

TABLE DES MATIERES

Remerciements	IV
Liste des figures	V
Liste des tableaux	VI
Liste des acronymes	VII
INTRODUCTION	1
PARTIE 1: POUR UNE APPROCHE SCIENTIFIQUE DE LA COMMUNICATION	3
CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE	3
I- PRESENTATION DU CONTEXTE	3
I.1- L'incompétence communicationnelle	3
I.2- Les rôles d'un conseiller en communication	5
II- HYPOTHESES DE TRAVAIL	7
CHAPITRE 2: DELIMITATION DU CHAMP D'ETUDE	10
I- LA COMMUNICATION, UN PHENOMENE COMPLEXE	11
I.1- La complexité de la communication : l'axiomatique de Palo Alto	11
I.2- Une grille d'analyse appropriée: la théorie sémio-contextuelle	15
II- LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE	17
II.1- Repère typologique	18
II.2- Communication et qualité	19
II.2.1- Notion de qualité	19
II.2.1- Le Management qualité	21
II.2.3- La charte qualité	22
II.3- L'idéaltype de communication	23
Conclusion : la nécessité d'une stratégie de communication	24
CHAPITRE 3 : POUR PENSER LA STRATEGIE DE COMMUNICATION	26
I- L'ANALYSE FAST FUNCTION ANALYSIS SYSTEM TECHNIQUE	26
I.1- Definition	26
I.2- Demarche	28
I.3- Analyse FAST de l'objet "stratégie de communication"	28
II- LAMETHODE SEPO	30
II.1- Présentation de la méthode	30
II.1.1- Etape 1 : Eclaircissements sur la situation souhaitée	31
II.1.2- Etape 2 : Analyse de l'existant	32
II.1.3- Etape 3 : Plan d'action	33
II.1.4- Etape 4 : Optimisation	34
II.2- La nécessité de la Veille dans la construction stratégique	35
II.2.1- Les champs de la veille	35
II.2.2- L'organisation de la veille dans l'entreprise	37
II. 2.3- Les sources de la veille	37
III- ARTICULATION DES QUATRE ELEMENTS A TRAVAILLER POUR UNE BONNE STRATEGIE DE COMMUNICATION	38
III.1- Objectif de notoriété	39
III.2- Objectif de réseau	41
III.3- Objectif de comportement	42

III.4- Objectif d'image	43
CONCLUSION PARTIELLE	46
PARTIE II : COMMUNICATION D'ENTREPRISE DANS LA PRATIQUE	47
CHAPITRE I : LA COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES MALGACHES	47
I- UNE CATEGORISATION DES ENTREPRISES	47
I.1- Critères de catégorisation des entreprises	47
I.2- Statistiques	48
II- BREF APERCU DE LA COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES MALGACHES	50
CHAPITRE II: VISAGE DE L'IDEALTYPE DANS CETTE VISION	53
I- CONSTRUCTION STRATEGIQUE POUR LE CAS D'UNE MICRO-ENTREPRISE	53
I.1- Etape 1: présentation de la situation souhaitée	54
I.2- Etape 2: analyse de la situation	55
I.3- Etape 3 : plan d'action	56
I.3.1- Cible	56
I.3.2- Message	56
I.3.3- Moyen de communication	57
I.4- Etape 4 : optimisation	58
II- CONSTRUCTION STRATEGIQUE POUR LE CAS D'UNE PME	59
II.1- L'agence ARTCOM	60
II.1.1- Présentation	60
II.1.2- Organigramme	61
II.2- Etape 1: présentation de la situation souhaitée	62
II.3- Etape 2: analyse de la situation	62
II.3.1- Situation socio-économique	62
II.3.2- Situation culturelle	63
II.4- Etape 3 : plan d'action	64
II.4.1- Cible	64
II.4.2- Message	65
II.5- Etape 4 : optimisation	66
II.5.1- Le planning	66
II.5.2- Le budget	66
II.5.3- Suivi des actions	67
III- CONSTRUCTION STRATEGIQUE POUR LE CAS D'UNE GRANDE ENTREPRISE	67
III.1- Le positionnement de la compagnie Air Madagascar	67
III.1.1- Etape 1 : Présentation de la situation souhaitée	67
III.1.2- Etape 2 : Analyse de la situation	68
a) Situation socio-économique	68
b) Situation culturelle	69
c) Le positionnement retenu	70
III.2- Stratégie à l'interne	71
III.2.1- Etape 3 : Plan d'action	71
III.2.2- Etape 4 : Optimisation	74

III.3- Stratégie à l'externe	75
III.3.1-Etape 3 : Plan d'action	75
III.3.2-Etape 4 : Optimisation	78
III.3.2.1-Les moyens pour se faire connaitre	78
III.3.2.1-Les moyens de fidélisation : la promotion	79
III.3.2.1-Les moyens pour bénéficier d'une bonne image à moyen et long termes	81
CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES	84
I- OBJECTIF DE NOTORIETE	85
II- OBJECTIF D'IMAGE	86
III- OBJECTIF DE RESEAU	86
IV- OBJECTIF DE COMPORTEMENT	87
CONCLUSION GENERALE	89
Bibliographie	
Annexes	

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier les personnes sans qui je n'aurais pu terminer ce mémoire.

- Monsieur ANDRIANARY Philippe, Professeur, Directeur de l'Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo, la spontanéité avec laquelle vous avez accepté de présider la soutenance me touche profondément.

Sincères remerciements et respectueuse reconnaissance.

-Monsieur RAVELOSON Elisé, Professeur Titulaire, qui en dépit de vos nombreuses occupations professionnelles, vous avez accordé une attention toute particulière à la qualité du travail dans l'encadrement du mémoire.

Soyez assuré de mon infinie reconnaissance.

- Monsieur RAKOTOMARIA Etienne, Professeur Titulaire, vous avez accepté d'être l'examineur de ce travail malgré un emploi du temps chargé.

Veillez trouver ici l'expression de toute ma gratitude.

- Monsieur ANDRIANAHARISON Yvon, Professeur, vous avez accepté avec bienveillance d'examiner ce travail, vos conseils m'ont été d'une aide précieuse.

Veillez recevoir mes sincères et vifs remerciements.

- Monsieur HARIJAONA Jean Jules, Professeur, vous avez sacrifié une grande partie de votre temps pour me guider et me conseiller pendant l'élaboration du présent mémoire.

Veillez trouver ici l'expression de ma reconnaissance.

- Aux professeurs du DEA IGPI, pour l'enseignement que vous m'avez prodigué, je vous remercie.

- Mira, Papa, Maman et toute la famille dont l'amour, le soutien les conseils m'ont permis de toujours persévérer.

Toutes mes pensées affectueuses.

Tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce mémoire, merci.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Chaîne de valeur de l'entreprise	8
Figure 2 : Rôle de la communication dans l'organisation	8
Figure 3 : Idéaltype de communication d'entreprise	23
Figure 4 : la conduite d'une stratégie de communication	24
Figure 5 : Diagramme FAST de la stratégie de communication	29
Figure 6 : La méthode SEPO	31
Figure 7 : Articulation des éléments d'une stratégie de communication	38
Figure 8: la dynamique entre communication interne et communication externe	57
Figure 9 : l'organigramme d'ARTCOM	61
Figure 10 : Logo Air Madagascar	70
Figure 11: Mauvais processus de communication	72
Figure 12: la construction collective des dispositifs de communication au sein d'une entreprise	72
Figure 13: le système construit par le Département communication	73
Figure 14 : Classification des moyens de communication par rapport à l'objectif visé	84
Figure 15: le système de lobbying approprié à la culture malgache	87

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : les effets de non qualité	20
Tableau 2 : Les catégories d'entreprises à Madagascar	49
Tableau 3 : Le visage de la communication dans chaque catégorie d'entreprise à Madagascar	50
Tableau 4 : Cadre logique du projet pour une micro entreprise	54
Tableau 5 : Sommaire des moyens de communication mis en œuvre	58
Tableau 6 : Cadre logique du projet pour une PME	65
Tableau 7 : Le planning	66
Tableau 8 : Tableau comparatif du classement de trois compagnies aériennes, source www.air-valid.com	69
Tableau 9 : Planning communication	74
Tableau 10 : Résumé des activités générales de relation publique	82

LISTE DES ACRONYMES

SIC	Sciences de l'Information et de la Communication
FAST	Function Analysis System Technique
SEPO	Situation- Existant- Plan d'action- Optimisation
INSTAT	Institut National des Statistiques
PME	Petite et Moyenne Entreprise
IATA	International Air Transport Association
IOSA	IATA International Safety Audit

Rapport-Gratuit.com

INTRODUCTION

En cette période de crise généralisée, l'entreprise doit, pour assurer sa pérennité et son succès, donner un nouveau souffle à son développement, son volet « communication » y contribue grandement. A en croire les statistiques, 70% des problèmes dans les entreprises américaines ont pour cause profonde un problème de communication et 30% seulement sont dus à l'incompétence, tandis que ces problèmes de communication constituent, pour les entreprises françaises, un frein considérable à l'amélioration de la productivité de l'entreprise (22%)¹. Pour les entreprises malgaches, il semble que ce champ soit encore très peu investi par les chercheurs qui s'intéressent plus à la communication sociale. Les responsables de la communication ont en effet tendance à agir de manière instinctive, n'ayant pas les outils nécessaires à l'analyse de ce phénomène complexe. Cette situation est la résultante du fait que les sciences de la communication et de l'information, Sciences Infocom- désormais SIC- tardent à investir dans les champs organisationnels.

C'est pourquoi, nous nous proposons de contribuer à la modélisation de la communication d'entreprise où le Malgache pourrait se reconnaître en tant qu'acteur principal, en partant de l'hypothèse centrale : la communication fonde le social qui fonde le bon fonctionnement de l'organisation.

Notre étude se présentera ainsi en deux parties:

- Première partie : Pour une approche scientifique de la communication- niveau théorique

Cette première partie s'attellera à expliciter les fondements logiques de fonctionnement de l'ensemble « communication d'entreprise ». Cette approche logique se fait sur la base d'une approche systémique des phénomènes de communication. Le noyau de la construction est donc composé de quatre étapes que nous allons ci-après appeler méthode SEPO:

- présentation de la situation souhaitée : Situation
- analyse de l'existant : Existant
- plan d'action : Plan
- mise en œuvre : Optimisation

¹ Enquête sur l'Etude de productivité Proudfoot / 2007 - voir annexe 1

- Deuxième partie : La communication dans la pratique- niveau pragmatique

Nous prendrons le cas général des entreprises malgaches, en réponse à la question : comment la communication est-elle conçue dans ces entreprises ? Puis, nous donnerons un exemple de construction de stratégie de communication dans trois cas d'entreprises malgaches, selon la catégorisation par la taille préétablie : un salon de coiffure (micro entreprise), une agence de communication (PME) et une grande entreprise.

Une fois ces éléments définis, nous pourrons esquisser un modèle de communication stratégique pour chaque objectif de communication en contexte malgache.

PARTIE I : POUR UNE APROCHE

SCIENTIFIQUE DE LA COMMUNICATION

D'ENTREPRISE A MADAGASCAR

CHAPITRE 1: PROBLEMATIQUE

Une étude qui se propose comme objet d'étude la communication au sein de l'entreprise devrait se préoccuper de mettre en place un modèle qui réponde aux spécificités du terrain, où l'acteur se reconnaîtrait afin de mieux adhérer aux valeurs c'est-à-dire à la culture¹ et aux projets développés dans l'entreprise. Dans ce sens, le projet élaboré est la mise en place ou la proposition d'un modèle stratégique de communication conforme aux entreprises malgaches.

La problématique sera observée sous deux aspects :

- Aspect scientifique : comment mettre à contribution les bénéfices des SIC dans une situation spécifique qui est l'environnement socio-économique et culturel malgache ?
- Aspect pratique : Est-il possible d'envisager un modèle de communication stratégique pour les entreprises malgaches ?

I- PRESENTATION DU CONTEXTE

I.1- L'incompétence communicationnelle

Tel que nous avons stipulé dans l'introduction, de nombreuses entreprises américaines et françaises pensent que les problèmes sont souvent dus à un problème communicationnel. Mais le champ des problèmes communicationnels est tellement vaste qu'il convient de l'explicitier : il peut s'agir d'un problème lié à la mauvaise interprétation d'un message, d'un problème lié au moyen de communication lui-même (on parle de bruit, par exemple, coupure du réseau téléphonique) ou d'un problème lié au manque de communication ou encore au

¹ La culture d'entreprise désigne généralement la pratique et les valeurs qui ont cours dans une organisation donnée et qui en assurent la cohésion et la cohérence

surplus de communication, ou même d'un problème relationnel (difficulté de coordonner une équipe, difficulté de collaborer).

Pour illustrer ce propos, prenons spécifiquement trois cas, ceux des entreprises étudiés en troisième partie du travail

Le premier cas, celui d'une petite entreprise, plus précisément d'un salon de coiffure

L'erreur technique peut survenir d'un problème de communication. Aujourd'hui la propriétaire du salon est absente, elle laisse le salon entre les mains de sa collègue et lui explique le rôle de chaque produit mais oublie de préciser que la teinture doit être rincée après 20 minutes de pause. Le fait est que la coiffeuse remplaçante a par erreur posé la teinture un peu plus de 20 minutes et que la cliente s'en est retrouvée avec une perte considérable de cheveux.

Le second cas, celui d'une PME, l'agence de communication ARTCOM

Un problème communicationnel peut résulter d'un problème d'organisation. Un cas très fréquent dans l'agence est le désaccord pour la définition des couleurs. On peut avoir trois types de couleurs : les couleurs RVB ou CMJN des écrans d'ordinateur, les couleurs des clients, les couleurs des imprimeurs. Une couleur, rouge par exemple, a scientifiquement des définitions précises. Si le client, qui communique à l'Executive Producer, le définit mal ou si ce dernier ne fait pas bien son travail en allant chercher la couleur précise voulue par le client, le graphiste qui généralement ne fait qu'exécuter l'ordre est en faute et, par suite logique, le conflit ne sera pas une surprise quand le client refuse de signer le Bon à Tirer car ce n'est pas la couleur convenue. A qui revient la faute ? Il faut refaire la chaîne ou rembourser le client.

Le troisième cas, celui d'une grande entreprise, la compagnie aérienne Air Madagascar

Malgré la présence du département communication, Air Madagascar connaît des problèmes de communication, et ce à tous les niveaux. Pour illustrer prenons quelques cas banaux rencontrés : le personnel de navigation qui ne sourit pas ou qui est désagréable, quand personne ne répond au téléphone, quand deux services effectuent la même tâche sans le savoir. Cette liste n'en finit pas si l'on prend également les problèmes techniques liés à un manque de communication entraînant ainsi le retard des avions, les problèmes avec les moyens de communication comme le cas à l'aéroport du microphone qui dérape, on ne comprend rien à ce que l'agent dit. Plus précisément, nous pouvons prendre le cas d'un client qui n'a pas été prévenu d'un changement d'horaire de vol, le vol est avancé, le client arrive en retard à l'aéroport et il rate son avion.

Nous voyons dans ces exemples que les problèmes de communication occupent un champ vaste dans l'entreprise et qu'une faute de communication engendre ainsi un coût, plus ou moins élevé, selon le cas.

Suite à ces exemples, nous pouvons dresser ci-après la liste des problèmes de communication généralement rencontrés dans une entreprise.

- Coordination inefficace : difficultés à coordonner les communications entre les membres de l'équipe, ce qui affecte leur capacité à répondre rapidement aux demandes urgentes de clients.

- Attente d'informations : le personnel prend du retard dans le travail en attendant des informations de collaborateurs qu'il a essayé de joindre à plusieurs reprises via diverses méthodes.

- Communications non souhaitées : le personnel fait face à des communications non souhaitées, y compris des appels de faible priorité et des messageries vocales. Ces interruptions engendrent des distractions et perturbent le travail, ce qui entraîne une diminution de la productivité et le non-respect des délais.

- Plaintes des clients : la réception de commentaires négatifs ou des plaintes de clients parce que le client ne parvient pas à joindre le personnel de l'entreprise en temps voulu.

- Obstacles à la collaboration : difficultés à établir des sessions de collaboration avec les collègues et tenter de résoudre des problèmes d'inaccessibilité ou de collaboration déficiente.

Tous ces problèmes relèvent d'un problème communicationnel débouchant sur l'insatisfaction du client, et donc sur un problème de qualité. Sachant qu'une personne insatisfaite le fera savoir à 10 fois plus de personnes qu'une personne satisfaite, ce qui correspond à une perte de marché considérable ; il est de l'intérêt de l'entreprise de soigner sa communication pour éviter les problèmes d'insatisfaction qui y sont liés. D'où l'intérêt pour elle de faire appel à un conseiller en communication.

I.2- Rôles du conseiller en communication

Si l'on se réfère à ces exemples, la communication joue un rôle stratégique dans l'entreprise. Il faut donc une personne ou une équipe pour gérer la communication. Ses rôles seront les suivants :

Pour assurer la communication en externe, il :

- organise et supervise les opérations auprès des partenaires
- assure la visibilité de l'entreprise lors d'événements et que l'image externe soit cohérente avec l'image interne
- met en place des actions marketing pour développer l'image de marque
- gère les relations avec les distributeurs

En interne, le responsable communication :

- définit la politique de communication de l'entreprise
- élabore la stratégie de communication à l'interne
- prend en charge la réalisation des supports de communication
- analyse les capacités de communication de l'entreprise

Le responsable communication supervise également les dossiers de presse, la réalisation du journal de l'enseigne destiné aux partenaires et celui pour les clients. C'est aussi lui qui représente l'entreprise devant les médias. Il veille ainsi à la relance des journalistes et supports presse (écrite, radio, TV, Internet) lorsque des opérations sont organisées afin que le nom de l'entreprise soit diffusé au maximum. Le responsable de communication s'occupe aussi de l'organisation de manifestations qu'elles soient destinées à des clients, collaborateurs ou au personnel même de l'entreprise. Il met tout en œuvre pour que salons, conférences de presse, cocktails se déroulent dans les meilleures conditions possibles et qu'à chacune de ces occasions l'entreprise apparaisse sous son meilleur jour.

La communication de crise est une des composantes de ce métier. Il s'agit de réagir vite, et avec pertinence - ce qui n'est jamais facile quand les médias vous harcèlent - quand un événement majeur ou un incident survient. Tout le " jeu " consiste à se préparer, grâce à des scénarios fictifs de crise, à ces situations.

Toutes les opérations qui doivent donner lieu à d'importantes actions de communication auprès des clients (exemple, le lancement d'un nouveau produit, ou d'une nouvelle filiale) doivent aussi protéger l'image de l'entreprise.

II- HYPOTHESES DE TRAVAIL

A la lueur de ces constats et de ces objectifs, nous partirons d'une première hypothèse disant que quel que soit le projet¹, le volet « communication » doit être confié à un spécialiste en la matière si l'on admet qu'il est une condition essentielle d'amélioration et de succès.

En effet, la communication, chose de tout le monde², est fondamentalement un phénomène complexe. Pour appréhender cette complexité, nous n'avons qu'à considérer deux de ses caractéristiques : toute communication comporte une dimension paradoxale³ et fonctionne sur deux niveaux, l'analogique et le digital⁴. Deux caractéristiques qui échappent à la vigilance quotidienne mais qui doivent être observées par le spécialiste soucieux de la conception d'une stratégie de développement de l'entreprise.

En outre, toute communication, quelle qu'en soit la dimension, comporte des enjeux. Pour l'entreprise, ceux-ci sont devenus classiques : symboliques⁵ et économiques⁶.

¹ On appelle **projet** l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des **délais** fixés. Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un **coût** et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise. On appelle «**livrables**» les résultats attendus du projet.

Une autre définition du **projet** est une **hypothèse** qui :

-Par action collective

-Par les ressources qu'il permet de faire surgir et de mobiliser

-Par l'aspect pratique

fait ce que la nature ne peut faire

Nous retiendrons cette définition.

² Comme la langue, la communication est la chose de tout le monde car tout le monde communique. Néanmoins, son étude relève d'un autre niveau et requiert une autre compétence. C'est ainsi qu'elle est devenue un domaine de connaissance à part entière

³ Communication paradoxale : la communication, manifesté par un comportement n'a pas de contraire. Ainsi, « on ne peut pas ne pas communiquer ». Le refus de ne pas communiquer est aussi une communication. La pratique quotidienne n'accorde pas tellement d'importance à cet aspect alors que le spécialiste doit en faire matière d'étude

⁴ Digital et analogique sont inséparables dans toute communication. Toutefois, ces deux niveaux risquent de se contredire. Exemple : dire bonjour avec une poignée de main molle, dire bienvenue sans le sourire...Le spécialiste n'a pas le droit de laisser passer une telle contradiction dans sa conception stratégique

⁵ Symbolique : la communication en entreprise vise un objectif d'image. C'est donc fortement symbolique dans sa mission et l'on doit y veiller constamment. Bâti ou faire passer l'image voulue requiert un minimum de stratégie, cette stratégie va plus loin que le court terme c'est-à-dire l'achat immédiat, elle vise la pérennisation de l'entreprise

⁶ Economique : une « mauvaise communication » à l'interne comme à l'externe peut porter préjudice ou rendement de l'entreprise. Exemple : à l'interne, un manque de communication entre les différents services engendre un coût, littéralement lorsque deux tâches similaires sont effectués par deux services en même temps, ce qui entraîne une perte de temps et aussi d'argent lorsqu'on a recourt à des compétences extérieures, à l'externe, une mauvaise image de produit engendre une perte de clientèle et de part de marché

Enfin, le spécialiste est convaincu que le volet communication se positionne comme une activité créatrice de valeur, aussi bien en soutien qu'en activité principale tel que le montrent les schémas suivants

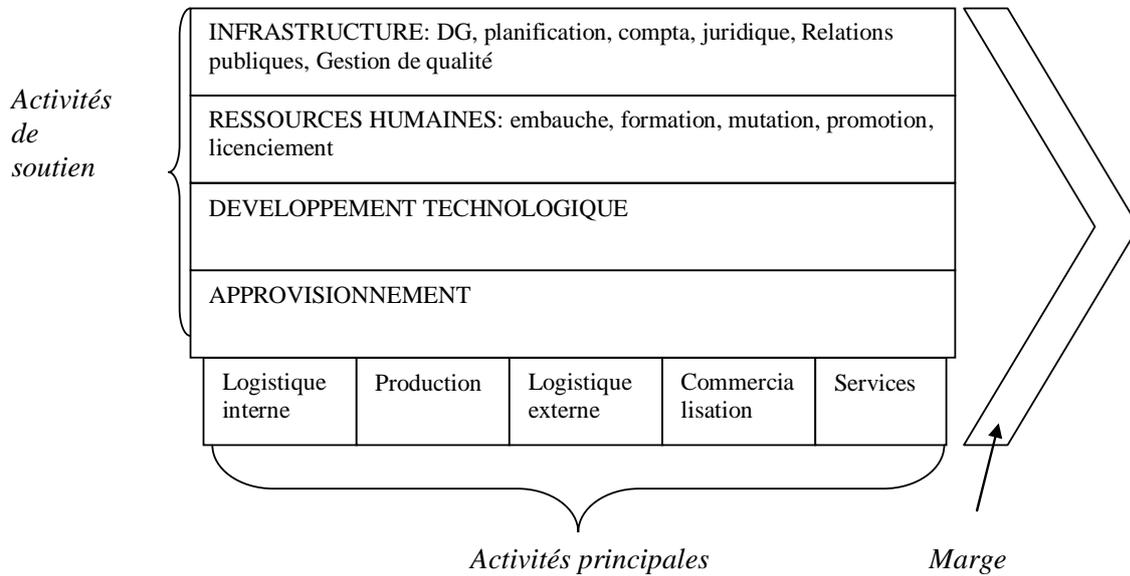


Figure 1 : Chaîne de valeur de l'entreprise

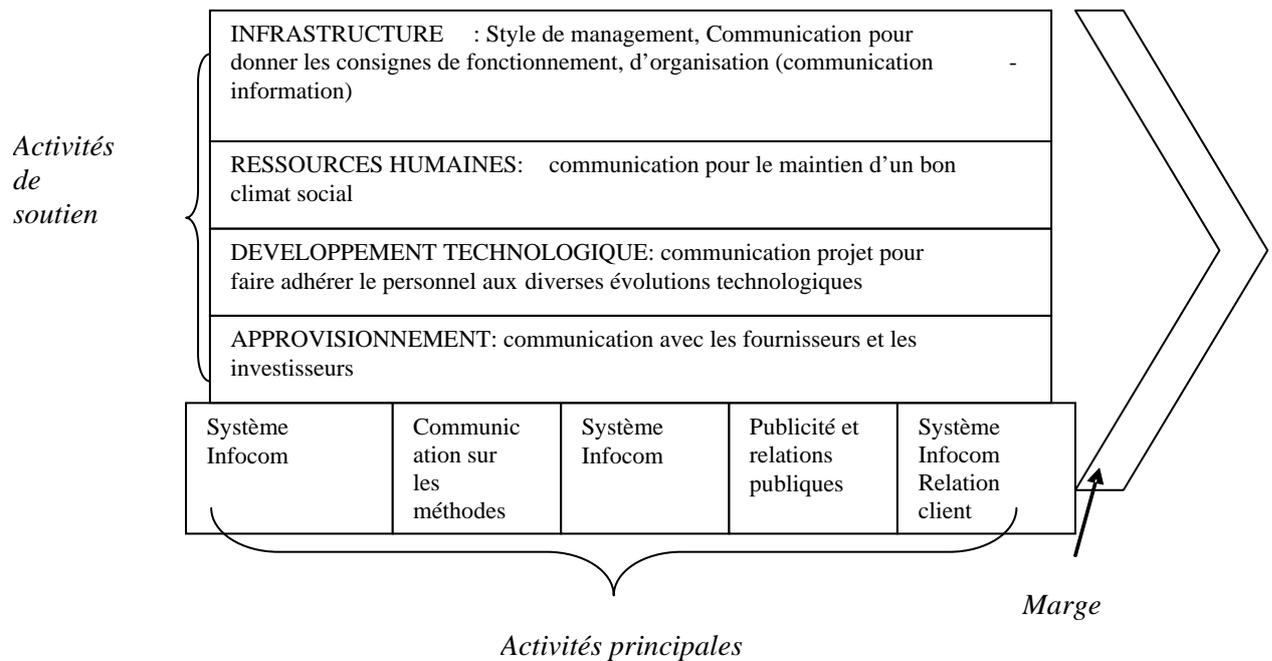


Figure 2 : Rôle de la communication dans l'organisation

Cette première hypothèse décline sur une autre qui dit que le tout relationnel/culturel doit être mis en œuvre au service du tout technique.

En effet, les SIC entrent en jeu dans la coordination entre le tout culturel et la technique, en particulier, les styles de management¹. Une approche scientifique de la communication jointe à une démarche de veille stratégique et technologique permettra d'analyser la socio-économique et culturelle de l'entreprise, une analyse qui aboutira à des retombées managériales. Nous retrouvons ainsi une articulation conceptuelle entre l'environnement socio-économique et culturel, les SIC et la démarche de Veille pour la gestion de tout projet d'innovation et les Retombées sur le management.

Ainsi, pour mener à bien notre étude, notre démarche est fondée sur la comparaison de la communication d'entreprise sur les deux niveaux que sont le niveau logique et scientifique et le niveau pratique et donc pragmatique. Cette comparaison débouchera sur la question relative au problématique de départ qui est : Comment peut-on se servir des théories des SIC et de l'ingénierie de projet pour améliorer ce qui se fait dans la pratique en matière de communication d'entreprise ?

¹ Style de management : science qui étudie la manière optimale pour diriger le personnel, l'ensemble de conduites que met en œuvre un responsable pour animer et diriger son équipe. Notons que la manière de diriger le personnel est fonction de ce personnel

CHAPITRE 2 : DELIMITATION DU CHAMP D'ETUDES

La communication est omniprésente dans le social qui est un enchevêtrement de relations. On conçoit donc que les chercheurs en sciences humaines s'y soient intéressés de près et se soient mis en quête de trouver des théories puissantes de la communication. C'est ainsi que sont nées les sciences de l'information et de la communication, aujourd'hui SIC.

Un temps séduits par la théorie de l'information, les chercheurs en ont vite perçu les limites, celle-ci n'étant au mieux qu'une théorie de la transmission des signaux. Avec la notion de rétroaction¹, la cybernétique lui a apporté un premier enrichissement, insuffisant cependant pour rendre compte de l'interaction complexe entre émetteur et récepteur lorsqu'il s'agit d'êtres humains. Il appartiendra aux psychosociologues, notamment ceux de l'école systémique de Palo Alto², de faire effectuer aux recherches sur la communication leur plus grande avancée théorique. L'apport de cette école réside dans la proposition de l'axiomatique de la communication, soulignant la complexité du phénomène, présenté dans la première partie.

L'entreprise, étant un milieu social, est également un milieu ne pouvant se passer de la communication pour assurer son bon fonctionnement, comme Miège l'a précisé, la communication a pour but principal de gérer le social³.

D'une part, elle est le lien sans laquelle une organisation ne pourrait fonctionner, chaque personnel ayant sa propre représentation de la réalité, une représentation façonnée par ses filtres culturels, éducatifs, religieux et par ses propres expériences. D'autre part, elle intervient dans les relations de l'entreprise avec son environnement externe.

1 La rétroaction/ feed-back ou action en retour désigne la réponse à une action permettant de la réajuster. De cette manière, l'émetteur pourra corriger la communication en fonction du feed-back qu'il reçoit de son récepteur. Avec l'introduction de ce concept nouveau, le schéma de la communication devient circulaire, l'émetteur devient récepteur et le récepteur, au moment du feed-back devient l'émetteur à son tour.

2 L'École de Palo Alto est un courant de pensée et de recherche ayant pris le nom de la ville de Palo Alto en Californie, à partir du début des années 1950. Parmi ses principaux fondateurs on trouve Gregory Bateson, Donald D. Jackson, John Weakland, Jay Haley, Richard Fisch et Paul Watzlawick.

3 Selon Miège 'La communication d'entreprise est un ensemble de techniques et de technologies de gestion du social'. Les actions concrètes mises en œuvre par ces techniques s'articulent autour de trois grandes finalités : (1) forger une identité forte et valorisée de l'entreprise, (2) favoriser l'émergence d'un nouveau management de travail, (3) participer à la modernisation de la production, des conditions et des structures de production (principalement grâce à l'introduction des TIC)

Dès lors, une démarche spécifique devient indispensable pour comprendre et gérer ce type de communication.

I- LA COMMUNICATION, UN PHENOMENE COMPLEXE

Ne vous est-il jamais arrivé de mal interpréter un comportement, un geste ou même une information quelconque ? Dès lors qu'il s'agit de sens et d'influence, tout peut porter à confusion. Et comme la communication est le siège de la construction de sens, tout phénomène de communication est également complexe. Au niveau de l'entreprise, on ne peut se passer de communication. Ces mal-interprétations et mal-compréhensions sont donc vécus tous les jours et peuvent prendre des dimensions plus ou moins gênantes pour elle, allant d'une simple mésentente, corrigable sur le coup à une vraie catastrophe pouvant nuire à son développement.

Pour pouvoir maîtriser la communication, il est nécessaire d'abord de se rendre compte de sa complexité et de le voir en tant qu'objet complexe.

L'école de Palo Alto s'est penchée sur la question et a dégagé cinq axiomes¹ de base gouvernant toute communication renvoyant à cette complexité.

I.1- La complexité de la communication : L'axiomatique de Palo Alto

L'école de Palo Alto, avec l'introduction de l'axiomatique de la communication, a apporté un tournant décisif dans la vision scientifique de la communication. Désormais, la communication est considérée comme un phénomène complexe mettant en jeu plusieurs acteurs.

Ces cinq axiomes sont présentés ci-après.

"On ne peut pas ne pas communiquer."

Démonstration : si l'on prend comme exemple de communication le comportement humain, alors on peut dire que le comportement n'a pas de contraire, ce qui revient à dire qu'on ne peut pas ne pas avoir de comportement. Cette situation est source de paradoxe. Pour

¹ WATZLAWICK P., BEAVIN H.J., JACKSON D. D. Une logique de communication.

cette école, « Le paradoxe est un modèle de communication qui mène à la double contrainte». C'est cette situation qu'ils trouvèrent dans les familles de schizophrènes sans conclure cependant qu'il s'agissait d'une causalité linéaire vers la maladie mentale. La théorie affirme l'existence de relations conflictuelles entre le malade psychotique et son entourage, le dernier donnant au premier des ordres absurdes et impossibles à exécuter (en résumé caricatural : je te donne l'ordre de me désobéir, sinon...). Ces ordres impossibles à respecter étant, forcément, toujours suivis de sanctions, ils entraîneraient ainsi l'apparition de la psychose.

Cette situation donne naissance à une volonté de fuite. Lorsque cette fuite n'est pas possible au sens propre du terme (par exemple si l'on est économiquement ou socialement dépendant de la personne intimant l'un des deux ordres), la fuite peut avoir lieu dans un certain nombre de névroses ou de psychoses, parmi lesquelles la schizophrénie.

Si le comportement existe, alors il a valeur de message, et tout message a valeur de communication. Donc, on ne peut pas ne pas communiquer.

"Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une méta-communication."

Tout message transmet une information mais induit également un comportement. Toute interaction suppose un engagement et définit par suite une relation. L'information, c'est le contenu de la communication. La relation, c'est la manière dont on doit entendre le contenu. La relation est donc une communication sur la communication ou une méta-communication.

Une relation saine est spontanée et donne priorité aux messages, donc au contenu. Une relation perturbée ou malade est une relation qui pose problème et parasite le contenu qui passe en arrière plan et finit par perdre toute importance.

"La nature d'une relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires."

De l'extérieur, une interaction peut être considérée comme un échange ininterrompu d'échanges de messages, mais, de l'intérieur, chacun ponctue ces messages à sa façon. Le problème en jeu est donc un problème de dépendance, de prééminence ou d'initiative.

Il existe foule de conventions culturelles admises qui structurent notre vie sociale, avec de telles ponctuations. Dans la vie de tous les jours, on parle de leader, de suiveur, mais qui commence, et que deviendrait l'un sans l'autre?

La ponctuation est un phénomène relationnel qui mérite une grande attention lorsqu'il s'agit de comprendre une relation ou un système, particulièrement lorsqu'il s'agit d'y introduire un changement. La ponctuation d'une communication concerne à la fois la façon dont les interlocuteurs en présence découpent leurs échanges en segments ainsi que le point de vue que chaque interlocuteur porte sur son propre comportement et sur celui de l'autre et les interprétations qui en découlent.

Exemples :

- les étudiants et les policiers: les étudiants pensent que leur manifestation est justifiée étant donné la présence de forces de l'ordre, les policiers pensent que leur présence est justifiée étant donné le rassemblement de plusieurs personnes dans un même endroit.

- le mari et la femme : le mari, fatigué après le travail se met devant la télé dès qu'il rentre ; la femme, voyant son mari fatigué, va le laisser seul devant la télé ; le mari pense qu'il va devant la télé parce que sa femme ne prend pas soin de lui, la femme pense qu'en le laissant seul devant la télé, il se délassera mieux.

"Les êtres humains usent simultanément de deux modes de communication : digitale et analogique."

Le mode digital possède une syntaxe logique très complexe et très commode mais manque d'une sémantique appropriée à la relation. Par contre, le mode analogique possède bien la sémantique mais non la syntaxe appropriée à la définition non équivoque de la relation. Prenons un exemple simple pour expliquer la différence entre ces deux modes : dans un pays étranger, si une personne dont vous ne parlez pas la langue vous explique où se trouve le monument que vous cherchez, il y a peu de chances que vous saisissiez ses explications. Par ailleurs, grâce à ses gestes, vous pouvez comprendre dans quelle direction il se trouve. Les mots constituent une communication dite digitale alors que la communication analogique est non verbale et s'adresse directement à nos sens.

La communication digitale est de nature symbolique. Ces symboles sont, entre autres, les mots que l'on emploie pour désigner les choses, mots qui relèvent d'une convention sémantique propre à une langue donnée. La communication digitale possède une syntaxe logique souple, précise et pratique, qui se prête facilement à l'abstraction. Elle définit le contenu de la relation

Par contre, toute communication non verbale est une communication de nature analogique. C'est une communication primitive, riche de sens et directement compréhensible même entre espèces différentes. L'expression de nos sentiments, qui est la base de nos relations interpersonnelles, est un exemple de communication analogique. Il est, de plus, difficile de mentir dans le domaine analogique. La communication analogique définit la relation. Elle est très intuitive et signifiante mais manque de souplesse, et peut s'avérer ambiguë par manque de discriminant. Par exemple, les larmes peuvent exprimer la joie ou la peine ou sont des larmes de crocodile, tout dépendra du contexte. Elle manque aussi d'indices et de fonctions logiques, comme les fonctions " ou bien... ou bien", "si... alors", et plus encore, elle ne sait pas exprimer la négation. On ne peut nier une émotion ou un sentiment, on ne peut que le vivre.

Pour lever dans certains cas l'ambiguïté propre à ce mode de communication, il faut le traduire, c'est-à-dire passer de l'analogique au digital, ou encore parler sur la relation, c'est-à-dire méta-communiquer. Naturellement, cette traduction, comme toute traduction, soulève le problème de la distorsion et de la perte d'information.

"Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence."

Une relation symétrique est une relation d'égalité qui minimise la différence.

Une relation complémentaire, au contraire, maximise la différence, avec deux positions, l'une est dite haute, l'autre basse. Chacun toutefois se comporte d'une manière qui présuppose et en même temps justifie le comportement de l'autre.

Exemples de relations complémentaires : les couples mère-enfant, médecin-patient, professeur-élève.

Symétrie et complémentarité sont les concepts de base de l'analyse transactionnelle et renvoient naturellement à l'antagonisme et à la complémentarité de l'approche complexe.

Pour conclure, la communication étant un phénomène complexe, l'appréhender en tant que simple transmission de message ou d'information entre des entités ou individus serait trop la simplifier, et pourrait induire en erreur les résultats escomptés, c'est souvent là l'erreur des dirigeants des entreprises ou des projets.

En fait, penser la communication revient à adopter un regard systémique¹ sur la question. Les SIC ont donné une grille d'analyse se basant sur l'approche systémique et constructiviste permettant d'appréhender la communication dans sa complexité : la grille d'analyse sémio-contextuelle.

I.2- Une grille d'analyse appropriée : la théorie sémio-contextuelle

Au lieu du modèle de transmission de message bien connu, le modèle Emetteur-Récepteur avec feedback réduisant l'influence de la communication, Alex Mucchielli² propose une grille d'analyse plus adaptée à sa complexité: la théorie sémio-contextuelle³. Selon cette grille, une situation est toujours composée de sept contextes principaux, chaque communication, pour changer le sens de la situation devra agir sur le contexte le plus pertinent. Voici une présentation sommaire de cette grille :

- Le contexte spatial

Toujours présent dans toute communication car on ne peut pas communiquer en dehors d'un lieu matérialisé. Ce lieu influe sur le sens de toute communication. En effet, on ne se comportera, par exemple, pas de la même manière à la plage comme au bureau, dans un

¹ Regard systémique: considérant l'objet dans sa totalité, on parle de "méthodologie d'action sur les problèmes ouverts et interdépendants dans les systèmes sociaux" (H.R. de Bézieux in Définition de la systémique)

- Méthodologie d'action : La systémique est orientée vers l'action. Elle sert avant tout à construire des projets, à résoudre des problèmes, à prendre des décisions en terme d'organisation, de développement, de pilotage du changement, de stratégie, de RH, de management.

- Problèmes ouverts : C'est-à-dire complexes, subissant l'influence de nombreuses variables interdépendantes, pouvant évoluer de nombreuses façons, être résolus de plusieurs manières.

- Interdépendants : La systémique prend en compte les interdépendances entre les multiples facettes d'une situation (financière, organisationnelle, stratégique, technique, humaine, sociale, psychologique, etc) et cherche autant que possible une optimisation globale des systèmes plutôt que l'optimisation d'une dimension au détriment des autres.

- Dans les systèmes sociaux : Les équipes, les organisations, les entreprises, les administrations... Mais aussi les familles, les associations, les sociétés ... Ces systèmes ont des comportements différents de celui des systèmes biologiques (organisme multicellulaire, écosystèmes) ou techniques (réseau informatique, système cybernétique).

² Alex Mucchielli, Professeur Université Montpellier III, fondateur du département des Sciences de l'Information et de la Communication, responsable du Centre d'Étude et de Recherche en Information et en Communication (CERIC), s'est imposé comme l'un des continuateurs et développeurs, au niveau européen, de l'œuvre de l'école de Palo Alto.

³ Alex Mucchielli Introduction aux Sciences de l'Information et de la Communication

espace clos comme dans un espace ouvert, etc, à chaque cadre spatial correspond des normes précises (dans une émission Télé-réalité- à l'église- à l'école- lors d'une conférence de presse). Ce contexte contribue, par conséquent, à créer une certaine forme de relation entre les différents acteurs. La question est de savoir comment on pourrait manipuler ce contexte favorablement en vue d'atteindre l'objectif de communication qu'on s'est fixé.

- *Le contexte physique ou sensoriel*

Ce contexte est relatif à l'utilisation des organes des sens (vue, ouïe, toucher, odorat, goût) des acteurs en situation. Tout acteur communique par et à travers tous ses organes de sens. Les contraintes ou les variations qui surviennent à ces organes de sens peuvent engendrer des modifications sur les modalités de ses perceptions, donc interviennent et changent le sens de la communication.

- *Le contexte temporel*

Le temps sert toujours de contexte car toutes nos communications s'inscrivent dans le contexte de ce que nous avons déjà communiqué. Une intervention faite à un certain moment n'a pas le même sens que fait à un autre. On s'intéresse notamment à la manière dont les contraintes temporelles présentes ou passées influent et ce qu'en disent les acteurs. Ce qui est communiqué à tel moment prend donc sens par rapport à ce qui s'est dit auparavant.

- *Le contexte de positionnement et de structuration de relations*

La position est la place que souhaite occuper l'acteur, ici, l'entreprise, durant la communication. En d'autres termes, c'est la manière dont elle souhaite qu'on la voie. Par le biais de la communication donc, l'entreprise va essayer de faire admettre cette position au public, et par la même occasion, la communication va positionner le public d'une telle ou telle manière.

A partir du positionnement retenu des acteurs, la relation va se structurer. Cette structuration est à la source de l'autorité et du pouvoir de l'un ou l'autre acteur. La dissymétrie de la relation peut être source d'influence car nous savons que l'autorité a toujours raison, de l'autorité découle facilement une évidence. D'où la notion de position dominante.

Ce processus est en étroite interaction avec le processus de construction de normes, de construction de référents relationnels et de l'expression identitaire.

- Le contexte normatif

Le contexte culturel de référence aux normes est constamment présent dans toute communication car on ne peut pas communiquer en dehors d'un minimum de référents communs (sur le sens des mots, des objets, des conduites...). Ce contexte est ainsi lié, avant tout, à la culture des acteurs.

Ces normes régissent les rapports des interlocuteurs dans leur situation d'échange. Dans une communication donnée, on fait appel à plusieurs types de normes : normes linguistiques, normes langagières, normes d'interprétation et les normes culturelles en toile de fond.

- Le contexte relationnel

On communique pour entrer en rapport avec autrui. On interroge ici les règles relationnelles en usage, les suivis ou transgressions : Quelles règles relationnelles implicites les communications des uns ou des autres proposent-elles ou suivent-elles ? Comment ces règles sont reprises ou transgressées par les différents acteurs ?

- Le contexte identitaire

Ce processus est repérable à travers ce que disent les acteurs de leurs enjeux, de leurs intérêts et valeurs. La manière de communiquer, y compris le paralangage est un processus d'expression identitaire. Dans une communication, on communique toujours son identité. L'acteur qui participe à la communication affirme sa personnalité et essaye de se positionner à travers cette personnalité par rapport à celle d'autrui (ou à celle de son interlocuteur).

Cette théorie sémio-contextuelle sert de base à l'analyse scientifique de la communication.

Voyons alors de plus près ce que l'on entend par communication d'entreprise.

II- LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

Notre champ de travail est principalement constitué par la communication d'entreprise. Dans cette section seront explicités ce que l'on entend par communication d'entreprise, les rapports entre la communication et qualité et enfin la notion d'idéaltype de communication d'entreprise, prise comme base de la modélisation.

II.1- Repère typologique

Une typologie est le début de la résolution de la complexité de la question.

Comme l'entreprise est un milieu social, il ne peut se défaire de la communication.

On la retrouve à tous les niveaux:

- au niveau des entrants : la communication avec les fournisseurs et les investisseurs
- au niveau de l'organisation : la communication avec le personnel
- au niveau des extrants : la communication avec le public pour qu'ils achètent le produit/service de l'entreprise

Cette ampleur que revêt la communication lui confère un rôle déterminant vis-à-vis de la concurrence.

Ainsi, pour parvenir à son but, la communication intervient sur deux plans : premièrement, au sein de l'organisation même où elle assure la circulation des informations et garantit la cohésion du groupe puis, sur le plan des relations externes où elle établit, maintient et améliore ses relations avec les entités externes. Deux types de communication d'entreprise se complètent :

- La communication interne qui est définie comme « l'ensemble des actions d'information et de communication réalisées par le management (la hiérarchie), des responsables de communication interne ou d'autres spécialistes (consultants) » et dont la cible est donc le personnel interne à l'entreprise. Souvent, la communication part de l'interne vers l'externe. Pour une meilleure communication extérieure, il faut que l'organisation agisse comme un tout et parle d'une même voix. Or cette coordination est garantie par une bonne communication interne entre les éléments de l'entreprise afin qu'il n'y ait pas de contradictions.

- La communication externe regroupant toutes les actions de communication destinées au public externe à l'entreprise (médias, consommateurs, institutions...)

Mais pour une étude plus approfondie, deux autres types de communication spécifiques à l'entreprise doivent aussi être considérés :

- La communication de crise, une crise étant définie comme un événement inattendu mettant en péril l'existence ou la réputation de l'organisation. La crise peut être interne ou externe, par conséquent la communication de crise ne peut être réellement qualifiée d'interne ou d'externe.

- La communication managériale qui a pour objectif spécifique de faire comprendre la stratégie de l'entreprise aux employés pour qu'elle soit mieux appliquée. Elle s'inscrit en complément des actions de communication interne.

II.2- Communication et qualité

La question est de savoir communiquer pour quoi faire ? Au final, l'objectif de la communication rejoint l'objectif global de l'entreprise qui est sa pérennisation et qui ne peut se faire sans la satisfaction du client. Satisfaction qui est atteinte en mettant en œuvre en parallèle une démarche qualité. Communication et qualité collaborent donc dans ce sens que d'une part, il ne peut y avoir de qualité sans l'intervention de la communication¹ et d'autre part, les deux œuvrent pour le même objectif.

II.2.1- Notion de qualité

La «**Qualité**» peut se définir comme la capacité à atteindre les objectifs opérationnels visés. La norme ISO 8402-94 définit la qualité comme suit :

Ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites.

La norme ISO 9000:2000 la définit comme ceci :

Aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences.

Dans la pratique la qualité se décline sous deux formes :

- La **qualité externe**, correspondant à la satisfaction des clients. Il s'agit de fournir un produit ou des services conformes aux attentes des clients afin de les fidéliser et ainsi améliorer sa part de marché. Les bénéficiaires de la qualité externe sont les clients d'une entreprise et ses partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe ainsi par une nécessaire écoute des clients mais doit permettre également de prendre en compte des besoins implicites, non exprimés par les bénéficiaires.
- La **qualité interne**, correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise. L'objet de la qualité interne est de mettre en œuvre des moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements. Les bénéficiaires de la qualité interne sont la direction et les

¹ Comme dans tout projet, le projet d'implémentation d'une démarche qualité nécessite l'intervention de la communication pour être comprise et pour que le personnel y adhère volontiers.

personnels de l'entreprise. La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

Outre, la non qualité a des effets néfastes sur l'entreprise tel que montré dans le tableau qui suit

Tableau 1 : les effets de non qualité¹

<i>Effets entraînant une dégradation du chiffre d'affaire potentiel</i>	<i>Effets entraînant une dégradation du coût plancher ou prix de revient</i>
1 Perte de clients 2 Présence insuffisante ou absence de produits 3 Produits déclassés 4 Conditions de ventes mal maîtrisées 5 Délais de livraison non tenus 6 Exigences spécifiques non facturées pour raison commerciales	7 Achats mal réceptionnés ou spécifiés 8 Pertes de produits ou de matière en cours de production et de distribution 9 Traitement supplémentaire lié à une non-qualité 10 Traitement des réclamations et des retours clientèle 11 Pertes de productivité liées à une mauvaise organisation de la communication 12 Pertes de productivité main-d'œuvre liés au matériel (défauts de définition & d'utilisation) 13 Dégradation du matériel et des installations 14 Coûts entraînés par la pollution 15 Logistique mal établie 16 Absentéisme 17 Accidents du travail 18 Investissements sous-utilisés 19 Excès de charges financières 20 Recours à la sous-traitance exceptionnelle

La qualité est un concept concret que l'entreprise peut tout à fait intégrer à tous les rouages de son organisation :

- Au niveau de ses produits ou services :

La qualité est primordiale car le produit est l'interface qui relie l'organisation à ses clients ou à ses prescripteurs. Les gains apportés s'expriment en termes d'image de marque, de fidélisation, et en termes de coût de traitement des incidents, des réclamations.

- Au niveau des services associés :

Aujourd'hui un produit, un service ne se vend plus seul, il est accompagné de services associés tels que garantie, service après vente, remboursement, informations.

¹ Norme NF X 50-180-1

- Au niveau de sa production :

L'intégration d'une démarche qualité s'est imposée comme source d'économie en termes de coût et en termes de temps. La qualité du système de production évite les rebuts, les erreurs, les pertes de temps, le non-respect des délais.

- Au niveau relationnel :

Par ailleurs, n'oublions pas de souligner la qualité du relationnel instauré entre l'entreprise et ses partenaires internes (associés) et externes (banques, investisseurs, clients, prospects...) que l'on peut englober dans la communication d'entreprise qui est un déterminant essentiel du degré de confiance et donc l'image de la société.

Pour que cette démarche soit opérationnelle il est nécessaire que les entreprises fixent clairement les objectifs à atteindre. Tous les partenaires doivent connaître le niveau d'exigence attendu. Les finalités à chaque fonction de l'entreprise doivent être précisées. Et en conséquence, chaque service est responsable du niveau de la qualité de son travail.

II.2.1- Le Management qualité

L'objet de la qualité est de fournir une offre adaptée aux Clients, avec des processus maîtrisés tout en s'assurant que l'amélioration ne se traduit pas par un surcoût général, auquel cas on parle de «**sur-qualité**». Il est possible d'améliorer un grand nombre de dysfonctionnements à moindre coût, mais, à l'inverse, plus on souhaite approcher la perfection plus les coûts grimpent.

Dans l'absolu, pour les entreprises du secteur privé, il ne s'agit pas tant de répondre de manière exhaustive aux attentes des Clients («Zéro défaut») que d'y répondre mieux que les concurrents. Dans le secteur public la qualité permet notamment de rendre compte d'un usage maîtrisé des fonds publics pour fournir un service adapté aux attentes des citoyens.

L'opposé de la qualité, nommé **non-qualité**, possède également un coût. En effet il s'avère généralement plus coûteux de corriger les défauts ou les erreurs que de «faire bien» dès le départ. D'autre part, le coût de la non-qualité est d'autant plus important qu'elle est détectée tardivement. A titre d'illustration, réaliser à nouveau un Produit défectueux coûtera au final plus du double du prix de production du Produit initial s'il avait été réalisé correctement. Qui plus est, la différence de prix sera moins grande si le défaut est détecté en cours de production que s'il est détecté par le client final (insatisfaction du client, traitement de l'incident, suivi du client, frais de port, etc.).

Il s'agit donc de trouver le juste équilibre permettant d'éliminer au maximum la non-qualité, afin d'obtenir un bon degré de satisfaction de la clientèle, de les fidéliser et de faire des bénéfices, tout en y consacrant un budget raisonnable.

Et comme la qualité se fait aux différents niveaux de l'entreprise, on parle de « qualité totale ». Le concept de «**management par la qualité totale**» (en anglais «*Total Quality Management*», noté *TQM*) désigne la mise en œuvre d'un projet d'entreprise reposant sur une démarche qualité mobilisant tout le personnel, c'est-à-dire une stratégie globale par laquelle l'entreprise tout entière met tout en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaires et qualité, coût et délai. L'objet du management par la qualité totale passe ainsi nécessairement par le développement d'un «esprit qualité» partagé par tous. Le partage de cet esprit qualité ne peut se faire qu'en entretenant une relation avec le personnel, d'où, encore une fois, l'intervention de la communication.

II.2.3- La charte qualité

Enfin, dans les entreprises soucieuses de la qualité, une charte qualité est mise en place. Il s'agit d'un document regroupant, de façon synthétique, les engagements de l'ensemble des membres d'un organisme ou d'une profession envers leurs clients. Elle n'est pas liée à un référentiel (certification de type ISO 9001) ou un modèle d'autoévaluation de type EFQM (European Foundation for Quality Management). Tous les types de supports sont utilisés. Il existe des Chartes sur papier, sur vidéo, à la radio, sur emballages, sur Internet...

La Charte doit contenir des messages aisément repérables. Elle est donc une synthèse d'engagements de l'entreprise pouvant se décliner en objectifs. Il ne s'agit pas d'un contrat mais de l'expression d'un contrat.

Cette Charte peut être considérée comme un moyen de communication ayant comme but à l'interne de communiquer les valeurs de l'entreprise aux personnels et ainsi de mieux les intégrer pour qu'ils soient plus conscients de leur rôles et à l'externe, cette charte renforce une image positive de l'entreprise parce qu'elle communiqué au public ses engagements envers la société.

II.3- L'idéaltype¹ de la communication d'entreprise

La recherche de l' « idéaltype » constitue un bon point de départ dans toute recherche stratégique en communication. Nous entendons par Idéaltype un modèle de l'ensemble des communications conduites dans l'entreprise. La figure 3 suivante montre habituellement et en totalité dans ce que l'on entend par Communication d'entreprise.

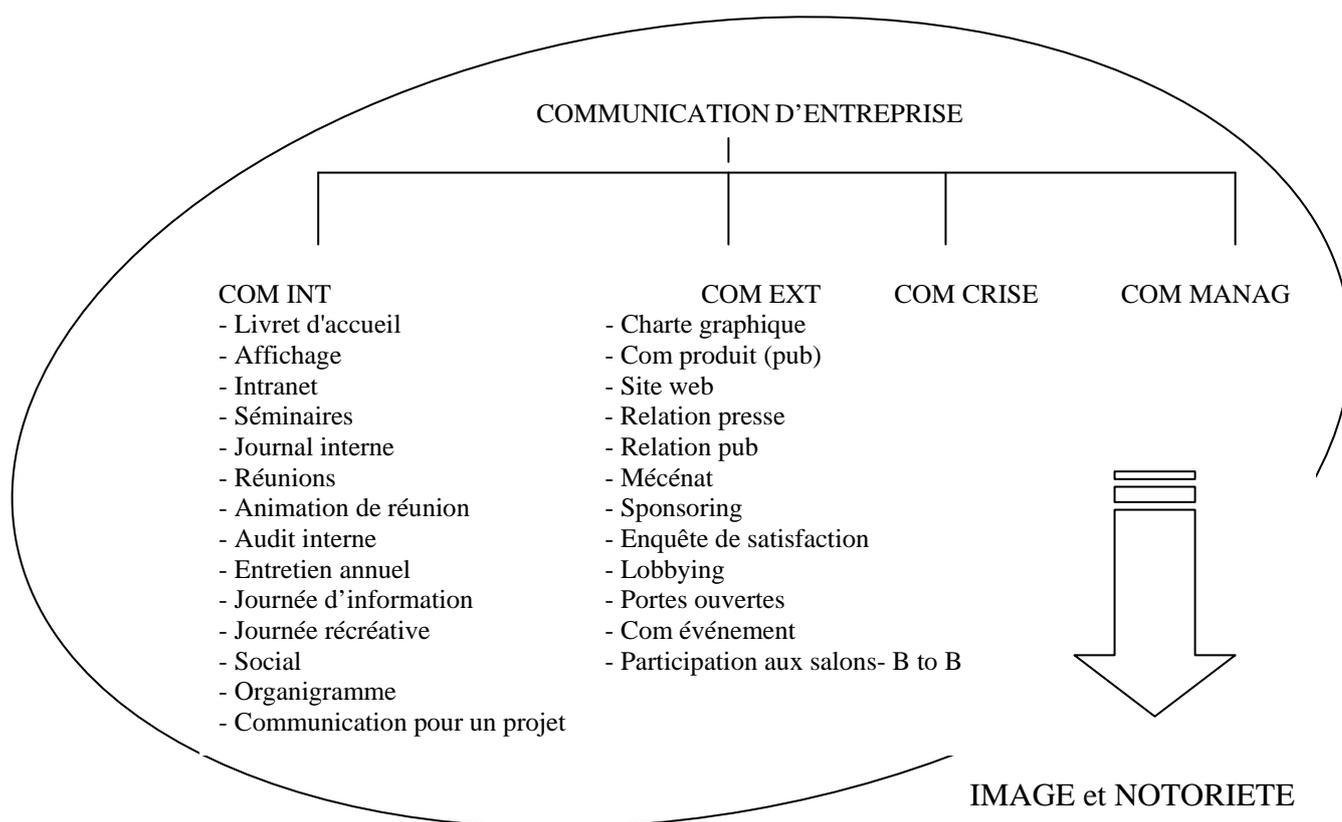


Figure 3 : Idéaltype de communication d'entreprise (l'Auteur)

La prise en considération de tous ces aspects de la communication justifie l'appel à un spécialiste en la matière pour en permettre une gestion efficace et des retombées rentables.

Chaque fonction de communication répertoriée nécessite une fiche technique adaptée dont le fil conducteur est basé sur une stratégie spécifique

¹ Idéaltype dans son sens originel donné par Weber. Le terme « idéal » dans *idéaltype* ne renvoie pas au concept de perfection, mais à l'idée : il ne s'agissait pas, pour Weber, de construire un modèle idoine, mais de donner les grandes lignes.

Conclusion : La nécessité d'une stratégie de communication

Pour conclure, insistons sur l'importance de mettre en place une stratégie de communication dans les entreprises.

Le spécialiste en communication conduira cette stratégie pour pouvoir gérer l'ampleur de la communication. Le schéma se présente comme suit.



Figure 4 : la conduite d'une stratégie de communication (l'Auteur)

Stratégie, l'origine du mot est militaire, elle désigne un ensemble de démarches coordonnées pour atteindre un objectif précis. Chaque action locale menée dans l'accomplissement d'une stratégie doit tenir compte des répercussions globales qu'elles ont sur la situation.

Une stratégie de communication est donc la coordination de l'ensemble des actions de communication menées pour une même finalité (meilleure image, notoriété, réseau, motivation, etc.). L'objectif de notre étude est de mettre au point une recommandation stratégique sur laquelle se baseront toutes les actions de communication menées par l'entreprise.

Souvent, chaque grande fonction de l'entreprise entreprend ses propres actions de communication par rapport à chacun de leur objectifs (vente, production, etc.), de ce fait, ces actions ne sont pas forcément cohérentes. La plupart des dirigeants pensent en effet que la communication ne revêt pas une dimension prioritaire, qu'« elle va de soit », et ne nécessite ni budget, ni stratégie conséquente. Or l'impact des actions de communication est difficilement mesurable, la relation de cause à effet n'est jamais évidente et ce, à cause de la complexité de la communication.

Pour une entreprise, une mauvaise image due à des erreurs de communication peuvent avoir des conséquences importantes à l'externe (perte de clientèle, perte de confiance des

collaborateurs, etc.) comme à l'interne (mauvaise entente des différents échelons de la hiérarchie, mauvaise application des consignes etc.).

Inversement, la mise en place d'une stratégie de communication ne peut être que bénéfique pour l'entreprise et ce, principalement pour deux raisons :

- D'abord, elle permet de contrôler et d'orienter les actions de communication de l'entreprise vers la même direction.
- Ensuite, une stratégie de communication peut faire émerger les forces et faiblesses de son organisation en intégrant le regard que porte le public externe sur la valeur de l'entreprise. Le tout permet d'acquérir également un avantage concurrentiel et une meilleure compréhension de son public.

Bref, une stratégie est nécessaire afin de mener au mieux sa communication pour avoir une bonne image (*cf Fig. 4*).

CHAPITRE III : POUR PENSER LA STRATEGIE DE COMMUNICATION

La stratégie menée dépend de l'objectif visé. Comme nous l'avons vu, adopter une stratégie de communication requiert un certain nombre de démarches. Aussi, avons-nous souligné l'importance que joue la stratégie de communication dans la coordination des actions. Cette stratégie étant indispensable pour éviter l'éparpillement et favoriser la cohérence dans les actions de communications, et ce, en vue d'asseoir une image positive de l'organisation.

La stratégie de communication idéale est celle qui donne à l'entreprise un avantage concurrentiel, tel qu'il est déterminé dans sa stratégie générique. La stratégie de communication contribue à acquérir cet avantage dans la mesure où toutes les actions de communication de l'entreprise tendent à la positionner d'une telle ou telle manière aux yeux du public (interne et externe).

Notre étude consiste à dresser un modèle permettant de mettre en place cette stratégie. Pour ce faire, nous allons analyser le projet « mise en place d'une stratégie de communication » selon la méthode FAST Function Analysis System Technique.

I- L'ANALYSE FAST FUNCTION ANALYSIS SYSTEM TECHNIQUE

I.1- Définition

La méthode FAST a été conçue par Charles Bytheway. Cette méthode permet aux individus issus de différentes disciplines de travailler en groupe pour résoudre un problème requérant une solution multidisciplinaire. En effet, lors de la résolution d'un problème technique, la plupart du temps, on a tendance à limiter la vision d'un problème dans le champ de compétence qui nous semble le plus familier, cette méthode permet de décrire en détail ce que l'on va faire (chaque fonction). Cette description donne l'option à d'autres solutions insoupçonnées et laisse place un niveau d'abstraction élevé qui permet d'agrandir toutes les possibilités.

L'analyse FAST est un dérivé de l'analyse fonctionnelle.

L'analyse fonctionnelle est une démarche, une aide à la conduite d'un projet (faciliter la compréhension, concevoir, créer, améliorer ...).

D'après la norme AFNOR NF X 50-151, *l'analyse fonctionnelle est une démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et / ou valoriser les fonctions du produit (matériel, logiciel, processus, service) attendues par l'utilisateur.*

Une fonction est l'action d'un élément constitutif d'un système exprimée exclusivement en terme de finalité (par ce qu'il « fait »). Chaque fonction doit être exprimée formulée par un verbe à l'infinitif suivi d'un ou plusieurs compléments.

On peut distinguer deux types de fonctions :

- fonction de service (ou fonction principale) : fonction attendues d'un produit pour répondre à un besoin ou un élément du besoin (matériel, physiologique, psychologique, socioculturel) de l'utilisateur. Elle peut être une fonction d'usage (service rendu) ou une fonction d'estime (conditions du service rendu).
- fonction technique : fonction interne au produit nécessaire aux solutions retenues pour assurer les fonctions de service.

L'analyse fonctionnelle du besoin ou **analyse fonctionnelle externe** met en évidence chacune des **fonctions de service** (ou fonctions principales) qu'elles soient *d'usage* ou *d'estime* (*Pourquoi l'objet a-t-il été créé ?*) ainsi que chacune des fonctions contraintes (*Quelles sont les contraintes auxquelles l'objet doit satisfaire ?*). Elle permet d'obtenir les données nécessaires à la conception du système, et c'est un outil de dialogue avec l'utilisateur.

L'analyse fonctionnelle du produit ou **analyse fonctionnelle interne** dégage chaque **fonction technique** et permet la matérialisation des concepts de solutions techniques. Elle caractérise le fonctionnement interne de l'objet ou système technique et consiste à :

- définir le système, sa fonction globale, sa frontière, les entrée sorties de matières d'œuvre avec l'environnement.
- rechercher les fonctions techniques, les décomposer en sous – fonctions.
- établir et caractériser les liens entre éléments de l'objet ou système technique étudié.

L'outil de description peut:

- privilégier l'analyse descendante, la **modélisation**, l'écriture **des liens inter - fonctionnels** et permettre la description de système complexe pour comprendre et communiquer, réaliser plan, schéma des automatismes, algorithmes de programmation (*S.A.D.T. : Structured Analysis and Design Technique*)

· privilégier, *de la fonction aux solutions techniques*, le travail de recherche, de décomposition, d'ordonnancement, de valorisation pour comprendre et optimiser (*F.A.S.T. : Function Analysis System Technique*)

Nous partirons de l'analyse FAST pour trouver les solutions techniques au projet « stratégie de communication »

I.2- Démarche

La démarche se fait en trois étapes:

- Tout d'abord, il s'agit de recenser et identifier les fonctions
- Ensuite, on applique l'analyse selon laquelle on décompose la fonction globale en sous-fonctions et,
- Enfin, on essayera de trouver des solutions techniques à chaque sous-fonction identifiée

Fonction globale → décomposition fonctionnelle → solutions techniques

La technique interrogative utilisée est : Pourquoi ? Comment ? Quand ?

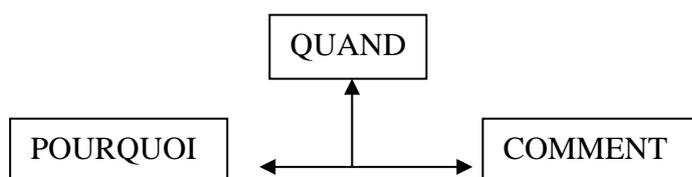
- **Pourquoi ?** Pourquoi une fonction doit-elle être assurée ? Accès à une fonction technique d'ordre supérieur, on y répond en lisant le diagramme de droite à gauche.
- **Comment ?** Comment cette fonction doit-elle être assurée ? On décompose alors la fonction, et on peut lire la réponse à la question en parcourant le diagramme de gauche à droite.
- **Quand ?** Quand cette fonction doit-elle être assurée ? Recherche des simultanités, qui sont alors représentées verticalement.

L'intérêt de la démarche est d'explicitier la relation entre besoin et solution selon le schéma: BESOIN ↔ SOLUTION

I.3- Analyse fonctionnelle de l'objet « stratégie de communication »

Nous allons présenter ci-après comment la méthode FAST intervient dans la mise en place d'un modèle de base permettant de solutionner le problème : stratégie de communication

Rappelons-nous du chemin suivant:



Nous aurons ainsi le schéma suivant.

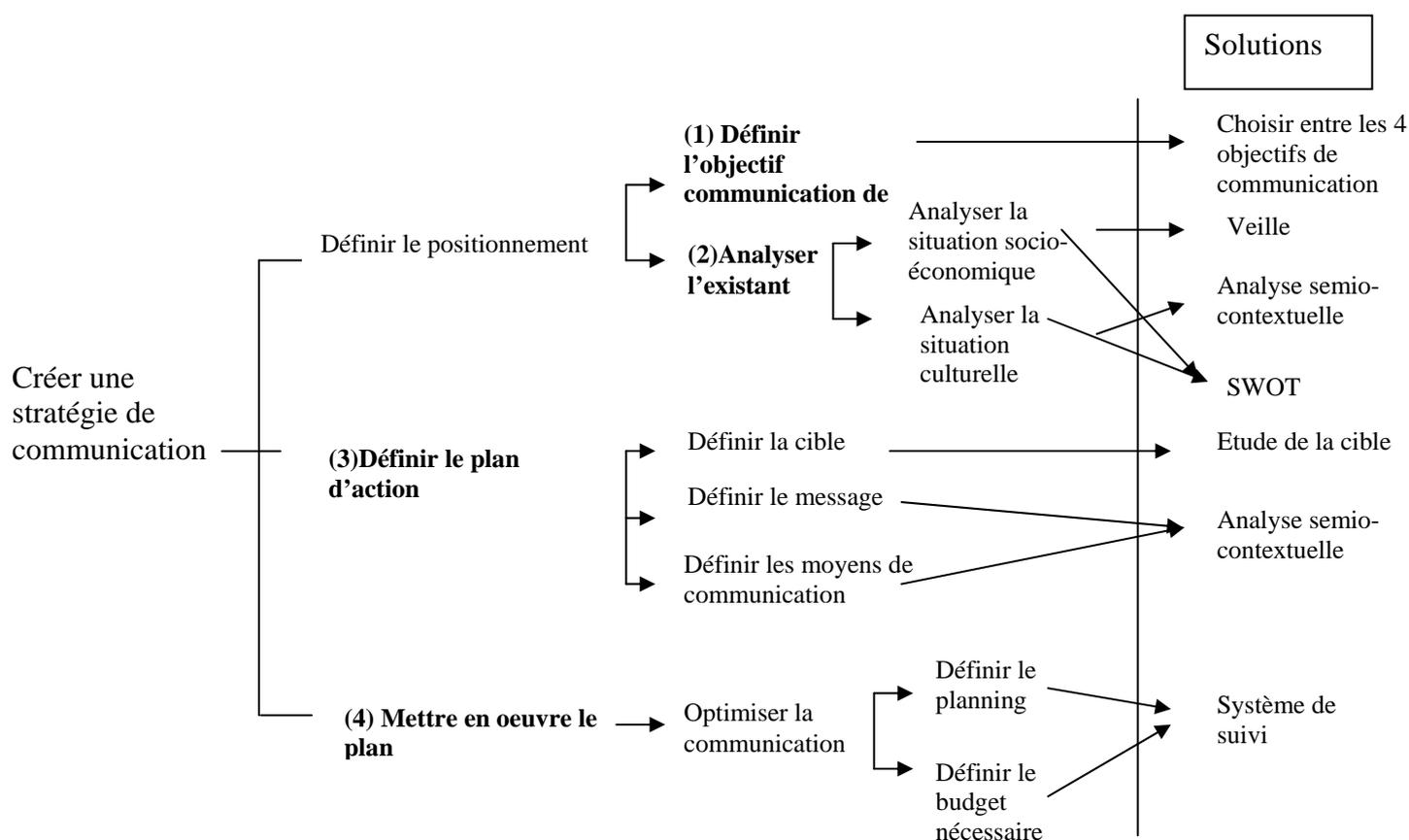


Figure 5 : Diagramme FAST de la stratégie de communication

Commentaires

L'activité "création d'une stratégie de communication" se fait en trois étapes:

- Définir le positionnement de l'entreprise à partir de l'objectif de communication choisi et de l'analyse de l'existant
- Définir le plan d'action
- Mettre en œuvre le plan c'est-à-dire optimiser la communication

De ces étapes s'esquissent une démarche en quatre points :

- La situation souhaitée par l'entreprise
- L'analyse de l'existant
- Le plan d'action
- L'optimisation de ce plan

En codifiant cette démarche, nous obtenons l'acronyme **SEPO** pour Situation- Existant- Plan d'action et Optimisation.

A chaque point de cette démarche correspondent un nombre de sous-fonctions pour pouvoir les réaliser et à chacune de ces sous-fonctions correspondent des solutions techniques, ce sont les outils d'analyse que nous allons utiliser. En l'occurrence, les méthodes d'analyse utilisées dans la mise en place de la stratégie sont les suivantes:

- La veille stratégique
- L'analyse sémio-contextuelle
- Le SWOT

II- LA METHODE SEPO

II.1- Présentation de la méthode

La construction stratégique se base sur un certain nombre de démarches dont le fondement est l'analyse systémique de la situation et dont le noyau ou la logique se fonde sur 4 points que nous pouvons codifier en la méthode SEPO (Situation- Existant- Plan- Optimisation) :

- la présentation de la situation souhaitée
- l'analyse de l'existant
- le plan d'action
- la mise en œuvre

Le schéma ci-après synthétise la démarche de la méthode SEPO.

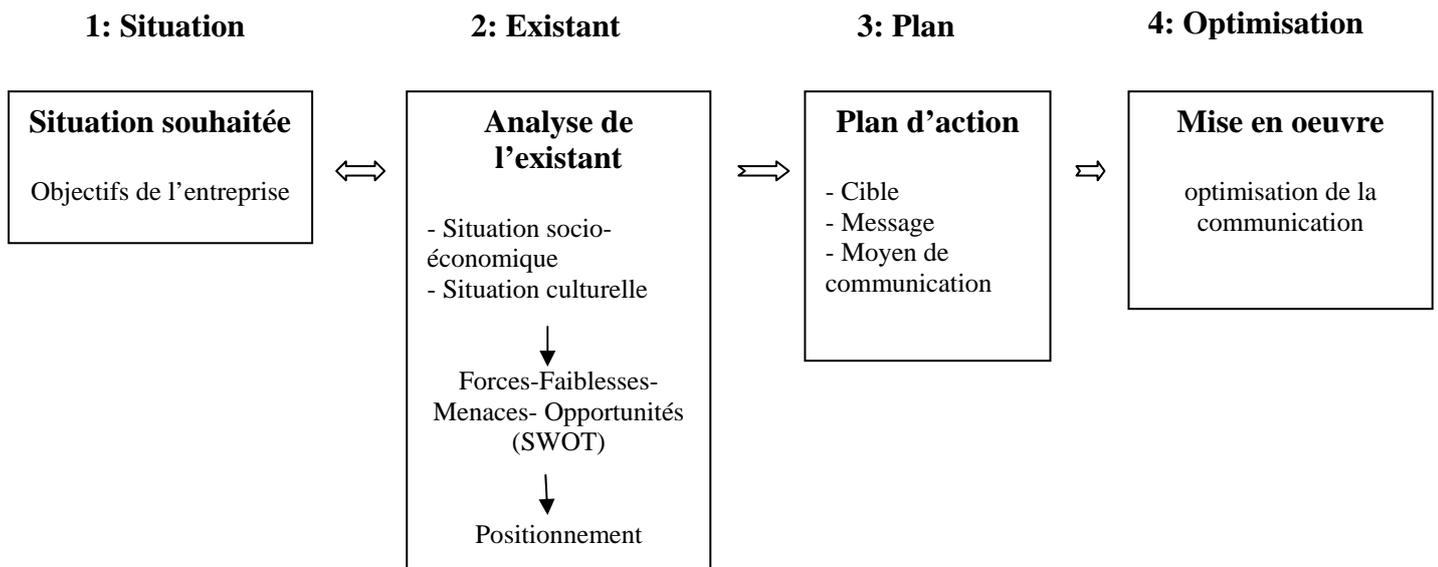


Figure 6 : La méthode SEPO

II.1.1- Etape 1 : Eclaircissements sur la situation souhaitée

La situation souhaitée est l'atteinte de l' « idéaltype » supra présentée. Le responsable va donc essayer de coordonner toutes les actions de communication vers une seule et même finalité qui est l'image idéale.

Cette étape est également liée à l'objectif de communication, fondement principal de la stratégie menée. La cible, le message, le moyen de communication dépendront de cet objectif. Notons cependant qu'il faut différencier l'objectif de communication des objectifs des autres fonctions dans l'entreprise pour éviter toute confusion. L'objectif de la communication ne sera pas de l'ordre des quantités à vendre, des parts de marché... mais se référera au territoire, à ce qui est consubstantiel à la communication en termes d'effet. Trop souvent, en effet, on assigne à la communication la tâche de faire progresser les ventes, le nombre de clients ce qui est le but ultime de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre et ne saurait dépendre de la seule communication. Par exemple, si un produit n'est pas vendu, ou est mal distribué, ce n'est pas forcément à cause d'une mauvaise communication, un produit « hors de prix », même avec une bonne communication risque de ne pas se vendre.

Nous avons recensé quatre grands types d'objectifs de communication :

- **la notoriété** : renseigner le public en ce qui concerne l'existence, les réalisations et les actions de l'entreprise sur la société en général (sponsoring, mécénat, parrainage=> interne ou externe)

Exemple : « faire passer la notoriété de la marque de 15 à 25 % en deux ans »

- **le réseau** : créer des contacts avec d'autres institutions (négociation et lobbying=> interne ou externe)

Exemple : « générer des contacts utiles dans les dix groupes leaders »

- **l'image** : modifier favorablement les attitudes et les opinions vis-à-vis de l'entreprise (com. institutionnelle/com. produit),

Exemple : « faire que 50 % des consommateurs potentiels perçoivent la marque comme ayant le meilleur rapport qualité/prix »

- **le comportement** : inciter le public à faire quelque chose (com. produit/com. projet),

Exemple : « diminuer le taux d'expansion du VIH SIDA de 10% en 1 an »

Les objectifs de communication vont orienter la stratégie et permettent de contrôler l'efficacité des moyens mis en œuvre. Notons cependant que tous ces objectifs convergent vers la gestion de l'image de l'entreprise à long terme qui correspond à son positionnement.

De la définition de son objectif découleront le choix des cibles/messages et moyens de communication.

II.1.2- Etape 2 : Analyse de l'existant

Il s'agit de l'analyse de l'environnement socio-économique et culturel général. Cette analyse peut être faite en deux temps :

- une recherche documentaire sur les entreprises (auprès des ministères, de l'INSTAT, coupures de presse, université et auprès des entreprises à étudier)

- une enquête ou interview des acteurs (directeurs d'entreprise, employé...) appelé également audit de communication

De cette analyse, va ressortir un diagnostic complet de la situation (interne et externe) afin d'offrir par la suite une solution d'évolution.

Les recherches sont menées selon la démarche de veille technologique et stratégique que nous expliciteront dans le prochain titre (*cf. p.34*). Le veilleur traque l'information transmise par les concurrents sur leur site web, par les banques de données, par des analystes et par des consommateurs. Informations d'affaires, scientifiques et techniques, normes,

brevets, tout est passé au crible pour trouver la pépite d'or qui donnera cet avantage concurrentiel tant recherché.

A partir de cette analyse sera déterminé le positionnement que va adopter l'entreprise.

Le positionnement est le trait qui permet à l'entreprise de se distinguer des autres et qui permet au public de situer l'entreprise en question par rapport aux autres. Il convient donc de sélectionner l'élément (le plus pertinent) qui a le plus de chance d'accéder à l'esprit du public. C'est un choix stratégique à long terme qui confère à l'entreprise une personnalité précise et durable (continuité de style). Toutes les communications, pour qu'elles soient cohérentes, doivent être conformes au positionnement choisi par l'entreprise qui constitue en quelque sorte sa signature institutionnelle. Un bon positionnement présente certaines caractéristiques

- objectif : correspondant à la réalité de l'entreprise
- symbolique : repose sur la culture d'entreprise

Donc, il devient ensuite

- crédible : correspondant au fonctionnement réel de l'entreprise
- attractif : conforme aux diverses attentes du public
- spécifique : se distingue de la concurrence

Le positionnement choisi sera donc la base de la stratégie de communication.

II.1.3- Etape 3 : Plan d'action

Pour mettre au point un plan d'action, il est nécessaire que l'entreprise définisse par la suite l'objectif de communication, la cible, le message et les moyens utilisés. Dans cette étape, les différentes idées et possibilités sont présentées sous forme de plans.

- *Choix des cibles*

La forme du message dépend spécifiquement de la cible.

Par conséquent, il s'agit ici de découper les cibles en segments, chaque segment étant le homogène possible entre eux et le plus hétérogène par rapport aux autres segments. Par ailleurs, il faut que le segment soit accessible.

- critère qualitatif : critère psychologique et comportemental
- critère quantitatif : socio-démographique, géographique...
- critère socio-culturel : appartenance à un groupe

Ce critère détermine le choix des médias et influence le style de la création du message.

Et comme on s'adresse à des personnes et non à des entités abstraites, il convient de déterminer le plus spécifiquement possible la cible. Par exemple, la cible ne sera pas les habitants de la ville, elle sera une mère de famille habitant un appartement, travaillant à mi-temps.

Pour gérer efficacement les ressources budgétaires, une hiérarchisation de la cible est nécessaire, on note alors quatre catégories:

- cible principale
- cœur de cible
- cibles les moins importantes
- cibles hors de portée

La segmentation, bien qu'indispensable, n'est pas suffisante. Il faut également, en communication, savoir les attentes du public et ce que le produit peut apporter par rapport à ces attentes.

- *Choix du message*

Tout message contient une promesse (argument principal). Cependant, pour que la promesse soit crédible, il faut qu'elle réponde à deux conditions:

- l'existence d'un support/d'une preuve que la promesse peut être réalisée (rationnellement, insidieusement ou symboliquement, toutes les voies peuvent être utilisées)
- la cohérence avec le positionnement : elle doit renforcer le positionnement existant

- *Choix des moyens de communication*

Le choix des moyens dépend du budget de communication. Notons que les grands médias (TV, radio, presse, Internet, ciné...) répondent surtout à des objectifs de notoriété et d'image et les autres sont utilisés pour compléter les grands médias et toucher des cibles restreintes.

II.1.4- Etape 4 : Optimisation

Pour mettre en œuvre un plan d'action en matière de communication, il convient de déterminer le planning de réalisation de chaque action par rapport aux objectifs spécifiés ainsi

qu'un moyen de contrôle et de suivi des actions pour pouvoir en justifier l'utilité ou la création de valeur des actions entreprises.

Conclusion

Ainsi, toute action de communication influence d'une manière ou d'une autre l'opinion du public sur l'entreprise. De ce fait, pour contrôler cette influence, il est nécessaire d'user d'une stratégie de communication. Cette stratégie de communication peut se construire suivant la méthode SEPO, une codification qui nous est tirée de l'analyse FAST. Dans cette analyse, nous avons insisté sur l'importance de la veille pour que la démarche soit vraiment stratégique, la veille permettant à l'entreprise de disposer des informations nécessaires aux prises de décisions stratégiques.

II.2- La nécessité de la Veille dans la construction stratégique

La veille stratégique ou encore l'intelligence économique est définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. »¹

Il est en effet primordial de détecter le plus en amont possible, l'information utile à la stratégie de l'entreprise, à sa performance et même à sa survie : l'information qui l'alerte sur les évolutions de son environnement et de son marché, celle qui va lui permettre de prendre les décisions qui s'imposent pour s'y adapter à temps et – mieux - les anticiper.

II.2.1- Les champs de la veille

La veille stratégique couvre les différents domaines de l'action de l'entreprise, tout ce qui peut avoir un impact sur son activité et ses performances, en amont et en aval :

- Veille technologique
- Veille commerciale
- Veille marketing

¹ définition qui avait été établie par le groupe d'étude du Commissariat général du plan en 1994 et publiée par ce qui a été connu sous le nom du « rapport Marte »

- Veille sociétale
- Veille juridique
- Veille géopolitique

Une entreprise de confection textile, par exemple, devra être attentive aux comportements des consommateurs, à l'évolution de leur mode de vie (veille sociétale), à l'apparition de nouvelles matières, fibres techniques comme des machines permettant un meilleur rendement (veille technologique), à la bonne santé de ses fournisseurs et de ses clients, ses distributeurs (veille financière), à l'apparition de nouvelles enseignes ou de nouveaux concepts de distribution susceptibles de prendre une place significative sur le marché (veille commerciale) aux conditions d'accès aux marchés étrangers et à leurs situations politique et économique (veille géopolitique)....

Énumérée comme cela, la couverture d'une veille stratégique peut paraître inaccessible à une PME. Pourtant, tout comme une grande entreprise, la PME en a besoin, mais elle doit définir les priorités, les forces concurrentielles auxquelles elle est le plus sensible.

Pour notre part, nous nous intéresserons plus à la veille technologique. Comme François Jakobiak¹ l'a souligné, stratégie et veille vont de paire. Pour lui, le rôle fondamental de la veille technologique est de permettre une meilleure planification stratégique de l'entreprise. La veille technologique intervient essentiellement dans l'analyse de l'environnement socio-économique de l'entreprise en question (essentiellement vis-à-vis de la concurrence, car comme nous l'avons précisé, le but ultime de l'entreprise est de faire du profit qui se fait par le biais de l'acquisition d'un avantage concurrentiel). La veille technologique permet donc à l'entreprise de détecter et d'interpréter les signes d'alerte précoces concernant les ruptures pouvant se produire dans l'évolution de son environnement socio-économique et surtout technologique.

¹ Ingénieur chimiste d'origine et ensuite responsable du réseau d'information documentaire d'ATOCHEM et du service Information du Centre de recherches Rhône-Alpes de cette société (en 1988), François Jakobiak s'intéressa de près à l'information stratégique. Il est devenu membre de la commission Martre "Intelligence économique et stratégie des entreprises" (1994), et est nommé en 2004 membre de la commission pour la formation à l'intelligence économique (SCDN), et consultant en information stratégique au sein de la société Existrat qu'il a créée en 1994. Il propose des outils pratiques d'implantation de la veille technologique ou concurrentielle et de l'intelligence économique. Il enseigne dans plusieurs universités et grandes écoles (Aix-Marseille III, ESI Marseille, IMI Paris (UT Compiègne), ENSAM, Rennes I, EM Lyon) et a publié, depuis 1988, plusieurs ouvrages d'information stratégique.

II.2.2- L'organisation de la veille dans l'entreprise

Dans l'idéal, tous les membres de l'entreprise sont des veilleurs. Chacun à son poste peut être à l'affût d'informations utiles, il s'agit d'un état d'esprit à mettre en place, éventuellement grâce à des incitations : « la meilleure information du mois »...Cependant il faut évidemment une organisation.

Tout d'abord, une personne est nommément responsable de la veille stratégique dans l'entreprise, c'est le pilote. C'est, en fonction de la taille de l'entreprise, le chef d'entreprise ou une personne qui lui rapporte directement. Dans chaque direction ou pôle de la société, un veilleur sera désigné, chargé de collecter les informations

II. 2.3- Les sources de la veille

Selon le champ à couvrir, les sources de la veille sont diverses, principalement, on peut noter les sources formelles et les sources informelles

Les sources formelles sont écrites : la presse, et désormais surtout internet.

Les sources informelles sont les informations que l'on peut recueillir lors de contacts avec des fournisseurs, des clients, des concurrents, sur les salons etc., les observations que l'on peut faire lors de déplacements et de voyages. Les commerciaux de l'entreprise ont un grand rôle à jouer sur ce plan, ils peuvent recueillir auprès de leurs clients et prospects des informations sur les concurrents, sur les tendances perçues chez les consommateurs etc. Même leurs homologues de la concurrence qu'ils ont l'occasion de rencontrer peuvent leur apporter des informations intéressantes, au détour d'une conversation.

La veille technologique, aussi appelée renseignement sur la concurrence, est un processus de mise à jour périodique d'informations. Davantage qu'une simple recherche, la veille consiste à recueillir l'information, à la synthétiser et à tirer des conclusions pouvant orienter l'entreprise. Plus précisément, la veille technologique est un ensemble de techniques ou d'activité(s) licite(s) qui consiste(nt) à observer (surveiller, écouter, regarder) l'environnement scientifique, technique et technologique, afin de repérer, collecter, organiser, analyser, exploiter puis utiliser les informations utiles (stratégiques) qui vont permettre: d'anticiper les évolutions, la sauvegarde et la croissance, la résolution de problèmes industriels et d'aider aux développements techniques.

III- ARTICULATION DES QUATRE ELEMENTS A TRAVAILLER POUR UNE BONNE STRATEGIE DE COMMUNICATION

Nous avons vu ultérieurement la nécessité pour l'entreprise de mettre en place une stratégie de communication. Maintenant, voyons comment certaines entreprises la mettent en œuvre pour atteindre l'objectif de communication visée.

Une stratégie de communication résulte d'un travail d'analyse de la situation afin de repérer les éléments stratégiques sur lesquels la communication devra agir pour modifier le sens de telle ou telle action et modifier ainsi la situation initiale. Si initialement, par exemple, l'entreprise n'a pas encore acquis la part de marché prévue, la communication visera à agir sur le prospect en vue de changer cette situation. Cette stratégie est fondée sur l'articulation de quatre axes principaux : la notoriété, le réseau, le comportement et l'image. Notons que la construction du message et le choix du support de communication relèvent de l'analyse sémio-contextuelle de Mucchielli présenté en chapitre premier (cf. p.15).

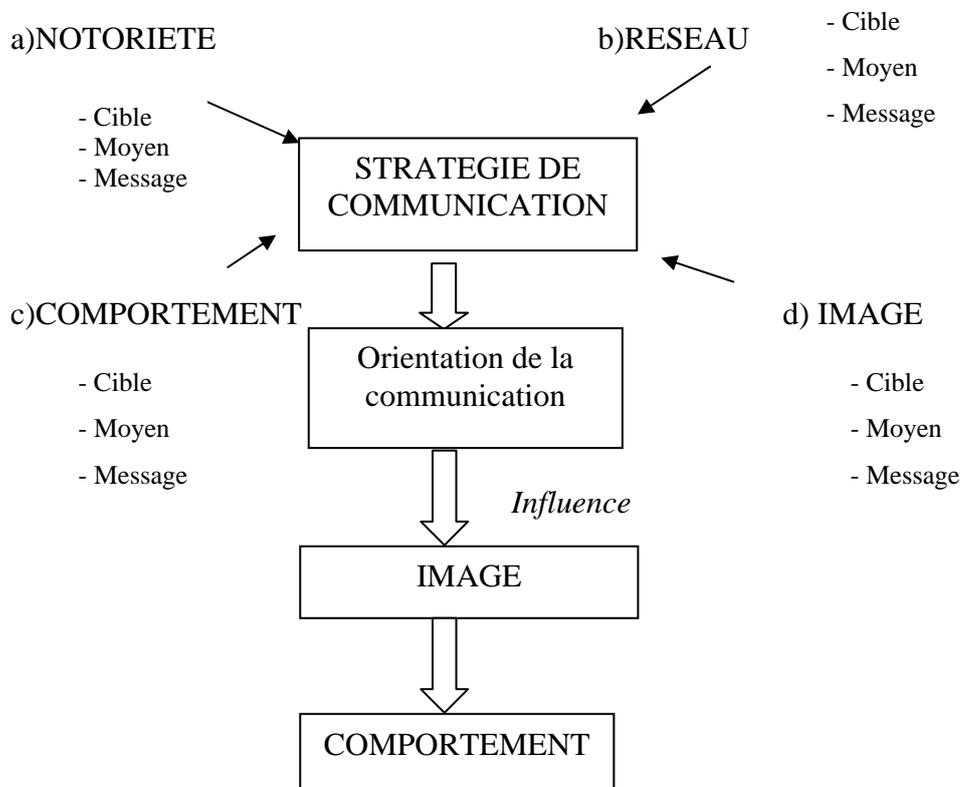


Figure 7 : Articulation des éléments d'une stratégie de communication (l'Auteur)

A chaque objectif poursuivi correspond une grille contextuelle précise permettant de voir sur quels éléments du contexte agir pour orienter le sens de la communication.

III.1- Objectif de notoriété

Ce genre d'objectif se traduit par le nombre de publics couvert par la communication, ainsi, la communication a pour visée d'inculquer dans l'esprit du public l'existence de l'entreprise ou du produit concerné. Plus grand est ce nombre, plus l'entreprise a de notoriété. Aussi bien à l'externe qu'à l'interne, la notoriété joue favorablement sur l'image qu'a le public de l'entreprise concernée. Cet objectif est nécessaire dans un milieu très concurrentiel, parce que l'esprit du public ne peut retenir que deux ou trois grandes marques du domaine concerné. Lorsqu'on dit soit par exemple, les produits STAR et TIKO sont les premiers à nous venir à l'esprit. Parmi toutes les marques d'eau de sources, les principales sont Eau vive, Olympiko, La Source et Sainfo. Lorsqu'on parle de journaux, MIDI et Gazetiko ont les plus grandes notoriétés.

Mais comment le public retient-il facilement telle ou telle marque par rapport à une autre ? Pourquoi Coca Cola a atteint une certaine notoriété au niveau du public ? Notre hypothèse est la suivante : l'objectif de notoriété rend le marketing indissociable de la communication. Il s'agit donc d'utiliser les données marketing de la manière la plus optimum possible en vue d'atteindre le maximum de public, ce qui ne peut être fait sans l'intervention de la communication. Le couple marketing-communication est donc indispensable pour mener à bien cet objectif.

La stratégie se basera sur le repérage des éléments de la situation qui peuvent aider à la contextualisation, c'est-à-dire, à faire bouger les acteurs dans le sens souhaité.

- L'importance de la présence

En sachant qu'une notoriété s'acquiert également par la visibilité, ce contexte peut être exploité pour être plus visible et donc pour atteindre le plus grand nombre de public. La visibilité sous entend deux niveaux : il faut d'abord que le public connaisse l'entreprise, et ensuite, qu'il le reconnaisse (parmi les autres), ce qui suggère donc l'importance de la présence de l'entreprise. Pour l'entreprise qui axe ses communications sur la notoriété, cette notion de présence est essentielle, cette présence se manifeste concrètement par : les

communications médias (conférences/déjeuner de presse), les activités de sponsoring, partenariat et mécénat, les participations à des événements (salons-foire-...).

Le processus consiste à modifier la perception d'un objet par la modification de sa structure et forme. Par exemple, pour juger de la délicatesse d'un plat, l'odeur autant que le goût entrent en jeu. Ici donc, le public va, à partir de la forme des actions de communication de l'entreprise en question, donner un sens, et de ce sens découlera une image de l'entreprise. Notons que la visibilité de l'entreprise à elle seule ne suffit pas pour avoir une notoriété, d'autres variables entrent également en jeu comme sa performance et son ancienneté. La performance d'une entreprise se mesure également par les communications qu'elle fait car c'est par le biais de ces communications qu'elle maintient la relation avec le public. Certes, la communication, à elle seule ne suffit pas mais elle joue favorablement dans le premier contact que l'entreprise/le produit a avec le public, d'où son importance. Par conséquent, les éléments physico-sensoriels sur lesquels l'entreprise agira sont :

. ***Le visuel*** : Les communications devront être attrayantes dans le but d'atteindre le maximum de public possible, l'entreprise jouera en conséquence sur les couleurs, les reliefs, la mise en page, la forme. Le public ne donnera pas le même sens à un même message se trouvant sur deux supports différents : si, par exemple, le papier utilisé pour les affichages se déchire facilement et que l'affiche est en noir et blanc, le public en conclura qu'il s'agit d'une entreprise à petit budget, si par contre, le papier est glacé et/ou l'imprimé est en couleur, le public en conclura que l'entreprise dispose d'un budget conséquent.

. ***L'auditif*** : L'entreprise peut également jouer sur la modulation de la voix du speaker (choisir s'il faut une voix d'homme, de femme ou d'enfant) selon le produit proposé. Par ailleurs, le choix du jingle est également déterminant dans la mesure où le jingle d'un produit joue un rôle dans la rétention du public.

- Le temps

Ce processus est utilisé par certains publicitaires en guise d'argumentaire, parce que si une entreprise dure, c'est que sa clientèle a été satisfaite de ses résultats, de ses produits et que, par conséquent, c'est une entreprise performante (Telma, le premier opérateur téléphonique à Madagascar, DUW1203, le premier prêt-à-porter malgache, Ralph Lauren, depuis 1886). Le temps donc, joue favorablement pour donner une certaine notoriété à l'entreprise, une entreprise qui vient d'être créée n'a pas la même notoriété qu'une autre qui

existe déjà depuis des années et dont on connaît la performance. La notoriété s'acquiert donc par des états d'actions pérennes dans lesquelles l'entreprise a su imposer son « style ». Maki compagnie est par exemple connu pour les motifs de ses tee-shirts, Air Madagascar est connu pour la convivialité de son équipage de vol.

- La position du public

Ce contexte joue un rôle important parce qu'ici, l'entreprise s'impose comme étant la meilleure dans son domaine et par conséquent, donne au public cible une position valorisante (appartenance à une classe sociale comme Gilbert Rakotomanana ou rester original comme Coca Cola). Ainsi, par ses actions de communication, l'entreprise va influencer la position du public passant d'un simple client à :

- ***un client-roi*** : en insistant sur la qualité de service
- ***un client prestigieux*** : en insistant sur le caractère luxueux du produit
- ***la meilleure personne*** (une bonne mère, un bon père, une femme sensuelle, un homme élégant, une meilleure forme/santé...) : en insistant sur les effets du produit (ce produit contient des vitamines sous entend qu'en mangeant ce produit, je vais être en bonne santé)

- La relation

Comme dans toute communication avec le public, les relations maintenues doivent être les plus conviviales et coopératives possibles pour attirer et maintenir la clientèle.

Les types de relations favorables à la vente sont :

- ***une relation de confiance*** : celle qui mise sur la confiance entre entreprise et public, la communication visera principalement à acquérir la confiance du public « BOA aime vous voir grandir »
- ***une relation de complicité*** : celle qui mise sur l'harmonie
- ***une relation de convivialité et de chaleur humaine*** : celle qui mise sur la sympathie

III.2- Objectif de réseau

La communication réseau cherche plus à créer des relations. Ce genre de communication existe aussi bien à l'interne (dans les grandes entreprises), qu'à l'externe, mais avec des propensions différentes. A l'interne, on parle de « réseau des managers », à

l'externe de « réseau des syndicats », « groupement des entrepreneurs », « groupement de consommateurs » facilitant le lobbying sur l'Etat. Le but est donc de créer une relation en vue de partager les expériences vécues et d'influencer sur la situation, plus grand est le nombre de relations, plus le réseau a de pouvoir. Ce genre de communication n'est pas encore investi à Madagascar du fait de l'individualisme de nos entreprises.

Nous savons que créer une relation est l'objectif originel assigné à la communication par conséquent, dans toute communication, cette visée est présente mais dans une dimension différente selon le cas. Une communication qui vise spécifiquement la création de réseau devra donc miser sur le contexte relationnel. L'argumentation se fera sur la base de la solidarité en soutenant que « ceux qui s'assemblent se ressemblent » car « l'union fait la force ». Il s'agit donc de mettre en place une communication instaurant une relation d'empathie favorisant la coopération : on travaille pour la même cause donc, lions nous pour réunir nos forces.

Ce réseau, une fois construit, pourra exercer une pression sur le gouvernement en manipulant le contexte normatif. Le réseau pourra fixer des normes, changeant la situation initiale.

III.3- Objectif de comportement

Un objectif de comportement vise spécifiquement à modifier le comportement initial (habitude) du public ou du personnel. A l'interne, il est présent dans tout projet de l'entreprise tandis qu'à l'externe, il consiste à modifier le comportement du consommateur en l'incitant à acheter tel produit au lieu de tel autre produit.

Ce changement de comportement résulte essentiellement de la communication (ce qui est dit et la manière dont on l'a dit).

A partir de l'analyse sémio-contextuelle, les contextes pertinents sur lesquels l'entreprise va agir sont :

- **Les positions des acteurs concernés** : L'entreprise positionne le produit le meilleur ou le plus performant, en soutenant cette position par des preuves. Et par conséquent, positionne le public ou personnel qui porte le produit ou qui adopte le projet comme ayant fait le bon choix.

Pour se faire, elle peut faire appel à des stars (faites comme Penelope Cruz, utilisez l'Oréal- faites comme Bodo, choisissez BFV).

A l'interne, il s'agira de positionner le projet comme plus efficace, dans ce cas, prouver au personnel concerné que le projet est la résultante d'une analyse de la situation du personnel pour qu'il puisse y adhérer. La communication jouera le rôle d'accompagnement du changement. Prenons le cas d'une entreprise qui change de dirigeants, et qui change en conséquence de manière de faire (organigramme et style de management), ce changement, pour être accepté, ou en d'autres termes, pour éviter les démotivations et les démissions devra être accompagné de la communication. Pour se faire, les nouveaux dirigeants communiqueront au personnel que leur manière de faire est plus aussi efficace.

- **Le respect des normes :** Pour que le changement puisse être accepté, il faut qu'il soit accompagné d'une communication qui fasse attention aux normes culturelles de la société. Par exemple, pour faire accepter aux Malgaches un projet minier, il faut que l'entreprise responsable de ce projet fasse parallèlement une démarche auprès des institutions locales (visite de courtoisie pour instaurer le projet et explication des retombées positives du projet pour la région concernée) et fasse attention aux us et coutumes de la région (respecter les doyens dans la démarche et donc parallèlement à la visite des institutions locales pour instaurer une bonne relation, faire une visite auprès des doyens, ne pas marcher sur les tombeaux lors de l'exploration,...). De même, pour un projet commercial, le prix proposé doit correspondre au niveau de vie du public cible.

III.4- Objectif d'image

L'image est la résultante du sens que le public donne à la communication et comme toutes communications ont un sens, alors toutes les communications de l'entreprise influent sur son image. Une entreprise ne peut donc pas se permettre de communiquer mal, de manière peu compréhensible ou de communiquer peu, le moindre détail compte, surtout lorsqu'il s'agit d'un public à grande échelle, car les répercussions sur son image en seront désastreuses. Par exemple, si lors d'une interview, le représentant de l'entreprise n'a pas l'air confiant dans ses projets, ce comportement influencera directement sur l'image de l'entreprise en question.

Pour atteindre un objectif d'image, les contextes à manipuler sont les suivants.

- L'importance du rôle des organes de sens dans le décodage de la communication

Ce qu'un acteur perçoit de son environnement à travers ses organes sensoriels, le contexte physico-sensoriel, véhicule des informations, donc recèle un sens, qui influe sur la manière dont il va comprendre une communication. Ce contexte joue un rôle important dans la problématique de choix du public (parmi toutes ces marques, laquelle je vais choisir ? parmi tous ces candidats, lequel semble être le meilleur ?). Les éléments de ce contexte sur lesquels il va falloir agir sont donc essentiellement :

- le visuel : soigner la tenue vestimentaire du personnel, les locaux de l'entreprise, le design du produit à promouvoir
- l'auditif : car tout contact avec l'externe influence sur l'image, l'accueil téléphonique est donc important

- L'importance de la position donnée au public

En général, l'entreprise œuvre pour faire accepter une position qu'elle considère être la plus valorisante pour elle. Cette position résulte d'une perception mentale qu'elle considère comme étant positive et qu'elle souhaite faire admettre au public. La communication sera interprétée en fonction de cette position. Compte tenu du fait que l'entreprise s'attache à faire accepter cette position par le public, toute communication tend donc à positionner l'entreprise. Cette position valorisante se présente, par conséquent, comme un enjeu symbolique qu'elle souhaite faire accepter au public dans la communication. Cette position ne peut s'acquérir si le public ne perçoit pas dans la communication une manière de la positionner de façon valorisante. La communication fait donc passer le simple client à un client-roi, un client prestigieux, un client chanceux.

- Les relations clients/fournisseurs/actionnaires possibles

Une relation positive doit être entretenue avec le public pour que l'image de l'entreprise soit la plus valorisante possible. Ce contexte est manipulé par certaines entreprises qui mettent en valeur la convivialité de leur équipe et le côté humain (Air Madagascar se distingue d'Air France ou Corsair par son côté Malgache « équipe souriante et conviviale »).

Compte tenu du fait que, dans une communication, il est impossible de ne pas se mettre en relation avec l'autre, il en résulte que toute communication œuvre pour construire une relation dont la qualité et la nature résulteront d'un consensus avec son interlocuteur.

CONCLUSION PARTIELLE

L'approche scientifique de la communication d'entreprise pose comme problématique de départ que la communication est un phénomène complexe et que, de ce fait, résoudre les problèmes de communication revient à adopter un regard systémique sur la question. Ce regard systémique est explicité dans les théories de veilles stratégique et technologique mais aussi dans la théorie sémio-contextuelle. Ces théories constituent les fondements de la construction stratégique. Comme solution, il pose la recherche permanente de l' « Idéaltype » en terme de communication c'est-à-dire d'un agencement de tout l'ensemble de communication d'entreprise en vue d'atteindre une image optimale qui permette à l'entreprise d'acquérir un avantage concurrentiel absolu. La recherche de l'Idéaltype passe par la mise au point d'une stratégie de communication en suivant la méthode SEPO.

S'il en est ainsi du niveau logique, comment se gère le volet communication dans les entreprises malgaches ? Et peut-on envisager d'appliquer cette démarche scientifique dans le cas de ces entreprises ?

PARTIE II : COMMUNICATION D'ENTREPRISE

DANS LA PRATIQUE

L'essor de la communication ne fait pas de doute à Madagascar, il suffit de voir la profusion des filières « communication » dans les instituts et universités. Cependant, pourrait-on dire pour autant que les entreprises à Madagascar se soucient de ce volet ?

CHAPITRE I : LA COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES MALGACHES

En partant de l'hypothèse qui dit l'ampleur que prend la communication dans l'entreprise est fortement liée à sa taille (l'effectif du personnel), dans un premier temps, nous procéderons à une catégorisation des entreprises malgaches et ensuite à une analyse sommaire de l'état de la communication en leur sein.

I- UNE CATEGORISATION DES ENTREPRISES

I.1- Critères de catégorisation des entreprises

La base de la catégorisation des entreprises se fait par la taille de l'entreprise. En général, on peut distinguer trois types d'entreprises mais la taille prise comme base de la catégorisation dépend du pays et du secteur d'activité. Ces trois types sont : les micro-entreprises, les petites et moyennes entreprises (PMI/PME) et les grandes entreprises.

Par exemple, la catégorisation selon la réglementation française distingue les *très petites entreprises (TPE)* de moins de 10 salariés, les *petites et les moyennes entreprises (PME)* de 10 à 250 salariés, les *entreprises de taille intermédiaire (ETI)* et les *grandes entreprises (GE)* dont l'effectif dépasse les 250 salariés.

Au Canada, selon la Confédération générale des petites et moyennes entreprises, les PME se répartissent de la façon suivante : les petites entreprises sont celles qui regroupent de 5 à 50 salariés; les moyennes entreprises se définissent de façon variable suivant le pays et le secteur d'activité, avec un maximum généralement fixé à 500 salariés.

A Madagascar, selon l'INSTAT, on peut répartir les entreprises en trois catégories:

- Les micro-entreprises : employant de 1-9 employés
- Les PME/PMI : employant de 10- 100 employés
- Les grandes entreprises : plus de 100 employés

I.2- Statistiques

En 2005, l'INSTAT¹, en partenariat avec le Ministère des Finances et du Budget et l'USAID, a réalisé une enquête sur les entreprises malgaches en vue de mettre à la disposition des décideurs une vaste gamme d'informations quantitatives et qualitatives fiables et à jour sur les entreprises des secteurs secondaire et tertiaire malgaches tant au niveau national qu'au niveau régional. La base de données, ainsi élaborée, procure une multitude d'informations quant à la taille des entreprises, et la structure des branches d'activités. Les résultats de cette enquête ont également servi de base pour le suivi des activités réalisées dans le cadre du Millenium Challenge Account (MCA) à Madagascar.

Il en est résulté que l'entreprise-type à Madagascar est une micro-entreprise dont la taille ne dépasse pas 10 employés. Les micro-entreprises représentent plus de 96% des entreprises légalement formées dans le pays et dont la majorité est installée dans la province d'Antananarivo.

La ventilation de l'emploi, selon la taille des entreprises, reflète la place importante qu'occupent les micro-entreprises dans l'économie nationale. Elle montre aussi que la dispersion est plus ou moins grande entre les trois classes d'entreprises : les grandes entreprises regroupent 23,2% de la population active, les petites et moyennes entreprises 22,0% et les micro-entreprises 54,9%.

Le tableau suivant résume la situation des entreprises à Madagascar.

¹ Voir Annexe 1 pour l'enquête

Tableau 2 : Les catégories d'entreprises à Madagascar

	Micro entreprise	PME	Grande entreprise
Pourcentage	plus de 96% des entreprises légalement formées	3.50%	0.2%
Population active	54,9%	22,0%	23,2%
Effectif	1-10	11-50	Plus de 50
Secteur d'activité	Le commerce et l'artisanat: épicerie, coiffure, bâtiment, boulangerie, hôtel-restaurant, garage, la menuiserie, la menuiserie métallique, le petit outillage agricole... Ce sont parfois de simples activités de survie. Ce sont également parfois des activités créées par des entrepreneurs dotés de capital humain ou matériel qui, ne trouvant pas d'emplois salariés, se sont vus contraints de s'auto-employer.	Les services : - agences de voyage -agence de communication -... Ce sont également les petites entreprises qui ont élargit leur activité.	Les services et les grands investissements: - transport aérien (Air Madagascar) - transport maritime - mines - bâtiment - grand hôtel

Conclusion :

En partant de notre hypothèse, plus l'entreprise est grande, plus les problèmes de communication se multiplient, l'on peut comprendre que la vision de la communication d'entreprise à Madagascar soit souvent réduite, étant donné le nombre peu élevé que représente les grandes entreprises.

Le second point que nous abordons ci-après est plus explicite à ce sujet.

II- BREF APERCU DE LA COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES MALGACHES

Sous un angle communicationnel, l'organisation est faite de deux aspects :

- la structure : il s'agit de l'organisation proprement dite : arrangement des départements et services, hiérarchie... Cette structure donne lieu à l'aspect formel de la communication.
- les relations : il s'agit de la partie émergente de la structure, l'aspect informel, l'importance de cette partie se trouve le plus souvent être négligée

Le tableau suivant résume la vision de la communication suivant ces deux aspects dans les entreprises malgaches.

Tableau 3 : Le visage de la communication dans chaque catégorie d'entreprise à Madagascar

	Micro entreprise	Petite et Moyenne entreprise	Grande entreprise
Formel	- A l'interne Etant donné le nombre peu élevé de personnel à son actif, ce genre d'entreprise rencontre rarement un problème de communication, aucun dispositif formel de communication n'est mis en place, les consignes ainsi que les feed back sont donnés verbalement sans plus de formalité.	- A l'interne Le nombre d'employés devient plus élevé, il n'y a pas de politique de communication (pas de responsable de communication) mais les moyens utilisés sont plus formels : - tableau de bord - organigramme et partage des responsabilités -...	- A l'interne Dans la mesure où tout dans l'organisation est communication (du moment qu'il possède un sens pour un acteur donné), on peut regrouper les dispositifs en trois : => Support écrit: - note de service - tableau d'affichage - cahier de transmission - journal interne - email/intranet => Support oral : - réunions - conseils/ remarques/punition... =>Autre support : disposition des bureaux et aménagement des locaux- organigramme et partage des responsabilités-

	- A l'externe On a recourt à des pratiques tels que la dénomination sociale, le logo, la pub se fait de bouche à oreille et rarement une pub dans les grands médias (radio- presse écrite- télé)	- A l'externe On a recourt aux grands médias (surtout objectif marketing, l'image n'étant que secondaire)	style de management - ... - A l'externe On a recourt aux grands médias (objectif marketing et objectif d'image dans certains cas)
Relationnel Interne	Ce genre d'entreprise se distingue par la forte relation entretenue entre les membres, ce qui minimise les conflits internes.	On constate la constitution de sous-groupes néanmoins, la solidarité des employés est toujours forte.	Dans ces entreprises, les problèmes de conflits internes sont fréquents et nécessitent une étude particulière pour être résolus en profondeur.

Cette forte proportion de micro entreprises entraîne une vision restreinte de la communication dans les entreprises malgaches. La communication s'instaure naturellement, sans vraiment besoin de stratégie communicationnelle. On parle de « stratégie de fait » mis en œuvre inconsciemment par le dirigeant manager qui est en quelque sorte, une stratégie d'adaptation ni consciemment programmé ni mis en œuvre consciemment. Or, nous remarquerons que dans ces petites entreprises, le relationnel tient une place importante, chacun se soucie de l'autre et on ressent l'implication du personnel dans les causes de l'entreprise, ce qui n'est pas forcément le cas dans les grandes entreprises.

L'on ne peut donc ne se cantonner qu'à juxtaposer le modèle de communication dans les petites entreprises pour les moyennes et grandes entreprises juste en rajoutant des moyens formels de communication en ne tenant pas compte du relationnel sous jacent. On peut penser que ces moyens formels, le plus souvent, négligent les conséquences qu'ils peuvent avoir sur l'informel et privilégient la structure en prenant comme idée fondamentale : une bonne organisation est gage du bon déroulement du travail. Cette situation est souvent le cas dans les entreprises malgaches où la communication n'a guère sa place qu'en période de crise.

On a donc la définition suivante : Communication= transmission de message, cette transmission se fera de la manière la plus efficace possible pour assurer un résultat

satisfaisant. Le but principal ici est donc la transmission d'information, sans penser à l'image et aux relations. On focalise donc le tout sur le contenu, estimant que le message porte son sens en soi.

Dans l'entreprise se génèrent ainsi trois principaux types de communications :

- la communication pour la transmission d'informations (consignes, budgets,...)
- la communication pour maintenir et entretenir une bonne relation entre collègues de travail à l'interne (qui se fait oralement, dans l'informel exemple: match de basket/foot entre collègues, une sortie),
- à l'externe, la communication se résume généralement à la publicité et aux conférences de presse (des actions dont le but direct est de vendre).

En conséquence, l'ampleur de la communication est restreinte en ces trois pôles qui peuvent être gérées par la direction même, ou, selon l'ampleur de l'entreprise concernée, par le responsable des RH à l'interne et le responsable marketing à l'externe. C'est généralement, lorsqu'une crise survient que l'on se rend compte de l'importance et de l'ampleur que revêt la communication dans le fonctionnement de l'entreprise.

Cette négligence se trouve être à l'origine de divers problèmes dont les conséquences, souvent négatives et gênantes ne sont souvent perçues que plus tard.

Conclusion

Les travaux concernant la communication proprement dite et nécessitant les bases théoriques en la matière ne sont pas effectués en suivant la logique car les responsables qui s'occupent de la communication ne disposent pas des bases nécessaires (ou du temps nécessaire, la communication ne venant qu'en annexe de leurs activités) à l'analyse de ce phénomène complexe.

CHAPITRE II: VISAGE DE L'IDEALTYPE DANS CETTE VISION

Comme précisé auparavant, une bonne stratégie de communication résulte d'un travail d'analyse en amont. Cette analyse permettra de dégager les points à mettre en avant pour que la stratégie soit la plus possible adaptée au cas. Ce chapitre se consacre en particulier à mettre en place une stratégie de communication idoine à chaque type d'entreprise retenu comme cas.

Comme notre étude se veut représentative du cas malgache, le choix des entreprises à étudier se fera sur la base de deux principaux critères:

- **domaine d'activité:** l'ampleur de la communication dans l'entreprise se distingue selon que l'activité et donc le produit ou service offert par l'entreprise. Par exemple, pour une entreprise commerciale, le but principal de la communication est lié à celui du marketing qui est de vendre le produit tandis que pour une entreprise industrielle, la communication est axée sur l'organisation du travail.

- **concurrence:** il est patent que l'importance qu'a la communication pour l'entreprise diffère selon le contexte concurrentiel sur le marché

Rappelons également que le modèle de communication adopté dépend de la taille de l'entreprise. Une petite entreprise est moins encline aux problèmes de communication interne de par le nombre restreint de personnel tandis qu'une grande entreprise aura intérêt à considérer sérieusement cet aspect de la communication. Ainsi, la stratégie de communication menée dépendra également de la taille de l'entreprise.

I- CONSTRUCTION STRATEGIQUE POUR LE CAS D'UNE MICRO-ENTREPRISE

Comme les micros et petites entreprises représentent plus de 96% des entreprises malgaches, on ne peut pas ne pas considérer ce cas.

En fonction de nos critères antérieurement définis, nous choisirons pour cette étude le cas typique d'un salon de coiffure, lequel, selon l'INSTAT est dénombré à 1248 dans le pays. Nous choisissons alors le salon The Best, sis Itaosy.

Cette construction se déroule en quatre étapes : (1) la présentation de la situation souhaitée, (2) l'analyse de la situation, (3) le plan d'action, et (4) la mise en œuvre.

I.1-Etape 1: présentation de la situation souhaitée

L'objectif de communication est ici un objectif de notoriété, c'est-à-dire, faire connaître le salon au plus grand nombre de personnes de sorte d'attirer la clientèle d'abord car certes, le salon a déjà su fidéliser une tranche de la population résidant dans la zone mais comme pour toutes micro-entreprise, le but est de faire plus de profit en un moindre temps. L'objectif de la communication rejoint donc ici celle du marketing, qui est d'augmenter le nombre de clientèle de 10% en un trimestre. Cette augmentation passe d'abord par une première phase qui est celle de faire connaître l'entreprise afin d'augmenter sa notoriété.

Tableau 4 : Cadre logique du projet pour une micro entreprise

	Niveaux descriptifs du projet (D)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Moyens de Vérification (MV)	Conditions Critiques (C.C)
Finalité du Projet	- pérennisation de l'entreprise	- nombre d'années d'existence	- NIF, Stat, RC	Si la stratégie suit l'évolution du contexte socio-économique et culturel (nécessite de la veille)
But du Projet	- augmenter de 10% la clientèle en trois mois soit augmenter le renom ou la notoriété de 20% en supposant que les 10% aient une bonne image du salon	- chiffre d'affaire	- bilan comptable	Si le salon suit les recommandations
Extrants	- recommandation stratégique	- document de recommandation stratégique	- document de recommandation stratégique	Si l'étude a été menée en tenant compte du contexte
Intrants	- analyse des données sur terrain	- enquête	- fiche d'enquête	Si les personnes enquêtées sont disponibles

I.2- Etape 2: analyse de la situation

Une première analyse du contexte socio-économique permettra d'une part de faire ressortir les éléments pertinents à retenir en terme de prix et de service à offrir et donc des matériels adéquats au salon pour permettre une qualité optimale. D'autre part, cette analyse est nécessaire pour déterminer l'évolution de la concurrence.

L'environnement concurrentiel montre qu'il existe une trentaine de salons de coiffure à Itaosy et dans la ruelle où se trouve le salon en question, 7 autres salons lui font concurrence. D'après nos constats, ce salon de coiffure, malgré la concurrence arrive à fidéliser la clientèle (en moyenne 5 clients par jour, 20 le weekend). Nous avons demandé le tarif de chacun de ces salons et les prix sont tout autant compétitifs les uns que les autres.

Dans un esprit innovateur, la veille technologique ici est de rigueur afin de détecter les matériels et produits utilisés dans les salons de coiffures pour garantir une performance. Il s'agit pour le salon de se tenir au courant des nouveautés en matière d'appareils et de style de coiffure pour assurer une satisfaction totale aux clients. Conjugée à la qualité, en vue de satisfaire la clientèle, une étude superficielle sera menée en vue de déterminer le cout optimal qu'on devra investir dans ce domaine. Cette étude devra tenir du coup que le client potentiel pourra mettre pour utiliser l'appareil et/ou pour avoir la nouvelle coiffure.

Pour se mettre au courant des nouveautés, une documentation générale sur les tendances est de rigueur, le salon pourra à cet effet s'abonner ou s'approvisionner de magazines tendances (Elle- Jeune&jolie- ...) ou surfer régulièrement sur des sites tendances (aufeminim.com- mycoiffure.com- ...), si il n'en a pas les moyens, la télévision et la presse offre également des possibilités.

Le contexte culturel montre l'essor des salons de coiffure à Madagascar, dû principalement au fait que les femmes malgaches sont friandes de nouveautés et de mode. Culturellement parlant, les Malgaches aiment prendre soin de leurs cheveux et visage (tresse, masonjoany,...).

La clientèle existe donc bel et bien, il suffit d'un souffle de communication pour qu'elle adhère au salon.

D'après cette première analyse de la situation, le positionnement choisi devra être conforme à la situation. Dans notre cas donc, le prix ne fait pas la différence, pour se démarquer des autres concurrents, il faut un autre atout, mais lequel ?

Partons, pour mener à bien notre stratégie de communication, d'une question fondamentale : Qu'attend le public lorsqu'il va chez le coiffeur ? (ce sont donc les enjeux du public)

- un gain de temps
- une détente
- la conversation
- des produits adaptés à leurs cheveux
- sentir que le coiffeur se soucie du bien être de leurs cheveux
- de beaux cheveux soyeux

Le positionnement est donc axé sur les attentes du public, notons en particulier le fait de montrer au client que l'on s'intéresse à son cas.

Le salon se positionne donc comme une entreprise à l'écoute de la clientèle.

I.3- Etape 3 : plan d'action

I.3.1- Cible

La cible est la population dans la zone et alentours d'Itaosy avec les déclinaisons suivantes :

- cible principale : les femmes habitant dans la zone
- cœur de cible : les mères de famille et les jeunes adolescentes.
- cible moins important
- cible hors de portée

I.3.2- Message

Le message à faire passer est que le salon traite les clients comme des rois. Ainsi, chacun mérite, à un moment donné de sa vie, d'être traité comme tel. En accord avec ce positionnement, l'objectif de la communication est le comportement : on va donc communiquer sur le fait que le salon de coiffure « The best » traite vos cheveux autrement. Le propriétaire va donc inciter l'aide coiffeur à se comporter comme tel : conseiller le client quant aux soins quotidiens nécessaires pour entretenir les cheveux ce qui est une manière de le montrer qu'on s'intéresse à lui et à son bien être.

La relation devient donc individualisée, personnalisée selon le client, ce qui induit la mise en place d'une nouvelle habitude : celle de mettre ses cheveux entre les mains de cette coiffeuse/ce coiffeur.

La communication, ici, a donc su fidéliser la clientèle. La base est donc le contexte relationnel, il s'agit de la maintenir la plus positive possible afin d'instaurer une bonne ambiance.

On retrouve donc dans ce cas, une dynamique entre la communication interne et la communication externe que montre le schéma suivant :

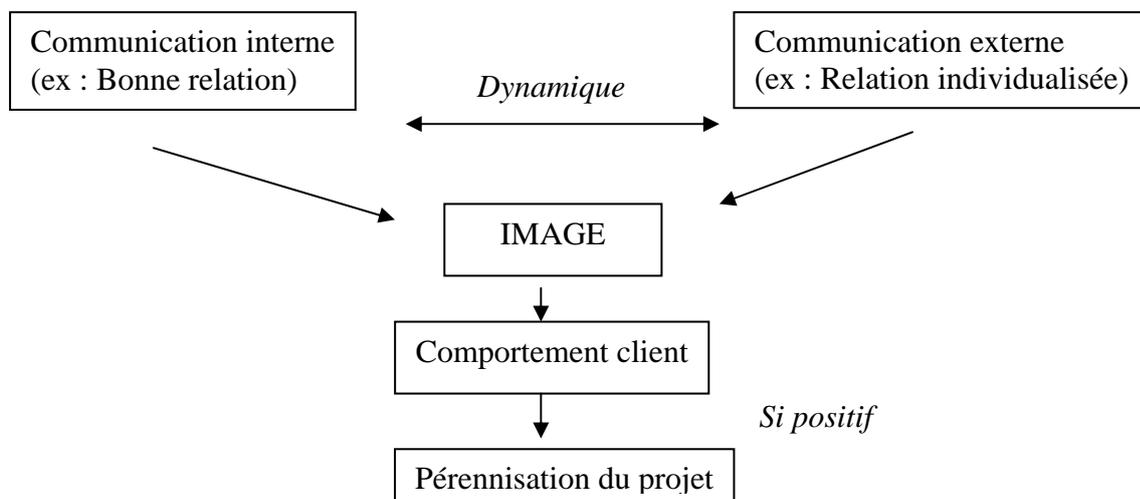


Figure 8: la dynamique entre communication interne et communication externe

I.3.3- Moyen de communication

Compte tenu du budget alloué à la communication, nous proposons les moyens suivants :

- ➔ communication interne :
 - fortes relations entre coiffeur et aide -> les enjeux individuels sont clairs et partagés (une augmentation du bénéfice entraîne une augmentation du chiffre d'affaire et entraîne une augmentation du salaire) -> les consignes sont bien reçus
- ➔ communication externe :
 - dénomination, logo et charte graphique (plaque)
 - tablier de coiffeur original

- utilisation de matériels performants pour insister sur le caractère professionnel de la chose
- conseil client personnalisé
- bonne ambiance : sourire, musique, locaux propres
- promotion (par exemple, en fin d'année, lorsque le nombre de client afflue, une réduction de 50% pour les clients fidèles)

Notons qu'à ce stade, il n'est pas encore question d'utiliser les médias dans la mesure où la capacité du salon est très limitée et faire appel aux médias augmenterait certes la notoriété mais peut être pas la notoriété au niveau du public cible.

I.4- Etape 4 : optimisation

Ci-après le tableau sommaire des moyens de communication mis en œuvre. L'investissement est noté à l'aide d'une croix.

Tableau 5 : Sommaire des moyens de communication mis en œuvre

Moyens de communication	Mois1	Mois2	Mois3
Radio	X		
Tablier	X		
matériels de remplacement	X		
produits	X	X	X
logo (plaque signalétique)	X		
promotion	X		
carte de visite	X		

Le budget dépend des fournisseurs.

Recommandations stratégiques

Pour toutes les actions de communication menées par le salon, nous recommandons les points suivants:

- ne pas oublier le positionnement de l'entreprise qui lui servira de signature institutionnelle c'est-à-dire axer toutes les actions de communication menées vers le respect de la clientèle

- être à l'écoute permanente de la clientèle car rappelons le, un client satisfait le racontera à 5 personnes tandis qu'un client mécontent le racontera à 10 personnes. Surtout dans le milieu prédéfini, la population est encline aux rumeurs.

Nous proposons ainsi que les micro-entreprises axent leur stratégie de communication vers la relation, étant donné le nombre de personnel limité, en misant sur la relation, ils peuvent accéder à un avantage concurrentiel par la différenciation. Les éléments à observer pour obtenir et maintenir une relation positive sont donc :

- le repérage des enjeux du personnel
- le repérage des enjeux du public
- le repérage des rapports entre ces enjeux et les enjeux de l'entreprise

En faisant coïncider ces enjeux, l'entreprise pourra maintenir sa part de marché et même en acquérir d'autres.

II- CONSTRUCTION STRATEGIQUE POUR LE CAS D'UNE PME

Pour illustrer le cas d'une PME, nous retiendrons celui de l'Agence de communication ARTCOM. En effet, le secteur « communication » retient particulièrement notre attention du fait de son essor¹ dans le paysage économique malgache. En effet, on dénombre actuellement 150 agences de communication² dans le pays.

Voyons alors comment se fait la construction stratégique de cette agence selon les étapes préalablement citées.

Mais commençons par une présentation préalable de l'agence.

¹ Depuis les années 90, l'on constate que le paysage médiatique malgache évolue : augmentation des médias, évolution de la publicité, augmentation du nombre d'agence de communication, augmentation des formations en communication

² Etude de l'INSTAT, voir annexe 2

II.1- L'agence ARTCOM

II.1.1- Présentation

ARTCOM S.A.R.L. à capitale de 3 000 000 Ariary

Dans le foisonnement actuel des agences de Communication, l'agence ARTCOM s'est donnée comme mission de **Communiquer la Qualité**.

Cette mission a pour finalité la satisfaction du client à travers la contribution de l'agence à la réalisation de ses objectifs tels qu'il les aura définis.

Cela suppose :

- une veille permanente sur l'évolution culturelle, économique et sociale de l'environnement ;
- une capacité d'écoute et une ouverture d'esprit propice aux échanges avec ses interlocuteurs ;
- une aptitude à la synthèse afin de préciser conjointement les termes de référence opérationnels de chaque chantier ;
- un souci permanent d'optimiser les moyens mis à disposition ;
- des compétences et des moyens techniques propres en mesure de répondre à son cœur de métier : **la communication** ;
- des relations de travail multisectorielles et efficaces, en particulier avec les médias, selon les caractéristiques et l'ampleur des prestations à fournir.

Créée en 1997, l'agence compte parmi celles qui travaillent le plus dans le domaine de la communication sur des enjeux de société et des thèmes d'intérêt général en vue d'infléchir, voire de changer les comportements. Ses références couvrent des secteurs divers, à savoir : l'environnement, la santé, la culture, les nouvelles technologies, les BTP, les distributions, l'éducation et l'alphabétisation.

II.1.2- Organigramme

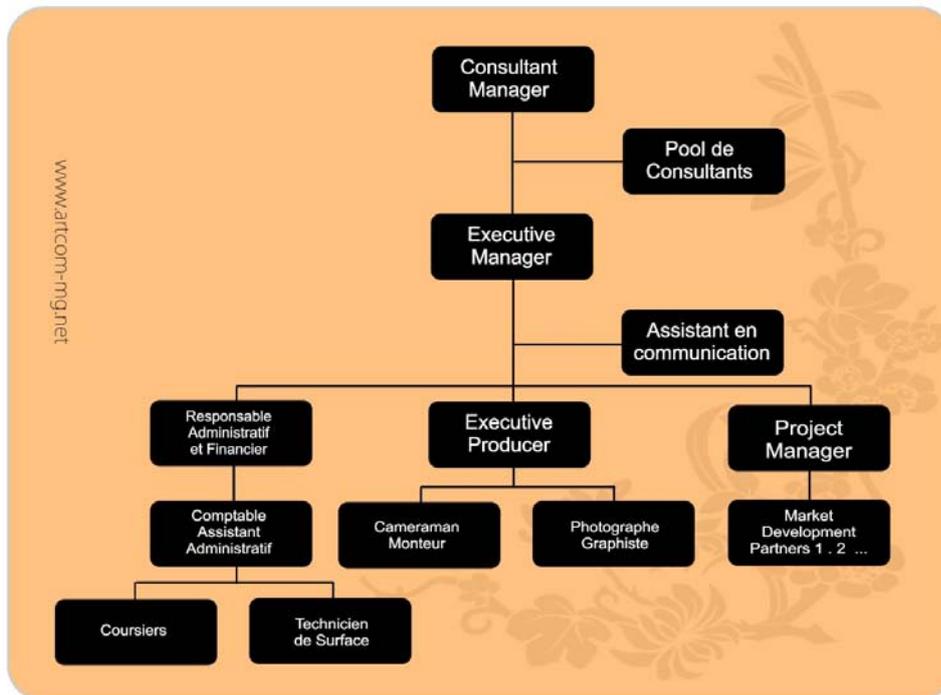


Figure 9 : l'organigramme d'ARTCOM

L'organigramme nous montre 5 niveaux d'hierarchies mais opérationnellement il y a trois blocs hiérarchiques assez clairs et facilement lisibles à travers l'organigramme :

- Le bloc des décideurs
- Le bloc des opérationnels
- Le bloc des exécutants

Exception: en période d'activités intensives, les membres du personnel sont sur les mêmes pieds d'égalités en matière d'information. Une réunion flash se passe et tout le personnel y est convié.

A partir des décisions prises en réunion de staff, l'ordre et les consignes circulent du bloc supérieur vers les blocs inférieurs. Le staff se réunit régulièrement, en principe tous les lundis.

Formellement : chaque missionnaire rend compte à travers des cahiers de rapport simple (cahier de transmission, fiche d'accusé de réception, bons de livraison, bons à signer tels que les « Bon à Tirer » ou les « Bon à enrouler », les services d'informations du système bancaire etc.)

Informellement : les Malgaches de nature évitent le compte rendu pour échapper à des vérifications qui en général mènent à des sanctions sous différentes formes, sachant qu'à Madagascar on opère dans un système économique où tout n'est pas parfait et les attitudes débrouillardes sont louées. Donc il appartient aux responsables, intuitivement, d'aller chercher les feed backs dont ils ont besoin.

II.2- Etape 1: présentation de la situation souhaitée

L'objectif de communication est ici un objectif d'image. L'atteinte de cet objectif est bien plus subtile que celle d'un objectif de notoriété car ici, il est question de d'influencer positivement sur l'opinion qu'a le public qui connaît déjà Artcom.

En d'autres termes, le but n'est donc pas de faire connaître l'agence mais de positiver l'opinion sur l'agence. Notons que l'objectif d'image est également lié étroitement à un objectif marketing dans la mesure où au final, le moyen de suivi, si ce n'est par une enquête de satisfaction de la clientèle, est également les chiffres sur l'accroissement des ventes. On peut alors dire ici qu'un objectif marketing est toujours accompagné d'un objectif d'image dans la mesure où l'accroissement des ventes ne peut se faire si la clientèle n'accorde pas une image valorisante du produit.

II.3- Etape 2: analyse de la situation

II.3.1- Situation socio-économique

La situation socio-économique en général a-t-elle un impact quelconque sur le fonctionnement des agences de communication? Oui, comme dans tous secteurs, les agences de communication ont comme clientèle principale les entreprises et si les entreprises se trouvent en situation de crise, les agences de communication se trouvent également moins lésées. Les critères de choix d'une telle ou telle agence par une entreprise sont de divers ordres mais on retrouve souvent les points suivants :

- le relationnel : parce que la direction ou un personnel de l'entreprise connaît l'agence

- professionnalisme de l'agence : si elle est connue ou non pour son savoir-faire ainsi que ses expertises
- qualité de la prestation de service

L'agence a ainsi intérêt à surveiller son environnement socio-économique et particulièrement son environnement concurrentiel.

La concurrence dans le domaine est dure. En effet, l'édition n°XIII du Guide Communication de l'Océan Indien (par TamTam Réunion) place Artcom sous la rubrique Communication globale avec comme principaux concurrents : 3C –Adrenaline– Circus – Edicom – Galaxie Consulting – Grand Angle Production –Nautilus- Fanorona – Novo Com – Optimum – SMP – Synergy Communication.

Le staff de l'agence trouve qu'il faut ajouter à cette liste au moins Cinq : Gaya Solution - TamTam Ditratch – Top system – Nyr Image – Média consulting. Il faut également noter actuellement l'importance de l'existence de prestataire « freelance » qui perturbe l'analyse globale du marché. Les consultants individuels formels qui évoluent sous l'égide de Studio des Indépendants SDI (Plate forme officielle des Freelance) qui ne sont pas concernés par cette dernière catégorie.

Le mapping des acteurs de la communication ressortira un nouvel état plus fiable du secteur à Madagascar. Pourtant ce qui a été exposé ci-dessus décrit suffisamment l'environnement concurrentiel de l'Agence Artcom.

II.3.2- Situation culturelle

De manière générale, la société malgache est une société à la fois conservatrice mais qui sait adapter les nouveautés apportées par l'occident principalement, à sa manière. Dans ce sens, il existe pour le Malgache un équilibre entre valeurs ancestrales et valeurs contemporaines, un équilibre qu'il convient de maintenir si une entreprise cherche un objectif d'image.

Ainsi, dû à l'influence occidentale, les agences de communication connaissent une recrudescence sans pareil suivant l'introduction des nouvelles technologies, car les deux sont liés. Chaque entreprise veut se faire connaître pour pouvoir mieux séduire le public.

II.4- Etape 3 : plan d'action

II.4.1- Cible

Le public cible est ici constitué principalement des institutions œuvrant pour le développement de Madagascar :

- Institutions : exemple Ministère
- bailleurs de fonds : exemple Banque mondiale
- associations et ONG : exemple WATERAID

La cible est donc ponctuelle, parce que les projets de communication, comme tout autre projet ont une fin. Ce public est particulièrement sensible à la qualité du travail mais aussi, pour l'attirer il faut une bonne qualité relationnelle.

Posons également que la recommandation est la clé dans ce secteur : si une institution a fait appel à Artcom pour une campagne de sensibilisation et qu'Artcom a fait preuve de professionnalisme, il y a de fortes chances que cette institution reprenne l'agence pour d'autres travaux et même la recommande à d'autres institutions.

On voit ainsi l'importance des réseaux dans le système.

Notons qu'une étude réalisée par l'agence met en exergue l'importance de cette relation :

- 53 % des clients viennent à cause de relation personnelle avec le fondateur de l'agence (cartes de visite)
- 27 % des clients viennent à cause de relation personnelle avec les autres membres de l'agence (cartes de visite)
- 15 % des clients viennent à cause de la notoriété et de l'image incarnée de l'agence (recommandation de clients, signature d'œuvre : générique de film, signature en coin de page infographique)
- 5 % des clients viennent à cause des supports de communication créés par l'agence : site web www.artcom-mg.net (UAHC¹ pour le moment), annuaires professionnels, enseigne de façade

¹ under a heavy construction / en refonte

II.4.2- Message

Le message à faire passer ici est centré sur le professionnalisme. Ce professionnalisme se communique dans les points suivants qu'il va falloir surveiller particulièrement :

- Les locaux de l'Agence : propreté- accessibilité- rappel de l'identité visuelle de l'agence (logo et charte graphique) sont de rigueur
- Les outputs : les publicités, les bon- à-tirer, les supports de communication délivrés
- Le délai d'exécution du travail
- moyens de communication

Si l'agence veut mettre en exergue ce professionnalisme et améliorer la qualité relationnelle avec le client, à part les moyens de communication, déjà utilisés par l'agence, il serait judicieux de mettre en place un projet de communication spécial réseaux.

Tableau 6 : Cadre logique du projet pour une PME

	Niveaux descriptifs du projet (D)	Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)	Moyens de Vérification (MV)	Conditions Critiques (C.C)
Finalité du Projet	- pérennisation de l'entreprise	-nombre d'années d'existence	-certificat d'existence - NIF/STAT	Si la stratégie suit l'évolution concurrentielle en tenant compte du contexte socio-économique et culturel
But du Projet	- Tisser de nouvelles relations d'affaires - Remerciement des partenaires - Polir l'image de l'agence	- augmentation du chiffre d'affaire à la suite de l'action de communication	- bilan comptable	Si l'agence suit la recommandation
Extrants	Moyens de communication : - invitations - invitation des journalistes	- document de recommandation stratégique	- document de recommandation stratégique	Si l'influence des communications diffusées en particulier par les journalistes est positive
Intrants	- liste des personnes concernées	- recensement	- liste	Si les invités sont disponibles

II.5- Etape 4 : optimisation

II.5.1- Le planning

Le tableau suivant représente le planning des activités.

Tableau 7 : Le planning

Jour	Actions de communication	Observation
J- 6mois	Préparation du budget: - triage de la salle à louer quand tenue de la date et de la nature de l'événement - tri des invités	Parmi les invités : les institutions (ministères), les investisseurs, les clients, les fournisseurs, le personnel de l'agence
J- 3mois	Finalisation du budget et des imprévus Finalisation de la liste	Les imprévus comptent pour environs 10% du budget
J-2 mois	Préparation des invitations	Invitations aux couleurs de l'Agence
J- 1 mois	Envoi des invitations	
J- 2 semaines	Coup de téléphone pour confirmation	Toujours veiller au maintien d'un contexte relationnel agréable
J-1jour	Préparation de la salle : - décor - sono - plats	Le décor doit refléter la vocation de l'agence
J- 2heures	Vérification finale	

II.5.2- Le budget

Pour définir le budget, il faut tenir compte des éléments suivants :

- location de la salle
- sonorisation et orchestre
- menu
- décoration
- invitation
- coup de téléphone

- hôtesse
- imprévu

II.5.3- Suivi des actions

La pérennisation de ce genre de soirée (une fois par an) permet d'asseoir une image positive de l'agence auprès de ses partenaires et clients. Certes, un budget conséquent est de rigueur mais les résultats en termes d'image ne peuvent être que positifs.

III- CONSTRUCTION STRATEGIQUE POUR LE CAS D'UNE GRANDE ENTREPRISE

Pour le cas d'une grande entreprise, la communication interne prend une plus grande place étant donné le nombre de personnel qui y est plus élevé. Pour l'illustrer, prenons le cas de la compagnie aérienne Air Madagascar qui emploie plus de 1000 salariés répartis sur la Grande Ile.

Pour permettre une meilleure lisibilité du travail, nous diviserons la stratégie en deux : la stratégie interne et la stratégie externe. Notons que le positionnement de la compagnie reste la même dans ces deux stratégies, nous le verrons dans le premier sous-titre, ensuite le deuxième sous-titre sera centré sur la stratégie à l'interne et le troisième sous-titre sur la stratégie à l'externe.

III.1- Le positionnement de la compagnie Air Madagascar

III.1.1- Etape 1 : Présentation de la situation souhaitée

A l'interne, nous rencontrons un problème au niveau de la circulation de l'information. Il se trouve que les Départements sont cloisonnés entre eux. Cette situation mène à une perte tant au niveau temporel (réduisant le temps de réactivité) que financier (si le service a recours à une aide externe pour avoir l'information recherchée). A l'interne, on a ainsi un objectif de comportement qui est celui de faire adhérer le personnel aux projets de l'entreprise pour permettre une meilleure qualité et une meilleure satisfaction de la clientèle.

A l'externe, nous nous baserons sur la base de données d'*Airvalid*¹, un site internet regroupant des informations simples sur 1371 compagnies aériennes mises à jour par les compagnies et les 142822 avis et opinions de voyageurs après un vol. Ce site dresse un baromètre de l'opinion générale du public. Pour le cas de la compagnie, 164 avis ont été collectés, en moyenne, Air Madagascar obtient une note de 14.5/20, ce qui est déjà un peu plus élevé que la note moyenne du baromètre qui est de 14.04/20. Nous pouvons ainsi conclure qu'Air Madagascar bénéficie déjà d'une bonne image auprès du public, image qu'il va falloir maintenir et même polir si elle veut fidéliser la clientèle et en acquérir d'autres.

Donc, pour la compagnie, on a deux objectifs différents à l'interne et à l'externe. Cependant, le positionnement devra toujours être le même. Pour déterminer le positionnement qui convient le plus à la compagnie, il est nécessaire d'analyser la situation socio-économique et culturelle qui prévaut.

III.1.2- Etape 2 : Analyse de la situation

a) Situation socio-économique

Le contexte économique à Madagascar en général ne permet pas à la grande majorité de la population à voyager à l'extérieur ou même à l'intérieur du pays en avion. Les prix des billets d'Air Madagascar sur le réseau national sont aux environs de 634 000Ar pour un billet aller-retour tandis que le taxi brousse s'élève à 60 000Ar, ce qui en dit long sur le choix des voyageurs. Naturellement donc, les communications externes s'adressent à un type de public cible particulier.

Ces principaux concurrents sur le long courrier sont Air France et Corsair, toujours sur le site *Airvalid*, les données respectives de ces deux compagnies aériennes sont les suivantes comparées à celles d'Air Madagascar.

¹ Voir <http://www.air-valid.com/air-madagascar/avis-opinions.html>

Tableau 8 : Tableau comparatif du classement de trois compagnies aériennes, source www.air-valid.com

	AIR FRANCE	CORSAIR	AIR MADAGASCAR
Sentiment de sécurité			
Contrôles d'accès à l'avion	15.83 / 20	15.37 / 20	14.72 / 20
Le type d'avion	15.69 / 20	15.03 / 20	14.49 / 20
Aspect extérieur de l'avion	15.81 / 20	15.33 / 20	14.82 / 20
Aspect intérieur de l'avion	15.52 / 20	14.55 / 20	13.82 / 20
Attitude commandant de bord et co-pilote	16.61 / 20	15.88 / 20	16.28 / 20
Attitude hôtesses et stewards	16.61 / 20	15.88 / 20	16.28 / 20
Sentiment de confort			
Embarquement / salle d'embarquement	13.06 / 20	12.91 / 20	12.28 / 20
Propreté de l'avion	15.74 / 20	14.51 / 20	14.86 / 20
Votre siège	14.63 / 20	12.77 / 20	12.47 / 20
Attitude de l'équipage	16.25 / 20	15.3 / 20	16.46 / 20
Ponctualité	14.53 / 20	12.82 / 20	12.87 / 20
Conditions d'arrivée des bagages	15.03 / 20	13.47 / 20	14.56 / 20
MOYENNE	15.58/20	14.51/20	14.50/20
NOMBRE D'AVIS	21374	3066	164

b) Situation culturelle

Il s'agit de vendre un produit malgache, donc le label Madagascar doit être présent. Le label malgache retenu par la compagnie est le ton tropical : la chaleur humaine et la convivialité à bord remarqué par la majorité des passagers.

Par ailleurs, notons également qu'Air Madagascar est une compagnie d'Etat car la majorité de ses actions appartient à l'Etat (89.56%).

De cette analyse, nous pouvons retenir les points suivants:

- *Force*: l'attitude de l'équipage

- *Faiblesse*: logistique

- *Opportunité*: trafic aérien international

- *Menace*: Open sky, en effet, Air Madagascar ne bénéficie malheureusement pas d'un nombre élevé d'avions permettant de desservir plusieurs destinations.

Notons que les forces et faiblesses sont internes à l'entreprise et que les menaces et opportunités sont externes à l'entreprise.

c) Le positionnement retenu

Nous retiendrons le positionnement d'Air Madagascar dans son logo.



Figure 10 : Logo Air Madagascar

- une compagnie aérienne malgache, fière des valeurs culturelles du pays, chaleureuse et hospitalière tels les Malgaches : les couleurs vert-rouge et du logo, couleur du drapeau malgache ; la présence du Ravinala, arbre du voyageur,

- moderne et œuvrant pour s'aligner sur les standards techniques internationaux : le design du logo, la couleur argentée, la connotation écologique,

- orientée vers le client : ces couleurs basiques (système RVB : rouge- vert – bleu, le blanc n'est pas une couleur) mettent le client en confiance puisqu'ils sont en terrain familier.

D'ailleurs, les valeurs de la compagnie le justifient : « *Nous cultivons des valeurs que nous estimons essentielles dans l'accomplissement de notre mission :*

- ***La Sécurité*** : la sécurité de nos passagers est prioritaire et non négociable
- ***Les Clients*** : la raison d'être de toutes nos actions
- ***Le Professionnalisme*** : respect des normes, satisfaction du client. chaque action doit être conduite avec professionnalisme, une valeur essentielle.
- ***La Création et l'Innovation*** : parce qu'une entreprise qui évolue est forcément une entreprise qui se renouvelle
- ***La Culture*** : compagnie nationale à vocation internationale, Air Madagascar allie culture malgache et normes internationales.

- *L'Excellence : la recherche de l'excellence est le moteur de notre mission »¹*

Par le biais de la communication donc, l'entreprise va essayer de faire admettre cette position au public en même temps que les objectifs de comportement et d'image cités ultérieurement.

Comme il s'agit de deux objectifs différents, nous mettrons en œuvre deux stratégies différentes, toutes deux rappelons-le, en cohérence avec le positionnement d'Air Madagascar.

III.2-Stratégie à l'interne

Notons que la compagnie bénéficie de la présence d'un Département communication qui a pour but de gérer les communications interne et externe de la compagnie.

Commençons alors par la première stratégie à l'interne qui vise à changer le comportement du personnel par rapport au partage d'information. Dans ce sens, le projet de mise en place d'une base de données sur intranet a été conçu. Cependant, peu de personnel l'utilise. Notre objectif est donc de faire en sorte que ce projet soit accepté par le personnel et surtout que le personnel y adhère.

III.2.1- Etape 3 : Plan d'action

a) Cible

La cible ici est tout le personnel de la compagnie sans exception

b) Message

Pour que le message passe, il est nécessaire tout d'abord que le rôle du Département communication soit connu et accepté par le personnel.

b.1) Acceptation du rôle central du Département communication

Le Département communication doit être vu par le personnel comme un initiateur du changement, la demande, venant de l'analyse du besoin de personnel. Dans ce projet, le département communication joue un rôle d'accompagnement. Il devra donc, pour que le

¹ <http://www.airmadagascar.com/fr/la-compagnie/engagement-dair-madagascar.html>

personnel puisse adhérer au projet, le promouvoir en pensant la communication comme un processus c'est-à-dire un changement de la situation.

Au lieu d'un schéma linéaire dont l'enjeu du service communication est l'enjeu du transmetteur de l'information, se préoccupant donc essentiellement de la manière dont la cible qui est le personnel va réagir, tel que le montre le schéma suivant :

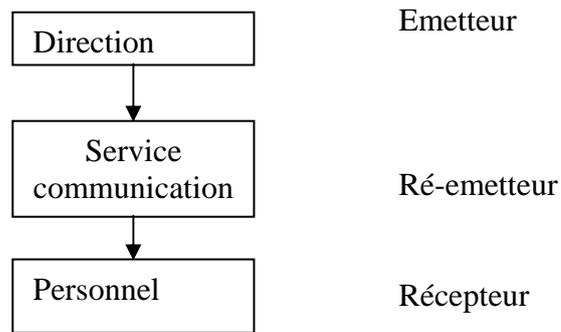


Figure 11: Mauvais processus de communication

On devrait avoir le schéma suivant impliquant tous les acteurs et se basant sur les échanges et interactions.

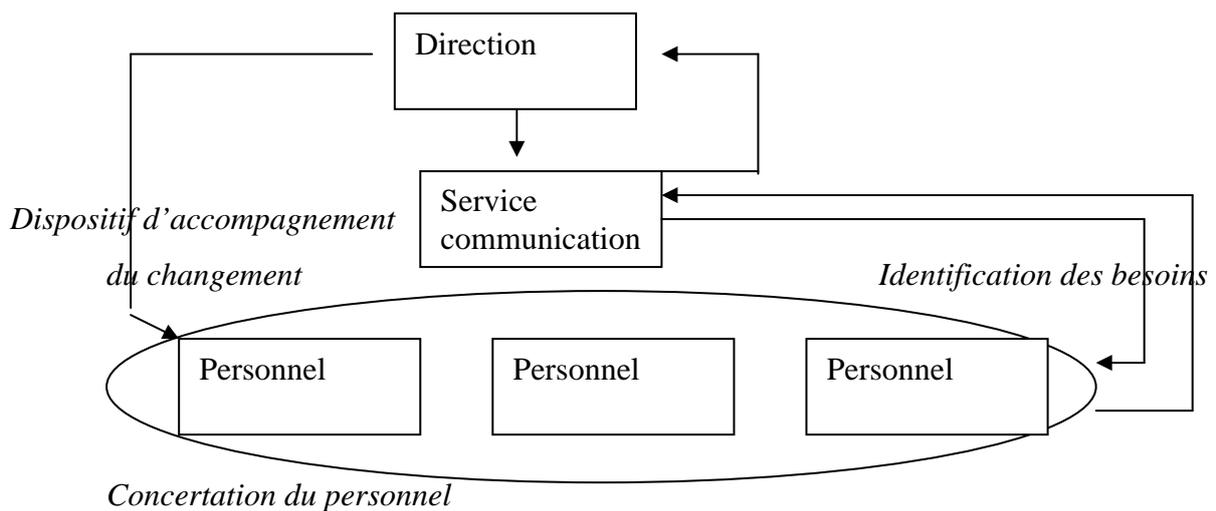


Figure 12: la construction collective des dispositifs de communication au sein d'une entreprise

Le système construit par le Département communication se présente donc comme le montre le schéma suivant.

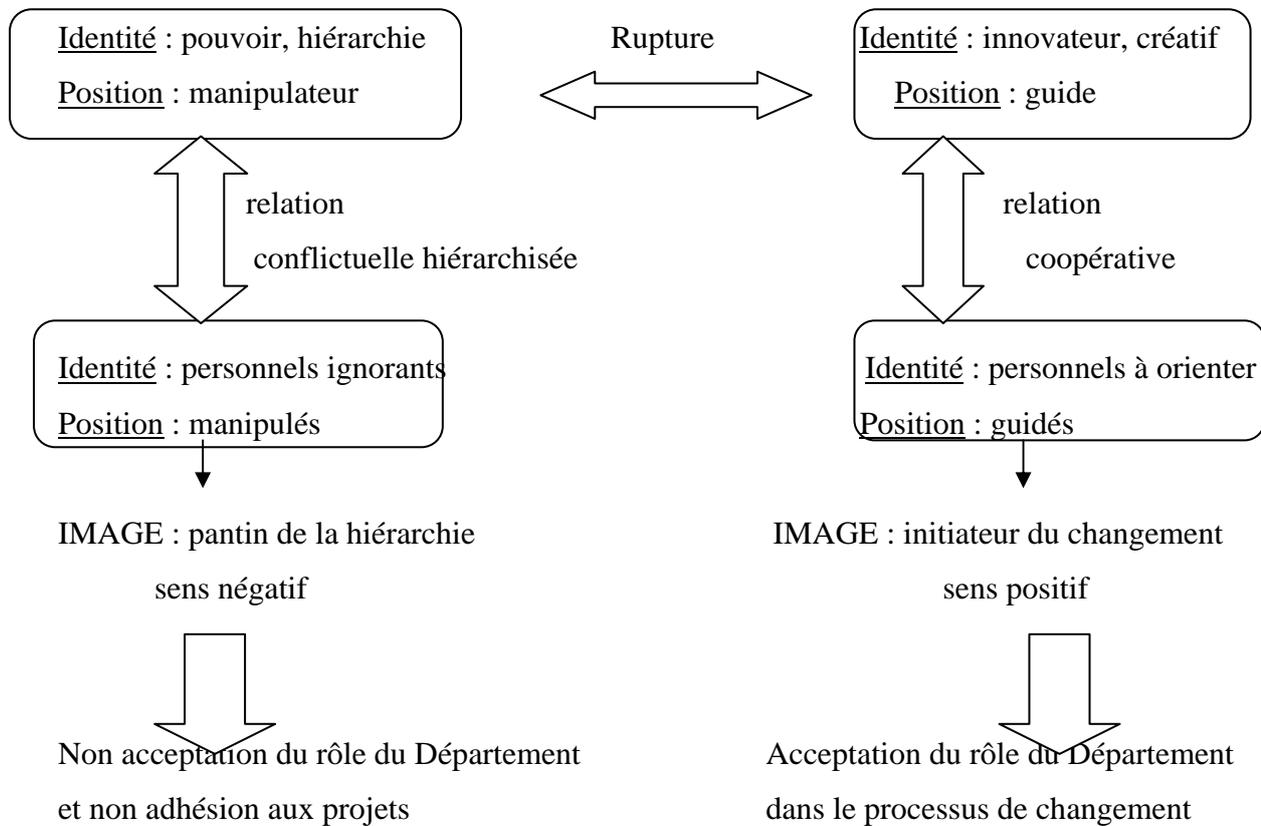


Figure 13: le système construit par le Département communication

b.2) Le contenu du message

Le message sera formulé en tenant compte des points suivants :

- Position du personnel: Le message devra dire au personnel que ce projet est issu du constat que leur travail pourrait être allégé en suivant cette option, de même manière, le positionnement de la compagnie devrait être retraceable dans la construction du message, ici, l'aspect moderne de la compagnie, voulant s'aligner aux normes internationales
- Respect des normes : c'est en ce second point qu'intervient la nécessité de connaître l'entreprise et sa culture pour pouvoir définir quelles sont les normes usuelles dans de telles situations.....

c) Moyens de communication

A l'interne, les moyens de communication utilisés sont :

- Réunion avec les représentants du personnel
- Documentation accessible à tous : note de service et affichage, intranet

III.2.2- Etape 4 : Optimisation

a) Planning

Le tableau suivant présente le planning de mise en œuvre de la stratégie de communication, ayant pour but de faire adhérer le personnel au projet de mise en place d'une base de données d'informations sur Intranet.

Tableau 9 : Planning communication

Phase du projet	Action	Communication
Information	Données	Documentation
Comprehension	Echanges	Réunions
Acceptation	Séduction	Réunions
Adhesion	Renforcement	Répétition dans les documentations Formation

b) Budget

Le budget devra tenir compte des éléments suivants :

- cout des réunions
- cout des documents
- cout de la formation

c) Suivi des actions

Il est assez difficile de mesurer l'influence des actions de communication en terme quantitative. Pour mesurer l'efficacité d'un projet de communication, il est nécessaire de se baser sur son objectif qui constitue ainsi la référence. Dans notre cas, le suivi des actions se fera par le biais du nombre d'adhésion du personnel. Si le projet atteint son objectif qui est de

mettre en place une base de données, la communication aura alors atteint également son but. Cette responsabilité de suivi est incombée au Département communication.

III.3- Stratégie à l'externe

A l'externe, comme nous l'avons vu, l'image d'Air Madagascar a besoin d'être poli dans le sens ou ceux de ces principaux concurrents que sont Air France et Corsair semblent être mieux classés par les internautes.

Par ailleurs, la compagnie a encore à gagner en notoriété étant donné que peu de gens la connaissent (164 avis seulement).

III.3.1- Etape 3 : Plan d'action

a) Cible

Pour pouvoir définir le cœur de cible, une première catégorisation du public cible est nécessaire :

- Public prenant l'avion : constitué en général de businessmen, de touristes et d'étudiants
- Public voyageant à Madagascar : constitué en général de businessmen, de touristes et d'étudiants.
- Public connaissant Madagascar : constitué principalement d'étudiants
- Public surfant sur le net : principalement de jeunes, ne connaissant pas forcément Madagascar. Notons que le dessin animé « Madagascar » a beaucoup participé à assigner la notoriété de Madagascar auprès de ce public.
- Public résidant à Madagascar : la notoriété d'Air Madagascar n'est pas un problème. Pour ce type de public, le patriotisme peut être exploité

Maintenant regroupons ces cibles en deux catégories principales :

- Les cibles qui connaissent Madagascar et donc l'objectif est de promouvoir la compagnie par le biais de la promotion de la destination Madagascar
- Les cibles qui prennent déjà l'avion à Madagascar et donc l'objectif est le maintien de la clientèle en proposant des offres plus attirantes, une prestation de service plus agréable

b) Message

Quoi qu'il en soit, pour ces deux catégories de cible, le fond du message reste le même: choisissez Air Madagascar pour vos voyages dans le pays car elle a un système de sécurité fiable, et elle rend votre voyage agréable par son équipe conviviale, spécialement malgache.

Pour justifier la sécurité de l'avion qui est source de crainte chez certains passagers, Air Madagascar pourrait communiquer sur la certification IOSA¹ et l'agrément PART 145².

c) Moyens de communication

Comme nous avons répertorié deux catégories principales de cible différentes, les moyens de communication utilisés ne seront pas les mêmes pour chaque catégorie.

Ainsi, pour la première catégorie, comme la cible connaît Madagascar mais est susceptible de voyager potentiellement, il est nécessaire de l'approcher et de l'inciter à ce voyage. Pour ce faire, la compagnie devrait travailler avec l'office du tourisme. Concrètement, les moyens de communication utilisés sont axés sur la visibilité d'Air Madagascar dans tous les projets concernant le tourisme à Madagascar:

- salons et foires internationaux
- liens du site web visible dans les sites de voyage

¹ **La certification IOSA** : Air Madagascar a obtenu en décembre 2007* la certification IOSA réaffirmant la conformité d'Air Madagascar aux standards internationaux de sécurité et de sûreté opérationnelles. L'IOSA ou Iata Operational Safety Audit est un programme d'audit développé par l'IATA. C'est un programme d'évaluation et de certification standard internationalement reconnu en matière de sécurité et de qualité opérationnelle des compagnies aériennes.

Tous les aspects garantissant la sûreté des différentes opérations aériennes sont pris en compte pour l'obtention du certificat.

* toutes les compagnies aériennes sont tenues d'avoir effectué l'audit avant janvier 2008.

² **L'agrément PART 145** : le PART 145 est une certification de maintenance aéronautique européenne qui atteste qu'Air Madagascar est habilitée à effectuer l'entretien d'aéronefs et d'équipements d'aéronefs dont notamment les avions immatriculés dans un pays de l'Union Européenne qui doivent être obligatoirement entretenus par un atelier agréé PART 145.

Cet agrément délivré par l'European Aviation Safety Agency (EASA) requiert un haut niveau de la qualité de la maintenance. Les exigences en matière de locaux, de matériels, de documentations et de qualification du personnel doivent être strictement remplies.

Air Madagascar a obtenu en janvier 2008 l'extension des domaines de compétence de son agrément Part 145 à d'autres tâches de maintenance dont notamment l'exécution du Check C du Boeing 767-300 lui permettant ainsi d'effectuer toutes les visites des avions de sa flotte.

- site web respectant les normes ergonomiques qui reflète la nature du voyage a bord de la compagnie
- services du personnel en contact direct avec la clientèle (équipage de vol mais aussi réceptionniste, personnels commerciaux)

Pour la seconde catégorie, ceux qui voyagent déjà à Madagascar, il s'agit d'user des moyens de communications usuels :

- promotions
- services du personnel en contact direct avec la clientèle (équipage de vol mais aussi réceptionniste, personnels commerciaux)
- locaux des agences propres
- aéroport bien entretenu
- avions bien entretenu

Et pour polir l'image de la compagnie auprès de tous les types de public, les activités hors-média sont entreprises, tel est le cas:

- des relations publiques
- du sponsoring et mécénat

Nous remarquerons que pour les deux cas de public, le personnel joue un rôle important de vecteur d'image de marque de l'entreprise. C'est, en partie, à travers leur comportement que les prospects se donnent une opinion de la compagnie. C'est eux qui créent le relationnel. Il devient donc concevable qu'une bonne communication interne se répercute à l'externe, et de même, une mauvaise communication interne sera visible à l'externe.

Une mauvaise communication interne, en l'occurrence, dans la mauvaise distribution de l'information, nuira à la réactivité de l'entreprise, ce qui sera vite perçu par le prospect.

Dans ce cas, le projet de communication implanté à l'interne, pourrait corriger ce problème.

Pour ce qui est du reste, il est nécessaire que les valeurs et le positionnement de la compagnie se retrouvent dans ces communications, en d'autres termes, que le public reconnaisse immédiatement qu'il s'agit de la compagnie Air Madagascar, pour cela, l'identité visuelle de la compagnie est respectée (logo et charte graphique).

III.3.2- Etape 4 : Optimisation

Nous allons donner un plan type pour chaque type de communication utilisé. Commençons par les moyens pour se faire connaître.

III.3.2.1- Les moyens pour se faire connaître

Il s'agit principalement des salons et foires et de l'Internet.

a) Salons et foires

Notons que les objectifs d'un salon ou d'une foire peuvent être de quatre ordres :

- Développer et fidéliser la clientèle
- Présenter les produits et services de l'entreprise
- Connaître les concurrents
- Renforcer l'image de l'entreprise

Pour mener à bien le salon ou la foire, l'entreprise devra surveiller le moment où elle doit y participer, le budget s'y rapportant ainsi que le suivi de l'action.

a.1) Moment opportun pour la participation

Il convient de choisir le salon/foire auquel la compagnie participera en observant trois principaux points :

- L'organisateur de la foire/salon: leur sérieux
- Nature de l'événement: lié au tourisme
- Attractivité: visiteurs potentiels, date de la foire/du salon, accessibilité

a.2) Le budget

Le budget à préparer devra inclure les points suivants :

- Cout de participation
- Création du trafic sur le stand: dépliant, brochure, animations
- Organisation du stand: l'identité visuelle de la compagnie doit être respectée

a.3) Le suivi d'une foire/d'un salon

Le suivi comporte d'une part son exploitation commerciale et d'autre part l'évaluation de son intérêt. Dès la clôture du salon, les responsables commerciaux exploitent les contacts obtenus (envoi des documentations, devis, recherche d'information sur les prospects rencontrés, enrichissement des fichiers, publipostages personnalisés, appels téléphoniques de

prise de rendez-vous). De même, ils analysent et transmettent la documentation recueillie sur les concurrents.

L'intérêt de la foire ou du salon sur le plan quantitatif, est évalué par le nombre de visiteurs reçus sur le stand, le nombre de nouveaux clients obtenus, le taux d'attraction du stand (nombre de visiteurs/nombre des entrées dans le salon; taux moyen entre 3 et 5%) et le coût du contact (budget salon/nombre de contacts).

Sur le plan qualitatif, un mois après le salon, normalement, l'organisateur devrait fournir le nombre exact de visiteurs, la répartition par catégories, le résultat des enquêtes réalisées au sein de la foire ou du salon.

L'entreprise doit comparer ces données à celles recueillies sur leur propre stand pour renseigner sur l'efficacité de l'organisation de l'entreprise et l'intérêt du salon.

b) Liens sites web

On existe que si on est visible aux yeux du public. Qui dit donc présence dit visibilité et existence. Tant que l'on n'est pas présent, on n'existe pas. Et c'est justement sur le point de la présence que le web joue un rôle non négligeable. D'abord, étant donné la grande couverture de ce media, il devient inconcevable de l'ignorer si l'on veut garder sa part de marché croissante. Ensuite, cette couverture illimitée, du moment que le public possède internet, donne lieu à une multitude de public potentiellement intéressée par la destination. De ce fait, la compagnie devrait multiplier les liens qui mènent vers son site web.

Plus ces liens sont multiples, plus il y a de chances que le public voie qu'Air Madagascar existe bel et bien. L'enjeu est de se faire remarquer mais bien se faire remarquer. Dans ce cas, user de moyens raisonnables de mise en scène, car tout est communication, en d'autres termes, ne pas « forcer » sauvagement le public à aller sur le site d'Air Madagascar.

Dans ce cas, nous voyons que le site web d'Air Madagascar est un vecteur d'image non négligeable. Il devient ainsi indispensable de le mettre à jour (et sur le plan informationnel et sur le plan technologique).

III.3.2.1- Les moyens de fidélisation : la promotion

La promotion est une action ponctuelle qui consiste à pousser le produit vers le consommateur. On parle de stratégie push. Cette action peut se décliner sous plusieurs formes dont la plus connue est la promotion de ventes qui consiste à réduire, pendant une période déterminée, le prix d'un produit donné. Cette technique est utilisée pour inciter le prospect au

comportement d'achat et de ce fait, elle permet d'élargir la cible, dans ce sens que pour certaines catégories de consommateurs, le prix peut être un frein à l'achat du produit. La promotion permet au consommateur de découvrir le produit sans prendre le risque de le regretter ou de culpabiliser, étant donné le prix moindre du produit par rapport à la normale.

Pour mener à bien une action de promotion, il faudra observer les points suivants

a) Le moment opportun pour mener une promotion

Les promotions sont très efficaces à court terme. En revanche, elles n'ont pas d'impact de long terme sur les préférences des consommateurs ou sur les parts de marché—sinon celui de favoriser la diffusion des produits nouveaux et la sensibilité des consommateurs aux promotions. Notons qu'il existe trois principes à observer avant de déterminer le moment idéal de la promotion :

- Les promotions font significativement augmenter les ventes

Contrairement à la publicité, dont les effets sont difficilement mesurables et le plus souvent très faibles, les promotions font nettement augmenter les ventes. Les promotions peuvent faire augmenter les ventes de quatre façons : (1) par l'attraction de nouveaux acheteurs, (2) par un achat anticipé de la part de consommateurs qui auraient acheté le produit de toute façon, (3) par une augmentation des quantités achetées par ces mêmes consommateurs, (4) par une augmentation de la consommation du produit.

- Les ventes incrémentales sont le fait des achats des consommateurs occasionnels

On a constaté que les nouveaux acheteurs sont responsables de la grande majorité des ventes incrémentales, c'est-à-dire les ventes additionnelles créées par la promotion consommation. En revanche, une part faible de ces ventes additionnelles est due aux achats anticipés et une part encore plus faible à l'augmentation des quantités achetées. L'effet de l'augmentation de la consommation reste indéterminé. Les consommateurs anticipent ou retardent rarement leurs achats de produits de grande consommation pour profiter des promotions, ce qui n'est pas vrai pour les achats de produits durables

- Plus la fréquence des promotions augmente, plus leur impact diminue

Lorsqu'une marque est trop fréquemment en promotion, son prix de référence baisse dans l'esprit du consommateur. Par conséquent, la probabilité de réachat a tendance à baisser car l'utilité de la transaction en soi est moindre (les consommateurs n'ont plus autant l'impression de faire une bonne affaire) et parce que les consommateurs s'attendent à de nouvelles promotions. Par ailleurs, les consommateurs stockent moins lorsque les promotions

sont fréquentes. En effet, lorsque c'est le cas, la probabilité pour que leurs marques préférées soient en promotion est tellement élevée qu'ils n'ont plus d'incitation au stockage

En conséquence, les moments opportuns pour la promotion sont:

- Au moment du lancement d'une nouvelle destination
- Pendant la période de basse saison pour inciter la clientèle

b) Le budget

Le budget alloué à la promotion varie selon l'entreprise, mais en général, les grandes entreprises allouent un budget assez conséquent à cette forme de communication.

c) Le suivi

Le suivi d'une action de promotion se fait par la comparaison du nombre d'achat de billet dans la même période, sans promotion et dans la même période avec promotion.

III.3.2.1- Les moyens pour bénéficier d'une bonne image à moyen et long termes

Ces moyens de communication sont spécifiquement: les relations publiques et le sponsoring et mécénat.

a) Les relations publiques

a.1) les types de relations publiques

Les relations publiques sont les moyens mis en œuvre en vue de donner une image favorable, développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et de multiples publics. Par conséquent, il existe deux types de relations publiques :

- Les relations publiques internes : celles destinées au personnel pour instaurer une relation de confiance en vue d'assurer un climat social agréable
- Les relations publiques externes : pour développer une relation avec les publics externes (clients, fournisseurs, actionnaires...)

Les moyens pour mettre en œuvre une relation publique sont donc variés: journal d'entreprise, plaquette de présentation, visite d'usine, voyage d'étude, colloques, expositions, "portes-ouvertes", déjeuner débat. Néanmoins, la presse et les autres médias sont les plus importants.

a.2) *La démarche pour mener à bien les relations publiques*

Ci-après la démarche à suivre pour mettre en œuvre une campagne de relations publiques :

- déterminer la cible visée et analyser ses caractéristiques (attentes en matière d'informations, profil socioculturel, etc..)
- définir les objectifs de communication conformes à l'image souhaitée
- choisir des moyens en fonction de la cible, des objectifs de communication, de l'image de l'entreprise et du budget prévu
- évaluer la durée et la date de l'opération
- évaluer les résultats (satisfaction des publics visés, retombées médiatiques, évolution de l'image)

Dans tous les cas, pour mener à bien une campagne de relations publiques, il est nécessaire d'observer les points suivants :

- personnes responsables et compétentes de l'information interne/externe, de la documentation, et des relations avec la presse et l'ensemble des medias.
- une souplesse et une rapidité dans les communications internes
- des outils logistiques (fichiers des contacts medias, archives,...)

a.3) *Les activités générales de relations publiques*

Ci-après, un tableau résumant les activités générales de relations publiques

Tableau 10 : Résumé des activités générales de relation publique

Communiqué de presse	Texte court, information d'actualité précise et limitée
Press Book	Collection d'articles sur l'entreprise
Dossier de presse	Document de promotion très complet (textes, photos, documentations sur un nouveau produit, un événement)
Bulletin d'information	Publication périodique avec reprise d'informations, nouvelles brèves, fiches techniques, reportages
Conférence de presse	Conférence réservée à des journalistes sur un sujet important d'actualité (expose-débat)
Voyage de presse	Déplacement organisé d'un groupe de journalistes (pour faire découvrir des lieux, des produits, nouveaux interlocuteurs)

b) Sponsoring et mécénat

Le sponsoring et le mécénat sont des actions de communication dont le but est de polir l'image de l'entreprise. La différence principale entre les deux réside dans les résultats de chaque action. Les résultats du sponsoring sont palpables directement lors de l'événement tandis que ceux du mécénat ne sont palpable qu'à long terme, ce dernier permet à l'entreprise de s'intégrer dans son environnement social en participant a des événements sociaux.

Le choix des entreprises à sponsoriser devrait se faire sur les deux bases suivantes :

- la nature de l'événement : touristique
- la nature de la société qui demande le sponsoring : son sérieux, son image

Conclusion

Ces études nous ont permis de constater qu'il est possible dans la pratique de s'appuyer sur les théories dans le but de mettre en œuvre une construction stratégique dans l'entreprise tant petite, moyenne que grande. Par ailleurs, comme nous l'aurons remarqué, la méthode SEPO tirée de nos recherches constitue un cadre adaptable et malléable dans toute construction stratégique. Si tel est le cas pour ces trois entreprises, peut-on envisager une extension de l'étude. Le chapitre suivant propose des recommandations stratégiques générales en contexte malgache.

CHAPITRE III : RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES

A partir de ces analyses, que peut-on retenir du cas des entreprises malgaches. Ci-après les points à observer pour chaque type d'objectif. Faisons d'abord le point sur les moyens de communications habituellement utilisés, en référence à l'Idéaltype. La figure suivante illustre les différents moyens de communication à utiliser selon l'objectif de communication choisi.

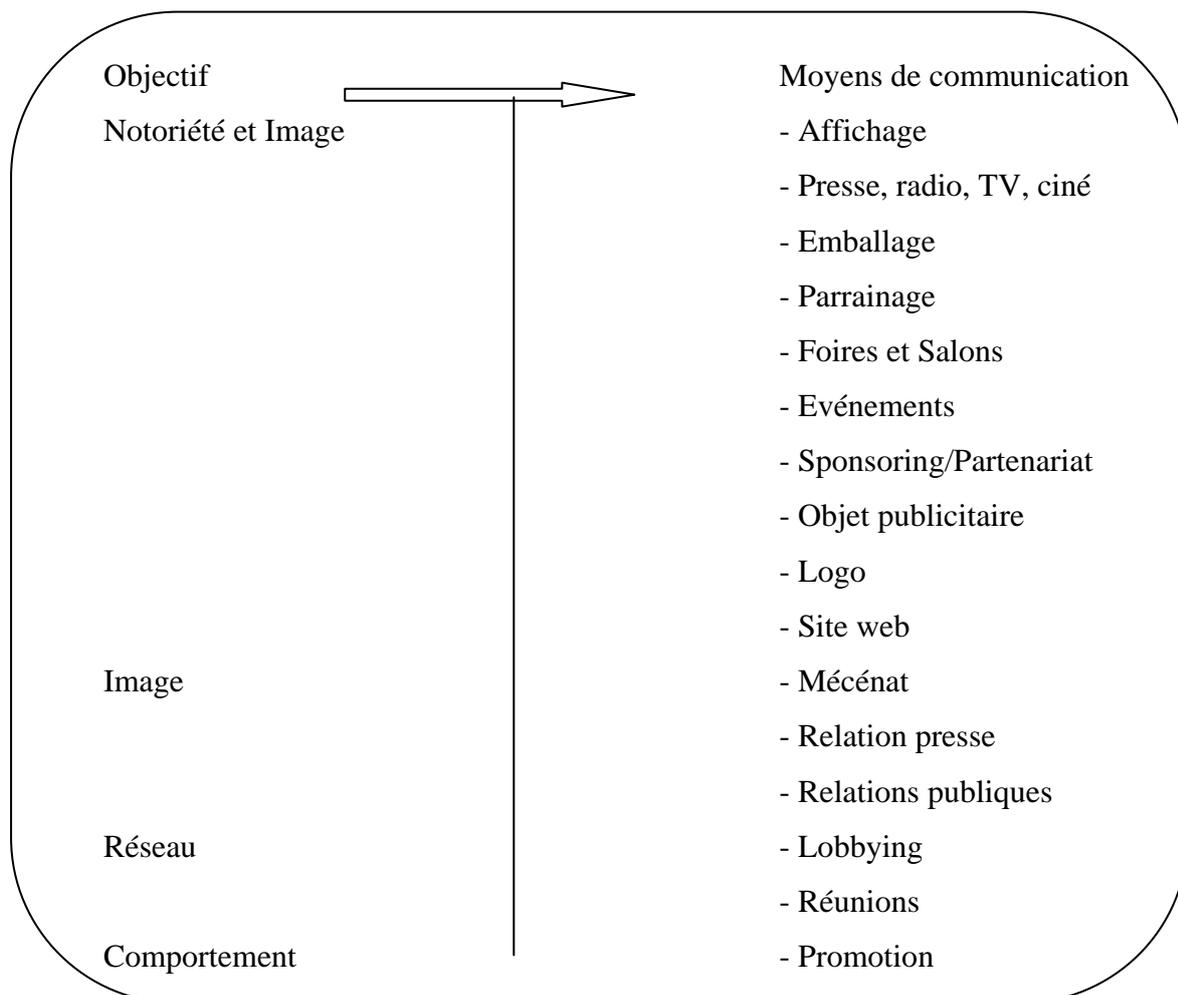


Figure 14 : Classification des moyens de communication par rapport à l'objectif visé

I- OBJECTIF DE NOTORIETE

C'est là l'objectif premier de la communication dans les entreprises malgaches: une visibilité permanente de l'entreprise, peu importe comment, du moment qu'elle soit visible. Pourtant, il existe des normes à respecter pour que le public accepte cette notoriété.

A la suite de nos analyses, nous proposons, pour les entreprises qui aimeraient atteindre cet objectif, les recommandations suivantes:

- a) La présence
 - Le respect des normes graphiques
 - jeux de couleurs
 - être présent seulement dans les activités en rapport avec les missions de l'entreprise
- b) une relation de confiance
 - éviter les publicités mensongères,
 - éviter d'être vague dans les produits/services offerts,
 - être précis après l'identification des attentes du public, sur la réponse à ces attentes offertes dans le produit/service proposé.

L'atteinte de cet objectif est une nécessité pour les grandes entreprises de par leur part de marché élevée à cause de la taille de leur production et du budget conséquent de leur investissement.

Par ordre de priorité, nous classifions les moyens de communication utilisés comme suit:

- Logo
- Emballage
- Affichage
- Presse/TV/Radio/
- Reportage
- Evénements

A partir d'un certain niveau, car nécessitant un budget conséquent

- Sponsoring et partenariat
- Site web
- Objets publicitaires (goodies)
- Salons et foires

A partir d'un certain niveau, car nécessitant un budget plus conséquent le parrainage.

II- OBJECTIF D'IMAGE

L'objectif d'image est plus précis que l'objectif de notoriété, elle vise spécifiquement à agir sur la représentation mentale qu'a le public de l'entreprise.

a) **Savoir se mettre en valeur**

- mettre en valeur, par ses vêtements, ses gestes, sa manière de s'exprimer, la constitution de son dossier de presse et toute autre communication (communications digitale et analogique, verbales et non verbale), la manière dont l'entreprise se positionne et par conséquent la manière dont elle positionne le public

- mettre en valeur par ses produits et services (design et relation-client, service après-vente), la manière dont l'entreprise positionne le public

b) **Relation de sympathie et de convivialité à la malgache**

Ce type de relation étant spécifique aux entreprises malgaches (accueil, sourire, écoute)

Les moyens de communication sont par conséquent:

- Relations publiques

- Relations presses

A partir d'un certain niveau

- Mécénat

III- OBJECTIF DE RESEAU

L'objectif de réseau devrait aller de soi pour les Malgaches, la culture étant basée sur l'entraide et la solidarité. Pourtant, dans la pratique, le lobbying est, par exemple, mal vu par la société, étant assimilé à une manipulation. Il convient donc de changer la manière de faire, par le biais de la communication, comme le montre le schéma suivant

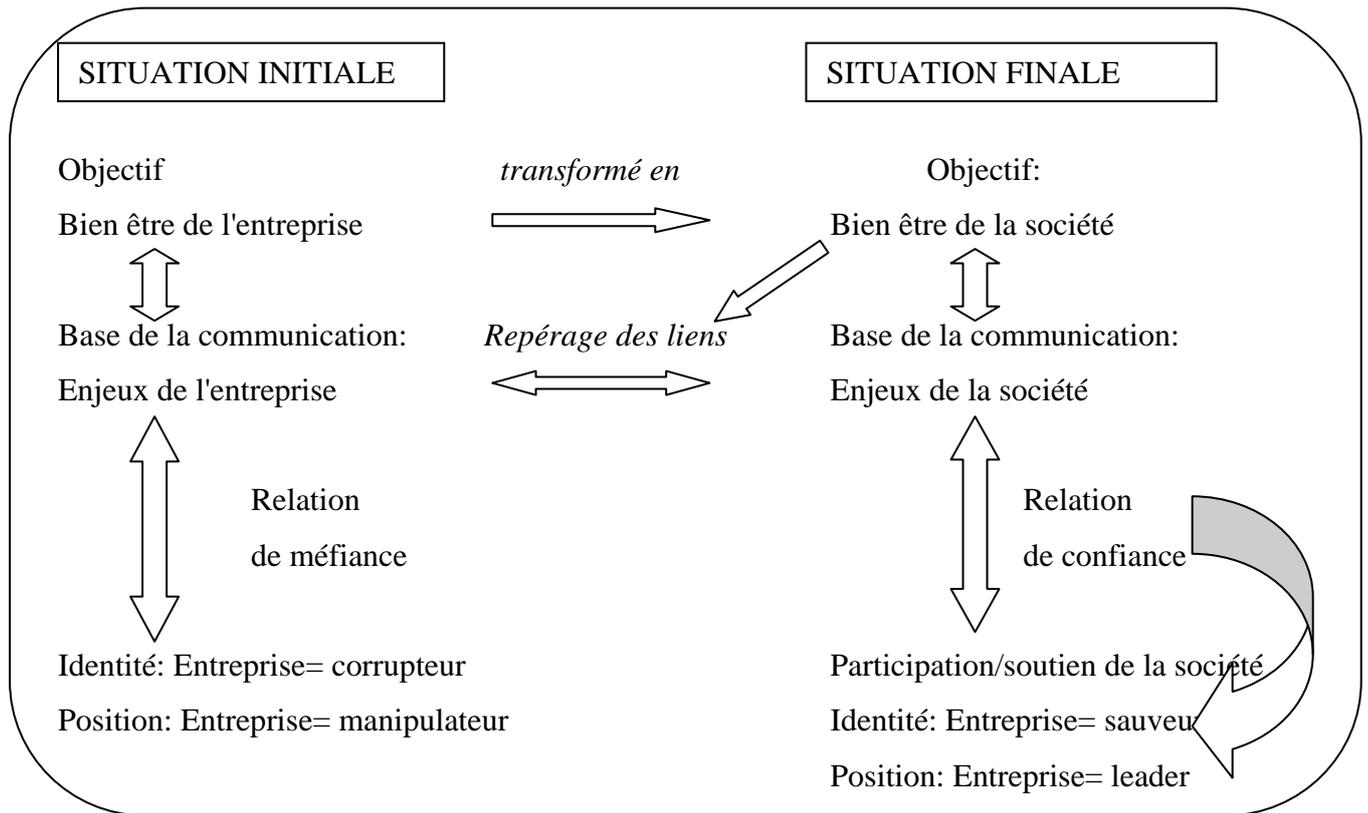


Figure 15: le système de lobbying approprié à la culture malgache

Le lobbying peut donc être exercé légalement si l'entreprise arrive à avoir le soutien de la société. Ce soutien ne peut être acquis si la société ne repère pas ses avantages dans l'objectif du lobbying.

IV- OBJECTIF DE COMPORTEMENT

Tout changement de comportement doit être accompagné par la communication si on veut le voir réussir. Ce sont principalement les campagnes de sensibilisation dont l'objectif est de modifier le comportement habituel en instaurant un autre qui se trouve être plus approprié.

La communication se fait ici par le biais de la promotion. Ce terme recouvre aussi bien les réductions de prix pour instaurer un nouveau comportement d'achat que, plus généralement, le fait de promouvoir un projet pour que le public y adhère volontairement (à l'interne, on a vu le cas de la compagnie Air Madagascar).

De ce fait, agir sur les individus, par le biais de la promotion revient à observer les éléments se trouvent surtout au niveau relationnel:

- positionner le produit/service nouveau ou à promouvoir de manière favorable aux yeux du public, c'est-à-dire, dire que le produit/service lui apporte une solution à un problème identifié.
- pour ce faire, respecter, dans la communication, les normes et valeurs du public afin qu'il puisse se dire que l'entreprise est de bonne foi
- instaurer, dans la communication, une relation de coopération: l'entreprise et le public coopèrent pour se développer

Remarque

Les moyens de communications à utiliser à partir d'un certain niveau, quand l'entreprise devient une entreprise citoyenne, se préoccupant des problèmes de la société, à partir d'un certain niveau de budget. Ces moyens de communications permettent à la fois à l'entreprise de se socialiser, c'est-à-dire, de participer vivement à la vie de la société en générale mais aussi renforcent l'image positive déjà mise en place de l'entreprise aux yeux du public, renforçant ainsi sa différenciation par rapport aux autres. Par conséquent, il convient, avant de mettre en œuvre ces moyens de renforcement, de se concentrer d'abord sur les moyens de communications usuels.

CONCLUSION GENERALE

L'importance que revêt la communication dans une entreprise pour qu'elle puisse se développer et s'épanouir est trop grande pour que cette tâche soit confiée à une personne qui ne possède pas les outils nécessaires pour la pouvoir la gérer ou la maîtriser. Certes, tout le monde connaît bien la formule "c'est un problème de communication" et pourtant, rares sont les entreprises qui mettent au centre de leur développement la construction d'un système de communication afin d'améliorer le management. Quand on emploie cette formule, elle est supposée résoudre la plupart des problèmes d'organisation, de production, de qualité et de service client. Dans un monde souvent investi par la plus haute technologie matérielle, on néglige toujours l'aspect social des choses en les reléguant au rang inférieur et inutile de la "philosophie". On se donne rarement la peine d'étudier le rôle de cette "pauvre" discipline dans la conduite des projets et des affaires, alors que bien des dysfonctionnements découlent, à tous les niveaux de l'organisation, de cette absence de communication sur le fond qui, à moyen ou long terme, engendre un coût plus ou moins élevé.

Pourtant, une approche scientifique de la communication, apportée par les SIC, existe bel et bien pour solutionner cette situation. Elle préconise une approche systémique, l'approche linéaire étant trop réductionniste pour pouvoir appréhender la complexité de ce phénomène. Cette approche, appliquée à la communication d'entreprise donne lieu à l'Idéaltype comme point de départ dans la recherche stratégique.

Il ne reste donc qu'à appliquer cette méthode logique de construction stratégique dans la pratique. A travers les trois cas analysés- le salon de coiffure The Best, l'agence de communication ARTCOM et la compagnie aérienne Air Madagascar- nous réalisons que la communication est désormais conçue comme une action dont l'objectif est de modifier l'état initial de l'autre en un état voulu c'est-à-dire influencer l'autre positivement. Pour ce faire, un ensemble de processus orienté vers ledit objectif est mis en œuvre à travers la stratégie de communication. Afin de mener à bien cette stratégie, SIC et veille ont dû collaborer; il a fallu observer les situations socio-économique et culturelle par la méthode de veille stratégique et la démarche sémio-contextuelle pour pouvoir ensuite repérer les éléments pertinents des contextes à observer lors d'une construction stratégique. Pour faciliter la lecture, les étapes

pour aboutir enfin à une stratégie de communication ont été codifiées dans ce que nous avons appelé méthode SEPO (Situation- Existant- Plan- Optimisation).

Notre étude a donc abouti à une sorte de recommandation pour les entreprises malgaches désireuses de garder sa part de marché et même d'en acquérir une plus grande et ce, par le biais de la communication. Il nous a permis de conclure que pour agir sur l'influence qu'a la communication en contexte malgache, il faut surtout observer les contextes relationnel, de position et normatif.

Enfin, on peut noter que cette étude a le mérite d'encourager les recherches scientifiques des auteurs dans tous les domaines estimant qu'au final, la pratique ne peut se passer de la théorie pour s'améliorer.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] AUDRY F., Analyse fonctionnelle, guide pour le professeur, Université de Versailles, 2010, 19p.
- [2] BEGUIN F., La validité de l'information dans un processus de veille stratégique, Actes du colloque de l'Association International du Management Stratégique (AIMS), Montpellier, 2000, p.1-20.
- [3] BOUGNOUX D. Introduction aux sciences de la communication. Paris : Découverte, 2001. 125p.
- [4] CABY F., LOUISE V., SYLVIE R., La qualité au XXIe siècle : vers le management de la confiance. Paris : Economica, 2002, 128p.
- [5] CROZIER M., FRIEDBERG E., L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. Paris : Seuil, 1992. 500p.
- [6] ERNOULE R., Le grand livre de la qualité : management par la qualité dans l'industrie, une affaire de méthode. Paris: AFNOR, 2010, 430p.
- [7] GAUTIER R., Concepts Qualité, Présentation effectuée à l' Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre d'Enseignement et de Recherche de Paris, 26p.
- [8] GIROUX F., MAROUZE C., Méthode CESAM- Conception d'Equipements dans les pays du Sud pour l'Agriculture et l'agroalimentaire, Méthode, 1997, 17p.
- [9] GOGUE J-M, La qualité totale et plus encore le management de la qualité en question. Paris : l'Harmattan, 2006, 191p.
- [10] GRIMALDI Y., Démarches qualité et identité professionnelle en conflit. Paris : l'Harmattan, 2005, 204p.
- [11] JAKOBIAK F., Pratique de la veille technologique, Edition d'Organisation, 1991, 232 p.
- [12] JAKOBIAK F., Exemples commentés de veille technologique, Edition d'Organisation, 1992
- [13] KAUFMAN J., Function Analysis System Technique, the basics, 11p.
http://www.value-eng.org/pdf_docs/monographs/FAbasics.pdf
- [14] LARDY (Jean-Pierre), Recherche d'information sur l'internet : outils et méthodes, Paris : ADBS, 6ème édition complétée et mise à jour
- [15] MORIN E., Introduction à la pensée complexe, Seuil, 2007, 158p.

- [16] MORIN E., La complexité humaine, Flammarion, 2008, 380p.
- [17] MUCCHIELLI A. Les Sciences de l'Information et de la Communication. Paris : Hachette, 2006.
- [18] MUCCHIELLI A. Etude des communications : nouvelles approches. Paris : Armand Colin. 235p.
- [19] MUCCHIELLI A. L'art d'influencer. Paris : Armand Colin, 2005, 174p.
- [20] MUCCHIELLI A., CORBALAN J-A., FERRANDEZ V. Théorie des processus de communication. Paris : Armand Colin, 2001. 177p.
- [21] MUCCHIELLI R., Approche systémique dans les organisations, Paris: Armand Colin, 2004, 158p.
- [22] MUCCHIELLI R., La Dynamique des groupes- Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes. ESF Editeur, 2000, 223p.
- [23] PEREPI J M., Gestion des ressources humaines, Paris: Vibert, 12eme edition, 2004-2005, p. 201-206
- [24] RAHOELISON T.H., Veille Technologique et TRIZ pour un processus d'innovation qualité dans la téléphonie mobile, DEA IGPI, ESPA, Université d'Antananarivo, Juillet 2009, 78p.
- [25] SEVERIN P., L'analyse fonctionnelle de la méthode aux outils, Méthode, 20p.
- [26] VERNA G., La veille technologique : une ardente nécessité, Université Laval, 21 p.
- [27] VIBERT J-F., Assurance et management de la qualité EFR, Publication N° 050380 Laboratoire des Explorations Fonctionnelles Respiratoires Hôpital Saint-Antoine Paris 2007, 25 p.
- [28] VIRMEAU C., Cours de management et gestion en entreprise, Université Orléan, 26p.
- [29] WATZLAWICK P., BEAVIN H.J., JACKSON D. D. Une logique de communication. SEUIL, 1979, 280p.
- [30] Etude des systèmes pluritechniques, Analyse du besoin, Analyse fonctionnelle, Université de Dijon, 23p.
<http://lyc58-fr.ac-dijon.fr/ljr/cours/supsi/si/cde-syst/Ch0Analysefonctionnelle.pdf>

Webographie

- [31] <http://www.airmadagascar.com>
- [32] <http://www.air-valid.com/air-madagascar/avis-opinions.html>
- [33] <http://www.cvconseils.com/communication.html>
- [34] <http://www.systemiquequalitative.com/>
- [35] <http://www.communication-sensible.com/publications/>

ANNEXES

ANNEXE 1

Etude internationale sur la productivité des entreprises

Publier vos Communiqués de Presse



Etude internationale sur la productivité des entreprises

Les vrais freins à la productivité française

Paris, le 12 novembre 2008. Proudfoot, spécialisé dans l'accompagnement du changement des processus opérationnels dans les grandes entreprises, a publié son étude internationale annuelle intitulée :

« Etude de Productivité 2008 : Un vaste gisement d'opportunités »

Dans le contexte actuel où le crédit fait défaut, cette étude permet de comprendre les opportunités à saisir et les défis à relever par les entreprises qui doivent accroître leur productivité.

Riche d'enseignements pour toute personne qui s'intéresse à la productivité et aux performances des entreprises, cette étude examine la productivité actuelle, le potentiel d'amélioration, les obstacles à surmonter et les projets internes destinés à améliorer la productivité dans les 12 prochains mois.

Ce rapport montre objectivement la situation dans les entreprises aujourd'hui et les évolutions probables ou nécessaires d'après les managers.

Il établit en outre des comparaisons entre les pays, entre les secteurs et identifie également les marchés les plus et les moins performants, considérant un certain nombre d'aspects essentiels et connexes de la productivité.

Les 3 freins majeurs à la productivité des entreprises françaises

Pour les managers français, les 3 principaux freins à l'amélioration de la productivité sont :

- Le manque de personnel et les problèmes de recrutement (32%),
- La législation et la réglementation (27%),
- Les problèmes de communication interne (25%).

Seulement 6% des entreprises françaises ont augmenté leur productivité de plus de 15% par rapport à 2007.

Ceci est le second résultat le plus bas parmi les pays étudiés et un chiffre inférieur à la norme qui est de 22%.

- Seulement 17% des managers français s'accordent sur le fait qu'il soit facile de communiquer des idées de manière efficace entre les différents départements interne de l'entreprise, tandis que 65% de ces managers estiment que cette communication est plus aisément réalisable quant il s'agit d'informations à destination des superviseurs de la société.

- L'administration et la « paperasserie » sont les principaux obstacles auxquels font face les entreprises françaises. Plus de 8 managers sur 10, soit 82% s'en plaignent. Ce pourcentage est le plus important parmi tous les pays étudiés et 43% au dessus de la norme.

- Malgré de lourds problèmes de communication et de quantités significatives de paperasserie, Presque un quart des managers français affirment que les décisions sont prises rapidement au sein de leur entreprise. Ce pourcentage est le plus élevé au niveau européen.

- La moyenne du nombre de jour de formation est basse en France; 8.2 jours par salarié et 6.3 jours pour les managers.

Les projets pour les 12 mois à venir, en France.

Pour améliorer la productivité de leurs entreprises, les managers français ont l'intention d'investir l'année prochaine, dans :

- la formation et les compétences du personnel (84%),
- la formation et les compétences du management (81%),
- la modernisation de la configuration du site (66%).

Les managers français estiment que leur entreprise peut potentiellement augmenter sa productivité de 9% dans les deux années à venir, ce qui classe les Français derniers parmi tous les pays étudiés.

Cependant, les managers français sont les plus optimistes d'Europe quant à leur capacité à réaliser leurs objectifs.

Qu'est- ce que l'étude de productivité proudfoot ?

Produite chaque année depuis 8 ans, l'étude mondiale de productivité proudfoot est unique par sa portée, son ampleur et ses sources d'information. L'édition de cette année s'appuie sur 3 sources différentes :

- Une enquête auprès de 1 276 managers qui opèrent dans des entités dégagant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 100 millions de dollars, dans 12 pays différents (Allemagne, Afrique du Sud, Australie, Brésil, Canada, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Inde, Royaume-Uni, Russie) à travers 8 secteurs : Activités manufacturières, Alimentation/boissons, Automobile, Communications, Distribution, Énergie, Mines et Services financiers.
- Une analyse des données exclusives recueillies par proudfoot lors de missions menées en 2007 chez des clients appartenant à des marchés et des secteurs très variés.
- Des entretiens avec l'encadrement supérieur, dans 8 différents pays : Afrique du Sud, Allemagne, Brésil, Chine, Australie, Etats-Unis, Inde et Russie. Ils ont pour finalité première de déterminer le point de vue de la direction sur les problèmes, les défis et les opportunités mis au jour par l'enquête.

Qu'est-ce que proudfoot ?

Société internationale de conseil en management, créée en 1946 et implantée sur les 5 continents, proudfoot est le spécialiste de l'amélioration des performances opérationnelles et de la profitabilité des entreprises.

Sa méthodologie s'appuie sur la refonte des processus, la conduite du changement et la mise en place d'outils de management opérationnel et de suivis journaliers.

L'originalité de sa méthode – appelée « Co-Venture » consiste en une approche participative active avec les équipes de ses clients.

proudfoot, est une filiale de MCG Plc (Management Consulting Group Plc) cotée à la bourse de Londres, comprenant plusieurs sociétés spécialisées dans leurs domaines avec plus de 2 400 employés de par le monde.

www.proudfootconsulting.com

Relations presse

Agence Wellcom : Esthel Joubert-Gaillard – Erica Leclercq–Van Ossel - Sylvia Dantoni

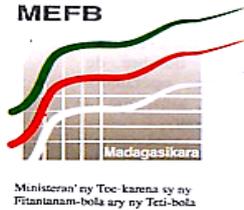
E-mail : ejg@wellcom.fr - elvo@wellcom.fr - sd@wellcom.fr

Tél. : 01.46.34.60.60 - Fax : 01.46.34.05.29

<http://www.communication-presse.com>

ANNEXE 2

*Enquête sur les entreprises 2005 à
Madagascar*



DIRECTION GENERALE
DIRECTION DES STATISTIQUES ECONOMIQUES

ENQUETE SUR LES ENTREPRISES 2005 A MADAGASCAR

L'INSTAT est toujours en première ligne, dès qu'il s'agit d'apporter son savoir-faire pour appuyer le développement de Madagascar. A travers le MCA, l'INSTAT a établi avec l'USAID une enquête analysant l'environnement et l'opinion des entreprises sur les différents aspects de l'économie nationale.

Objectifs de l'enquête : Les principaux objectifs de l'enquête entreprise 2005 sont, de mettre à la disposition des décideurs une vaste gamme d'informations quantitatives et qualitatives fiables et à jour sur les entreprises des secteurs secondaire et tertiaire malgaches tant au niveau national qu'au niveau régional. La base de données, ainsi élaborée, procure une multitude d'informations quant à la taille des entreprises, et la structure des branches d'activités. A noter que cette enquête servira également de base pour le suivi des activités réalisées dans le cadre du Millenium Challenge Account (MCA) à Madagascar. Il contribuera au renforcement de l'appareil statistique, de la capacité d'analyse économique nationale et surtout le partenariat public et privé (3P).

PRINCIPAUX RESULTATS

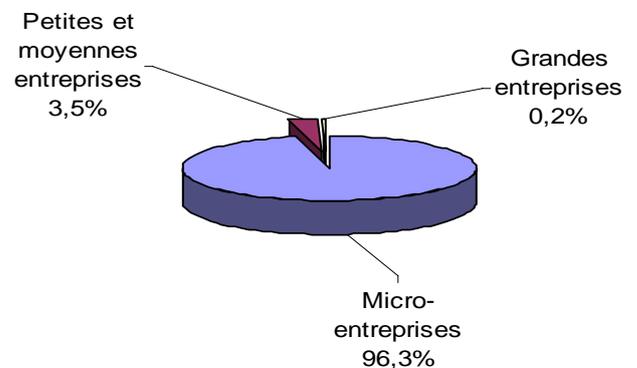
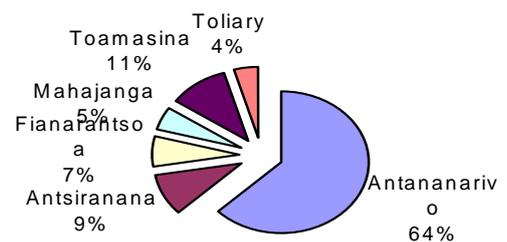
En 2004, le nombre entreprises formelles issues du secteur secondaire et tertiaire réparties à travers la Grande Ile est évalué à 211 315. La province d'Antananarivo est le lieu d'implantation de 62,8% de ces entreprises, suivie par la province de Toamasina (11,1%) et celle d'Antsiranana (9,4%).

Il est clair, de toute façon, que la province d'Antananarivo, à travers la région Analamanga, concentre la majorité des établissements (56,7%).

L'entreprise-type à Madagascar est une micro-entreprise dont la taille ne dépasse pas 10 employés. Les micro-entreprises représentent plus de 96% des entreprises légalement formées dans le pays et dont la majorité est installée dans la province d'Antananarivo. La proportion des micro-entreprises est la moins élevée dans la province de Toliary puisqu'elle y est 95%

La structure par branche d'activité de l'ensemble des entreprises formelles à Madagascar est caractérisée par la dominance du « Commerce et réparation de véhicules automobiles et d'articles domestiques » à hauteur de 75,5% de l'effectif total des entreprises. Les « Activités de fabrication » et les activités de « Transports, auxiliaires de transport et communication » sont les deux autres domaines d'activité qu'exercent les entreprises à Madagascar. En terme de pourcentage, elles englobent respectivement 9,1% et 7,4% de l'ensemble des entreprises

Répartition des entreprises par province



En 2004, les sociétés formelles du secteur secondaire et tertiaire ont eu un chiffre d'affaires total de 7 380 milliards d'Ariary et ont créé une valeur ajoutée de 4 336 milliards d'Ariary. Le montant du capital est estimée à 7 173 milliards d'Ariary. La somme des investissements est évaluée à 1 708 milliards d'Ariary.

Le poids de la région Analamanga apparaît, de nouveau, comme considérable en terme de CA et de VA qui sont respectivement de 80% et de 79% du total de l'ensemble du pays.

La région Sava la suit du point de vue de la création de VA car elle totalise 4,11% du total général. En plus, Analamanga capte 89% des investissements de la totalité.

La somme des investissements réalisés par le secteur secondaire est évaluée à 1.708 milliards Ariary en 2004. Ce qui représente environ 23,8% du capital du secteur. L'effort de recapitalisation s'est surtout manifesté dans les branches de « transports, auxiliaires de transport et communication », « commerces et réparation de véhicules » et « les activités de fabrication ».

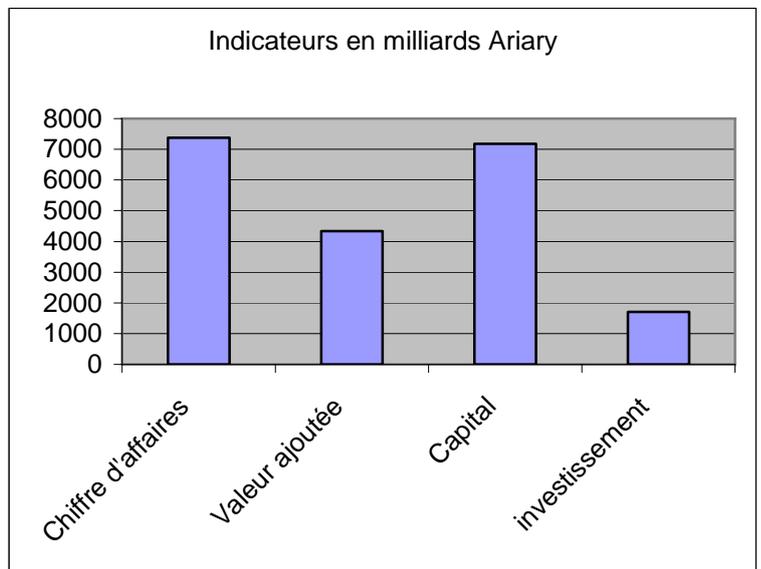
En ce qui concerne les différenciations au niveau intersectoriel en matière d'investissement. Les activités financières présentent dans cette optique, comme étant grands investisseurs. 41,3% des entreprises dans cette branche investissent plus de 1 Milliard d'Ariary. Vient ensuite la branche extractive avec 17,9% des entreprises débouchant un montant d'investissement plus de 1 milliard d'Ariary. Pour ce qui est des autres secteurs, les petits projets d'investissement prédominent dans les secteurs du « commerce », « transport », « hôtel et restaurant ».

Les entreprises formelles à Madagascar emploient au nombre de 753 353 personnes. Un emploi sur six est de type temporaire.

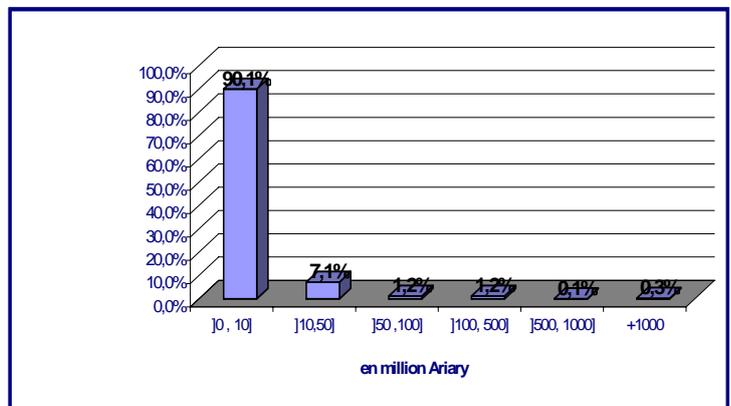
Et si un poste sur trois est occupé par une femme, la proportion des femmes est, toutefois, moins élevée dans l'emploi temporaire et cela, quelle que soit la forme juridique de l'entreprise

La ventilation de l'emploi, selon la taille des entreprises, reflète la place importante qu'occupent les micro-entreprises dans l'économie nationale. Elle montre aussi que la dispersion est plus ou moins grande entre les trois classes d'entreprises : les grandes entreprises regroupent 23,2% de la population active, les petites et moyennes entreprises 22,0% et les micro-entreprises 54,9%.

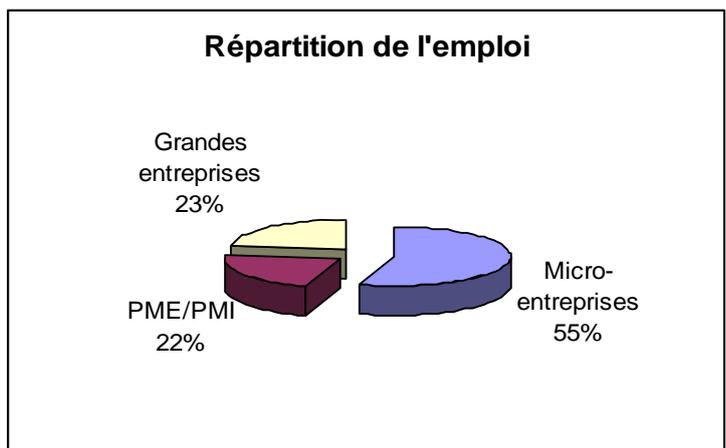
Les branches « Commerce et réparation de véhicules automobiles et d'articles domestiques », « Activités de fabrication » et « Construction » sont les trois premières sources d'activité de la population. Elles représentent respectivement 49,2%, 24,9% et 9% de l'emploi total.



Répartition des entreprises selon le coût de l'investissement



Répartition de l'emploi

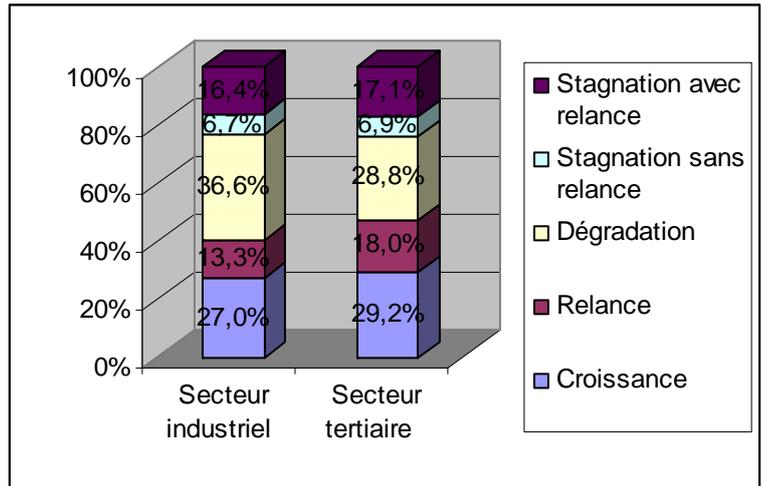


Opinion des opérateurs sur la tendance des secteurs économiques

La tendance de croissance du secteur industriel constatée par les secteurs économiques tend à se dégrader selon 36,6% des entreprises du secteur industriel et 28,8% du tertiaire. Par contre, une certaine volonté de croissance de 27,7% est constatée dans le secteur industriel et de 29,2% dans celui du tertiaire et aussi une certaine volonté de relance de 13,3% pour le secteur industriel et de 18,0% pour celui du secteur tertiaire.

D'un côté, les deux secteurs industriels et tertiaires sont en situation de stagnation sans relance selon une proportion minimale d'entreprises, 6,7% et 6,9% respectivement.

De l'autre côté, ces deux secteurs industriels et tertiaires se trouvent en situation de stagnation avec relance d'après 16,4% et 17,1% des entreprises des deux secteurs respectifs.

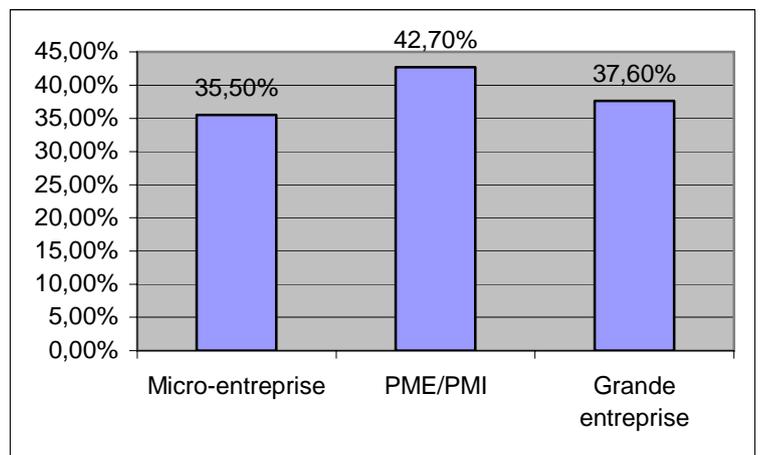


La sécurité des investissements par branche d'activités n'est pas très rassurante selon les entreprises enquêtées, car les pourcentages varient d'un maximum de 43,5% pour la branche d'activités « construction » à un minimum de 18,6% pour la branche « production et distribution d'électricité, de gaz et d'eau ».

En terme de secteur économique la sécurité des investissements s'avère, aussi, peu rassurante car les deux secteurs industriel et tertiaire s'affichent que des faibles pourcentages de 39,7% à 37,6% respectivement.

Selon la taille d'entreprise, les PME/PMI arrivent en tête à 42,7% pour croire en la sécurité des investissements. Elles sont suivies à 37,6% par les grandes entreprises. Bref, quelle que soit la taille des entreprises, la sécurité des investissements est, vraiment encore, mal perçue.

Perception de la sécurité des investissements par taille

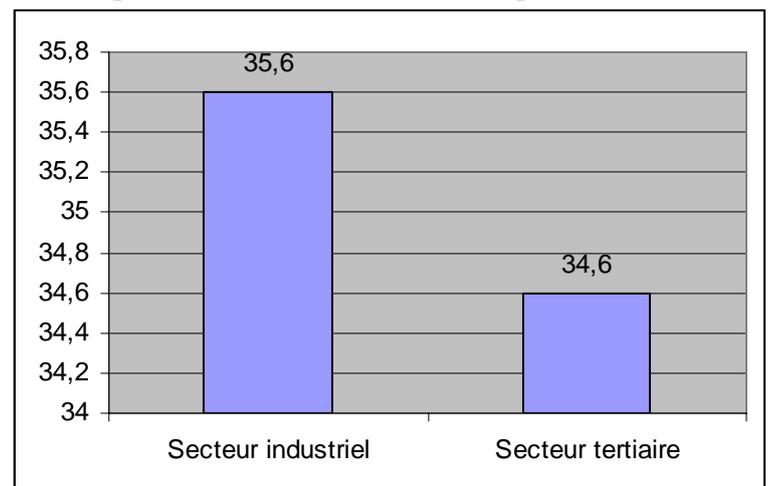


Le climat des affaires, est, présentement, question de savoir si tout est mis en œuvre pour favoriser un épanouissement optimal des investissements pour les secteurs économiques malgaches.

Le climat économique pour l'épanouissement des investissements s'avère aussi peu rassurant selon les entreprises des deux secteurs, car seulement 35,6% des entreprises du secteur industriel pensent que ce climat favorise l'épanouissement des investissements. Il en est de même des 34,6% du secteur tertiaire.

Le climat économique actuel est peu favorable à l'épanouissement des investissements, car les réponses affirmatives affichées par les entreprises de différentes branches ne dépassent pas les 43,3%

Opinion des opérateurs sur le climat économique pour l'épanouissement des investissements par secteur (%)



Quand il s'agit ici de comprendre, si la mondialisation et l'intégration régionale, auxquelles Madagascar adhère ou fait partie, apportent-elles des avantages ou non aux entreprises. Précisément, quels types d'entreprise en bénéficient ?

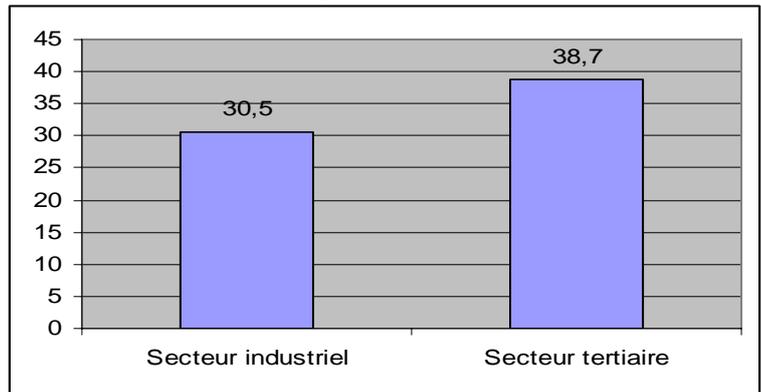
Selon la majorité des entreprises enquêtées, ces facteurs ne leur apportent que peu d'avantages, car seulement 30,5% des entreprises du secteur industriel et 38,7% de celles du secteur tertiaire y trouvent intérêts relatifs ou acquis.

Selon la taille d'entreprise et la branche d'activités confondues, sur un ensemble de 37,8%, les entreprises de la branche « activités financières » arrivent en tête des réponses affirmatives avec 50,7%, puis celles de la branche « immobilier, location et services aux entreprises » avec 50,3% pour dire que la mondialisation et l'intégration régionale apportent des avantages à leurs entreprises.

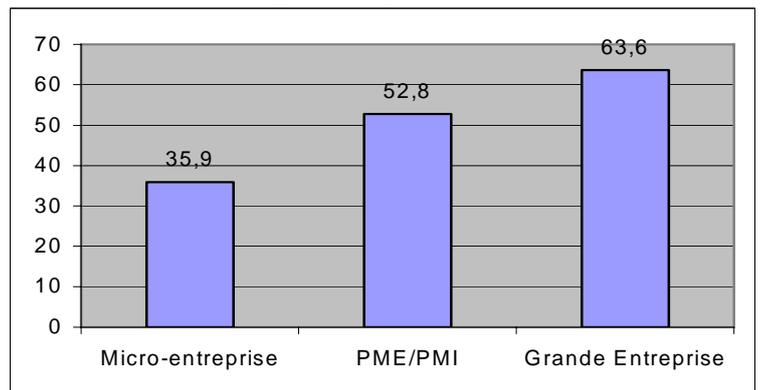
Pour les entreprises PME/PMI, sur un ensemble de 52,8%, celles de la branche « Hôtels et Restaurants » occupent la première place pour dire à 70% cette affirmation. Elles sont suivies en deuxième place par celles de la branche « transports, auxiliaires de transports et communications » avec 61,6%.

Pour les entreprises des grandes entreprises, sur un ensemble de 63,6%, celles de la branche « autres » affirment à 100% que la mondialisation et l'intégration régionale leur apportent des avantages. En deuxième place, se situent les entreprises de la branche « construction » avec 88,5%.

Perception de la mondialisation et de l'intégration régionale par secteur (réponse affirmative en%)



Perception de la mondialisation et de l'intégration régionale par taille d'entreprises (réponse affirmative en%)



Pour plus amples informations, veuillez voir
Le rapport en quelques chiffres

165 pages riches en analyses et en enseignements
118 tableaux descriptifs et structurés de façon à faciliter la lecture
Le rapport en quelques chiffres
150 pages riches en analyses et en enseignements
118 tableaux descriptifs et structurés de façon à faciliter la lecture

L'INSTAT EN QUELQUES MOTS

L'Institut National de la Statistique fut créé le 21 novembre 1994. Il est régi par le décret n°95.596 du 12 septembre 1995.

Par l'article 1^{er} du décret n° 98.290 en 1998, sa direction générale est transformée en Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC) ayant une autonomie administrative et financière.

La mission de l'INSTAT consiste donc à traiter tout ce qui concerne de près ou de loin la statistique, d'effectuer les analyses nécessaires en vue de mettre à disposition des utilisateurs les instruments de décision.

Particulièrement, cette enquête a été menée par l'une de ses directions : la Direction des Statistiques Economiques en association avec tout le personnel de l'établissement.

Pour nous joindre :

INSTAT

DIRECTION DES STATISTIQUES ECONOMIQUES.

Anosy

Tél : ...020 22 245 22.

E mail : ...dginstat@wanadoo.mg

NOM et Prénoms : RAMANASE Saraha Tolotra Niavo
Titre : Contribution à la modélisation de la communication d'entreprise
Nombre de pages : 90
Nombre de figures : 15
Nombre de tableaux : 10

RESUME

Notre étude résulte de la comparaison entre les pratiques théoriques et le niveau pragmatique de la communication en entreprise.

Les pratiques théoriques se basent sur les SIC (Sciences de l'Information et de la Communication) qui stipulent que la communication est un phénomène complexe, nécessitant une stratégie bien définie pour atteindre l'objectif qu'on lui assigne. Nous proposons alors d'adopter la méthode SEPO (Situation• Existant• Plan•Optimisation) pour la mise en place d'une stratégie de communication afin de diriger l'idéaltype proposé. Cette méthode issue du diagramme FAST du projet est fondée sur l'analyse de l'environnement menée à l'aide de la veille stratégique et de l'analyse sémio-contextuelle.

Le niveau pragmatique, quant à lui, limite le champ d'action de la communication en la transmission de l'information et pose, par conséquent, une stratégie de communication de fait, s'instaurant naturellement.

Nous étudierons le visage de l'idéaltype en contexte malgache en appliquant la méthode SEPO dans trois cas d'entreprises: micro entreprise (salon de coiffure), PME (agence de communication) et grande entreprise (compagnie aérienne).

A la fin de notre étude s'esquissent les recommandations stratégiques pour chaque type d'objectif de communication.

Mots clés : Communication d'entreprise•SIC •diagramme FAST- méthode SEPO- veille•analyse sémiocontextuelle

ABSTRACT

Our study results from the comparison between the theoretical practice and the pragmatic level of the corporate communication.

The theoretical practice is based on the SIC -Science of Information and Communication- which stipulates that communication is a complex phenomenon and consequently, to communicate efficiently requires a clear communication strategy. Then, we propose to adopt the SEPO method (Situation• analyzing the Existing system• Plan• Optimization) for implementing a communication strategy in order to manage the idealtpe of corporate communication. This method results from the FAST analysis of the project and is based on the analysis of the environment using strategic intelligence and semio-contextual analysis.

The pragmatic level limits the scope of the communication in information transmission. In this case, the communication strategy is naturally created.

We will study the template of the idealtpe in the Malagasy context using the SEPO method in three businesses cases: micro enterprise (Hairdressing salon), SME (Advertising agency) and large enterprise (Airline Company).

At the end of our study, we will try to draft some strategic recommendations depending on the target of the communication.

Keywords: corporate communication- SIC- FAST diagram- SEPO method- strategic intelligence- semiocontextual analysis

Directeur de mémoire : Monsieur RAVELOSON Elisé, Professeur Titulaire