (1988),Servuction, le marketing des services,Mc GRAW-HILL p.22

entreprise qui se situe dans une optique de rentabilité. Or, même les organisations à but non lucratif : les organisations sociales humanitaires, politiques et religieuses ont recours au marketing. Les entreprises privées comme publiques trouvent leur compte dans un marketing adapté à leur réalité. Cependant, la mise en œuvre du marketing dans une entreprise publique se heurte à un certain nombre de contraintes que nous exposerons dans les sections qui vont suivre.

I-2- RAPPELS HISTORIQUES DU MARKETING

"Depuis que les hommes ont eu besoin, pour vivre, de vendre ce qu'ils produisent, le marketing a toujours existé"⁶. De ce point de vue on peut dire que le marketing n'est guère nouveau ; car toutes les entreprises, depuis qu'il en existe, n'ont-elles pas eu le souci de vendre leurs produits à leurs clients ? Elles ont certainement été amenées à faire du marketing sans le savoir. Le marketing n'était certes pas complètement absent de leur préoccupation car il fallait tout de même écouler la production. Mais au 19^e siècle au cours de la révolution industrielle caractérisée par la production de masse, le marketing était perçu comme une activité accessoire, mineure et peu prestigieuse. Dans la hiérarchie des valeurs sociales, l'ingénieur ou le financier était placé très au-dessus du vendeur. **C'est la culture de production.**

Avec la crise des années 30, la vente est devenue une préoccupation essentielle pour la plupart des entreprises ; car « il fallait pouvoir commercialiser la production de masse obtenue. Désormais, l'entreprise a cessé même aux yeux de ses responsables d'être le centre de l'univers économique. C'est le consommateur qui devient le nombril du monde économique »⁷. Du même coup, la fonction principale de l'entreprise n'est plus de produire avec pour obligation accessoire d'écouler sa production, mais de vendre afin de continuer à produire. **C'est la culture de vente.**

⁶ Théorie et Pratique du Marketing Jacques Lendrevie Denis Lindon Mercator, 6^e édition 2000

⁷ Lendrevie et Lindon : Mercator, théorie et pratique du marketing (5^e édition Dalloz, Paris 1999

Après la seconde guerre mondiale, les entreprises ont pris conscience peu à peu du fait que, pour conserver et développer leurs marchés, il ne suffit pas de chercher à écouler une marchandise déjà produite à un prix déjà fixé. Il faut avant même de la produire et de la concevoir, s'assurer qu'elle disposera d'une clientèle. Mieux encore, il faut partir de l'analyse des besoins du marché pour décider de ce que l'on va produire et du prix auquel on vendra. On s'est aperçu, en outre que, pour la plupart des produits, la conservation d'une clientèle fidèle suppose que les acheteurs soient pleinement satisfaits de leurs achats et que, par conséquent, il est nécessaire de leur assurer des services après vente. On est entré dans **l'ère du marketing**.

I-3 - Importance du marketing

Face à un environnement international incertain et à la conjoncture économique difficile, des approches focalisées sur le marché sont mises en œuvre. Elles sont encouragées parce qu'ayant plus de chance d'atteindre les buts de la croissance économique et du bien être social.

Aujourd'hui, où les pays en développement cherchent une voie de salut par la relance économique, ne serait-il pas opportun de revoir la stratégie de nos entreprises qui, quant au fond, sont confrontées à des problèmes de marchés, de prix, de distribution, de qualité, de communication, donc de marketing ?

L'entreprise publique tire les mêmes avantages du marketing qu'une entreprise privée. Il n'existe pas de discrimination possible. Comme le définissait Lendrevie Lindon, "Le marketing est l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse des comportements favorables à la réalisation de ses objectifs"⁸. De cette définition, il ressort que le marketing s'applique à toutes les branches d'activités (organisation du secteur marchand et non marchands) c'est pourquoi même Kotler soutient : " les entreprises publiques peuvent utiliser à toute fin utile la théorie et les

⁸ Lendrevie et Lindon : Mercator, théorie et pratique du marketing (6^e édition 2000)

pratiques du marketing tout comme le font les entreprises du secteur privé"⁹. Dès lors de multiples défis se posent aussi à l'entreprise publique. Celle-ci a également des exigences de pérennité et de rentabilité.

I-3-1- Défi de recherche de la qualité de service

Une entreprise publique même si elle doit limiter ses activités à la mission de rendre le service public, la recherche de la qualité s'impose à elle. Pour relever ce défi, elle se doit de partir des clients pour concevoir son produit. A cet effet, elle doit :

- connaître les besoins des clients ;
- adapter son produit à ces besoins ;
- établir un prix ;
- communiquer avec le client.
- etc. .

I-3-2- Exigences économiques et financières

Connaître les niveaux des revenus des populations, les taux d'inflation, les fluctuations des prix des matières premières ou d'autres denrées dans l'espace et le temps...est un acte aussi vital que de savoir les structures des dépenses des ménages, les évolutions des grands agrégats nationaux (PIB, PNB...) pour toute entreprise. Il lui est aussi important de comprendre la qualité de l'épargne, les enjeux du marché du travail, les sources de financements, les opérations et secteurs porteurs et attractifs en matière d'investissement.

I-3-3- Enjeux technologiques

Les services publics qui font l'objet de monopole légal sont en général ceux qui demandent des investissements lourds. La vie de ces derniers suit l'évolution technologique.

Le marketing invite à l'écoute des fournisseurs, des investisseurs, des cabinets d'études...

⁹ Kotler et Dubois op.cit, p 25

I-3-4- Défi sociopsychologique et culturel

En matière de service public, cet aspect est capital. Tout est réglementé en prenant en considération les mœurs et le cadre culturel des populations. Les groupes et sous groupes aux croyances religieuses et traditionnelles multiples se côtoient. Ainsi naissent des comportements et attitudes dans tout espace.

Le marketing à travers des études qualitatives et quantitatives, l'individualisation des produits, une communication adéquate, participe à l'éducation de la population et en retour à une meilleure connaissance de l'entreprise par ses clients.

I-3-5-Les enjeux commerciaux et comptables

Même si elle ne se soucie pas souvent de profit, l'entreprise de service public doit se préoccuper de l'évolution de ses ventes, du nombre de ses clients etc. Elle peut aussi s'intéresser aux comportements de ces clients et autres réalités du marché sans oublier de porter l'attention sur toute stratégie qui pourra lui permettre de réduire notablement ses coûts de production. Ceci contribuera à l'équilibre de son exploitation

II- LES SPECIFICITES DES ENTREPRISES DE SERVICES

Nous avons choisi de discuter ici des entreprises publiques qui produisent des services. Mais nous insisterons particulièrement sur le secteur postal.

II-1- Le système de production des services

La plupart des entreprises publiques sont des prestataires de service comme l'indique le tableau n° 1 de la page14 (Tableau relatif aux problèmes de gestion fréquents dans les entités du secteur public. **Source** : banque Mondiale World Development report 1994 intitulé « réforme de l'entreprise ») Le caractère immatériel des services est certainement la principale source de différence entre système de production des biens tangibles et système de production des services. L'absence de stock pose naturellement de délicats problèmes d'adaptation de l'offre à la demande et pousse l'entreprise à mettre en place des modes de production flexibles, c'est- à- dire capable,

autant que possible, de répondre à des périodes de suractivité comme à des moments de sous activité. Pour adapter son offre à la demande, l'entreprise doit tout d'abord disposer d'une infrastructure et d'un personnel correspondant à la demande de pointe. Ce qui pose des problèmes de rentabilité si on ne les utilise pas pendant les périodes creuses car « dans le domaine des Postes, les responsables savent fort bien que le taux de fréquentation des bureaux de poste est l'un des principaux facteurs de rentabilité de leur activité » ¹⁰.

L'entreprise publique prestataire de service doit également disposer de ressources suffisamment flexibles pour permettre une adaptation très rapide à la demande grâce à un système d'horaires variables pour le personnel (ce sera le cas par exemple pour les guichetiers d'un bureau de poste et pour les caissières dans la grande distribution).

La production de service est localisée sur le lieu où il est rendu. Afin d'établir un contact direct avec le client, il est nécessaire d'avoir un réseau de points de service proche des clients. C'est pour cette raison que Ken Mckeown affirme que : « la poste, lorsqu'elle s'est lancée dans le développement et la commercialisation des services financiers, a fait trembler la profession bancaire : son réseau très dense d'agences permet à l'entreprise d'être effectivement plus proche de ses clients que tous ses autres concurrents »¹¹.

La participation du client à la réalisation du service affecte également le processus de production. La qualité du service rendu dépend beaucoup de la participation et de l'état d'esprit des clients. La qualité d'une prestation de conseil dépend d'une bonne collaboration entre le client et le chargé d'affaires ; la rapidité avec laquelle le courrier arrive dépend d'une indication correcte du code postal par l'expéditeur.

Cette importance de la participation des clients nécessite un effort d'information et d'éducation. Mais quels que soient les efforts entrepris pour que le client s'acquitte correctement de sa tâche, l'entreprise a un contrôle imparfait sur sa production en raison de la variété des attitudes et des comportements de la clientèle.

¹⁰ Daouda TOURE, module de marketing : Ecole Multinationale Supérieure des Postes d' Abidjan 1996

¹¹ Marketing News décembre 1998 Union Postale Universelle Page 3

Il est important dans une activité de service d'être très réactif afin de corriger autant que faire se peut, la gêne imprévue causée à la clientèle. A la limite, l'imperfection dans le service rendu n'est pas très grave, tellement elle est fréquente. En revanche, ce qui est grave, c'est de ne pas la corriger. C'est pourquoi l'étude qu'ils ont réalisée sur les entreprises publiques en Côte d'Ivoire, Bernard Conamin et Yves A. Faure expliquent les problèmes des entreprises publiques par le fait que la plupart d'entre elles ne sont pas gérées selon l'optique marketing. Et ceci parce que la mauvaise maîtrise des outils modernes de gestion, le non-respect des critères de bonne gestion par certains dirigeants rendent difficile l'introduction du marketing dans les entreprises publiques.

Tableau n°1 :

Problèmes de gestion fréquents dans les entités du secteur public africain de 1995 à 2000

		Pourcentage de projets pour lesquels des problèmes ont été signalés			
Secteur	Nombre de projets	Buts imprécis	Absence de responsabilité et d'autonomie de gestion	Problèmes financiers	Problèmes liés à la rémunération et à la main d'œuvre
Electricité	48	27	33	73	31
Eau	40	25	40	70	35
Poste	34	15	35	53	32
Chemin de fer	39	15	21	54	33
Routes	35	9	23	40	40
Port	28	21	36	32	43

Source : Banque mondiale world development Report 1994 intitulé "réforme de l'entreprise".

Une étude menée en 1996 par la Banque Mondiale en collaboration avec l'Union Postale Universelle a établi que « les problèmes de gestion fréquents au niveau des Postes sont communs à toutes les administrations Postales Africaines »¹². La Poste du Sénégal ne fait pas exception à cette règle.

Les gestionnaires de ces entreprises publiques qui étaient au départ des fonctionnaires ne sont pas prêts pour exercer les fonctions de dirigeants de société. Ils pratiquent par conséquent une gestion approximative sans esprit marketing ; ce qui n'est pas de nature à assurer la bonne santé financière et la pérennité des entreprises dont ils ont la charge dans un environnement incertain.

II-2- Quelles peuvent être les contraintes liées à l'introduction du marketing dans les entreprises publiques Sénégalaises ?

Le produit ou le service lui - même doit être conçu de façon à concilier les impératifs de rationalité et de qualité. La plupart des entreprises publiques sont des prestataires de service. L'innovation de service provient d'une amélioration des procédures ou des infrastructures, ce qui permet d'obtenir la qualité globale. Or la tarification des services est particulièrement délicate d'une part parce que le coût est difficile à établir, d'autre part parce que n'étant pas stockable et incorporant peu de matières premières, leur coût marginal de fourniture en période creuse est faible par rapport au coût moyen.

« La démarche et l'état d'esprit marketing exigent de la rigueur et de la méthode. Il faut surtout du réalisme et de l'objectivité »¹³ . Ici encore l'importance et le rôle du marketing sont reconnus, mais de façon implicite. Toute vision à court terme et des comportements anarchiques empêchent ou voilent la nécessité de l'élaboration de stratégie conséquente et de développement.

¹² Rapport sur la réorganisation du secteur postal ,Union Postale Universelle 1996

¹³ GUISLAIN Pierre , les privatisations : un défi institutionnel et juridique, 1^{ère} édition, Paris 1996 P.33

L'introduction du marketing dans l'entreprise remet en cause des mentalités, les modes de gestion et les comportements existants. Pour cela, la peur des bouleversements peut expliquer certains freins.

Comme autres freins, il y a la situation de monopole dans laquelle se trouvent nos entreprises. Trop souvent, les dirigeants de ces entreprises ne comprennent pas que le monopole n'est pas une muraille à l'abri de laquelle il faut faire n'importe quoi.

Par ailleurs le statut juridique et la structure des entreprises constituent le bouclier que se protègent la plupart des cadres des entreprises publiques « le statut juridique de notre entreprise ne permet pas d'appliquer un marketing efficace ». Aujourd'hui, même les organisations religieuses ont perfectionné leurs méthodes d'approches de leurs fidèles et militants. Celles-ci ont compris que le marketing peut aider à concilier les objectifs des fidèles et des militants à ceux de l'organisation, à fidéliser les militants et à recruter de nouveaux membres.

Les entreprises publiques dans leur rapport avec la clientèle tireraient de grands bénéfices dans une application bien pensée des concepts du marketing.

III- ENVIRONNEMENT COMMERCIAL

De nos jours, la quasi-totalité des entreprises évolue dans un environnement commercial en perpétuelle mutation. De nouvelles idées, de nouveaux produits, et de nouveaux modes de communication apparaissent continuellement. Tout ceci appelle une adaptation de l'entreprise quel que soit son statut et son régime juridique. Les entreprises qui ne savent pas anticiper ou s'adapter aux évolutions du monde qui les entoure finissent tôt ou tard par périr. C'est pourquoi KOTLER et DUBOIS soutiennent que : « c'est l'une des responsabilités majeures du marketing que de surveiller en permanence l'environnement commercial »¹⁴.

¹⁴ KOTLER et Dubois marketing management 9^e édition 1998

III-1- Cadre économique

Un marché se définit entre autres par son pouvoir d'achat. Celui-ci est fonction des quatre facteurs : le revenu, le prix, l'épargne et le crédit.

➤ Le revenu

Le revenu est une contrainte majeure spécifique à l'environnement économique. Il a un caractère cyclique pour les consommateurs ruraux qui constituent la majorité des populations africaines et dont la plupart ne font que des dépenses de survie quotidienne pratiquement sans variété dans le choix des produits consommés. La faiblesse du pouvoir d'achat entraîne une atomisation de la demande qui contraint l'adaptation du produit au marché.

➤ Le prix

L'inflation a pour conséquence de pousser les consommateurs vers les articles les moins chers, les points de vente les plus compétitifs et est à l'origine de bricolage et marché noir.

➤ L'épargne et le crédit

Les dépenses de consommation sont également liées à l'épargne et au crédit.

Dans le contexte africain, l'on constate que les formes d'épargne ont connu de profondes mutations. Ainsi par exemple les mutuelles, les coopératives d'épargne et de crédit se sont considérablement développées.

III-2- Environnement technologique

Notre époque est caractérisée par un développement accéléré et unique dans l'histoire des sciences et techniques. Ce développement exerce une influence profonde sur les entreprises de production. Il les incite à pratiquer une politique d'innovation intense et à appliquer des méthodes de plus en plus spécifiques de gestion notamment dans le domaine du marketing. Il exerce aussi une influence sur les consommateurs eux-mêmes qui, baignés dans un univers technologique, adoptent avec plus de facilité qu'auparavant les innovations.

III-3- Environnement politico-légal

L'environnement politico-légal affecte de plus en plus les décisions commerciales. Le système politique et son arsenal législatif, réglementaire et administratif définit le cadre dans lequel les entreprises et des individus mettent en oeuvre leurs activités.

➤ La situation de monopole des entreprises publiques

Les économies protégées souffrent d'un mal profond. La gestion y est laxiste, les produits et les services sont le plus souvent de mauvaise qualité. L'on constate que la protection n'est pas une solution. Outre qu'elle freine les investissements elle n'aide pas à améliorer la performance grâce à l'introduction du marketing. De ce point de vue, le monopole ne peut être valable que s'il est limité dans le temps et dans l'espace sinon l'entreprise a du mal à s'ajuster plus facilement aux conditions du marché.

➤ Les réglementations relatives à la structure des marchés

D'une manière générale, on constate dans la plupart des marchés une intervention de l'Etat et des organismes publics, sous des formes diverses. Cette intervention empêche l'application de certaines variables du marketing telles que le prix, la communication et la distribution.

IV- L'OMNIPRESENCE DE LA CONCURRENCE

La concurrence est constituée par l'ensemble des entreprises qui sur un marché se disputent des parts de marché.

IV-1- Caractéristiques de la concurrence

Une des caractéristiques de la concurrence est l'indépendance de la demande vis à vis de l'offre. L'entreprise n'a d'actions que sur son "out put" qui fait partie de l'offre globale des entreprises produisant ou vendant les mêmes produits.

Le nombre de fournisseurs et la différenciation du produit constituent aussi des caractéristiques très importantes. Elles donnent naissance à cinq (5) structures désormais bien connues :

➤ Le monopole

Un monopole existe lorsqu'une seule entreprise délivre un produit ou un service sur un marché donné. Ainsi, le monopole pur est l'antithèse exacte de la concurrence parfaite.

➤ La concurrence parfaite

« C'est une situation où les acheteurs et les vendeurs en présence sont si nombreux qu'aucun d'entre eux ne peut influencer sur le marché, mais où tous sont régis par des forces du marché lui-même »¹⁵.

➤ La concurrence monopolistique .

De nombreux concurrents différencient leur offre, en totalité ou en partie. Chaque entreprise s'efforce d'attirer un segment de clientèle spécifique.

➤ L'oligopole

Un oligopole comporte un petit nombre d'entreprises fabriquant ou commercialisant le même produit.

➤ L'oligopole différencié

Les produits vendus sont alors partiellement différenciés. Chaque concurrent recherche un avantage distinctif susceptible de justifier auprès de la clientèle, un écart de prix.

En fait, la structure d'un secteur évolue au cours du temps. Un produit peut profiter d'une situation de monopole au départ de son lancement, puis subir la concurrence plus tard ; d'où la raison pour laquelle monsieur Paul A. Samuelson déclare que :

"Sans aucune planification consciente, le marché concurrentiel obtient l'allocation la plus efficace des ressources, telle qu'elle pourrait être réalisée par un Robinson Crusoé ou un planificateur"¹⁶.

¹⁵ Edward G. Mayers op.cit. p.636

¹⁶ Paul A. Samuelson : l'Economie Tome 2, Edition Armand 1987 P 115

IV-2- Difficultés des entreprises publiques Sénégalaises dans la concurrence

Les entreprises publiques sont créées dans le but d'aider l'Etat dans le développement économique. Elles ne peuvent pas recourir à la fraude pour baisser leurs coûts et prix de revient : l'Etat y est le principal actionnaire et elles sont dotées d'une structure administrative et financière les obligeant à agir dans la légalité. Or, très souvent, le jeu de la concurrence est biaisé par le comportement des opérateurs privés. Ces opérateurs privés sont habitués aux facilités et à la fraude dans beaucoup de nos pays. Ils sont en conséquence plus "compétitifs" comme le signale le Président de la Fédération des employeurs du Mali :

"Les entreprises qui paient des impôts, sont impuissantes face à des concurrents qui inondent le marché de leurs articles hors taxes à des prix ne couvrant même pas le coût de production. La libéralisation de l'économie a aussi contribué à l'essor de la contrebande"¹⁷.

C'est pourquoi Monsieur KABORE Prospère affirme : "si l'Etat peut créer des entreprises publiques auxquelles il octroie des monopoles, il lui est extrêmement difficile de fermer hermétiquement un secteur par des lois et règlements car la concurrence peut frapper en amont, en aval, à droite et à gauche d'un secteur ou d'un marché"¹⁸. Cette affirmation rejoint le modèle de Michael Porter. En effet, POTER identifie cinq forces auxquelles dépend l'état de la concurrence dans un secteur. Il s'agit : de l'entrée de nouveaux concurrents, du pouvoir des fournisseurs, du pouvoir de négociation des clients, des produits de remplacement et de la rivalité entre les concurrents existants. L'entreprise doit mesurer le poids respectif de chacune de ces forces, variables d'un secteur à l'autre et susceptibles de changer à mesure que le secteur évolue.

La combinaison de ces cinq forces détermine la rentabilité globale du secteur. Si les forces s'équilibrent de façon harmonieuse de nombreuses entreprises présentent une rentabilité intéressante ; dans le cas inverse,

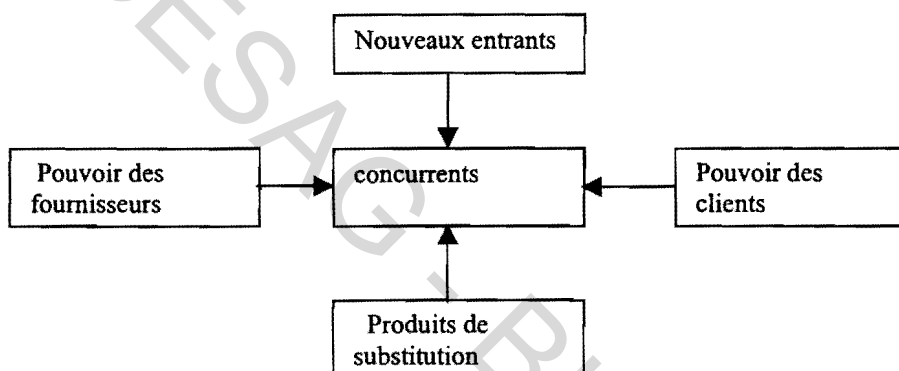
¹⁷ Jeune Afrique économie n° 167, P 36 et 37 du 21 mars 1999

¹⁸ KABORE Prospère : Mémoire DEA Economie UCAD 1999 P11

seules quelques entreprises s'en sortent honorablement. Aucun secteur ne saurait être complètement fermé car « à moins d'être totalement intégré chaque secteur est donc pris en tenaille entre un secteur fournisseur et un secteur client, un stade amont et un stade aval »¹⁹.

Le schéma général peut ainsi être représenté comme le montre la figure ci-après :

Figure 1 : Le modèle de Porter



Source : STRATEGOR politique générale de l'entreprise 3è édition Dunod 1997 P.16

Ces cinq forces correspondent chacune à une menace particulière pour l'entreprise en place :

- 1- **La menace liée aux nouveaux entrants** : si les barrières à l'entrée sont faibles, le segment perd beaucoup de son attrait puisqu'il peut être pénétré à tout moment par des concurrents puissants. Un secteur devrait avoir un ticket d'entrée élevé et un bas ticket de sortie.
- 2- **La menace liée aux produits de remplacement** : Cette menace traduit l'éventualité d'arrivée de produits de substitution sous toutes ses formes.
- 3- **La position de force des clients** : Un segment est moins attractif si les clients disposent d'un pouvoir de négociation disproportionné. S'ils peuvent forcer les prix à la baisse, exiger une qualité et des services toujours accrus et jouer les fabricants les uns contre les autres. Moins le produit est différenciable plus les clients sont puissants.
- 4- **La position de force des fournisseurs** : elle est d'autant plus importante que ces derniers puissent à leur guise accroître les prix, réduire la qualité

ou la quantité des produits vendus. Moins nombreux, mieux organisés et disposant de grandes possibilités d'intégration, ils peuvent imposer leur loi sur le marché.

- 5- **La menace liée à l'intensité de la concurrence** : plus les entreprises du secteur sont nombreuses, puissantes et agressives, plus l'intensité de la concurrence est forte. La situation est encore plus délicate dans un marché complexe caractérisé par de grandes barrières à l'entrée et à la sortie.

Aux difficultés dues à l'environnement concurrentiel, il faut ajouter d'autres difficultés de types endogènes caractérisées par le manque de maîtrise des coûts, hérités de la gestion des monopoles publics.

La concurrence exige un dynamisme et une efficacité qui ne sont pas souvent contenus dans la culture des dirigeants des entreprises publiques assez laxistes et bureaucrates.

D'autre part, la forte dépendance des entreprises publiques du comité de gestion, du conseil d'administration et de la tutelle les rend souvent inefficaces dans un environnement concurrentiel où il faut être souple, léger et à la limite dans la légalité.

IV- Le monopole et le service public

Dans la plupart des pays du globe, certains secteurs dits de souveraineté sont gérés par la force publique. Ils sont placés en position de monopole car les structures qui les composent assurent des missions de service public.

IV-1-Qu'est-ce que le service public

« Le concept de service public lui-même est pour le moins ambigu et n'a pu être défini de manière précise et opérationnelle »²⁰.

Nous allons pour notre part essayer d'approcher la définition de cette expression fréquemment usitée.

D'abord le mot service signifie : *« obligation et action de servir (un supérieur, une autorité) »²¹*. Cela implique donc un ensemble d'obligations, de devoirs et de charges envers quelqu'un ou quelque structure. Quant à l'adjectif public,

¹⁹ Stratégor, politique générale de l'entreprise 3^{ème} édition Dunod 1997 p.56

²⁰ Pierre GUISLAIN : Les privations, un défi stratégique, institutionnel et juridique, 1^{ère} édition, 3^{ème} tirage Nouveaux Horizons, Paris 1996, P.209

²¹ Le petit Robert 1991

il signifie ce qui « *concerne le peuple pris dans son ensemble ; qui appartient à la collectivité sociale, politique et en émane ; qui appartient à l'Etat ou à une personne administrative* »²².

Ces significations nous autorisent à comprendre le service public comme un ensemble de charges, de devoirs, d'activités d'intérêt général, exercées selon les règles du droit commun. Il est ainsi de la poste, de l'éducation, l'eau...

C'est alors que Philip KOTLER²³ distingue quatre (4) types d'entreprises de service public :

- 1) les entreprises publiques (business type) ;
- 2) les organisations fournissant à titre gratuit des services aux usagers ;
- 3) les organisations ayant pour mission les transferts monétaires (banques et établissements financiers) ;
- 4) les organisations ayant pour mission l'intervention (système judiciaire)

IV-2-Service public et entreprise

Il est d'usage que les tâches de service public soient confiées à des organes placés sous la tutelle de l'Etat. Ces organes reçoivent des statuts divers : offices publics ou semi-publics, Sociétés étatiques ou para étatiques, Sociétés anonymes avec actionnaires uniques et/ou conseil d'Administration...

Mais avec les évolutions récentes et les bouleversements qu'ils ont entraînés, un mouvement est observé vers de nouveaux modes de gestion de ces secteurs. Cette mutation consacre graduellement un désengagement de l'Etat à travers diverses formules dont la plus en vogue est la privatisation.

Tout ce processus n'a d'autres objectifs que de :

- ♦ réduire les gaspillages en économisant des ressources qui s'amenuisent de plus en plus ;
- ♦ responsabiliser les citoyens en les faisant prendre en main la gestion de certains domaines ;
- ♦ rentabiliser certains services dans la perspective de meilleurs investissements ;

²² Idem 24

²³ Maurice SAIAS et j. Paul LEONARDI, in RFG n°10, mai-juin-juillet-août, 1997 p.10

♦ améliorer la qualité des prestations par rénovation, le renouvellement ou la modernisation de certains outils, installations et équipements de production ou d'exploitation.

Ainsi, que ce soit par le truchement d'une entreprise publique, parapublique ou privée, le service public requiert un contenu du moins assez qualitatif sinon qui réponde le mieux aux attentes et exigences des populations utilisatrices ou bénéficiaires. Ces dernières vivent sous l'influence de leurs entourages immédiats et lointains. Les organisations qui doivent satisfaire leurs besoins doivent s'adapter à ces environnements. Elles ont alors recours à des techniques, des procédures, des outils et des disciplines diverses pour y parvenir.

V- QUE PEUT APPORTER LE MARKETING A NOS ENTREPRISES ?

L'apport du marketing aux entreprises est le même selon qu'il s'agit d'une entreprise publique ou privée. C'est pourquoi Kotler soutient : "les entreprises publiques peuvent utiliser à toutes fins utiles la théorie et les pratiques du marketing tout comme le font les entreprises du secteur privé"²⁴.

Le marketing peut apporter à nos entreprises quatre éléments essentiels :

- ♦ Une adaptation du produit au marché ;
- ♦ Une vision à long terme de l'entreprise ;
- ♦ Une synergie (comment le mix peut - il créer une synergie ?) ;
- ♦ Une ouverture de l'entreprise sur son environnement.

V-1- Une adaptation des produits au marché

Le couple produit/marché est sans doute l'élément fondamental en marketing. Il définit avec clarté la mission de l'entreprise qui est de faire correspondre les capacités de l'entreprise avec les besoins et les attentes de la clientèle.

Si on veut adapter au produit un marché, il est indispensable de considérer le produit comme une variable. Il n'est donc pas une donnée figée, immuable

²⁴ Kotler et Dubois op. cit, p 25

à laquelle le marché s'adapte mais comme une variable interdépendante du marché.

Cette conception est autrement définie par Salissou SAADOU²⁵ : "L'entreprise doit apprendre à penser qu'on ne produit pas des biens et des services mais qu'elle achète de la clientèle en faisant en sorte que les gens aient envie de devenir ses clients".

Le produit doit également être considéré comme un lien indissoluble entre l'entreprise et l'environnement. Le client n'est pas sensé connaître l'entreprise. Il connaît l'entreprise à travers le produit et le service. Ainsi, soigner son produit, c'est soigner son image.

Le produit véhicule aussi un message, c'est donc un élément de communication. Cette conception du produit renforce la politique de communication de l'entreprise.

Le marché doit lui aussi être considéré comme une donnée qui s'impose, caractérisé par son dynamisme. Il est tantôt calme, tantôt turbulent. Il est exigeant et rarement moins exigeant. Il est mouvant.

Contrairement au produit, l'entreprise n'a aucune influence décisive sur le marché. Elle ne peut pas radicalement modifier les habitudes et les comportements des consommateurs. Elle peut tout au plus révéler des besoins nouveaux mais en définitive, le marché s'impose à elle. L'entreprise doit s'adapter au marché. Elle doit adapter ses produits et ses services aux exigences du marché.

L'adaptation du produit au marché impose la réalisation de deux conditions :

- ◆ Une connaissance de ses capacités et de ses produits
- ◆ Une connaissance du marché (ses caractéristiques, ses tendances et ses lois).

Les moyens disponibles sont l'audit et les concepts de marketing (segmentation, positionnement, études de marché etc...)

Cette adaptation du produit au marché comporte des exigences. L'entreprise doit innover constamment et faire souvent des études de marché. Par l'innovation elle améliore la qualité des produits et soigne son image de

marque. Avec les études de marché, elle collecte les informations nécessaires à toute prise de décision en marketing. L'approche produit/marché permet de satisfaire la clientèle et d'accroître sa part de marché. Elle aide à l'identification de créneaux porteurs. Elle contribue à une meilleure rentabilité des produits.

V-2- Une vision à long terme de l'entreprise

On dit des cadres des entreprises publiques qu'ils aiment gérer le quotidien, c'est-à-dire le très court terme. La gestion à long terme semble exclue de leur vision ; or de nos jours, cela est une exigence.

Nous l'avons déjà dit, le marketing aide à mieux définir la mission de l'entreprise. Elle clarifie les objectifs et aide à leur quantification. Par son système d'audit, elle permet de mesurer les forces et les faiblesses de l'entreprise. Le système d'information marketing est une banque de données qui permet à l'entreprise de réaliser des prévisions, or les prévisions sont un des éléments essentiels de la planification.

La planification stratégique permet de prévoir les modifications nécessaires pour répondre aux attentes et besoins futurs de la clientèle et des consommateurs. Elle permet d'assurer une croissance équilibrée et harmonieuse de l'entreprise. Enfin, le système de contrôle en marketing améliore le pilotage de l'entreprise.

V-3- Une synergie (Comment le mix peut-il créer une synergie ?)

L'entreprise est confrontée dans sa politique commerciale à la gestion de plusieurs variables pour atteindre ses objectifs. Elle ne peut pas accorder la même importance à toutes les variables pour tous les produits car les coûts seraient énormes. Cependant, elle ne devra négliger aucune des variables car elles concourent toutes directement ou indirectement au résultat.

Ainsi, un produit de bonne qualité mal distribué et peu connu a très peu de chance d'être acheté. De même, un produit de mauvaise qualité soutenu par une forte publicité et bien conçu risque de ne pas être bien distribué.

²⁵ Salissou SAADOU Mémoire DESCAE ISG- UCAD 2000 P.28

C'est donc dans un dosage de ces variables que réside l'effet levier marketing.

La rentabilité économique se définit comme le rapport du bénéfice sur les actifs qui ont contribué à la réalisation de ce résultat.

On peut augmenter la rentabilité soit en augmentant la marge soit le taux de rotation des actifs ou les deux en même temps. L'augmentation de la marge peut se faire grâce à des prix rémunérateurs, à un bon choix approprié de la cible donc d'une bonne segmentation du marché.

L'accroissement du taux de rotation des actifs peut être réalisé par la qualité de service, les promotions, le bon choix du distributeur, et par la publicité. Des techniques telles que le sponsoring et la franchise sont de nos jours utilisées.

Le choix des variables d'action marketing est souvent difficile. Il se situe d'abord au niveau du couple produit/marché : quel(s) produits pour quelle clientèle ? Il concerne ensuite les moyens les plus efficaces et les plus économiques pour atteindre les objectifs fixés, non pas les moyens pris les uns après les autres mais pris dans leur ensemble car ils sont liés les uns aux autres par un principe de cohérence : c'est-à-dire que le produit sera choisi en fonction de la clientèle, le prix sera choisi en fonction du produit et de la clientèle, le circuit de distribution sera choisi en fonction de tout le reste. Comment cela est-il mis en œuvre à la poste du Sénégal ?

CHAPITRE 2 : LA POSTE ET SON ENVIRONNEMENT

I- LA PRESENTATION DE LA POSTE

La société nationale "la poste" sera d'abord présentée à travers son statut juridique, ses missions et son cadre organisationnel. Dans un second temps, nous procéderons à une analyse tant externe qu'interne de son environnement.

I-1- LE STATUT JURIDIQUE

La poste du Sénégal est une société nationale créée le 27 novembre 1995 par décret n° 95-1067. Ledit décret précise ses règles d'organisation et de fonctionnement. La poste est une personne morale ayant la personnalité juridique et bénéficiant d'une autonomie financière. Elle est placée sous tutelle du Secrétariat général du gouvernement. Soumise à un contrôle à posteriori, la poste dispose d'une certaine autonomie de gestion.

I-2 LES MISSIONS DE LA POSTE

La poste, depuis ses origines, assure la transmission de la pensée. Mais aujourd'hui, ses activités se diversifient pour une meilleure adaptation aux changements. Ainsi, en plus de ses attributions dites traditionnelles, viennent se greffer d'autres missions comme :

- ◆ Le transport de marchandises ;
- ◆ La collecte et "le transport" de fonds du public (national et international)
- ◆ La mobilisation de l'épargne nationale ;
- ◆ La tenue de comptes de chèques, de livrets et autres produits d'épargne.

I-3 CADRE ORGANISATIONEL

La gestion de la poste est assurée par un Directeur Général assisté de directeurs centraux et chefs de service.

Outre la direction générale, les services centraux de la poste comprennent :

♥ La direction commerciale et du réseau (DCR). Les délégations régionales au nombre de six (6) sont rattachées à la direction commerciale et du réseau. Il s'agit de la :

- ✦ délégation régionale des postes de Dakar,
- ✦ délégation régionale des postes de Saint-Louis,
- ✦ délégation régionale des postes de Kaolack - Fatick - Diourbel,
- ✦ délégation régionale des postes de Thiès - Louga,
- ✦ délégation régionale des postes de Tambacounda,
- ✦ délégation régionale des postes de Ziguinchor - Kolda.

♥ la direction de la production ;

♥ la direction des ressources humaines et de la logistique ;

♥ la direction des services financiers et postaux ;

♥ la direction des finances et de la comptabilité ;

♥ le bureau des études ;

♥ les conseillers techniques

"L'effectif global du personnel est de 1472 au 31 Décembre 2001"²⁶.

II- ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DE LA POSTE

II-1 ANALYSE EXTERNE

II-1-1 MACRO ENVIRONNEMENT

II-1-1-1-CADRE ECONOMIQUE

Dans le contexte actuel de la libéralisation des marchés et l'augmentation des volumes des échanges commerciaux, les monopoles dont jouissent la

²⁶ Direction des ressources humaines et de la logistique de la Poste du Sénégal, décembre 2001

poste pourraient s'effriter progressivement. Les experts du monde postal signalent « le peu d'expérience qui existe au sujet de la suppression totale du monopole et la difficulté d'émettre un avis sur les bénéfices et coûts de chacune des options. Mais selon les données fournies à l'union postale universelle par les administrations, "la perte du monopole va conduire à une diminution d'environ 20 % des parts de marché pour l'Afrique »²⁷.

Le Sénégal est un pays sous- développé avec une population relativement pauvre dont "54 % vit avec moins de 1 dollar par jour"²⁸. Il préfère avec raison consacrer les fonds publics à la lutte contre la pauvreté et investir dans les secteurs à caractère social. Eponger les pertes de la Poste et investir dans le développement postal ne figurent pas parmi les priorités des gouvernements.

La poste amasse par les services financiers une trésorerie importante sous forme de dépôts à vue. Mais a-t-elle la libre disposition de ses dépôts dans le trésor public ? De nos jours, rien ne nous dit que les caisses de l'Etat en ont besoin face au redressement spectaculaire des finances publiques. De même la charge des intérêts servis aux déposants de la poste dans les livres du trésor public pourrait amener un jour l'Etat à y renoncer à un moment où le taux du marché monétaire est des plus dérisoires.

II-1-1-2- SITUATION INSTITUTIONNELLE ET REGLEMENTAIRE

Le cadre institutionnel et réglementaire dans lequel évolue la poste est un facteur déterminant pour la prestation de service de qualité à un coût concurrentiel. Les dispositions institutionnelles sont favorables au développement de la poste. Par exemple, il est possible d'établir séparément le coût des activités non commerciales de la poste et de faire en sorte que l'Etat ajoute aux recettes de ces activités dans le cadre de son programme de services sociaux. On arrive ainsi à isoler les coûts se rattachant à la mission sociale du service postal et à rendre évident et transparent l'octroi de subvention.

²⁷ "Union Postale Universelle, la Poste à l'an 2005"

²⁸ "Jeune Afrique l'intelligent n° 2045 du 21 au 30 mars 2000

Une certaine législation bancaire interdit aux banques classiques l'ouverture de compte d'épargne pour personnes morales. Ceci constitue une opportunité pour le développement de la poste à travers ses services financiers.

II-1-1-3-ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

Le manque d'innovation dans le secteur postal est une véritable entrave au progrès technique qui du reste est très rapide dans le marché des communications.

L'introduction de nouveaux moyens de communication dans ledit marché donne lieu aux effets suivants :

- la complémentarité entre moyens de communication : l'introduction d'un nouveau moyen de communication agrandit le marché de la communication dans son ensemble car tout nouveau moyen répond souvent à des besoins additionnels et complémentaires à ceux de la poste aux lettres ou d'autres moyens existants ;
- la substitution, c'est-à-dire la perte des parts de marché due à l'utilisation d'autres moyens de communication. Même si la part du courrier physique devait diminuer sous l'effet de la substitution électronique, il serait donc toujours question d'une croissance absolue du volume de la poste aux lettres. En outre, le courrier électronique va générer du courrier physique. L'effet négatif de la substitution est donc complété par un effet positif de complémentarité qui laisse présager une augmentation des volumes postaux.

II-1-2 ANALYSE SECTORIELLE

II-1-2-1-MARCHE - DEMANDE - CLIENTELE

La poste exerce une activité qui s'adresse d'une part à toute la population sénégalaise (courrier ordinaire par exemple) et d'autres part à une clientèle d'affaires (courrier accéléré par exemple).

"Sur une population de 9 000 000 d'habitants que compte le Sénégal, le nombre moyen annuel d'envois déposés passe de 2,25 par habitant en 1998 à 0,78 en 1999"²⁹. Cette évolution négative du courrier peut être arrêtée car il existe des possibilités pour influencer de façon importante le volume du courrier. Mais à condition de faire du marketing le facteur clé de succès comme le soutient Don Jacques Luciani : "Sommes nous en phase de déclin? Les entreprises, nos clients les plus importants ont tendance à tourner le dos à la mauvaise poste, et cela avec regret. C'est vrai que le marché est de plus en plus concurrentiel, mais en même temps celui-ci est tourné vers le changement et souhaite notre évolution. Il est important d'effectuer du marketing pour faire connaître nos produits "³⁰.

Tableau 2 : COMPOSITION DU COURRIER, SELON L'ORIGINE ET LA DESTINATION, AU SENEGAL

POURCENTAGE	DESTINATION		
Origine	Ménage	Entreprises	total
Ménage	10	5	15
Entreprises	60	25	85
Total	70	30	100

Source : union postale universelle, bureau international 2000

Le marché des services postaux traditionnels montre clairement que le problème est plus urgent qu'on ne peut l'imaginer. Par exemple, comme on peut le voir au tableau ci-dessus, la demande des prestations émane principalement du milieu des affaires (environ 85 % du volume total d'envois). Ce sont les entreprises qui attachent le plus d'importance au service et à la fiabilité ; et c'est aussi dans ce segment du marché que les autres moyens de communication font peser la grande menace de concurrence sur le service postal comme nous le démontrerons plus tard.

²⁹ Direction Commerciale et du Réseau

³⁰ Don Jacques Luciani la poste à l'an 2005, Union Postale Universelle 1997,

☛ Le mandat poste et le chèque postal intéressent toute la population. Le mandat postal consiste en l'émission et au paiement de titres nationaux et internationaux. On distingue les mandats lettres, les mandats cartes, les mandats fax et les mandats télégraphiques. Mais compte tenu de « l'altération de la notoriété des mandats postaux à un moment donné, le mandat lettre a été retiré du marché »³¹.

Concernant le chèque postal, les ouvertures des comptes sont passées de « 24 612 à 34 769 entre 1997 et 1999 soit au taux d'accroissement de 7,85% »³². Cette évolution est encourageante.

☛ La Caisse Nationale d'Epargne (CNE) est constituée de petits épargnants pour la plupart.

La caractéristique essentielle que la clientèle de la poste présente est que ses besoins sont hétérogènes ; c'est-à-dire que les produits sont spécifiques à chaque catégorie de clientèle. La spécificité de chaque clientèle exige une sélectivité de l'action marketing.

II-1-2-2-CONCURRENCE

Pour analyser le secteur postal nous avons utilisé le modèle de Michael Porter à travers ses cinq (5) forces. Mais compte tenu de la spécificité de l'entreprise postale, c'est surtout la dimension horizontale de ce modèle qui a servi de base à l'analyse ; la dimension horizontale du modèle de Porter comprend trois éléments concurrentiels :

- ☛ le niveau de la compétition : la concurrence à laquelle la poste est confrontée peut être divisée en trois (3) catégories. Il s'agit de la concurrence technologique, de la concurrence des entreprises et de la concurrence financière.
- † la concurrence technologique : elle résulte du développement et de l'exploitation des prestations liées aux nouvelles technologies de

³¹ Communication sur le service commercial de la Poste du Sénégal en 1994

³² Direction des services financiers et postaux de la Poste du Sénégal 2001

l'information et de la communication (les NTIC) qui influencent les activités postales. Ce sont principalement le fax, le téléphone, le courrier électronique (e-mail, le courrier hybride, c'est-à-dire le message électronique imprimé sur un support physique).

On observe que l'utilisation du fax et du téléphone notamment pour les appels publicitaires autrefois réservés aux relations entre entreprises a pénétré les ménages au détriment de la "poste aux lettres". Ces deux outils constituent le défi le plus immédiat et le plus notable jusqu'à présent. On note un engouement des entreprises pour l'Internet qui permet l'envoi de courrier par des procédés informatiques et la mise à disposition de boîtes postales. L'Internet offre également une possibilité d'échange entre chercheurs et étudiants. Pour cela, il constitue une menace virtuelle pour le courrier physique et une remise en cause du système actuel de collecte et de distribution des envois de la poste aux lettres.

† la concurrence des entreprises : la poste est confrontée à une concurrence de plus en plus forte sur le secteur du courrier surtout au niveau du courrier rapide et d'affaires. Le courrier traditionnel, segment longtemps privilégié de la poste, subit également des incursions des transporteurs routiers privés qui opèrent de moins en moins clandestinement malgré le monopole. Les organismes et les entreprises qui possèdent des succursales et bureaux disséminés un peu partout au Sénégal, ont recours à ces transporteurs pour assurer la liaison administrative.

† la concurrence financière : les services financiers de la poste qui ont toujours évolué dans un contexte concurrentiel notamment des banques font face à des coopératives d'épargne et de crédit, de tontine qui semblent mieux s'adapter aux préoccupations des populations. Les clients des caisses populaires ou des coopératives d'épargne et de crédit en général en sont en même temps des associés. Ils bénéficient non seulement des prêts mais ils peuvent également prétendre aux intérêts ; tandis que la poste à travers ses comptes d'épargne n'offre aucune possibilité de crédit. Aujourd'hui la notion de l'épargne pour l'épargne est dépassé ; il faut qu'elle soit associée au crédit car les gens ont des projets, et seuls des prêts leur permet de les réaliser.

➤ la menace d'entrée de nouveaux concurrents : le marché postal est facilement pénétrable. Il n'exige pas d'investissement important puisque les courriers privés peuvent arracher des parts de marché à moindre coûts de structure.

La généralisation du mouvement coopératif ou mutualiste va entraîner la naissance de structures de proximité qui offriront à la fois une possibilité d'épargne et de crédits. De ce fait, le glas des services postaux et financiers (CCP, CNE) s'en trouve sonné.

➤ la menace d'entrée de produits de substitution : le Sénégal, à l'instar de la plupart des pays en voie de développement, souffre des problèmes de scolarisation. Cette situation favorise la subsistance de la thésaurisation. De même il est ironique que la poste exige une protection légale contre la concurrence directe en réclamant un pouvoir de monopole et des privilèges exclusifs alors que la menace réelle et imminente pour le secteur postal vient plutôt des communications électroniques, qui évoluent rapidement. Même si les entreprises postales restent en partie protégées par un monopole, la concurrence la plus sérieuse vient des fournisseurs de services de communication électronique, qui ne sont pas et ne seront probablement jamais sujets à des restrictions en ce qui concerne la concurrence qui peut se livrer sur le marché global des communications.

La poste devra se persuader qu'elle fait partie d'un marché global des communications et qu'à cet égard elle ne jouit d'aucun privilège ni d'aucune position spéciale ; autrement dit, elle doit s'adapter à cette nouvelle et mouvante situation.

II-1-3- LA DISTRIBUTION

L'essentiel de l'appareil de distribution du Sénégal en matière postale est constitué par le réseau des bureaux de poste et des centres spécialisés (CCP, CNE). Ces réseaux présentent un certain nombre de forces qui favorisent le développement de la poste :

- Les atouts liés à la densité des points de contact ;
- Les forces culturelles des receveurs (animateurs) de ces réseaux.

II-2 ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT INTERNE DE LA POSTE

Le diagnostic interne est centré exclusivement sur la fonction commerciale.

II-2-1 ORGANISATION COMMERCIALE

La direction commerciale et du réseau a en charge la tutelle des services suivants :

- Les services de communication, de marketing et de promotion ;
- Les inspections régionales des postes ;
- Les bureaux de poste ;
- Le centre financier de Saint-Louis ;
- Le centre des chèques postaux.

Placé sous l'autorité du directeur commercial et du réseau, le département commercial est chargé de la communication externe et de la promotion des produits de la poste.

Le département commercial est dirigé par un inspecteur des postes. Il est aidé dans ses tâches par deux (2) chefs de subdivisions. Composé d'un effectif de cinq (5) agents y compris le chef, le département commercial est organisé en deux (2) subdivisions :

- La subdivision clientèle ;
- La subdivision marketing et promotion des produits.

Par ailleurs les bureaux de poste sont organisés en six (6) délégations sur toute l'étendue du territoire sénégalais. Chaque délégation compte une subdivision marketing qui s'occupe de la gestion et le suivi des produits.

D'autre part, il convient de noter un fait important : la fonction commerciale dispose d'un plan marketing. Le plan marketing est un outil efficace relatif aux stratégies de développement.

« Le plan marketing est un document écrit dans lequel on fixe, à partir d'une analyse de l'environnement et du marché, les objectifs pour l'entreprise en vue de déterminer les moyens nécessaires pour les atteindre en précisant les actions qui y conduisent »³³. De ce point de vue, le plan marketing permet à la poste la prise en compte prioritaire des contraintes de son environnement pour une meilleure connaissance de ses marchés et une plus grande maîtrise de ses activités marketing.

La poste du Sénégal avait établi son plan marketing pour la période 1994-1996. Ce même plan en vigueur à l'an 2002 expose la société à des risques liés à l'incapacité d'améliorer la réactivité face à l'inattendu. Ainsi par exemple, ce plan que nous jugeons dépassé ne permet pas d'élaborer des stratégies adéquates de développement, encore moins de définir des objectifs réalistes. De même, la configuration de la direction commerciale s'apparente à une structure de type purement administratif avec des termes "subdivisions".

Ainsi, et compte tenu de la gamme très variée des produits postaux et financiers comme nous le verrons dans la section suivante, il est objectivement difficile que cinq (5) personnes puissent s'en occuper efficacement.

II-2-2 LES VARIABLES DU MARKETING-MIX

II-2-2-1-LA POLITIQUE DU PRODUIT

Comme la plupart des sociétés traditionnelles, la poste est régie par des conventions internationales en matière postale à travers l'union Postale Universelle (UPU), l'Institut Mondial des Caisses d'Epargne (IMCE) et dans le cadre régional, par les conventions de la conférence africaine des postes et télécommunication (UAPT). Cependant, la poste dispose d'une certaine autonomie dans la création et le lancement de nouveaux produits.

³³ Mahamoudou MBAYE communication sur le Service Commercial de la Poste du Sénégal 1994

Ainsi, dans le cas de la poste sénégalaise, la politique de produit est basée sur la concertation entre la direction commerciale et du réseau, la direction des services financiers et le bureau des études. En cas de lancement de nouveaux produits, des études peuvent être entreprises soit par la direction commerciale et du réseau, soit par des cabinets spécialisés. Toutefois, l'idée de création naît la plupart du temps à la suite de constatations généralisées des comportements de la clientèle potentielle des produits de la poste.

On appelle "produit" ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé. Il peut s'agir d'objets physiques, de services, de personnes, de lieux, d'organisation ou d'idées. Les produits de la poste constituent des "services" car ce sont des prestations de service qu'elle fournit à sa clientèle.

Les produits (services) de la poste : elle gère deux (2) types de produits :

† Les produits postaux,

† Les produits para bancaire.

☛ Les produits postaux

Cette branche comporte divers produits qui constituent l'essence même de la poste. On distingue :

- Le courrier traditionnel : ce produit concerne l'affranchissement qui consiste à la perception de taxe de port au départ de l'envoi ordinaire, des colis postaux, des objets recommandés et valeurs déclarées et les paquets poste.

Le professionnalisme du postier en matière du courrier traditionnel est un atout essentiel pour ce produit. C'est à ce produit que la poste s'identifie.

- Les boîtes postales : la boîte postale est une boîte privée qui permet à son titulaire de disposer de son courrier à tout moment. L'abonnement est mensuel. D'une manière générale, l'on constate une désaffection du public pour les boîtes postales dans certains bureaux de poste de Dakar. C'est le cas des bureaux de poste de Dakar Palais et de Dakar Colis où le

« taux d'occupation se chiffre à moins de 30 % »³⁴. Le manque d'intérêt du public pour les boîtes postales est essentiellement lié à la remise du courrier à domicile.

- Les points poste : ce sont des formes de boîtes postales installées dans les endroits, les banlieues de Dakar où la distribution à domicile est pénible.
- La philatélie : elle consiste en la vente de timbres de collection présentant certaines caractéristiques telles que leur valeur artistique ou l'intérêt culturel, leur valeur marchande. C'est un produit vendu aux collectionneurs et dont le marché est difficile à apprécier. La philatélie est perçue comme un produit de luxe. Au plan national, la philatélie est unique sur son marché jusque là ; il n'y a donc pas de concurrence directe. Le fait également qu'en philatélie, il n'existe pas de barrières frontalières donne une valeur internationale au produit. Sur le plan international, les timbres sénégalais présentent une valeur culturelle et artistique qui leur donne une grande notoriété dans le milieu des collectionneurs.

Cependant les quelques timbres qui tombent entre les mains des collectionneurs présents au Sénégal créent une situation concurrentielle discrète. De même les expositions philatéliques ne sont visitées que par les connaisseurs; or au niveau du Sénégal, le produit est encore mal connu du public. Ce qui explique le faible niveau de consommation de la philatélie que l'on observe dans l'annexe n°1

- Les mandats postaux : ces mandats consistent en l'émission et au paiement de titres nationaux et internationaux. On distingue les mandats lettres, les mandats cartes, les mandats télégraphiques et les mandats fax. Mais compte tenu de l'altération de la notoriété des mandats postaux à un moment donné, le mandat lettre a été retiré du marché.
- Les emballages postaux : ce sont des boîtes en carton commercialisées par les services de la poste pour l'acheminement des paquets. Ces boîtes peuvent aussi servir à conditionner des cadeaux, des dossiers et diverses marchandises.

³⁴ Résultats d'une étude réalisée en 2000 par la Direction commerciale de la Poste du Sénégal

- Le courrier accéléré : on distingue par courrier accéléré tous les services spécialisés dans la collecte, le transport, et la distribution de correspondance, d'échantillon ou de marchandises dans un délai de temps réduit.

† EMS (Express Mail Service) est le sigle du service international spécialisé dans la collecte, l'acheminement et la livraison du courrier national et international rapide. Selon les résultats d'une étude disponible à la direction commerciale et du réseau, l'EMS bénéficie d'une image positive en matière de sécurité. La création du service courrier rapide sous le label commercial EMS-Sénégal a été la réponse la plus appropriée face aux assauts de la concurrence des courriers privés au Sénégal. Ces derniers avaient orienté leur attaque sur le segment porteur qui est le courrier international généré en zone urbaine. Depuis 1991 le chiffre d'affaires de l'EMS est en évolution positive avec « un taux de croissance moyen d'environ 15 % »³⁵. Le développement de ce produit s'explique par le fait que l'EMS est un courrier d'affaires comme le confirment les résultats de l'étude évoquée plus haut. Cependant, les missions de service public dévolues à la poste et le statut du personnel qui en découlent sont actuellement à certains égards des entraves à une prise en compte intégrale des exigences de l'express en général et des contraintes de l'EMS Sénégal en particulier.

L'express n'est pas un besoin snob mais une nécessité pour de plus en plus de personnes, de sociétés, d'entreprises et d'institutions. Ces différents clients ont les mêmes exigences de l'information en temps réel. Ne pas prévoir les moyens d'y répondre serait suicidaire car, l'express actuel préfigure ce que sera à terme la poste de demain dans son volet courrier.

Il importe de signaler que le siège de l'EMS se trouve dans l'enceinte de la direction générale de la poste. Le risque lié à cette option est que la déception d'un client pour n'importe quel produit de la poste pourrait entraîner une perception négative de l'EMS. D'autres prestations liées à l'EMS Sénégal ont été créées. Il s'agit de post express et du post fax.

† Le post express : il est un service substituable de l'EMS ; spécialisé dans l'enlèvement, le transport et la remise rapide de courriers et marchandises

³⁵ Service EMS Sénégal

dans Dakar et sa proche banlieue. Ce produit est pratiquement "mort". Depuis la mise en place de ce produit sur le marché, un seul client (l'UNICEF) semble acquis à sa cause. L'échec de post express est lié au fait que son lancement ait été réalisé sans aucune étude préalable du marché. La poste n'est pas partie du client avant de lancer le produit sur le marché. C'est ce qu'il convient d'appeler la myopie marketing.

† Le post fax : le post fax consiste en la connexion d'un télécopieur (photocopie) branchée sur un réseau électrique et téléphonique permettant au public de faire parvenir à un correspondant par l'intermédiaire d'un post public, la copie d'un document original.

☛ Les produits para bancaires : ouverts à toutes les catégories socio-professionnelles, les produits para bancaires sont constitués des dépôts de comptes d'épargne et des chèques postaux.

† Les comptes d'épargne : il existe deux catégories de comptes d'épargne :

† Les comptes ordinaires dont l'ouverture se fait dans tous les bureaux de poste, mais la gestion est centralisée au niveau de la Caisse Nationale d'Epargne (CNE) .

Ces comptes concernent les personnes physiques et morales. Le taux de rémunération fixé sur les livrets par la poste est de 4 % net d'impôt.

† Les comptes spéciaux qui regroupent les comptes locaux et les comptes ordinaires pour expatriés et dont la gestion est personnalisée. Outre les comptes ordinaires et les comptes spéciaux, un nouveau type de compte nommé plan d'épargne retraite complémentaire est créé (nouveau produit). Ce produit consiste à faire des versements réguliers et à ne disposer des fonds majorés des intérêts qu'à l'issue d'une période préalablement fixée par le client. Pour l'exploitation de ce produit, la poste est en partenariat avec une maison d'assurance de la place (Compagnie sénégalaise d'Assurance et de Réassurance) devenue AXA.

Le plan d'épargne retraite complémentaire (PERC) vit une situation très difficile comme le révèlent les données statistiques ci-après :

Tableau 3

Année	1997	1998	Variation en %	1999	Variation en %
Nombre de clients	394	468	0,18	491	0,04

Source : Caisse Nationale d'Epargne

Cette situation déplorable du PERC est dû :

. au fait que le PERC est associé à une assurance alors que les maisons d'assurance souffrirait d'une mauvaise réputation au Sénégal ;

. à des problèmes d'exploitation liés au fait que la poste ne renseigne pas les clients sur l'évolution de leurs comptes. Le risque encouru est qu'à terme, cela peut ternir l'image de tous les produits CNE,

† Les comptes de chèques postaux : les dépôts dans les comptes courants constituent le principal produit du département des chèques postaux et peuvent être ouverts au niveau des bureaux de poste.

De ce qui précède, il apparaît que la gamme des produits de la Poste est large et profonde. De même, la Poste du Sénégal a adopté une stratégie de marques multiples pour donner à chaque produit sa propre vie. Ainsi l'on distingue : le timbre poste, le chèque postal, la boîte postale et EMS. Aussi, bien que post express et post fax soient des sous produits de l'EMS, leur appellation générique leur confère un nom de marque.

Le risque pour la Poste, c'est de voir la mauvaise qualité d'un seul produit dégrader l'image des autres.

D'autre part, la Poste du Sénégal n'effectue aucun test avant de procéder au lancement d'un produit donné.

II-2-2-2-LA POLITIQUE DE PRIX

L'optique de la poste du Sénégal pour toute nouvelle prestation est de garantir l'équilibre budgétaire voire la rentabilité financière sans perdre de

vue la mission sociale dont elle est investie. Elle pratique une politique de prix essentiellement basée sur la maîtrise des coûts à travers :

- L'accomplissement des objectifs de chiffre d'affaires,
- L'accomplissement des objectifs de prix de revient,
- La maîtrise des frais généraux.

Ainsi, les services d'exploitation en collaboration avec la direction commerciale après études et tests, proposent des prix pour les produits concernés à la direction générale qui a la prérogative de les homologuer.

L'insuffisance majeure de cette politique réside dans la méthode d'allocation des charges indirecte qui reposent sur :

- .Les retraitements à procéder afin de prendre en compte les surcoûts, la productivité du personnel et les niveaux d'activité;
- .La détermination et la répartition des coûts et charges conjointes.

La poste ne connaissant pas avec précision le niveau d'intervention de tous les centres de production dans l'opération, des erreurs peuvent être commises dans la détermination des charges indirectes.

II-2-2-3-LA POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Avant d'aborder cet outil du marketing-mix à la poste, il importe de noter quelques paramètres relatifs à la couverture postale du territoire national :

■ Réseau postal

.Nombre de bureau de poste de plein exercice = 135

.Centres spécialisés (CCP = 2 ; CNE = 1) = 3

.Total des points de contact = **138**

■ Taux de couverture postale

.Nombre d'habitants par point de contact = 65217 habitants

.Superficie par point de contact = 1 245 km²

L'on ne peut pas parler de la variable distribution sans évoquer la notion d'acheminement compte tenu de la spécificité des produits de la poste. En effet, l'acheminement est le circuit suivi par le courrier du bureau de poste de dépôt jusqu'au bureau de poste destinataire. Il existe deux types d'acheminement que l'on peut convenir d'appeler structures de distribution.

■ Les structures de distribution

Les structures de distribution comprennent deux volets :

.L'acheminement intérieur,

.L'acheminement international

L'acheminement intérieur est celui effectué à l'intérieur des frontières nationales. Ils est assuré par voie routière, maritime et aérienne.

- Le réseau intérieur d'acheminement du courrier

Il est articulé autour de :

- Une liaison aérienne quotidienne sur l'axe Dakar/Ziguinchor. En raison de l'existence d'un contrat liant Air Sénégal à la poste;
- Quatre circuits en régie sur les axes suivants Dakar/Saint-Louis ; Dakar/Kaolack, Dakar/Touba ; Dakar/Ziguinchor. Sur ces quatre (4) axes sont installés des bureaux nœuds d'acheminement (d'où part ou aboutit un circuit d'acheminement). A partir des localités des bureaux dits nœuds d'acheminement le reste du réseau est couvert par des transporteurs privés liés à la poste par des contrats.

Les chefs des délégations régionales des bureaux de poste ne sont pas habilités à conclure des contrats avec les transporteurs privés de leur ressort territorial ; encore moins les receveurs des bureaux de poste. Cette tâche relève de la compétence de la direction générale de la poste qui n'est pas proche des transporteurs. Aucune enquête de moralité n'est réalisée sur ces intermédiaires. Ce choix consacre un partenariat fragile exposé à des risques de rupture unilatérale sans préavis.

- Le circuit international d'acheminement du courrier : la voie internationale est presque exclusivement utilisée pour le transport

international. Presque toutes les compagnies aériennes desservant Dakar sont sollicitées et leur utilisation se fait selon un tableau de fréquences hebdomadaires.

- Le choix d'un canal de distribution : la distribution des produits de la poste du Sénégal revêt plusieurs formes :
 - La distribution en boîte postale ;
 - La distribution au guichet (remise des plis chargés et recommandés) ;
 - La distribution à domicile.

Comme nous l'avons déjà dit, le principal réseau de distribution de la poste est essentiellement constitué des bureaux de poste. La société connaît des problèmes de fonctionnement dans certaines zones du fait que sur les 135 bureaux que compte le réseau postal sénégalais au moins 100 sont largement déficitaires. Le tableau suivant illustre la situation de quelques bureaux de poste :

Tableau 4

Bureaux	Nombre d'agents	Recettes budgétaire moyenne mensuelles (CA)	Charges moyennes mensuelles	déficit
Ndande	3	78 879	329 638	250 757
Ndoulo	2	30 647	518 480	487 833
Foundiougne	3	420 448	1 231 704	811 256
Malem Hoddar	2	70 260	670 822	600 562
Golmy	2	211 397	1 017 275	805 878
Kelle	2	14 512	271 000	255 488
Thilmakha	2	17 262	392 253	374 990
Sakal	2	19 262	267 911	248 648
Pire	2	45 263	307 015	261 753
Wodobere	2	-	226 845	226 845
Total		730 907	5 232 943	4 324 010

Source : direction des finances et de la comptabilité 2001

$$\text{Ratio de couverture des charges} = \frac{\Sigma \text{C.A}}{\Sigma \text{Charges}} = \frac{730.907}{5.232.943} = \mathbf{0,13}$$

Ces bureaux ne produisent même pas des recettes capables de payer les salaires des agents qui y travaillent, à fortiori couvrir les frais de fonctionnement et d'exploitation. La raison du déficit de la plupart des bureaux de poste est qu'ils sont installés en zones rurales souvent par des populations elles-mêmes. Ces bureaux implantés sans études préalables n'ont comme activité que le paiement des mandats. Faut-il supprimer ces bureaux au nom du sacro-saint principe de rentabilité ? En tenant compte de la mission de service public qui est de permettre à tous les sénégalais un accès facile à la poste, il est difficile au plan socio-politique d'envisager la suppression de ces bureaux. Cette charge de service public pèse lourdement sur la gestion de la poste.

II-2-2-3-LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

La poste du Sénégal mène sa politique de communication sous deux formes

- La communication institutionnelle ;
- La communication commerciale.

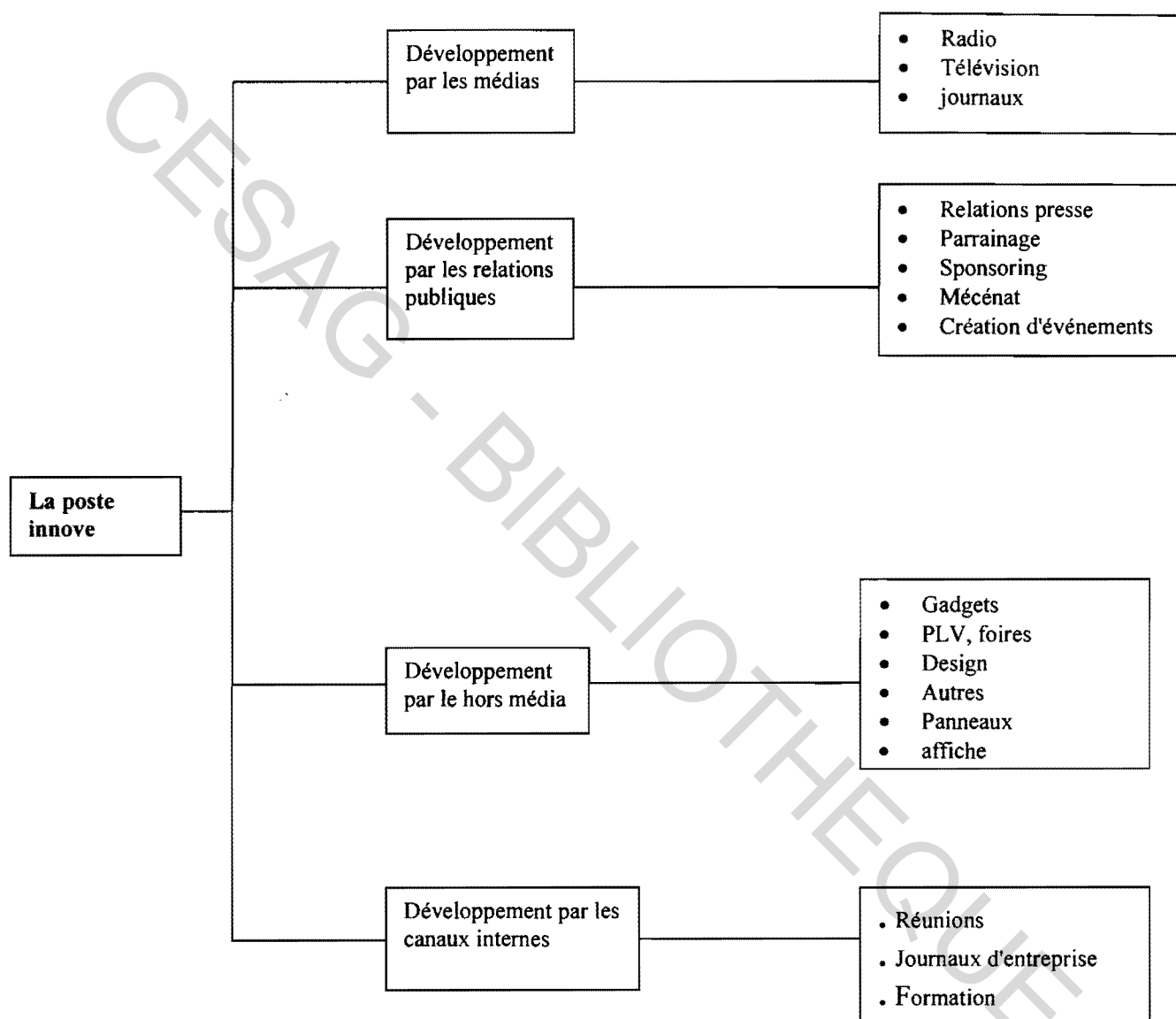
Ces deux types de communication se mènent tant au niveau interne qu'au niveau externe :

- ➔ Au niveau interne, la direction commerciale et du réseau publie deux journaux. Il s'agit d'une part de la revue "promo poste" qui est une revue d'information et de promotion. D'autre part il y a un bulletin périodique de liaison dénommé "post info" qui paraît chaque trimestre.
- ➔ Au plan externe, la démarche consiste à faire connaître la poste et ses produits à travers des actions publicitaires.

▲ **La communication institutionnelle** : orientée vers les partenaires de la poste, le personnel, l'opinion public en général, la communication institutionnelle vise à construire l'image de la poste sans rendement pratique immédiat. De ce point de vue, l'ensemble des supports disponibles aussi bien dans l'institution que dans son environnement sont utilisés : ainsi, le

schéma-directeur de communication institutionnelle se présente comme suit :

Figure 2 : schema directeur de communication institutionnelle



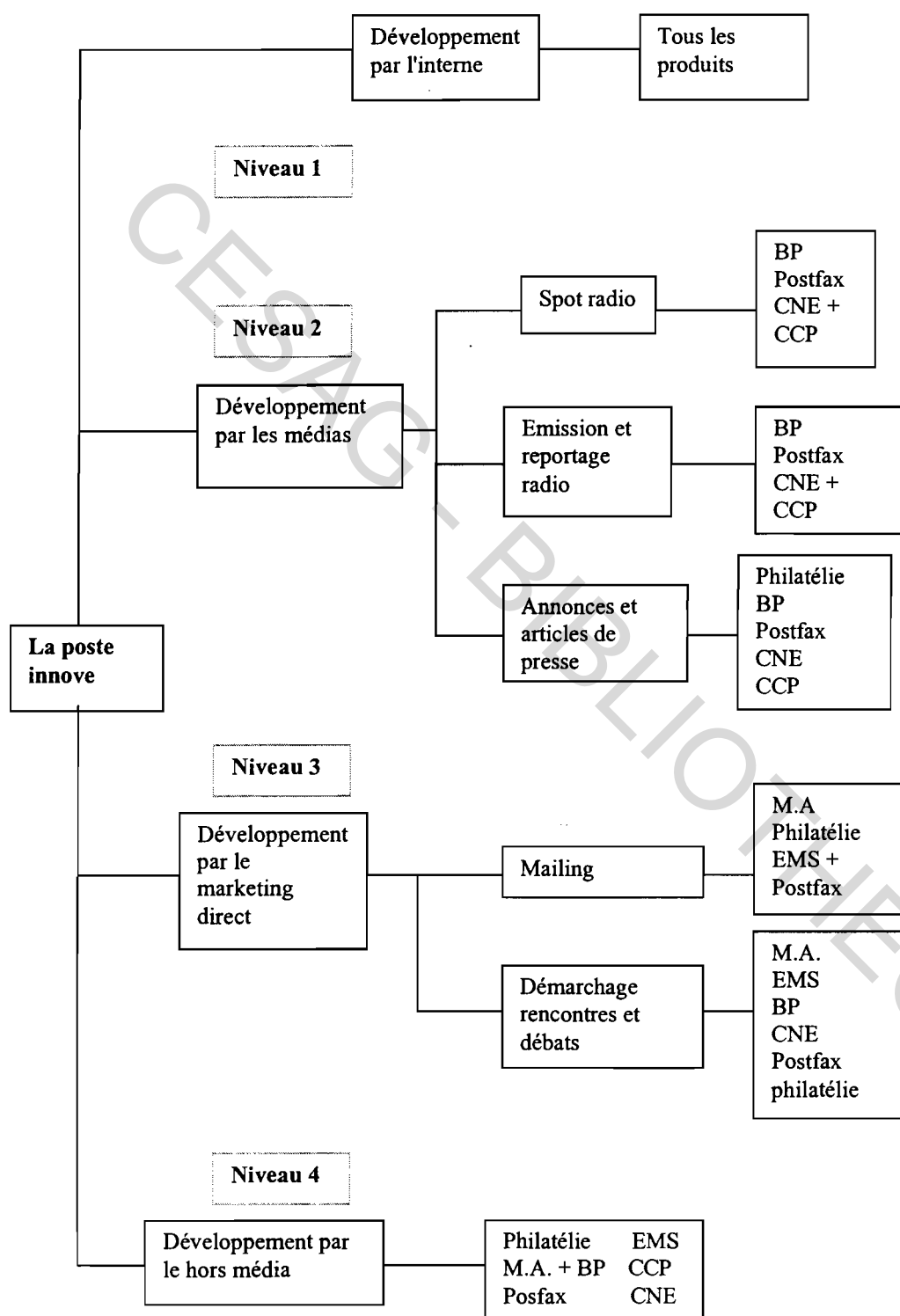
Source: Direction commerciale et du réseau de la poste du sénégal

▲ La communication commerciale

A ce niveau, la poste accorde la priorité à la communication "produit". Elle fait essentiellement la promotion des produits postaux et financiers. Chaque produit présente une spécificité par rapport à son contexte de développement et à sa clientèle cible. Elle a mis un plan de développement pour chaque produit ; l'ensemble de ces plans est articulé dans un plan d'actions global comme l'indique le graphique ci-après:

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Figure 3 : Schema directeur de communication commerciale



Source : Direction Commerciale et du Réseau de la Poste du Sénégal

Deuxième partie : Approche empirique

Chapitre 1 : Méthodologie et Opérationnalisation des études

L'exercice de la fonction marketing ne repose pas seulement sur la mise en œuvre des techniques de conception, d'analyse et de synthèse. Elle doit être soutenue par une culture d'entreprise ; une adhésion totale du personnel, une ouverture d'esprit et un sentiment de remise en cause permanente. C'est pourquoi ces études ont été menées aussi bien et surtout à l'intérieur de la Poste qu'auprès des clients. Mais comment elles ont été organisées, conduites et réalisées ?

I- Les objectifs

En choisissant de mener ces études, nous cherchons à :

- Comprendre la manière dont le personnel de la Poste du Sénégal conçoit et utilise le marketing ;
- Déterminer les principales variables qui le guident dans l'orientation de la stratégie d'entreprise;
- Détecter les symptômes révélateurs de phénomènes susceptibles d'entraver l'introduction du marketing à la Poste;
- Comprendre les appréciations que les clients font des prestations postales.

II- La méthodologie

Nous avons à ce niveau recouru à des études :

- Qualitatives auprès du personnel de la Poste ;
- Quantitatives auprès des clients de la Poste.

II-1- Les études Qualitatives

La méthode d'enquête a été celle du questionnaire à faire remplir sur place ou à déposer avec demande de rendez-vous. Nous avons aussi choisi de réaliser en appui au questionnaire, des entrevues semi-directives.

Le questionnaire comporte treize (13) questions (confère annexe 2). Elles revêtent les formes ci-après :

- Les questions fermées à réponses uniques ;

Elles sont proposées et on demande à l'enquêté de choisir une de ces réponses.

- Les questions à choix multiples ;

Le répondant choisi parmi les réponses qui lui sont proposées une ou plusieurs réponses.

- Les échelles

Certaines échelles ont été utilisées notamment celle de LIKERT du type :

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	indifférent	D'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	--------------	-------------	----------	----------------------

L'entrevue avait pour objectif de préciser davantage le contenu du questionnaire et de recueillir toutes les données nécessaires à une analyse qualitative. Ainsi, la matière à débat s'articulait autour de trois idées clefs :

- ♦ La définition du marketing ;
- ♦ L'importance du marketing ;
- ♦ Les connaissances que le personnel dirigeant a du marketing.

II-1-1-Public cible

Nous nous sommes particulièrement intéressés au personnel impliqué ou ayant déjà été impliqué dans les questions d'introduction du marketing à la Poste . Ainsi, les populations suivantes ont été retenues :

- des directeurs ;
- des chefs de département ;
- des chefs de subdivision ;
- des cadres supérieurs de la Poste.

Nous avons estimé que ces acteurs sont en position de produire des réponses satisfaisantes aux questions.

II-1-2-Personnes rencontrées

Dans le cadre de cette étude, les personnes ci-après ont été rencontrées :

- le directeur commercial et du réseau ;
- un ancien directeur commercial en poste au bureau des études ;
- le chef de département commercial ;
- le chef de département réseau ;
- le chef de l'EMS Sénégal ;
- le chef du bureau des études ;
- deux chefs de subdivision ;
- quatre cadres commerciaux à la direction commerciale et réseau.

II-1-3-Traitement

Les données qualitatives recueillies ont été analysées suivant les techniques d'analyse du contenu. L'analyse du contenu est un ensemble de techniques et procédés dont l'objet est la description objective et systématique des données qualitatives afin d'obtenir des indicateurs. Elle est systématique car chaque mot dans ses restrictions est pris en compte. De manière générale, une analyse de contenu rend compte de la quasi-totalité du corpus ; elle est fidèle (c'est-à-dire vérifiable dans le texte) et auto suffisante (cela signifie qu'on n'est pas obligé de revenir au corpus, on doit pouvoir l'identifier après l'analyse de contenu).

Au plan méthodologique, nous avons combiné l'analyse par entretien et l'analyse thématique :

- l'analyse par entretien repose sur l'hypothèse que chaque singularité est porteuse du processus soit psychologique soit sociologique que l'on veut analyser.
- l'analyse thématique défait la singularité de chaque discours et découpe transversalement ce qui d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème. On cherche la cohérence thématique inter-entretiens.

La manipulation thématique consiste ainsi à jeter l'ensemble des éléments signifiants dans une sorte de sac à thèmes afin d'identifier l'architecture affective, cognitive et inconsciente des personnes interrogées.

Des thèmes ont été identifiés et regroupés en catégories. Les données recueillies à l'aide du questionnaire quoiqu'en nombre réduit ont été traitées avec le logiciel spss.

II-2-Les études quantitatives

Une série d'enquête recueillie de sources directes à Dakar auprès de 180 particuliers et 40 entreprises ont été réalisées.

L'objectif fixé à travers ces études, est d'apprécier les prestations de la Poste.

II-2-1-Populations étudiées

Deux types de populations ont été étudiées :

- La clientèle des particuliers ;
- La clientèle des entreprises et organisations assimilées.

II-2-1-1-l'échantillonnage des particuliers

En ce qui concerne les particuliers, toutes les catégories socio professionnelles composant la population sénégalaise et constituant la clientèle actuelle de la Poste étaient visées. Il s'agit des commerçants, étudiants, fonctionnaires, etc.

A ce niveau, un problème important s'est posé : comment prélever un échantillon représentatif ? Car le souci permanent était de toucher le maximum de monde. Ainsi, une option a été prise qui consistait à administrer, autant que faire se peut, les questions à la population. Nous nous sommes fixés un objectif de 180 particuliers ciblés compte tenu de la subdivision de la ville de Dakar en 3 grands secteurs répartis en 4 circonscriptions postales :

- **Dakar-centre** : Recette principale (grande poste), Ponty, Dakar colis, Dakar fann ;
- **Dakar-proche banlieue** : Médina, Ouakam, Colobane, Liberté ;
- **Dakar-périphérie** : Grand yoff, Pikine, Guédiawaye, Thiaroye.

Dans chaque circonscription postale, 15 prospects ont été interrogés suivant un pas de 5 ; c'est-à-dire qu'après l'interrogation d'un prospect, l'enquêteur interroge la 5^e personne s'il y a une queue ou la 5^e personne suivante qui entre dans le bureau de poste à défaut de l'existence d'une queue.

II-2-1-2- L'échantillonnage des entreprises et organisations assimilées

La méthode du tirage systématique à partir des titulaires de boîtes postales (pas de 10) à Dakar Recette Principale (grande poste) a permis de disposer d'une liste de 50 entreprises laquelle a été corrigée par le centre de tri sur la base du renouvellement des abonnements boîte postale (B.P) de l'année en cours.

II-2-2-Questionnaires des (confère annexe 2)

L'étude a été faite sur la base de deux questionnaires (un questionnaire pour les particuliers et un questionnaire pour les entreprises et organisations assimilées).

Compte tenu de l'objectif visé, certaines similitudes se retrouvent dans le souci d'avoir une vue sur l'appréciation commune des acteurs relative à la qualité des prestations.

Le nombre de questions posées à chaque échantillon est de neuf (9) pour les particuliers et huit (8) pour les entreprises.

Les types de questions posées sont les suivants :

II-2-2-1- Les questions dichotomiques

Elles ne sont pas compliquées. Deux réponses sont proposées et on demande à l'enquêté de choisir une des deux. Ces questions sont les plus nombreuses. Leur proportion dans les échantillons est :

- 80% chez les particuliers. Les réponses intuitives sont plus fréquentes chez les particuliers. Nous avons également le souci de ne pas les retenir pendant longtemps dans les bureaux de poste où ils attendaient d'être servis ;

- 85% chez les entreprises et organismes assimilés. Nous sommes animés par le souci d'encourager les entreprises à répondre sans difficultés majeures.

II-2-2-2-Les questions à choix multiples

L'enquête choisit parmi les réponses qui lui sont proposées. On aide ainsi l'enquête à formuler sa réponse. La formulation de ces questions a été faite à la suite d'un essai préalable des questionnaires où les questions ouvertes ont été remplacées par des questions à choix multiples. Le dépouillement des réponses aux questions ouvertes a donné les différentes rubriques à retenir dans les questions à choix multiples. Pour que chaque enquête puisse se situer parmi les réponses proposées, nous avons prévu la rubrique : « Autre ».

Ces questions représentent :

- 20% aux particuliers ;
- 15% aux entreprises et organismes assimilés. Il faut éviter de leur plaquer des réponses qui risquent de ne pas correspondre à leurs réalités.

II-2-3-Administration des questionnaires

II-2-3-1-Particuliers

Deux étudiants ont été utilisés comme enquêteurs. Les lieux de l'enquête ont été les bureaux de Poste de la Recette Principale (grande poste), Ponty, Fann, Médina, Colobane, Liberté, Ouakam, Grand Yoff, Pikine, Guédiawaye, Thiaroye et Dakar Colis.

Pour ce type de population, la méthode d'interview a été privilégiée ; Cette méthode met donc face à face l'enquêteur et l'enquêté. Dès lors deux cas de figure se présentent :

Le premier cas consiste à remettre le questionnaire à l'enquête qui le lit et le remplit avec naturellement le concours des enquêteurs.

En ce qui concerne le second cas, ce sont les enquêteurs eux-mêmes qui lisent le questionnaire et le remplissent selon bien entendu, les réponses données par l'enquêté.

II-2-3-2-Les entreprises et organismes assimilés

A ce niveau, l'un des procédés utilisé a été de laisser le questionnaire à l'entreprise supposée apte à le remplir seule et à récupérer le document plus tard sur rendez-vous. Pour cela, un texte bref a situé le cadre de l'étude et a donné quelques indications sur les buts poursuivis ainsi que sur la manière de remplir le questionnaire. A certaines entreprises nous avons envoyé le questionnaire par la Poste ; dans le souci d'inciter ces entreprises à répondre, nous avons mis à leur disposition des enveloppes préaffranchies ; ce qui leur a permis de nous retourner le questionnaire rempli sans rien payer. C'est donc dans ces conditions que sur 50 questionnaires, 40 ont été correctement remplis et nous retournés. Si on considère que 50 constitue la population totale à étudier, alors 40 soit 80% est un échantillon représentatif. Le non-retour de 20% des documents pourrait s'expliquer par deux raisons essentielles :

- ❖ la non adhésion de certaines entreprises à l'idée d'enquête ;
- ❖ le fait que nous ayons utilisé le canal de la Poste pour demander aux entreprises d'apprécier la qualité des prestations de cette même société (la Poste). Il y a certainement eu méfiance.

D'une manière objective, les méthodes utilisées pour administrer les questions aux populations devraient pouvoir être à l'abri de tout reproche ; en effet pouvait-on faire mieux à ce moment précis où les contraintes de temps ne permettaient pas les hésitations !

Les résultats qui sont proposés au chapitre suivant permettront de mieux se prononcer.

Chapitre 2 : Analyse des résultats et Recommandations

Ce chapitre a pour objet de faire le point des résultats obtenus en vue de nous permettre de formuler des recommandations.

I- Analyse des résultats

I-1-Analyse de résultats des études qualitatives

Les résultats des études qualitatives sont ceux des entrevues directives et semi-directives réalisées auprès du personnel de la Poste. Quelques douze (12) responsables, tous impliqués dans les questions d'introduction du marketing à la Poste ont répondu au questionnaire dont les données brutes sont présentées en annexe. L'entretien semi-directif qui précise le questionnaire a fourni des données analysées suivant la technique d'analyse du contenu. Il se dégage des réponses ci-après :

I-1-1-Comment définissent-ils le marketing ?

« Pour moi le marketing est une science carrefour de la gestion et de la politique générale d'entreprise ». Ces propos d'un cadre commercial au service des études définissent très bien la place du marketing dans l'entreprise. Comme discipline de gestion, il emprunte à toutes les fonctions de l'entreprise : finance- comptabilité, gestion des ressources humaines et de la production.

Toute la stratégie de développement de l'entreprise pour être efficace et cohérente doit reposer sur un solide plan marketing. Cette conception se retrouve également chez le directeur commercial : « on ne peut pas dissocier le marketing du management ».

La notion d'un marketing déconnecté de la réalité existe chez d'autres. En effet un répondant nous a confié : « dès fois, je considère le marketing comme une science des illusions ». Pour beaucoup de profanes justement cette perception du marketing est dominante. Contrairement à ce que l'on peut penser, le marketing s'appuie sur des réalités concrètes. Il raisonne sur des données réelles. Son approche est très rigoureuse.

Il est cependant vrai que sur certains de ses aspects surtout lorsqu'il utilise les instruments et les méthodes d'investigations des sciences humaines : sociologie, psychologie etc, le marketing donne l'impression d'être une science abstraite. Ce point de vue est présent chez l'un des responsables de la direction commerciale et du réseau qui pense que les gens ignorent le marketing car « c'est un domaine assez abstrait et on ne voit pas bien les résultats immédiats ».

Pour l'ensemble du personnel interrogé, le marketing est un paramètre de gestion ; car comme le reconnaissait un interviewé, « l'approche administrative nuit au développement de nos entreprises ». Ici, il pose le problème du poids de l'administration dans la gestion de nos entreprises.

Ainsi, pour le chef de la subdivision marketing et promotion des produits, « le marketing, c'est sortir pour connaître ce que fait le concurrent pour ne pas offrir les mêmes choses que lui, il faut aller vers le client et savoir ce qui l'intéresse ». On reconnaît ici les principes de différenciation et la juste conception marketing qui veut que l'entreprise soit tournée sur son marché.

Pour certains interviewés, le marketing « c'est faire des études de marché, savoir si le produit qu'on veut vendre intéresse les gens et comment ? ». Pour d'autres, c'est « faire connaître ses produits » ; c'est « faire de la promotion en mettant ses produits à la disposition de la clientèle ».

Comme on peut le constater, presque toutes les variables du marketing mix sont citées.

I-1-2-Quelle importance accordent-ils au marketing ?

Un répondant de la direction commerciale et du réseau affirme : « le schéma classique achat/vente nous paraît aujourd'hui dépassé car avec la concurrence il faut appliquer le marketing ». Un autre partage le même point de vue : « si nous voulons sortir de la crise, il faut s'orienter véritablement vers le marketing ».

Un interviewé résume : « on considère à tort que la priorité est à la production et on oublie le marketing. On recherche systématiquement le monopole pour réduire la concurrence alors que dans les économies de

marché, il est difficile de limiter le choix des consommateurs ». Il poursuit : « d'ailleurs les bailleurs de fonds avec les politiques d'ajustement structurel font sauter les verrous et il va falloir se battre quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise. La fonction marketing prendra toute son importance ».

Un autre pour préciser l'importance du marketing ajoute : « il faut approcher la clientèle par les études du marché, segmenter le marché et chercher à satisfaire les besoins nouveaux. Comment le faire sans recours aux techniques du marketing ? ».

Dans le marché de la communication on ne raisonne plus qu'en terme de rentabilité : « avec la déréglementation, nous sommes contraints à rechercher la rentabilité et à développer de nouveaux produits et services et ceci rend impérieux le recours au marketing ».

Nous avons rencontré aussi des opinions nuancées. Nous avons été édifiés par ces propos d'un répondant : « la Poste est structurellement rentable même si le marketing peut lui être d'un apport certain ». Il poursuit : « les produits traditionnels de la Poste se vendent tous seuls ».

L'introduction du marketing dans les entreprises contrairement à ce qu'on pense n'est pas chose facile, évidente et automatique. C'est tout un processus nécessitant l'existence de prérequis et de certaines conditions minimales. Par exemple, l'acceptation du marketing par le personnel et l'existence d'une structure marketing adaptée.

Les opinions dominantes sont favorables au marketing et on constate certains efforts pour traduire dans les actes cette importance qu'ils y accordent.

Un cadre commercial nous a dit : « nous n'avons pas de direction marketing digne de ce nom, mais nous avons créé récemment une structure chargée des relations avec les gros clients ». Un autre ajoute : « dans les perspectives de créer une direction marketing, nous avons mis sur pied des services de promotion des ventes dans toutes les délégations régionales de la Poste ».

I-1-3-Leur degré de connaissance du marketing

En ont-ils entendu parler ?

Au cours des entretiens directifs et semi directifs nous avons constaté que les répondants ont tous entendu parler du marketing :

- 16,67% affirment avoir suivi des cours ;
- 16,67% disent avoir participé aux séminaires ;
- 50% déclare avoir suivi des cours et séminaires ;
- 16,67% affirment avoir suivi des cours, séminaires et conférences.

De ce constat, les concepts fondamentaux du marketing ne devraient pas leur être inconnus. Ici, il ne s'agit pas de se prononcer sur le degré d'assimilation de ces concepts. Seules des discussions profondes avec les personnes interrogées auraient permis de dégager des conclusions plus tranchées.

Il est cependant réconfortant de constater que l'ensemble des répondants ait des notions sur le marketing. Ils éprouvent même le besoin de suivre des programmes de courte durée.

Sont-ils favorables au marketing ?

Toutes les personnes interrogées sont favorables au marketing. On enregistre 41,67% de favorables et 58,33 % de très favorables.

L'absence d'opinion défavorable augure de beaux jours au marketing à la Poste du Sénégal car il jouit d'une image positive.

Il nous a paru nécessaire d'approfondir cette perception favorable. Kotler pense « qu'une organisation peut choisir entre cinq optiques dans la conduite de ses actions marketing »³⁶. Au cours des entrevues, certains nous ont dit que les produits traditionnels de la Poste se vendent tous seuls, d'autres par contre affirment qu'il faut beaucoup de publicité. Nous avons cherché à fixer les visions dominantes chez les personnes interrogées. On dénombre :

- 91,67% des répondants qui disent que la publicité leur paraît l'aspect le plus important du marketing ;

³⁶ Kotler et Dubois marketing management 9^e édition 1998

- 50% des interviewés disent que le consommateur choisit les produits en fonction de leur accessibilité et disponibilité ;
- A la question de savoir s'ils ont déjà réalisé des études de marché, 41,67% des répondants déclarent les avoir très souvent réalisées ; par contre 58,33% reconnaissent ne les avoir pas souvent réalisées;
- l'immense majorité des personnes interrogées (83,33%) estiment qu'il faut diriger la Poste avec des méthodes rigoureuses ;
- 66,33% trouvent qu'il faut consulter les agents avant de prendre les décisions. Mais, ils sont tous fermes quant ils prennent leurs décisions.

Ces résultats autorisent les remarques suivantes :

1- Les problèmes de la Poste ne sont plus ceux de la production uniquement mais des problèmes de distribution et de ventes. Les interviewés le reconnaissent.

2-La Poste semble être poussée naturellement vers l'optique commerciale et marketing. Il faut vendre et bien vendre, il faut faire face à la concurrence et survivre. Ils sentent tous le besoin de tenir compte du client.

3-Il semble qu'au vu des réponses, les préoccupations de la Poste soit d'ordre marketing.

Le marketing est-il applicable aux entreprises publiques ? Quels sont les aspects du marketing qui leur paraissent importants ?

Tous les répondants estiment que le marketing est applicable dans les entreprises publiques. Les aspects du marketing qui leur semblent les plus importants sont la publicité en premier lieu, ensuite la distribution vient après, et enfin suivent les ventes et la recherche.

Dans la plupart des cas, il est apparu que le marketing est souvent confondu à la publicité.

I-2- Analyse de résultats des études quantitatives

Les enquêtes ont duré environ un mois et demi. Concernant le dépouillement, nous avons d'abord saisi les questionnaires à l'aide du logiciel Data Entry (D E) avant d'utiliser le SPSS (Statistical Package for Social Sciences) pour l'exploitation des données.

Des tris à plats et des tris croisés ont été essentiellement effectués. Un seul test d'indépendance a été réalisé par la méthode du KHI2 au moyen des paramètres ci-après :

- hypothèse forte : indépendance de variable ;
- hypothèse alternative : dépendance des variables ;
- risque de première espèce : 5% de taux d'usage pour ce genre de test .

I-2-1-Clients particuliers

L'enquête a porté sur une population de 180 individus toutes catégories confondues (salarié et non salarié).

I-2-1-1 Les tris à plats

Le tri à plat permet d'évaluer pour les variables quantitatives des moyennes et des dispersions. Il permet de traiter tous les types de questions.

Les données globales de l'enquête ont donné les informations suivantes :

a-Catégorie socio-professionnelle

Qualité de l'enquêté	Nombre d'enquêtés	%
Salarié	96	53, 33
Non salarié	84	46,66
Total	180	100

Le tableau ci-dessus indique que :

- 96 des personnes interrogées soit 53,33% sont des salariés. C'est la plus forte proportion ;
- 84 des personnes interrogées soit 46,66% sont des non salariés.

b-Question 1 : Comment trouvez vous l'accueil aux guichets des bureaux de poste ?

Accueil	effectif	%
Bon	34	18,88
Normal	57	31,66%
Mauvais	89	49,44%
	180	100%

L'accueil dans les guichets est jugé :

- normal par 31,66% des enquêtés ;
- bon par 18,88% des enquêtés ;
- mauvais par **49,44%** des enquêtés.

c-Question 2 et 9

variables Question 2 et 9	Trop long	Court	Acceptable	Total
Comment trouvez vous le temps mis avant d'être servi ?	50%	17,22%	32,77%	100%
Comment trouvez vous le temps que mettent les objets pour arriver à destination ?	61,24%	7,86%	30%	100%

♦ Le délai d'attente dans les guichets est jugé :

- trop long par **50%** des enquêtés ;
- acceptable par 32,77% des enquêtés ;
- court par 17,22% des enquêtés.

♦ Concernant les délais d'acheminement :

- 61,24% des personnes interrogées les trouvent trop long ;
- 7,86% des personnes interrogées les trouvent court ;
- 30,90% des personnes interrogées les trouvent acceptable.

Il convient de préciser que les délais d'acheminement s'apprécient en fonction de l'origine et de la destination des objets.

Dans tous les cas, ils sont largement en de ça de ce que les clients attendent de la Poste. Il en est de même pour l'accueil et les délais d'attente aux guichets qui sont également en de ça de ce qu'attendent les clients.

d-Question 3,5,6,7, et 8

Question 3, 5, 6, 7 et 8	Modalités	Total	%
Avez vous déjà été victime de mauvais service ?	Oui	146	81,11
	Non	32	17,77
Combien de fois avez vous été victime de mauvais service ?	Une fois	44	24,44
	Plusieurs fois	104	57,77
	Non concerné	32	17,77
Savez vous qu'en cas de mauvais service (perte,vol, d'objets, détournement de mandats etc) vous pouvez être dédommagé en déposant une réclamation dans un bureau de poste ?	Oui	67	37,22
	Non	113	62,77
Si oui, avez vous déjà bénéficié d'un dédommagement ?	Oui	39	21 ,66
	Non	28	15,55
	Non concerné	113	62,77
Puisque vous avez déjà bénéficié d'un dédommagement, comment le trouvez vous ?	Très efficace	3	1,66
	Efficace	6	3,33
	Peu efficace	30	16,66
	Non concerné	141	78, 33

Commentaire du tableau

Au regard du tableau ci-dessus l'enquête a révélé ceci :

- 81,11% des enquêtés déclarent avoir été victimes de mauvais service ;
- 17,77% seulement des enquêtés déclarent n'avoir jamais été victimes de mauvais service ;

Sur la population qui soutient avoir été victime de mauvais service (88,11% de 180 soit 146 personnes), 24,44% l'ont été une seule fois et 57,77% plus d'une fois.

Un autre aspect du comportement de la population est révélé par l'enquête : 62,77%, soit une proportion voisine des deux tiers de la population ignorent l'existence de service de réclamation à la Poste.

De même, les répondants victimes de mauvais service (81,11% de 180 soit 146 personnes), 21,66% déclarent avoir déjà bénéficié d'un

dédommagement contre 15,55% qui disent n'avoir pas encore bénéficiés d'un dédommagement.

Parmi ceux qui ont déjà bénéficié d'un dédommagement (21,66% soit 39 personnes), l'immense majorité (76,92% de 39 soit 30 personnes) jugent peu efficace le système d'indemnisation de la Poste.

e-Question 4 : Si oui, ce mauvais service est lié :

Vol	3,33%
à la perte	35%
aux mandats détournés	10,55%
autres (spoliation des colis, lourdes formalités administratives et lenteur des agents de guichet)	7%
à la perte et autres	3,88%
à la perte et mandats détournés	2,77%
à la perte, mandats détournés et autres	0,55%
au vol et perte	16,66%
au vol, perte et autres	1,11%
au vol, perte, mandats détournés et autres	1,11%

Le tableau ci-dessus souligne l'insatisfaction des clients. Il indique que le mauvais service auquel les clients sont victimes est surtout lié à la perte d'envois et au vol ; en tout cas plus de la moitié des répondants l'ont déclaré (51%).

Le détournement des mandats est également mis en cause par 10,5% des clients insatisfaits.

D'autres griefs liés à la spoliation des objets de correspondance, à la lourdeur des formalités administratives et à la lenteur des agents de guichet sont reprochés à la Poste par 7% des personnes victimes de mauvais service.

I-2-1-2-Les tris croisés

Nous allons procéder à l'analyse des liaisons entre les différentes variables et en dégager les plus significatives.

a-Question 1 et la catégorie socio professionnelle

Accueil Catégorie Socio- professionnelle	Bon	Normal	Mauvais	Total
Non salarié	8	26	50	84
Salarié	26	31	39	96
Total	34	57	89	180

Ce tableau laisse constater que plus de la moitié des enquêtés sont salariés (53,33%) et que la plupart d'entre eux (49,44%) trouvent que l'accueil est mauvais. Mais il faut noter que parmi ces gens qui apprécient mal l'accueil, 50 soit 56,17% sont non salariés.

b-Question 2 et la catégorie socio professionnelle

Temps mis avant d'être servi Catégorie socio professionnelle	Trop long	Court	Acceptable	Total
Non salarié	50	6	28	84
Salarié	40	25	31	96
Total	90	31	59	

A priori il est difficile de dire si les délais d'attente aux guichets des bureaux de poste sont longs ou pas car exactement 50% des enquêtés trouvent que le temps mis avant d'être servi est raisonnable et les autres 50% le jugent long.

Chez les salariés, 22,22% trouvent que les délais d'attente sont longs. Cette proportion augmente chez les non salariés (59,52%).

Le test du Khi-Deux signale une liaison entre le groupe socio professionnel et l'appréciation du temps mis avant d'être servi dans un bureau de poste (confère annexe).

c- Question 1 et Question 2

Temps mis avant d'être servi Accueil	Trop Long	Court	Acceptable	Total
Bon	1	16	17	34
Normal	5	13	39	57
Mauvais	84	2	3	89
Total	90	31	59	180

Généralement, les répondants qui pensent que l'accueil est mauvais sont les mêmes qui trouvent que les délais d'attente sont trop longs (94,38%).

d-Question 3 et 4

Raisons du mauvais Service Victime du Mauvais service	Vol	Perte d'envois	Mandats détournés	Autres	Total
Non	0	0	0	0	0
Oui	6	62	19	12	99
Total	6	62	19	12	99

On remarque que la plupart des victimes soit 62,62% des personnes interrogées le sont en raison des pertes d'envois.

e-Question 5 / Question 6

Information Victime	Non	Oui	Total
Non	15	17	32
Oui	96	50	146
Total	111	67	178

Ce tableau indique que parmi les gens ayant déjà été victimes de mauvais service, la plupart d'entre eux ne sont pas informés qu'ils peuvent être dédommagés.

I-2-2-Clients entreprises**I-2-2-1-Les tris à plats**

Les résultats bruts ont fourni les renseignements suivants :

a-Question 1,3, 5 et 6 : Variable à deux modalités

Question 1,3,5 et 6	Oui	Non	TOTAL
Votre entreprise traite elle un important volume de courrier ?	97,7%	2,3%	100%
Avez vous déjà été victime de mauvais service (vol, perte d'envois, mandat détournés etc)	12,5%	65%	100%
Savez vous qu'en cas de perte éventuelle vous êtes dédommagés ?	35%	37,5%	100%
Si oui, avez déjà bénéficié d'un dédommagement ?	6,27%	93,75%	100%

Commentaire

♦ Au vu de ce qui précède dans le tableau ci dessus, 97,7% des entreprises interrogées déclarent traiter un important volume de courrier avec la Poste ; ce qui est édifiant et significatif. En effet, c'est la preuve que la Poste demeure un instrument privilégié de communication.

A l'opposé, 2, 3% des entreprises interrogées ne traitent pas avec la Poste ou du moins le font moins. On considère que 2,3% du marché bien qu'insignifiant, échappe à la Poste.

Mais tout de même on est en droit de se demander si cette importante proportion d'entreprises (97,7%) qui traite avec la Poste est satisfaite ou alors considère la Poste comme un passage obligé.

♦ L'enquête a révélé que 87,5% des entreprises interrogées n'ont jamais été victimes de mauvais service contre 12,5% qui l'ont déjà été.

♦ 65% des répondants ne savent pas que la Poste indemnise en cas de malversation imputable à la Poste.

♦ Sur la population qui déclare avoir été victime de mauvais service (12,5% de 40 soit 5 personnes) 1 seul répondant soit 2,5% dit avoir bénéficié d'un dédommagement qu'il juge d'ailleurs peu efficace comme l'indique l'annexe (résultats bruts de l'enquête auprès des entreprises).

b-Question 2 : Quel est le type de courrier le plus important que vous traitez ?

National	27,5%
International	72,5%
	100%

A cette question, il a été répondu d'une manière telle qu'il est difficile de juger valablement. C'est ainsi que 29 entreprises soit 72,5% déclarent traiter plus de courrier international contre 11 soit 27,5% qui affirment traiter au contraire, plus de courrier national ; ce qui veut dire en clair qu'il y a des entreprises qui traitent indifféremment les deux types de courrier.

c-Question 8 : Comment trouvez vous le temps que mettent les objets pour arriver à destination ?

Trop long	39,47%
Court	10,52%
Acceptable	50%
	100%

On peut ainsi constater qu'une proportion non négligeable des entreprises répondantes (39%) considère que les délais d'acheminement sont trop longs et 50% les trouvent courts.

I-2-2-2- Les tris croisés

Nous avons essayé de dégager les dépendances qu'il y a entre certaines variables et en mesurer les portées. Tous les pourcentages obtenus ont été compilés à partir des différents tableaux.

a-Question 1/ Question 2

volume de courrier Type de courrier	Faible volume	Gros volume	Effectif
Courrier national	1	9	10
Courrier international	0	27	27
Total	1	36	37

L'enquête a révélé que le courrier le plus important est de type national chez 27% des entreprises répondantes et de type international chez les autres. Par ailleurs, il faut noter que la quasi-totalité des entreprises (97,3 %) traite d'un gros volume de courrier parmi lesquelles 75% s'intéressent surtout au courrier de type international. Les entreprises traitant d'un faible volume de courrier sont rares (2,3%) et ne s'intéressent d'ailleurs qu'au courrier national.

b-Question 1/ Question 3

volume du courrier Malversation	Faible volume de courrier	Gros volume de courrier	Effectif
Non	1	31	32
Oui	0	5	5
Total	1	36	37

La proportion des entreprises ayant déjà été victimes de malversation est quand même faible (13,5%) ; ce qui traduirait l'effort fait par la Poste en matière de sécurité des envois. Il faut le remarquer, toute les entreprises

ayant une fois déjà été victimes de mauvais service traitent habituellement du courrier international.

c-Question 2 / Question 3

Type de courrier Malversation	National	International	Effectif
Non	11	24	35
Oui	0	5	5
Total	11	29	40

On peut constater à l'évidence qu'il y a moins de problèmes à traiter le courrier de type national que le courrier international. En effet, aucune entreprise pour laquelle le courrier le plus important habituellement est de type national n'a déjà été victime de malversation. Toutefois, la proportion d'entreprises traitant majoritairement le courrier international et ayant été victime de malversation reste faible (12,5%) .

d-Question 1 / Question 5

Volume de courrier Information	Faible volume	Gros volume	Effectif
Non	1	23	24
Oui	0	13	13
Total	1	36	37

Plus de la moitié des entreprises enquêtées ne savent pas qu'en cas de dommage, elles peuvent être dédommagées (65%) ; or parmi elles, près de 96% soit 23 entreprises sur 24 traitent d'un gros volume de courrier. Seulement 36,11% des entreprises traitant un gros volume de courrier sont informées d'un dédommagement en cas de mauvais service.

e-Question 1 / Question 7

Volume du courrier Temps mis par le courrier	Faible volume	Gros volume	Effectif
Trop long	0	14	14
Court	0	4	4
Acceptable	1	16	17
Total	1	34	35

La plupart des entreprises (60%) trouve que la durée d'acheminement est raisonnable (et même courte parfois). Ces entreprises traitent presque toutes d'un important volume de courrier. Cependant, la proportion d'entreprises qui traitent d'un important volume de courrier mais qui trouvent que les délais d'acheminement sont longs n'est pas négligeable ; elle est supérieure à 40%.

Il se dégage des analyses et enquêtes précédentes que le marketing n'a pas encore trouvé sa place au sein de la Poste du Sénégal. Même si certaines actions en font timidement allusion, il reste que cette activité est tributaire d'une discrimination découlant de certains facteurs dont les plus parlants sont :

- une absence de personnel qualifié dans les domaines spécifiques de la gestion ;
- une négligence de l'influence des facteurs environnementaux ;
- une absence de vision à long terme.

La conjugaison de ces facteurs a engendré entre autres problèmes :

- une insatisfaction de la clientèle (par rapport aux produits et services offerts) ;
- un déficit de communication entre la Poste et ses clients ;
- une défaillance de la politique d'indemnisation des clients victimes de pertes ou vol d'envois.

II- Recommandations

Comme nous l'avons déjà démontré dans les sections précédentes, la Poste du Sénégal évolue dans un environnement plus ou moins difficile. Les études quantitatives et qualitatives réalisées ont révélé de nombreuses lacunes qu'il faudrait corriger. Nous procéderons par un bref rappel des forces et faiblesses qui militent en faveur ou contre la place du marketing et de son avenir à la Poste et sur cette base suggérer quelques recommandations.

Ce qui constitue à première vue une force contrairement à ce qu'on pourrait penser, c'est le fait que le Sénégal soit un pays en développement, en phase d'ajustement et de restructuration de son économie. Ceci nous autorise par conséquent à être optimiste à croire qu'à plus ou moins brève échéance, le marketing occupera dans toutes les entreprises, y compris la Poste une place de choix à côté des autres fonctions traditionnelles.

Certes, il y a le problème de l'étroitesse du marché qui risque toujours de se poser dans la mesure où il contraint l'adaptation des moyens et du produit. Mais ceci justifie précisément l'intérêt du marketing avant d'investir dans le lancement d'un produit ; de plus un marché étroit peut être rentable à long terme.

En dépit de ces points faibles, nous sommes en droit de considérer que l'expérience de la Poste dans son marché, sa notoriété et le professionnalisme des cadres de la Poste que nous avons rencontrés constituent un meilleur atout pour promouvoir et renforcer la pratique du marketing à la Poste.

Dans cette perspective, un certain nombre de recommandations s'imposent à la fois comme préalable et comme cadre à toute action future.

II-1-Alternatives stratégiques

II-1-1-stratégies possibles

Après un diagnostic de l'entreprise et de son environnement, nous avons pensé que les stratégies concurrentielles sont plus adaptées à la situation de la Poste qui exerce déjà dans le secteur du courrier.

En nous basant sur les stratégies génériques de Michael Porter, nous avons identifié les alternatives stratégiques suivantes :

➤ La stratégie de domination par les coûts : l'objectif de cette stratégie est de marginaliser les concurrents grâce à un prix de vente très compétitif, permettant néanmoins une marge confortable (l'effet de l'expérience aidant) . Or la Poste du Sénégal souffre d'une méconnaissance de ses coûts en raison de l'inexistence d'un système de comptabilité analytique.

➤ La stratégie de concentration : quand une entreprise ne peut ou ne veut pas s'attaquer à la totalité du marché potentiel, elle peut se contenter d'exploiter un territoire limité, une niche, un créneau, ou un segment de marché. Elle recherche une plus grande efficacité par rapport au besoin particulier d'un nombre restreint de clients. Il s'agit de clients qui trouveront un produit sur mesure en acceptant de payer plus cher. La Poste a pour ambition de couvrir tout le marché du courrier.

➤ La stratégie de différenciation : cette stratégie est l'application directe du modèle de concurrence monopolistique. Ces modèles prennent en compte la possibilité de différenciation des produits. Cette différenciation peut s'obtenir par :

- une meilleure conception du produit ;
- une meilleure localisation des points de vente ;
- l'utilisation d'une marque commerciale pour accroître la notoriété et fidéliser la clientèle. Ce modèle met en évidence l'importance d'une stratégie commerciale, intelligente et efficace.

II- 1-2-Stratégie recommandée à la Poste

Nous avons fait le choix de la stratégie de différenciation pour la Poste, tout en veillant au respect des principes suivants :

- principe de cohérence ;
- principe d'adaptation : compatible avec les moyens de l'entreprise et adaptée au marché visé ;
- principe de sécurité : éviter une éventuelle catastrophe ;
- principe de supériorité partielle : par un aspect au moins, la stratégie doit assurer un avantage sur la concurrence.

La Poste peut appliquer la stratégie de différenciation pour repositionner ses produits, lancer ses nouveaux produits sur le marché, en mettant en relief la qualité dominante des produits postaux et financiers.

II-2- La fonction marketing

II-2-1- L'organisation marketing

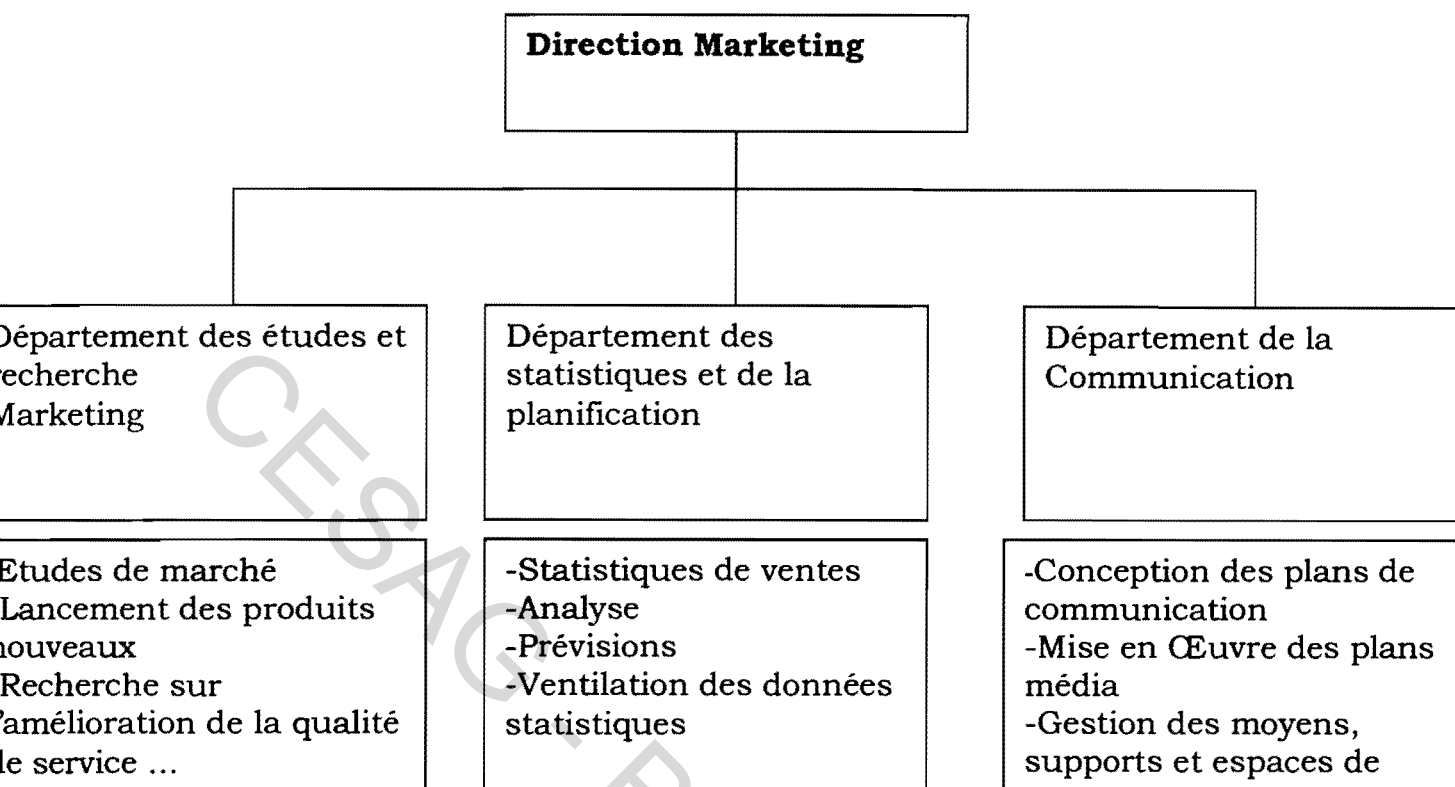
L'organisation marketing est l'organigramme qui matérialise les relations des divers services commerciaux dans l'optique marketing.

Nous souhaitons une plus grande prise de conscience de l'importance du marketing dans le management de la Poste. Les décideurs devraient s'ouvrir davantage au marketing car la fonction marketing apparaît comme un support à la fonction commerciale. Le marketing aide à mieux vendre. Ce qui veut dire qu'un marketing efficace se développe d'autant mieux si l'entreprise dispose d'une bonne structure marketing. Avant d'aborder l'organisation marketing de la Poste du Sénégal, il nous paraît indispensable de souligner deux faits :

1-il n'existe pas d'organisation marketing idéale qui permette de résoudre tous les problèmes d'une société.

2- on ne peut pas imposer une organisation à des individus.

Toutefois, la structure suivante pourrait s'adapter aux besoins de la Poste.



Des études plus poussées doivent être menées pour mieux cerner les enjeux et implications de cette organisation. Les incompatibilités et autres contradictions ou empiètements doivent être évités afin de ne pas en bloquer le fonctionnement.

L'importance du marketing à la Poste comme dans toute entreprise nécessite une adhésion consciente du personnel. Il importe d'accorder le plus grand intérêt à la formation des animateurs de la structure marketing. Les responsables de ladite structure doivent avoir des connaissances confirmées en marketing, stratégie de gestion ou tout domaine assimilé.

L'étude quantitative que nous avons réalisée a révélé que l'accueil et les délais d'attente aux guichets sont en de ça de ce qu'attendent les clients. Il faut recycler périodiquement les agents déjà en service. La fonction marketing pourrait jouer un rôle d'appui à la recherche de la qualité de service à travers la formation des agents de guichets aux techniques d'accueil.

II-2-2-Marketing mix et actions associées

II-2-2-1- Les produits postaux et financiers

Les produits postaux et financiers sont généralement les mêmes que l'on rencontre ailleurs notamment en Afrique, en Europe, en Amérique, etc. mais souvent sous des dénominations diverses ; à cet effet, avant de lancer un nouveau produit, il serait indiqué que la poste du Sénégal puisse s'imprégner des expériences des administrations postales qui ont connu du succès avec tel ou tel produit. De ce point de vue, les voyages d'étude devraient être privilégiés.

Aussi, le lancement de tout nouveau produit devrait être précédé d'une étude de marché. En matière de nouveaux produits, il faudrait généraliser l'utilisation de la télécopie dans les bureaux de poste. Ainsi, la Poste gagnerait à adosser la plupart de ses prestations traditionnelles au fax comme elle l'a déjà fait pour certains produits tels que les mandats. La Poste devrait assurer une connexion avec les réseaux télématiques mondiaux spécialisés dans le transfert de fonds tels que Postnet et Eurogio. Sans compter le partenariat avec Western Union déjà opérationnel dans plusieurs bureaux de poste.

De manière plus générale, aujourd'hui tout se mesure par rapport aux délais en banalisant l'espace géographique et les distances. La Poste dispose d'un atout considérable grâce à la densité de son réseau. Pour ce faire, elle pourrait développer son propre serveur web qui sera accessible à la clientèle dans tous les bureaux de poste. De même, la Poste devrait limiter la construction des bureaux dans les localités où leur rentabilité financière n'est pas prouvée.

Elle gagnerait surtout à simplifier les procédures administratives jugées trop lourdes dans les bureaux de poste. En clair, il faudrait réduire au maximum le nombre d'imprimés à remplir pour l'émission ou le paiement des mandats, la recommandation des lettres etc....La procédure d'indemnisation devrait être allégée pour la rendre efficace.

L'enquête a révélé que les entreprises constituent une grosse clientèle de la Poste. Ainsi, l'attention particulière que celles-ci méritent doit couvrir aussi la sécurité de leurs objets de correspondance. Cette clientèle doit bénéficier

d'un traitement spécial dans les guichets, dans les services arrières et surtout dans les centres de tri. Les agents qui traitent le courrier des « gros clients » doivent être choisis, c'est-à-dire être de bonne moralité ; ils devraient aussi être responsabilisés tout en les mettant dans les conditions de motivation.

◆ La philatélie

La philatélie est considérée comme un produit de luxe. La Poste devrait démystifier ce produit par un système de vulgarisation des lieux de collection (hôtels, telecentres, aéroports). Il conviendrait de maintenir des contacts personnalisés avec les philatélistes en passant par les agences de tourisme, les centres culturels et instituts étrangers implantés au Sénégal. Pour le grand public, la Poste aurait intérêt à effectuer les tournées- exposition dans les centres scolaires et foyers de jeunes. Des prix attractifs pourraient être proposés à ces clients de grand public pour les conquérir.

◆ L'express mail service (l' e.m.s)

L'e.m.s gagnerait à être doté d'un site approprié. L'intérêt pour ce service de quitter les locaux de la direction générale de la poste est d'éviter que certains clients hésitent à traiter avec l'e.m.s convaincus que c'est toujours sinon que c'est encore la Poste.

◆ Le post express

Il serait souhaitable que la Poste puisse mener une étude en vue de cerner les raisons profondes du manque d'intérêt du public pour le post express. Dans le cas où elle ne serait pas prête à mener de toute urgence une étude pour localiser les mobiles profonds du défaut de décollage de ce produit, elle devrait le retirer de son portefeuille afin qu'il ne ternisse pas l'image de l'e.m.s.

◆ Le plan d'épargne retraite complémentaire (p.e.r.c)

Concernant le p.e.r.c, la Poste gagnerait à abandonner le volet assurance de ce produit. Dans ce cas, elle pourrait attribuer un autre nom à ce produit. Mais avant toute chose, il serait prudent qu'un audit marketing soit réalisé autour du p.e.r.c pour mieux maîtriser les véritables raisons de sa situation actuelle.

II-2-2-2-Le prix

La mise en œuvre d'une comptabilité analytique développée paraît indispensable. Ceci permettrait d'atténuer fortement les erreurs ou les inexactitudes dans la détermination, l'analyse et l'imputation des charges indirectes.

Dans ce sens, l'attitude des responsables des centres de responsabilité devra constituer pour la détermination des coûts de prestations de services un appui essentiel ou un handicap redoutable selon qu'elle est perçue comme un outil de gestion utile et efficace ou au contraire comme un mal nécessaire.

La comptabilité analytique en générale ne peut être mise en œuvre avec profit que si tous les utilisateurs éventuels s'y trouvent consciemment impliqués.

II-2-2-3-La distribution

Il faut améliorer la qualité des prestations actuelles en prenant pour base les actions, les principes fondamentaux de l'acheminement, à savoir : la célérité, la régularité, la sécurité. Pour cela, il convient de redynamiser tous les compartiments de l'acheminement. A cet effet, un certain nombre d'actions doivent voir le jour :

- la révision des horaires de travail des services arrières ;
- la responsabilisation des agents travaillant dans les services arrières ;
- la révision périodique du réseau d'acheminement ;
- le contrôle permanent des délais d'acheminement ;
- veiller au respect des clauses des contrats de transport de courrier qui lient la Poste et les entreprises ;
- créer, d'une manière générale, un cadre de concertation permanente entre la Poste et ses partenaires (compagnies aériennes et maritimes, douane, etc...), en vue d'aplanir les difficultés éventuelles d'acheminement.

A défaut de confier aux chefs des délégations régionales la conclusion des contrats avec les transporteurs privés, il serait souhaitable que ces derniers y soient néanmoins impliqués. L'idéal serait que les chefs des délégations

soient habilités à poser ces actes de concert avec les receveurs des bureaux de poste de leur ressort territorial.

Enfin, la Poste devrait revoir son partenariat avec les compagnies aériennes en vue d'améliorer les délais d'acheminement du courrier international.

II-3- Autres perspectives

Le progrès technique, le développement de la concurrence et les attentes croissantes et évolutives des clientèles postales représentent un défi redoutable à relever. A cet effet, la Poste gagnerait à renforcer sa position sur le marché avec des ressources humaines conséquentes. Elle pourrait nouer des relations d'intérêts mutuels avec les détenteurs de savoirs complémentaires au sien comme les sociétés de transport, les sociétés privées de courriers accélérés, les coopératives télématiques, les banques etc....En d'autres termes, la Poste devrait parvenir à assimiler les menaces de la concurrence pour améliorer la qualité de ses prestations. Pour cela, elle devrait privilégier la coopération et le partenariat avec certains de ses concurrents. Ainsi par exemple, les caisses populaires ou coopératives d'épargne et de crédit pourraient être approchées afin que celles-ci effectuent des dépôts dans les comptes d'épargne poste.

Dans le cadre de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine, il existe la bourse régionale des valeurs mobilières d'Abidjan. Auprès de ce marché financier interviennent des sociétés qui servent d'intermédiaires entre les clients et la bourse. Cependant, le pouvoir d'achat de certaines catégories de la population ne leur permet pas d'accéder aux conditions des sociétés dites d'intermédiation financière. A cet effet, la Poste du Sénégal a tout intérêt à s'ouvrir sur le marché financier. Elle pourrait créer ce qu'il conviendrait d'appeler les fonds communs de placement. Par ces prestations, la Poste collecte les sommes d'argent des petits épargnants qu'elle placerait sur le marché financier. En retour elle devrait offrir un taux d'intérêt conséquent aux adhérents des fonds communs de placement.

Des changements importants s'opèrent dans l'environnement postal. Les écoles et les Universités font des recherches en gestion et nous pensons que

les décideurs de la Poste devraient s'ouvrir sur le monde professionnel et Universitaire afin de suivre les découvertes et les recherches qui s'y font. .

En clair, la Poste gagnerait à instaurer une coopération très étroite et formalisée avec le Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion. Ceci afin de susciter et promouvoir par des séminaires et rencontres un état d'esprit et un comportement marketing chez les dirigeants et tous les cadres de la Poste. Dans le cadre de cette coopération, prévoir chaque année au niveau de la Poste la prise en charge et le parrainage de stagiaires en marketing qui seront rigoureusement sélectionnés et motivés et auxquels des études seront confiées sur des thèmes intéressants l'entreprise postale.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

La Poste du Sénégal a longtemps fonctionné sur les principes d'une administration traditionnelle chargée de la gestion d'un service public. Ses missions s'exécutaient sous la protection légale d'un monopole. Dans ces conditions, la Poste n'avait aucun souci de politique commerciale ou de marketing.

Avec le statut de société nationale et dans un environnement turbulent décrit dans les développements précédents, la Poste est obligée de soigner son image de marque. Elle devrait doubler d'efforts faute de quoi elle ne pourrait pas équilibrer ses comptes et financer l'administration centrale, garante du service public minimum.

Dans la situation actuelle, la démarche marketing de la Poste du Sénégal est marquée par un certain nombre d'insuffisances dont :

- une mévente de certains produits tels que le plan épargne retraite complémentaire , le post express, etc... ;
- l'inadéquation de la structure marketing ;
- une mauvaise qualité de service en matière de délais d'acheminement, d'accueil et de sécurité ;
- Une confusion entre la publicité et le marketing.

Il faut en conséquence combler ces lacunes afin de stimuler les ventes. Mais la Poste n'a aucune raison de calquer l'exemple sur ses concurrents à cause de sa particularité et surtout dans la mesure où l'expérience a montré qu'en matière de marketing c'est l'originalité qui est payante.

Tous les moyens devraient être mis en œuvre pour assurer la formation continue du personnel d'exploitation dans le sens de l'amélioration de la qualité de service dans les établissements postaux.

La Poste est menacée par les nouvelles technologies de communication. Aussi est-il indispensable que la Poste développe une politique de partenariat avec les entreprises qui maîtrisent ces technologies nouvelles : internet, intranet. Ces technologies bien appliquées à la gestion des activités de la Poste permettront sans doute leur modernisation pour rencontrer, voire anticiper et susciter une adhésion de la clientèle.

C'est à ce prix que la Poste assurera sa survie et atteindra sa plénitude.

BIBLIOGRAPHIE

- 1-Eigrier P. et Langread (1988)** ;Servuction, le marketing des services ; Mc GRAW-HILL
- 2-Guislain Pierre** :les privatisations : un défi institutionnel et juridique 1^{ère} édition,Paris **1996**
- 3-J.P.Filippo**, Le management des entreprises de service. Editions d'org **1987**
- 4-Jacques Lendrevie et Denis Lindon** théorie et pratique du marketing Mercator, 5^e édition Paris **1999** et6^e édition **2000**
- 5-Kotler & Dubois** Marketing, Management,9^e édition **1998**
- 6-Michael PORTER** : choix stratégiques et concurrence. Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Edition Economica **1998**
- 7-Olivier A. et Maricour R. (1990)** ; pratique du marketing en Afrique ; Edicef-Aupelf
- 8-Stratégor Politique générale** de l'entreprise 3^e édition Dunod **1997**

Etudes et Notes de cours

- 1- Bilan social** de la Poste du Sénégal, année **1999**
- 2- Ibrahima S. DANKOCO**, module de marketing, PIFM/CESAG **2000**
- 3- La Poste** à l'an **2005**, U.P.U
- 4- Moustapha THIAM**, analyse des données : cours MPGE0/CESAG **2002**
- 5-Plan de communication** de la Poste du Sénégal
- 6-Rapport sur la réorganisation** du secteur postal, UPU **1996**
- 7-Salissou SAADOU** : Mémoire DESCAE ISG/ UCAD **2000**
- 8-Mahamoudou MBAYE** Communication sur le service commercial de la Poste du Sénégal en **1994**
- 9-Mori TOURE** , module de marketing : Ecole Multinationale- Supérieure des Postes d'Abidjan **1996**
- 10-Zéphirin DIABRE**, module de l'analyse qualitative : IUT Gestion Ouagadougou **1995**

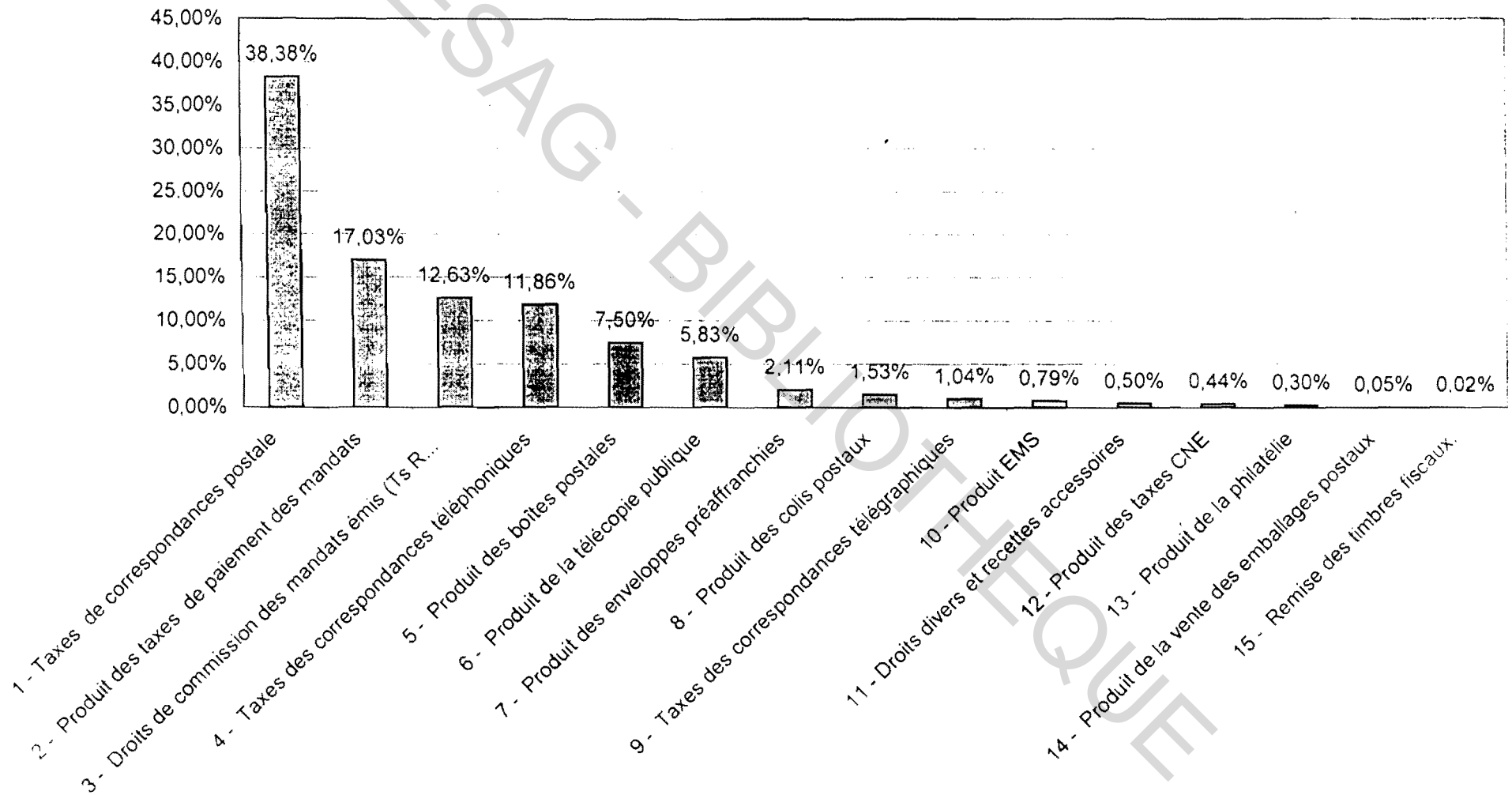
Revues

- 1-Bulletin trimestriel d'information de la Poste,n°2/**1997** ; n°4/**1998**
- 2-DON Jacques Luciani, marketing news décembre **1998** ,UPU
- 3-Jeune Afrique économie n°167, du 21 mars **1999**
- 4- Jeune Afrique l'Intelligent, n°2045 du 21 au 27 mars **2000**
- 5-Revue trimestrielle (promoposte n°2/**1998**)
- 6-Revue Française de Gestion : n°7 janvier- février **2000**
- 7-Rapport sur la réorganisation du secteur postal, UPU **1996**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES

ANNEXE 4: REPARTITION DES RECETTES BUDGETAIRES PAR PRODUIT (PAR ORDRE D'IMPORTANCE DECROISSANT)



**QUESTIONNAIRE
(ENTRETIEN DIRECTIF AVEC LE PERSONNEL DE LA POSTE)**

nous vous saurions gré de bien vouloir répondre à ces questions en vue de nous
permettre
de poursuivre un travail dans le cadre d'une étude académique)

1. Certains pensent que le marketing n'est valable que dans les entreprises privées :

1 Pas du tout d'accord ☐ 2 Pas d'accord ☐ 3 Neutre ☐ 4 d'accord ☐ 5 Très d'accord ☐

2. Quelle est votre opinion sur le marketing ?

1 Très Défavorable ☐ 2 Défavorable ☐ 3 Indifférent ☐ 4 Favorable ☐ 5 Très favorable ☐

3. Selon vous lesquels des aspects du marketing vous paraissent les plus importants ?

1 Distribution ☐ 2 Publicité/Promotion ☐ 3 Recherche Développement ☐ 4 Vente ☐
5 Autre (précisez) ☐

4. Sur quelles variables agissez-vous pour satisfaire le client ?

1 Produit ☐ 2 Prix ☐ 3 Promotion ☐ 4 Distribution ☐

5. Avez-vous déjà réalisé des études de marchés ?

1 Jamais ☐ 2 Pas souvent ☐ 3 souvent ☐ 4 très souvent ☐

6. La poste doit être dirigée par des méthodes rigoureuses ?

1 Pas du tout d'accord ☐ 2 Pas d'accord ☐ 3 Neutre ☐ 4 d'accord ☐ 4 Très d'accord ☐

7. Doit on consulter les agents avant de prendre les décisions ?

1 Pas du tout d'accord ☐ 2 Pas d'accord ☐ 3 Neutre ☐ 4 d'accord ☐ 5 Très d'accord ☐

8. Vous arrive-t-il de revenir sur vos décision ?

1 Jamais ☐ 2 Pas souvent ☐ 3 neutre ☐ 4 souvent ☐ 5 Très souvent ☐

9. Quel est votre niveau d'instruction ?

1 CEPE ☐ 2 BEPC ☐ 3 BAC ☐ 4 Licence ☐ 5 Maîtrise ☐ 6 Autres (précisez) ☐

10. Quel est votre diplôme professionnel ?

1 Diplôme de contrôleurs des postes ☐ 2 Diplôme d'inspecteurs des postes ☐ 3 Diplôme d'administrateurs des postes ☐
4 Autres (précisez) ☐

11. Vous avez reçu la formation sur le marketing lors des :

1 Cours ☐ 2 Séminaires ☐ 3 Conférences ☐ 4 Autres (précisez) ☐

12. Sexe

1 Masculin ☐ 2 féminin ☐

13. Age

20 à 30 ans ☐ 30 à 40 ans ☐ 40 à 50 ans ☐ plus de 50 ans ☐

QUESTIONNAIRE

ENQUETE SUR DES CLIENTS PARTICULIERS

Nous vous remercions d'accepter de répondre à ces questions qui ont pour objectif de mieux vous servir

♦ catégorie socioprofessionnelle

☐ Salarié ☐ Non salarié

1. Comment trouvez-vous l'accueil aux guichets des bureaux de Poste ?

☐ Bon ☐ Normal ☐ Mauvais ☐ Autres (précisez)

2. Comment trouvez-vous le temps que vous mettez avant d'être servi

☐ Trop long ☐ Court ☐ Acceptable ☐ Autres (précisez)

3. Avez-vous été déjà victime de mauvais service ?

☐ Oui ☐ Non

si non, allez en question n°6

4. Si oui, ce mauvais service est lié :

☐ au vol ☐ à la perte d'envois ☐ aux mandats détournés ☐ autres (précisez)

5. Combien de fois avez-vous été victime d'un mauvais service ?

☐ une fois ☐ plusieurs fois

6. Savez-vous qu'en cas de malversation (perte, vol d'objet, détournement de mandats etc) vous pouvez être dédommagé en déposant une réclamation dans un bureau de poste ?

☐ Oui ☐ Non (si non, allez en question n°9)

7. Si oui, avez-vous déjà bénéficié d'un dédommagement ?

☐ oui ☐ Non

8. Puisque vous avez déjà bénéficié d'un dédommagement, comment le trouvez-vous ?

☐ Très efficace ☐ Efficace ☐ Peu efficace

9. Comment trouvez-vous le temps que mettent les objets (lettres) avant d'arriver à destination ?

☐ Trop long ☐ Court ☐ Acceptable

QUESTIONNAIRE

ENQUETE SUR LA CLIENTELE - L'ENTREPRISE

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ces questions qui s'inscrivent dans le cadre d'une étude destinée à formuler des propositions pour mieux vous servir. Nous vous prions de ne cocher qu'une seule case par question

1. Votre entreprise traite-t-elle un important volume de courrier avec la poste ?

☐ Oui ☐ Non

2. Quel est le type de courrier le plus important que vous traitez ?

☐ courrier au niveau national ☐ courrier au niveau international

3. Avez-vous déjà été victime de mauvais service (vol, perte d'envois, mandat détourné) ?

☐ oui ☐ non

4. Si oui, combien de fois ?

☐ une fois ☐ plusieurs fois

5. Savez-vous qu'en cas de perte éventuelle vous êtes dédommagés ?

☐ Oui ☐ Non (si non, allez en question 8)

6. Si oui, avez-vous déjà bénéficié d'un dédommagement ?

☐ Oui ☐ Non (si non, allez en question 8)

7. Puisque vous avez déjà bénéficié d'un dédommagement comment le trouvez-vous ?

☐ très efficace ☐ efficace ☐ peu efficace

8. Comment trouvez-vous le temps que mettent les objets (lettres) avant d'arriver à destination ?

☐ très long ☐ court ☐ acceptable

9. Nom de l'entreprise

Annexe 3

ENTRETIEN DIRECTIF

1) Certains pensent que le marketing n'est valable que dans les privées

	Frequency	Percent
pas du tout d'accord	9	75
pas d'accord	3	25
Total	12	100

2) Votre opinion sur le marketing

	Frequency	Percent
favorable	5	41,67
très favorable	7	58,33
Total	12	100

3) Quels sont les aspects importants du marketing ?

	Frequency	Percent
Vente, recherche	1	8,33
publicité et vente	5	41,67
distribution, publicité	2	16,67
distribution, publicité	3	25
distribution, publicité	1	8,33
Total	12	100

4) Sur quelle variable agissez-vous pour satisfaire client ?

	Frequency	Percent
distribution	1	8,33
promotion	2	16,67
prix	2	16,67
prix, promotion	1	8,33
produit	5	41,67
produit et promotion	1	8,33
Total	12	100

5) Avez-vous déjà réalisé des étude de marché ?

	Frequency	Percent
pas souvent	7	58,33
très souvent	5	41,67
Total	12	100

6) La poste doit être dirigée par des méthodes rigoureuses

	Frequency	Percent
pas d'accord	1	8,33
neutre	1	8,33
d'accord	7	58,33
très d'accord	3	25
Total	12	100

7) On doit consulter les agents avant de prendre des décisions

	Frequency	Percent
pas d'accord	3	25
neutre	1	8,33
d'accord	7	58,33
très d'accord	1	8,33
Total	12	100

8) Vous arrive-t-il de revenir sur vos décisions ?			
	Frequency	Percent	
jamais	1	8,33	
pas souvent	10	83,33	
très souvent	1	8,33	
Total	12	100	

9) Quel est votre niveau d'instruction ?			
	Frequency	Percent	
bac	5	41,67	
maîtrise	6	50	
autres	1	8,33	
Total	12	100	

10) Quel est votre dernier diplôme professionnel ?			
	Frequency	Percent	
Valid contrôleur	1	9,09	
inspecteur	5	45,45	
administrateur	3	27,27	
autres	2	18,18	
Total	11	100,00	

11) Vous avez reçu la formation sur le marketing lors des :			
	Frequency	Percent	
Valid séminaires	2	16,67	
cours	2	16,67	
cours et séminaire	6	50	
cours, séminaire	2	16,67	
Total	12	100	

Sexe			
	Frequency	Percent	
masculin	9	75	
féminin	3	25	
Total	12	100	

Age			
	Frequency	Percent	
20 à 30	1	8,33	
30 à 40	5	41,67	
40 à 50	6	50	
Total	12	100	

Enquête particuliers (résultats bruts)

catégorie socio-professionnelle		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non salarié	84		46,15384615	46,66666667
	salarié	96		52,74725275	53,33333333
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

1) Accueil au guichet		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	bon	34		18,68131868	18,88888889
	normal	57		31,31868132	31,66666667
	acceptable	89		48,9010989	49,44444444
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

2) Temps mis avant d'être servi		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	trop long	90		49,45054945	50
	court	31		17,03296703	17,22222222
	acceptable	59		32,41758242	67,22222222
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

3) Le client a-t-il déjà été victime?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	32		17,58241758	17,77777778
	oui	146		80,21978022	81,11111111
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

4) Raison de l'incident		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6		3,296703297	3,333333333
	2	63		34,61538462	35
	3	19		10,43956044	38,33333333
	autres	13		7,142857143	48,88888889
	non concerné	32		17,58241758	56,11111111
	perte et autre	7		3,846153846	73,88888889
	perte et mandat détourné	5		2,747252747	77,77777778
	perte, mandat détourné et autre	1		0,549450549	80,55555556
	vol et perte	30		16,48351648	81,11111111
	vol, perte et autre	2		1,098901099	97,77777778
	vol, perte, mandat détourné et	2		1,098901099	98,88888889
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

5) Nombre de fois dont le client a été victime		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	une fois	44		24,17582418	24,44444444
	plusieurs fois	104		57,14285714	57,77777778
	non concerné	32		17,58241758	82,22222222
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

6) Le client est-il informé d'un éventuel remboursement?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	113		62,08791209	62,77777778
	oui	67		36,81318681	37,22222222
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

7) Le client a-t-il déjà bénéficié d'un dédommagement?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	28		15,38461538	15,55555556
	oui	39		21,42857143	37,22222222
	non concerné	113		62,08791209	62,77777778
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

8) efficacité du dédommagement		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	très efficace	3		1,648351648	1,666666667
	efficace	6		3,296703297	3,333333333
	peu efficace	30		16,48351648	21,66666667
	non concerné	141		77,47252747	78,33333333
	Total	180		98,9010989	100
Missing	System	2		1,098901099	
Total		182		100	

9) Temps mis par les objets		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3			1,648351648	1,648351648
	trop long	109		59,89010989	51,53846154
	court	14		7,692307692	69,23076923
	acceptable	55		30,21978022	99,45054945
	9	1		0,549450549	100
	Total	182		100	

Annexe 3

Enquête clientèle Entreprises (Résultats bruts)

1-Votre entreprise traite-elle un volume important de courrier?

	Frequency	Percent
non	1	2,70
oui	36	97,30
Total	37	100

2-Quel est le type de courrier le plus important?

	Frequency	Percent
niveau national	11	27,5
international	29	72,5
Total	40	100

3-Avez-vous déjà été victime de mauvais service?

	Frequency	Percent
non	35	87,5
oui	5	12,5
Total	40	100

4-Si oui, combien de fois?

	Frequency	Percent
une fois	2	40
plusieurs fois	3	60
Total	5	100

5-Savez-vous qu'en cas de perte vous êtes dédommagé?

	Frequency	Percent
non	26	65
oui	14	35
Total	40	100

6-Si oui, avez-vous déjà bénéficié d'un dédommagement?

	Frequency	Percent
non	15	93,75
oui	1	6,25
Total	16	100

7-Comment trouvez-vous le dédommagement?

	Frequency
peu efficace	1
non concerné	39
Total	40

8-Comment trouvez-vous le temps mis par les objets?

	Frequency	Percent
trop long	15	39,47
court	4	10,53
acceptable	19	50
Total	38	100

ENQUETE SUR LES PARTICULIERS (croisement)

categorie socio-professionnelle * Accueil au guichet (Q1)					
		Accueil au guichet			Total
		1	2	3	
categorie socio-profess	non salarié	8	26	50	84
	salarié	28	31	39	98
	Total	34	57	89	180

categorie socio-professionnelle * Temps mis avant d'être servi (Q2)					
		Temps mis avant d'être servi			
		trop long	court	acceptable	Total
categorie socio-profess	non salarié	50	6	28	84
	salarié	40	25	31	96
	Total	90	31	59	180

Chi-Square Tests				On est conduit à rejeter l'hypothèse d'indépendance car la statistique du Khi-Deux calculé (12,16 est supérieure à la valeur tabulé au seuil critique de 5 % pour 2 degrés de liberté (5,99) Il existe bien une liaison entre le groupe socio-professionnel et l'appréciation du temps mis.
	Value	df	mp. Sig. (2-si	
Pearson Chi-Square	12,16	2	0,002	
Likelihood Ratio	12,98	2	0,002	
Linear-by-Linear Assoc	1,58	1	0,209	
N of Valid Cases	180			
a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,47.				

Accueil au guichet (q1)* Temps mis avant d'être servi (Q2)					
		Temps mis avant d'être servi			
		trop long	court	acceptable	Total
Accueil au guichet	1	1	16	17	34
	2	5	13	39	57
	3	84	2	3	89
	Total	90	31	59	180

Le client a-t-il déjà été victime?(Q3) * Raison de l'incident (Q4)						
		Raison de l'incident				
		1	2	3	autres	Total
Le client a-t-il déjà été	non	0	0	0	0	0
	oui	6	62	19	12	99
	Total	6	63	19	13	101

Le client a-t-il déjà été victime?(Q3) * Le client est-il informé d'un éventuel remboursement?(Q6)				
		Le client est-il informé d'un éventuel remboursement?		
		non	oui	Total
Le client a-t-il déjà été	non	15	17	32
	oui	96	50	146
	Total	113	67	180

Raison de l'incident (Q4)* Le client est-il informé d'un éventuel remboursement?(Q6)				
Le client est-il informé d'un éventuel remboursement?				
		<i>non</i>	<i>oui</i>	Total
Raison de l'incident	1	6	0	6
	2	48	15	63
	3	0	19	19
	<i>autres</i>	9	4	13
	<i>perte et autre</i>	7	0	7
	<i>perte et mandat détourné</i>	0	5	5
	<i>perte, mandat détourné et autre</i>	0	1	1
	<i>vol et perte</i>	27	3	30
	<i>vol, perte et autre</i>	1	1	2
	<i>vol, perte, mandat détourné et autr.</i>	0	2	2
Total		98	67	165

Le client a-t-il déjà bénéficié d'un dédommagement?(Q7) * efficacité du dédommagement(Q8)					
		efficacité du dédommagement			
		très efficace	efficace	pau efficace	Total
Le client a-t-il déjà bén.	non	0	0	0	0
	oui	3	6	30	39
	Total	3	6	30	39

ENQUETE SUR LES ENTREPRISES (CROISEMENT)

Quel est le type de courrier le plus important (Q2) * Votre entreprise traite-elle d'un gros volume de courrier (Q1) Crosstabulation				
	Votre entreprise traite-elle d'un gros volume de courrier		Total	
	non	oui		
Quel est le type de courrier le plus imp niveau national	1	9	1	11
international		27	2	29
Total	1	36	3	40

Avez-vous déjà été victime de mauvais service (Q3) * Votre entreprise traite-elle d'un gros volume de courrier (Q1) Crosstabulation				
	Votre entreprise traite-elle d'un gros volume de courrier		Total	
	non	oui		
Avez-vous déjà été victime de mauvai non	1	31	3	35
oui		5		5
Total	1	36	3	40

Avez-vous déjà été victime de mauvais service (Q3) * Quel est le type de courrier le plus important (Q2) Crosstabulation				
Count		Quel est le type de courrier le plus important		Total
		niveau nationa	international	
Avez-vous déjà été victime de mauvai	non	11	24	35
	oui		5	5
	Total	11	29	40

Savez-vous qu'en cas de perte vous êtes dédommagé (Q5) * Votre entreprise traite-elle d'un gros volume de courrier (Q5) Crosstabulation				
	Votre entreprise traite-elle d'un gros volume de courrier		Total	
	non	oui		
Savez-vous qu'en cas de perte vous ê	non	1	23	26
	oui		13	14
	Total	1	36	40

Comment trouvez-vous le temps mis pour arriver à destination (Q8) * Votre entreprise traite-elle d'un gros volume de courrier (Q1)				
	Votre entreprise traite-elle d'un gros volume de courrier		Total	
	non	oui		
Comment trouvez-vous le temps mis	très long	14		14
	court	4		4
	acceptable	1	16	17
	Total	1	34	35