



---

## **Covid-19, marketing public et management des États en Afrique : entre mobilisation des acteurs et émergence du modèle 10+2P en contexte camerounais**

*Mireille Bityé MENDOMO*<sup>1</sup>

---

*Mots clés:*

*Covid-19*

*Marketing Public*

*Management des États*

*Mobilisation.*

**RÉSUMÉ**

L'article tente d'examiner les enjeux du marketing public dans le management étatique et de faire émerger de nouvelles valeurs publiques centrées autour des actions « P marketing-mix » en contexte Covid-19 au Cameroun. Notre posture épistémologique est du type constructiviste et la méthodologie y afférente s'adosse sur une approche qualitative inductive. Les résultats issus de l'analyse de contenu combinée à la technique de Processus-Contenu, soulignent une forte mobilisation de pratiques marketing-mix (Produit, Communication, distribution, Physical Evidence, Purple Cow, etc.). Ces actions, ordonnées suivant 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 comme solution efficace de riposte.

---

© 2021 RAG – Tout droit réservé.

---

Adresse de correspondance :

1. Enseignant-Chercheur/Maitre-Assistant CAMES  
ERMASOP-AFRIQUE/CEREG/Université de Yaoundé II-Cameroun / mbity@yahoo.ca

## INTRODUCTION

Nul doute qu'en ce 21<sup>ème</sup> siècle, le monde vit une grande frayeur de son histoire avec la survenue de la pandémie Covid-19 (virus Sars-CoV-2) apparue en Chine (Décembre 2019), à peu près 191 pays dans les cinq continents sont touchés avec plus de 133 millions de cas d'infection et plus de 2,9 millions de décès première moitié du mois d'avril 2021<sup>1</sup>. Depuis ses premières apparitions en Afrique (Égypte, Nigéria, Maroc, etc.), la maladie à coronavirus entraîne de plus en plus de graves conséquences socioéconomiques, politiques et humains (Wisseem, 2020), surtout avec la survenue de nouveaux variants compliquant davantage la riposte mise en place. Les chiffres soulignent qu'à ce jour, 47 pays africains sont touchés avec 4,330,793 cas confirmés et 115,199 décès à la première moitié du mois d'avril 2021<sup>2</sup>. Face à l'ampleur de cette situation, la gestion de la pandémie impose une certaine forme de mobilisation des acteurs étatiques notamment: l'intervention des compétences diversifiées et une action synergique des fonctions sociales impliquées à la riposte. A cet effet, le dynamisme et la responsabilité des acteurs étatiques sont considérés comme des clés essentielles de bonne gouvernance et de résilience de la Covid-19 en Afrique (Rioux, 2021).

En parlant des fonctions managériales au sens wébérien, force est 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, financières, 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 non considérée comme objet scientifique. Cette situation est de nature à limiter l'intervention plus efficace de cet outil de gestion dans ce processus managérial, comme cela a toujours été dénoncé dans la littérature (Drucker, 1958).

A ce sujet, il convient de rappeler que la problématique du marketing dans le domaine public

---

<sup>1</sup> <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.

<sup>2</sup> <https://www.bbc.com/afrique/resources/idt-9de64648-267c-4de9-8d78-05007b5c6d29> consulté le 10-avril-2021 à 17h.

est un débat qui a déjà fait l'objet de vives controverses au sein la communauté scientifique (Walsh, 1994 ; Butler et Collins, 1995). Toutefois, la réponse donnée pour le repositionnement de cet outil dans la gestion des affaires publiques administratives prend progressivement corps dans le cadre de la modernisation des États et des services publics (Hood, 1991), sanctionné par l'avènement du New Public Management (NPM)<sup>3</sup>(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 pour des raisons entrepreneuriales de performance publique exigible (Osborne et Gaebler, 1993).

Dans les faits, force est de remarquer que les conditions d'utilisation du marketing dans le management de la pandémie Covid-19 continuent d'être bien éloignées des réalités accolées à la nouvelle idéologie managériale NPM. Alors même que, plusieurs outils de proximité aussi bien stratégiques (planification, contrôle, suivi-évaluation, etc.) et 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

---

<sup>3</sup> 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).

(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 peu exploré en 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 en général et le Cameroun en particulier ne sont pas en marche des réalités ci-dessus décrites car nos investigations font état que le volontariat 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 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 des propositions africaines à partir de l'exemple du Cameroun, au moment où la propagation de la maladie est passée à sa deuxième phase avec la présence de nouveaux variants du virus Covid-19 (avec déjà plus de 53.000 cas de contaminations)<sup>4</sup>.

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 déboucherons aux implications de la recherche (3).

---

<sup>4</sup> Cameroun, Rapport de situation Covid-19, CCOUP, n°72, Période du 18 au 24 mars 2021, 9p.

## **1. Marketing public, management des États et mobilisation: clarification conceptuelle et théorique**

### **1.1. Marketing et management des services publics étatiques: 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). C'est dans cette mouvance que 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'avènement 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 l'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, motivée 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 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 le management des États est suffisamment approuvée 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 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 partira 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.

### **1.2. Mobilisation: un concept passe-partout et à la lisière des pratiques managériales**

Un regard lointain dans la littérature fait remarquer 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 »*.

Vu sous cet angle, nous associons à ce raisonnement d'autres éléments 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, nous 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.

Nos 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 dans le contexte étudié.

La méthodologie est présentée à la suite du développement.

## **2. Posture épistémologique et méthodologie de recherche**

### **2.1. Positionnement épistémologique et choix d'une approche de recherche**

L'objet d'étude étant un phénomène nouveau examiné dans un contexte précis, celui de l'Afrique en général et le Cameroun en particulier, notre posture épistémologique est du type constructiviste (Thiétart et al., 1999). Pour ce faire, nous empruntons la démarche qualitative inductive basée sur l'utilisation des observations détaillées (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). En effet, partant du constat de la sous-utilisation de la donnée marketing public dans le cadre de la gestion de la pandémie Covid-19 dans les processus décisionnels y afférents, nous menons une recherche intervention sur le terrain examiné. Celle-ci, par la voie de l'exploration nous permet non seulement d'identifier la dynamique des pratiques marketing public observées mais également d'inscrire la réflexion dans une démarche processuelle d'analyse du phénomène examiné (Pettigrew, 1992). Notre ambition étant de faire ressortir des pants non exploités du marketing public, susceptibles d'amélioration des décisions managériales autour de la gouvernance Covid-19 dans le champ étudié.

## 2.2. Collecte des données et techniques d'analyse

Deux points sont abordés comme ci-indiqués.

### 2.2.1. 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, nous avons limité l'espace temporel d'observation 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 à la gestion de la « *deuxième vague* » du Virus Corona plus sévère, nous constatons qu'aucune recherche marketing public en rapport avec le management étatique n'a encore été publiée dans le même sens que la présente recherche. Nous proposons 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.

Pour ce faire, les données collectées proviennent à la fois des sources documentaires (articles de presses<sup>5</sup>, 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

---

<sup>5</sup> 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.

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.

### **2.2.2. Techniques d'analyse des données**

Pour analyser les données de cette recherche, nous suivons la logique de Grenier et Josserand (1999) en optant à la fois pour deux possibilités (non exclusives) : la recherche sur le contenu pour mettre en évidence la composition de l'objet de recherche d'une part et la recherche sur le processus dans l'intérêt de mettre en exergue le comportement de l'objet dans le temps d'autre part.

Dans un premier temps, il a été question d'une identification de la dynamique des pratiques marketing public en contexte Covid-19. Pour ce faire, nous avons fait appel à l'analyse documentaire (Waller et Masse, 1999) et à l'analyse de contenu (manuelle et automatisée via le logiciel Nvivo10) (Miles et Huberman, 2005). En ce qui concerne la technique de contenu manuelle, nous avons lancé une opération 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 automatisée, notre 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, nous avons à titre

complémentaire et dans une logique inductive mené une recherche sur le processus (Thiéart 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 (Temps T+3). Cette procédure s'est faite en trois phases: (i)Décomposition de la variable processuelle « *phénomène Covid-19 au Cameroun* » en unités d'analyse: actes et activités menées autour du phénomène, productions verbales des acteurs, implication et adaptation des acteurs aux situations, types de comportements réguliers, évènements, stratégies des acteurs, interrelations 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 basé 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 (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* » (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.), nous avons ordonnancé dans le temps le processus étudié en trois (3) phases rendue possible par une recherche mixte « *Processus-contenu* » (automatisée) exécutée à chaque phase séquentielle. Nous avons terminé l'analyse par un Test de similarité de mots dédié à la procédure d'interprétation des informations extraites. Ce test nous a permis de vérifier la corrélation

entre les différentes variables d'un concept étudié, en calculant le coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ )<sup>6</sup> 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 à la suite de notre développement.

### **3. Résultats, interprétations et discussion**

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

#### **3.1. Mobilisation des acteurs et enjeux managériaux du marketing public dans la riposte Covid-19: le vécu organisationnel en contexte camerounais**

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

##### **3.1.1. Mobilisation marketing des acteurs, modèle 4P et enjeux de légitimité, économiques et communicationnel des services publics**

Le cadre de mobilisation des acteurs autour des actions traditionnelles: Produit, Prix, Distribution et Communication (McCarthy, 1945) en contexte covid-19 est présenté comme ci-indiqué:

La politique de « Produit/Service », s'illustre à travers le nuage de mots de la figure 1.

---

<sup>6</sup> 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 ensembles. 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.

<sup>7</sup> 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.

Figure 1 : Nuage de mots relatif à la politique du PRODUIT/SERVICE en contexte Covid-19



Source : Auteur via l'éditeur graphique Nvivo 10

La lecture de la figure 1 souligne que la politique du Produit/Service est une valeur marketing largement considérée dans la riposte Covid-19 au Cameroun et évaluée à deux niveaux : premièrement en termes de biens tangibles : « médicaments », « respirateurs », « appareils de réanimation », « masques chirurgicaux », « savons », « eau de Javel », « gants », « gels hydroalcooliques », « thermomètre Flash », etc. Deuxièmement, en termes de services : « Assistance », « orientation », « continuité du service », Accueil des patients dans les centres hospitaliers, etc. Vu sous cet angle, le nuage de mots de la figure 1 permet de tirer la conclusion que le management gouvernemental autour la politique du Produit concoure plus globalement à l'amélioration de la « QUALITE DE SES SERVICES » et cherche à répondre au besoin plus fondamental de « PROTECTION » des communautés camerounaises.

Ce résultat corrobore les travaux d'Emery (2009), ceux de Cluzel-Métayer (2006) ou encore ceux de Zhao et al. (2020) dans lesquels la qualité des services apparait comme une exigence de l'heure qui confère une certaine forme de légitimité aux acteurs étatiques (Laufer et Burlaud, 1980) en référence au modèle NPM (Hood, 1991 ; Osborne et Gaebler, 1993). En effet, dans des situations plus complexes comme la crise Covid-19, le besoin de « Protection » rentre clairement dans les missions régaliennes de l'État de gestion et de sécurité des biens et des personnes (Chevalier, 2008) et l'aspect produit/service, issu du marketing constitue une arme de combat par excellence dans ce processus (Pras, 2009).

Concernant la politique du « Prix/Coût », les résultats révèlent que, la politique du Prix est restée fidèle à la vieille tradition de la gratuité du service public au sens de Chevalier (2008). L'analyse des discours recensés dans les journaux fait ressortir les termes comme « *gratuité du traitement* », « *prise en charge gratuite des patients Covid-19* », « *offre gratuite des caches nez* » au personnel des administrations, élèves, étudiants, commerçants des marchés, etc. Aussi, le vécu managérial dans cet environnement laisse percevoir des comportements marchands de la part des acteurs étatiques dans certains services publics notamment le cas du prélèvement des amendes pour non-respect du port du masque de protection (*fixées à 2.000FCFA et 6 000 FCFA*). Ce qui rentre dans la logique de Kaplan (2007) qui atteste que les biens publics sont constitués non seulement des services, des biens tangibles (musées, ponts...) mais aussi par l'ensemble constitué des obligations et des contraintes comme pour le cas des taxes fixées au titre des amendes pour non-respect du port du masque.

En outre, la mobilisation de l'aspect prix s'est observée à partir de la fabrication des gels hydroalcooliques (Ministère de la recherche Scientifique et de l'innovation), de la production des masques par le système éducatif technique (Ecole Nationale Polytechnique de Yaoundé, ENSET d'Ebolowa, UIT de Douala, etc.), etc. Un tel argumentaire montre clairement que la Covid-19 est également un terrain des opportunités d'affaires pour les services publics avec nombreux coûts de transaction (Williamson, 1981) et d'agences (Jensen et Mecklin, 1976) visibles dans les processus décisionnels. Ce qui rejoint donc les travaux de Kotler et Dubois (2003) qui positionnent le marketing (sur le prix) comme stimulant de la valeur économique en dehors de sa dimension sociale.

A propos de la politique de « Distribution ou Place », les résultats de l'analyse lexicale réalisée indiquent que les modes de distribution des produits/services sont pluriels et exprimés à travers les expressions suivantes : « *visites des sites* », « *rentrée scolaire partielle* », « *réorganisation des classes* » et « *réduction des effectifs* » dans tous les ordres d'enseignements (primaires, secondaires et universités), « *télé-enseignement* », « *télétravail* », numéros verts (1510/Ministère de la santé publique et 1502/Ministère du Commerce). Toutes ces manœuvres traduisent le caractère adaptatif du marketing face aux besoins exprimés ou non des bénéficiaires (Kotler et Dubois, 2015) en contexte Covid-19 au Cameroun. Cette réflexion



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).

### **3.1.2. 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 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 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 Andreansen, 2003). A 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).

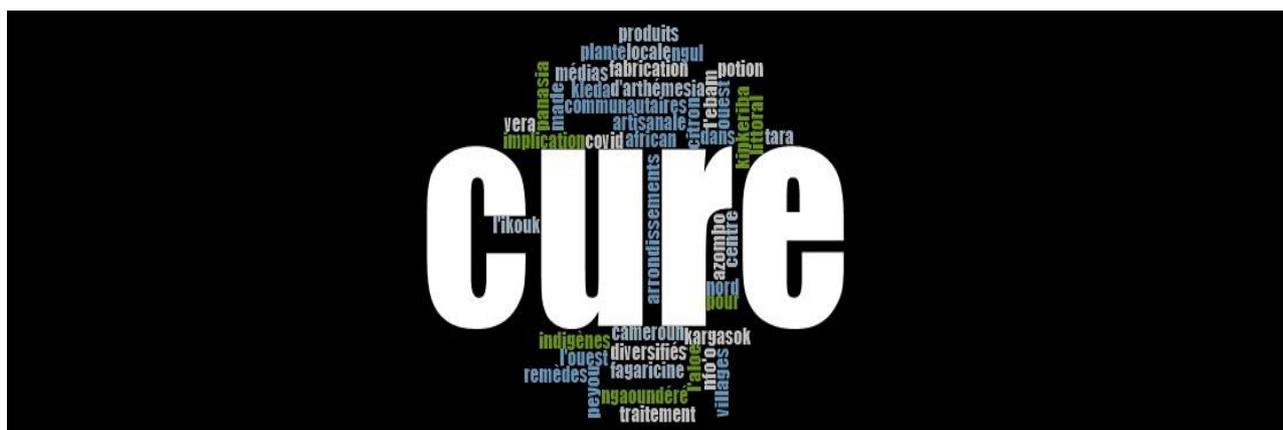
### **3.1.3. Mobilisation marketing des acteurs, modèle 10P et enjeux de management collaboratif, démocratique et de valorisation de l'image pays**

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'autres 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 Covid-19 met également l'accent sur la prise en compte de médecine traditionnelle (audience accordée à Mgr Samuel Kleda par le Premier ministre Cameroun). D'où la figure 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 Piérine (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.

### **3.2. Optimisation des actions marketing public dans la riposte Covid-19 : vers l'émergence du modèle 10 +2P en contexte camerounais**

Ce paragraphe permet de présenter la démarche d'analyse séquentielle qui a concouru à l'émergence des P marketing-mix supplémentaires et correspondant aux trois phases d'interventions majeures du management étatique au Cameroun

#### **3.2.1. Période 1 (du 6 mars au 30 Avril) : déclenchement de la pandémie par détection du premier cas et décisions marketing des mesures de protection sécuritaire et intégrité du territoire camerounais**

Les résultats soulignent que dès l'annonce du premier cas Covid-19 (06 mars 2020), le management étatique axé sur le confinement du pays à des fins socioéconomique génère des prises de décisions marketing stratégiques et opérationnelles illustrées à la figure 4 ci-dessous:

Figure 4 : Nuage de mots relatif aux actions marketing mix observées dans la période 1 de la crise Covid-19 au Cameroun



Source : Auteur via Editeur Graphique Nvivo 10

La lecture de la figure 4 rend perceptible l'intervention marketing mix des acteurs étatiques au travers des modèles 4P (Produit, Prix, Distribution, Communication), 7P (Process, People, Physical Evidence) et 10P (Partnership) dans la gestion Covid-19 au Cameroun. Nous remarquons qu'à ce stade, la pratique marketing-mix reste tatillonne, justifié par le caractère très brusque sanctionné par l'effet de nouveauté de la maladie à coronavirus dans ce contexte. L'analyse du nuage de mots indique que la Communication à des fins de sensibilisation est le moyen le plus utilisé par le gouvernement dans la riposte (142 cas au 30 mars à 1430 cas infectés vers la fin du mois d'avril). L'objectif du management ici se résume à la « Protection » des populations et à « l'intégrité » du territoire national. Les insuffisances notées dans la gestion de la crise dans la Période 1 ont conduit le management de l'État à répondre en urgence aux préoccupations socioéconomiques imposées par les réalités du contexte. D'où le basculement à la « Période 2 » du processus Covid-19 dans le contexte étudié.

### 3.2.2. Période 2 (du 1<sup>er</sup> au 31 Mai 2020) : malaises socioéconomiques, déconfinement partiel des secteurs les plus touchés et décisions marketing mix des mesures de protections socioéconomiques

Les résultats mentionnent que la phase 2 du processus évaluatif de la Covid 19 au Cameroun





politique de distribution (distribution caches nez, gels hydroalcooliques et savons ; réduction des effectifs dans les classes, cours en alternance, téléenseignement, etc.), le Physical évidence (installation des points d'eau, marquage du sol, désinfection des classes, équipements scolaires, appareils de désinfection, etc.), le people (mesures barrières, conseils éducatifs avec les élèves et étudiants, etc.) et le Partnership (entreprises de téléphonie mobile, brassicoles, particuliers, PNUD, UNICEF, Croix Rouge, etc.). Dans cette démarche procédurale, l'enjeu stratégique des acteurs étatiques est d'assurer *la protection éducative des élèves et étudiants* ainsi que de sécuriser le volet formation, recherche et développement dans ce domaine d'activités, malgré la progression très ascendante de la pandémie Covid-19 dans cette phase 3 (nombre de cas infectés estimé à 11 281 au 19 juin et à 12 592 au 24 juin avec un total de guérisons évalué 7.774 patients et 308 décès).

De ce qui précède, l'enseignement qui ressort de ces analyses est que: *les décisions stratégiques gouvernementales prises par l'instance politique dans la gestion de la crise Covid-19 au Cameroun, entraînent nécessairement des actions marketing mix sur le plan opérationnel. Celles-ci sont découpées en trois périodes séquentielles de la manière suivante: Période 1-Décision de protection 1 ; Période 2-Décision de protection 2 et période 3-Décision protection 3.* Nous concluons donc que toutes les décisions prises à toutes ces phases concourent à une idéologie sociale liée au besoin de « PROTECTION » des biens collectifs et des personnes (Butler et Collins, 1995). Ce point de vue corrobore celui de Kotler et al. (2015) qui soutient que les décisions marketing stratégiques et opérationnelles concourent à une triple efficacité: managériale, économique et sociale. Cette réalité est clairement observée dans le comportement managérial des acteurs étatiques dans les faits mais non expressément clarifiée, ni théorisée dans la gestion Covid-19 au Cameroun.

D'où la motivation de cette réflexion à la construction d'un modèle émergent marketing-mix sous l'appel 10 + 2P que nous présentons à la suite de notre argumentaire.

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

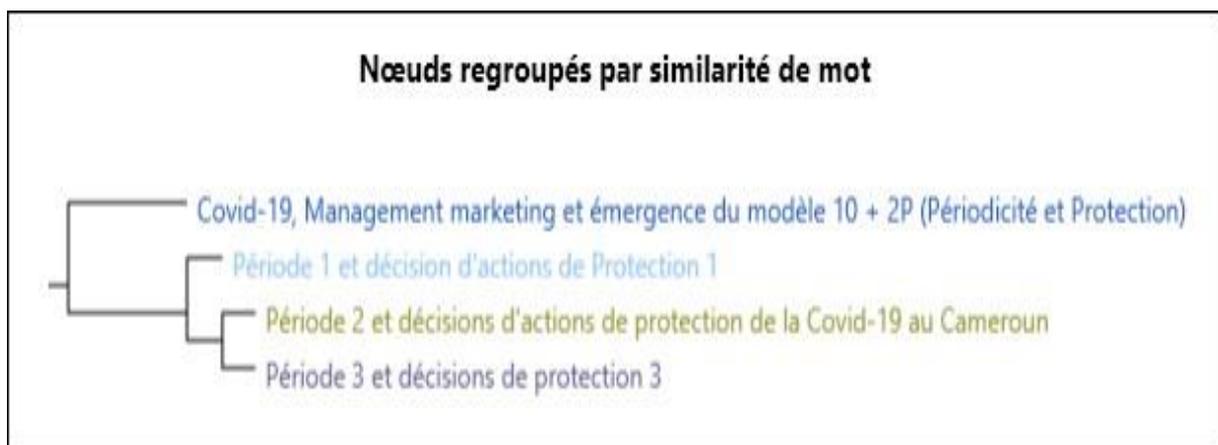
Les résultats issus de l'application du test de similarité des mots sont présentés en deux points

ci-après.

### 3.2.4.1. 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

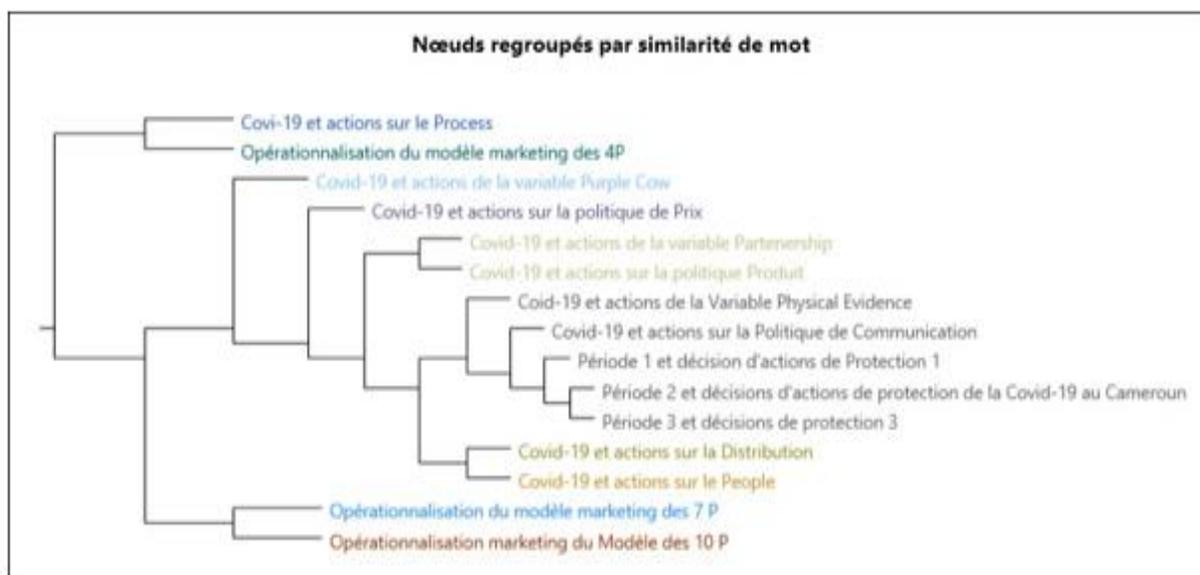
La lecture du diagramme 1 affiche deux configurations: des relations de proximité traduisant le regroupement entre les variables et/ou concepts, alignés sur une même branche d'une part, et celui des variables qui apparaissent isolées au sein d'une branche quelconque d'autre part. Ce résultat confirme les réalités décrites plus haut avec les nœuds période 2 et période 3 regroupés sur la même branche traduit la forte corrélation établit entre les deux phases du processus Covid-19. Le nœud période1 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 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.

### 3.2.4.1. 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](https://www.nvivo.com/)

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 évènements 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 à 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<br>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=0,74); 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

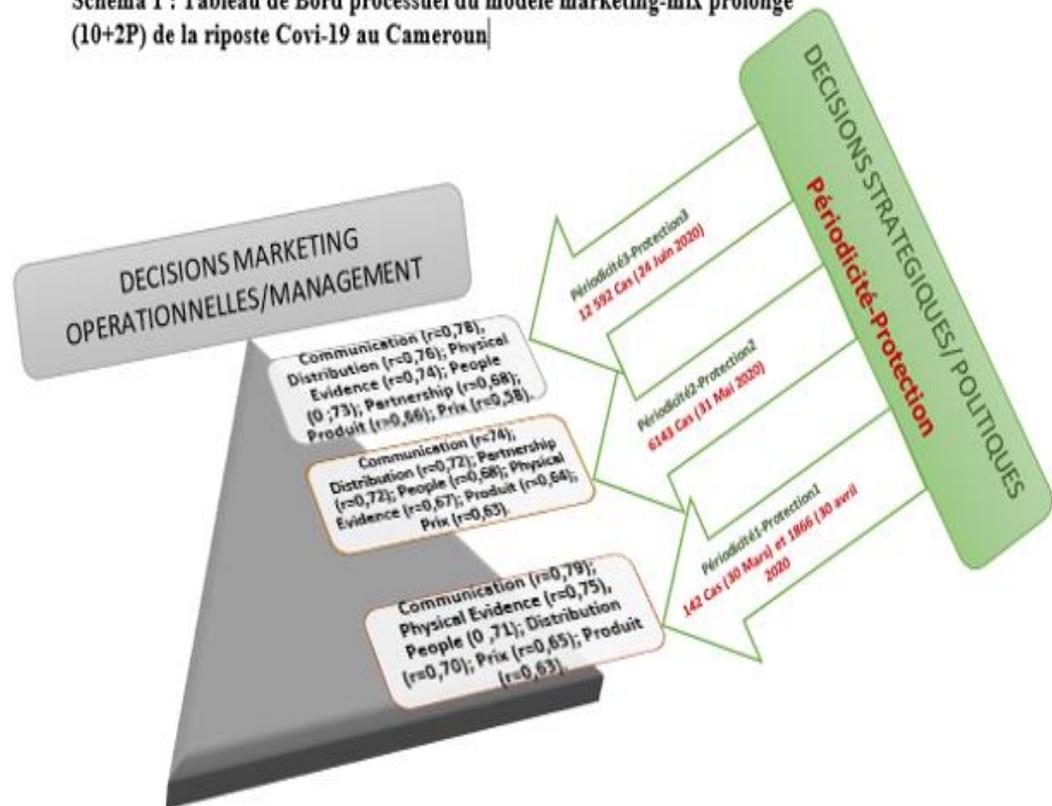
La lecture du tableau 1 permet en troisième observation de constater que tous les actes posés par le management de l'État dans la gestion de la Covid-19 au Cameroun, concourent à la réalisation d'une mission d'intérêt général, celle d'améliorer sa politique de « *Produit* ». Dans ce cadre de réflexion, le besoin central auquel la gouvernance publique cherche à apporter 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 marketing opérationnel cohérentes aux 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 nous semble opportun de repenser à un repositionnement marketing en considérant les aspects « *Périodicité* » et « *Protection* » comme étant deux leviers supplémentaires émergents susceptibles de 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

## Conclusion

Au terme de cette réflexion, notre contribution théorique est 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 est d'ailleurs possible 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 d'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 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 efficace de la crise Covid-19 (pendant et après) ou tout

autre crise future qui viendrait à surprendre la gouvernance publique dans le contexte étudié ou d'autres.

Sur le plan pratique, nous conseillons 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 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, que nous recommandons 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 efficace de la gouvernance publique peu importe le contexte où l'on se trouve (Pras, 2009). Cette recherche se révèle comme avanguardiste car offre un outil d'accompagnement des politiques publiques dans le contexte étudié avec possibilité de généralisation à d'autres pays africains.

## **Bibliographie**

- Amar A, et Berthier L., « Le nouveau management public : avantages et limites », 2007. *Gestion et Management Publics*, n°5, p.1-14.
- Barney J., « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », 1991. *Journal of Management*, n°7, vol.1, p.99-120.
- Bartoli, A., 2005. *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris, 419p.
- Bikanda P., « Un marketing de combat pour faire face à la crise », 1987-1988. *Le Manager*, n°7, p.23-24.
- Bitner M. J. & Booms B. H., « Marketing strategies and Organization Structures for Services

- », 1981. *Marketing of Services*, in Donnelly J. Georges WR.
- Bityé M. et Kadji M., « 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 », 2018. *Revue camerounaise d'études internationales*, vol. 12, n° 2, Décembre.
- 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.
- 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.
- Brasseur M. et Forgues B., « Communiquer en temps de crise », 2002. *Revue Française de Gestion*, n°137, p.15-26.
- Calixto JB. «Efficacy, safety, quality control, marketing and regulatory guidelines for herbal medicines (phytotherapeutic agents) Brazilian», 2000. *Journal of Medical and Biological Research*, vol.33, p.179-189.
- Chevallier J., 2008. *Le service public*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Cyert R.M. et March J. G., 1963. *A Behavioral Théory of the Firm*, Publisher: Englewood, N.J. Prentice -Hall.
- De Quatrebarbes B., 1998. *Usagers ou clients ? Ecoute, Marketing et Qualité dans le service public*, Editions d'Organisations.
- Divard R.,2010. *Le marketing participatif*, Dunod, Paris.
- Djelic M.L., « L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat », 2004. *Politiques et Management Public*, n°22, vol. 2, p.1-17.
- Drucker F. P., « Marketing and Economic Development», 1958. *Journal of Marketing*, n°22, January, p.252.
- Drucker F.P., 1973. *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, Harper et Row, New york.
- Eiglier P. et Langeard E., 1987. *Servuction. Le Marketing des services*, Mc Graw Hill, 205p.
- Fninou, B. et Meyssonier, F., « Un système de pilotage de la performance publique à

- dominante managériale : analyse de l'expérience de Dubaï », 2013. *Politiques et management public*, n°30, vol.2, p.241-259.
- Follet, cité par Groutel E., 2013. *Un management au service de la société*, Humanismes et Organisations, 214p.
- Freeman, R. E., 1984. *Strategic Management a Stakeholder Approach*, Pitman Bosten.
- Grenier C. et Josserand E., « Recherche sur le contenu et recherche sur le processus », 1999. dans Thietart R.A. et al., *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édit., Dunod, Paris.
- Hermel L. et Romagni P., 1990. *Le marketing public : Une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques*, Economica, Paris.
- Hertzberg F. & AL., 1959. *The Motivation to Work*, Wiley, New York.
- Hirst P. 2000. *Democracy and Governance. Debating Governance*, Oxford University Press, Oxford.
- Hood C., «A public management for all seasons? », 1991. *Public Administration*, n°69, vol.1, p.3-19.
- Jensen M., et Mecklin W., « Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure », 1976. *Journal of Financial Economics*, n°3, p.305-360.
- Kaplan A. M., 2007. *Les apports et limites du marketing dans l'administration publique*, Mémoire, Promotion République, ENA, Paris.
- Kazumba C., « Covid-19 : pour l'Afrique, une opportunité unique de changer de modèle de développement », 2020. *Financial Afrique*, dirigeant d'un cabinet de conseil aux investisseurs implanté en RD Congo.
- Kotler P. & Andreasen A., 2003. *Strategic marketing for non- profit organizations*, Prentice Hall Inc, 6ième Edition, 39.
- Kotler P. et Keller K. L., 2015. *Marketing management*, 15ième Edition, Pearson Education, Paris, 877p.
- Koumare M., « Évolution récente de la médecine traditionnelle dans le système de santé au Mali », 2015. *Hegel*, N°81, P.36-39.
- Krippendorff K., « Human Communication Research », 2004. *International Communication*

- Association*, vol.30, n°3, p.411-433.
- Laflamme R., « Mobilisation ou manipulation ? », 1998. *Dans mobilisation et efficacité au travail*, Collection gestion des paradoxes dans les organisations, tome 6, Presses inter-universitaires, Québec, 295p.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E. et Saint-Macary J., « Opening up decision making: the view from the black stool », 1995. *Organization Science*, n°6, vol.3, p.260-279.
- Laufer, R. et Burlaud, A., 1980. *Management public : Gestion et légitimité*, Dalloz, Paris, 356p.
- Lisein O., « Modernisation de l'interface citoyen-Fonction publique : vers une intégration réfléchie des TIC », 2003. *Revue Pyramides*, n°7, p.135-147.
- Madill J.J., « Le marketing dans le secteur public », 1998. *Revue de gestion du secteur public*, vol.4, n°28, p.10-20.
- Maslow A. H., « Theory of human motivation », 1943. *Psychological Review*, 80.
- 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.
- McCarthy J.E. & Perreault W.D., 1990. *Basic Marketing*, Boston Irwin, 10<sup>ième</sup> Edition.
- Miles M.B et Huberman A.M., 2005. *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> édition, Bruxelles, De Boeck.
- Mvele S.H., « La confiance du consommateur à l'épreuve de la covid : une analyse au prisme de la RSE », 2020. *Dans Epidémiologie de l'économie et confinement de l'organisation, Covid-19, Chapitre 13*, Les presses Universitaires de Yaoundé, Cameroun, 278p.
- Osborne, D. & Gaebler, T., 1992. *Reinventing Government*, NY : penguin Press, New York, 405p.
- Pierrine D., « Valorisation de la médecine traditionnelle à Madagascar : place des tradipraticiens dans les recherches et formations sur les plantes médicinales », 2017. *Autrepart*, N°81, P.159-172
- Pollitt C. & Bouckaert G., 2000. *Public Management Reform: An international comparison*,

Oxford University Press, Oxford.

Rioux, R., 2021. Introduction. *L'économie africaine 2021* (pp. 3-6). Dans Agence française de développement éd., Paris, La Découverte.

Seth G., 2008. *Tribes: We need you to lead us*, Piatkus, 144p.

Spanou C., 2003. *Citoyens et administration : les enjeux de l'autonomie et du pluralisme*, L'Harmattan, Paris.

Thévenet, M., 2014, *Les 100 mots du management* ; PUF-Que-Sais-Je ? Paris.

Thiéart R. A., 1999. *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édit., Dunod, Paris.

Van de Ven A. et Poole M., « Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program », 1990. *Organization science*, n°1, vol.3, p.313-333.

Vigoda E., « From responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration », 2002. *Public Administration Review*, n°62, vol.5, p.527-540.

Wacheux F., 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris, 337.

Waller S. et Masse C. (1999), *L'Analyse documentaire : une approche méthodologique*, ADBS Editions, Collection Sciences de l'information ; Série Etudes et techniques, Paris, 319.

Weber M., 1995. *Economie et Société*, Edition Plon, Paris.

Weller J. M., 1998, « La modernisation des services publics par l'utilisateur : une revue de littérature », *Sociologie du Travail*, 1998. n°40, (3/98).

Williamson. O.E., 1981, « The economics of organization: the transaction cost approach », *American Journal of Sociology*, 1981, n°87, vol.3, p.548-577.

Wirtz, P., 2008. *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, La Découverte, Paris.

Wisseem, A. « La crise économique & financière Covid-19 : quelques repères de réflexion », 2020. *ResearchGate*, 7p.