

LISTE DES FIGURES

FIGURE n° 1 : Organigramme de la CEM.....	12
FIGURE n°2 : Le système de servuction.....	19
FIGURE n°3 : Conception du plan de communication.....	24
FIGURE n°4 : Sélection des médias.....	28
FIGURE n°5: Sélection des supports.....	28
FIGURE n°6 : Pyramide des âges.....	51
FIGURE n°7 : Evolution des épargnes collectées depuis 2006 à 2009.....	52
FIGURE n°8: Evolution des résultats de 2006 à 2009.....	53
FIGURE n°9 : Evolution de part de marché depuis 2007 à 2010.....	54
FIGURE n°10 : Effet de la publicité de la CEM.....	59
FIGURE n°11: Effet de la publicité des concurrents.....	62
FIGURE n°12 : Première phase de structuration.....	90
FIGURE n°13 : Deuxième phase de structuration.....	91
FIGURE n°14 :Troisième phase de structuration.....	91
FIGURE n°154 : Quatrième phase de structuration.....	92

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU n° 1 : Statistique de la connaissance des produits de la CEM par ses clients.....	44
TABLEAU n°2 : Les forces et faiblesse de la CEM.....	55
TABLEAU n°3 : Les opportunités et les Menaces de la CEM.....	57
TABLEAU n°4 : Grille et Indices Tarifaires de RTA.....	83
TABLEAU n°5 : Grille Tarifaire de MA-TV Tarif TTC.....	84
TABLEAU n°6 : Grille Tarifaire de TV plus Tarif TTC.....	84
TABLEAU n°7 : Grille Tarifaire de MA-FM tarif TTC.....	84
TABLEAU n°8 : Grille Tarifaire de la radio RTA.....	85
TABLEAU n°9 : Grille Tarifaire de la RNM.....	85
TABLEAU n°10 : Grille Tarifaire de MIDI MADAGASCAR.....	86
TABLEAU n°11 : Grille Tarifaire de GAZETIKO.....	87

LISTE DES ABREVIATIONS

BFV : Banque Fampandrosoana ny Varotra
BOA : Banque Of Africa
BTA : Bon de Trésor par Adjudication
CA : Conseil Administratif
CDC : Caisse de Dépôt de Consignation
CEM : Caisse d'Epargne de Madagascar
CNE : Caisse Nationale d'Epargne
CSE : Compte Spécial Epargne
CSR : Compte Spécial Retraite
CSRE : Compte Spécial Retraite Employer
CSRP : Compte Spécial Retraite Particulier
DEM : Direction des Etudes et Marketing
DSI : Direction des Systèmes d'Information
EPA : Etablissement Public et Administrative
EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et commercial
FAC : Fondation Allemande de Caisse d'Epargne
FMD : Financial Market Développement
HT : Hors Taxe
IMCE : Institution Mondiale de la Caisse d'Epargne
LE : Livret d'Epargne
MA-TV : Madagascar Télévision
MA-FM : Madagascar Fréquence
PAO : Publication Assistée par Ordinateur
PLV : Publicité sur Lieu de Vente
PTC : Plan de Travail Créatif

RNM : Radio Nationale Madagascar

RTA : Radio Télévision Analamanga

SAP : Service Administration Personnel

SDRH : Service de Développement des Ressources Humaines

TTC : Tout Taxe Comprise

TV plus : Télévision plus

UNICEF: United Nations International Children's Emergency Found

USAID: United States Agency for International Development

INTRODUCTION

Pour se développer, un pays doit réaliser des investissements. Son développement économique dépend de sa volonté même à s'investir encore plus dans les domaines productifs. D'ailleurs, la contribution des institutions financières s'avère primordiale pour amener un pays à développer son économie ; donc ces institutions ont pour rôle d'octroyer des crédits auprès des particuliers et des entreprises.

En économie, l'épargne est la partie du revenu qui n'est pas consacrée à la consommation. C'est un stock de ressources que l'on met de côté en renonçant au plaisir que pourrait procurer son utilisation immédiate, pour préparer une consommation future, donc une satisfaction future. Les individus épargnent pour pouvoir s'acheter un logement ou des biens de consommation courante, ils placent leur argent sur des marchés financiers en espérant accroître leurs revenus ou agissent par précaution, en se constituant une réserve qui les protège de certaines éventualités (une période de chômage, par exemple)¹.

La Caisse d'Epargne de Madagascar ou CEM, est une institution financière spécialisée sur le volet épargne orientée vers les populations à bas et moyen revenu. Ayant confié leurs bien à la CEM, elles peuvent quand les besoins se présentent, recourir à des retraits qui n'est autre que le nominal de leurs dépôts majorés d'un intérêt. De plus, la plupart des clients de la CEM appartiennent à une catégorie de la population qui ne peut accéder aux crédits bancaires. Les épargnes collectées leur permettent d'assurer leur besoins de financements. Ainsi, l' « octroi de crédits » dans l'activité de la CEM permettra aux clients de jouir de cette possibilité d'acquérir des fonds d'investissement.

Actuellement, la CEM est en période de transition pour devenir un établissement bancaire. Les produits offerts par la CEM s'avèrent être multiples néanmoins, seul le « livret d'épargne » est le mieux connu sur le marché. De plus, par rapport aux autres institutions financière dans le pays, elle est assez dépassée tant en termes d'offres que de technologies. Dans leur gestion de la clientèle et leur relation avec cette dernière, la CEM n'arrive pas à faire face aux besoins multiples de ses consommateurs.

¹ Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation.

Les produits ou services offerts doivent être découverts par ses destinées, c'est-à-dire les cibles. La communication permet de changer les attitudes et les comportements des clients potentiels. Une entreprise ne peut donc pas vendre ses produits ou services sans une forte adéquation des actions communicatives, ce qui implique de faire de la communication. Cet élément prime donc sur tout le reste pour ce qui est de conquérir un marché et affronter ses concurrents.

En somme, la CEM doit améliorer et mettre à jour sa stratégie de communication tout en l'entretenant, si elle veut atteindre ses objectifs. Toutefois, les actions de communication établies par la CEM sont éphémères ; d'où le problème qui suit : Comment rendre efficace et efficiente la stratégie de communication adaptée par la CEM ?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi comme thème pour notre mémoire de fin d'études: « Analyse de la stratégie de communication au sein de la Caisse d'Epargne de Madagascar ». A ce sujet, nous souhaitons améliorer la stratégie de communication actuelle, afin que l'entreprise puisse entretenir une bonne relation avec ses publics cibles, et qu'elle soit aussi plus compétitive sur le marché.

Pour l'élaboration de ce mémoire, nous avons effectué un stage de trois mois au sein de la Direction des Etudes et marketing (DEM) qui est l'une des directions centrales de la Caisse d'Epargne de Madagascar. Cette période de stage nous a permis de récolter diverses documentations concernant la CEM et sa stratégie de communication qui nous ont beaucoup aidées à approfondir et analyser le thème de ce mémoire. Nous avons également établi des enquêtes auprès des clients de la CEM afin de mieux éclaircir l'intensité de la CEM de gérer ses clients par rapport à sa technique de communication et ses concurrents.

Ce devoir comportera trois grandes parties :

Une première partie exposera :

- la présentation générale de la CEM ; c'est-à-dire son historique et ses objectifs, ses différentes activités et ses partenaires, et sa structure organisationnelle.
- Ainsi que des notions théoriques concernant la stratégie de communication, à savoir le marketing de service et la communication d'entreprise.

Dans la deuxième partie, nous effectuerons :

- l'analyse de la stratégie de communication de la CEM, ce qui permettra d'avancer d'une part les problèmes liés à cette stratégie et d'autre part les problèmes liés à l'efficacité et à l'efficience de la stratégie de communication de la CEM.
- Nous pouvons aussi constater les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de la CEM.

Quant-à la dernière partie, elle sera consacrée :

- à la proposition de solutions qui sont liés à la stratégie de communication de la CEM et les solutions liés à l'efficacité et à l'efficience de la stratégie de communication de la CEM.
- aux solutions retenues et aussi les recommandations suites aux problèmes énoncés et ceux, afin d'atteindre notre objectif en réalisant ce mémoire de fin d'étude.

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE ET NOTIONS THEORIQUES SUR LA STRATEGIE DE COMMUNICATION

La Caisse d'Epargne de Madagascar maintient ses propres domaines d'activités, c'est une institution financière qui pratique le volet épargne depuis son existence.

Cette première partie du devoir va se diviser en deux, alors, nous exposons dans le premier chapitre, le cadre général de la CEM, c'est-à-dire tout ce qui concerne la société, son historique, sa structure, ses activités, ses missions.

Dans le deuxième chapitre, nous allons formuler des notions théoriques sur la « stratégie de communication ».

CHAPITRE I : LA CAISSE D'ÉPARGNE DE MADAGASCAR

Pour être actif, toute entreprise financière a besoin de ressources et d'emplois afin de se développer. Ce premier chapitre décrit en premier temps l'identité de la caisse d'épargne, son historique et ses objectifs ; ses missions, ses activités et ses partenaires ; et enfin sa structure organisationnelle.

SECTION I : Historique et objectifs²

La caisse d'épargne de Madagascar est l'une des plus anciennes Institutions Financières qui pratique le volet épargne à Madagascar. Depuis des décennies, elle avait connu beaucoup de situations qui l'ont fait progresser jusqu'aujourd'hui. Ainsi, nous allons voir dans cette première section l'historique de la société, et ses objectifs.

1-1 HISTORIQUE

La Caisse d'Épargne de Madagascar fut créée le 03 novembre 1918 sous l'appellation de « Caisse Nationale d'Épargne » ou CNE. Durant la période de colonisation, elle appartenait à l'Etablissement Public et Administratif ou EPA. L'institution, pour pouvoir se communiquer, s'est mise en collaboration avec l'administration postale. A cette époque, l'organisme n'avait aucune autonomie budgétaire, ainsi elle était présentée comme une organisation à but non lucratif. En conséquence, il n'existait aucune autonomie au niveau de budget et aucune politique financière bien définie, mais cela n'a pas empêché les placements, pour des raisons de sécurité.

C'est à partir du 6 mars 1985, que la CNE est devenue Caisse d'Épargne de Madagascar ou CEM avec l'apparition du décret 85 – 061. Ceci, définissant l'organisation comme étant un Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) suite à une séparation de l'administration et de la communication. La CEM était alors sous tutelle du Ministère des Postes et Télécommunications sur le plan administratif et le Ministère des Finances, sur le plan financier. En effet, la CEM avait une autonomie de gestion, son budget ne dépendait plus de ces ministères, d'où elle est devenue une institution à but lucratif.

² Direction des études et marketing CEM.

En septembre 1993, une coopération technique a été achevée avec l'USAID sur un projet pour le développement du marché financier à Madagascar, dans le cadre du projet Financial Market Development (FMD).

La CEM a été déclarée comme étant une société Anonyme suivant la loi 95 – 019 le 18 septembre 1995. En effet, grâce à ce changement elle est devenue un établissement de crédit impliquant une nouvelle mode de gestion. Par la suite en 1996, la CEM s'intègre en tant que membre de l'«Institut Mondial de la Caisse d'Epargne » (IMCE).

Le 20 novembre 1997, un accord a été signé avec Western Union, une des plus grandes institutions financières des Etats-Unis.

En 1998, la quatrième réunion du Groupe Afrique de l'IMCE fut organisée à Antananarivo et la CEM est devenue le représentant de Western Union, le 02 Août de cette même année.

Et jusqu'à 1999, la CEM a pu faire des placements appelé Bon de Trésor par Adjudication ou BTA, auprès de la banque centrale pour restituer ses ressources.

En Juin 2001, une Abrogation de la loi 95-019 est apparue suite à une promulgation de la loi N°2001-001 portant sur sa mise en place en tant que Société Anonyme (Caisse d'Epargne SA) d'où le nombre des actionnaires était fixé inférieur à 7. Aussi l'Etat est élu comme actionnaire majoritaire.

La Poste a cessé de représenter commercialement la CEM un mois plus tard, c'est-à-dire le 01 Juillet 2001.

Le Décret d'application n° 2002- 1553 de la loi 2001-001 était sorti le 03 Décembre 2002.

Le 05 Septembre 2003 la nomination d'un nouveau Directeur Général et la validation du Conseil d'Administration (CA) a été effectuée lors d'une Assemblée générale.

Un nouvel organigramme a été mise en place le Février 2004 et en Mai 2006 toutes les procédures de transformation en Société Anonyme sont entamées.

En Juillet 2006, la CEM devient une agence d'exécution dans la cadre du projet Finance du programme Millenium Challenge Account.

Le mois de Novembre 2006 la Signature de l'accord de coopération de la CEM avec la Fondation Allemande de Caisse d'épargne pour la Coopération Internationale.

Dans le cadre de la 125ème Anniversaire du traité d'amitié entre l'Allemagne et Madagascar, la CEM a pu exposer sur l'esplanade Analakely le 12 mai au 17 mai 2008, la première agence mobile blindée issue de cette préparation.

En 2009 la nomination d'un nouveau directeur par intérim a été constituée. Par la suite, une acquisition d'un nouveau logiciel bancaire a été effectuée. Actuellement, la CEM avec ses 21 Agences, ne cesse de s'étendre et gère environ un millions de clients dont la moitié actifs.

1-2 LES OBJECTIFS

La CEM se fixe trois grandes objectifs : à première vue sur l'économie, ensuite au niveau financier et enfin au niveau social.

a) Les objectifs économiques :

Sur le plan économique, la CEM a pour but d'assurer la collecte d'épargne tout en soutenant l'éducation à l'épargne. Par la suite, elle contribue à la fois au développement économique du pays, tout en fructifiant les épargnes collectées au bénéfice des épargnants.

b) Les objectifs financiers :

Financièrement, la CEM veille à l'augmentation de nombre d'épargnants en tenant compte des clients et le réseau dans la grande île. Elle se concentre plus sur les besoins éventuels de l'Etat et prend part au marché financier.

c) Les objectifs sociaux :

Au niveau social, la CEM cherche à motiver et assurer la motivation et sécurité du personnel. Elle pense aussi à améliorer les conditions d'accès des populations à bas revenu aux produits.

SECTION II : Les missions, Activités et Partenaires³

Après avoir pris connaissance de l'historique et les objectifs de la CEM, nous allons apercevoir dans la seconde section, ses missions, ses activités et ses partenaires.

2-1 LES MISSIONS

La CEM a été conçue en 1918 dans un but de lutter contre la thésaurisation. Il lui est important de pousser la population à fructifier ses secours. Elle incite la population à bas revenu de participer dans le développement économique de leur vie mais aussi du pays. Ainsi la CEM collecte l'argent pour ensuite réinjecter sur le circuit économique. De cette façon, les prévoyants autant que la communauté toute entière bénéficie de l'action.

³ Direction des études et marketing CEM.

La CEM a une vocation sociale et communautaire avec une mission principale, « la souscription avec un accès facile aux services financiers au plus grand nombre de la population malgache, sans distinction d'âge ni de catégorie sociale. »

De ce fait, elle a comme souci de participer à :

- La promotion de l'épargne individuelle et l'éducation à l'épargne ;
- La mise à disposition du public, une gamme de services financiers ;
- La participation aux marchés financiers ;
- La contribution au développement économique et social du pays.

2-2 LES ACTIVITES

Les activités de la CEM peuvent être groupées en trois grandes catégories. D'une part, ses ressources appelées également produits de collecte, d'autre part les emplois de l'épargne connus sous le nom de produits de placement et par la suite ses autres produits qui constituent la troisième et dernière catégorie.

2-21 Les ressources ou produits de collecte

Les produits de collecte sont les recettes résultant de l'exploitation même de la CEM; lesquelles feront ensuite l'objet d'un placement en vue de former des profits.

Toujours dans l'idée de réaliser des profits, la CEM propose les produits suivants :

A. Le Livret d'Epargne (LE)

Le « LE » permet aux clients ayant un compte épargne, de procéder aussi bien à des versements et d'obtenir un remboursement auprès des agences de la CEM majoré d'un taux d'intérêt annuel variable. Accessible à toute, les prestations se font gratuitement.

Deux sortes de comptes sont à distinguer : le compte ordinaire et le compte stable.

Le compte ordinaire : il se caractérise par son dépôt minimal de Ariary 20 ; son capitalisation annuelle, dont le taux suit l'évolution de celui de la Banque Centrale.

Le compte stable : son dépôt minimal est d'Ariary 100000 et contrairement au compte ordinaire, le titulaire du compte ne peut réaliser plus de quatre retraits par an.

B. Le Compte Spécial Epargne (CSE)

Le CSE a été mis à la disposition de la clientèle depuis déjà 12 ans et présente les aspects ci après :

Primo, tous les services sont gratuits, mais le compte est destiné à des particuliers ou associations ; secundo, le dépôt minimum est de Ariary 20 millions ; et tertio, la capitalisation se fait à l'échéance : c'est un compte d'épargne à terme (de maturité 12, 24 et 52 semaines) matérialisé par un titre de placement ; le taux d'intérêt est négociable et est en fonction de sa durée de placement ainsi que du taux du marché monétaire.

C. Le Compte Spécial Retraite (CSR)

Le CSR est une caisse de retraite mise en place spécialement pour les salariés d'entreprise publique et privée. Le compte peut : soit être alimenté via un prélèvement mensuel sur le salaire du tiers titulaire du compte suite à un accord passé entre la CEM et l'employeur ; soit constitué par le salarié en personne, par l'intermédiaire de versement pouvant être réalisé à tout moment.

Le CSR présente les particularités qui suivent :

- *Le CSRE*

La démarche pour ce type de compte s'effectue par un prélèvement mensuel effectué sur le salaire de l'employé titulaire du compte, et en respect avec l'accord convenu entre l'employeur et la CEM. Dans l'accord doit figurer tous les termes et les spécificités du compte pour chaque entreprise contractante. Le montant des prélèvements doit être supérieur à Ar 3000 et le taux d'intérêt est fonction des cotisations et du BTA.

La capitalisation des intérêts se fait annuellement ; le capital et les intérêts constitués durant la période de souscription au compte sont exigibles à l'échéance : c'est-à-dire au moment du départ à la retraite sauf mention spéciale définie dans les caractéristiques du produit ou des termes ayant été convenus dans l'accord.

- *Le CSRP*

Le CSRP est un compte réservé aux particuliers non salariés d'entreprise. Le versement régulier mensuel n'est plus exigé, cependant le titulaire du compte doit verser une cotisation minimale annuelle de Ar 36 000.

Sauf les caractéristiques du CSRP mentionnées ci-dessus, ses autres conditions sont similaires au CSRE.

Tous ces ressources ou produits de collecte sont destinés à être utilisés ; ce qui nous emmène à la seconde activité de la CEM : les emplois de l'épargne.

2-22 Les emplois de l'épargne ou produits de placement

Ils se présentent sous deux types : d'abord les placements comme le Bon de Trésor par Adjudication (BTA) et la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC).

A. Le Bon de Trésor par Adjudication (BTA)

Le BTA est un titre de créance émis par le Trésor Public auquel la Banque Centrale fait appel à des prêteurs d'argent. Ces titres permettent aux agents possédant un excédent de liquidité, de réaliser des placements à court terme de manière à gérer activement leur liquidité.

Selon le désir du déposant, la durée de placement peut aller de 4, 12, 24 ou même 52 semaines et chacun avec leur taux moyen pondéré respectif pour le calcul des intérêts dus.

B. La Caisse de dépôts de Consignation ou CDC

C'est un compte qui a pour but de financer la loi de finance. Il est primordial et obligatoire pour tout établissement public de faire des dépôts auprès du trésor public sous forme de CDC.

Le taux de ce compte est fixé par l'Etat et pour le trésor c'est en fonction de celui de BTA pour une durée de 12 semaines. Ainsi la CEM bénéficie d'une double garantie morale.

2-23 Les autres produits de la CEM

Ces autres produits résultent des contrats passés par la CEM avec une autre organisation telle que le WESTERN UNION.

Le « Western Union », une des plus grandes institutions financières des Etats-Unis, est une société basée à Washington. La CEM représente cette société pour trois motifs qui sont : l'accessibilité de la CEM à la majorité de la population, son vaste réseau de commerce, ses performances financières.

Depuis l'accord de représentation conclu le 20 Novembre 1997 et signé en juillet 1998. De ce contrat est née au début Août 1998, l'offre de service de transfert d'argent « WILL CALL », offrant à la CEM une occasion de mieux satisfaire sa clientèle.

La CEM assure en premier lieu le paiement de la somme reçue de l'étranger en Ariary, en utilisant ses propres fonds ; c'est seulement après qu'elle bénéficie d'un gain de change par la revente de ses devises et des commissions versées par Western Union depuis l'étranger.

2-3 LES PARTENAIRES

Pour améliorer ses activités, actuellement la CEM contribue avec deux grandes partenaires :

2-31 L'IMCE

Cette institution a été fondée depuis 1924 à Genève. C'est un organisme gouvernemental, une association corporative du Droit Suisse.

L'IMCE a pour but d'une part de contribuer de façon équitable à la promotion de l'épargne et des intérêts des épargnants. D'autre part, assurer la collaboration et veiller au développement entre les caisses d'épargnes membres. La CEM est devenue un membre actif de l'IMCE à partir de 1997. De ce fait, elle a accueilli la 4^{ème} réunion du groupe Afrique à Antananarivo en avril 1998.

2-32 Fondation Allemande de Caisse d'Epargne :

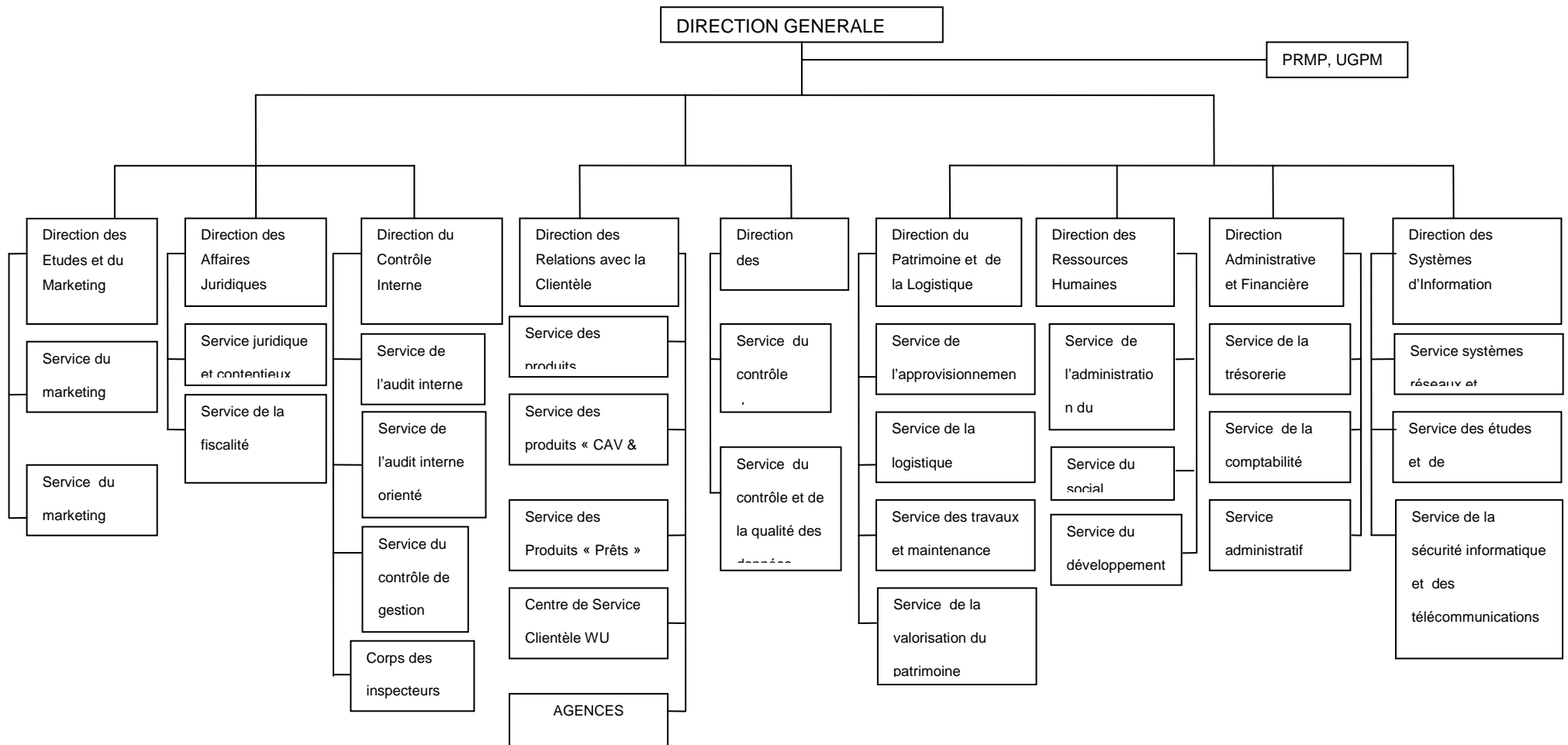
La fondation Allemande de Caisse d'Epargne est un organe dans la fédération des Caisses d'Epargne situées en Allemagne. Elle a comme mission d'inciter les caisses d'épargne en dehors du pays, de promouvoir vers un développement durable. Pour se faire, elle les finance au niveau matériel, offrir des équipements ou au niveau humain c'est-à-dire la FAC organise des formations pour les salariés de certaines caisses d'épargne tout en leur octroyant des bourses de formations en Allemagne pendant une certaine durée.

SECTION III : Structure organisationnelle de la CEM⁴

Le bon déroulement d'une entité est basé principalement par une adaptation d'une structure efficace. Une structure bien adaptée facilite la réalisation de ses activités tout en respectant la norme qui relie l'homme au travail.

La CEM dispose plusieurs employés qui contribuent de jour en jour à la réalisation de ses objectifs. Chacun gère une tâche qu'elle doit mener à bien suivant les ordres de son supérieur. Le personnel doit donc respecter certaines hiérarchies imposées par la direction.

⁴ Direction des études et marketing CEM.

Figure n°01 : Organigramme de la CEM

Source : Direction des Etudes et Marketing

En respect de taches respectives qui leur sont dues, les fonctions de chaque Directions et service se présente comme suit :

Direction Générale

La Direction Générale en tant que premier responsable, s'occupe du bon fonctionnement de la société et veille sur les décisions et délibération prise par le Conseil d'Administration.

Les directions suivantes son sous son autorité :

La Direction des études et marketing

Rattaché à la Direction Générale, Elle vise à identifier en premier lieu, les grands objectifs de l'entreprise en conformité avec ses orientations stratégiques. Deuxièmement, assurer la fonction marketing stratégique et opérationnelle de la CEM. Troisièmement, elle veille au développement de la CEM en matière d'activité.

La direction des études et marketing dispose deux services : le service marketing stratégique et le service marketing opérationnel pour l'accomplissement de ces tâches et missions :

Définir en premier lieu, les domaines d'activités stratégiques ; c'est-à-dire, la stratégie marketing en fonction de ses domaines d'activités (segment du marché, clientèle, cible, positionnement de l'entreprise et du produit). Par la suite, elle cherche en même temps les variables stratégiques du mix marketing et conclut les projets de développement en matière d'activités. Sans oublier de mettre en place la politique opérationnelle conforme aux orientations stratégiques définies. Il gère le budget marketing et met en marche les plans marketing.

La Direction des affaires juridiques

Sous l'autorité de la Direction Générale, la Direction des affaires juridiques s'engage à la protection des intérêts de la CEM sur le plan juridique.

Elle détienne deux services : le service juridique et contentieux et le service fiscalité.

- Le service juridique et contentieux : Comme son nom l'indique, il assure la légalité des fonctions exécuté par la CEM ; conseil et assiste la Direction Générale et les agences en matière juridique. Il bloque les comptes des Agents ayant commis un détournement de denier publics suite à la réception du télégramme prescrit par l'instruction 121-PRM/CAB. Il traite aussi et régularise les comptes présentant des avoirs négatifs provenant de malversations. Il veille au respect des textes législatifs et réglementaires.

- Le service de fiscalité est en charge de la déclaration fiscale et de régler le contentieux fiscal.

La Direction des relations avec la clientèle

La Direction des relations avec la clientèle veille à l'atteinte des objectifs commerciaux. Elle tente d'assurer la qualité de service au niveau de la clientèle et la performance de la mise en œuvre de la politique en matière commerciale. Elle possède cinq services : le service des produits épargne, le service des produits CAV et DAT, le service des produits prêts, centre de service clientèle Western Union et les agences qui accomplissent les missions chargées à cette direction. Il s'agit de :

- mettre en phase les objectifs commerciaux avec les objectifs globaux de l'entreprise et assurer la mise en œuvre des politiques commerciales de la CEM ;
- tenir compte de tableau de bord commercial ;
- être le premier responsable vis-à-vis de la clientèle ;
- Sensibiliser, informer et superviser l'exploitation au niveau des agences.

La Direction des opérations

La Direction des opérations a pour objectif de participer à l'amélioration de la qualité de service des opérations bancaires au niveau de la clientèle. Ainsi qu'à la mise à la disposition du réseau, des données fiables et disponibles à tout moment. Deux services sont en marche pour la réalisation de ces objectifs : Le service contrôle des opérations et le service contrôle et qualité des données. Ils contribuent à la réalisation des tâches destinées à cette direction.

De ce fait, la direction ont pour mission de : concevoir et établir le tableau de bord des opérations au niveau des agences et les autres points de vente. Assure l'exactitude des opérations liées aux métiers ainsi que' au bon fonctionnement du système de contrôle des opérations. Elle cherche aussi à piloter efficacement l'exploitation, étude de productivité des utilisateurs, coûts cachés et source d'improductivité, définir les principaux indicateurs d'exploitation.

Elle met à la disposition des agences une base de données exhaustive, fiable, aisée d'accès, facilement exploitable, disponible à des périodicités régulières. Elle l'identifie et analyse les besoins en termes de données. Il produit la typologie des anomalies de données.

La Direction du patrimoine et Logistique

La Direction des patrimoines et logistiques s'engage à assurer une gestion optimale des biens et patrimoine de l'Entreprise. Elle veille également à l'appui efficace et efficient du fonctionnement matériel de l'organisation et oriente la Direction Générale sur les décisions d'achats.

Les chefs des Services suivants sont sous sa subordination directe : le Service Approvisionnement et immobilisation, Logistique, Gros Travaux, Valorisation du Patrimoine et le Service Archives. Un certain nombre de tâches sont réalisés dans cette direction : la mise en œuvre de la politique et stratégie d'exécution du programme de travail de la direction ; le respect des normes des travaux de bâtiment et autre entretiens ; la gestion saine des immobilisations et du patrimoine foncier, immobilier ou encore l'orientation de la décision de la Direction Générale par rapport aux coûts et aux qualités des dépenses engagées.

La Direction des Ressources Humaines

Cette Direction est sous la supervision directe du Directeur Général et possède comme subordonnés directs le Chefs de Service Développement Ressource Humaine, le Chef de Service Administration du Personnel et le Chef de Service Social.

Elle a pour mission d'anticiper les politiques à adopter face aux changements et à la concurrence ; veiller à la cohérence et à la qualité des ressources au fur et à mesure des évolutions constatées. Elles assurent aussi l'amélioration des conditions de travail et le planning de formation efficace.

La mise en place d'un plan de gestion de carrière et la formalisation des cartographies des emplois de toutes les fiches de poste constituées font parties également des missions de la Direction.

La Direction Administrative et Financière

Elle subordonne les tâches des Services ci après : le Service Comptabilité, Trésorerie et Service Administration qui appliquent la stratégie définie par la Direction Générale en l'adaptant à son environnement local. Elles veillent à la régularité, la sincérité, l'exhaustivité des opérations comptables, à leur transcription fidèle dans les comptes jusqu'à leur conservation, et assurent le respect des procédures comptables en terme de risques opératoires ou techniques. Ces Services assurent et effectuent la production des états

financiers ainsi que les diagnostics opérationnels et financiers et choisissent les moyens de placement des excédents de trésorerie.

Enfin, elles régularisent les opérations avec les tiers tels que les fournisseurs, l'administration publique, banques.

La Direction Administrative et Financière garantit une « information » fiable et en assure sa cohérence et sa qualité ; constate et explique les écarts et les évolutions et répond aux besoins immédiats pour les trésoreries des agences. Elle utilise les capitaux d'une manière plus économique.

La Direction des Systèmes d'Informations

Cette direction concrétise la réalisation de la politique du système d'information défini dans le schéma Directeur. Elle propose auprès de la Directions Générale des moyens innovateurs (outils technologiques, technologies nouvelles), permettant l'optimisation des activités. Elle dispose de trois Services : le Services des Etudes et Développement des systèmes, le Service systèmes Réseaux et Maintenances et enfin le Service Sécurité Informatique et Développement Infrastructures Télécommunications.

Les tâches suivantes sont concrétisées dans cette fonction :

Manager et animer les équipes de la DSI de même que les ressources SI déconcentrées ; gérer le budget de la DSI avec le souci constant d'une réalisation au moindre coût ; élaborer les cahiers de charges et veiller aux respects des normes pour toutes prestations et services demandés. Piloter les ressources pour atteindre les résultats attendus et le soutien d'une politique de qualité, dans une préoccupation constatée de la relation-client. Superviser les relations avec la sous-traitance et organiser la communication autour des SI.

Direction du contrôle interne

Sous l'autorité de la Direction Générale, en tant qu'auditeur interne, il a pour mandat général de mettre en pratique de façon professionnelle et permanente le manuel d'audit interne. Elle exécute les missions d'audit interne conformément aux normes d'audit régissant la pratique professionnelle de l'Audit Interne et assister les Auditeurs externes dans le cadre de leur intervention. Assure la mise en pratique des recommandations des auditeurs externes, Recommander le cas échéant des mesures appropriés d'amélioration des procédures auditées permettant un fonctionnement efficient de la société.

Ses subordonnées directes sont l'Inspecteur Vérificateurs, le Service de l'Audit Interne Orienté Gestion, le Service de l'Audit Interne Orienté Métiers, le Service du Contrôle de Gestion.

Pour missions, elle effectue l'établissement de programme annuel d'audit et faire le rapport annuel sur le contrôle interne. D'autre part, elle rassemble et analyse les données pour détecter des commandes déficientes, l'effort reproduit, l'extravagance, la fraude ou l'infraction aux lois, aux règlements et aux politiques de gestion.

Elle gère et priorise les demandes (c'est-à-dire identifie les points de contrôle prioritaires, réagit en situation de crise, fournir des éléments de recadrage stratégique). Enfin, elle conclut la mission par des résultats de l'audit aux audités et les testes de recommandation et des rapports.

Après avoir pris connaissance de la CEM, nous allons poursuivre notre étude dans le chapitre suivant qui va relater les notions théoriques sur « la stratégie de communication en générale ».

CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES SUR LA STRATEGIE DE COMMUNICATION

Avant d'entamer l'analyse de l'existant, il est essentiel de posséder certaine notion concernant la stratégie de communication. Ainsi, dans ce deuxième chapitre nous allons voir en premier, ce qu'on entend par le marketing de service avant de parler de la communication d'entreprise.

SECTION I : Le marketing de service

Si la loi du marché veut que l'offre soit équivalente à la demande, ceci est rarement le cas ; au tout début, l'offre était inférieure à la demande, les entreprises n'éprouvaient aucune difficulté à écouler leur produit. Suite à des contributions de plusieurs chercheurs, augmentées par des variations des besoins ressentis par les consommateurs ainsi que des évolutions technologiques, l'offre est devenue largement supérieure à la demande d'où l'apparition du marketing.

Plusieurs auteurs ont leur point de vue respectif concernant leur définition du mot « Marketing ».

-DENNIS LINDON affirme que le marketing est un ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients⁵.

-YVES CHIROUZE : le marketing est un état d'esprit et des techniques permettant à une entreprise de conquérir le marché voir de le créer, de le conserver et de le développer. L'état d'esprit ou l'attitude marketing équivaux à se placer systématiquement du point de vue des consommateurs et à analyser constamment les besoins et les désirs de la clientèle de façon à s'y adapter plus efficacement que la concurrence⁶.

Le marketing de service peut être appliqué parce que les services ont une certaine spécificité, qu'il faut effectuer des marketings propres. Les services sont intangibles et immatériels.

1-1 Définition

Le marketing de service est une logique, une démarche, des services et des hommes des techniques contingentes.

⁵ Cours marketing 1^{ère} année gestion; Année Universitaire 2005/2006.

⁶ Cours marketing stratégique 4^{ème} année ; Année universitaire 2009/2010.

- Logique : parce qu'au début, la demande était supérieure à l'offre. Puis vers les années 70, il y a eu la concurrence et le logique marketing s'est apparu, ($O > D$) qui part des besoins de la clientèle.

- Démarche : parce que c'est un art, et une manière de rationaliser les ressources pour atteindre les objectifs fixés (c'est avoir beaucoup d'acheteur) donc il faut rationaliser les échanges avec les consommateurs.

Cette démarche est itérative, alors, il est capital de connaître et comprendre le marché ; ce qui implique : « l'étude de marché », par la suite la « prise de décision » et enfin passer à « l'action » qui est l'application du marketing mix.

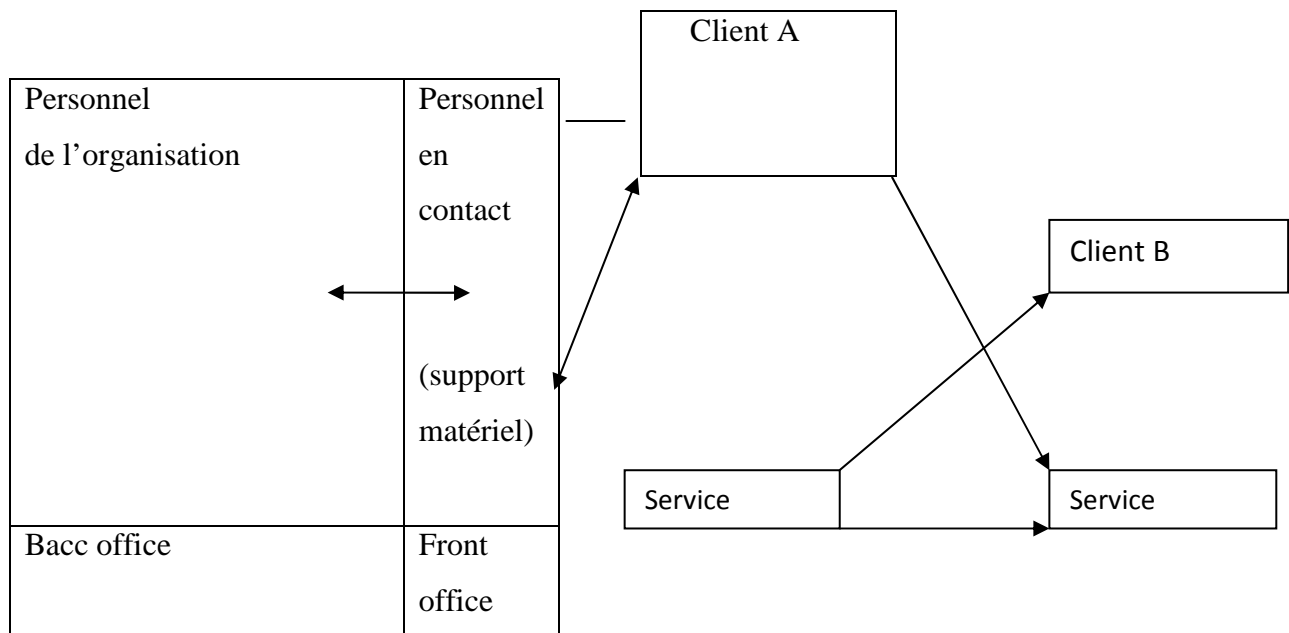
- Un service et des hommes : puisqu'il va y avoir des travaux à effectuer et des hommes pour le faire.

- Des techniques contingentes : ce sont des techniques qui peuvent être variés et changés du jour à lendemain en fonction du contexte.⁷

1-2 Le système de servuction (La production appliquée aux entreprises de services)

Le service est un système de servuction, il peut être schématisé comme suit.

Figure n° 02: LE SYSTEME DE SERVUCTION



Source : cours marketing de service troisième année ; Année universitaire 2008/2009.

⁷ Cours marketing de service troisième année ; Année universitaire 2008/2009.

Le service dépend de la participation des clients, donc il faut distinguer les deux clients. Il doit toujours y avoir une relation entre le back office et le front office, ainsi la qualité de service va dépendre du personnel de contact, du support matériel et de la participation du client.

SECTION II : La communication d'entreprise

Pour commencer, la communication n'est pas du marketing c'est une des composantes de marketing. Prétendre que faire du marketing sans communication risquerait pour une entreprise d'atteindre son but difficilement, car elle peut vendre un produit sans publicité mais pas sans communication⁸.

2-1 La politique de communication

Elaborer une stratégie de succès pour une entreprise consiste non seulement à étudier finement le marché pour réaliser une offre adaptée aux exigences des consommateurs, mais aussi à accompagner cette offre par un plan de communication judicieux.⁹

2-11 Définition

La communication marketing consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses publics en vue de modifier leurs niveau d'informations et ou leurs attitudes et par voie de conséquence leurs comportements.¹⁰ Pour une entreprise, la communication concerne l'ensemble des actions permettant de faire connaître ses produits, ses services et l'image qu'elle veut donner d'elle-même.¹¹

Communiquer c'est émettre des informations pour obtenir de la cible visée, une modification de comportement ou attitude. Cette modification de comportement souhaitée peut se classer selon trois catégories :

- Faire connaître c'est-à-dire informer, cognitif.
- Faire aimer c'est-à-dire mode affectif, affectif.
- Faire agir c'est-à-dire acte d'achat, conatif.

⁸ Cours marketing 1^{ère} année gestion ; Année universitaire 2005/2006.

⁹ Jean pierre farganel ; créateurs d'entreprises votre stratégie en marketing édition 1990

¹⁰ Cours marketing stratégique 4^{ème} année ; Année universitaire 2009/2010.

¹¹ Cours marketing 1^{ère} année gestion ; Année universitaire 2005/2006.

2-12 objectifs¹²

L'objectif général de la communication est de créer les conditions favorables à l'achat des produits ou services proposés par l'entreprise. Trois grands types d'objectifs sont susceptibles d'être assignés à une action de communication.

- La première se réfère à la Notoriété (connaissance) : C'est à dire informer sur un produit, un service (existence, caractéristique,...) sur une marque, une entreprise ou encore sur une action particulière (promotion par exemple).
- Le second c'est se concentrer sur l'image (provoquer l'attitude) : C'est-à-dire construire ou développer une image positive d'une marque de service ou de produit en jouant sur les attitudes ou les sentiments.
- Et enfin c'est l'action : C'est-à-dire attirer le consommateur vers le produit en poussant à agir : par exemple essayer le produit, s'informer sur le produit, acheter le produit...

2-2 Les différents types de communication¹³

La communication peut emprunter différents canaux : les canaux contrôlables par l'entreprise et les canaux incontrôlables par l'entreprise.

2-21 Les canaux contrôlables par l'entreprise

Peuvent être perçus en deux : la communication personnelle d'entreprise et la communication impersonnelle d'entreprise.

A. La communication personnelle d'entreprise

C'est le contact direct de l'entreprise avec son environnement ou consommateur. Elle essaie de se faire connaître par ses propres moyens pour obtenir le good Will c'est-à-dire le bien vue de l'entreprise vis-à-vis de presse, des autres sociétés : perpétrer du sponsoring, du mécénat, participer à des événements, foires, salons, congrès...etc. La force de vente qui est le premier canal de communication de la firme ; les relations publiques qui n'ont pas exactement pour objectif immédiat d'un accroissement de vente mais elle vise plutôt à promouvoir une image de marque favorable de l'entreprise dans le but d'un développement de son activité à terme. Elles peuvent couvrir des formes diverses : publication de prestige, visite d'usine, colloques, participation à des organisations officielles ...

¹² Cours marketing 1^{ère} année gestion ; Année Universitaire 2005/2006.

¹³ Cours marketing 1^{ère} année gestion ; Année Universitaire 2005/2006 et Cours marketing stratégique 4^{ème} année gestion ; Année Universitaire 2010/2011.

B .La communication impersonnelle d'entreprise

Il s'agit de ne pas s'adresser à un individu ou une catégorie de personne mais simplement à l'aide de la publicité.

La publicité est un des vecteurs importants, avec la force de vente, de cette notoriété et de cette image. Il existe deux types de publicités : la publicité média et la publicité hors média ;

- **La publicité média :**

Elle s'élabore à l'aide des grands médias comme télévision, radio, presse... mais peut se saisir sous quelques aspects :

- La pub produit : accès sur le produit de l'entreprise (ou une gamme de produit) dont l'objectif est l'incitation à l'achat.
- La pub institutionnelle : accès sur l'activité dont l'objectif est la promotion de l'image de la firme et par voie de conséquence de l'image de ses produits
- La pub collective : accès sur une activité ou un produit générique dont l'objectif est de pour voir l'ensemble des entreprises (organisation) d'un secteur donné.

- **La publicité hors média:**

Consiste à promouvoir les produits de la société en s'adressant directement aux cibles de la communication. Elle peut prendre les formes suivantes :

1) Le mailing ou publipostage

A partir d'un fichier de personne ou d'entreprise, l'entreprise adresse à toute (ou à un ensemble d'entre elles) une documentation sur ses produits ou services telle que le catalogues, lettres plus ou moins personnalisés, dépliants...C'est un vecteur de communication essentiel pour les entreprises de vente par correspondance.

2) La distribution d'imprimé sans adresse

Ce sont des prospectus, des catalogues, et des dépliants,... qui sont distribués systématiquement (par la poste ou par une entreprise privée) dans les boîtes aux lettres d'une zone donnée.

3) Le phoning ou démarchage téléphonique

Les prospectes sont constatés par téléphone, par l'entreprise désireux de faire connaître ses produits.

4) Le démarchage à domicile

C'est par le contact directe à domicile du prospecte entre celui-ci et le vendeur que l'entreprise cherche à créer les conditions favorables à l'achat de ses services ou produits.

5) L'utilisation du réseau internet

Autre moyen de communication directe informant le prospecte sur l'entreprise et ses produits.

6) La promotion des ventes

Par rapport à la publicité média, la promotion des ventes présente trois différences essentielles :

- Elle pousse le produit vers l'acheteur ACTION PUSH contrairement à la publicité média qui tire le consommateur vers le produit ACTION PULL.
- Son message est taxé sur un avantage lié à l'achat (réductions par exemple) alors qu'en générale, le message de la publicité média est de porter plus générale.
- Son action est ponctuelle alors que la publicité a des retombés plus ou moins persistants.

7) Le merchandising

Le merchandising ou le marchandisage est aussi une forme de communication dans l'acceptation la plus large de terme merchandising. Il faut particulariser, le merchandising de producteur qui correspond aux actions menées en amont pour promouvoir le produit par son aspect esthétique et par son conditionnement de celui du merchandising du distributeur. Ce dernier correspond aux actions menées sur le point de vente pour mettre en valeur le produit publicité sur le lieu de vente (PLV), gestion de linéaire.

2-22 Les canaux incontrôlables par l'entreprise

Les canaux incontrôlables par l'entreprise ne sont pas groupés aux soucis de l'entreprise, ceux-ci sont administrés par les clients mêmes de l'entité tout comme : la publication des articles de presse ou d'association de consommateur, la bouche à oreille, les rumeurs...

2-3 Le plan de communication

Tout d'abord, la communication, c'est émettre un message à des destinataires et que les destinataires le comprennent et si possible s'en prennent. Afin de la réaliser, il faut élaborer des plans, des stratégies de communication.

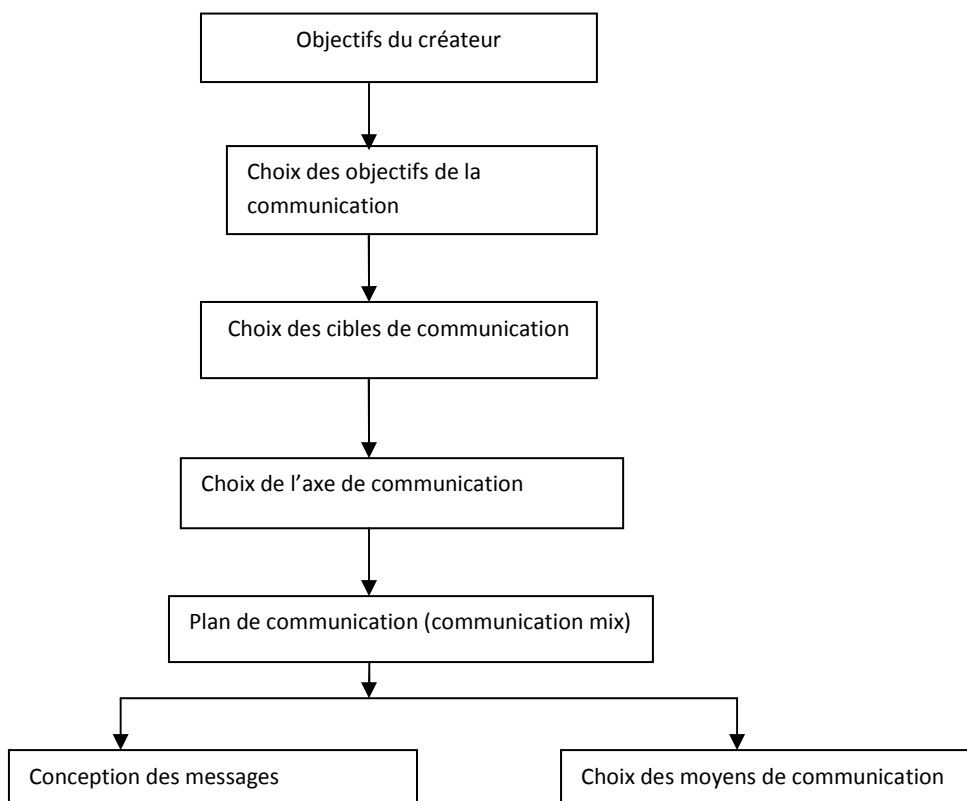
2-31 Définition

Une stratégie ou plan de communication est un ensemble de réflexions, de choix et de décisions visant à définir : les objectifs d'un investissement en communication, le budget, les canaux devant drainer les messages communicants selon les cibles à toucher.

2-32 Conception d'un plan de communication¹⁴

Une stratégie de communication s'avère nécessaire chaque fois que l'entreprise communique avec le public. Il est utile de prévoir une stratégie globale pour toutes les communications pour ensuite préparer des mini plans pour des projets concrets. La conception d'un plan de communication peut être schématisée comme suit :

Figure n° 03 : CONCEPTION DU PLAN DE COMMUNICATION



Source : JEAN PIERRE FARGANEL ; créateurs d'entreprise votre stratégie marketing édition 1990.

¹⁴ JEAN PIERRE FARGANEL ; créateurs d'entreprise votre stratégie marketing édition 1990.

2-4 Démarche d'élaboration d'une technique de communication¹⁵

Après avoir bien accompli le plan, il est tenu de mettre ensuite, le cap vers la mise en œuvre d'une technique bien adaptée et efficace.

La démarche d'une technique de communication doit commencer par un contact direct du responsable qui s'occupe du marketing de l'entreprise et de l'agence qui va collaborer avec elle. Que ce soit pour des communications institutionnelles ou événementielles ou des actions publicitaires. Prenons le cas d'une technique publicitaire.

2-41 Le BRIEF AGENCE

L'acte se débute par le BRIEF AGENCE, c'est le choix de l'agence et les relations avec elle. Cette première étape est un acte par lequel le responsable marketing de l'entreprise se met en contact avec l'agence pour une élaboration d'une campagne publicitaire. Ce responsable va exposer à l'agence ce qu'il attend sur la campagne, sur son marché, les concurrents, les consommateurs.

Le Brief agence est donc un document qui stipule, les caractéristiques du produit, l'image que l'on veut créer de celui-ci, les cibles, les objectifs et contraintes des campagnes à mener.

2-42 ELABORATION DES MESSAGES PUBLICITAIRES ou COPY STRATEGIE

Après avoir bien écouté et enregistré les besoins pressentis par la firme, l'agence réalise les messages publicitaires. La copy stratégie représente le choix de contenu et la présentation des messages. Pour son élaboration, 3 étapes doivent être suivies : Le plan de travail créatif, la Création, et enfin l'exécution ou production.

✓ Le Plan de Travail Créatif ou PTC

Premièrement, il y a le Plan de travail créatif ou PTC, c'est un document qui présente de manière profonde le contenu de future campagne publicitaire que l'entité espère exploiter. Pour l'annonceur, il peut assurer l'accord de la campagne publicitaire et celui de la stratégie marketing d'ensemble.

Le PTC définit de prime **les faits principaux** ; c'est-à-dire, le choix fait par l'agence de ce qui est primordial pour orienter le travail tout en tenant compte du désir de

¹⁵ Cours marketing stratégique 4^{ème} année gestion ; Année Universitaire 2010/2011.

l'entreprise. Par la suite, il faut voir **le problème à résoudre** tout en tenant compte de **l'objectif de la publicité** ; le quatrième composant du PTC est la **stratégie créative** celle-ci contient les messages à transmettre en se rendant compte des promesses destinées aux clients, des cibles, des concurrents et les supports de promesse. Pour terminer, il faut se rendre compte des **instructions et des contraintes si nécessaires**.

✓ **La Création**

Après avoir élaboré le Plan de travail créatif, il faut passer ensuite dans la phase **création**. C'est de loin la phase la plus importante en publicité, celle qui conditionne l'efficacité de tout le processus : à budget égal, l'impact d'une campagne peut varier littéralement de 1 à 100. C'est le fait de concevoir de manière plus pratique les futures annonces publicitaires.

Pour être efficace une annonce doit communiquer le concept d'évocation avec forme et rapidité.

✓ **L'exécution ou Production**

Cette dernière étape est la réalisation de toute opération les scénarios, musique... et pour terminer, il est convenable de tester les actions, c'est le pré-testing.

Le pré-testing consiste à tester les annonces avant leur diffusion. Le contrôle peut avoir lieu avant la campagne.

Le travail est de montrer le travail à un échantillon représentatif de la cible et mesurer à l'aide d'un questionnaire la valeur d'attention du message, sa compréhension, son intérêt, sa crédibilité, la mémorisation des différentes parties du message et enfin l'incitation à l'achat.

Son objectif est de déceler à temps des imperfections des créations et éventuellement de choisir entre différentes propositions de maquette publicitaire.

2-43 CHOIX DES CANAUX PUBLICITAIRES ou MEDIA PLANNING

Afin d'atteindre l'objectif bien défini, il faut bien choisir les médias et les supports adéquats. Or, pour pouvoir approcher à ce choix, il faut bien se tenir compte de trois indications à respecter :

✓ **La Cible visée :**

La première est de se rendre compte de la cible visée de manière à pouvoir choisir les canaux le mieux adapté à celui-ci. La cible visée devrait être l'ensemble des publics auxquels l'entité va transmettre le message.

✓ **Message à transmettre :**

Par la suite, le choix affecte aussi la nature des messages à transmettre car il faut bien comprendre que tous les canaux de communication ne se prêtent pas également à la transmission de tous les types de messages.

✓ **Le budget publicitaire :**

Le budget porte aussi une place très importante car elle peut limiter toute type d'action, il faut que l'action choisi soit conforme au montant nécessaire. Les supports les plus importants sont ceux qui, au moindre coût, assure une bonne couverture de la cible de communication ainsi qu'une transmission correcte du message.

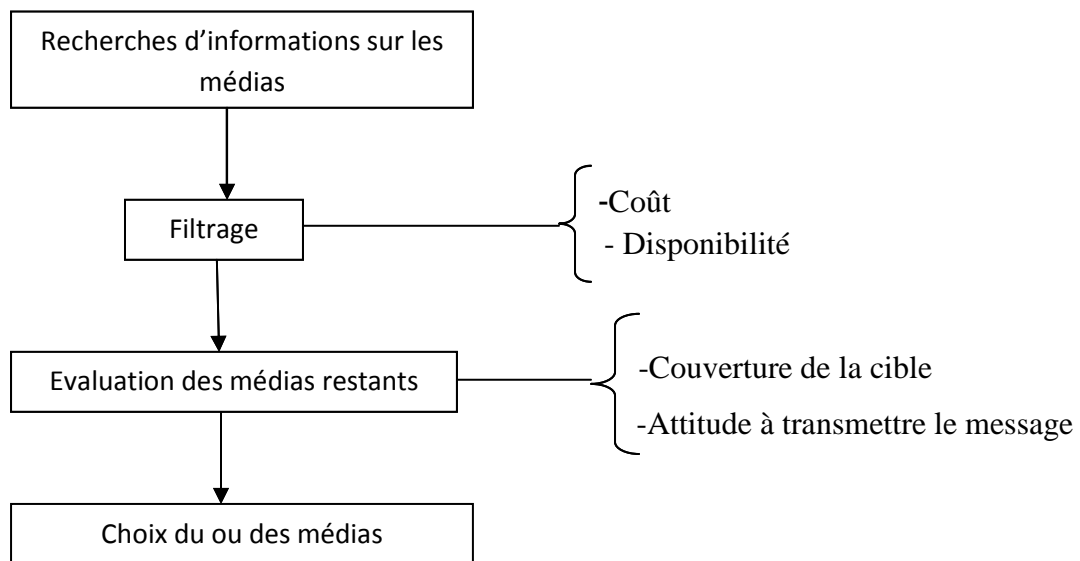
Dans la pratique le budget publicitaire est défini :

- par rapport à la concurrence sur les marchés relativement stables. Il existe une relation entre le marché et la publicité. La publicité des autres entraîne la publicité des autres ;
- en pourcentage des ventes. C'est une méthode simple mais discutable (si on prévoit une recension, le budget va être révisé à la baisse alors que le contrainte a été peut être nécessaire). De plus, les actions publicitaires n'ont pas d'impact qu'à partir d'un certain planché et connaissance des rendements décroissants au-delà de certain seuil.
- en fonction des objectifs. Il faut déterminer les objectifs publicitaires, s'attendre et les coûts correspondants aux moyens nécessaires. Si le budget global est compatible avec les contraintes et les objectifs financiers de l'entreprise, il est retenu.

Enfin, Il vaut mieux éviter de considérer la publicité comme une dépense plus ou moins somptuaire, et la traiter comme un investissement à moyens terme.

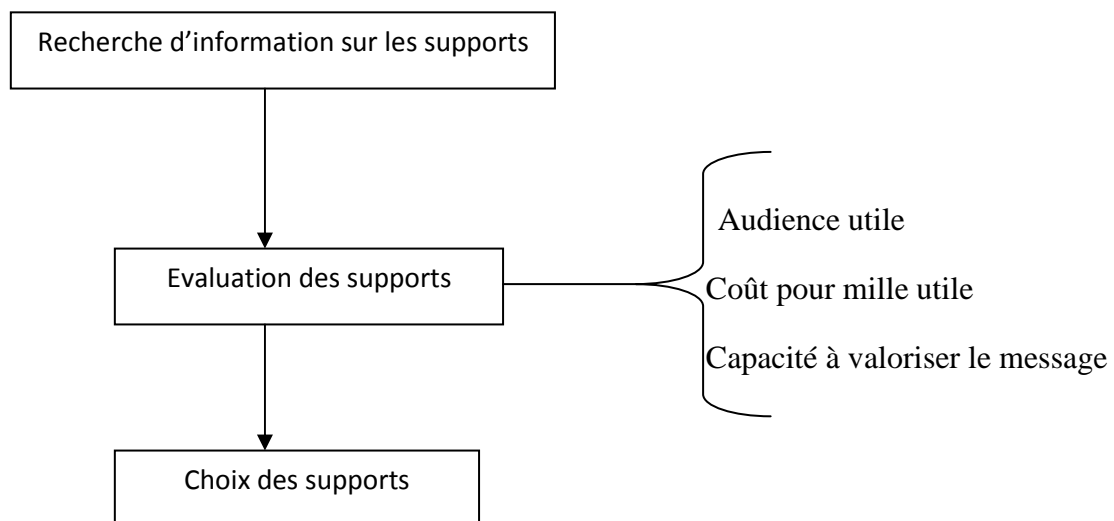
Les figures suivantes vont décrire la façon pour sélectionner les médias ainsi que les supports.

Figure n°04 : SELECTION DES MEDIAS



Source : JEAN PIERRE FARGANEL ; créateurs d'entreprise votre stratégie marketing édition 1990.

Figure n°05 : SELECTION DES SUPPORTS



Source : JEAN PIERRE FARGANEL ; créateurs d'entreprise votre stratégie marketing édition 1990.

Durant cette période marquée par l'évolution technologique et l'accroissement sans cesse des besoins des consommateurs, une entreprise ne peut vendre ses produits sans faire de la communication. Celle-ci va lui permettre d'atteindre ses objectifs si sa qualité se mesure par le degré de compréhension du destinataire et, dans la communication de masse, par le degré de compréhension de l'ensemble des destinataires.

La première partie de notre devoir nous a montré de façon plus claire l'identité de la CEM, depuis son existence jusqu'à ce jour. Elle nous a aussi permis d'approfondir notre savoir sur la stratégie de communication surtout sur le marketing de service et la communication d'entreprise.

Quant à la deuxième partie de notre recherche, elle s'enchaînera avec le cas existant concernant la stratégie de communication de la CEM, le diagnostic sur l'environnement interne et externe de la CEM afin de déceler les forces et faiblesses ainsi que les menaces et opportunités, et enfin les problèmes rencontrés par cette dernière.

PARTIE II : IDENTIFICATION DES PROBLÈMES

De nos jours la conception de stratégie de communication efficace se fait selon une démarche alliant rigueur, professionnalisme, travail d'équipe, participation et créativité. La deuxième partie de nos études va se diviser en trois chapitres :

- Le premier va décrire les problèmes liés à la stratégie de communication de la CEM
- Le second va exposer les problèmes liés à l'efficacité et l'efficience de la communication.
- Le troisième va définir le positionnement de la CEM par rapport à son environnement.

CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE LA CEM

Pour commencer, nous allons décrire dans un premier chapitre, la stratégie de communication actuelle de la CEM. Par la suite, nous exposerons les problèmes rattachés à l'objectif et au plan de communication, ainsi que les problèmes liés aux techniques de communication.

SECTION I : La stratégie de communication actuelle¹⁶

Cette section va nous montrer la stratégie de communication actuelle de la CEM, ainsi elle va définir ses objectifs de communication, son plan de communication et aussi ses différents types de communications.

1-1 Objectifs de la communication de la CEM

La communication de la CEM vise un objectif ambitieux vis-à-vis de son image : celui de se transformer en « un établissement bancaire ». Pour cela, la CEM essaie de maintenir primordialement son identité Institutionnelle en tant que « caisse d'épargne » qui maintient l'importance du développement social et économique du pays.

Par la suite, elle exploite une image de marque qui fait noter la modernité de sa valeur, mais respectant en même temps ce qui est traditionnelle.

D'autre part, la CEM participe activement au développement du pays par le maintien ainsi que le renforcement de son rôle en tant qu'Institution financière accessible à toutes catégories de populations.

Vu qu'elle cherche à renouveler son statut ou image en tant qu'établissement bancaire, elle se réfère plus sur la communication institutionnelle qu'opérationnelle. Ainsi, l'amélioration de la qualité des supports de communication et du système d'information lui est capitale.

1-2 Le plan de communication de la CEM

Avant toute action communicative, et pour chaque type de communication Institutionnelle ou produit, un plan de communication est établi. Il lui est nécessaire de se

¹⁶ Direction des études et marketing CEM.

référer à la mission de l'entité qui est à « vocation sociale et communautaire » ; ce qui explique : que toute action doit suivre cette coutume.

Tout travail doit suivre le plan de base, ainsi le plan de communication de la CEM se divise en 4 étapes indissociables : une phase de préparation ; une autre de lancement, une troisième phase destinée au contrôle et suivi ainsi qu'une dernière qui reflète les impacts et mesure à prendre.

1-21 Phase préparatoire

La phase préparatoire comme son nom l'indique, sert à préparer préalablement toute opération communicative. Cette dernière s'effectue 6 mois à l'avance, et doit être opérationnelle un mois avant sa phase de lancement.

Il s'agit de décider en premier lieu du choix de média à utiliser selon le thème (par exemple lancement de marque ou lancement d'une image) ; en second lieu, d'élaborer le plan de média ; ensuite de choisir les autres initiatives tels que les supports et aussi exécution de budget prévisionnel.

Pour la CEM, le budget prévisionnel destiné à la communication se répartit en deux catégories : pour son propre compte et celui de l'Western Union.

1-22 Phase de lancement

Un mois après la phase préparatoire, débute la phase de lancement qui est l'action opératoire de la communication. La CEM lance un appel d'offre à l'attention de la presse en vue de l'élaboration des brochures, dépliants, affichages, prospectus, cadeaux ...

1-23 Phase de suivi et contrôle

Cette troisième phase est essentielle car elle permet à la CEM de vérifier si les actions sont conformes aux attentes de l'entité telle que le nombre de parution de message, la qualité et la taille pour les dépliants ou brochures...

1-24 Impact et mesure

Après la phase de suivi et contrôle, la CEM évalue les impacts obtenus vis-à-vis des démarches entreprises. Il s'agit de connaître si le but est atteint, si les messages sont parvenus.

Par la suite, il faut prendre des mesures selon les résultats obtenus; si le résultat est satisfaisant la CEM à le choix de continuer le travail déjà exécuté ou bien dans le cas contraire, prendre toutes autres mesures: réviser ses objectifs ou employer d'autres techniques de communication.

1-3 Les différents types de communication

La CEM pratique deux types de communication à savoir : la communication interne et la communication externe.

1-31 La communication interne

La communication interne de la CEM consiste à transmettre des messages, des informations à l'intérieur même de l'entreprise. Les informations peuvent émaner du dirigeant vers les salariés c'est-à-dire des informations verticales ou des salariés vers les dirigeants c'est-à-dire les informations horizontales ; mais en somme, le but est de créer un bon climat social. Ainsi, la CEM exploite comme flux de communication interne : les réunions de personnels, circulaires, e-mail, intranet, les bulletins de liaison et la téléphonie.

Par ailleurs, conscient de l'importance de l'évolution technologique, la CEM s'est adaptée à l'utilisation d'un réseau appelé « backbone » ou fibre optique qui permet de faciliter la circulation des informations et de la rendre plus exhaustive et fluide. Ce réseau facilite le contact en temps et moment voulu et ceux pour un coût réduit, non seulement entre le siège et ses agences mais aussi à son environnement externe.

Par la suite, la CEM vient juste de se procurer un logiciel spécifique dans le domaine bancaire qui ne sera pas mise en exécution que dans un avenir proche. Ce logiciel appelé CGB va permettre à la CEM d'effectuer toutes opérations bancaires et les comptabilités bancaires.

1-32 La communication marketing

Sur le plan marketing, la CEM pratique la communication institutionnelle et la communication sur ses produits. Ce qu'elle désire, c'est de donner naissance à une nouvelle image auprès du public. A cet effet, pour l'accomplissement de cet acte marketing, la CEM utilise des campagnes : médias et hors média.

A. Les campagnes médiatiques

En ce qui concerne le média, la CEM fait appel à la « presse » pour faire prospérer son Institution, et instaurer de nouvelle image. Son but est de faire part aux publics de son existence via des messages informatifs.

La presse lui sert également de support pour l'annonce d'une ouverture ou fermeture d'une agence.

En ce qui concerne ses produits, la CEM n'effectue aucune campagne médiatique. Elle se concentre plus sur sa préparation aux changements de procédure organisationnelle, juridique et technologique.

B. Les campagnes hors média

Sur le plan hors média, premièrement la communication de la CEM est basée sur la visibilité. Au niveau interne « INDOOR », elle reflète un nouveau look et pratique de merchandising dans certaines agences ; de l'extérieur, « OUTDOOR » elle rénove leur logos, leur panneau, ainsi que leur enseigne.

Deuxièmement, elle procède à quelque campagne marketing comme la fidélisation de la clientèle. Dans cet aspect, la CEM distribue des cadeaux publicitaires pour ses clients fidèles, des calendriers pour chaque nouvel an, des stylos, des tee-shirts, casquettes...

Elle opère également des nouveaux plans d'actions commerciales événementielles par agence comme l'organisation des tournois sportifs, des nouvelles festivités...

Pour terminer, la CEM adapte quelque plan d'action commercial : la promotion d'un produit par l'intermédiaire de brochure, flyers, dépliants.

SECTION II : Problèmes rattachés à l'objectif et plan de communication

Les problèmes rattachés à l'objectif et le plan de communication peuvent être perçus sous deux aspects : la définition implicite des objectifs de communication et la carence de contenu de plan de communication.

2-1 Définition implicite des objectifs de communication

Vu les objectifs de communication de la CEM relatés précédemment, il semble que les objectifs définis sont très vagues. Aussi, le responsable doit percevoir le plus clairement

possible ce que la CEM désire vraiment.

Après notre étude nous avons pu remarquer la raison de cette définition implicite des objectifs de communication : la première est l'absence de formulation de manière plus précise et opératoire des objectifs, deuxièmement l'objectif définis est insuffisant.

2-11 Absence de formulation de manière plus précise et opératoire des objectifs

Dans le logique marketing, toute stratégie menée dans l'entreprise, commence préalablement par la définition des objectifs. Les objectifs assignés à une stratégie globale de marketing sont parfois formulés d'une manière uniquement verbale et qualitative dans des termes tels que « Accroître au maximum les profits » ou « Accroître le chiffre d'affaires et la part de marché ».

Dans la mesure possible les objectifs devraient être formulés de manière plus précise et opératoire tout en les hiérarchisant. Afin de pouvoir définir plusieurs suppositions des stratégies possibles et conformes aux objectifs. De sorte que tout travail sera ensuite couramment réalisable.

L'objectif de la communication est de créer des conditions favorables à l'achat de produit ou services proposés par l'entreprise ainsi qu'attirer des nouveaux clients. D'où, il s'accumule sur trois rubriques : « la notoriété, la visibilité, et le changement des comportements ou attitudes ». Ici la CEM se concentre trop sur l'amélioration de son image sans considérer les cibles, les services offerts, les modifications des attitudes des clients. Par conséquent, nous ne pouvons pas ressentir la valeur de chaque objectif. Donc, les stratégies envisagées à la suite risqueront de ne pas être non seulement susceptibles d'atteindre les objectifs visés, mais aussi à court terme. Dans ces conditions, nous aurons du mal par la suite à les réaliser et nous ne pourrions pas ultérieurement modifier les objectifs définis auparavant.

2-12 Insuffisance des objectifs définis

Pour guider une action publicitaire, les objectifs assignés devraient tenir compte des cibles visées, le développement d'une image positive des services ou produits offerts et la modification des attitudes de ces cibles.

Les objectifs de communication adaptés par la CEM semblent être insuffisants en terme de cible, notoriété, ainsi que la provocation des attitudes des clients envers les offres.

La notoriété occupe une place importante dans le sens de communication car elle désigne le fait d'être connu par un large public et qu'un individu saisit la présence d'une marque.

L'image, elle, a un caractère qualitatif. Un produit peut avoir une forte notoriété et une très mauvaise image.

L'agissement de la CEM sur la notoriété est momentané surtout par rapport aux offres. Par conséquence, la CEM n'arrive pas à valoriser la représentation d'un certain produit, pourtant il en existe pas mal qui sont susceptibles d'être affiché ; c'est l'une des raisons qui prouve l'insuffisance des objectifs définis, d'où ils devraient être augmentés.

La détermination des cibles de communication doit être suivie selon l'objectif défini mais aussi, les critères reconnus ou exigés comme leur situation géographique, leur style de vie, ses habitudes et ses attitudes. Le but est que les messages doivent aboutir vers le cœur des cibles visées.

La CEM a désigné comme cible toutes catégories de personne, alors qu'elle se contente seulement de la Presse comme moyen de diffusion des informations. Par conséquent, toutes les cibles ne sont pas atteintes et la segmentation est réduite car seuls ceux qui seront susceptible de procurer les journaux auront l'occasion d'apercevoir les notifications. Nous appelons donc le responsable à mieux additionner son objectif tout en considérant leur cible. La raison d'être d'une élaboration d'une campagne publicitaire est non seulement de vendre les produits ou services mais surtout de provoquer une attitude à long terme de l'individu vis-à-vis de l'offre.

La définition implicite des objectifs de communication implique des conséquences sur l'élaboration de campagne publicitaire mais également sur le contrôle des résultats.

2-13 Elaboration de campagne publicitaire incomplète

Avant de réaliser une campagne publicitaire, une entité doit déjà avoir décrit de manière explicite son objectif. Pour un objectif qui est incertain, comme celui de la CEM, il lui sera difficile de réaliser de manière convenable la suite des opérations. Par contre, elle pourrait envisagée de continuer les faits mais ces derniers pourraient être banals, d'où la démarche d'élaboration de technique de communication sera incomplète. Par conséquent, les messages que la CEM veut évoquer, risqueront de ne pas toucher les cibles et les résultats attendus craignent de ne pas être découverts.

L'insuffisance affecte surtout le budget de communication car définir formellement l'objectif de la publicité est un des trois éléments pour définir le budget publicitaire. Ainsi, un objectif confus affecte la fixation et répartition des budgets de communication. L'identification très nette des résultats attendus permet d'analyser simplement les ressources et les moyens d'action dont il faudra tenir compte.

La fixation du budget de communication et de promotion sont liées étroitement à la répartition de ce budget aux différentes actions marketing relatives à la communication et à la promotion. Alors, comme les objectifs ne sont pas précis, il nous paraît impossible d'apprécier le budget réel affecté à tel ou tel moyen de communication et de promotion. Ceci est justifié, car c'est l'objectif qui guidera un responsable à attribuer telle valeur à un moyen de communication compte tenu des choix complexes à la prise de décision comme la sélection des médias et des supports.

2-14 Incapacité de contrôler les résultats de communication

La définition implicite des objectifs ne permet pas de mesurer les résultats attendus d'une campagne publicitaire. Ces derniers dépendent d'un objectif net et explicite. Une bonne confirmation des cibles visées permet au responsable d'accéder à la fin d'une préparation d'une campagne publicitaire, d'effectuer simplement ses moyens de contrôle en ce qui concerne les messages et les résultats attendus. En conséquence, la non détermination des cibles de la CEM va entraîner l'incapacité de contrôler les résultats de communication.

D'une part, il y a l'absence de pré-test pour les annonces, le pré-test qui recueille les opinions appartenant à la cible visée avant le lancement des messages. L'inexistence de pré-testing avant la diffusion effective d'une annonce empêche l'évaluation de l'esprit de la campagne en termes d'attention, d'intérêt et de désir. Or, la CEM ne cherche pas l'opinion d'un échantillon de la cible visée ; elle n'effectue pas de pré-testing lorsqu'elle fait une campagne publicitaire alors que la considération des avis d'une partie de la cible face à une information devrait être mise en valeur. Le non accomplissement de cette action portera atteinte aux valeurs de réussite d'une campagne et l'annonce risquera de ne pas atteindre le total de la cible visée ainsi que l'effet des messages diffusés ne pourra pas rester à long terme auprès des auditeurs.

D'autre part, il y a aussi l'impossibilité de post-test qui est l'évaluation à postériori des campagnes. Vu que l'objectif est confus, la CEM ne peut incontestablement pas éclairer ses cibles. L'inattention des cibles ne permettra pas à la CEM de connaître d'abord les impacts et les résultats de sa communication, ensuite elle ne pourra pas savoir si les campagnes

lancées sont vraiment perçues par les clients visés ou non. Cela ne va pas aussi lui permettre de connaître si les actions entreprises vont atteindre l'objectif défini au préalable.

L'incapacité de contrôler les résultats de communication empêchera la CEM d'analyser par la suite une meilleure stratégie de communication soit pour consolider les démarches déjà adoptée soit pour atteindre un objectif plus agissant qu'auparavant.

2-2 Carence de contenu de plan de communication

Un plan de communication est un domaine tellement vaste, et un outil devenu tellement complexe, qu'il a tendance à vivre un développement autonome vis-à-vis du marketing. Il est nécessaire et bon de maîtriser le mécanisme car il est essentiel qu'il s'intègre pleinement à la démarche marketing.

Avant de traiter les différents éléments de plan de communication, il faut distinguer parmi ses objets, ce qui conditionne des stratégies, des moyens et des messages de plus en plus variés. La communication commerciale peut être centrée en effet sur le produit, sur la marque, sur le groupe ; il faut donc une communication spécifique pour chacun de ces stades.

Le plan de communication établi par la CEM, ne respecte pas certaine démarche nécessaire, c'est pourquoi nous avons enregistré les différentes raisons pour laquelle il y a cette carence sur le contenu de plan de communication, ce qui se traduit par la non identification des cibles de communication ainsi que l'insuffisance de la liste des opérations prévues.

2-21 Non identification des cibles de communication

Par cible de communication, nous entendons ici les catégories de personne envers lesquelles seront menées les différentes actions de communication.

Les cibles de communication ne se confondent pas nécessairement avec le segment de clientèle ou cibles commerciale identifiées lors de l'étude de marché.

La CEM ne met pas en valeur la spécification des cibles de communication dans son plan de communication et se contente seulement des cibles de l'entreprise ; pourtant l'identification des cibles constituent l'élément vital d'une stratégie de communication.

Les cibles de communication devraient être plus restreintes, peu investies par les concurrents et bien choisies pour assurer une efficacité nettement supérieures. Une mauvaise analyse du marché et des déterminants du comportement d'achat sont susceptibles

d'entraîner un choix erroné en matière de cible, faute d'analyse qui fera perdre à la campagne de communication une grande partie de son efficacité.

Le mal identification ou non identification de ces cibles représente la principale erreur de la CEM.

2-22 Insuffisance de la liste des opérations prévues

Le plan de communication de la CEM ne saisit pas les objectifs visés, auxquels elle va essayer d'établir un plan d'action efficace.

La liste d'opération prévue par la CEM est insuffisante pour donner à la planification une fonction de base de gestion marketing comme fixation des objectifs chiffrés, développement des stratégies et des tactiques, mise en œuvre des contrôles efficaces des résultats.

Toutes les procédures devraient être réactualisées à compter des objectifs définis, des cibles de communication jusqu'aux moyens de contrôle.

Ainsi, la carence sur le contenu de plan de communication risquera d'entraîner une conséquence sur l'efficacité des campagnes adaptées.

2-23 Non efficacité des campagnes adaptées

Le choix de l'axe de communication dépend des objectifs de communication, des cibles de communication. La non-conformité de ces derniers va engendrer le mauvais choix des campagnes adaptées.

Les techniques consacrées seront mal faites et pas du tout conforme à la réalité. Par conséquent, les résultats attendus risquent de ne pas être atteints. Les messages ne parviennent pas aux destinataires, cela va aussi affecter les stratégies pour les prochaines années. Les efforts déployés seront gaspillés et les budgets seront mal définis.

SECTION III : Problèmes liés aux techniques de communication adaptées

Les problèmes liés aux techniques de communication adaptées par la CEM peuvent être disséqués en deux : la limitation de techniques adaptées sur le plan médiatique et l'insuffisance des canaux de communication.

3-1 Limitation des Techniques adaptées sur la publicité

Le choix d'un média est une décision délicate : les médias fonctionnent différemment les uns des autres et leur comparaison sont difficiles. La publicité médiatique se détermine à partir des objectifs, des cibles correspondantes aux publics qui doivent être touchées : soit parce que l'entreprise estime qu'elle réagira rapidement (c'est la cible) soit parce qu'elle devrait le faire plus tard (c'est la cible élargie) soit parce qu'elle constitue une force de prescription (cible intermédiaire).

Après notre recherche, la technique de communication sur le plan média de la CEM semble être limitée parce que : la CEM ne fait aucune publicité médiatique, elle ne cherche pas non plus des nouveaux clients et encore moins, des nouveaux produits.

3-11 Aucun ajustement de publicité médiatique

Un média, est un ensemble de supports utilisant les mêmes modes de communication. D'après Alain Ollivier et Renaud de Maricourt dans le livre pratique du marketing en Afrique : « le but premier de la publicité est de communiquer, faire connaître le produit et modifier les attitudes à son égard, le parer d'un halo flatteur, d'une image favorable, et en donner envie ; l'acte d'achat viendra ensuite seulement. »

La publicité peut représenter les effets suivantes : L'Attention, l'Intérêt, le Désir et enfin l'Action ; ce qui n'affectera pas la CEM car elle ne construit aucune publicité médiatique. Par contre, elle utilise quand même la presse. Par cet acte, la CEM espère encore faire connaître aux publics son existence c'est-à-dire faire savoir indirectement que la CEM est toujours active ; ce qui ne pourrait pas être totalement faisable bien que la presse puisse offrir certains avantages sur les frais fixes, la rapidité de mise en place, et la possibilité de test. Par contre, elle n'a pas le meilleur moyen plus adapté pour pouvoir toucher la totalité des cibles de communication car elle ne touche bien entendu que la partie alphabétisée de la population. La segmentation est réduite au choix du titre et il est fortement possible et envisageable de rencontrer des annonces des concurrents dans le même support.

Pour la CEM, la publicité est encore peu développée, surtout en termes de produit ce qui ne le permettra pas d'être compétitive sur le marché.

3-12 Impossibilité d'observation des clients nouveaux

La seconde raison de la limitation des actions médiatiques de la CEM est le non observation des clients nouveaux.

Une entreprise est dite vigoureuse, attractive et compétitive si elle est capable de gérer ses clients actifs mais surtout si elle essaie d'augmenter d'avantage le nombre de ces clients. Il est impossible pour la CEM d'accueillir des nouveaux clients, vu sa capacité d'accueil actuelle qui est délicate. La CEM gère actuellement, vingt milles clients par agence. Or, dans une agence, le nombre des employés est de 21¹⁷. Ceci affecte relativement la capacité d'accueil de la CEM car les salariés étant peu nombreux, ils n'arrivent plus à accueillir dans des conditions favorables les clients. D'où la CEM n'arrive plus à gérer ses clients ce qui fait que ces derniers ne soient pas satisfaites des résultats.

En somme, la CEM n'éprouve pas le besoin de conquérir des nouveaux clients et préfère se concentrer sur la préparation aux changements de son Institution organisationnelle, juridique et technologique.

3-13 Incapacité d'accueillir des produits nouveaux

Le produit d'une entreprise est ce qu'elle offre à ses clients, c'est la combinaison des biens matériels et de services.

L'importance particulière de la politique de produit se résume en trois raisons principales : la première est que l'expérience montre que l'entité peut vraiment compenser les insuffisances ou l'inadaptation d'un service ou produit à son marché à l'aide des autres composantes de marketing mix. Le second, c'est que les décisions relatives aux choix des produits ou services à vendre et à leur caractéristique impliquent souvent des investissements importants et sont relativement rigide. La troisième est le choix relatif aux autres composantes du mix notamment, la politique de prix et de communication sont évidemment subordonnés aux caractéristiques des produits que l'entreprise vend.

Le produit offert est le premier élément qui différencie une entreprise de ses concurrents. Pour être compétitive, la première référence de réussite pour une entreprise est la caractéristique d'un produit en termes de qualité, efficacité et compétitivité.

La principale faiblesse de la CEM réside dans le fait qu'elle n'arrive pas à adapter ses services offerts au profit de ses clients. Elle ne peut vraiment compenser les insuffisances ou l'inadaptation d'un service ou produit à son marché à l'aide des autres composantes de marketing mix, surtout la communication.

Les services proposés actuellement n'atteignent pas tous ses clients car d'après les résultats de notre enquête, plusieurs ne connaissent que leur compte, et le compte le plus adapté est le

¹⁷ Direction des études et marketing CEM

livret d'épargne, mais qu'en est-il des autres produits comme le Compte Spécial épargne, ou le CSR Compte spécial Retraite ?

Par la suite sur le marché de micro finance, la CEM fait face à beaucoup de concurrents. Mais il s'avère que la faiblesse de la CEM se trouve sur ses offres de service, surtout que les concurrents sont déjà très avancés, notamment les banques.

Ensuite, par faute d'agrément, la CEM ne pourra effectuer un benchmarking qui est l'identification des meilleures pratiques appartenant à un sujet donné et les mettre en œuvre par la suite. C'est encore une des raisons qui prouvent que les techniques adaptées sur la publicité médiatique sont limitées.

Ainsi nous pouvons dire que le problème sur la limitation de techniques adaptées touchant la publicité médiatique engendre des conséquences sur l'atteint des cibles et offre des opportunités pour les concurrents.

3-14 Difficulté d'atteindre certaines cibles

Pour atteindre la totalité d'une cible de communication, une firme doit choisir les médias qui seront conformes aux caractéristiques de ses cibles. Si la cible de communication d'une firme est trop large, elle ne doit pas faire appel en premier lieu à la presse car les cibles ne seront pas toutes atteintes, ce qui se fait pourtant au niveau de la CEM.

La raison d'être d'une entreprise c'est à dire son existence, dépend de la réalisation de son produit ; par la suite, elle les vend et essaie de les rendre rentables. C'est ainsi que l'étude s'allonge et se concentre sur son prix, sa distribution et sa communication pour les faire connaître et les moderniser. Les cibles de ses produits doivent être aussi les cibles de communication car ce sont les comportements de ces derniers qui vont être touchés, modifiés et améliorés. Vu que la CEM n'est pas capable de mettre tous ses produits sur le marché par faute de publicité, elle ne pourra évidemment pas toucher ses cibles.

3-15 Opportunités des concurrents

Les buts de la publicité sont de faire connaître, informer, agir sur les motivations, les attitudes et les opinions, agir sur les comportements d'achat et de consommation.

Donc, si une entité n'est pas capable de faire de la publicité, elle ne pourra pas entre autre, faire savoir ses produits ou services. Ce qui va ouvrir des barrières pour les concurrents qui sont par contre équipés en matière de publicité. Les cibles qui ne sont pas prise se précipiteront inévitablement vers la concurrence. L'offre des opportunités pour les concurrents affecte aussi les produits de la CEM, car les concurrents de la CEM semblent être plus évolués en matière de produits tels que les lancements des nouveaux produits avec des forts poussés médiatiques et l'adaptation des nouvelles technologies.

3-2 Insuffisance des canaux de communication

Il existe plusieurs canaux de communication pour pouvoir lancer un produit ou service. Elles peuvent être d'une part contrôlable par l'entreprise et d'autre part incontrôlable par l'entreprise.

Il s'avère que les canaux de communication sélectionnés par la CEM sont insuffisants que ce soit au niveau des médias ou hors médias.

La raison pour laquelle nous constatons ce problème est que les canaux adaptés par la CEM pour publier ses produits sont insuffisants.

3-21 canaux insuffisants pour publier les produits

Pour le lancement des produits, une entreprise doit assembler plusieurs canaux de communication afin d'accueillir un bon résultat.

Pour lancer ses produits, elle effectue de la publicité par l'intermédiaire de brochure, flyers, dépliants et ceux à l'intérieur même de l'entreprise. Ce qui explique donc que seul les clients qui sont à l'intérieur de l'entreprise soient au courant des nouvelles.

Il est aussi nécessaire que la publication s'effectue aussi à l'extérieure pour conquérir des nouveaux clients.

Le responsable doit se rendre compte qu'à part l'annonce à travers des dépliants ou brochures, il existe encore plusieurs canaux efficaces, rapides et rentables.

Le manquement de ses canaux pour publier les produits va engendrer les conséquences suivantes :

3- 22 Méconnaissance de certains produits par certains clients

Dans le cas où les produits ou services sont mal diffusés, ils risqueront de ne pas être misent en exécution.

Ici dans le cas de la CEM, cette situation se montre déjà car il s'avère qu'elle possède pas mal de produits, mais elle a du mal à les faire découvrir. Les résultats des enquêtes menés auprès des clients nous a permis de savoir que seul le livret d'épargne est en phase de maturité. Les autres produits ne sont pas connus par 92% des clients enquêtés.

Voici donc un tableau qui démontre cette statistique.

Tableau n°1 : Statistique de connaissance des produits de la CEM par ses clients.

Nombre de client de la CEM enquêtés	50
Nombre de client de la CEM qui ne connaissent pas les autres produits	46
Nombre de client de la CEM qui connaissent les autres produits	04

Source : recherche personnel.

3- 23 Barrière pour les nouveaux produits

A cause de ces problèmes, il sera difficile pour la CEM de faire entrer des nouveaux produits, car elle a une difficulté de gérer ses produits actifs.

Par ailleurs, les concurrents ont tous des possibilités et s'avancent de plus en plus, ainsi, la CEM sera dépassée par ses concurrents en termes d'offre.

CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A L'EFFICACITE ET L'EFFICIENCE DE LA COMMUNICATION DE LA CEM

Dans ce second chapitre, nous allons étudier les éléments fondamentaux pour concevoir une stratégie de communication efficace et efficiente qui pourra indiquer dans la seconde section, les problèmes liés à l'efficacité et à l'efficience.

SECTION I : Les éléments fondamentaux pour concevoir une stratégie de communication efficace et les démarches à suivre pour une communication efficiente.

Dans cette section, nous allons identifier en premier les éléments fondamentaux pour concevoir une stratégie de communication efficace, ensuite les démarches à suivre pour concevoir une stratégie de communication efficiente.

1-1 Les éléments fondamentaux pour concevoir une stratégie de communication efficace

La conception d'une stratégie de communication efficace nécessite la réalisation de différentes actions de communication.¹⁸

Une stratégie de communication efficace est une stratégie qui peut offrir de bon résultat. Il suffit de poser quelques questions :

1. Quel est le but visé avec ma communication ? La réflexion doit tenir compte des points-clés suivants :

- des objectifs qui soient cohérents avec ce que peut faire la communication ;
- les informations à disposition (études, articles parus dans la presse professionnelle ou spécialisée) ;
- les avis de ceux qui, à l'intérieur de l'entreprise, sont en contact avec la clientèle, connaissent bien le marché, ont si possible une vue globale des interactions ;

¹⁸ Anne marie cordeau, le Blog (internet)

- l'analyse des stratégies menées par les concurrents directs et indirects peut aussi être une source d'inspiration intéressante, à condition d'être en mesure d'établir avec une bonne probabilité la réalité des résultats obtenus (se méfier des déclarations gratuites et rumeurs).

2. Cette démarche aboutira à la mise en avant d'**un problème** clairement exprimé qui peut être résolu par une forme ou une autre de communication. Se concentrer sur la résolution d'**une seule problématique**, en communication, est obligatoire. On ne peut courir plusieurs lièvres à la fois, sous peine de semer une confusion absolue. Réaliser des choix sans équivoque est la condition de l'efficacité.

3. Définir, de manière aussi précise que possible, le ou les publics prioritaires auxquels l'entreprise devra s'adresser. Saisir leur profil dans toutes les dimensions, aussi bien que leurs rapports aux produits ou prestations, les interactions des publics entre eux devront être décrites (prescripteurs, leaders d'opinion éventuels, quelles sont leurs influences et à travers quels moyens). Evaluer la connaissance, la perception que ces publics cibles ont de notre société, de ses produits et services : quel est notre capital à ce niveau ? Comment parlent-ils de notre société (les retours des commerciaux peuvent être très instructifs, au même titre que l'étude des articles parus dans la presse...).

4. Evaluer la pertinence des actions de communication menées durant ces dernières années : a-t-on visé les bonnes cibles, avec cohérence dans la durée, en utilisant les bons dispositifs, le bon niveau de budget. Est-on compétitif par rapport à ce qu'ont fait, durant les mêmes périodes, nos concurrents... ? Quelles seront les évolutions apportées à notre communication ?

5. Passer ces données au crible de l'analyse, les hiérarchiser. A l'aide SWOT (en français = Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) permet de faire apparaître, à chaque niveau les forces et faiblesses, les problèmes et opportunités. Cette analyse fera émerger les points décisifs sur lesquelles il sera le plus pertinent, le plus efficace d'agir.

6. Bien analyser par rapport aux cibles et objectifs, les possibilités qui sont celles de la société en termes de moyens notamment.

7. Les réponses apportées à ces différents points mènent logiquement à la détermination du message, des médias/moyens à privilégier et simultanément à évaluer les fourchettes du

budget ; le recoupement des deux dernières variables permettant de valider la faisabilité du processus ou dans le cas contraire de revoir celui-ci.

8. Mise en œuvre de ma stratégie de communication.

a. Etre concis et précis dans la rédaction de chacun d'eux. Elle doit pouvoir servir également de cahier des charges à des prestataires extérieurs, simultanément elle servira aussi à valider la pertinence des actions exécutées.

b. La cohérence est l'autre qualité d'une stratégie de communication. Tout doit concourir afin que votre produit, marque ou société soient perçus, d'une manière qui fasse sens, qui capitalise sur une perception compétitive répondant à l'attente, la représentation d'un public cible identifié. Toute dispersion dans le message est fatale, de même que toute incohérence dans le choix des médias.¹⁹

1-2 Les démarches à suivre pour concevoir une stratégie de communication efficiente.

Nous avons récolté les informations suivantes dans un document lancé par l'UNICEF sur l'internet sous le titre « Atelier Régional de l'UNICEF : Pour une communication efficiente des activités dans la région SUD- Est de l'AFRIQUE ». Ce document décrit les étapes à suivre pour une stratégie de communication efficiente.

a- Disposition d'une direction de communication

La direction de communication ne se concentre que sur la communication. Le bureau doit être composé des administrateurs chargés de programme de communication. Chaque personne responsable doit avoir un rôle. Elle doit être séparée de la direction marketing.

b- Développement stratégie de communication

Assumant une lourde responsabilité, la personne responsable de la communication, a comme mission de développer une stratégie de communication en appui aux autres programmes de l'agence, développer un soutien pour l'obtention des fonds, élaborer des plans de travail avec les médias et les communautés et planifier les événements.

¹⁹ Paul Doy Publié le 23 avril 2010 (internet)

c- Reformulation de recommandation pour augmenter l'efficacité

L'atelier formulera des recommandations en vue d'augmenter l'efficacité des administrateurs chargés des programmes de communication, mieux les outiller dans l'exécution de leurs budgets en matière de contrôle de fonds notamment. Il faut dire que le programme de communication est sensé intégré, à chaque fois, les nouvelles approches visant l'amélioration des conditions de vie des cibles visées.

SECTION II : Problèmes liés à l'efficacité et à l'efficience

Cette seconde section va nous permettre d'apercevoir les problèmes qui sont liés à l'efficacité et à l'efficience de la stratégie de communication de la CEM.

2-1 Les problèmes liés à l'efficacité

Après notre étude, nous avons pu constater les problèmes suivants qui touchent l'efficacité de la stratégie de communication de la CEM.

2-11 Insuffisance des points clés à tenir compte

L'analyse d'une stratégie menée par les concurrents directs et indirects peut être une source d'inspiration intéressante ; pourtant la CEM vu sa situation actuelle et par faute d'agrément, elle lui serait difficile de la réaliser.

Ce qui va provoquer des conséquences sur la compétitivité sur le marché.

2-12 Non identification de manière aussi précise que possible, le ou les publics prioritaires auxquels l'entreprise devra s'adresser

Il est important d'évaluer la connaissance de l'entreprise sur les publics avec lesquels elle va s'adresser ; c'est-à-dire, connaître les participants à la réalisation de la communication c'est-à-dire les prescripteurs, les distributeurs...etc. Connaître les avis de ces derniers sur notre société, produits ou services, et aussi sur les clients.

Cette action n'est pas inscrite dans la stratégie de communication de la CEM, pourtant cela pourrait l'aider à rendre efficace les actions adoptées.

2-2 Les problèmes liés à l'efficacité

Les problèmes liés à l'efficacité de la stratégie de communication de la CEM sont les suivants :

2-21 Non disposition d'une direction de communication

Pour que la stratégie de communication puisse être efficace, il est bon pour une entreprise d'avoir une direction qui se chargera de la communication.

Pour la CEM, c'est la direction marketing qui est chargée de toute action marketing y compris la communication. Ainsi, nous constatons la complexité des tâches requises par l'effort marketing à partir de la conception jusqu'au contrôle des résultats de politique de communication mais aussi avec d'autres volets. La communication est un point important qu'une entreprise ne doit pas ignorer, car la réussite de l'entité va dépendre d'elle.

Le non application d'une direction indépendante de communication va entraîner pour la direction marketing des lourdes tâches à accomplir, et les stratégies choisies risquent de ne pas être complètes et ne sont pas conformes aux attentes des clients. Evidemment, la stratégie sélectionnée risque de ne pas être efficace.

2-22 Limitation de développement de stratégie de communication

Vu la situation actuelle de la CEM, il lui sera limité de développer une stratégie de communication. Elle ne pourra pas s'appuyer sur l'élaboration des plans de travail avec les médias. Pour ce faire, la CEM doit avoir des contacts avec plusieurs médias à part la presse ce qui n'est pas le cas.

Ce problème ne peut pas donc rendre efficace la stratégie de communication menée par la CEM.

CHAPITRE III : POSITIONNEMENT DE LA CEM PAR RAPPORT SON ENVIRONNEMENT

Pour pouvoir analyser ainsi que définir les problèmes qui peuvent entretenir la stratégie de communication de la CEM, nous allons procéder en premier lieu, à l'analyse de SWOT, qui va commenter l'environnement interne et externe de la CEM afin de dégager ses forces et ses faiblesses d'une part, et d'autre part les opportunités et les menaces. Par la suite, nous allons interpréter les résultats des enquêtes faites sur terrain afin d'éclaircir ces derniers qui sont dus à l'action de communication établie par la CEM.

SECTION I : L'Environnement de la CEM

Par rapport au bouleversement de l'environnement, la demande, la croissance de la concurrence, une analyse a été accomplie au sein de l'environnement de la CEM pour faire ressortir ses forces et ses faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces.

1-1 L'Environnement interne de la CEM

L'environnement interne de la CEM se regroupe en 4 grandes fonctions. La fonction Administration, la fonction Organisation, la fonction marketing ainsi que la fonction commerciale.

1-11 La fonction Administration

La fonction Administration de la CEM est basée sur la Gestion de 3 grands moyens : la gestion des moyens humains, la gestion des moyens logistiques, et la gestion des moyens financiers.

La gestion des moyens Humains

La gestion des moyens humains se concentre sur la gestion du personnel. Les employés sont les premiers éléments qui caractérisent une entreprise. Ainsi, pour atteindre son objectif, une entité doit posséder des employés sur lesquels elle va administrer, former, motiver, développer pour atteindre des résultats satisfaisants. Toutefois, la CEM dispose d'une Direction des Ressources humaines qui est dotée de trois services (le service Administration de personnel ou SAP, le service social ou SS, le service de développement des ressources humaines ou SDRH). Cette direction se consacre sur tout ce qui concerne le personnel, son recrutement, sa condition de travail, sa motivation, son salaire.

Actuellement la CEM emploie 443 personnes permanentes et qui se répartissent dans toutes les régions de Madagascar par rapport aux sièges (Ivandry, Tsaralalana, Andravoangy, Ambatobe) et les 26 agences. Par ailleurs, il existe une trentaine non permanente comme les gens de ménages et les sécurités.

La politique de travail de la CEM est de mettre une personne à la bonne place, c'est-à-dire que chaque poste doit être lié à un individu doté de compétence et qui est à la fois efficace. Aussi, pour faciliter le processus de gestion du personnel, elle sectionne son personnel suivant des nombreuses catégories et suivant leur fonction.

Les salariés disposent ensuite quelques avantages en natures pour les motiver, comme des prêts pour assurer leur future.

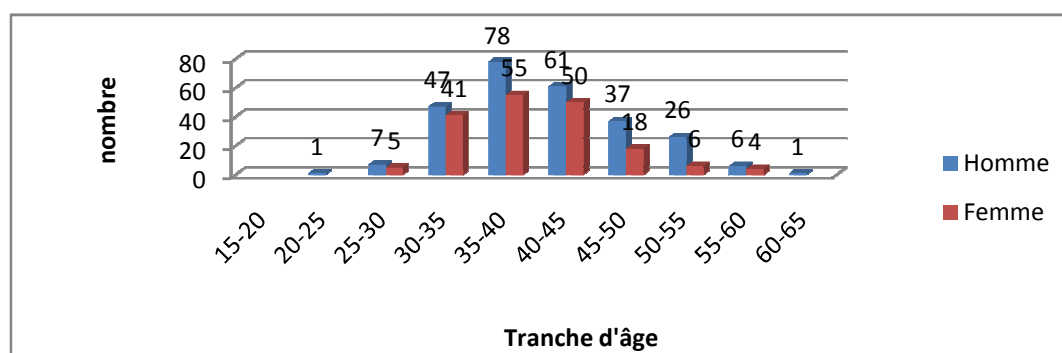
La procédure de recrutement de la CEM suit la loi qui régit la convention collective. La convention collective est une convention par laquelle, le Conseil d'administration, la Direction Générale, et le personnel discute dans le cadre de comité d'entreprise la loi appliquée sur les conditions de travail des salariés, les grilles salariales, les catégories. Cette convention ne doit pas dépasser la norme sur le code de travail.

Pour respecter l'impartialité, le procédure de recrutement doit passer tout d'abord d'une agence de recrutement et peut être à la fois externe ou interne. Le recrutement se fait à l'extérieur lorsqu'il y a un ou des poste(s) vacant(s) apprêtés à des nouveaux employés c'est-à-dire ceux qui viennent de l'extérieur. Par contre, elle est interne lorsque le ou les poste(s) libre(s) sont consentis à des personnes à l'intérieur même de l'entreprise.

Une fois recrutée, la personne doit suivre les formations qui s'imposent. L'âge moyen des salariés est de 39,8 ; avec 179 femmes et 264 hommes.

La pyramide des âges peut se présenter comme suit.

Figure n° 06: PYRAMIDE DES AGES



Source : Service de l'Administration de Personnel CEM

● La gestion des moyens logistiques

Les moyens logistiques unissent l'immobilisation et les matériels informatiques. Actuellement, la CEM se situe dans 30 immeubles, parmi ceux, il y a ceux qui sont leur propriété, et d'autre qui sont des locations. Chaque direction bénéficie d'un véhicule de fonction et chaque agence est dotée d'un véhicule de service. Elle dispose également de systèmes informatiques.

Les matériels informatiques adoptés par la CEM ont une certaine spécification technique qui pourrait assurer une bonne gestion des informations, que ce soit en matière de poste ou en matière d'infrastructure de connections ou en matière de serveur.

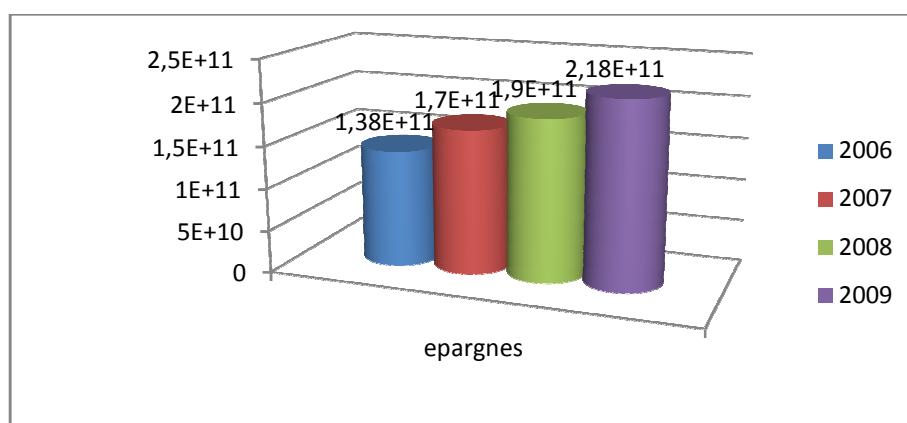
La CEM dispose également comme moyen logistique des logiciels informatiques dédiés spécialement pour ses activités actuelles.

● La gestion des moyens financiers

La finance joue aussi un grand rôle dans la survie d'une entité, une bonne ou mauvaise gérance de celui-ci, entraîne un grand dénouement sur le résultat d'une année d'exercice. Sur le plan financier, la CEM investit ses moyens dans les immobilisations et les matériels. Ses sources de financement proviennent des bailleurs de fonds qui lui propose des subventions (comme la fondation de l'Allemagne par exemple) et les collectes d'épargnes qui sont ses principales activités mais surtout ses principales sources de financement. Or, elle se concentre plus sur ces dernières, pour se financer. De plus, les effets des épargnes ont connus dernièrement un fort progrès.

La figure qui suit va montrer l'évolution des épargnes depuis l'année 2006 à 2009.

Figure n°07 : EVOLUTION DES EPARGNES COLLECTEES DEPUIS 2006 à 2009

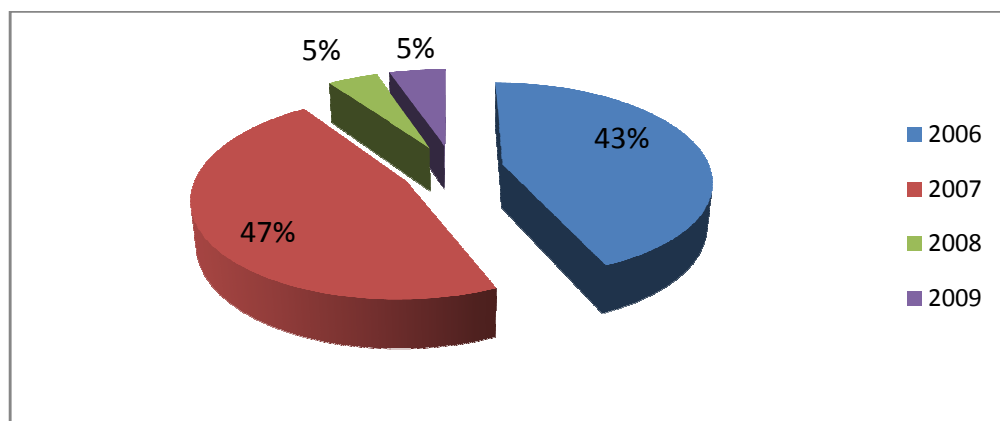


Source : Service de Trésorerie, CEM

En ce qui concerne le niveau d'endettement, la CEM n'effectue aucun prêt mais se concentre uniquement sur les épargnes pour pouvoir croître. Quant à ces résultats, il existe une certaine variation.

La figure ci-dessous expose l'évolution des résultats depuis 2006 à 2009.

FIGURE N°08: EVOLUTION DES RESULTATS DE 2006 A 2009 POUR UN MONTANT TOTAL D'AR 2481800000



Source : Service de Trésorerie, CEM.

Le résultat durant l'année 2008 est dû à un abaissement de BTA. Il s'avère que le taux de la BTA pendant l'année 2006 et 2007 a été de 18 à 20% ce qui offre beaucoup d'avantage à la CEM. Tandis que l'année 2008, le taux à rabaisser de 4% ce qui affecte beaucoup le résultat de cette année.

1-12 La fonction Organisation

L'Organisation est aussi capitale dans une entreprise, elle consiste à définir les structures adaptées, les divisions des travaux qui sont destinées pour les salariés. Dans ce domaine, la CEM assure d'une part l'organisation de travail et d'autre part les moyens de contrôle.

● Organisation de travail

En ce qui concerne l'organisation de travail, la CEM répartit les tâches par l'intermédiaire d'une fiche de fonction et d'attribution consolidée. Cette fiche décrit les attributions liées à chaque poste de travail et par rapport à sa fonction, ce qui donne le résultat d'une structure bien déterminée. L'horaire de travail est de 8 heures par jour, heure continue. Par contre, les moyens et les procédures se concentrent vers les nouvelles organisations.

● Les moyens de contrôle

Pour contrôler les travaux effectués et assurer des résultats satisfaisants, la CEM garantit la fonction Audit interne. Celle-ci rassemble et analyse les données pour déceler des ordres déficientes, l'effort reproduit, l'incohérence, la fraude ou l'infraction aux lois, aux règlements et aux politiques de gestion. Pour ce faire, elle assure les arrêts de compte semestriel tous les mois de juin et décembre.

1-13 La fonction marketing

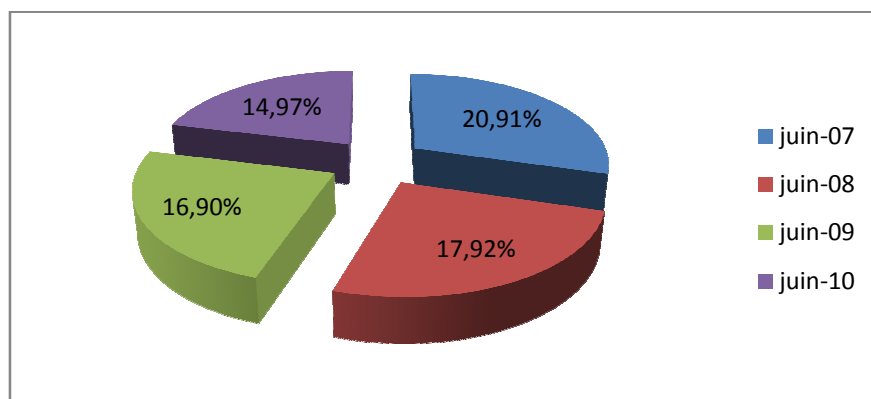
Pour pouvoir atteindre le marché, la CEM dispose avant toute action commerciale, une fonction marketing, qui réalise d'une part les études internes et d'autre part les études externes.

Les études internes se concentrent sur le suivi et exploitation des résultats de chaque agence, données, consolidations, analyses des tendances pour tous produits. Il s'accumule aussi sur l'élaboration des rapports d'activité, études et mise en place des nouveaux produits et du marché par rapport aux besoins des clients. Les études externes par contre, mettent l'accent sur l'étude des concurrents par rapport aux besoins et surtout dans le cas où on détermine le prix d'un nouveau produit.

1-14 La fonction commerciale

Une fois les études établies, la CEM fait appel à la fonction commerciale pour joindre le marché. La fonction commerciale met en exécution les tâches concernant la vente, voir les chiffres d'affaires, les volumes de vente, la part de marché. Nous allons voir dans la figure qui suit la part de marché depuis 2007 à 2010.

Figure n°09 : EVOLUTION PART DE MARCHE DEPUIS 2007 à 2010



Source : direction des études et marketing CEM

1-15 Les forces et les faiblesses

Après les études internes, nous pouvons en conclure les forces et faiblesses suivantes :

Tableaux n°2 : LES FORCES ET LES FAIBLESSES

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Base de clientèle large : une clientèle fidèle et en évolution- Réseau agence et ressources humaines propre avec plus de 400 employés- Au niveau financier : Base solide et stable d'épargne collecté avec plus de 200 milliards de dépôts- Au niveau organisationnel expériences effectués en matière de gestion d'épargne. Et appropriation gradué des nouvelles technologies.- Sur le plan politique et stratégique, la vision de l'entreprise est identifiée. Il ya l'existence de plan de développement	<ul style="list-style-type: none">- Le réseau est limité, centre urbain- L'activité est quasiment mono produit- Manque de diversification pour l'utilisation des ressources

Source : Direction des études et marketing CEM.

1-2 L'Environnement externe de la CEM

L'environnement externe de la CEM rassemble la concurrence, le marché et le partenariat.

1-21 La concurrence

De nos jour, il semble que le marché s'étend de plus en plus et, pour pouvoir atteindre son évolution ainsi que pour pouvoir assurer un bon positionnement il est primordiale pour

une entité de faire des analyses par rapports à ses concurrents. Pour pouvoir dominer ses concurrents la CEM essaie de les connaître en analysants ses stratégies.

Toutes les entreprises financières sont actuellement considérées comme les concurrents directs de la CEM sans parlé de la BNI-CA avec sa politique de zéro dépôts, des produits différenciés PAC vert, PAC bleu ; la BOA et l'Accès BANQUE qui sont accompagnés d'une forte action publicitaire médiatique. L'OTIV et MICROCRED avec leur capacité de faire des prêts ainsi que des puissantes actions publicitaire ; le BFV-SG et pour finir, les entreprises d'assurances en matière de compte spéciale retraite (NY HAVANA par exemple)...

En ce qui concerne les stratégies des concurrents, elles exposent des stratégies à la fois efficaces mais aussi robustes :

- Une forte envergure du réseau sur le territoire nationale.
- Une haute technologie qui offre une capacité opérationnelle importante en matière de service.
- Des puissances financières avec taux de l'épargne élevé.
- Actions médiatique remarquables.
- Des différents produits offerts.

1-22 Le marché

Afin de pouvoir conquérir le marché, la CEM effectue des analyses de la demande et de l'offre. L'analyse de la demande se conçoit par l'étude de la clientèle cible, voir la demande potentielle, les besoins, et les attentes de ces clients.

Ainsi les clients cibles ont été regroupés selon les catégories socio professionnelles définies par la CEM : les étudiants, les particuliers ordinaires incluant les ménagères et les inactifs, le secteur informel, les commerçants et les transporteurs, les salariés des entreprises privées, les fonctionnaires, les associations, la profession libérale et les grandes entreprises (industries). Par contre, l'analyse de l'offre touche les concurrents sur ses parts de marché, et ses produits.

1-23 Le partenariat

Pour une entreprise, avoir un partenaire lui offrirait des avantages mais aussi lui porterait succès. La CEM est en partenariat d'une part avec la Fondation Allemagne de caisse d'épargne qui lui offre des opportunités sur le développement durable sur le plan

technique et matériel. D'autre part, elle est aussi en collaboration avec L'IMCE ou Institution mondiale des caisses d'épargnes pour pouvoir se développer.

1-24 Les opportunités et les menaces

Suite à des études externes, nous avons constaté les opportunités et les menaces suivantes :

Tableaux n°3 : LES OPPORTUNITES ET LES MENACES

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">- Une excellente image à travers sa masse de population (entant qu'Institution financière à vocation sociale et communautaire) ;- Existence de marché car moins de 10% de population malgache dispose de compte bloqué ;- La notoriété est positive pour la partie de population ;- Les formes de partenariat auront des impacts positifs sur la capacité de l'entreprise à faire face à la concurrence.	<ul style="list-style-type: none">- Agressivité des concurrents en matière de service financier à cause des produits élargis et d'autres services que la CEM pourrait éventuellement donné ;- Les concurrents sont dotés des technologies très hautes mais aussi d'infrastructure très moderne et normalisée.

Source : Direction des études et marketing CEM.

SECTION II : La collecte des informations qualitatives sur base d'enquête

Pour pouvoir mieux éclaircir l'intensité de la CEM de gérer ses clients par rapport à sa technique de communication et ses concurrents, nous avons effectué des enquêtes auprès des clients de la CEM d'une part et d'autres part auprès des clients de la concurrence (Voir annexe 1 et 2 Questionnaires).

2-1 La segmentation

Les besoins des consommateurs sont très différents selon les individus. Un marché regroupe en générale un grand nombre de consommateur qui ont des comportements très différents ; ceci dit, un produit ou service ne répond pas aux attentes de toute la population.

C'est pourquoi les entreprises sont amenées à segmenter le marché de manière à adapter des stratégies différentes pour satisfaire un grand nombre de consommateur.

2-11 Les critères de segmentation

Il est primordial de définir les différents segments de la clientèle. Dans le logique marketing il est possible d'utiliser des nombreux critères. Les critères sociaux démographiques, comme (Sexe, âge, catégorie sociaux professionnel, les tranches de revenus). Les critères géographiques comme (régions, climat). Les critères comportementaux comme (fréquence d'utilisation).

Notre recueil à été basé sur les caractéristiques sociales professionnelles, sur les critères comportementaux.

2-12 La cible de l'étude

La cible de l'étude est regroupée par des populations à bas et moyen revenus les ménages, les paysans, les salariés publics ou fonctionnaires, les salariés privé, les étudiants, les commerçants, les professions libérales et même d'autres.

La raison pour laquelle nous avons choisi ces critères est que ces derniers peuvent résumer tous les différentes catégories socioprofessionnelles.

2-2 L'Echantillonnage

L'enquête a été réalisée sous forme d'interview individuel auprès de la population cible; Elle repose sur le sondage aléatoire. En raison de contrainte de temps, la taille de l'échantillon a été de 73 individus avec 50 clients de la CEM et 23 appartenant à la concurrence.

2-21 L'objet de l'échantillon

L'enquête vise à obtenir d'une part des indicateurs concernant les positions des clients de la CEM, c'est-à-dire (sa perception pour l'entité, ses attitudes envers le produit, degré de satisfaction). Il permet aussi de définir les besoins de la population en matière de

service et de produit. Cette enquête permet aussi de savoir les attentes et les recommandations. D'autre part, l'enquête destinée auprès des clients de la concurrence va nous permettre de dégager les stratégies des concurrents par rapports à la CEM. Chaque question comportant plusieurs réponses possibles, fournit un indicateur sous forme des proportions représentant les fréquences des différentes réponses. Ces proportions révèlent les variations de l'opinion de l'échantillon concernant les questions posées.

2-22 Le traitement et analyse des informations

Le traitement et analyse des résultats se présente comme suit :

A- Résultats obtenus de l'enquête destinée pour les clients de la CEM

- La première analyse se porte sur le client même :

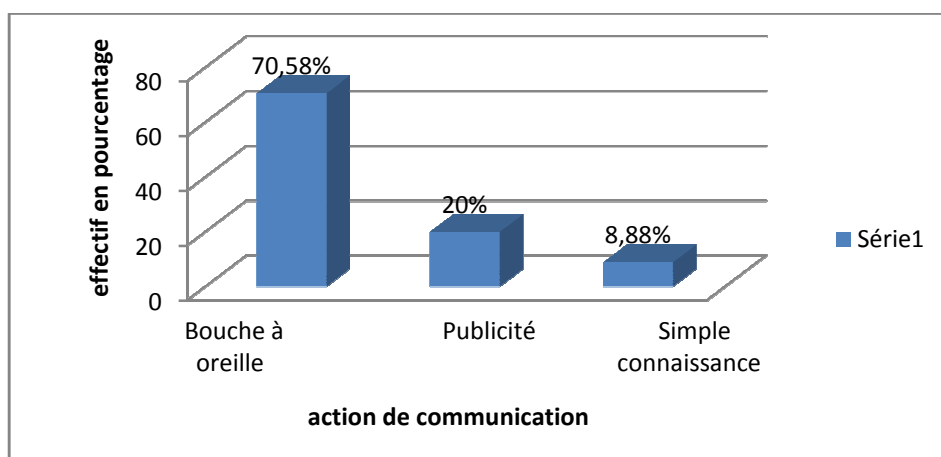
(58,82%) des clients interrogés sont des salariés public ou qui pratique une profession libérale ; (17,63%) rassemble les sans profession, salariés privé et paysans. (14, 70%) les commerçants et étudiants (8,85%). Par ces pourcentages, nous pouvons en conclure que la majorité des clients de la CEM regroupe les salariés publics et les professions libérales.

Nous avons pu aussi mesurer le degré de fidélisation des clients par rapports à la CEM. Nous pouvons dire que la CEM s'avère être intense dans la politique de fidélisation car le temps varie de 1 mois et demi jusqu'à 30 ans.

- La deuxième se concentre sur sa perception de la CEM

Concernant, la prise de connaissance des clients par rapport à la CEM, le graphique suivant va nous démontrer le résultat :

Figure n 10: EFFET DE LA PUBLICITE DE LA CEM



Source : Recherche personnel

(70,58%) des clients prétendent avoir pris connaissance de la CEM par l'intermédiaire de bouche à oreille. L'action publicitaire est donc faible car seules (20%) des personnes interrogées ont prit connaissance à travers de la publicité, contre le reste (8,82%).

La raison pour laquelle les clients sont motivés en ce qui concerne le choix de mettre ses dépôts auprès de la CEM est en général pour « la sécurité de l'argent » ceci prouve donc la confiance qui règne entre la CEM et ses clients. Les pourcentages sont de (58,82%) motivés pour la sécurité de son argent, (29,41%) en raison de l'épargne sans frais, et (8,82%) pour d'autres raison.

Par rapport aux produits offerts, le compte le plus adapté est le livré d'épargne car (94,12%) l'utilise, et seulement (5,89%) utilisent les autres produits. Ceci dit, ces résultat nous permettront d'en déduire que les clients ne connaissent pas beaucoup de produit et que (82,35%) ne connaissent que leur compte.

En ce qui concerne le degré de satisfaction, nous avons porté attention en premier sur le niveau local, le service clientèle (accueil), et la rapidité de service. L'interviewée a le choix de livrer son avis à l'aide des remarques comme suit : « très bien, bien, assez bien et Passable ». Voici donc le résultat : presque la majorité a trouvé BIEN le local, le service clientèle est ASSEZ BIEN. Mais par contre, plusieurs n'ont été satisfait sur la rapidité de service et ont donné la remarque PASSABLE. La deuxième question à recourir à la satisfaction vis-à-vis de la CEM en générale 50% avouent être moyennement satisfait, (20,58%) très satisfait et (23,53%) pas satisfait.

Nous avons pu constater les besoins des cibles tout en leur proposant de concéder quelques suggestions pour améliorer la CEM. Les besoins sont différents pour chaque catégorie de personne mais nous allons énoncer ceux qui sont les plus exprimés. Ces derniers se focalisent sur les produits, sur les services d'accueil du personnel (la rapidité de service).

***En matière de produit, c'est-à-dire d'épargne :** le livret d'épargne avec le blocage des comptes 15 jours après dépôts semble ne pas être apprécié par beaucoup de clients. Ils réclament davantage le renouvellement de celui-ci, car 15 jours leur paraissent plus longs alors que l'argent déposé peut leur utile à tout moment.

*** En matière de service clientèle :** la première remarque se voue sur la rapidité, vu qu'il y a beaucoup de client à gérer, il semble qu'il y a peu de personnel pour les recevoir.

D'où le service est lent, mais aussi les salariés étant fatigués risque d'être moins communicatif d'une part les clients en retour se plaignent. Or, l'heure de fermeture de caisse à 15 h 30 mn est insuffisant. L'infrastructure a aussi eu des protestations. Les clients sont nombreux, mais le climatiseur n'est pas en marche.

Ainsi les clients sollicitent l'augmentation des personnels et l'élargissement de lieu de vente et l'augmentation de l'heure de fermeture mais surtout une bonne qualification pour les employés dans le domaine d'accueil. Une accélération de procédure d'accueil.

Selon ces entretiens, la raison pour laquelle certaines personnes éprouvent de l'hésitation sur le fait de devenir client de la CEM est la non connaissance des produits offerts, la crainte et l'insécurité, le blocage de compte 15 jours après dépôts.

B- Résultats obtenus de l'enquête destinée pour les clients de la concurrence

Pour les clients de la concurrence nous avons visé les clients de la BOA, de BFV, de L'OTIV, et de l'Accès BANQUE. La raison pour laquelle nous avons opté pour ces Institutions financières, est à cause de la proximité. Nous avons pris exemple la place de CEM à Andravoahangy et sur le même lieu, il y a l'OTIV VONJY, le BOA, L'Accès Banque et le BFV qui n'est pas trop loin à behoririka.

Avec les clients consultés, qui sont au nombre de 23, (8) sont clients de l'OTIV, (5) clients de la BOA, (5) clients de la BFV et (5) clients de l'Accès BANQUE. Après les études, les résultats obtenus sont les suivants :

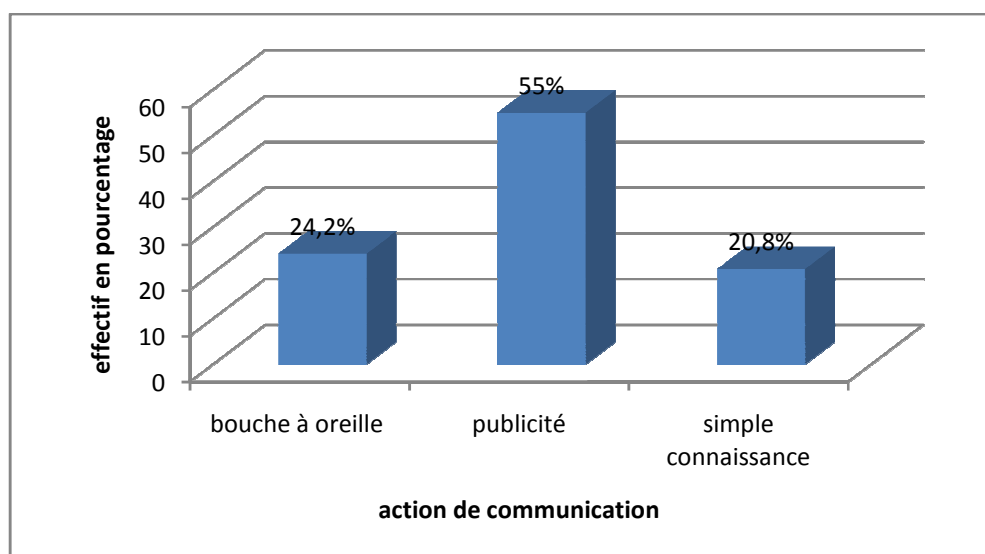
● Tout comme les clients de la CEM, la première analyse concerne aussi le client, le but était de savoir les catégories de personnes qui entourent les concurrents.

La majorité des clients qui ont choisi de s'intégrer dans le groupe de clients des concurrents sont des commerçants et des salariés privés.

La deuxième analyse concerne aussi sa perception à travers l'établissement financier qu'il a choisi.

Concernant, la prise de connaissance des clients par rapport aux établissements des concurrents, le graphique suivant va nous démontrer les résultats : (24,2%) des clients prétendent avoir pris connaissance de la CEM par l'intermédiaire de bouche à oreille. L'action publicitaire est donc faible car seules (55%) des personnes interrogées ont pris connaissance à travers de la publicité, contre le reste (20,8%).

Figure n 11 : EFFET DE LA PUBLICITE DES CONCURRENTS



Source : Recherche personnel.

D'après ces résultats, nous pouvons donc conclure que les concurrents s'exploitent plus sur la publicité.

Ils ont opté ces établissements financier à cause des opportunités sur les prêts pour pouvoir se progresser dans la vie, et aussi la proximité, la facilité de remboursement et aussi pour la sécurité.

A propos de degré de fidélisation, il s'avère que la CEM tient encore la prouesse car pour les concurrents, le temps varie de un mois à 17 ans.

Aux sujet de leur perception sur la CEM, (83%) des interviewé ne sont pas du tout intéressés à ouvrir des comptes à la CEM, la majorité ne veut pas car selon eux ils ont déjà un compte, d'autres répètent que la gestion des comptes est étroites.

En revanche, la place des concurrents au niveau des satisfactions offre encore des opportunités à la CEM car (53%) de personnes entretenues admettent ne pas du tout être satisfaites sur les services offerts.

L'objectif de communication de la CEM vise un grand objectif, celui d'une transformation en un établissement bancaire, dans la deuxième partie de notre travail nous avons pu identifier les procédures de stratégie de communication de la CEM pour pouvoir analyser les problèmes qui s'y rattachent. Nous avons pu aussi voir son rapport sur l'efficacité et l'efficience de sa stratégie de communication.

Par la suite, afin de dégager les stratégies menées par la CEM, nous avons effectué des analyses SWOT pour identifier ses forces et ses faiblesses, ses opportunités et ses menaces.

Enfin pour terminer cette deuxième partie, des enquêtes ont été faites afin de définir les besoins de la population cible en matière de services et produits, mais aussi d'identifier ses attentes, ce qui permettra d'instaurer une bonne relation entreprise-client.

Quant à la troisième partie elle s'enchaînera avec les solutions proposées suites aux problèmes rencontrés dans la partie précédente ; nous avancerons également les mises en application de ces solutions. Pour clore cette dernière partie, nous démontrerons les résultats attendus vis-à-vis de l'application de ces solutions et enfin nous proposerons des recommandations en vue de garantir l'atteinte des résultats escomptés.

PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

La troisième partie de notre recherche est consacrée à la proposition des solutions suite aux problèmes que nous avons mise en exergue. Pour ce faire, cette partie sera composée de trois chapitres :

- Les solutions liées à la stratégie de communication de la CEM
- Les solutions liées à l'efficacité et à l'efficience de la stratégie de communication de la CEM.
- Les solutions retenues et recommandations générales.

CHAPITRE I : SOLUTIONS LIEES A LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE LA CEM

Dans ce chapitre nous allons avancer les solutions liées à la stratégie de communication de la CEM. Ainsi, nous verrons en premier lieu, les solutions destinées à l'objectif et au plan de communication et en second lieu, nous présenterons les solutions assignées aux techniques de communication adaptées par la CEM.

SECTION I: Solutions destinées à l'objectif et au plan de communication

Face aux problèmes qui touchent l'objectif et le plan de communication exposés précédemment, nous proposons les solutions suivantes : Une définition explicite des objectifs de communication, ainsi qu'un renforcement du contenu du plan de communication.

1-1 Définition explicite des objectifs de communication

Vu les problèmes engendrés par la définition implicite de communication de la CEM, les objectifs devraient être définis explicitement. Un objectif confus et global ne permet pas à la CEM, d'élaborer d'une manière complète les campagnes publicitaires ; et donc de bien contrôler les résultats.

1-11 Formulation de manière plus précise et opératoire des objectifs

Pour assurer un bon fonctionnement de la stratégie de communication, les objectifs définis doivent être formulés de manière plus précise possible : en les hiérarchisant ou en les pondérant s'ils sont multiples, afin d'éviter les travaux banals.

Biens que les utilités d'une formulation paraissent en théorie évidente dans la mesure où nous ne pouvons prétendre à des fins sans avoir défini préalablement les moyens : dans la pratique, il arrive fréquemment qu'elle soit faite d'une manière insuffisamment précise ou rigoureuse. La participation active des membres du personnel est requise afin de mieux décider des stratégies à adopter.

La formulation opératoire des objectifs permet d'élaborer une stratégie globale de communication pour un seul produit ou service, ou pour l'ensemble des activités de l'entreprise.

1-12 Compléter les objectifs définis

Le responsable doit absolument analyser les faits et rendre plus complet les objectifs définis par la CEM. Un objectif de communication absolu doit définir la cible de communication, le changement des comportements ou attitudes escomptés.

- La cible de communication

Il est important de ne pas confondre la cible de communication et la cible commerciale. La cible commerciale c'est-à-dire la cible de l'entreprise, répond à la question : qui sont mes clients potentiels ? Quant à la cible de communication: à qui dois-je m'adresser pour vendre ou faire vendre mes produits ?

La cible de communication peut coïncider avec la cible commerciale mais elle peut également se différencier.

Dans certaines situations, il apparaît plus intéressant de limiter la campagne de communication à une cible restreinte, n'incluant qu'en partie ou pas du tout, le segment de marché visé. Ainsi, il est souhaitable de considérer leur importance pour pouvoir ultérieurement, procéder à un bon choix des canaux et de la répartition de budget.

- Modification des attitudes

Pour avoir un objectif bien défini, il est aussi important de fixer des stratégies afin de modifier les comportements des consommateurs ou plus précisément, la cible visée.

Etant donné la variance et l'instabilité des comportements humains, il est clair qu'une modification des attitudes peut entraîner une modification des comportements.

Le comportement d'achat, du consommateur résulte de la combinaison de plusieurs facteurs. La motivation, qui est une force ou un motif poussant le consommateur à acheter un produit ou service. Il faut distinguer trois types de motivation :

i. Hédoniste : le client ressent le plaisir de la vie,

ii. Oblative : le client ressent du désir de faire du bien, de donner aux autres,

iii. Auto expressions : le client ressent le besoin d'exprimer ce qu'il est ou ce qu'il désire être.

Après la motivation, il y a aussi le frein qui est la force ou le motif qui empêche le consommateur d'acheter le produit ou service.

Dans la mesure du possible, il est souhaitable de préciser et de quantifier le nombre de personnes dont nous souhaitons modifier les comportements ou les attitudes. Ainsi, cette méthode permettra de contrôler les résultats suivant les paramètres visés dans l'objectif.

1-2 Renforcement du contenu de plan de communication

Nous avons constaté en amont, que le contenu de plan de communication de la CEM est insuffisant. Ainsi, le responsable doit clarifier le contenu de son plan de communication. Il doit considérer certaines étapes indispensables sur lesquelles est basé tout le contenu du plan.

1-21 Identification exacte des cibles de communication

La cible de communication doit être définie : plus elle est précise, et plus le contenu du message pourra être spécifique et bien adapté à ses besoins et à ses motivations. A cible flou, message flou, peu répercutant, donc peu efficace. Elle doit être définie en termes de segment de population à atteindre, en utilisant les critères de segmentation sociodémographiques tels que l'âge, le sexe, le niveau de revenu, le style de vie..., ou pour des biens professionnels, le secteur d'activité.

Il est important d'identifier la cible de communication afin de rendre efficient toute suite de travail, car toute action poursuivie va dépendre de la cible de communication.

1-22 Définition complète de la liste des opérations prévues

Le plan de communication ou plan de campagne est élaboré par l'agence en collaboration avec l'annonceur pour éviter l'accord des deux parties. Il résume et concrétise un certain nombre de points :

- Problématique de la campagne, qui est une synthèse des informations sur le problème posé, la firme et le produit, le marché et les actions envisagées.
- Objectifs de communication et cible.
- Contenu général de la campagne, c'est-à-dire, la stratégie créative.

- Plan média et calendrier, généralement présentés sous forme de graphique.
- Action complémentaire prévue, en d'autre terme, bien coordonner la campagne avec diverses actions qui peuvent l'accompagner (nouveau conditionnement, édition de PLV ou matériel de publicité sur le lieu de vente, information des vendeurs et des revendeurs, promotion...).
- Récapitulatif budgétaire ou répartition de budget par grande masse et par période.

C'est pourquoi, il doit être primordiale pour la CEM de réactualiser son plan de communication toute en suivant la norme, pour obtenir une bonne formulation opérationnelle.

Après avoir accueilli les solutions qui sont destinées à l'objectif et au plan de communication, nous allons exposés dans la section suivante, les solutions assignées aux techniques de communication adaptées.

SECTION II : Solutions assignées aux techniques de communication adaptées

Face aux problèmes qui affectent les techniques de communication de la CEM, nous proposons les solutions suivantes : délimitation des techniques adaptées sur la publicité et ajustement de publicité médiatique.

2-1 Délimitation de Techniques adaptées sur la publicité

Suivant les problèmes que nous avons identifiés, la limitation de techniques adaptées sur la publicité entraine certaines conséquences, qui empêcheront la CEM d'être le Leader sur le marché. Pour être efficace, nous allons proposés les solutions suivantes : ajustement de publicité médiatique, reconsidération des nouveaux clients, accueille des produits nouveaux.

2-11 Ajustement de publicité médiatique

L'affectation de la publicité permet à une entité d'être compétitive sur le marché. Elle a comme but d'informer, d'agir sur les motivations, attitudes et opinions, d'agir sur les comportements d'achat, de consommation.

La publicité joue un rôle clé dans la stimulation du désir de posséder des biens peu connus auparavant ou considérées comme inaccessible. Elle stimulerait la concurrence et l'innovation mais par contre elle pourrait aussi fermer les marchés aux nouveaux venus et freiner la concurrence, augmenter les revenus monétaires de la firme.

Néanmoins, l'emploi de la publicité entraînera des conséquences admirables sur les activités de la CEM.

2-12 Reconsidération des clients actuels et nouveaux

Une des faiblesses de la CEM est l'incapacité à gérer les clients actifs et de rechercher de nouveaux clients. Ce qui occasionne quelque inconvénient, car les clients sont les principales sources de revenus de la CEM, et dans le cas où elle n'arrive pas à les piloter elle risquera de les perdre. Nous proposons donc à la CEM :

- d'améliorer sa capacité d'accueil tout en formant les salariés à être capable de toucher le cœur des clients.
- procurer des nouveaux employés afin de gérer les clients actifs qui sont hors gouvernement.
- Accueillir des nouveaux clients a fin d'augmenter les ressources et faire en sorte que ceux-ci soient potentiels.
- Appliquer une bonne gestion de la clientèle.

En somme, la CEM pourrait se concentrer sur sa préparation aux changements de son institution organisationnelle, juridique et technologique, sans avoir des problèmes avec les clients mais au contraire, se reposer sur eux.

2-13 Gestion et accueil des nouveaux produits

En tant que premier élément du mix marketing, le produit doit être considéré à l'égal des autres, ni plus ni moins.

La CEM dispose beaucoup de produits qui méritent d'être fortifiés dans le cas d'une publicité. Donc même si elle ne veut pas en faire de la publicité, elle pourrait au moins exposées aux clients les variétés de produits existants afin que ceux-ci, puissent y accéder et se satisfaire.

Les services offerts devraient être mieux considérés, ainsi elle pourra procéder à l'innovation après une obtention d'agrément. Les nouveaux produits apparaissent soit des

nouvelles possibilités offertes par l'innovation technologique, soit par l'émergence des nouveaux besoins ou des nouvelles expressions des besoins existant, ou encore de la conjonction des deux phénomènes.

La conception des nouveaux produits permettra à la CEM de faire face à ses concurrents, parce qu'il s'avère que par rapport à elles, les concurrents sont beaucoup plus avancés en terme de nouvelle technologie.

2-2 Emploi de plusieurs canaux de communication

Pour faire connaître une entreprise et ses activités, ses offres : la clé est l'optimisation des investissements en communication. Il existe plusieurs outils efficaces pour pouvoir y accéder.

Nous avons constaté suite à notre étude, que le non emploi de plusieurs canaux de communication pour publier ses produits va entraîner des conséquences malheureuses sur les lancements de ses produits ainsi que les nouveaux.

Pour résoudre ce problème, nous allons conseiller la solution suivante : association des canaux actifs avec des autres appuis.

2-21 Association des canaux actifs avec des autres appuis

Les canaux de communication sont des véhicules dans laquelle nous puisons généralement, et dont la variété est propre à illustrer la richesse de la réflexion stratégique. Il peut y avoir des différents canaux sur lesquels la CEM peut puiser ses actions :

- édition (plaquette, teaser, livre, newsletter...)
- média (publicité, annonce presse, relations presse...)
- hors média (PLV, mailing, annonces, journal interne, packaging-design, jeux, concours...)
- web (site web, marketing viral, e-mailing, jeux, concours, services...)
- multimédia (cd-rom, vidéo, jeux...)
- événements (inauguration, stand, cocktail, conférence...)
- identité visuelle (logotype)²⁰

²⁰ Stratégie de communication (internet)

Ainsi, la complémentarité des canaux employés offrira à la CEM ces avantages : La publication rapide des produits existants, et la capacité de mettre en place sur le marché des nouveaux produits.

2-22 Publication rapide des produits existants

Avec la mise en place des différents canaux de communication, la CEM pourrait sans aucun doute, révéler à tous ses clients les différentes offres qui leur sont soumises. Presque la totalité des clients actifs aura l'occasion de faire face à plusieurs conseils afin de bien choisir le mode de classement de son épargne.

Plus les clients sont satisfaits, plus ils pourront à leur tour produire des nouveaux en renforçant ses connaissances.

Par ailleurs, les autres canaux comme la publicité médiatique (radio, télévision, internet) sont des meilleurs moyens de communication ciblés et personnalisés.

Ainsi, pour faire valoir notre réputation : Il est essentiel d'augmenter notre niveau de notoriété et de promouvoir la valeur unique et l'expertise de notre entreprise. Nous devons conserver notre position de leader et assurer un positionnement supérieur à celui de nos concurrents.

2-23 Capacité de mise en place des nouveaux produits sur le marché

Suite aux développements des canaux de communication adaptés avec l'écoulement rapide des produits existants, la CEM pourra ensuite être adéquat en termes d'offre. Elle gouvernera sur le marché tout en produisant des nouveaux services rentables et compétitifs.

La mise en exécution de ces démarches lui facilitera la tâche afin de préserver l'avenir de l'entreprise.

Cette première chapitre nous a permis d'acquérir des nouvelles idées pour résoudre les problèmes liés à la stratégie de communication de la CEM. Voyant voir dans le second, les solutions liées à l'efficacité et l'efficience de la communication de la CEM.

CHAPITRE II: SOLUTIONS LIEES A L'EFFICACITE ET A L'EFFICIENCE DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE LA CEM

Dans ce second chapitre, nous allons proposer des solutions qui vont détacher la CEM de ses problèmes touchant l'efficacité et l'efficience de sa communication. Alors celui-ci va se diviser en deux sections : la première offre des résolutions pour que la communication soit efficace, par contre la seconde présentera des solutions pour que la communication soit efficiente.

SECTION I : Solutions liées à l'efficacité de la stratégie de communication de la CEM

Pour se faire connaître « faite peu mais bien ». Il faut d'abord identifier à qui l'entreprise s'adresse et ensuite seulement définir quoi dire et avec quel support ? Il faut être sélectif et y aller par étape selon ses moyens.

Pour assurer une communication efficace il faut se tenir compte de tous les points clés, et identifier de manière aussi précise que possible, le ou les publics prioritaires auxquels l'entreprise devra s'adresser.

1-1 Respect des points clés dont il faudra en tenir compte

Une communication efficace doit impérativement procéder par étape :

1-11 Identifier les cibles : client, investisseurs, fournisseurs et les objectifs

L'identité de la cible ne souffre pas d'ambiguïté. Un choix imprécis conduira inévitablement à un plan de média trop vaste et une communication inadaptée. Si on vise les acheteurs, décideurs ou ceux qui influencent fortement le choix d'un produit ou service donné, il faut bien connaître leurs habitudes médiatiques et développer un discours qui les rejoint. Leurs attribuer des niveaux d'importance et d'urgence.

Identifier les priorités des objectifs pour préciser les points à mettre en avant dans sa communication. Exemple : si les objectifs de créateur sont d'abord de trouver des clients et

ensuite de lever de fonds il mettra en avant les clients marquants pour attirer les investisseurs. Si les objectifs sont inversés, il ne faut évidemment pas travestir la réalité, mais mettre en avant ce qui est spécifique au créateur, à son entreprise. Cela peut être son offre, son savoir faire, le caractère particulier de son entreprise au niveau institutionnel.

1-12 Evaluation des meilleures actions des concurrents

Une meilleure action commence par une négociation efficace dont il faut bien préparer. Dans ce cas, elle dépendra d'une identification précise lors de la phase de préparation : c'est La position de départ de l'autre partie, c'est-à-dire le concurrent. De cette façon, notre entreprise va évoluer à partir de ce point de départ vers une nouvelle aspiration des problèmes, obstacles, opportunités, besoins et préférences éventuelles de l'autre partie (concurrent). Des concessions que l'autre partie pourrait faire et de la façon dont nous ferons apparaître sa valeur.

Préparation de la négociation :

Répéter toutes les négociations importantes que nous avons eu à mener, c'est une clef pour prendre confiance et pour découvrir les problèmes et difficultés probables et moins probables qui pourraient survenir. Noter notre approche noire sur blanc, nos arguments clefs, essayer d'imaginer ce que nous allons dire et comment nous allons dire ; Quand et dans quelle ordre et comment va s'y prendre la partie adverse.

Les négociateurs efficaces obtiennent non seulement l'information mais passe du temps à répéter plusieurs applications qui en découlent jusqu'à ce qu'ils soient parvenus à la bonne approche.

Décrire sa position :

A un moment, chaque partie décrit clairement sa position, mais notre objectif devrait être de laisser parler notre adversaire. Nous devons contrôler la situation ; un déroulé écrit, organisé autour des éléments clés et qui vous met automatiquement à la place du conducteur. La façon la plus simple de garder le contrôle est de commencer par poser des questions. Nous devons ensuite pousser nos adversaires à se découvrir, leur faire préciser leur position. Plus nous le faisons parler, mieux c'est réussi.

1-2 Identification de manière aussi précise que possible le ou les publics prioritaires auxquels l'entreprise devra s'adresser

Les publics qui sont membres et ceux qui sont en relation permanents avec l'entreprise représentent une grande importance pour celui-ci, en accrochant à des meilleures stratégies.

Ainsi, elle pourrait faire une approche et connaissance de ces publics, et aussi acquérir des nouvelles idées auprès des autres employés et les collaborateurs.

1-21 Approche et connaissance de ces publics

Pour mieux approfondir, la connaissance des publics qui sont en relation avec la firme, il faut bien saisir leur profil dans toutes les ampleurs, aussi que leurs rapports aux produits ou appuis.

Il est important de bien les identifier (prescripteurs, distributeurs, leaders d'opinion éventuels).

Approcher par la suite la connaissance, la figure de notre société, nos produits et services aux yeux de ces publics cibles par rapport aux concurrents.

1-22 Acquérir des nouvelles idées auprès des autres employés et les collaborateurs

La participation des autres salariés et les collaborateurs sont utiles, pour pouvoir acquérir des nouvelles idées surtout ceux qui sont en contact directe avec les clients. Ainsi, connaître les modèles de décision de ses interlocuteurs et comprendre ce qui se passe dans leur tête est capital pour les intéresser.

La contribution de ces derniers, permettra au responsable qui est chargé de communication de mieux : identifier les cibles, définir les objectifs et adopter des techniques de communication réalisable et efficace.

SECTION II : Solutions liées à l'efficience de la stratégie de communication de la CEM

Dans cette seconde section, nous allons rendre efficiente la stratégie de communication de la CEM à l'aide des différentes solutions. Une communication est dite

efficace, lorsqu'elle est plus qu'efficace, à ce stade une entreprise doit avoir ces éléments de base : Disposition d'une direction chargée spécialement de communication ainsi qu'aucune limite de développement de stratégie de communication.

2-1 Création d'une direction chargée spécialement de communication

La création d'une direction qui sera chargée spécialement de la communication sera plus pratique pour la CEM. Elle pourra alléger toutes les tâches que la direction marketing doit accomplir. Ainsi toute l'étude ne s'entamera qu'en termes de communication, comment l'analyser ? Comment le rendre de plus en plus efficace ?

Le bureau doit être séparé de la direction marketing et composé des administrateurs chargés de programme de communication. Ainsi, pour y parvenir, le cabinet doit offrir quatre types d'action : Etablissement des diagnostics, la collaboration, accompagnement dans la mise en œuvre des recommandations stratégiques, une offre spécifique des stages pour les dirigeants.

2-11 Etablissement des diagnostics

Le diagnostic c'est une évaluation (d'une situation problématique) par l'analyse de diverses données.²¹ Il est nécessaire en premier d'établir des diagnostics pour des communications fiables et complets parce que globaux ou systémiques, prenant en compte les questions d'identité, de valeur, d'image en amont des plans, des outils ou des techniques de communication. Seule une approche globale peut espérer rendre compte des interactions dans une société complexe. Nos démarches s'appuient sur des outils théoriques éprouvés et sur de nombreuses études dans les entreprises ou les institutions.

2-12 La collaboration

La collaboration est l'un des outils les plus agissants, les équipes en place doivent partager des visions. Face aux problèmes de plus en plus complexes (hypercomplexes dirait Edgar Morin), certains spécialistes tendent à vouloir "dépasser" la stratégie qui demeure toujours limitée aux états majors et connaît à ce titre quelques difficultés à se faire accepter et s'intégrer dans une culture commune de l'action. D'où les concepts fondamentaux de vision partagée destinés à faire Co-élaborer la stratégie par les acteurs et la faire avaliser par le plus grand nombre.

²¹ Dictionnaire encarta

Les acteurs doivent en quelque sorte se soutenir avec de stratégies de communication globales efficaces, fondées sur une démarche originale intégrant l'ensemble des variables dans une représentation synthétique et dynamique.

2-13 Un accompagnement dans la mise en œuvre des recommandations stratégiques

Il est nécessaire pour la direction, de chercher de jour en jour des nouvelles stratégies qui va rendre efficace les stratégies. Les stratégies qui ne se concentrent pas seulement sur la communication, mais allant jusqu'à la conduite d'un responsable communicationnel.

2-14 Une offre spécifique des stages pour les dirigeants

Il est aussi probable d'offrir aux responsables de communication ou les dirigeants des stages ou formations, pour leur permettre de mieux appréhender le rôle de la communication dans la stratégie générale d'une entreprise ou d'une organisation.

2-2 Développement sans limite des stratégies de communication

Une stratégie n'est pas un Concept. Ce n'est pas non plus un Positionnement. Ce n'est pas une volonté, pas une Règle ... Ça n'a rien à voir non plus avec les seuls Objectifs ou Buts. Une stratégie, c'est un parcours que l'on va réaliser, dans l'espace et le temps, pour contourner les obstacles prévus et imprévus qui nous empêchent ou nous empêcheront d'arriver à nos fins.²²

D'après cette définition, il est évident que pour rendre une stratégie efficace il faut développer sans aucune limite les stratégies de communication afin d'éliminer toutes épreuves qui risqueront de nous nouer dans la boue. Ainsi, il faut étendre amplifier les différentes étapes à suivre : l'analyse marketing de l'entreprise, l'élaboration des différentes actions de création en fonction des cibles retenues et positionnement, choix des moyens de communication, contrôle des résultats.

2-21 Amplification de l'analyse marketing de l'entreprise

La première étape de stratégie de communication se débute par l'analyse marketing de l'entreprise, (sa culture, ses valeurs, sa place sur le marché) et du produit, de la marque, du contexte concurrentiel, des besoins exprimés ou à susciter, des méthodes de fabrication...

²² Luc - olivier LA FEUILLE Blog sur le marketing et la communication.

aboutit à un positionnement du produit. Ainsi, pour le rendre efficiente, il faut le développer, l'amplifier pour pouvoir acquérir des nouvelles idées.

2-22 Amplification d'élaboration des différentes actions de création

La deuxième étape à suivre est l'élaboration des différentes actions de création en fonction des cibles retenues et du positionnement. Donc, pour le rendre efficiente, il faut amplifier, les recherches en créativité suivant les axes et thèmes des messages ; visuels, symboles, charte graphique...

2-23 Amplification des choix de moyen de communication

La troisième étape est le choix des moyens de communication, aussi, pour le rendre efficiente, il faut amplifier les techniques adaptées sur le choix des moyens de communication (communication externe : media et supports ; marketing direct ; promotion des ventes ; relations presse ; relations publiques ; site internet... Communication interne : intranet, presse d'entreprise...).

2-24 Amplification des contrôles des résultats

La quatrième étape est le contrôle des résultats, ce point est aussi important car elle peut distinguer la réussite ou non des actions faites par l'entreprise. Alors, l'efficience peut être perçue, à l'aide de l'amplification des contrôles des résultats le cas échéant, réajustement des objectifs, moyens ou supports.

Nous avons résolu les problèmes liés à l'efficacité et l'efficience la stratégie de communication de la CEM dans ce deuxième chapitre. Maintenant, nous allons exposer dans le troisième chapitre, les solutions à retenir et les recommandations.

CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS

Dans ce troisième chapitre, nous procèderons à la mise en œuvre des solutions proposées durant les chapitres précédents. Nous présenterons par la suite, les résultats escomptés par l'application de ces solutions retenues et succéderont pour clore, les recommandations à prendre en considération, pour l'atteinte de ces résultats.

SECTION I : Solutions retenues

Cette section nous servira à présenter les solutions retenues, qui permettront à la CEM de mieux appliquer les solutions qui leur aient été proposées.

Ainsi nous allons voir un modèle de : formulation opératoire des objectifs, plan de communication, canaux de communication, ainsi que structuration d'une direction de communication.

1-1 Modèle d'élaboration d'un plan de communication

Un plan de communication est un outil qui regroupe des idées selon laquelle l'entreprise va pouvoir présenter un point de vue, une idée ou un projet sous l'angle le plus favorable possible aux « individus » par les actions et les idées préconçues.

Ainsi le plan de communication de la CEM, pourra s'établir à partir des points suivants:

- **Définition des objectifs**

Le choix de nos objectifs est fondé sur le fait qu'il existe des produits capables de satisfaire un large public sans que ces dernières ne soient au courant.

- a) Première objectif

Notre premier objectif serait de lancer les produits peu connus.

- b) Second objectif

Renseigner la cible sur l'importance des produits et les avantages de leur utilisation.

- c) Troisième objectif

Par les actions de communication, convaincre la cible à adhérer aux produits.

- **La Problématique**

La problématique qui se présente est que le plan de communication actuel de la CEM ne suffit pas à atteindre les objectifs définis.

- **Identification des cibles**

L'identification de la cible de communication peut se faire via une segmentation des clients. La segmentation c'est le découpage du marché en groupe ou segment homogène. Il constitue des cibles distinctes pour l'entreprise qui pourra, si elle le désire, proposer des offres différenciés. Ceci permet d'une part de personnaliser le produit, et d'autre part de réaliser un bon suivi des clients. Le suivi de la clientèle permet une définition plus appropriée de ses cibles de communication. Pour déterminer un segment de marché, il est possible d'utiliser de nombreux critères : critères sociaux démographiques, géographiques ou comportementaux.

Pour ce qui est de la CEM, le critère à retenir serait le critère sociaux démographiques dont essentiellement : la catégorie sociaux professionnelle.

- **Choix des médias**

Concernant le choix des médias, nous avons opté pour l'utilisation de : la télévision, la radio et la presse et la PLV. Ils doivent être adapté à la cible et en assurer une bonne couverture. Voici donc leurs différentes caractéristiques :

TELEVISION :

La télévision suppose de bâtir de véritables scénario, elle présente comme avantage : la rapidité de communication, elle permet une réponse immédiate et privilégie l'année d'avenir.

RADIO:

La radio mobilise, fait événement (pas uniquement), c'est le média chaud par excellence, elle peut atteindre toute catégorie sociale, et aussi rapide.

PRESSE :

Dans la Presse Quotidienne il est recommandé, de privilégier la proximité à tous les sens du terme. Elle peut avoir comme avantage des frais fixes faible, de la rapidité de mise en place, la possibilité de test.

LA PLV:

La publicité sur le lieu de vente ou PLV est utile afin de faire connaître aux clients les occasions en ce qui concerne les produits.

Concernant les supports il nous faut d'abord définir les budgets de communication y afférents.

- **Détermination de budget²³**

Il convient pour l'entreprise, de définir un budget global de communication qui servira ensuite aux différentes techniques retenues (et non pas d'ajouter les dépenses prévues par technique pour reconstituer un budget global).

1- Les composantes d'un budget de publicité

Le budget de publicité d'une entreprise ou d'une organisation comprend quatre rubriques principales :

- l'achat d'espace dans les médias et les supports ; il s'agit souvent du poste le plus important dans les budgets ;
- les frais techniques afférant aux divers documents de communication (dépenses de création et de production des documents de communication, coût des éventuelles stars et mannequins utilisés dans les créations, des metteurs en scène et équipes techniques pour les spots télévisés, des photographes...) et les droits d'utilisation correspondant (droit d'utilisation des créations, des photographies, des illustrations, de l'image des mannequins...) ;
- la rémunération des agences et conseils extérieurs ;
- le coût de fonctionnement du service de communication de l'entreprise (ce poste est trop souvent oublié dans les budgets de communication).

2- Les méthodes de détermination de budget de publicité

Certaines entreprises déterminent leur budget de publicité sur la base de leurs disponibilités financières à court terme. Cette approche, outre qu'elle ait pour conséquences de supprimer toute communication lorsque la situation financière à court terme se dégrade,

²³ w.w.w.marketing-étudiant.fr

ou l'inverse, d'augmenter automatiquement le budget lors d'une amélioration des ventes : dénote une absence totale d'objectifs spécifiques attribués à la publicité.

Elle doit être rejetée systématiquement et ne peut pas, en fait, être considérée comme une méthode de détermination d'un budget de publicité, car ce dernier doit tenir compte des seuils minimaux d'investissements permettant d'obtenir un impact et ce, pour l'ensemble des techniques qui seront retenues dans la stratégie globale.

En revanche, il est possible d'identifier trois grandes méthodes de détermination du budget de publicité d'une entreprise pouvant être retenu par la CEM : Les méthodes classiques, la méthode partant de l'analyse de la concurrence et enfin la méthode se fondant sur les objectifs spécifiques de la communication.

LES METHODES CLASSIQUES :

Il s'agit de méthodes faciles à mettre en œuvre et souvent adoptées par les entreprises.

* Un pourcentage du chiffre d'affaire prévisionnel.

Le budget est déterminé à partir d'un pourcentage du chiffre d'affaire prévisionnel de l'entreprise (par exemple, 1,5 % du Chiffre d'Affaire prévisionnel.). La fixation du pourcentage dépend :

- des pratiques habituelles de l'entreprise (reproduction d'un même pourcentage d'année en année) ;
- des pratiques du secteur (alignement sur le pourcentage moyen consacré à la communication par les entreprises du secteur économiques) ;
- des pratiques des principaux concurrents (adoption d'un pourcentage identique ou supérieur à ceux des concurrents).

* Un forfait par unité vendue.

Un montant fixe par produit à consacrer à la communication est déterminé ; le budget global se calcule par la multiplication du montant fixe par les ventes prévisionnelles. Les avantages et inconvénients de cette méthode sont les mêmes que pour la méthode précédente, l'inconvénient majeur étant de faire dépendre la définition du budget de la prévision des ventes et non l'inverse.

* L'actualisation du budget de l'année précédente.

Le budget de publicité de l'année précédente est actualisé en tenant compte de l'érosion monétaire, de la hausse des tarifs des médias, des prévisions de vente de l'entreprise, de l'action des concurrents pendant l'année précédente...

Cette méthode peut être affinée en analysant le seuil de rentabilité du budget de communication (comparaison des dépenses de publicité et de la marge dégagée par le niveau de vente prévues correspondant), il est alors possible de vérifier que la décision d'actualisation du budget de publicité n'implique pas le gain d'une part de marché irréaliste en fonction de la situation donnée. Ce complément permet de rendre la méthode plus rationnelle en le liant aux prévisions de vente.

DETERMINATION DU BUDGET A PARTIR DE LA CONCURRENCE :

La pression publicitaire de la concurrence est prise en compte pour fixer le budget de l'entreprise ; de nombreuses études ont émis l'hypothèse d'une corrélation entre la part de marché (en volume) d'un produit et la part que représente son budget de communication de son secteur (appelée part de voix ou share of voice). Les informations concernant l'investissement en communication de la concurrence et du marché en général peuvent être achetées auprès de société d'étude spécialisée.

Quatre remarques ont pu être formulées :

- la communication est toujours relative ; un budget de faible importance lorsque la concurrence ne communique pas du tout aura un impact supérieur à un gros budget mais inférieur à ceux de la concurrence;
- les leaders peuvent avoir une part de voix inférieure à leur part de marché, leur notoriété et l'importance de leur budget mais inférieure à ceux de la concurrence ;
- les challengers devraient avoir une part de voix supérieure à leur part de marché pour conquérir des volumes de ventes ;
- les petites entreprises détenant une part de marché très faible ne peuvent pas tenir compte de cette référence dans la détermination de leur budget au risque de ne pas être perçue par leurs cibles (budget petit comparé à ceux de la concurrence).

DETERMINATION DU BUDGET A PARTIR DES OBJECTIFS :

Les objectifs de communication ayant été déterminés à partir des objectifs de l'entreprise ; les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre sont définis et quantifiés ; (un budget fortement supérieur aux capacités de l'entreprise traduisant une détermination d'objectifs supérieur au potentiel de l'entreprise).

Les objectifs de communication peuvent être d'ordres perpétuels, c'est-à-dire recherchant une modification d'attitude, ou simplement d'ordre communicationnel (couverture d'une cible et répétition de messages).

• **Choix des supports**

Suivant le choix des médias à adopter, nous présentons à la CEM les supports qui suivent, et qui pourront lui servir afin de concrétiser son plan de communication.

TELEVISION

Tableau n°4 : GRILLE ET INDICES TARIFAIRES DE LA RTA

RTA									
Tranche Horaire	Lundi au Samedi							Dimanche	
	Ouverture	Matinale	Lunch time	Après-midi	Access Prime	Prime time	Night time	Matinale	Access Prime
Montant HT en Ariary	50000	10000	25000	10000	60000	150000	30000	10000	60000

Les Prix ci-dessus sont communiqués en Ariary et hors taxes sur la base d'un spot de 30 secondes. Pour les durées différentes, il convient d'appliquer un indice tarifaire correspondant à la durée réelle d'un spot.

	Indices Tarifaires de durée													
durée	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	75	90
Indices	0,5	0,5	0,75	0,87	0,9	1	1,25	1,41	1,59	1,75	1,9	2,1	2,5	3,25

Source : RTA Ankorondrano

Tableau n° 5: GRILLE TARIFAIRE DE MA-TV : TARIFS TTC

Ma-TV			
Tranche Horaire	Hors Prime time	Prime time 19h-20h-21h-21h15	Dans Miranandro à 6h45
10sec	13200 AR	21600AR	48000AR
20sec	26400 AR	43200AR	48000 AR
30sec	38400 AR	72000AR	48000 AR

Source : MA tv Ankorondrano

Concernant les diffusions avant séries : 84000 AR ; dans série : 96000 AR ;

Tableau n° 6: GRILLE TARIFAIRE DE TV PLUS : TARIFS TTC

TV Plus		
Tranche Horaire	Prime Time	Dans le journal
25 sec	57024 Ar	81000 Ar
30 sec	63360 Ar	90000 Ar

Source : TV Plus Anosizato

RADIO

Tableau n° 7: Grille tarifaire de MA-FM : Tarifs TTC

MA-FM		
Tranche Horaire	Prime time	Hors prime time
1 ou 2/ jour	10170 AR	12204AR
3à 4 par jour	9662AR	11549AR
5 et +/jour	9356 AR	11228 AR

Source : MA TV Ankorondrano

La diffusion en prime time s'effectue de 06H à 18H ; quant à la diffusion hors prime time, elle s'effectue sur demande.

Tableau n°8 : GRILLE TARIFAIRE DE LA RADIO RTA

Radio RTA			
Tranche Horaire	Prime time	Pic time	Low time
Lundi au dimanche	15000 AR	12500 AR	5000 AR

Source : RTA Ankorondrano

Les modes de tarification sont les mêmes que celles utilisées à la télévision.

Tableau n°9 : GRILLE TARIFAIRE DE LA RNM : MONTANT HT

RNM		
DUREE	MONTANT HT	MONTANT TTC
< = 30 sec	10000 AR	12000 AR
< = 45 sec	15000AR	18000 AR
> 45 sec	20000 AR	24000 AR

Source: RNM Anosy

Seules les annonces inférieures ou égales à 30 secondes peuvent

être diffusées en prime time.

PRESSE

➤ Majoration pour choix de page de MIDI Madagascar:

Page 1 = +100%

Page avec rouge = + 20%

Page 2 = + 20%

Page de milieu = + 25%

Dernière page = + 50%

Autre page = + 10%

Parution de samedi + 20%

Tableau n°10 : GRILLE TARIFAIRE DE MIDI MADAGASCAR

FORMAT	DIMENSION (largeur x hauteur en cm)	Hors Taxe	TTC / ESP / CHQ
--------	-------------------------------------	-----------	-----------------

1/96 Page	4(1 col) x 2	15000	18000
1/48 Page	4 x 3,5	19167	23000
1/24 Page	8,4 (2col) x 3,5	20833	25000
	8,4 x 4	23333	28000
1/16 Page	8,4 x 6,5	35000	42000
	8,4 x 8	45000	54000
1/9 Page	8,4 x 11,5 ou 12,8 (3col) x 7	60833	73000
1/8 Page	8,4 x 12,5 ou 12,8 x 9	69167	83000
	8,4 x 14	79167	95000
1/6 Page (1 colx35)	12,8 x 15 ou 17,2(4col) x 10	112500	135000
1/4 Page	12,8 x 17,5 ou 17,2 x 13	135833	163000
1/3 Page (2 colx35)	12,8 x 26 ou 17,2 x 20	190833	22900
1/2 Page	12,8 x 36 ou 17,2 x 26 ou 26(6 col) x 17	265833	319000
1 Page	26 x 36	518333	622000

Source : MIDI Madagascar Ankorondrano

➤ Majoration pour choix de page pour GAZETIKO

Page 1 = +100%

Page avec Bleu = +20% ; Quadrichromie : 50%

Autre page = +10%

Tableau n°11 : Grille tarifaire de GAZETIKO

FORMAT	DIMENSION (largeur x hauteur en cm)	Hors Taxe	TTC / ESP / CHQ
1/96 Page	4(1 col) x 2	11583	13900

1/48 Page	4 x 3,5	14167	17000
1/24 Page	8,4 (2col) x 3,5	15417	18500
	8,4 x 4	17500	21000
1/16 Page	8,4 x 6,5	26167	31400
	8,4 x 8	33750	40500
1/9 Page	8,4 x 11,5 ou 12,8 (3col) x 7	45250	54300
1/8 Page	8,4 x 12,5 ou 12,8 x 9	51833	62200
	8,4 x 14	59417	71300
1/6 Page (1 colx35)	12,8 x 15 ou 17,2(4col) x 10	84167	101000
1/4 Page	12,8 x 17,5 ou 17,2 x 13	101583	121900
1/3 Page (2 colx35)	12,8 x 26 ou 17,2 x 20	143333	172000
1/2 Page	12,8 x 36 ou 17,2 x 26 ou 26(6 col) x 17	199333	239200
1 Page	26 x 36	388667	466400

Source : MIDI Madagascar Ankorondrano

1-2 Structuration d'une direction de communication²⁴

Dans les entreprises où il existe une direction marketing (en petit nombre en France), nous avons cru que la fonction communication y serait rattachée. En fait, c'est très rarement le cas, essentiellement en raison d'aspects systémiques assez faciles à comprendre.

Dans son acception habituelle, le marketing traite de l'externe, tandis que la communication a également vocation à s'occuper de l'interne. Sauf à séparer ces deux composantes, il n'est donc pas possible que la communication s'inscrive au sein du marketing.

Certains communicants vont jusqu'à affirmer que c'est la communication qui absorbera le marketing tout simplement parce qu'elle est un niveau d'intégration supérieur. Ils avancent que n'est pas pour rien que les agences de publicité se sont transformées en agences conseil en communication, anticipant là le futur statut global de la communication. Pourtant il est plus pratique de les séparer. Ainsi, dans ce quatrième exemple, nous allons

²⁴ Jean- Luc Michel ; les professions de la communication, Ellipses 1999, réédité en 2004 et 2008.

indiquer les niveaux de compétence et de responsabilité que peut avoir une direction de communication suivie de sa structuration.

1-21 Les trois niveaux de compétences et de responsabilité

Dans les disciplines anciennes, la notion de compétence est maîtrisée depuis longtemps, personne ne confondrait les travaux d'un technicien et d'un ingénieur, les offres d'emploi et les missions ne présentent pas d'ambiguïté : le responsable sait sans hésiter à quel type de formation va correspondre telle tâche.

Si une personne "fait de la communication" (entendue comme une pratique des relations humaines associée à l'usage de certaines techniques), ce n'est pas pour autant une professionnelle. Elle utilise des méthodes rationalisées ou intuitives, mais n'en crée pas et ne les place pas au cœur de son activité au contraire du communicant qui est payé pour.

Pour se faire une direction de communication doit avoir les niveaux suivants :

➤ Le niveau "opérationnel"

L'opérationnel est celui qui réalise les missions, les travaux, il connaît les techniques et leur évolution, il dispose d'un savoir faire professionnel reconnu éventuellement attester par un diplôme ou un niveau de référence clairement identifiable, c'est pourquoi cette appellation a été préférée à celle d'"exécutant" qui dans l'état actuel des hiérarchies ne laisse pas l'autonomie indispensable aux métiers de la communication. Beaucoup d'emplois de communication sont opérationnels, on peut citer: technicien en PAO (publication assistée par ordinateur), infographiste, créateur de pages Web, journaliste d'entreprise, attaché de relations publiques, etc.

En principe une formation de type bac+2 devrait être suffisante même si une formation complémentaire à bac+3 devient quasiment indispensable pour la suite de la carrière. Naturellement, ces emplois peuvent être occupés par des diplômés de niveau supérieur (essentiellement des bac+4), en particulier s'il existe des opportunités d'évolution du poste vers le haut de telle sorte que l'intéressé puisse continuer de l'occuper à un niveau de responsabilité plus élevé. Il est exceptionnel que les postes opérationnels bénéficient du statut de cadre, même si la situation est très contrastée en fonction des branches professionnelles et que des exceptions fassent le bonheur de quelques privilégiés.

➤ **Le niveau "fonctionnel"**

Il procède de l'opérationnel mais ajoute tout un environnement intellectuel aux actions. En d'autres termes, le "fonctionnel" en communication est celui qui non seulement sait exécuter intégralement une tâche pratique mais en connaît également l'ensemble des conditions de production tant techniques que théoriques en la situant dans un environnement conceptuel plus large (à l'image de ce que les ingénieurs appellent le "process", c'est-à-dire l'accompagnement de la tâche). Dans le domaine de l'édition électronique, le fonctionnel connaît non pas un mais la plupart des logiciels du marché, il est capable de les mettre en relation les uns avec les autres et de prévoir leurs évolutions donc de faire des recommandations en matière d'équipements. Il sait aussi poser et résoudre des questions directement communicationnelles sur ce qu'il fait (du genre quel public ?, quels objectifs, quels contenus ?) et de les traduire en forme de choix de mise en page par rapport à la cible ou d'adéquation du style aux objectifs sans mésestimer les principales interactions systémiques entre ces éléments. S'il est bien formé et compétent, il a une conscience "radiale" de la tâche à accomplir, c'est-à-dire qu'à partir d'un objectif à atteindre il possède les compétences concentriques lui permettant de l'atteindre de manière économique et efficace.

➤ **Le niveau "stratégique"**

Le niveau stratégique est celui qui correspond au directeur de la communication (considéré comme référence de la profession). Le directeur commerciale, devrait posséder les compétences des niveaux inférieurs avec en plus la capacité de dégager des finalités et des stratégies de communication intégrant l'ensemble des outils connus ou à développer dans une vision globale articulant le court et le moyen terme voire le long terme lorsque c'est possible.

Il est vrai que certains stratèges se vantent de ne rien connaître des techniques de communication ni même de leurs conditions de production : nous ne partageons pas cette attitude car elle est une forme de négation de la perspective systémique si souvent appelée en référence comme base à toute action efficace de communication.

1-22 Exemple de structuration

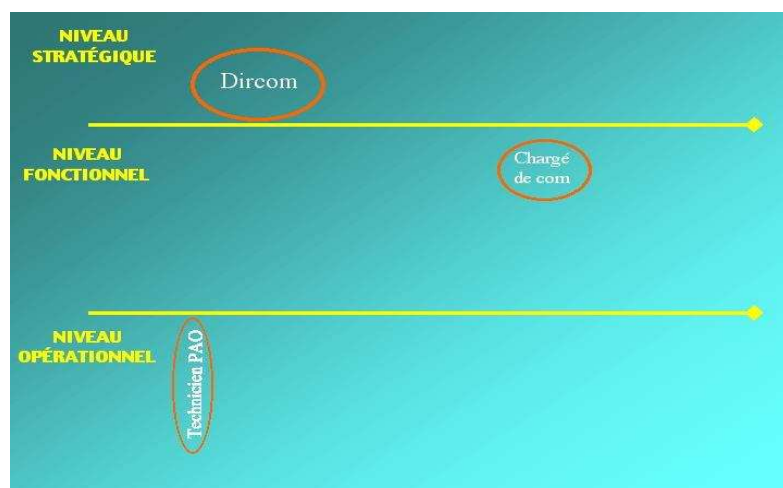
Il est à présent possible d'explicitier une structure type de service de communication:

A sa tête nous trouvons un **stratège** (directeur de communication) assisté de **plusieurs fonctionnels** (chargés de communication) auxquels sont rattachés des **opérationnels** (graphistes, infographistes, rédacteurs) et naturellement un secrétariat. S'agissant d'emplois du tertiaire supérieur on a donc une **pyramide très aplatie avec beaucoup de cadres** (ou faisant fonction de cadres).

Dans la grosse structure, les tâches sont assez nettement séparées même si des zones de recouvrement sont souhaitables (pour des raisons systémiques). Dans la structure moyenne, cohabitent sur cet exemple deux "chargés de communication" aux profils différents : un généraliste fonctionnel et opérationnel (sûrement un créatif, du genre "concepteur et éditeur de services internet") et un fonctionnel supervisant deux opérationnels. La petite structure montre le communicant à tout faire qui prend en charge les trois niveaux en attendant (impatiemment !) de recruter un collaborateur. **Les schémas suivants** présentent cette évolution :

Figure n° 12: PREMIERE PHASE DE LA STRUCTURE

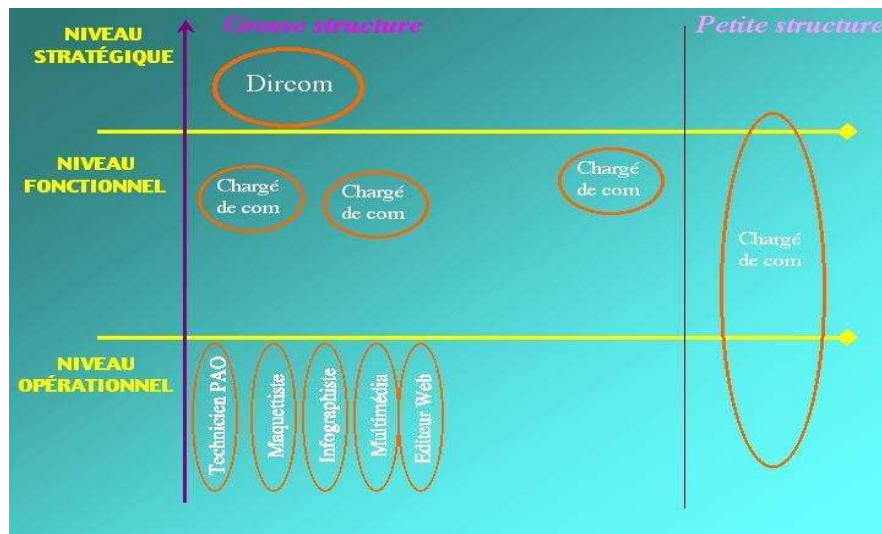
Les trois niveaux se structurent autour de métier type.



Source : JEAN-LUC MICHEL; les professions de la communication Ellipses, 1999, réédité en 2004 et 2008.

Figure n° 13: DEUXIEME PHASE DE LA STRUCTURE

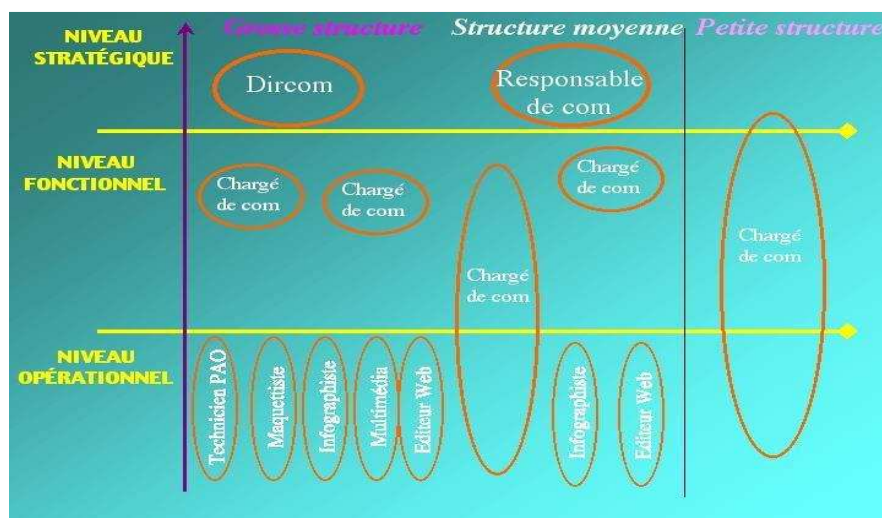
Les métiers se diversifient, le côté "généraliste" du chargé de communication des petites structures apparaît clairement.



Source : JEAN-LUC MICHEL ; les professions de la communication Ellipses, 1999, réédité en 2004 et 2008.

Figure n°14 : TROISIEME PHASE DE LA STRUCTURE

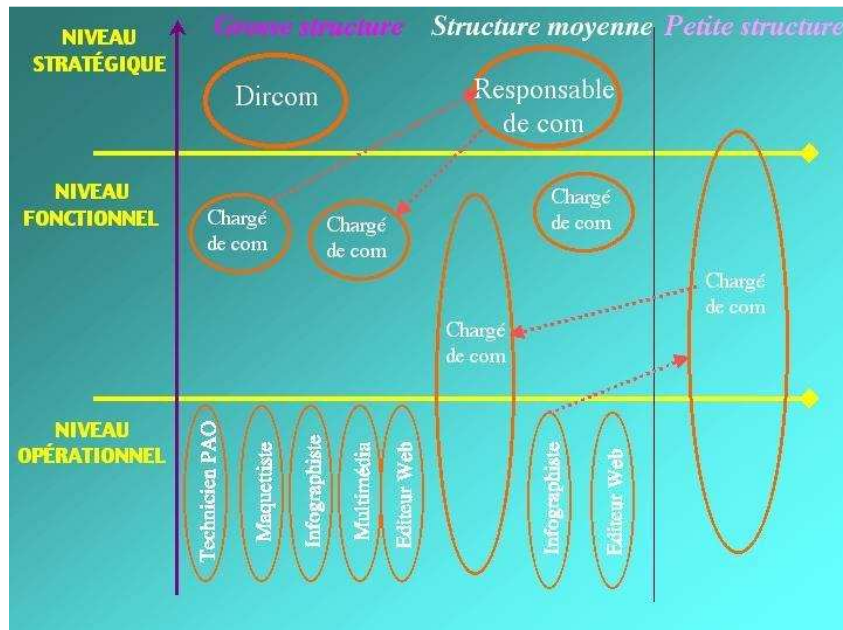
La structure moyenne emprunte aux deux autres. C'est la représentation type de la plupart de situations actuelles.



Source : JEAN-LUC MICHEL; les professions de la communication Ellipses, 1999, réédité en 2004 et 2008

Figure n° 15: QUATRIEME PHASE DE LA STRUCTURE

Les flèches indiquent des parcours professionnels possibles. La mobilité est de règle.



Source : JEAN-LUC MICHEL; les professions de la communication Ellipses, 1999, réédité en 2004 et 2008

Cette structure pourra servir de modèle à la CEM, pour l'établissement d'une Direction chargée de la communication ; ceci étant fait, les tâches affectées à la Direction Marketing seront réduites, ce qui permettra à cette dernière de mieux se concentrer sur la communication.

SECTION II : Résultats attendus

En tenant compte des objectifs de la CEM et l'application des solutions qui ont été proposées, nous pourrions nous attendre aux résultats ci-après, groupés suivant leur aspect.

- ◆ Aspect économique
- ◆ Aspect financière
- ◆ Aspect social

2-1 Résultat économique

La CEM par son activité, participe activement au développement économique du pays. Une stratégie de communication plus efficace, occasionnerait plus de valeur ajoutée et par la même occasion, contribuerait à la croissance du PIB (Produit Intérieur Brut) qui est considéré comme le meilleur indicateur de l'activité économique d'un pays.

2-2 Résultat financier

En tant qu'institution à but lucratif, la CEM verra croître son chiffre d'affaire via l'augmentation de ses épargnants. Cet accroissement lui permettra de jouer un rôle beaucoup plus important sur le marché financier ; sans oublier, qu'un tel résultat lui assurera un meilleur budget de communication.

2-3 Résultat social

La CEM dispose de nombreux produits accessibles à une large catégorie sociale ; une meilleure stratégie de communication lui procurerait plus de notoriété et de ce fait aura plus d'impacte sur la population vis-à-vis de l'éducation à l'épargne.

SECTION III : Recommandations générales

En vue des résultats auxquels la CEM peut s'attendre en faisant attention aux solutions qui ont été proposées, nous préconisons les points suivants.

3-1 Pour l'élaboration d'un plan média

Pour aider la CEM à la réalisation de son plan média nous lui proposons de suivre les choix d'insertion ci après :

3-11 Télévision

Concernant le choix des supports, nous recommandons à la CEM, d'opter pour une publicité de 20 secondes diffusées en prime time, sur les chaînes RTA et MATV et dans le journal pour la TV Plus car c'est l'une des chaînes les plus regardé pour ce qui est des journaux télévisés. La durée de 20 secondes est largement suffisante pour faire passer un message claire et net, quant au choix du prime time, il se confirme du faite qu'elle correspond à la tranche où ces supports touchent un large public.

3-12 Radio

Il est préférable d'opter pour une diffusion en prime time sur les ondes de la RTA et la RNM. Cette choix se justifie du fait que comme pour la télévision, sur les ondes « prime time » correspond au tranche horaire à très grande écoute. Les ondes de la radio RTA touchent une large catégorie de population surtout en termes d'âge ; quant à la RNM à part

qu'elle soit une radio nationale, sa fréquence est facile à capter et touche toutes catégories sociales.

3-13 Presse

Pour les insertions publicitaires dans la presse, nous conseillons à la CEM de choisir une insertion du lundi au vendredi dans GAZETIKO, et le samedi dans MIDI.

Ce choix a été élaboré, en rapport avec le prix d'insertion entre ces deux supports.

L'insertion dans GAZETIKO est moins couteuse et il en est de même pour le prix de vente du journal. Par conséquent, nous pouvons toucher un large public pendant un certain temps et ceux avec un moindre coût.

La raison du choix de Samedi pour l'insertion dans MIDI s'explique par le fait que : c'est durant ce jour que MIDI réalise le maximum de vente de la semaine.

3-2 Renforcement du personnel pour l'accueil des clients

Nous recommandons à la CEM de renforcer son personnel tant sur leur effectif que sur leur capacité, surtout ceux qui sont en relation permanente avec les clients.

Un recrutement suivi de formation doit être pris en considération afin de mieux satisfaire la clientèle. Quant à la capacité de leur ancien personnel, la CEM devrait faire une évaluation afin de déterminer les failles à corriger.

3-3 Variation des produits

Pour faire face à ses concurrents, nous recommandons à la CEM d'élargir leur gamme de produit.

La mise en place de produits variés sur le marché augmenterait sa capacité de compétitivité ; et aussi compte tenu des besoins pressentis vis-à-vis des clients, la CEM pourra satisfaire ses clients par ses offres diverses.

3-4 Mise en place d'une boîte à idée au niveau de chaque agence

Une boîte à idée permet non seulement de recueillir de la part des clients mais aussi venants des employés, des suggestions susceptibles d'améliorer la qualité de service.

CONCLUSION

En raison d'une concurrence de plus en plus vive, la communication est un outil fondée sur l'émergence du marketing des produits de grande consommation dont la publicité fut souvent la composante majeure des dépenses de communication marketing. D'où, l'habitude de considérer que les plans de communication étaient construits sur la publicité avec, le cas échéant, des compléments : le hors-média. L'objectif de celui-ci correspond à la hiérarchie des effets définis par le modèle AIDA (cognitifs ou faire connaître, affectifs ou faire aimer, conatifs faire agir).

En ce qui concerne la stratégie de communication de la CEM qui a fait l'objet de notre analyse, elle vise un objectif ambitieux vis-à-vis de son image : celui de sa transformation en un « établissement bancaire ». Son plan de communication se divise en quatre phases indissociable (la phase préparatoire qui est : le choix de média à utiliser selon le thème, le plan média et le choix des supports ainsi que le budget prévisionnel ; la phase de lancement qui est l'action opératoire de la communication ; la phase suivi et contrôle qui permet de vérifier les actions entreprises ; et enfin la phase d'impact et mesure). Aussi, elle adopte les techniques de communication suivantes : la communication interne qui est la diffusion des informations à l'intérieur de l'entreprise par l'intermédiaire des réunions de personnel, circulaires, e-mail, intranet, les bulletins de liaison et la téléphonie, réseau back bone ou fibre optique. La communication marketing quant à elle diffuse des informations à travers la presse additionnée des campagnes hors média comme visibilité, fidélisation de la clientèle, événementielle, promotion des produits.

Par le choix de notre thème nous avons soulevé comme hypothèse qu'il est possible d'améliorer la stratégie de communication de la CEM, de manière à ce qu'il soit efficace et efficiente. Cela se justifie du fait que, celle déjà mise en place demeure encore insuffisante.

Durant les trois mois de stage que nous avons effectué au sein de la Direction des études et marketing de la CEM, nous avons pu constater quelques lacunes au niveau de sa stratégie de communication, lesquels sont misent en exergue ci-dessous :

- Problèmes liés à la stratégie de communication ;

- Problèmes liés à l'efficacité et l'efficience de la stratégie de communication.

En vue de résoudre ces problèmes, nous avons proposé les solutions qui suivent :

- Concernant les solutions liées à la stratégie de communication, il faut définir de manière explicite les objectifs. Pour sa réalisation, la formulation de manière plus précise et opératoire des objectifs est nécessaire. Ensuite, il est tenu de renforcer le contenu de plan de communication et de délimiter les techniques adaptées sur la publicité. Enfin employer plusieurs canaux de communications. En somme, nous avons établi un modèle d'élaboration d'un plan de communication.

- Pour les solutions liées à l'efficacité de la communication, certains points clés doivent être tenus en compte et l'identification de manière aussi précise que possible de ou les publics prioritaires auxquels l'entreprise devra s'adresser est requise. Ensuite pour la rendre efficiente : créer une direction chargée spécialement de la communication et développer les stratégies de communication. Ceux-ci vont se traduire par la structuration d'une Direction de Communication.

Par la proposition de ces solutions, nous envisageons d'atteindre les résultats ci après que nous avons classé selon trois niveaux :

- Economiquement, la CEM tiendra un rôle plus important au niveau de la nation par sa contribution à la croissance du PIB ;
- Du point de vue financier, le nombre de client de la CEM se verra augmenté, d'où l'accroissement de son chiffre d'affaire ;
- Sur l'aspect social, le fait de toucher plus de catégorie de personne lui procurerait plus de notoriété.

Nous arrivons à la fin de ce mémoire de fin d'études, concernant l'analyse de la stratégie de communication de la CEM. Néanmoins, avec l'évolution technologique, le jeu de la concurrence qui se trouve de plus en plus élevé et les besoins des consommateurs qui ne cesse d'évoluer : nous tenons à ce que les recherches que nous avons effectuées restent ouvertes de façon à ce qu'elle puisse dans le futur se poursuivre.

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : Questionnaire (clients CEM)

ANNEXE II : Questionnaire (clients Concurrents)

ANNEXE I

QUESTIONNAIRES (CLIENTS CEM)

L'intéressé :

1. Quelle est votre profession ?
 - Salarié public
 - Salarié privé
 - Profession libérale
 - Commerçant
 - Etudiant
 - Autres (à préciser)
 - Sans profession
2. Depuis combien de temps êtes-vous titulaire de compte à la CEM ?
3. Quels types de compte posséder vous ?
4. Etes-vous titulaire d'un compte dans un autre établissement de crédit ?

Perception CEM

1. De quelle manière avez-vous pris connaissance de la CEM ?
 - Support média (à préciser)
 - De bouche à oreille
 - Autres (à préciser)
2. Qu'est ce qui vous a motivé à choisir la CEM pour réaliser votre épargne ?
3. Comment noteriez-vous :

	Très bien	Bien	Assez-bien	Passable
Local				
Service client				
Rapidité de service				

4. Connaissez-vous les autres produits offerts par la CEM ?

- OUI (à préciser)
- NON

Satisfaction

1. Avez-vous rencontré des problèmes auprès de la CEM ?

- OUI (à préciser)
- NON

2. Etes-vous satisfait des services en général que propose la CEM ?

- Très satisfait
- Satisfait
- Moyennement satisfaisant
- Pas satisfait

3. Quelle suggestion proposeriez-vous, pour améliorer les services de la CEM ?

4. Selon vous, pour quelle raison certaines personnes éprouvent de l'appréhension sur le fait de devenir client de la CEM ?

ANNEXE II

QUESTIONNAIRE (CLIENT DE LA CONCURRENCE)

L'intéressé

Quelle est votre profession ?

- Salarié public
- Salarié privé
- Profession libérale
- Commerçant
- Etudiant
- Autres (à préciser)
- Sans profession

Perception de l'établissement concurrent

1. Comment avez-vous pris connaissance de cet établissement ?
 - Support média (à préciser)
 - De bouche à oreille
 - Autres (à préciser)
2. Depuis combien de temps êtes-vous titulaire d'un compte ?
3. Pourquoi avoir choisi cet établissement de crédit plutôt qu'un autre ?
4. Etes-vous titulaire d'un compte dans un autre établissement de crédit ?
 - OUI
 - NON

Si oui :

- CEM
- Autres (à préciser)

Si autre :

Etes-vous intéressé(e) d'ouvrir un compte à la CEM ?

- OUI (pourquoi ?)
- NON (pourquoi ?)

5. Etes-vous satisfait des services en général qui vous sont proposés ?

- OUI (pourquoi ?)
- NON (pourquoi ?)

Perception de la CEM

1. Connaissez-vous l'existence de la CEM

- OUI
- NON

2. Si oui, de quelle manière avez-vous pris connaissance de la CEM ?

- Support média (à préciser)
- De bouche à oreille
- Autres (à préciser)

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGE :

- AMIEL VINCENT ; 1993 ; « L'étude de cas en Marketing » Edition des Organisations PARIS ; 190 pages.
- FARGANEL JEAN PIERRE; 1990 ; « Créateurs d'entreprises, votre stratégie en Marketing » ; Edition des Organisations PARIS ; 182 pages.
- OLIVIER ALAIN et MARICOURT RENAUD DE; 1990 ; « Pratique du Marketing en Afrique » ; EDICEF PARIS ; 286 pages.

INTERNET :

- « Dictionnaire de Marketing » ; Edition Vibert
- Luc Olivier LA FEUILLE ; « Blog sur le Marketing et la Communication »

COURS THEORIQUE:

- Cours de marketing première année Gestion à l'Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2005-2006.
- Cours de marketing de service troisième année Gestion à l'Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2009-2010.
- Cours de marketing stratégique quatrième année gestion année Universitaire 2010-2011.

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	I
REMERCIEMENTS.....	IV
AVANT PROPOS.....	VI
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES ABREVIATIONS.....	IX
INTRODUCTION.....	1

PARTIE I : PRESENTATION GENERALE ET NOTION THEORIQUE SUR LA STRATEGIE DE COMMUNICATION.....	4
--	----------

<u>CHAPITRE I : LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR.....</u>	5
SECTION I : Historique et objectifs.....	5
1-1 Historique.....	5
1-2 Les objectifs.....	7
SECTION II : Les missions, les activités et partenaires.....	7
2-1 Les missions.....	7
2-2 Les activités.....	8
2-21 Les ressources ou produits de collecte.....	8
2-22 Les emplois de l'épargne ou produits de placement.....	9
2-23 Les autres produits de la CEM.....	10
2-3 Les partenaires.....	10
2-31 L'IMCE.....	11
2-32 Fondation Allemande de Caisse d'Epargne.....	11
SECTION III : structure organisationnelle.....	11

<u>CHAPITRE II : NOTIONS THEORIQUES SUR LA STRATEGIE DE COMMUNICATION.....</u>	18
---	-----------

SECTION I : Le Marketing de service.....	18
1-1 Définition.....	18
1-2 Le système de servuction.....	19
SECTION II : La communication d'entreprise.....	20
2-1 La politique de communication.....	20
2-11 Définition.....	20
2-12 Objectifs.....	21
2-2 Les différents types de communication.....	21
2-21 Les canaux contrôlables par l'entreprise.....	21
2-22 Les canaux incontrôlables par l'entreprise.....	23
2-3 Le plan de communication.....	23
2-31 Définition.....	24
2-32 Conception d'un plan de communication.....	24
2-4 Démarche d'élaboration d'une technique de communication.....	24
2-41 Le BRIEF AGENCE.....	25
2-42 Elaboration des messages publicitaires ou COPY STRATEGIE.....	25
2-43 Choix des canaux Publicitaires ou MEDIA PLANNING.....	26
 PARTIE II : IDENTIFICATION DES PROBLEMES.....	30
 <u>CHAPITRE I : PROBLEMES LIES A LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE LA</u> <u>CEM.....</u>	 31
SECTION I : La stratégie de communication actuelle	31
1-1 Objectifs de la Communication de la CEM.....	31
1-2 Le plan de communication de la CEM.....	31
1-21 Phase préparatoire.....	32
1-22 Phase de lancement.....	32
1-23 Phase de suivi et contrôle.....	32
1-24 Impact et Mesure.....	32
1-3 Les différents types de communication.....	33
1-31 La communication interne.....	33
1-32 La communication Marketing.....	33
SECTION II : Problèmes rattachés à l'objectif et plan de communication	34

2-1 Définition implicite des objectifs de communication.....	34
2-11 Absence de formulation de manière plus précise et opératoire des objectifs.....	35
2-12 Insuffisance des objectifs définis.....	35
2-13 Elaboration de campagne publicitaire incomplète.....	36
2-14 Incapacité de contrôler les résultats de communication.....	37
2-2 Carence de contenu de plan de communication.....	38
2-21 Non identification des cibles de communication.....	38
2-22 Insuffisance de la liste des opérations prévues.....	39
2-23 Non efficacité des campagnes adaptées.....	39
 SECTION III : Problèmes liés aux techniques de communication adaptées.....	39
3-1 Limitation des techniques adaptées sur la publicité.....	40
3-11 Aucun ajustement de publicité médiatique.....	40
3-12 Impossibilité d'observation des clients nouveaux.....	40
3-13 Incapacité d'accueillir des produits nouveaux.....	41
3-14 Difficulté d'atteindre certaines cibles.....	42
3-15 Opportunité des concurrents.....	42
3-2 Insuffisance des canaux de communication.....	43
3-21 Canaux insuffisants pour publier les produits.....	43
3-22 Méconnaissance de certains produits par certains clients.....	43
3-23 Barrière pour les nouveaux produits.....	44
 <u>CHAPITRE II : PROBLEMES LIES A L'EFFICACITE ET L'EFFICIENCE DE LA</u> COMMUNICATION DE LA CEM.....	45
 SECTION I : Les éléments fondamentaux pour concevoir une stratégie de communication efficace et les démarches à suivre pour une communication efficiente.....	45
1-1 Les éléments fondamentaux pour concevoir une stratégie de communication efficace.....	45
1-2 Les démarches à suivre pour concevoir une stratégie de communication efficiente.....	47
 SECTION II : problèmes liés à l'efficacité et à l'efficience.....	48
2-1 Les problèmes liés à l'efficacité.....	48
2-11 Insuffisance des points clés à tenir compte.....	48

2-12 Non identification de manière aussi précise que possible le ou les publics prioritaires auxquels l'entreprise devra s'adresser.....	48
2-2 Les problèmes liés à l'efficience.....	49
2-21 Non disposition d'une Direction de communication.....	49
2-22 Limitation de développement de stratégie de communication.....	49

CHAPITRE III : POSITIONNEMENT DE LA CEM PAR RAPPORT A SON ENVIRONNEMENT.....50

SECTION I : L'environnement de la CEM.....50

1-1 L'environnement interne de la CEM.....	50
1-11 La Fonction Administration.....	50
1-12 La Fonction Organisation	53
1-13 La fonction Marketing.....	54
1-14 La fonction Commerciale.....	54
1-15 Les forces et les faiblesses.....	55
1-2 L'environnement externe de la CEM.....	55
1-21 La concurrence.....	55
1-22 Le marché.....	56
1-23 Le partenariat.....	56
1-24 Les opportunités et les menaces.....	57

SECTION II : La collecte des informations qualitatives sur base d'enquête.....57

2-1 La segmentation.....	58
2-11 Les critères de segmentation.....	58
2-12 La cible de l'étude.....	58
2-2 L'échantillonnage.....	58
2-21 L'objectif de l'échantillon.....	58
2-22 Le traitement et Analyse des informations.....	58

PARTIE III : PROPOSITION DES SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS.....64

CHAPITRE I : SOLUTIONS LIEES A LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DE LA CEM.....65

SECTION I : solutions destinées à l'objectif et plan de communication.....	65
1-1 Définition explicite des objectifs de communication.....	65
1-11 Formulation de manière plus précise et opératoire des objectifs.....	65
1-12 Compléter les objectifs définis.....	66
1-2 Renforcement du contenu de plan de communication.....	67
1-21 Identification exacte des cibles de communication.....	67
1-22 Définition complète de la liste des opérations prévues.....	67
SECTION II : solutions assignées aux techniques de communication adaptées.....	68
2-1 Délimitation de techniques adaptées sur la publicité.....	68
2-11 Ajustement de publicité médiatique.....	68
2-12 Reconsidération des clients actuels et nouveaux.....	69
2-13 Gestion et accueil des nouveaux produits.....	69
2-2 Emploi de plusieurs canaux de communication.....	70
2-21 Association des canaux actifs avec des autres produits.....	70
2-22 Publication rapide des produits existants.....	71
2-23 Capacité de mise en place des nouveaux produits sur le marché.....	71
<u>CHAPITRE II : SOLUTIONS LIEES A L'EFFICACITE ET A L'EFFICIENCE.....</u>	<u>72</u>
SECTION I : solutions liées à l'efficacité de la stratégie de communication de la CEM.....	72
1-1 Respect des points clés dont il faudra tenir compte.....	72
1-11 Identifier les cibles : clients, Investisseurs, fournisseurs et les objectifs.....	72
1-12 Evaluation des meilleures actions des concurrents.....	73
1-2 Identification de manière aussi précise que possible le ou les publics prioritaires auxquels l'entreprise devra s'adresser.....	74
1-21 Approche et connaissance de ces publics.....	74
1-22 Acquérir des nouvelles idées auprès des autres employés et les collaborateurs.....	74
SECTION II : solutions liées à l'efficacité de la stratégie de communication de la CEM.....	74
2-1 Création d'une direction chargée spécialement de communication.....	75
2-11 Etablissement des diagnostics.....	75
2-12 La collaboration.....	75

2-13 Un accompagnement dans la mise en œuvre des recommandations stratégiques.....	76
2-14 Une offre spécifique de stages pour les dirigeants.....	76
2-2 Développement sans limite des stratégies de communication.....	76
2-21 Amplification de l'Analyse marketing de l'entreprise.....	76
2-22 Amplification d'élaboration des différentes actions de création.....	77
2-23 Amplification des choix de moyen de communication.....	77
2-24 Amplification des contrôles des résultats.....	77
CHAPITRE III : SOLUTIONS RETENUES ET RESULTATS ATTENDUS.....	78
Section I – Solutions retenues.....	78
1-1 Modèle d'élaboration d'un plan de communication.....	78
1-2 Structuration d'une direction de communication.....	87
2-21 Les trois niveaux de compétences et responsabilité.....	88
2-22 Exemple de structuration.....	90
Section II – Résultats attendus.....	92
2-1 Résultat économique.....	92
2-2 Résultat financier.....	93
2-3 Résultat social.....	93
Section III – Recommandations générales.....	93
3-1 Pour l'élaboration d'un plan média.....	93
3-11 Télévision.....	93
3-12 Radio.....	93
3-13 Presse.....	94
3-2 Renforcement du personnel pour l'accueil des clients.....	94
3-3 Variation des produits.....	94
3-4 Mise en place d'une boîte à idée au niveau de chaque agence.....	94
CONCLUSION.....	95
LISTE DES ANNEXES	XI
ANNEXES	XII
BIBLIOGRAPHIE.....	XVI
TABLE DES MATIERES.....	XVII