

مجلة جديد الاقتصاد Djadid El-iktissad



ISSN : 1112-7341

ALGERIE POSTE, ETABLISSEMENT PUBLIC : CHANGEMENT STATUTAIRE ET APPROCHE MARKETING ORIENTEE CLIENT. QUELLES PERSPECTIVES ?

ALGERIA POST, PUBLIC ESTABLISHMENT: STATUTORY CHANGE AND CLIENT ORIENTED MARKETING APPROACH. WHAT PERSPECTIVES?

بريد الجزائر، المؤسسة العامة: تغيير الوضع القانوني ونهج التسويق الموجه إلى العميل.

ما هي الآفاق ؟

HADDAD Sofiane
Doctorant à EHEC Alger

تاريخ قبول النشر: 2017/12/31

تاريخ الاستلام: 2017/12/17

RESUME : Appliqué par les entreprises de prestation des services marchands, le marketing des services a fait révéler la compétitivité et la performance de ces entreprises sur leurs marchés.

Caractérisé par des défaillances en termes de qualité de service et de la satisfaction des clients/usagers, Algérie Poste » doit développer une approche marketing adaptée à son contexte, pour faire face au changement induit par son nouveau statut juridique et ses nouvelles orientations clients.

Mots clés : Marketing des services, Satisfaction client, Qualité de service

Abstract : Applied by merchant service provider, a service marketing has revealed the competitiveness and performance of these companies in their markets.

Characterized by failures in terms of quality of service and the satisfaction of the customers / users, the establishment "Algeria Post" must develop a marketing approach adapted to its context, in ordre to cope with the change inducted by its new legal status and new customers orientations.

Keywords: Service marketing, Customer satisfaction, Quality of service

الملخص: اعتماد تسويق الخدمات جعل من المؤسسات الخدماتية أكثر فعالية وخلق جو التنافس في سوقها. باعتبار معانات مؤسسة البريد الجزائري من حيث جودة الخدمة و رضا عملائها أو مستخدميها، يستوجب من هذه المؤسسة تطوير نهج تسويقها، حيث تتكيف مع سياقه مواجهة التغيير الناجم عن وضعها القانوني الجديد وتوجهات العملاء.

الكلمات المفتاحية: تسويق الخدمات، رضا العملاء أو المستخدمين، جودة الخدمة

Introduction

La Poste constitue l'un des plus grands réseaux de distribution de détail au monde, avec plus de 650 000 points de contact (rapport Union Postale Universelle 2014), soit deux fois le nombre d'agences bancaires commerciales installées dans le monde.

L'omniprésence des établissements postaux (**3 636 établissements postaux**) dans les différentes zones périurbaines, rurales et/ ou dans les régions retirées de l'Algérie, fait en sorte que ces derniers représentent un réseau de distribution privilégié, dont de nombreux pays ont tiré profit pour offrir aux usagers/clients des services postaux de base.

L'établissement « Algérie Poste », comme toutes autres institutions de prestation des services, évolue dans un environnement changeant et confronté à des compétiteurs nationaux et internationaux. Assurément, le changement du statut de cet établissement a engendré des modifications dans les missions qui lui sont confiés auparavant.

Dés lors, sa vocation réside dans la satisfaction des besoins liés au service public (intérêt général) d'une part, et gérer un processus d'adaptation aux nouveaux besoins évolutifs du marché, pour faire face aux services de ses concurrents d'autre part. En effet, la recherche de l'amélioration de la qualité de ses services, ainsi que leur perception de ses clients/usagers, devient une nouvelle préoccupation, pour rendre ses prestations efficaces et compétitives.

1. La fin du monopole :

Traditionnellement, le service postal été organisé par les pouvoirs publics, sous le paradigme du monopole, ce dernier est justifié par des conditions, généralement avancées sur tous les services publics notamment (La Revue IDARA 2006) :

- Des raisons sociales qui sont liées au principe d'équité attaché au service public ; un seul opérateur garantit la fourniture des services publics et assure une continuité aux mêmes conditions sur un territoire donné.

- La technologie et les coûts très élevés de son développement sont en partie à l'origine de la justification économique du choix du monopole.

Cependant, l'inefficacité de la gestion monopolistique face au développement technologique et à la globalisation des marchés ont révélé sa contestation. Donc, l'ouverture du marché a poussé les établissements postaux nationaux à se soucier davantage de leur clientèle, d'où la réflexion sur les possibilités de fournir des services et produits nouveaux et innovants.

Il est à noter que, L'étude conjointe (Banque mondiale/Union Postale Universitaire) a mis en évidence la nécessité d'aller plus loin dans la réforme de la réglementation, pour la suppression du monopole. Parmi les thèmes proposés pour étude, nous citons (Kumar et Rohini 1996):

- La libéralisation du marché (la réduction ou la suppression du monopole) a été freinée par des considérations liées à la prestation et au financement du service universel ;
- Avant de lancer une solide politique de réglementation, il est indispensable de connaître les coûts du service universel et du monopole postal ;
- Même si un service fondamental est correctement assuré par un fournisseur unique, l'introduction d'une possibilité de concurrence peut améliorer l'efficacité et la qualité de ce service.
- Du fait que le gouvernement contrôle l'activité postale, cela peut nuire à son développement commercial, et ce en limitant les fonds d'investissement commercial d'une part, et éviter de prendre des risques excessifs lors de l'examen des propositions commerciales d'autre part.

2. Enjeux de la réforme du service public Postal :

La réforme des services postaux était un exercice complexe, car elle requiert de profonds changements au sein de l'institution postale, elle exige une forte volonté politique et une capacité de gestion pour atteindre l'équilibre délicat entre les intérêts et les attentes des principaux parties prenantes (les établissements postaux, l'Etat et les Usagers et/ou Clients).

Toutefois, la réforme de ce secteur a été engagée dans un certain nombre de pays pour optimiser l'utilisation du réseau postal et renforcer l'efficacité et la qualité de ses services.

Par ailleurs, les aspects du processus de restructuration de ce secteur recouvrent différentes composantes, notamment ; des considérations et des décisions politiques, l'adaptation aux nouveaux besoins, le développement d'un nouveau cadre législatif et réglementaire.

Globalement, Cette réforme a influencé les trois segments stratégiques sur lesquels le secteur postal s'appuie :

- **L'infrastructure** ; qui comprend essentiellement les établissements postaux (bureaux de poste). A ce titre Algérie Poste compte **3 636 établissements postaux** en service, avec **11 602 guichets**. Aussi, **622 établissements Postaux** assurent le service WESTERN UNION, et **399 établissements** reliés à l'international postal système (IPS¹).
- **Les services postaux de base** (la collecte et la distribution du courrier, des colis, et les services de la logistique) ;
- **Les services financiers postaux** ; (épargne, ordre de paiement, mandat, et service de transfert de fonds). le service de compte courant postal (CCP) compte à lui seul plus de **19 millions clients**.

3. L'introduction de la concurrence dans le secteur Postal:

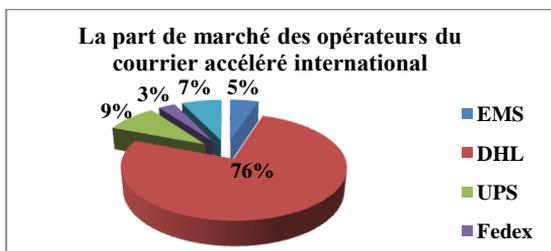
L'introduction de la concurrence dans le secteur postal s'est focalisée sur le marché transfrontalier du courrier et de colis postaux. Dans les pays en voie de développement, des concurrents d'envergure internationale sont apparus, offrant des services améliorés. Ce qui a poussé ces pays à se préparer pour le challenge. Pour se maintenir en activité, ces établissements postaux étaient dans l'obligation de revoir leurs orientations stratégiques, et choisir entre la confrontation directe

¹ **International Postal Système (IPS)** : est une application intégrée de gestion du courrier international qui combine le traitement du courrier, la gestion opérationnelle et la messagerie EDI (Electronic Data Interchange) en une seule application. Il fournit un moyen pour les entreprises postales d'avoir une vue précise et complète de leurs mouvements de courrier couvrant tous les points entre origine et destination, y compris les bureaux d'échange de transit, les transporteurs internationaux et la gestion des douanes.

avec les nouveaux concurrents et/ou développer une forme de coopération ou d'alliance stratégique avec eux.

A titre d'exemple, Une coentreprise a vu le jour entre TNT² Poste Groupe/ UK³Poste Office et Singapore Poste, l'annonce a été publiée dans un communiqué de presse commun du 9 mars (UPU 2000). Cela a marqué l'avènement de la plus grande association commerciale dans le domaine du courrier, fondée sur l'expérience, les systèmes, les réseaux et des services au standard international.

Par ailleurs, les opérateurs privés exerçant l'activité postal et concurrencent les établissements publics postaux d'Algérie Poste ne sont pas des opérateurs postaux au sens traditionnel, on les appelle plus communément Intégrateurs ou transitaires, certains d'entre eux occupent des parts de marché importantes sur le marché international, notamment, DHL⁴ avec **76%** de part du marché du courrier express, où Algérie Poste est représentée par le service EMS⁵ avec seulement **5%** de part sur ce marché. Cependant, sur le marché domestique, Algérie Poste est leader à travers son service EMS avec **46%** de par du marché (Rapport d'activité de l'ARPT⁶ 2015). À titre d'illustration, les parts de marché des opérateurs du courrier accéléré international sont réparties comme présentées dans le graphe ci-après.



Source : élaboration personnel sur la base des données du rapport annuel 2015 de l'ARPT

² **TNT** : L'opérateur du service de poste nationale hollandais sous le nom de TNT Post.

³ **UK** : United kingdom qui signifie en français le Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord.

⁴ **DHL** : un groupe spécialisé en transport et logistique, dont le nom provient de la société postale créée à l'origine en 1969 à San Francisco, et rachetée par Deutsche Post en 2002.

⁵ **EMS** : Express mail service.

⁶ **ARPT** : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications.

4. Les Facteurs du changement :

Il s'agit de faire rappeler et même expliquer les facteurs de changements imposés par la réforme du secteur postal. En effet, il nous semble important de citer les facteurs du changement interne et les facteurs du changement externe.

4.1 Les facteurs internes : Ils Consistent à la modification des dispositifs de l'organisation interne de l'établissement d'Algérie Poste, qui dépendent de plusieurs facteurs, notamment, l'instauration d'une nouvelle culture managériale, et l'ouverture à des espaces numériques induite par le développement des Tic (Technologie de l'information et de communication).

a. L'adoption d'une nouvelle culture managériale : cette culture se traduit par l'appropriation d'un langage véhiculant des valeurs et des méthodes du secteur marchand, cela, sous entend, que les managers exigent l'efficacité et la performance de ce secteur. Alors, l'établissement « Algérie Poste » a commencé à se rendre à l'évidence qu'il n'avait pas d'autres choix, s'il veut s'assurer une place dans la nouvelle économie de service, où la satisfaction des clients/usagers devient le discours de tous les jours, donc une préoccupation majeure s'impose pour les managers de ce secteur.

b. L'utilisation massive des TIC : l'utilisation plus effective et plus ouverte des Technologies de l'information et de communication par le réseau postal, lui offre de nouvelles opportunités ; lorsqu'elles sont utilisées pour moderniser l'équipement, la technologie peut réduire les coûts de production, augmenter la productivité de la main d'œuvre et permettre d'améliorer la qualité de service. Partant de cette idée, La technologie constitue un atout commercial important pour les opérateurs postaux, pour cela, le courrier hybride illustre bien les effets positifs de la technologie sur le courrier physique, car il permet de diminuer les coûts de ce service (coûts logistique...).

4.2 Les facteurs externes : il s'agit de changement de la réglementation et des procédures de gestion, ainsi que, la réforme du secteur postal à l'échelle mondiale.

a. Développement institutionnel et réglementaire des établissements Postaux: géré comme des administrations

dépourvues d'une vision commerciale, la plupart des Postes à l'échelle mondiale, produisaient et vendaient des services sans connaître ni leurs coûts de revient réels, ni la demande du marché. Par conséquent, des pertes importantes en matière du chiffre d'affaires et de leurs parts de marché ont été engendrées par cette situation. D'où la réflexion à la réforme de secteur postal.

Par ailleurs, depuis le début des années 90, les barrières frontalières s'atténuaient, et des compagnies de transport et de distribution du courrier s'installaient, offrant des services de meilleure qualité et concurrençant le service du courrier postal.

A ce titre, Algérie Poste a changé son statut juridique, conformément à la loi 2000-03 et devient Etablissement Public à caractère Industriel et commercial (Epic).

b. La réforme et modernisation du secteur postal : Algérie Poste, établissement à caractère industriel et commercial, se trouve placé au centre d'un nouvel enjeu concurrentiel et financier. Il s'est engagé dans un processus global de réforme et de modernisation, créateur de nouvelles valeurs. Cependant, le souci réside dans l'efficacité et la réforme managériale. D'où la nécessité d'intégrer les méthodes managériales du secteur privé pour une meilleure gestion d'un tel établissement.

Dés lors, le management des établissements postaux tient compte de la stratégie axée sur la réalisation des objectifs et l'atteinte des résultats escomptés. De ce fait, au cours des années 90, de nombreux pays ont changé la structure et le mode de gestion de leurs opérateurs postaux nationaux, en les transformant en des établissements et/ou entreprises publiques.

Ces réformes ont généralement abouti à des améliorations importantes de la rentabilité, de la qualité du service, de la productivité et de l'efficacité. À titre d'exemple, nous citons les opérateurs postaux étrangers notamment, les Etats Unis, la grande Bretagne, la suisse, etc. qui sont passés d'une logique de production administrative à une logique orientée marketing, visant l'amélioration de leur rentabilité.

La libéralisation des marchés a provoqué toutefois, une baisse des monopoles postaux et une augmentation de la concurrence sur la prestation des services postaux traditionnels. D'où l'apparition de l'idée de l'autonomie des opérateurs postaux, dotés des moyens financiers leur permettant de participer efficacement à la concurrence, et de dégager l'impact en termes des risques et d'opportunités sur la fourniture du service universel, et l'évaluation des besoins éventuels de son financement, pour assurer sa continuité.

5. En quête d'une stratégie marketing orientée client, adaptée au contexte d'Algérie Poste :

Les institutions, quelles soient publiques ou privées doivent être souples, adaptables et novatrices (OSBORNE 1992). Partant de cette idée, l'analyse du devenir et des potentialités de l'établissement « Algérie Poste » nécessite une réflexion sur ses nouvelles missions, et ce, afin de déterminer les indicateurs de sa performance d'une part, et de lui adapter une stratégie marketing, orientée clients d'autre part.

5.1 L'analyse stratégique d'Algérie Poste: lors de la réalisation de notre travail de recherche, nous avons opéré une analyse stratégique sur les différents domaines d'activités de cet établissement, ce qui nous a permis d'identifier quelques forces et faiblesse de chacun de ses domaines d'activités. Aussi, nous avons énuméré quelques opportunités et menaces éventuellement possibles et qui peuvent impacter l'activité de cet établissement.

De ce fait, nous avons essayé de dresser une stratégie de segmentation adaptée à l'environnement économique et social d'Algérie Poste ; on se basant sur les critères comme:

- Les différents types des concurrents (national et international) ;
- Les critères liés aux spécificités de la clientèle (grand public, grands comptes) ;
- Et, à partir des critères liés aux spécificités des différents services (services postaux, services financiers, services de réseau).

Néanmoins, il est à noter qu'il n'y a pas une stratégie générique pour Algérie Poste. En effet, chaque segment doit y avoir sa stratégie opérationnelle spécifique et gérer séparément, par la mise en place des plans marketing appropriés pour chaque gamme de services et chaque sagement du marché. Cependant, Pour celui de la stratégie de l'image de marque de l'établissement, elle doit être unique.

5.2 Introduction d'une culture marketing dans le Service Public Postal : Le marketing prend de l'ampleur et se voit valoriser dans les différentes activités de services. De ce fait, le contexte du service public postal, ses orientations et ses nouvelles missions, nécessitent l'introduction d'une approche marketing adaptée à ce secteur.

Par ailleurs, La recherche de l'amélioration de la qualité des services postaux et leur perception des clients/usagers constituent de nouvelles préoccupations pour l'établissement Algérie Poste. De ce fait, une structure commerciale et marketing a été mis en place pour s'occuper des nouvelles missions commerciales de cet établissement, et qui consistent au lancement de nouveaux services, le suivi de l'évolution du marché postal, etc.

Aussi, des investissements dans les infrastructures, notamment l'installation de nouveaux procédés (des technologies de l'information et de la communication) pour améliorer l'efficacité globale de l'établissement « Algérie Poste », à titre d'exemple, on cite: l'automatisation des processus de services, ce qui a engendré une gestion précise et détaillée de l'information, le traitement en temps réel des transactions, la sécurité, etc.

5.3 La satisfaction des clients/usagers par la qualité de service : la démarche qualité totale a installé le client au centre de l'organisation (BARTIKOWSKI Boris 2000), en contraignant les entreprises à construire, à la fois leur représentation du client et leurs modes de réflexion centrée sur le client, et en cherchant par la même à reconfigurer les enjeux et l'exercice du pouvoir dans les organisations (HEDOUIN 2000).

La mesure de la satisfaction des clients trouve naturellement sa place dans la finalité des entreprises exerçant dans des secteurs concurrentiels (LORIT et al 2002). Pour conserver ou développer

des parts de marché, les entreprises doivent connaître le comportement indiquant la satisfaction de leurs clients à l'égard de leurs produits ou de leurs services. A l'inverse, la sanction d'une insatisfaction des clients se traduit directement à une diminution du chiffre d'affaires et la perte des clients.

La problématique de la satisfaction des clients/usagers de l'établissement Algérie Poste est liée étroitement à la qualité de ses prestations, à l'adaptation des infrastructures aux services commercialisés, ainsi qu'à la qualification technique et relationnelle du personnel de front office.

A cet effet, l'étude de la satisfaction des clients/usagers des établissements Postaux de la wilaya d'Alger (centre, Est et Ouest d'Alger), réalisée lors de la préparation de notre thèse de Doctorat, nous a permis de comprendre la perception des produits/services de cet établissement, et de cerner la qualité du personnel de contact sur le plan technique et relationnel.

Pour ce faire, nous nous sommes référés aux critères déjà identifiés par Zeithmal et al (1996). Il s'agit des éléments permettant l'évaluation de la satisfaction des clients et/ou usagers de la qualité des services commercialisés par une entité économique. Ces critères sont regroupés en cinq catégories :

- **La tangibilité** : Les clients sont sensibles à l'apparence et à la présentation des éléments tangibles dans une prestation.
- **La fiabilité** : maintenir un standard de qualité, voir son amélioration continue (éviter le recul et la non qualité).
- **La réactivité** : il s'agit de l'adaptation aux situations difficiles rencontrées lors de la prestation du service (gestion efficace des délais d'attente).
- **L'assurance** : informer et conseiller les clients, faire preuve du professionnalisme de prestataire.
- **L'empathie** : il s'agit d'établir une bonne communication pour une meilleure compréhension des besoins (favoriser l'écoute client).

a. Définition de l'échantillon étudié : Tenant compte de la méthode d'échantillonnage empirique, nous avons choisi un échantillon non probabiliste et plus précisément l'échantillonnage de convenance, qui est nommé parfois

«échantillon accidentel »⁷, cet échantillon est composé de **1000 clients/usagers** interrogés dans différents établissements Postaux d'Algérie Poste, précisément la wilaya d'Alger. En effet, l'échantillon étudié est réparti en fonction des critères, à savoir ; l'âge, le genre, la catégorie socioprofessionnelle, et le revenu, comme présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°01 : Répartition de l'échantillon

Variables		Fréquences	(%)
Genre	Masculin	567	56,7%
	Féminin	433	43,3%
Âge	18-30	387	38,7%
	31-50	418	41,8%
	51 et plus	195	19,5%
C.S.P	Etudiant	173	17,3%
	Employer	294	29,4%
	Fonctionnaire	368	36,8%
	Cadre supérieur	31	3,1%
	Retraité	90	9,0%
	sans profession	44	4,4%
Revenu	≤ 18 000 Da	233	23,3%
	18 000 - 35 000 Da	268	26,8%
	35 000 - 45 000 Da	339	33,9%
	45 000 Da et plus	160	16,0%

La difficulté de réaliser notre étude sur l'ensemble des établissements postaux de la wilaya d'ALGER, nous a amené à sélectionner quelques zones (communes) des trois coins de cette wilaya (Est, Ouest et Centre). Comme illustrés dans le tableau suivant :

⁷ GIANNELONI Jean Luc et VERNETTE Eric: « *Etudes De Marché* », édition Vuibert. Paris, 1998. P51.

Tableau n° 02: La liste des communes ayant fait l'objet de l'étude

L'Ouest d'Alger	Le Centre d'Alger	L'Est d'Alger
- Chéragas	- Bir Mourad Rais	-El Harrach
- Staouéli	- La place du 1 ^{er} Mai	-Bab Ezzouar
- Zéralda	- La place des martyrs	- Rouïba

Source : élaboration personnelle.

b. Les résultats de l'étude : L'étude de la satisfaction des clients/usagers d'Algérie Poste, évoquée précédemment, nous a renseigné, suivant les critères du model SERVEQUAL, sur la qualité des prestations des services de cet établissement.

Il nous a été donné de constater, que le personnel de contact est la vitrine de l'établissement d'Algérie Poste au niveau de ses établissements postaux, il cumule plusieurs fonctions, notamment ; l'accueil, l'orientation, l'assistance et l'adaptation des services à ses clients/usagers, etc. Donc, il représente la force de vente sédentaire de son établissement.

Les résultats de l'enquête nous renseigne que la majorité des clients/usagers enquêtés (plus de **70%**) demandent les services financiers (retrait d'argent, paiement de mandats, etc.

Au sujet du temps d'attente pour rentrer en service avec le personnel en contact, les clients enquêtés ont affiché leur insatisfaction à cet élément.

Les résultats de l'évaluation de la satisfaction des clients/usagers consultés, à l'égard du personnel de contact, nous a indiqué un taux de satisfaction globale de **56%** sur 1000 clients sondés.

Aussi, l'âge des clients/usagers interrogés, influence partiellement, d'une façon positive et/ou négative leur fidélité aux services d'Algérie Poste. À ce titre, les consultés lors de cette étude ont affiché leur croyance et leur dévouement, en espérant des améliorations dans la prestation des services par cet établissement. Cette fidélité est relativement liée à deux facteurs à savoir:

- *La crainte du changement.*
- *L'attachement à un établissement public historique.*

Les clients/usagers d'Algérie Poste semblent relativement satisfaits et même fidèle à cet établissement. Alors, il est nécessaire d'investir davantage sur le relationnel, pour rendre cette satisfaction plus effective, d'ailleurs, le personnel de contact d'Algérie Poste, ont déclaré avoir suivi des formations sur l'accueil et les techniques de communication avec les clients/usagers, dans le but d'améliorer leur relationnel avec leurs clients/usagers.

Conclusion :

La compréhension de l'émergence, de la structuration, de l'évolution et des conséquences d'introduction du marketing dans les services publics en général et dans les services publics postaux en particulier, implique, par conséquent, de s'intéresser aux processus de production et de distribution de ces services. Ceux-ci permettront de suivre l'évolution de la prestation des services au sein de l'établissement Algérie Poste.

Aussi, pour passer d'une gestion purement administrative à une gestion orientée clients, Algérie Poste devrait assurer une qualité de service meilleure, et une grande satisfaction des clients/usagers exigeants. Les résultats de notre étude témoignent que l'amélioration de la qualité de la prestation des services est vitale pour la pérennité de cet établissement, et permettra l'augmentation de taux de satisfaction de ses clients/usagers.

Dans ce contexte, nous avons proposé des suggestions et recommandations, susceptibles de contribuer à l'amélioration de la qualité de service de l'établissement en question, notamment :

- Réduire le temps d'attente des clients/usagers au guichet, par la fixation d'un délai d'attente référentiel à respecter par le personnel de contact.
- Assurer la disponibilité du personnel en contact (chargé de la clientèle) avec les clients/usagers, surtout pendant les périodes où la demande est importante (fête religieuses, les journées du paiement des retraités, etc.).

- Compte tenant du développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la vulgarisation de l'Internet à l'échelle nationale (2ème, 3ème et 4ème génération, etc.), Algérie Poste est dans l'obligation d'inciter et même d'obliger ses clients à utiliser davantage son Site internet, notamment, la demande de chéquier, demande de relevé détaillé du compte CCP, etc.
- Nous avons mis l'accent sur l'importance de personnaliser les couleurs des infrastructures d'Algérie Poste et leur impact sur son image. D'où la réflexion sur l'uniforme des travailleurs. A ce sujet, Algérie Poste avait des uniformes personnalisés pour les femmes et pour hommes, cet uniforme représente les couleurs de l'établissement. Cependant, cette tradition devient presque inexistante, car c'est rare de trouver dans les établissements postaux des travailleurs qui portent leurs uniformes.
- Enfin, le statut actuel, Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), ne lui donne pas la possibilité de créer la banque postale, en effet, la perspective de mettre en place un nouveau statut s'impose, pour saisir l'opportunité de créer une banque postale disposant du plus grand réseau national.

Bibliographie :

1. **ARPT (Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications)** : « *Rapport d'activité* » 2015.
2. **Banque mondiale et UPU** : « *l'adoption d'une optique commerciale* » rapport d'étude 1996. P3.
3. **BARTIKOWSKI Boris** : « *La satisfaction des clients dans les services : une vue situationnelle du poids fluctuant des éléments* ». Marseille. Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille. Institut d'administration des entreprises. Centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion. Février 1999.
4. **BON Jérôme & LOUPPE Albert** : « *Marketing des services publics, L'étude des besoins de la population* ». Les éditions d'organisation, paris. 1980.
5. **DE QUATRE BARBES Bertrand** : « *Usagers ou client ? Écoute, marketing et qualité dans les services publics* ». Edition d'organisation, paris.1998.
6. **FELY Jean**: « *La réforme de l'Etat* », CeRaS (<http://www.ceras-projet.com/>), dossier : Marché, acteurs et règles du jeu, La Revue Projet, n°266, été 2001.
7. **HEDOUIN Jean-Philippe**: « *La question du diagnostic dans un projet qualité à l'université : un outil inadapté, à reconstruire* », Directeur de l'Institut d'études Economique, Sociales et Techniques de l'organisation, <http://www.blweb.it/esoe/tqmhe1/5pdf>, 2000
8. **HERMEL Laurent et ROMAGNI Patrick**: « *Le marketing public* », édition economica. Paris, 1990.
9. **Kumar Ranganthan et Rohini Dey**, « *Réorientation pour la poste : réforme de secteur postal* », Banque mondiale en collaboration avec l'Union Postale Universelle Août 1996. P41.
10. **La Revue IDARA**, numéro 25 : « *Le changement dans l'administration* ». 2006. P 185.
11. **LEVY Julien, MANCEAU Delphine** : « *La recherche sur la satisfaction des clients. Présentation et commentaire d'un choix d'articles sur 30 ans de recherche*», Revue Française du Marketing, n°144-145, 1993, Pp. 101-123.
12. **LORIT Jean-François, BARICHARD Serge, BRUNETIERE Xavier, PAVE Francis, THIERREE Jean** : « *Les méthodes d'évaluation de la satisfaction des usagers* », 2002, rapport téléchargé sur internet.
13. **NOYE Didier** : « *Pour fidéliser les clients*», INSEP éditions, 2000.
14. **OSBORNE David** : « *Government that means business* », the New York Times magazine, Mars 1992.

15. **PARASURAMAN Parsu, ZEITHAML Valarie et BERRY Léonard:** «*SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*». Journal of retailing n°64(1), 1988.
16. **TREMBLAY Patrice** «*Mesurer la satisfaction et les attentes des clients* », édition Centre d'Expertise des Grands Organismes, Septembre 2006.
17. **Union Postale Universitaire:** «*Union Postale Universelle. Développement des services postaux en 2014* », rapport annuel 2014.
18. **Union Postale Universitaire** «*Données postales au service de l'humanité* ». Le principal forum de coopération international pour les acteurs du secteur postal, 11 décembre 2014.
19. **Union Postale Universelle** «*Le marché Postal à l'ère de la mondialisation, collection, recherche et développement* » 2002. P 33.