

Analyse stratégique des entreprises publiques : Cas de la Poste de Côte d'Ivoire (PCI)

Strategic analysis of public enterprises: Case of Poste de Côte d'Ivoire (PCI)

Ahmed Bangali KOUROUMA¹

¹ *Unité de Formation et de recherche des Sciences Economiques et de Gestion, Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, Côte d'Ivoire*

Résumé : La présente recherche explore la situation de la Poste de Côte d'Ivoire au plan stratégique au regard de la situation particulièrement difficile qu'elle rencontre sur ses différents marchés. Dans ce cadre, son objectif est d'effectuer une analyse stratégique de cette organisation. Pour ce faire, le mode d'investigation qualitatif est retenu. Des entretiens semi-dirigés sont menés avec seize membres de l'effectif. Il ressort des résultats que le fonctionnement de la PCI doit être amélioré. En outre, les ressources et compétences dont elle dispose ne sont pas adaptées à l'évolution de ses marchés. Enfin, l'environnement externe des différents marchés de la PCI doit être mieux régulé et doit gagner en maturité. Faisant suite à ces résultats, nous avons émis quelques recommandations aux dirigeants de la PCI et aux politiques en vue d'un management stratégique et une gouvernance plus efficace de cette entreprise.

Mots-clés : Management ; Stratégie ; Approche qualitative ; Environnement ; Entreprise publique.

Abstract : This research explores the situation of the Post Office of Côte d'Ivoire at the strategic level in light of the particularly difficult situation it encounters in its various markets. In this context, its objective is to carry out a strategic analysis of this organization. To do this, the qualitative investigation method is retained. Semi-directed interviews are conducted with sixteen members of the workforce. The results show that the functioning of the PCI must be improved. In addition, the resources and skills at its disposal are not adapted to the evolution of its markets. Finally, the external environment of the various PCI markets must be better regulated and must gain maturity. Following these results, we have issued some recommendations to the PCI managers and politicians with a view to more effective strategic management and governance of this company.

Keywords : Management ; Strategy ; Qualitative approach qualitative ; Environment ; Public enterprise.



1. Introduction

Selon le plan de développement régional 2017-2020 sur l'Afrique de l'Union Postale Universelle, le secteur postal a une part importante dans l'atteinte des objectifs de développement durable. Disposant d'un réseau diversifié et présente à travers le monde, les postes sont de véritables catalyseurs stratégiques des programmes en matière de développement durable.

Pourtant, si l'importance du secteur postal est affirmée dans le contexte présenté plus haut, la réalité en Côte d'Ivoire semble présenter un tableau terne en ce sens que la Poste de Côte d'Ivoire (PCI), acteur public du secteur, semble se trouver dans une situation difficile et plus particulièrement, au niveau de sa situation financière. En effet, l'histoire de la poste de Côte d'Ivoire est marquée par un Redressement judiciaire en 2010 ayant débouché, en 2013, sur un Plan de Redressement Opérationnel et Financier (PROF) et une Réforme du cadre réglementaire et institutionnel de l'activité postale au cours de la même année. Ce plan de redressement avait pour objectif d'améliorer substantiellement la situation de la PCI sur ses domaines d'activités stratégiques.

Malheureusement, les rapports d'étude des cabinets Deloitte de 2016 et PricewaterhouseCoopers de 2017, pour le compte de la PCI, ont observé que sa situation est marquée par des charges de fonctionnement atteignant 11,3 Mds FCFA en 2017, soit 75% du budget alloué, un budget des charges de fonctionnement s'établissant à 13,6 Mds FCFA en 2018 soit une augmentation de 2%, des ressources propres faibles, un passif financier important et une forte dépendance des subventions publiques.

En outre, le rapport d'étude de 2020 du cabinet Boston Consulting Group, diligenté par la PCI, relève qu'elle est en situation de déficit structurel depuis plusieurs années, avec un déficit d'exploitation moyen (hors subventions) compris entre 10 et 8 Mds de FCFA par an. Pour illustrer, le rapport montrait que le niveau de charges de la Poste CI représente en moyenne le double de la valeur du Chiffre d'affaires, principalement en raison du poids de la masse salariale qui représentait 90% du Chiffre d'affaires. Pour renchérir, le Besoin en fonds de roulement a augmenté d'environ 10 Mds FCFA sur la période 2017-2019, les dettes de court terme ont augmenté de 16% sur la période 2016-2019 et la trésorerie nette s'est dégradée passant d'une trésorerie nette positive à 800 million de FCFA en 2016 à une trésorerie nette négative de -1,5 milliards de FCFA en 2019.

A la suite des développements ci-dessus, l'on observe que malgré son plan stratégique de développement (2016-2020), la PCI éprouve toujours des difficultés à accompagner les ambitions de l'État dans sa politique de développement de l'Économie Numérique.

A ce stade de notre propos, la situation de la PCI convoque une réflexion sur la stratégie de développement mise en œuvre qui semble ne pas avoir produits les résultats escomptés. Pour être plus précis et orienter notre réflexion, une question principale se dégage et se présente comme suit : Quel est le diagnostic stratégique de la Poste de Côte d'Ivoire ? De cette question principale se dégage trois questions auxiliaires à savoir : Quel diagnostic du fonctionnement les membres du personnel dressent-ils de la Poste de Côte d'Ivoire ? Quel diagnostic des ressources et compétences font-ils ? Quel diagnostic de son environnement externe la Poste de Côte d'Ivoire fait-elle ?

Ce travail s'inscrit dans la recherche-action ou appliquée et son objectif principal est d'analyser la stratégie financière de la Poste de Côte d'Ivoire dans un contexte de difficultés rencontrées par cette dernière. Les résultats issus de cette recherche pourraient apporter aux dirigeants, des outils qui leur permettraient de mieux opérationnaliser voire concevoir ladite stratégie. Dans le but d'atteindre les objectifs de cette recherche, nous envisageons une méthodologie qualitative à travers un raisonnement

inductif. Des entretiens seront effectués avec des membres de la PCI et les données collectées seront analysées à travers l'analyse de contenu thématique.

Enfin, ce travail s'organise en cinq parties : La première partie définit les concepts de stratégie et la notion d'entreprise publique. La seconde partie déroule la méthodologie suivie. La troisième partie présente les résultats. Enfin, la quatrième partie est le lieu de la discussion et des recommandations issues de la recherche.

2. Stratégie et entreprise publique

2.1. Management stratégique

Pour Mintzberg (2004) la stratégie est un élément de l'organisation qui prend en compte son évolution en se positionnant par rapport à son environnement intérieur, à son environnement extérieur, son évolution, la conception de la stratégie à travers des modèles et outils d'analyse stratégiques et son exécution.

Selon Clausewitz (2006), la stratégie est en liaison étroite avec la pratique et terrain et elle ne peut être séparée. La notion de stratégie a acquis son importance par la similitude entre la bataille concurrentielle que mène l'entreprise et le général d'armée qui dispose ses hommes sur un lieu de combat militaire, étant amené à élaborer sa stratégie selon les forces en opposition, la situation du terrain ainsi que les actions probables.

Le concept de stratégie est défini par Bernier & Grésillon (2009) comme étant le choix d'orientations d'une organisation face à un environnement dynamique, avec plusieurs options tactiques possibles en fonction de la manière dont évoluent les marchés et en fonction des opportunités s'offrant à elle.

La stratégie s'agit, selon Robbins & al., (2016/2017) : « d'un ensemble de plans définissant comment l'entreprise cherche à atteindre ses objectifs, les sources de ses avantages concurrentielles ainsi que sa façon d'attirer et de satisfaire ses clients ».

Pour renchéir, selon Robbins & al., (2016/2017) : « le management stratégique concerne l'ensemble des activités qui permettent de développer la stratégie d'une organisation ». Parlant de son importance, pour Robbins et al., (2016/2017) : « le management stratégique constitue l'une des raisons qui expliquent la différence de performance entre entreprises qui évoluent dans le même environnement... En général, les entreprises qui planifient leur stratégie ont des performances plus financières supérieures à celles qui n'ont pas mis en place de plans stratégiques ».

Par ailleurs, selon Robbins & al., (2016/2017) : « le management stratégique joue un rôle important face à la complexité et à l'hétérogénéité des organisations contemporaines... et le management stratégique peut permettre de faciliter la coordination en identifiant les objectifs et des priorités pour l'entreprise dans son ensemble ».

Cependant, pour Robbins & al., (2016/2017) : « le management stratégique ne s'applique pas uniquement aux entreprises à but lucratif. Toute organisation, y compris l'administration, les hôpitaux, les établissements d'enseignement supérieur et les services sociaux, a besoin de se positionner face à son environnement, de connaître ses objectifs à moyen terme, et de savoir de quelle façon ses objectifs devraient être atteints ».

Enfin, les défis actuels du management stratégique, selon Robbins & al., (2016/2017) sont en premier lieu : « la nécessité d'élaborer des plans dans des environnements dynamiques qui demandent des plans à la fois spécifiques et flexibles » et en second lieu : « la veille stratégique afin de développer

une meilleure compréhension de l'environnement externe. Cela inclut les méthodes d'intelligence économique qui peuvent aider à mieux connaître les choix des concurrents ».

2.2. Caractéristiques des entreprises publiques

Selon Bernier (1994) cité par Tirilly (2018) : « le fonctionnement d'une entreprise publique est celui du secteur privé pour ce qui est des activités quotidiennes. La participation aux activités étatiques, beaucoup plus ponctuelle, est peu fréquente, mais stratégique ». Reprenant Ralston & al. (2006), Tirilly (2018) pense que : « les sociétés d'État disposent souvent d'un fort degré d'autonomie et opèrent alors comme des entreprises commerciales comme les autres ».

Selon Tirilly (2018) : « les entreprises publiques sont décrites comme des organisations hybrides. L'un des éléments distinctifs concerne la mission duale des organisations hybrides. Les missions des sociétés d'État sont souvent doubles puisqu'elles ont un objectif de politique publique et un rôle commercial ». Pour Bernier (2012) repris par Tirilly (2018) : « les politiques à mettre en œuvre sont par exemple, celles du développement économique régional, de la mise en valeur des ressources naturelles ou du contrôle des secteurs, comme celui des loteries, ou encore des objectifs de développement durable et de responsabilité sociale. La mission économique des sociétés d'État se définit comme la réalisation de bénéfices par le biais d'activités industrielles ou commerciales ».

Tableau 1 : Approches définitionnelles d'une organisation hybride

| Les auteurs | Les définitions |
|--------------------------------|--|
| Lauesen (2011) | « est gérée par deux institutions connues mais distinctes : le privé et le politique » |
| Siti-Nabiha et Scapens (2005) | « double mission commerciale et de développement économique national » |
| Pache et Santos (2013, p. 993) | « organisation qui incorpore des logiques institutionnelles concurrentes » |

Sources : Tiré de Tirilly (2018), p. 60

Selon Tirilly (2018) : « les sociétés d'État ont été créées pour occuper des secteurs névralgiques ou dangereux (monopoles économiques, fiscaux ou monopsones), pour répondre aux défaillances du marché ».

C'est pourquoi, selon Hafsi et Demers (1989) repris par Tirilly (2018) : « elles se sont souvent développées sous la forme monopolistique. Le fait de bénéficier d'une clientèle captive affecte, les stratégies des sociétés d'État. Dans ce cas, l'intervention de l'État est courante dans les décisions stratégiques (par exemple, la fixation des prix), ou dans la définition des missions des sociétés d'État : Certaines ont pour but explicite de générer du profit au sein d'un secteur protégé ».

Mais, selon Tirilly (2018) : « ces entreprises peuvent également se retrouver sur des marchés où joue la concurrence. L'État doit alors avoir des attentes moins fortes en termes de performance, du fait des objectifs non économiques assignés, et des demandes moins élevées vis-à-vis de ces objectifs non économiques, du fait de la concurrence ».

2.3. Présentation de la Poste de Côte d'Ivoire

La Poste de Côte d'Ivoire est une société d'Etat au capital social qui s'élève à 5,362 Milliard de FCFA. Elle a un statut juridique de société anonyme avec Conseil d'Administration et a pour objet social l'exploitation du service public des postes et l'acheminement sur terre, par les airs et par la mer de courrier et paquet de tout type à l'intérieur de la Côte d'Ivoire, en partance et en provenance de

l'extérieur ainsi que les activités connexes. Sa vision est de devenir la référence nationale des services postaux et de la logistique, de l'inclusion financière et des services publics de proximité, reconnue pour sa qualité, son efficacité et son agilité, véritable fer de lance du développement économique du pays et de l'accessibilité des individus et des entreprises.

Les principales missions de la PCI sont au nombre de quatre. Ainsi, la première mission consiste à la gestion et l'exploitation, en Côte d'Ivoire, sous quelque mode juridique que ce soit, du service public national des postes, tel que défini par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur et dans le respect de la convention de délégation de service public.

La seconde mission consiste à la gestion et l'exploitation, dans le cadre de la législation en vigueur, en Côte d'Ivoire ou ailleurs dans le monde, de tout autre service ou activité postal ouvert à la concurrence se rattachant directement ou indirectement à la poste, ainsi que la réalisation des moyens ou investissements de toute nature nécessaires ou utiles à cette gestion ou à cette exploitation.

La troisième mission consiste à l'exécution de toutes les opérations destinées à promouvoir directement ou indirectement, ses activités ou à permettre une utilisation optimale de l'ensemble des moyens de gestion et d'exploitation du service public national des postes et des services ou activités mentionnés.

Enfin, la quatrième et dernière mission consiste à effectuer toutes opérations de quelque nature qu'elles soient, juridiques, financières ou économiques, civiles ou commerciales, mobilières ou immobilières, se rattachant, directement ou indirectement à l'objet social ci-dessus et permettant d'en faciliter la réalisation.

Par ailleurs, outre le service postal, la PCI exerce également dans le secteur du « Transfert d'argent » et le secteur du « e-commerce ». Les partenaires clés de la PCI sont l'Etat, l'Autorité de Régulation des Télécommunications de Côte D'Ivoire (ARTCI), l'Union Postale Universelle, La Banque de Dakar (BDK), les compagnies aériennes, les compagnies de transfert d'argent électronique et via mobile. En outre, les clients de la PCI sont les administrations publiques, les particuliers, les grands facturiers, les grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises. Ces canaux de distribution sont : les bureaux de poste, l'internet (à travers des produits tels que e-commerce) ; la livraison à domicile (par motos, véhicules)

3. Méthodologie

3.1. Collecte des données qualitatives

La méthodologie suivie lors de cette recherche est qualitative et elle s'est appuyée sur la démarche de Kourouma & Sonzai (2025). Selon Kourouma & Sonzai (2025) : « les études qualitatives s'opèrent dans bon nombre de cas en collectant et analysant les éléments psychologiques et sociologiques qui permettent de comprendre des faits, les opinions, des attitudes, des motivations et des comportements des populations ».

De manière pratique, nous avons fait la collecte des données par l'entremise d'entretiens semi-dirigés réalisés en présentiel, avec seize (16) membres du personnel de la PCI en nous soumettant au principe de la saturation sémantique. Le temps moyen écoulé pour chaque entretien est de l'ordre de quarante (40) minutes. Parmi ces entretiens, trois (5) se sont tenus avec des responsables et onze (11) avec de simples employés.

Cependant, tous les interviewés ont préféré garder l'anonymat afin de ne pas se sentir exposés. C'est la raison pour laquelle nous n'allons pas plus loin dans la description de notre échantillon qualitatif.

3.2. Guide d'entretien

Les guide d'entretien a comme avantage selon Hlady-Rispal (2002) repris par Kourouma & Sonzai (2025) : « une souplesse servant de référentiel pour le chercheur et ainsi de soutien à la réflexion ». La formation des thématiques du guide d'entretien s'est faite sur la base de la question centrale de recherche. Ainsi, nous avons subdivisé cette question selon les recommandations de Gavard-Perret & al. (2012) grâce à une déclinaison des différentes questions spécifiques en des thématiques aisée comprendre lors des entretiens.

3.3. Traitement des données

Dans le but de traiter nos différentes informations recueillies, l'analyse de contenu par thème est la technique qui a été retenue car elle permet d'analyser le discours sur la base de procédures bien structurées.

Elle consiste, selon Aktouf (1987), ensuite Evrard, Pras & Roux, (2003) puis Kourouma & Sonzai (2025) : « à découper le texte en unité d'analyse de base, à les regrouper en catégories homogènes, exhaustives et exclusives, puis à comptabiliser les fréquence d'apparition ».

Après la retranscription du corpus sur support papier, une lecture littérale répétée et attentive a été effectuée, dans un premier temps, afin de nous familiariser, comme le souligne Aktouf (1987) repris par Kourouma & Sonzai (2025) : « avec les différents thèmes discernables possibles, principaux et auxiliaires, les différentes tendances, positions, attitudes, opinions... exprimées ou sous-entendues ».

Dans un deuxième temps, nous avons exécuté l'étape de la définition des catégories. Selon Aktouf (1987) repris par Kourouma & Sonzai (2025) : « une catégorie est une caractéristique selon laquelle seront regroupé un certain nombre d'éléments. Cette caractéristique étant commune à tous ces éléments telle que l'étude des opinions, par exemple, l'on peut les regrouper en catégories du genre positif, neutre, négatif etc... ». Cette deuxième étape a consisté comme le souligne Kourouma & Sonzai (2025) : « à préciser les catégories de notre recherche (en nature, nombre, subdivisions...) en fonction desquelles nous regrouperons les unités d'information que nous allons extraire des documents ». Dans notre recherche, trois catégories nous ont intéressé à savoir : La perception du fonctionnement, l'analyse des ressources et compétences et, enfin, l'analyse du marché de la PCI.

Dans un troisième temps, la détermination de l'unité d'information a été l'objet de notre attention. Elle est définit comme, selon Aktouf (1987) repris par Kourouma & Sonzai (2025) : « le plus petit élément possible qui est retenu pour signifier le caractère correspondant entre tout sujet et une catégorie. C'est l'élément qui, dans chaque texte ou partie de texte, sera retenu comme étant l'unité signifiante de la manifestation d'une opinion, position, d'une attitude. Cet élément peut bien être des idées générales de passages complets, des phrases, des mots... ».

Cependant, suivant Kourouma & Sonzai (2025) : « il nous revenait de garder comme unité toute idée générale, toute phrase ou tout mot qui exprimaient des opinions sur toutes ces différentes catégories ». Dans cette recherche, nous avons choisi le verbatim comme unité d'information.

Dans un quatrième temps, il s'est agi pour nous de faire le choix de notre unité d'enregistrement. C'est, selon Aktouf repris par Kourouma & Sonzai (2025) : « dans cette étape qu'est fait le choix de l'élément unitaire qui nous permettra d'effectuer une quantification ultérieure comme le recommande Aktouf (1987) même si cela ne consistera qu'à un simple décompte. Pour plus de commodité, nous avons retenu une unité d'enregistrement simple et identique à l'unité d'information ».

Dans un cinquième temps, la détermination de l'unité de numération a été l'objet de notre intérêt. Selon Aktouf repris par Kourouma & Sonzai (2025) : « L'unité de numération met en évidence la façon

dont l'on compte les éléments de signification ». C'est ainsi que la simple apparition dans l'ensemble du discours a été retenue comme notre unité de numérotation.

Enfin, dans un sixième temps, nous avons bouclé notre analyse de contenu par la phase de quantification. D'abord, nous avons, selon Aktouf repris par Kourouma & Sonzai (2025) : « effectué un dénombrement des unités d'information selon l'unité d'enregistrement et celle de la numération. Ensuite, nous avons accordé à chaque sorte d'unité d'information un coefficient ». L'unité comme coefficient a été retenue comme pour chacune des unités d'information. Ensuite, la fréquence d'apparition est l'indice que nous avons retenu dans cette recherche. Cette fréquence est obtenue en faisant le rapport entre le nombre d'évocation d'un thème sur le total d'évocation de l'ensemble des thèmes relatifs au même objectif de recherche.

4. Résultats

4.1. Résultats de la définition des catégories

Tableau 2 : Thématiques et verbatim portant sur le fonctionnement de la PCI

| Objectifs de recherche | Code des thèmes | Verbatim |
|--|---|---|
| Perception à l'égard du fonctionnement | Irrégularité des réunions des administrateurs | « Il arrive que les assemblées générales ordinaires se tiennent au-delà des délais réglementaires » |
| | Marché de gré à gré | « La PCI été obligé, par moment, d'avoir recours à la procédure de gré à gré sans des autorisations formelles de l'autorité compétente des marchés publics » |
| | Non-respect du budget | « Il est arrivé de dépasser les lignes budgétaires à cause d'honoraires et de commissions imprévues » |
| | Dysfonctionnement des comités spécialisés | « La loi règlementant le fonctionnement des Sociétés d'Etat exige quatre réunions par année. Nos comités en tiennent un en moyenne dans l'année » |
| | Inefficacité du suivi du plan stratégique | « Il Existe plusieurs plans stratégiques qui font suite aux orientations définies d'une part, par la direction générale, et d'autre part par le ministère de tutelle et les plus hautes autorités gouvernementales telles que la primature et la présidence. L'on ne sait plus trop lequel suivre » |
| | Inefficacité du suivi et pilotage des projets | « Il existe un comité de suivi et de pilotage du plan de relance. Or c'est la direction générale de la PCI qui devait en avoir la charge pour plus d'efficacité » |

Source : Nos entretiens

Les données issues du discours des personnes interviewés, après traitement, nous donnent des informations sur le fonctionnement de la PCI. Selon l'analyse du discours des interviewés, il ressort que le fonctionnement de la PCI est caractérisé par une irrégularité des réunions des administrateurs, le recours au marché de gré à gré, les dépassements budgétaires, un dysfonctionnement des comités spécialisés, une inefficacité du suivi du plan stratégique et une inefficacité du suivi et pilotage de ses projets.

Tableau 3 : Thématiques et verbatim portant sur les ressources et compétences de la PCI

| Objectifs de recherche | Code des thèmes | Verbatim |
|--|--|---|
| Diagnostic des ressources et compétences | Expertise métier | « Notre expertise est reconnue dans notre secteur. Nous sommes un acteur majeur » |
| | Grande notoriété | « Tout le monde connaît la PCI. C'est un véritable atout que nous avons » |
| | Grande disponibilité des guichets | « Nous sommes la seule institution disposant de guichets immédiatement disponibles pour services multiples » |
| | Forte capillarité du Réseau | « Avec 196 agences dont 173 opérationnelles, notre réseau d'agence couvre une partie importante du pays » |
| | Dépendance aux subventions | « Malgré nos efforts, nous dépendront en grande partie des ressources octroyées par l'Etat » |
| | Passif financier important | « Nous faisons malheureusement face à des dettes importantes que nous espérons éponger d'ici quelques années » |
| | Manque de trésorerie | « La situation de la PCI est difficile à telle enseigne que sa trésorerie est déficitaire » |
| | Infrastructure inadaptée | « Aujourd'hui, à l'ère de l'économie numérique, nous avons besoin d'infrastructure IT performante afin de répondre aux besoins des clients avec efficacité » |
| | Offre peu innovante | « Il faut reconnaître que nos offres de services postaux sont peu innovants et compétitifs. Nous devons améliorer leur valeur » |
| | Manque de confiance des clients | « La situation est telle que les clients n'ont plus confiance en nous du fait des dysfonctionnements constatés au niveau opérationnel. » |
| | Manque de cohésion sociale | « Nous vivons également au rythme des grèves à répétition des employés qui soit réclament des arriérés de salaire soit réclament de meilleures conditions de travail. » |
| | Inexécution des plans stratégiques | « Nous nous sommes engagé à mettre en œuvre un service postal universel. Pour l'heure, cela n'est pas effectif » |
| | Inadaptation des compétences | « Il faut reconnaître que les compétences et profils actuels au sein de notre entreprise ne sont plus adaptés à l'évolution des activités du secteur postal. » |
| | Non fonctionnement de bureaux de poste | « Depuis la crise politico-militaire de 2010, certains de nos agences ne sont toujours pas opérationnels » |

Sources : Nos entretiens

Selon l'analyse du discours des interviewés, elle se caractérise par son expertise métier, sa grande notoriété, la grande disponibilité de ses guichets, la forte capillarité de son réseau, sa dépendance aux subventions de l'Etat, son passif financier important, son manque de trésorerie, ses infrastructures inadaptées, son offre peu innovante, un manque de confiance des clients, un manque de cohésion sociale, une inexécution des plans stratégiques, une inadaptation des compétences disponibles, le non fonctionnement de certaines agences.

Tableau 4 : Thématiques et verbatim portant sur l'analyse des marchés de la PCI

| Objectifs de recherche | Code des thèmes | Verbatim |
|-------------------------------|--|---|
| Analyse des marchés de la PCI | Inadaptation du cadre juridique | « Le cadre réglementaire n'avance pas aussi vite que les évolutions du secteur. La formalisation d'un organe de consultation permettra de le consolider » |
| | Immaturité de la gouvernance numérique | « Les redondances des structures de l'Etat ralentissent le travail de transformation numérique et de dématérialisation et démontrent le manque de tops managers » |
| | Concurrence déloyale | « Des opérateurs privés ont commencé à mener des activités de service postal universel réservées au monopole de la PCI » |
| | Evolution des attentes des clients | « À la création de la PCI, les attentes de la population se limitaient aux métiers traditionnels d'une entité postale... De nos jours, les attentes ont beaucoup évolué. Et pour cause, les colis sont divers, de contenants différents, et proviennent d'horizons variés » |
| | Développement de l'économie numérique | « Le secteur du numérique a largement fait l'objet de l'attention du Gouvernement depuis 2012 se traduisant par une série de mesures législatives et réglementaires nationales généralement conformes aux dispositions communautaires » |
| | Programme de gouvernance électronique | « Pour les administrations publiques de du pays, l'Etat définit la gouvernance électronique comme étant un enjeu stratégique » |
| | Présence d'offre de substitution | « L'ère du numérique, l'offre postale traditionnelle se trouve face à des services de substitution tels que le mail électronique à la place du courrier physique, la monnaie électronique à la place du mandat, chèque... » |

Sources : Nos entretiens

Selon l'analyse du discours de nos interviewés, ce marché se caractérise essentiellement par une inadaptation du cadre juridique, une certaine immaturité de la gouvernance numérique au niveau étatique, une concurrence déloyale, une évolution rapide des attentes des clients, le développement de l'économie numérique du pays, la mise en œuvre d'un programme national de gouvernance électronique et la présence sur le marché d'offre de substitution.

4.2. Résultats de la quantification des catégories

Tableau 5 : Le fonctionnement de la PCI

| Modalité de réponse | Nombre d'apparition | Fréquence |
|---|---------------------|-------------|
| Irrégularité des réunions des administrateurs | 21 | 23,86% |
| Marché de gré à gré | 14 | 15,90% |
| Non-respect du budget | 10 | 11,36% |
| Dysfonctionnement des comités spécialisés | 12 | 13,63% |
| Inefficacité du suivi du plan stratégique | 16 | 18,18% |
| Inefficacité du suivi et pilotage performance | 15 | 17,04% |
| TOTAL CUMULE | 88 | 100% |

Sources : Nos traitements

L'analyse du tableau ci-dessus montre que le fonctionnement de la PCI se caractérise par une insuffisance des réunions des administrateurs avec 23,86% de fréquence d'apparition dans le corpus. Ensuite, viennent l'inefficacité du suivi de sa stratégie avec 18,18%, l'inefficacité du suivi et pilotage des projets avec 17,04%, le recours au marché de gré à gré avec 15,90%, le dysfonctionnement des comités spécialisés avec 13,63% et enfin, la non tenue des budgets avec 11,36% de fréquence d'apparition.

Tableau 6: Les ressources et compétences de la PCI

| Modalité de réponse | Nombre d'apparition | Fréquence |
|--|---------------------|-------------|
| Expertise métier | 21 | 8,67% |
| Forte notoriété | 15 | 6,19% |
| Grande disponibilité des guichets | 12 | 4,95% |
| Forte capillarité du réseau | 13 | 5,37% |
| Dépendance aux subventions | 27 | 11,15% |
| Passif financier important | 25 | 10,33% |
| Manque de trésorerie | 19 | 7,85% |
| Infrastructure inadaptée | 16 | 6,61% |
| Offre peu innovante | 16 | 6,61% |
| Manque de confiance des clients | 15 | 6,19% |
| Manque de cohésion sociale | 14 | 5,78% |
| Inexécution des plans stratégiques | 14 | 5,78% |
| Inadaptation des compétences | 22 | 9,09% |
| Non fonctionnement de bureaux de poste | 13 | 5,37% |
| TOTAL CUMULE | 242 | 100% |

Sources : Nos traitements

A partir du tableau ci-dessus, l'on relève que la situation de la PCI se caractérise d'abord par sa forte dépendance aux subventions de l'Etat avec 11,15% de fréquence d'apparition dans le discours des interviewés. Ensuite, viennent son passif financier important avec 10,33%, l'inadaptation des compétences avec 9,09%, son expertise métier avec 8,67%, son manque de trésorerie avec 7,85%, ses infrastructures inadaptées avec 6,61%, son offre peu innovante avec également 6,61%, sa forte

notoriété avec 6,19%, le manque de confiance des clients avec également 6,19%, son manque de cohésion sociale avec 5,78%, l'inexécution des plans stratégiques avec également 5,78%, la forte capillarité de son réseau avec 5,37%, le non fonctionnement de certains bureaux avec également 5,37% et, enfin, la grande disponibilité de ses guichets avec 4,95% de fréquence d'apparition dans le discours des interviewés.

Tableau 7 : Les caractéristiques des marchés de la PCI

| Modalité de réponse | Nombre d'apparition | Fréquence |
|--|---------------------|-------------|
| Inadaptation du cadre juridique | 16 | 13,91% |
| Immaturité de la gouvernance numérique | 10 | 8,69% |
| Concurrence déloyale | 23 | 20% |
| Evolution des attentes des clients | 17 | 14,78% |
| Développement de l'économie numérique | 13 | 11,30% |
| Programme de gouvernance électronique | 9 | 7,82% |
| Présence d'offre de substitution | 27 | 23,47% |
| TOTAL CUMULE | 115 | 100% |

Sources : Nos traitements

Le tableau ci-dessus met en évidence le regard des interviewés sur le marché postale ivoirien tel qu'il se présente aujourd'hui. Ainsi, du corpus, l'on observe que ce marché se caractérise d'abord par la forte présence de services de substitution avec 23,47% de fréquence d'apparition dans le discours des interviewés. Ensuite, suivent la concurrence déloyale avec 20%, l'évolution des attentes des clients avec 14,78%, l'inadaptation du cadre juridique avec 13,91%, le développement de l'économie numérique avec 11,30%, l'immaturité de la gouvernance numérique avec 8,69% et, enfin, l'exécution en cours du programme national de gouvernance électronique avec 7,82% de fréquence d'apparition dans le discours des interviewés.

5. Discussion et recommandations

5.1. Discussion

A l'analyse des résultats, il apparaît que la PCI souffre du fait de son fonctionnement, de sa situation en matière de ressources et compétences et, enfin, de la réalité du marché postal en Côte d'Ivoire.

La PCI a l'exclusivité du service postal universel faisant d'elle une société exerçant théoriquement un monopole sur ce domaine d'activités stratégique. Cela s'accompagne, en tant que service public, d'une intervention de l'Etat qui occupe un marché monopolistique la stratégie de la PCI est largement influencée par l'intervention courante de l'Etat dans la définition de sa stratégie. En effet, la PCI s'est lancée depuis quelques années, dans une stratégie de transformation numérique qui, elle-même, est une déclinaison de la stratégie nationale de l'Etat de Côte d'Ivoire. Cette situation confirme les pensées de Hafsi & Demers (1989) puis Tirilly (2018) selon lesquelles : « les sociétés d'Etat, développées sous la forme monopolistique bénéficient d'une clientèle captive qui affecte leurs stratégies. Dans ce cas, l'intervention de l'Etat serait courante dans les décisions stratégiques (par exemple, la fixation des prix), ou dans la définition des missions des sociétés d'Etat : certaines ont pour but explicite de générer du profit au sein d'un secteur protégé ». Cette situation confirme également le fait que, selon Rzama & Benghazala (2023) : « l'environnement politique externe des organisations publiques a un impact important leur comportement et leur performance en général ».

En outre, les résultats relatifs au fonctionnement de la PCI montrent que les dirigeants (administrateurs, comité spécialisée) n'assument pas leur fonction de manière pleine et entière. En effet le nombre de réunions tenues par ces organes sont en déca des prescriptions réglementaires. Cette situation nous amène à nous interroger sur l'intérêt personnel des dirigeants dans les entreprises publiques par rapport à l'intérêt général. Ainsi, l'on est tenté de se demander si les dirigeants de la PCI ne font pas passer leurs intérêts personnels avant l'intérêt de la société. Cette situation se rapproche de Donsimoni & Labaronne (2014) puis Tirilly (2018) pour qui : « L'intérêt personnel d'un dirigeant d'une société d'État pourrait être de conserver son poste ou de retirer un avantage pécuniaire ». Cette situation montre que l'Etat doit faire du Nouveau Management Public une réalité afin que les dirigeants des entreprises publiques intègrent suffisamment le principe de redevabilité et l'exigence de performance car selon Boudad & Errachidi (2023) : « la mise en œuvre réussie du Nouveau Management Public peut contribuer à l'amélioration de la qualité de service » et, ainsi, à une meilleure performance.

Egalement, nos résultats montrent qu'au plan commercial, la PCI est confrontée à une concurrence forte sur les domaines d'activités que sont le Transfert d'argent et le e-commerce. Cependant, les ressources et compétences sur lesquelles reposent les stratégies de la PCI sont en grande partie dans un état qui ne lui permet de gagner en légitimité d'une part et de pouvoir faire face à la dynamique du marché d'autre part. Cela pose la question des attentes de l'Etat en matière de résultat envers les sociétés d'Etat qui se trouvent sur un marché très concurrentiel. En effet, la situation de la PCI donne à penser que l'Etat, pourvoyeur de ressources et compétences à la PCI, ne fixe pas une attente très élevée à celle-ci. Cela rejoint Tirilly (2018) pour qui : « ces entreprises peuvent également se retrouver sur des marchés où joue la concurrence. L'État doit alors avoir des attentes moins fortes en termes de performance, du fait des objectifs non économiques assignés, et des demandes moins élevées vis-à-vis de ces objectifs non économiques, du fait de la concurrence ».

Par ailleurs, l'analyse de nos résultats met en avant le fait que la PCI est du mal à être réactive à la dynamique des marchés liés à ses domaines d'activités. En effet, elle semble avoir des atouts liés à son histoire mais n'arrive pas à adapter ses ressources et compétences nouvelles exigences des clients et se retrouve distancée par des nouveaux investisseurs notamment sur les domaines Transfert d'argent et e-commerce. Les raisons possibles relèvent du manque de stratégie agressive, de ressources adéquates et de lourdeurs administratives dues à sa filiation à l'Etat. Ainsi, ce manque de flexibilité pourrait être due au fait que, selon Tirilly (2018) : « Les relations des entreprises publiques avec l'État sont donc l'élément fondamental de distinction au niveau des choix stratégiques et de la discrétion managériale dont disposent les dirigeants des sociétés d'État. L'autonomie et la flexibilité de ces entreprises sont plus limitées que celles d'une entreprise privée ». Pour renchérir, la raison essentielle est que, selon Okhmatovskiy (2010) repris par Tirilly (2018) : « le contrôle par le gouvernement rajoute des contraintes et des incitatifs du point de vue des choix stratégiques. La structure de propriété des sociétés d'État implique l'obligation pour les dirigeants de ces entreprises de tenir compte de facteurs économiques et politiques ».

Pendant ce temps, la PCI voit la confiance à elle, accordée par les clients voire populations, s'effriter du fait du manque de valeur de son offre et de son manque d'efficacité opérationnelle par rapport à ses concurrents. Cette situation aboutit à sa perte de légitimité auprès de ceux-ci. Or, selon Tirilly (2018) : « De nos jours, la légitimité des sociétés d'État est mesurée à la fois par sa capacité répondre à des attentes commerciales et à intégrer des demandes sociétales et de reddition de compte ». Sur le point des comptes, la PCI n'est pas irréprochable au regard des dépassements des lignes budgétaires et du niveau de dettes très élevé qui sont observés.

Enfin, nos résultats montrent que l'environnement des marchés sur lesquels la PCI exerce des activités ne sont pas suffisamment structurés et matures permettant ainsi à des acteurs bien plus réactifs et fins stratégiquement de pouvoir les conquérir au détriment d'une société d'Etat telle que la PCI qui se trouve contraint par sa relation avec l'autorité étatique souvent plus préoccupée par des considérations politiques. Dans un tel contexte, la question de l'entrepreneuriat public pourrait permettre à la PCI de tirer son épingle du jeu car n'étant pas suffisamment soutenue par les autorités publiques. En effet, dans des contextes telles que celui de la PCI, selon Bernier & Hafsi (2007) repris par Tirilly (2018) : « certaines entreprises publiques pourraient plus que d'autres organisations publiques cultiver l'entrepreneuriat public et l'innovation du fait de la complexité de leurs activités de base et de l'autonomie qui découle des revenus tirés de leurs activités commerciales ».

5.2. Recommandations

Suite aux enseignements que nous dégageons des résultats, nous nous proposons de formuler quelques recommandations. Dans un premier temps, nos recommandations vont porter sur la définition des missions précises au niveau de son objet commercial aboutissant ainsi à un rééquilibrage avéré entre sa mission politique et sa mission commerciale. Sans mission claire, toute stratégie même gagnante ne saurait prospérer car les objectifs définis sont en étroites liaisons avec des missions de l'entreprise. Or toute stratégie part d'un objectif ou ensemble d'objectifs à atteindre suivis d'actions et de ressources en conséquence et parfaite cohérence.

Dans un second temps, la gouvernance de la PCI pose problème en ce sens que les dirigeants ne se montrent que très peu soucieux du fonctionnement de celle-ci. Ainsi, nous recommandons aux autorités (Etat) compétentes d'instaurer des procédures de suivi et d'évaluation des activités des dirigeants afin de leur tenir impliqués dans le fonctionnement de l'entreprise. Si est vrai que des textes existent et réglementent l'activité des dirigeants, des chartes de bonne conduite seraient utiles afin d'amener ceux-ci à être des modèles. En outre, le choix des dirigeants doit se faire selon des critères à améliorer afin de s'assurer que ces derniers ne fassent passer leurs intérêts personnels avant ceux de l'entreprise.

Dans un troisième temps, nous recommandons à l'Etat de formuler des attentes et objectifs de performance qui ne soient pas essentiellement de l'ordre de la politique publique. Un rééquilibrage doit être fait, du moins sur les domaines d'activités ouverts à la concurrence afin de fait de la PCI une entreprise orientée, sans complexe, vers la réalisation de profit. La politique de nouveau management public prônée par l'Etat est d'ailleurs une aubaine pour inscrire la PCI sur ce positionnement.

Dans un quatrième temps, nous recommandons à l'Etat d'accorder une plus grande autonomie réelle aux dirigeants de la PCI afin que ces derniers soient en mesure de concevoir des stratégies adaptées à la réalité du marché tout en mettant en phase les ressources et compétences avec cette réalité et la ou les stratégies définies. Nous pensons que cela permettra à la PCI de gagner en réactivité, en performance et en légitimité vis-à-vis des parties prenantes.

Dans un cinquième temps, nous recommandons à la PCI d'améliorer son efficacité opérationnelle afin de regagner la confiance des clients et opinion publique. Si la PCI y parvenait, cela pourrait la positionner comme un tiers de confiance pour ses clients lui permettant ainsi de conquérir d'avantage des parts de marché.

Dans un sixième temps, nous recommandons aux dirigeants de la PCI de développer une culture d'entrepreneuriat public et d'innovation faisant d'eux des acteurs de premier plan du management stratégique de celle-ci et non de simples spectateurs en attendant des décisions prises par l'autorité politique et ne pensant qu'à leurs intérêts pécuniaires et agendas personnels.

Dans un septième et dernier temps, nous recommandons aux autorités politiques d'améliorer la gouvernance du marché postale, aujourd'hui à l'ère du numérique, à l'effet de mieux protéger la PCI contre les actions de concurrence déloyale sur de domaine d'activité « service postal universel » sur lequel cette dernière est sensée exercer son monopole. Concernant les autres domaines d'activités ouverts à la concurrence tels que le « Transfert d'argent » et le « e-commerce », la gouvernance numérique mise en place par l'Etat de Côte d'Ivoire demanderait à gagner en maturité afin d'aboutir à une meilleur régulation en vue de favoriser un jeu concurrentiel équitable dont les entreprises de ces secteurs en général et, la Poste de Côte d'Ivoire en particulier, en sortiraient bénéficiaires.

6. Conclusion

L'intérêt de recherche réside dans l'éclairage qu'elle apporte sur les pratiques de management stratégique des entreprises publiques dotée d'un objectif commercial. Ainsi elle a voulu explorer le cas de la Poste de Côte d'Ivoire à laquelle elle apporte sa contribution. Au niveau managérial, la présente recherche oriente les politiques et dirigeants des entreprises publiques sur les pratiques à suivre en vue de l'élaboration de stratégies efficaces. Ainsi, elle contribue à permettre à ces organisations de réaliser leurs missions avec efficacité et contribuer ainsi au développement des Etats et au bien-être des populations. Au niveau scientifique, notre recherche apporte des connaissances plus fines sur les pratiques de management stratégique dans le cas spécifique des sociétés d'Etat.

Néanmoins, cette recherche pourrait être affinée au regard de certaines perspectives intéressante. Ici, les pratiques de management stratégique d'entreprises publiques ont été considérées comme étant similaires quelles que soient les orientations politiques mise en œuvre dans le pays. Or, des différences pourraient être observées selon le fait que ces orientations soient différentes. En effet, un gouvernement exerçant une politique libérale pourrait être tenté d'intervenir très peu dans ses entreprises et de leur accorder bien plus d'autonomie dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies.

A l'inverse, une politique sociale pourrait être amenée à intervenir quasi quotidiennement dans l'élaboration et l'exécution des orientations stratégiques de ses administrations. Dans l'un ou l'autre cas, la pratique du management stratégique au sein d'organisation telles que la PCI pourrait être influencée différemment. Ainsi, la relation entre culture politique, la culture administrative et le management stratégique des entreprises publiques pourrait s'avérer intéressante à décrire et à analyser. Enfin, le politique et l'administratif étant liés, une analyse fine du processus de déclinaison des stratégies nationales en stratégies des services publiques pourrait également s'avérer enrichissante.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Aktouf, O. (1987), *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*. Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- [2] Bernier, L. (1994), *L'évolution des entreprises d'Etat au Québec depuis 1960*. Dans Gagnon, A.-G. (dir.), Québec : Etat et Société (p. 243-253). Montréal : Editions Québec/ Amérique.
- [3] Bernier, L. & Hafsi, T. (2007). *The Changing Nature of Public Entrepreneurship*. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- [4] Bernier, P. & Grésillon, A. (2009), *La GPEC : construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, Malakoff : Dunod.
- [5] Bernier, L. (2012), *Les entreprises publiques : L'administration contemporaine de l'État 2012*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- [6] Boudad, D. & Errachidi, A. (2023). *La qualité de service des hôpitaux publics Marocains au regard du Nouveau management public : Cas d'un hôpital public à Agadir*. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 5(3), 351–362. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7959487>

- [7] Clausewitz, C. V. (2006), *Principes Fondamentaux de stratégie militaire*, Paris : Mille et une nuits.
- [8] Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. & al. (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, Paris : Pearson Education France.
- [9] Hafsi, T. & Demers, C. (1989), *Le changement radical dans les organisations complexes: Le cas d'Hydro-Québec*, Boucherville : Gaëtan Morin.
- [10] Hlady-Rispal, M. (2002), *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, Bruxelles : De Boeck.
- [11] Kourouma, A. B. & Sonzai, T. (sous presse). *Le management de la diversité culturelle au sein des entreprises en Côte d'Ivoire : Cas de la Société Industrielle de Produits Plastiques et Chimiques (SIPPEC)*. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- [12] Lauesen, L. M. (2011). *CSR in publicly owned enterprises: Opportunities and barriers*. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 558-577.
- [13] Lieberman, M. B. (2009). *Is Competitive Advantage Intellectually Sustainable?* [presentation]. 2009 Atlanta Competitive Advantage Conference, Atlanta, United States.
- [14] Mintzberg, H. (2004), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Malakoff : Dunod.
- [15] Okhmatovskiy, I. (2010). *Performance Implications of Ties to the Government and SOEs: A Political Embeddedness Perspective*. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1020-1047.
- [16] Pache, A.-C. & Santos, F. (2013). *Inside The Hybrid Organization: Selective Coupling As A Response To Competing Institutional Logics*. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972-1001.
- [17] Ralston, D.A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R.H., Wang, X. & Egri, C. (2006). *Today's state-owned enterprises of China: Are they dying dinosaurs or dynamic dynamos?* *Strategie Management Journal*, 27(9), 825-843.
- [18] Robbins, S., Coulter, M. & DeCenzo, D. (2017), *Management L'essentiel des concepts et pratiques* (Traduit et adapté par I. Né; 10^e éd.), Pearson, Editions Pearson France (Ouvrage original publié en 2016).
- [19] Rzama, F. Z. & Benghazala, Z. (2023). *Les déterminants des pratiques de contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales marocaines : évaluation théorique de l'impact de l'environnement externe* . *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing (IJFAEMA)*, 5(5), 645–657. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8392978>
- [20] Siti-Nabiha, A.K. & Scapens, R.W. (2005). *Stability and change: an institutionalist study of management accounting change*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(1), 44-73.
- [21] TIRILLY M. (2018) : « La responsabilité sociale des entreprises dans le secteur public : Le cas des entreprises publiques » Thèse de Doctorat en Administration Université du Québec à Montréal (UQAM).