



Covid-19, marketing public et management des États et services publics en Afrique subsaharienne : essai critique autour de la pensée managériale, entre mobilisation des acteurs et émergence du modèle marketing-mix 10+2P. Le cas du Cameroun

Mireille BITYE MENDOMO

Université de Yaoundé II, Cameroun, mbity@yahoo.ca

Résumé : l'article examine les enjeux du marketing dans le management des États et des services publics au Cameroun en contexte Covid-19. Les résultats, issus de la technique du Processus-Contenu, soulignent une forte mobilisation de pratiques marketing-mix (Produit, Communication, distribution, Physical Evidence, Purple Cow, etc.). Ces actions, ordonnées sous un ordre processuel et séquentiel évolutif du phénomène Covid-19, font émerger deux valeurs publiques P marketing-mix : « *Périodicité et Protection* », résumé sous un modèle prolongé (10+2P). Un tableau de bord décisionnel marketing public est proposé et situe l'élément « *Communication* » comme solution efficace de riposte contre le covid 19

Mots clés : Covid-19 ; Marketing ; P marketing-mix ; Mobilisation des acteurs ; Services publics.

Mots clés : Covid-19, Marketing Public, Management des États et Mobilisation

Abstract: the article examines the challenges of marketing in the management of States and public services in Cameroon in the context of Covid-19. The results, derived from the Process-Content technique, underline a strong mobilization of marketing-mix practices (Product, Communication, distribution, Physical Evidence, Purple Cow, etc.). These actions, ordered under a processual and sequential evolutionary order of the Covid-19 phenomenon, bring out two public values P marketing-mix: "Periodicity and Protection", summarized under an extended model (10+2P). A public marketing decision-making dashboard is proposed and situates the "Communication" element as an effective response solution against covid 19.

Keywords: Covid-19, Public Marketing, State Management and Mobilization

Classification JEL: I1, H83, M3

1. Introduction

La dernière décennie a été marquée par une grande frayeur de son histoire avec la survenue de la pandémie Covid-19 (virus Sars-CoV-2) apparue en Chine en Décembre 2019. À peu près 191 pays dans les cinq (5) continents ont été touchés avec plus de 133 millions de cas d'infection et plus de 2,9 millions de décès dans la première moitié du mois d'avril 2021¹. En Afrique précisément,

¹<https://sante.journaldesfemmes.fr/fiches-maladies/2657799-covid-monde-mort-bilan-statistiques-aujourd-hui-pays-situation-info-direct-deces-allemande-courbe/via> Université Johns Hopkins, consulté le 10 avril à 16h 52.

cette pandémie a également entraîné des conséquences socioéconomiques, politiques et humaines très lourdes (Wisseem, 2020). Les chiffres soulignent que 47 pays africains ont été touchés avec 4.330.793 cas confirmés et 115.199 décès à la première moitié du mois d'avril 2021¹. Face à l'ampleur de cette situation, la gestion de la pandémie a contraint à la mobilisation des compétences diversifiées et à l'implication des fonctions managériales via le dynamisme et la responsabilité des acteurs étatiques en Afrique (Rioux, 2021).

Parlant des fonctions managériales au sens wébérien, force a été de constater à la lumière des manœuvres étatiques observées que la gouvernance de la crise Covid-19 donne une place prépondérante à certains outils managériaux (surtout stratégiques, financiers, économiques, gestion des ressources humaines, etc.) par rapport à d'autres dans ce contexte précis. Par exemple, la fonction marketing, objet de notre réflexion, apparaît sous exploitée et peu considérée comme objet scientifique, limitant ainsi son intervention dans le processus managérial mis en place, comme cela a toujours été dénoncé dans la littérature (Drucker, 1958).

Il convient de rappeler que la problématique du marketing dans le domaine public est un débat ayant déjà fait l'objet de nombreuses controverses au sein la communauté scientifique (Walsh, 1994 ; Butler et Collins, 1995). Toutefois, la réponse donnée pour le repositionnement de cet instrument dans la gestion des affaires publiques administratives prend progressivement corps dans le cadre de la modernisation des États (Hood, 1991), sanctionné par l'avènement du New Public Management (NPM)²(Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Bartoli, 2005). Vu sous cet angle, la fonction marketing retrouve la chaîne des compétences de l'organisation administrative des responsabilités (Laufer et Burlaud, 1980 ; Amar et Berthier, 2007) pour laquelle l'État ne peut plus se soustraire eu égard aux défis de performance publique désormais exigible (Osborne et Gaebler, 1993).

Sur le terrain, force est d'observer que les conditions d'exploitation du marketing dans le cadre de la gestion de la pandémie Covid-19 continuent d'être bien éloignées des réalités accolées à la nouvelle idéologie managériale NPM. Alors même que plusieurs outils aussi bien stratégiques (planification, contrôle, suivi-évaluation, etc.) qu'opérationnels (sensibilisation, distribution Kits de protection, télétravail, télé-enseignement, vidéoconférence, etc.), sont clairement perceptibles dans l'organisation des opérations de riposte Covid-19 dans bon nombre de contextes. Il est également observé que l'approche marketing en tant qu'outil de gestion n'apparaît pas clairement prise en compte dans les discours prononcés (compte rendu, comité de pilotage, réunions de concertation, etc.).

Or, rappelons que les possibilités de convergence du marketing avec le domaine public sont déjà bien justifiées dans de nombreux écrits (Butler et Collins, 1995 ; Kaplan, 2007 ; Bityé, 2015). En référence à la Théorie de la Gouvernance Démocratique (Vigoda, 2002), cette réalité est motivée par plusieurs raisons, entre autres : le changement dans le temps des rapports entre l'État et les citoyens ou clients (Chevallier, 2008), le basculement de l'administration vers le managérialisme (Djelic, 2004), la nouvelle vision du marketing orientée vers la relation-client (Kotler et Andreassen, 2003) et les lois du services publics (Rolland, 2000). Dès lors, en faveur du principe de mutabilité (Rolland, 2000), l'hypothèse d'une intégration progressive du marketing dans le management des États est aujourd'hui un fait indéniable et une donnée pertinente d'efficacité publique (Madill, 2008 ; Bityé, 2018).

Par ailleurs, la portée de l'ingénierie marketing dans les situations complexes ou de crise a aussi été largement prouvée dans la littérature (Bikanda, 1988 ; Alford, 2002 ; Pras, 2009) mais, malheureusement, ce sujet reste un champ de réflexion très ouvert et encore peu exploré surtout en

¹ <https://www.bbc.com/afrique/resources/idt-9de64648-267c-4de9-8d78-05007b5c6d29> consulté le 10-avril-2021 à 17h. Nous délimitons ces travaux sur la période allant de décembre 2019, correspondant à la date de survenance de la covid-19, à Avril 2021, correspondant à la période d'intensité de la crise dans le contexte camerounais.

² Dans la logique des théoriciens, il s'agit d'un nouveau modèle de gouvernement des États et services publics porté sur les réformes de ce secteur d'activités et qui prône la transposition des outils et méthodes managériaux du privé vers le public pour garantir un degré de légitimité (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1992).

Afrique subsaharienne. Cette indication suscite donc notre intérêt à l'examen de la question de recherche formulée comme suit : *le marketing public revêt-il des enjeux managériaux dans l'accompagnement des États africains pour la gestion de la crise Covid-19, de façon à faire émerger de nouvelles valeurs publiques ? Le cas du Cameroun.*

Face à cette préoccupation, il est à signaler que l'Afrique subsaharienne en général et le Cameroun en particulier ne sont pas en marche des réalités sus évoquées car nos investigations font état que l'approche marketing reste quasi-rare dans les contributions proposées à la riposte Covid-19. Au Cameroun, certains aspects marketing comme la confiance (Mvele, 2020) sont quelque peu traités dans le privé. Aussi, quelques rares travaux comme ceux de Biye'e (2020) et de Mbele Wasse (2020) sont néanmoins visibles dans le public. Mais, la plupart des recherches antérieures abordent la question du marketing en contexte Covid-19, surtout sous l'angle opérationnel. Or, le présent travail cherche à questionner plus globalement l'opportunité de l'expression marketing en lien avec le management étatique dans la riposte au Covid-19, un aspect non encore touché dans ce contexte précis.

Nous envisageons donc de baliser les contours de la problématique traitée dans le sillage de l'expérience africaine à partir de l'exemple du Cameroun, au moment où la propagation de la maladie tend à la multiplication de nouveaux variants du virus Covid-19. Partant de là, ce papier émet l'hypothèse que le l'outil marketing, à travers ses nombreux instruments, représente un enjeu managérial déterminant dans la lutte contre la pandémie Covid-19 en Afrique. La méthodologie déployée est de nature qualitative. Les résultats, provenant d'une technique d'analyse combinée Processus-Contenu, soulignent une forte mobilisation de pratiques de marketing-mix (Produit, Communication, distribution, Physical Evidence, Purple Cow, etc.). Ces actions, ordonnées sous un ordre processuel et séquentiel évolutif du phénomène Covid-19, font émerger deux valeurs publiques P marketing-mix : « *Périodicité et Protection* », résumé sous un modèle prolongé (10+2P).

La suite de l'article s'organise autour de trois points : clarification théorique et conceptuelle et (1), méthodologie (2) et résultats de l'étude à partir desquels, nous débouillons aux implications de la recherche (3).

2. Marketing public, management des États et mobilisation : clarification conceptuelle et théorique

Les points développés dans ce paragraphe suivent les articulations ci-après :

2.1. Marketing public et management des États : convergence ou rupture théorique ?

Face aux défis de la mondialisation et du développement très rampant des TIC, les services publics de l'État connaissent ces dernières années une profonde remise en question et nombreux sont les États où une politique générale de modernisation des administrations publiques a été instaurée (Lisein, 2003) et soutenue par la doctrine du NPM (Pollitt et Bouckaert, 2000). Dans ces conditions, les usagers ou citoyens, plus exigeants que par le passé, font désormais l'objet de nombreuses attentions (Weller, 1998 ; De QuatreBarbe, 1998) : ceux-ci sont repositionnés comme client ou consommateur dans une logique managériale et économique (Pollitt et Bouckaert, 2000) et transformés en coproducteur des politiques et des services publics (Spanou, 2003). Sous cet angle, le marketing public est considéré comme inscrit dans la chaîne des compétences managériales au même titre que la stratégie, la finance, la Gestion des Ressources Humaines (GRH), etc. (Laufer et Burleau, 1980).

En effet, le rapprochement entre le marketing et le management a été théoriquement justifié dans la littérature, avant même l'introduction du managérialisme de la sphère publique (Djelic, 2004). En dehors de son explication historique dans l'analyse économique du marché (Kotler et Dubois, 2003), Drucker (1973) assigne une place privilégiée au marketing en tant que fonction de

base essentielle en management. Dans la mesure où il appréhende cette notion comme « *quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance* ». Hood (1991), en tenant compte des spécificités du domaine public, appréhende quant à lui le management comme « *une application des outils et méthodes du management des organisations, confrontés aux opinions publiques et à la légitimité de ceux qui doivent en juger* ». La confrontation de ces points de vue permet clairement d'établir une certaine convergence entre le marketing et le management dans la sphère publique. Ceci est motivé par le fait que les États sont de plus en plus en quête de légitimité pour mieux asseoir leurs politiques publiques (Weller, 1998).

Dans la pratique, remarquons néanmoins que le modèle NPM s'implémente progressivement sans contestation pour les autres fonctions managériales (stratégie, finance et GRH) à l'exception du cas de la fonction marketing dans ce domaine précis. Ce problème ne date pas d'aujourd'hui. En effet, les questions d'adaptabilité et d'applicabilité du marketing dans les services publics ont toujours été source de nombreuses querelles au sein de la communauté scientifique (Butler et Collins, 1995 ; Conolly, 1991). Certains auteurs appréhendent l'outil marketing comme étant très dangereux et antithétique aux missions du service public de satisfaction de l'intérêt général et de protection des biens collectifs (Alford, 2002). D'autres, en revanche, soutiennent son intégration progressive en tant qu'outil indéniable pour le management plus efficace des offres de service public (Kotler et Dubois, 2003 ; Kaplan, 2007).

Tout compte fait, le rapprochement progressif du marketing public et du management des États est suffisamment approuvé empiriquement (Hermel et Romagni, 1990 ; Bityé, 2018). Cette idée corrobore les propos de Bartoli (2005), pour qui : « *Sans forcément utiliser le vocable « marketing », les organisations publiques sentent alors le besoin de développer des « politiques de qualité » ou encore « d'améliorer leurs communications » voire enfin de concevoir des modalités relationnelles d'accueil ou de contact plus adaptés aux circonstances* ». Pour la suite de ce travail, nous retenons la définition du marketing des services publics donnée par De Quatrebarbes (1998) qui l'explique comme étant : « *l'art de promouvoir des prestations mettant en œuvre des missions d'intérêt général démocratiquement définies et évaluées (...) par des techniques d'écoute, de connaissance des publics et du marché ; (...) de promotion, produit, prix, communication, mise à disposition élaborée en association avec l'ensemble des parties prenantes : usagers, personnel...* ».

Par ailleurs, tout comme le marketing évolue avec son époque (Kotler et al., 2015), le management des États et services publics apparaît aussi contextuel car il regorge des principes universels de science de gestion qui se modifient en fonction des difficultés contingentes qu'il rencontre (Fninou et Meyssonier, 2013). Nous tentons d'examiner cette problématique pour le cas de l'Afrique en général et le Cameroun en particulier dans un contexte de crise sanitaire Covid-19. Dans l'intérêt d'observer le comportement décisionnel des acteurs étatiques face à la donnée marketing public, sachant que les études allant dans ce sens restent quasi rares, notre raisonnement part des logiques d'actions développées autour des modèles marketing-mix 4P (Mc Carthy, 1945), 7P (Bitner et Booms, 1981) et des 10P (Seth, 2008). Ceux-ci sont les plus référencés dans le domaine du marketing des services (Kotler et al., 2015). Mais avant, il importe de clarifier le concept de mobilisation.

2.2. Rattachement de l'élément mobilisation à l'ère du management public : concept passe-partout et à la lisière des pratiques managériales

Un regard lointain dans la littérature fait dire que la mobilisation est un concept passe-partout dans les pratiques organisationnelles depuis le développement du management comme discipline des savoirs (Follett, cité par Groutel, 2013), au point où d'aucuns ont déduit que management et mobilisation riment à la même réalité (Thévenet, 2014). La formalisation du concept survient avec le développement des théories des relations humaines, suite aux travaux

d'[Elton Mayo](#), de [Rensis Likert](#), ceux de [Robert Blake](#), de [Jane Mouton](#), etc. Pris sous cet angle, la mobilisation apparaît donc comme un concept à la lisière des pratiques managériales (production, stratégie, comptabilité et finance, commerce et marketing, sécurité sociale, etc.). Pour ce travail, nous retenons la définition de Laflamme (1998) pour qui la mobilisation : « *consiste à canaliser les efforts et les énergies des individus et groupes de sorte à ce que, ceux-ci soient en mesure d'atteindre les objectifs définis par l'organisation et qu'ils maintiennent leurs efforts pendant une certaine période* ».

Un tel raisonnement s'associe à d'autres aspects théoriques notamment : la théorie des motivations (Herzberg et al., 1959), la théorie des besoins (Maslow, 1943), la théorie des ressources (Barney, 1991), la théorie comportementale de la firme (Cyert et March, 1963). Ce soubassement théorique permet d'approfondir la compréhension du cadre de mobilisation des acteurs étatiques en termes de motivations, des besoins exprimés, des compétences sollicitées autour du phénomène Covid-19 en lien avec l'activité marketing. Ces travaux s'adosent également sur les théories : de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), des coûts de transaction (Williamson, 1981), des parties prenantes (Freeman, 1984) et des processus (Wirtz, 2008) relevant de la gouvernance d'entreprise. Ce choix théorique nous a conduit à jeter un regard critique sur le management des acteurs étatiques au niveau des mécanismes de contrôle mis en place, des coûts d'agence et le processus d'encadrement du phénomène Covid-19 en références aux consignes de performance attendue dans le cadre de la nouvelle gestion publique.

La méthodologie est présentée dans la suite du développement.

3. Posture épistémologique et méthodologie

Ce paragraphe permet d'aborder les articulations ci-après :

3.1. Positionnement épistémologique et choix de l'approche de recherche

La posture épistémologique retenue est du type constructiviste (Thiétart et al., 1999). Suivant cette orientation, la méthodologie déployée repose sur une démarche qualitative (Van Maamen, 1982), dans l'intérêt de comprendre en profondeur le sens que les acteurs étatiques donnent à leur prise de décision marketing public en contexte de Covid-19 (Wacheux, 1996). Partant du constat d'une sous-utilisation de la donnée marketing public dans le cadre de la gestion de la pandémie Covid-19 dans les processus décisionnels y afférents, il est ici question d'une recherche-intervention permettant non seulement d'identifier la dynamique des pratiques de marketing public observées mais également d'inscrire la réflexion dans une démarche processuelle de l'analyse du phénomène examiné (Pettigrew, 1992). Cette ambition scientifique vise à faire ressortir des pans non exploités du marketing public, susceptibles d'une amélioration des décisions managériales autour de la gouvernance de la pandémie Covid-19 dans le champ étudié.

3.2. Collecte des données et techniques d'analyse

Deux points sont abordés comme ci-indiqués :

3.2.1. Mode opératoire de collecte des données

Compte tenu du caractère très changeant du phénomène Covid-19 et des ajustements perpétuels que cela impose en termes de prise de décisions managériales, le temps d'observation du phénomène est ceinturé entre le 06 mars et le 30 juin 2020. Cet espace temporel correspond à la période dite « *première vague* » de la pandémie Covid-19 au Cameroun, caractérisée par des prises de décisions stratégiques et opérationnelles de grande envergure. Au moment où les décideurs publics au Cameroun sont activement interpellés sur la gestion de la « *deuxième vague* » du Virus Corona plus sévère, il est constaté qu'aucune recherche marketing public en rapport avec le

management étatique n'a encore été publiée dans le même sens que la présente recherche. La recherche propose un cadre expérimental marketing complémentaire, susceptible d'offrir des enseignements futurs pour la gouvernance plus efficace de la pandémie Covid-19 dans le contexte étudié et d'autres cas de situations similaires.

Pour ce faire, les données collectées proviennent à la fois des sources documentaires (articles de presse¹, rapports et articles scientifiques sur la Covid-19) et non documentaires (via internet) ; des sources complémentaires telles que : débats radiophoniques et télévisés et de l'observation des comportements sociaux (espaces marchands, agences de voyage et services publics). Notre milieu d'observation concerne spécifiquement les services publics étatiques notamment : le Premier ministre, le ministère de la santé publique, les trois ordres d'enseignement (MINESUP, MINESEC et MINEDUB), le ministère du commerce et le ministère des transports. Dans ce champ, il a été question d'examiner les actions, les comportements et les rôles joués par les différents acteurs publics, impliqués dans le management de la covid-19 en rapport avec les décisions relevant du marketing.

3.2.2. Techniques d'analyse des données

Les données sont analysées à partir du modèle de Grenier et Josserand (1999) qui offre une double possibilité d'analyse (non exclusive) : d'une part, la recherche sur le contenu pour mettre en évidence la composition de l'objet de recherche et d'autre part, la recherche sur le processus dans l'intérêt de mettre en exergue le comportement de l'objet dans le temps.

Dans un premier temps, il a été question d'une identification de la dynamique des pratiques marketing public en contexte Covid-19. Dans ce cadre, les analyses documentaire (Waller et Masse, 1999) et de contenu (manuelle et automatisée via le logiciel Nvivo10) ont été sollicitées pour la circonstance (Miles et Huberman, 2005). En ce qui concerne la technique de contenu manuel, l'opération a été menée en trois phases : identification des unités d'analyses axée sur les mots, phrases, portions de phrases et phrases entières (i) ; codification par thèmes en référence aux actions marketing stratégiques et opérationnelles (ii) et analyse des discours contenus dans les journaux télévisés, radio et numériques, presses écrites, compte rendu ministériel et réunion de pilotage via la méthode qualitative interprétative (iii). Concernant la technique d'analyse de contenu automatisé, la démarche a également suivi trois phases : (i)codification des données documentaires (choix des unités d'analyse et constitution des nœuds parents et enfants) ; (ii)extraction de l'information via l'analyse par fréquence de mot (nuage de mots) et (iii)interprétation de celles-ci via l'analyse sémantique lexicale de façon isolée (nuage de mots) et de façon combinée (Test de Pearson ou de similarités de mots) (Krippendorff, 2004).

Dans un deuxième temps, il était question d'engager une construction de la réalité marketing public dans un contexte de mutation socio-sanitaire brusque liée au phénomène Covid-19 qui impose des ajustements permanents dans les comportements managériaux des décideurs étatiques au Cameroun. L'intérêt ici étant de faire émerger de nouvelles connaissances P-marketing pour un management étatique plus efficace. A ce niveau, dans une logique inductive, la recherche sur le processus est le cadre d'analyse mobilisé (Thiétart et al., 1999). Celle-ci permet de mieux comprendre les comportements des décideurs publics dans leur mobilisation des actions marketing et des enjeux y afférents compte tenu du caractère très évolutif du phénomène Covid-19 entre un temps (T) et un temps (T+n) (Pettigrew, 1992). Pour ce cas précis, la période d'observation s'étale du 6 mars, date l'apparition des premiers cas Covid-19 au Cameroun (temps T), au 30 juin 2020

¹ Cameroun tribune (8 mai 2020), Les nouvelles directives du PM, n°12091/8290 ; Cameroun tribune (14 mai 2020), Lutte contre le coronavirus : soutien total de l'ONU ; n°12095/8294 ; Cameroun tribune (22 mai 2020), Face au Covid-19 : Paul Biya prône l'union sacrée, n°12098/8297 ; Cameroun tribune (26 mai 2020), Lutte contre le Covid-19 : la sensibilisation en décibels, 12100/8299 ; Cameroun tribune (02 juin 2020), Reprise des cours : c'est parti, n°12105/8304 ; Cameroun tribune (03 juin 2020), Lutte contre le Covid-19 : Au cœur des structures d'accueil, n°12106/8305.

(temps T+3) (soit trois mois) d'observation du phénomène). Cette procédure s'est faite en trois phases :

(i) Décomposition de la variable processuelle « *phénomène Covid-19 au Cameroun* » en unités d'analyse répertoriées en actes posés et activités menées autour du phénomène, productions verbales des acteurs, implication et adaptation des acteurs aux situations, types de comportements réguliers, événements, stratégies des acteurs, inter relations entre acteurs et structures sociales (Miles et Huberman, 1991, p.102-103) ;

(ii) Délimitation du phénomène Covid-19 dans le temps et selon l'objet et le contexte. Le découpage temporel s'est appuyé sur l'approche de Hickson et al. (1986) qui recommande de suivre un processus « *depuis la première action délibérée qui entame le mouvement vers la décision jusqu'à son approbation* ». Dans ce cadre, nous avons mis en parallèle l'évolution du phénomène étudié (Covid-19) avec les actions marketing initiées par les acteurs étatiques (Van de Ven et Poole, 1990, p. 316) pour l'exécution. Pour ce qui est du découpage lié à l'objet et au contexte, nous avons examiné le phénomène Covid-19 (nouveau), non pas dans sa globalité, mais en tenant compte de ses différentes manifestations évolutives dans le temps dans un contexte précis. Pour le cas de figure, il s'agit de l'Afrique subsaharienne en général et le Cameroun en particulier ;

(iii) L'ordonnancement des intervalles temporels du phénomène étudié dans le temps exécuté sur la base du modèle dit « *Séquentiel* » suivant l'approche de Langley et al., 1995. En référence à la théorie du cycle de vie du développement d'un processus (Van de Ven et Poole, op.cit.), le temps du processus étudié a été ordonné en trois (3) phases rendue possible par une recherche mixte « *Processus-contenu* » (automatisée) exécutée à chaque phase séquentielle.

Le traitement des données a été soldé par un Test de similarité de mots dédié à la procédure d'interprétation des informations extraites. Ce test a permis de vérifier la corrélation entre les différentes variables d'un concept étudié, en calculant le coefficient de corrélation de Pearson (r)¹ qui mesure la puissance (intensité ou force) et le sens des relations établies entre différents nœuds liés à un concept et/ou variables.

Les résultats sont présentés dans la suite de notre développement.

4. Résultats, interprétations et discussions

Les résultats sont présentés en deux points ainsi qu'il suit :

4.1. Mobilisation des acteurs étatiques et enjeux managériaux du marketing public dans la riposte au Covid-19 : le vécu organisationnel en contexte camerounais

Les résultats se présentent sous forme de nuage de mots². Les points qui suivent prennent en compte le comportement managérial des acteurs autour des actions marketing mix 4P, 7P et 10P.

¹ Le coefficient (r) est une mesure statistique de la corrélation linéaire entre deux variables X et Y avec une valeur comprise entre +1 et - 1 inclus où 1 représente une corrélation positive totale, 0 l'absence totale de corrélation et -1 une corrélation négative totale. Dans ce cadre d'appréciation statistique, les nœuds ayant un degré élevé de similitude basée sur l'apparition et la fréquence des mots sont regroupés ensemble. Au contraire, les nœuds ayant un faible degré de similitude sur l'occurrence et la fréquence des mots sont affichés séparément. Les résultats du Test se présentent à la fois sous forme de diagramme et tableau des corrélations exprimés en valeurs (coefficients) et présentant des caractéristiques communes.

² Ceux-ci sont obtenus à partir de l'exploitation des informations extraits des discours via les sources explorées et classées en fonction de leur nombre d'occurrence. Le volume des mots témoigne de l'importance du message décrypté et les mots les plus utilisés sont les plus perceptibles en termes de grandeur.

Les outils mobilisés sont entre autres : presse écrite, télévisions (publiques et privées), affichages, radios ; communication digitale (*téléphone*, vidéoconférence, *réseaux sociaux* via WhatsApp, Facebook, Twitter, etc.). La mobilisation des actions du marketing direct sont aussi visibles : *SMS du gouvernement, causeries communautaires, visites à domicile des malades et conseils* ; communication de proximité (caravanes motorisées, tournées des administratives, dialogue public) etc. Cette manière d’agir des décideurs publics offre des bénéfices « *communicationnels et économiques* » dans ce contexte précis. Ce résultat corrobore ceux de Brasseur et Forgues (2002) et de Mbelle Wasse (2020) sur l’efficacité des actions communicationnelles dans le management des situations complexes comme pour le cas de la Covid-19 au Cameroun.

Le paragraphe suivant concerne la mobilisation marketing des acteurs étatiques à la lecture du modèle 7P (Bitner et Booms, 1981).

4.1.2. Mobilisation marketing des acteurs, modèle des 7P et enjeux relationnel et social en contexte Covid-19 au Cameroun

Les résultats indiquent que la mobilisation marketing des acteurs est également visible à travers le modèle des 7P qui prend en compte trois aspects : Process, People et Physical Evidence.

Concernant ***l’aspect Process***, les résultats soulignent que la stratégie gouvernementale de riposte est parrainée par de nombreuses procédures internationales (protocole de l’OMC) et nationales (consignes gouvernementales internes par exemple la fermeture des frontières). En dépit des efforts notés, il convient néanmoins de signaler que les manœuvres procédurales engagées par les acteurs restent à parfaire (dysfonctionnements, plaintes des patients dans les hôpitaux, problèmes de suivi et de contrôle des cas suspects, bruits autour des décès Covid-19, etc.).

En ce qui concerne ***l’aspect People***, les résultats de l’analyse lexicale mettent en exergue le défi relationnel auquel sont soumis les acteurs étatiques. Cette réalité est observée au travers des actions suivantes : *distanciation sociale, lavage obligatoire des mains, fermeture des débits de boissons, des lieux de loisir et des établissements scolaires académiques et professionnels, accueils des patients dans les hôpitaux et prise en charge, formation des agents sanitaires, port obligatoire des caches nez, etc.* L’analyse révèle que cette stratégie relationnelle est de nature à répondre efficacement à une politique de responsabilité sociale partagée entre l’État et les citoyens dans la riposte Covid-19 en contexte Camerounais.

Au sujet de ***la variable Physical Evidence***, les résultats soulignent que les initiatives du gouvernement sont entre autres : la mise en place d’un centre des opérations des urgences de santé pour l’écoute des patients, des laboratoires d’analyse médicaux, des hôpitaux de campagnes, des centres spécialisés de prise en charge des malades Covid-19 (Camp sic Olembé, Hôpital de Djoungolo, etc.), la désinfection des lieux publics (bâtiments administratifs, marché, établissements scolaires), etc. Ces actions sont révélatrices d’un esprit marketing et témoignent bien du souci du gouvernement à offrir à ses citoyens, un service public de qualité dans des conditions d’hygiène très appréciables par tous. Ce résultat corrobore ceux de Kotler et Dubois (2003) sur l’efficacité du marketing de la relation client, plus élargi aux spécificités du service public et répondant aux missions sociales dévolues au marketing (Kotler et Andreassen, 2003). À cet effet, il convient de dire que l’analyse des dimensions Process, People et Physical évidence dans le cadre du management étatique en contexte Covid-19 répond parfaitement à la problématique de la démocratisation des services et de citoyenneté des usagers, discutée dans les travaux de Vigoda (2002).

La suite du travail concerne la mobilisation marketing via le modèle 10P de Seth (2008).

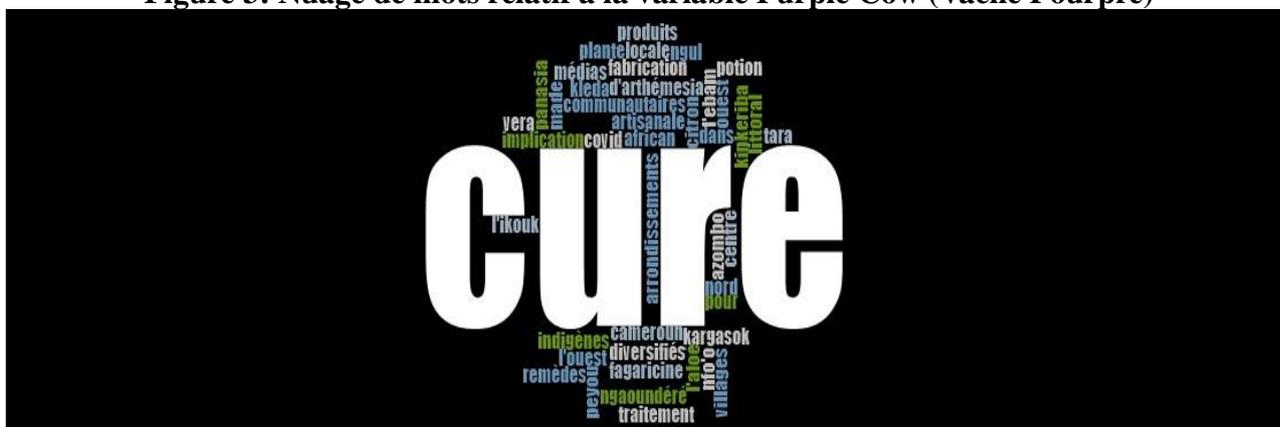
4.1.3. Mobilisation marketing des acteurs, modèle 10P et enjeux de management collaboratif, démocratique et de valorisation de l’image pays

Pour les besoins de cette recherche, les résultats s’articulent autour des variables Partnership et Purple Cow (Vache Pourpre) développées par Seth (2008).

Concernant **la variable Partnership**, les résultats de l'analyse mentionnent que la mobilisation étatique intègre la logique des partenariats : d'une part, les partenaires nationaux (Dons présidentiels, entreprises bancaires, syndicats, associations politiques et religieuses, particuliers, etc.) et d'autre part, les partenaires internationaux (Coopération bilatérale France-Cameroun, PNUD, BAD, FMI, UNICEF, Croix Rouge, particuliers, etc.) qui ont apportés des contributions majeures (Argent, matériels sanitaires, encadrement, etc.). Cette manière d'agir du gouvernement rend compte de la volonté de l'État d'innover par des initiatives de management collaboratif dans un élan de démocratisation de la gestion de la pandémie. Ce résultat rejoint les travaux d'Eiglier et Langeard (1987) sur l'analyse du concept de Servuction via son idée de coproduction des acteurs et ceux de Divard (2010) qui vantent l'idée d'un marketing participatif pour une plus grande efficacité de l'organisation.

La variable Purple Cow fait état des spécificités camerounaises via la prise en compte des traitements endogènes dans la riposte contre la Covid-19. Les résultats mentionnent que le style managérial des acteurs étatiques dans la riposte à la Covid-19 met également l'accent sur la prise en compte de la médecine traditionnelle (audience accordée à Mgr Samuel Kleda par le Premier ministre Cameroun). D'où la figure 3 ci-dessous :

Figure 3: Nuage de mots relatif à la variable Purple Cow (Vache Pourpre)



Source : Auteur via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du nuage de mots révèle que le positionnement stratégique de la politique gouvernementale camerounaise vient aussi de l'intervention des communautés locales dans les dix régions du Cameroun à travers des « cures » ou « potions » issues des plantes médicinales. Il s'agit entre autres : le protocole de Mgr Kléda au littoral (ELIXIR COVID + ADSAK COVID) ou autres cures à base des plantes comme le Kinkéliba, aloé vera de la même région ; des écorces (Ikouk/ Ekouk, Nfol, Ebam, Essok, etc.) dans la zone Sud-Centre-Est, cure à base de plantes d'*Arthémisia* dans la région de l'Ouest ; cure à base du Thé de Kargasok dans la région d'Adamaoua, potions (*Ngul be Tara* du Dr Peyou), etc. Ces produits participent d'une stratégie de démarcation permettant à l'État du Cameroun de se mesurer à la concurrence internationale avec d'autres produits de même catégorie (*Covid-Organics* en Madagascar ou *Apivirine* au Bénin). Ces actions collaboratives entre l'État et les acteurs de la médecine traditionnelle sont de nature à créer une identité culturelle spécifique, propice à la valorisation de l'image pays au Cameroun. Ce résultat épouse également les réalités décrites dans les travaux de Calixto (2000), ceux de Koumaré (2015) ou encore ceux de Pierrine (2017) qui soutiennent l'idée d'une valorisation des produits traditionnels médicinaux pour répondre plus efficacement au problème de santé publique en Afrique. La propagande autour des « Cures » traditionnelles dans la riposte Covid-19 au Cameroun peut s'analyser comme une bonne opportunité d'affaires dans ce contexte précis en suivant la logique de Kuzumba (2020).

Le point suivant conduit à présenter les possibilités marketing-mix supplémentaires perceptibles dans la gouvernance Covid-19 au Cameroun.

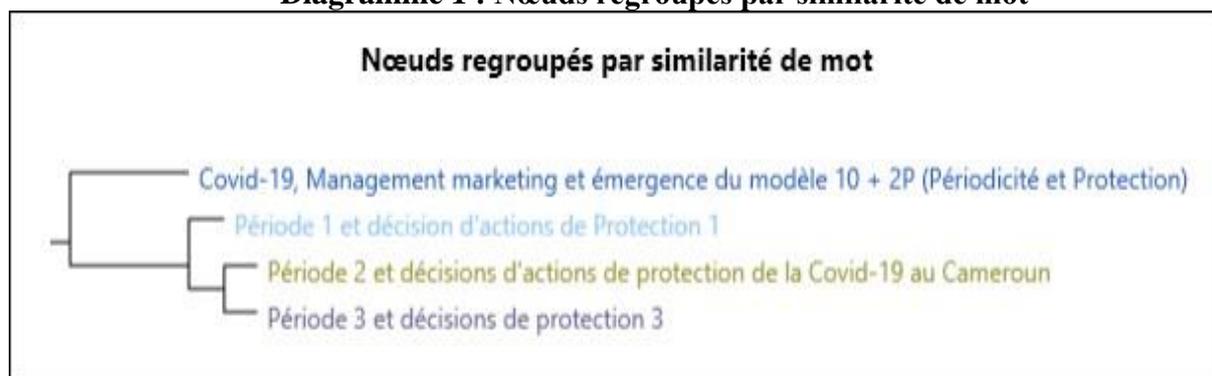
4.2.4. Vers l'émergence du modèle marketing mix 10 +2P et recommandations de politique publique

Les résultats issus de l'application du test de similarité des mots sont présentés en deux points ci-après :

4.2.4.1. Procédure 1 : Evaluation marketing des services publics de la gestion de la crise Covid-19 au Cameroun et émergence des variables « Périodicité » et « Protection »

Les résultats de cette première phase d'analyse s'illustrent à travers le diagramme 1 ci-dessous :

Diagramme 1 : Nœuds regroupés par similarité de mot



Source : Auteur via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture du diagramme 1 affiche deux configurations : des relations de proximité traduisant le regroupement entre les variables et/ou concepts, alignés sur une même branche d'une part, et celui des variables qui apparaissent isolées au sein d'une branche quelconque d'autre part. Ce résultat confirme les réalités décrites plus haut avec les nœuds période 2 et période 3 regroupés sur la même branche traduit la forte corrélation établie entre les deux phases du processus Covid-19. Le nœud période 1, par contre, est isolé de la branche et indique la phase de déclenchement du phénomène et des premières interventions décisionnelles quelques peu tatillonnes du management de l'État dans le contexte étudié. L'examen du relevé de Pearson souligne des cooccurrences entre les différentes périodes de la crise Covid-19 sus-définies et atteste d'une forte corrélation ($r=0,865$) entre les périodes 2 et 3. En outre, ces résultats confirment bien le caractère processuel du phénomène Covid-19 au Cameroun en montrant une forte intensité entre la période 2 et 1 ($r=0,858$), un peu moins que dans la période 3 et 1 ($r=0,843$). Cette analyse conduit à retenir les dimensions « Périodicité » et « Protection » dans leur première illustration comme variables complémentaires imposées par la gestion de la crise Covid-19 au Cameroun. Mais, une deuxième procédure a été lancée pour confirmer cette réalité des faits empiriques.

4.2.4.2. Procédure 2 : Cadre confirmatoire global du modèle marketing mix 10+ 2P (Périodicité + Protection) et recommandations de politique publique dans la gestion de la Covid-19 au Cameroun

Les résultats obtenus dans le cadre de l'analyse confirmatoire globale relative à la portée des variables marketing-mix dans la gestion de la covid-19 présentent la configuration suivante (diagramme 2) :

Diagramme 2 : Nœuds regroupés par similarité de mot /Analyse globale



Source : Auteur via Editeur Graphique Nvivo 10

En se référant aux mêmes consignes d’interprétation liées au test de Pearson, la lecture du diagramme 2 permet de faire un certain nombre d’observations : premièrement, il est constaté que les nœuds traduisant l’opérationnalisation des modèles des 7P et 10P sont regroupés sur la même branche et donc fortement corrélés entre eux. Cette révélation permet ainsi de confirmer leur pleine efficacité dans la gestion de la Covid-19 au Cameroun au sens de Bitner et Booms (1981) et de Seth (2008). Deuxièmement, le phénomène Covid-19 s’illustre en un processus suivant trois périodes séquentielles entachées de décisions de protection en fonction des événements ponctuels en présence. Ce qui confirme bien la réalité des faits décrits en amont de cette réflexion. La prise en compte de cette donnée importante permet de déboucher sur la construction d’un modèle d’analyse de décision stratégique/Opérationnel présenté via le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 : Cadre d’analyse décisionnel stratégique/ opérationnel du marketing mix 10+ 2P (Périodicité /Protection)

Décisions stratégiques Périodicité/Protection	Décisions marketing opérationnel
Période 1 Décision de Protection 1	Communication (r=0,79); Physical Evidence (r=0,75), People (0 ,71); Distribution (r=0,70); Prix (r=0,65); <u>Produit</u> (r=0,63).
Période 2 Décision de Protection 2	Communication (r=74); Distribution (r=0,72); Partnership (r=0,72); People (r=0,68); Physical Evidence (r=0,67); <u>Produit</u> (r=0,64); Prix (r=0,63).
Période 3 Décision de Protection 3	Communication (r=0,78), Distribution (r=0,76); Physical Evidence (r=0,74); People (0 ;73); Partnership (r=0,68); <u>Produit</u> (r=0,66); Prix (r=0,58).

Source : Construction de l’auteur à partir des résultats de l’analyse

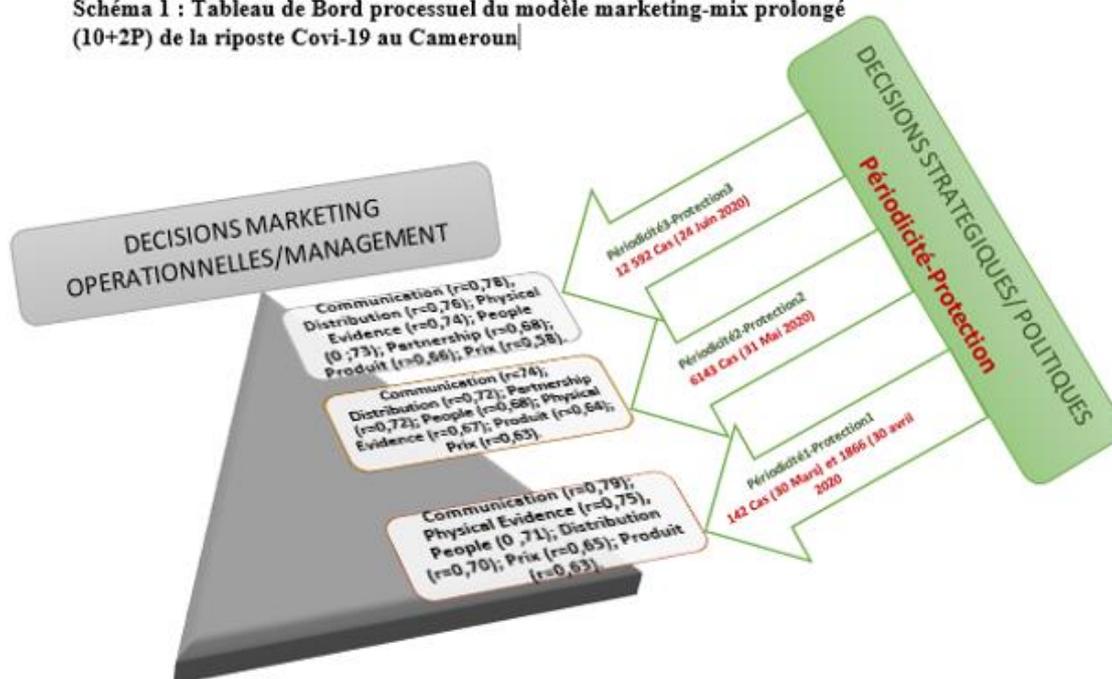
La lecture du tableau 1 permet en troisième observation de constater que tous les actes posés par le management de l’État dans la gestion de la Covid-19 au Cameroun concourent à la réalisation d’une mission d’intérêt général, celle d’améliorer sa politique de « *Produit* ». Dans ce cadre de réflexion, le besoin central auquel la gouvernance publique cherche à apporter une solution urgente est celui de la « *PROTECTION* » de la nation camerounaise sous l’angle de la sécurité sanitaire, l’intégration du territoire national, l’éducation, l’économie et les vies humaines. Ce résultat confirme l’analyse de la mobilisation sur l’aspect *Produit* fait plus haut (Figure 1).

En quatrième observation, l’analyse du tableau 1 souligne qu’il est possible d’adapter des solutions spécifiques de marketing opérationnel cohérentes avec les décisions stratégiques de protection en fonction des trois périodes de la crise Covid-19, prises singulièrement. Dans ce cadre d’intervention publique, il est possible pour le management de l’État de pouvoir hiérarchiser les

actions entreprises, d'agir sur celles les plus prioritaires et de procéder à un meilleur suivi, contrôle et évaluation des dépenses engendrées par la prise des décisions stratégiques/opérationnelles en matière d'expertise marketing des services publics. Nous remarquons néanmoins que la Politique de « *Communication* » reste la clé de voûte dans la réussite des opérations Covid-19 au Cameroun. Ce résultat corrobore également celui de Brasseur et Forgues (2002) et celui Mbelle Wasse (2020) où les auteurs tranchent sur l'efficacité de l'aspect communication dans la gestion des crises comme pour le cas de la pandémie Covid-19 au Cameroun.

Au vu d'un tel argumentaire, il apparaît opportun de penser à un repositionnement marketing en considérant les aspects « *Périodicité* » et « *Protection* » comme étant deux leviers supplémentaires émergents susceptibles d'optimiser les prises des décisions stratégiques/opérationnelles dans le cadre de la mobilisation marketing des acteurs étatiques dans la riposte de la crise Covid-19 au Cameroun. D'où le schéma 1 illustratif du modèle de suivi, contrôle et évaluation marketing management ci-dessous :

Schéma 1 : Tableau de Bord processuel du modèle marketing-mix prolongé (10+2P) de la riposte Covi-19 au Cameroun



Source : Construction de l'auteur à partir des résultats de l'analyse

5. Conclusion

Au terme de cette recherche, il ressort une contribution théorique qui est celle de proposer le modèle 10+ 2P (*Périodicité et Protection*) comme cadre décisionnel Stratégique/Opérationnel efficace dans la gestion de la crise Covid-19 au Cameroun. La généralisation d'un tel instrument peut par ailleurs s'étendre à d'autres contextes, surtout en Afrique, dans la mesure où la Covid-19 est déclarée par l'OMS comme une pandémie mondiale et que les pays africains, en quête permanente de solutions durables pour l'optimisation de la gouvernance publique, partagent les mêmes réalités historiques, idéologiques, sociopolitiques, économiques et culturelles. En outre, la portée managériale d'un tel instrument est qu'il met à la disposition des managers publics un tableau de bord aux fins d'une meilleure planification des actions marketing tant au plan stratégique qu'opérationnel pour la gestion plus efficiente de la crise Covid-19 (pendant et après) ou toutes autres crises futures qui viendraient à surprendre la gouvernance publique dans le contexte étudié ou d'autres.

En outre, la recherche conseille aux décideurs publics de privilégier les instruments du diagnostic stratégique (enquête de satisfaction, suivi et évaluation des initiatives) pour une meilleure comptabilisation des besoins réels des citoyens et de prioriser leurs actions en temps de crise. Cette manière d'agir pourrait être de nature à réduire les tensions entre l'État et ses citoyens et à mieux stimuler la confiance, favorable à un bon esprit d'éveil de tout un chacun à la participation des initiatives communautaires nationales. Dans le même sens, les actions opérationnelles marketing-mix diagnostiquées pourraient être mieux ciblées et servir d'aide à la prise de décision managériale dans le cadre de l'élimination des coûts de transactions et d'agences liés aux opérations de gestion de la crise Covid-19. C'est donc fort de tels arguments qu'il est suggéré de manière plus générale la formalisation de l'outil marketing très peu fréquente dans les structures organisationnelles publiques. Cette fonction managériale se révèle être une offre intéressante susceptible de produire de bons résultats (Ducker,1973), stimuler l'innovation publique et assurer l'accompagnement plus efficient de la gouvernance publique, peu importe le contexte où l'on se trouve (Pras, 2009). Cette recherche se révèle avant-gardiste car elle participe à une meilleure lecture de l'exploitation de la donnée marketing dans un contexte de crise, en tant qu'outil d'accompagnement des politiques publiques sur le terrain étudié avec possibilité de généralisation pour des cas similaires.

Bibliographie

1. Amar A, et Berthier L. (2007). Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, 5, 1-14.
2. Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 7 (1), 99-120.
3. Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Dunod, Paris.
4. Bikanda P. (1987-1988). Un marketing de combat pour faire face à la crise. *Le Manager*, 7, 23-24.
5. Bitner M. J.& Booms B. H. (1981). Marketing strategies and Organization Structures for Services. *Marketing of Services*, in Donnelly J. Georges WR.
6. Bityé M. et Kadji M. (2018). Marketing public et amélioration de la confiance des citoyens-usagers dans le système post new public management : la pratique camerounaise de gestion des administrations publiques. *Revue camerounaise d'études internationales*, 12, 2, Décembre.
7. Bityé M. (2015). *Efficacité du marketing dans les services publics au Cameroun*, Thèse Doctorat en science de gestion, FSEG, Université de Yaoundé II, Mars, Cameroun.
8. Biye'e D. (2020). *Street marketing et expérience utilisateur dans les organisations publiques de de la ville de Yaoundé en contexte Covid-19*, Mémoire, Université de Yaoundé 2, Cameroun.
9. Brasseur M. et Forgues B. (2002). Communiquer en temps de crise. *Revue Française de Gestion*, 137, 15-26.
10. Calixto JB. (2000). Efficacy, safety, quality control, marketing and regulatory guidelines for herbal medicines (phytotherapeutic agents) Brazilian. *Journal of Medical and Biological Research*, 33, 179-189.
11. Chevallier J. (2008). *Le service public*. Presses Universitaires de France, Paris.
12. Cyert R.M. et March J. G. (1963). *A Behavioral Théory of the Firm*. Publisher: Englewood, N.J. Prentice-Hall.
13. De Quatrebarbes B. (1998). *Usagers ou clients ? Ecoute, Marketing et Qualité dans le service public*. Editions d'Organisations, Paris.
14. Divard R. (2010). *Le marketing participatif*, Dunod, Paris.
15. Djelic M.L. (2004). L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat. *Politiques et Management Public*, 22 (2), 1-17.
16. Drucker F. P. (1958). Marketing and Economic Development. *Journal of Marketing*, 22, January, 252.
17. Drucker F.P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*. Harper et Row, New york.
18. Eiglier P. et Langedard E. (1987). *Servuction. Le Marketing des services*. Mc Graw Hill.
19. Fninou, B. et Meyssonier, F. (2013). Un système de pilotage de la performance publique à dominante managériale : analyse de l'expérience de Dubaï. *Politiques et management public*, 30 (2), 241-259.

20. Follet, cité par Groutel E. (2013). *Un management au service de la société*. Humanismes et Organisations, 214p.
21. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management a Stakeholder Approach*, Pitman Bosten.
22. Grenier C. et Josserand E. (1999). Recherche sur le contenu et recherche sur le processus. Dans Thietart R.A. et al., *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édit., Dunod, Paris.
23. Hermel L. et Romagni P. (1990). *Le marketing public : Une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques*. Economica, Paris.
24. Herzberg F. & Al., (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
25. Hirst P. (2000). *Democracy and Governance. Debating Governance*. Oxford University Press, Oxford.
26. Hood C. (1991). A public management for all seasons? ». *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
27. Jensen M., et Mecklin W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
28. Kaplan A. M. (2007). *Les apports et limites du marketing dans l'administration publique*. Mémoire, Promotion République, ENA, Paris.
29. Kazumba C. (2020). Covid-19 : pour l'Afrique, une opportunité unique de changer de modèle de développement. *Financial Afrique*, dirigeant d'un cabinet de conseil aux investisseurs implanté en RD Congo.
30. Kotler P. & Andreasen A.,(2003). *Strategic marketing for non- profit organizations*. Prentice Hall Inc, 6ième Edition, 39.
31. Kotler P. et Al. (2015). *Marketing management*. 15ième Edition, Pearson Education, Paris.
32. Koumare M. (2015). Évolution récente de la médecine traditionnelle dans le système de santé au Mali. *Hegel*, 81, 36-39.
33. Krippendorffk, (2004). Human Communication Research. *International Communication Association*, 30 (3),411-433.
34. Laflamme R. (1998). Mobilisation ou manipulation ? *Dans mobilisation et efficacité au travail*, Collection gestion des paradoxes dans les organisations, tome 6, Presses inter-universitaires, Québec.
35. Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E. et Saint-Macary J. (1995). Opening up decision making: the view from the black stool. *Organization Science*, 6 (3), 260-279.
36. Laufer, R. et B3, A. (1980). *Management public : Gestion et légitimité*. Dalloz, Paris.
37. Lisein O. (2003). Modernisation de l'interface citoyen-Fonction publique : vers une intégration réfléchie des TIC. *Revue Pyramides*, 7, 135-147.
38. Madill J.J. (1998). Le marketing dans le secteur public. *Revue de gestion du secteur public*, 4 (28), 10-20.
39. Maslow A. H. (1943). Theory of human motivation. *Psychological Review*, 80.
40. Mbelle Wasse M.F.V. (2020). *Communication marketing et expérience utilisateur dans les institutions universitaires en contexte de Covid-19 au Cameroun*. Mémoire, FSEG/ Université de Yaoundé II.
41. Mc Carthy J.E. & Perreault W.D. (1990). *Basic Marketing*, Boston Irwin, 10ième Edition.
42. Miles M.B et Huberman A.M. (2005). *Analyse des données qualitatives*. 2e édition, Bruxelles, De Boeck.
43. Mvele S.H. (2020). La confiance du consommateur à l'épreuve de la covid : une analyse au prisme de la RSE. *Dans Epidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation, Covid-19, Chapitre 13*, Les presses Universitaires de Yaoundé, Cameroun.
44. Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. NY : penguin Press, New York.
45. Pierrine D. (2017). Valorisation de la médecine traditionnelle à Madagascar : place des tradipraticiens dans les recherches et formations sur les plantes médicinales. *Autrepart*, 81, 159-172.
46. Pollitt C. & Bouckaert G. (2000). *Public Management Reform: An international comparison*. Oxford University Press, Oxford.
47. Rioux, R. (2021). Introduction. *L'économie africaine*. Dans Agence française de développement éd., Paris, La Découverte, 3-6.
48. Seth G. (2008). *Tribes: We need you to lead us*. Piatkus.
49. Spanou C. (2003). *Citoyens et administration : les enjeux de l'autonomie et du pluralisme*. L'Harmattan, Paris.
50. Thevenet, M. (2014). *Les 100 mots du management*. PUF-Que-Sais-Je ? Paris.
51. Thietart R. A. (1999). *Méthodes de Recherche en Management*. 3ème édit., Dunod, Paris.
52. Van De Ven A. et Poole M. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. *Organization science*, 1 (3), 313-333.

53. Vigoda E. (2002). From responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration. *Public Administration Review*, 62(5), 527-540.
54. Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, Paris.
55. Waller S. et Masse C. (1999). *L'Analyse documentaire : une approche méthodologique*. ADBS Editions, Collection Sciences de l'information ; Série Etudes et techniques, Paris.
56. Weber M. (1995). *Economie et Société*, Edition Plon, Paris.
57. Weller J. M., (1998). La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de littérature. *Sociologie du Travail*, 40, 3-98.
58. Williamson. O.E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
59. Wirtz, P. (2008). *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*. La Découverte, Paris.
60. Wissem, A. (2020). La crise économique & financière Covid-19 : quelques repères de réflexion. *Research Gate*, 7.