



REPUBLIQUE DU BENIN

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
(MESRS)

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI  
(UAC)

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT  
(ENEAM)



**MEMOIRE DE FIN DU CYCLE II**

**DIPLOME DE MASTER**

OPTION : Gestion  
FILIERE : Commerce

SPECIALITE :  
Marketing et Communication  
d'Entreprise

Année Académique 2011-2012

THEME

**LA COMMUNICATION DE L'AGENCE NATIONALE  
DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES :  
ANALYSE ET PERSPECTIVES**

Réalisé et soutenu par :

**Augustine S. VITODEGNI**

Sous la direction de :

Maître de stage

**M. Maxime TOKLO**

*Chef Département de l'Assistance  
et de la Mise à Niveau  
des entreprises à L'ANPME*

Directeur de Mémoire

**Dr Bonaventure BOYI**

*Consultant formateur en  
Marketing et Management  
Expert OMC  
Enseignant UAC*

**Janvier 2013**

**L'ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE  
ET DE MANAGEMENT (ENEAM) N'ENTEND  
DONNER AUCUNE APPROBATION NI  
IMPROBATION AUX OPINIONS ET IDEES  
EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS  
DOIVENT ETRE CONSIDEREES COMME  
PROPRES A LEUR AUTEUR.**

# DEDICACE

*A ma mère Marie Médédjigbé SAVOEDA*

*Et*

*A mon feu père Dossou Joseph VITODEGNI*

# REMERCIEMENTS

Qu'il nous soit permis d'adresser nos sincères remerciements à :

- ❖ **Docteur BOYI Bonaventure**, notre maître de mémoire qui, malgré ses occupations, a accepté de nous suivre dans ce travail ;
- ❖ Tout le personnel de l'Ecole Nationale d'Economie Appliquée et de Management (ENEAM) ;
- ❖ **Monsieur Kpêyéton C. HOUANSODJI**, Directeur Général de l'ANPME pour nous avoir permis d'effectuer notre stage dans la structure qu'il dirige ;
- ❖ **Monsieur Maxime TOKLO**, chef Département d'Assistance et Mise à Niveau des Entreprises (DAMNE) et notre maître de stage, pour ses conseils ;
- ❖ Tout le personnel de l'ANPME pour la sympathie et l'accueil chaleureux qu'ils nous ont réservés tout au long de notre stage ;
- ❖ Aux honorables membres de jury pour avoir accepté d'évaluer ce modeste travail ;
- ❖ **Monsieur Nestor H. VITODEGNI** pour son soutien indéfectible et ses recommandations ;
- ❖ **Monsieur Sébastien R. BRION** pour sa disponibilité et sa participation à la réalisation de ce travail ;
- ❖ A tous ceux qui, de près ou de loin, ont d'une quelconque façon contribué à l'aboutissement de ce travail de recherche. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude.

# LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

- ACDI** : Agence Canadienne de Développement International
- AFD** : Agence Française de Développement

**ANPE** : Agence Nationale pour l'Emploi

**ANPME** : Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises

**CACI** : Cellule d'Audit et de Contrôle Interne

**CCIB** : Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin

**CID** : Centre d'Information et de Documentation

**CTB** : Coopération Technique Belge

**DAF** : Département Administratif et Financier

**DAMNE** : Département de l'Assistance et de la Mise à Niveau des Entreprises

**DEADFAM** : Département de l'Entreprenariat, de l'Appui au Développement des Filières et de l'Accès aux Marchés

**DFSE** : Département de la Formation, du Suivi et de l'Evaluation

**FNPEEJ** : Fonds National de l'Entreprise et de la Promotion de l'Emploi des Jeunes

**FODEFCA** : Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage

**GIZ** : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération Technique Allemande)

**MICPME** : Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises

**PME** : Petites et Moyennes Entreprises

**PMI** : Petites et Moyennes Industries

**SADF** : Service chargé de l'Appui au Développement des Filières

**SAE** : Service Assistance aux Entreprises

**SAL** : Service Approvisionnement et Logistique

**SAM** : Service chargé de l'Accès aux Marchés

**SAMNE** : Service d'Appui à la Mise à Niveau des Entreprises

**SARH** : Service Administratif et des Ressources Humaines

**SCASEPME** : Service Coopération et Appui aux Structures d'Encadrement des PME

**SCF** : Service Comptable et Financier

**SF** : Service Formation

**SPE** : Service chargé de la Promotion de l'Entrepreneuriat

**SSE** : Service Suivi et Evaluation

**TSE** : Tableau de Synthèse de l'Etude

**USAID** : United States Agency for International Development

# LISTE DES TABLEAUX

**Tableau N°1** : Evolution du budget de la communication de l'ANPME de 2009 à 2012  
(voir annexes page d)

**Tableau N°2** : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts (page 24)

**Tableau N°3** : Synthèse des approches génériques par problème spécifique (page30)

**Tableau N°4** : Tableau de bord de l'étude (page 37)

**Tableau n°5** : Catégories d'outils de communication (page 50)

**Tableau N°6** : Réponses à la question1 (page 61)

**Tableau N°7** : Réponses à la question2 (page 61)

**Tableau N°8** : Résultats relatifs à la mauvaise gestion des flux d'informations internes de l'ANPME (voir annexes page d)

**Tableau N°9** : Résultats relatifs à l'insuffisance d'actions de communication de l'ANPME envers le public (voir annexes page d)

**Tableau N°10** : Eléments de diagnostic (page 69)

**Tableau N°11** : Tableau de synthèse de l'étude (TSE) (page 76)

# SOMMAIRE

## **Introduction**

### **Chapitre 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

**Section 1 :** Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage

**Section 2 :** Ciblage de la problématique

### **Chapitre 2 : CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

**Section1 :** Des objectifs au tableau de bord de l'étude

**Section2 :** Revue de la littérature et méthodologie de la recherche

### **Chapitre 3 : DE LA REALISATION DES ENQUETES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

**Section 1 :** De la réalisation des enquêtes à l'analyse des résultats obtenus

**Section 2 :** De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## **Annexes**

## **Table des matières**

# **INTRODUCTION**

Pour affronter les nouveaux défis de son environnement, l'entreprise n'a pas d'autres choix que celui de sortir de l'anonymat, d'inventer des modes d'organisation plus souples et d'affirmer une identité et un rôle dans la société. Ainsi, une stratégie adaptée, une image différenciatrice et pertinente sont à même de construire et de faire évoluer l'entreprise en mobilisant l'ensemble de son public, tant en interne, qu'en externe.

Dans un tel contexte, la communication tend à devenir un socle pour l'évolution des entreprises. Elle s'apparente à un macro-système au sein duquel on peut distinguer la communication interne qui regroupe l'ensemble des échanges au sein de l'entreprise et la communication externe concernant les échanges entre l'entreprise et le public externe. Ces deux formes de communication font partie intégrante de l'entreprise qui se trouve elle-même dans un ensemble cohérent où chaque système prend en compte les interactions entre l'entreprise et ses composantes.

Contrairement aux apparences, la communication n'est pas une pratique réservée aux entreprises commerciales; elle se développe aujourd'hui dans un nombre croissant de secteurs et notamment dans les entreprises à caractère social dont l'efficacité est surtout liée à la communication interne. Nous pouvons citer pour exemple au Bénin le secteur d'assistance aux entreprises et aux porteurs de projets d'entreprise à la recherche d'une relation performante avec le public externe. C'est un secteur en progression où l'une des structures qui restent à but non lucratif est l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME). A la différence du discours commercial qui vise essentiellement la vente des produits ou des services, la communication de l'ANPME est non marchande. Elle se contente avant tout de parler d'elle-même, de sa nature spécifique, de sa légitimité,

de ses principes, de son projet, de son choix, de ses objectifs. Son souci primordial est de faire connaître l'organisation, identifier ses activités et ce qu'elle apporte de plus à ses publics. Mais, force est de constater que les actions de l'ANPME sont faiblement perçues par la population du Bénin, toujours à la quête des moyens de création et de développement des sources de revenu ce qui contribue directement ou indirectement à la compétitivité de l'économie béninoise.

C'est dans le souci de mieux cerner les questions relatives à la communication de l'ANPME et de proposer des solutions pouvant permettre une meilleure adaptation aux exigences du public que le thème : « **La communication de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises : Analyse et perspectives** » a retenu notre attention.

Le développement de ce thème se présente en trois (03) chapitres. Dans le premier chapitre, nous présentons le cadre de l'étude, nos observations de stage, le ciblage de la problématique et la Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée.

Dans le deuxième chapitre, nous abordons d'abord les objectifs et hypothèses de l'étude, puis la revue de la littérature et la présentation de la méthodologie adoptée pour la recherche.

Enfin, dans le troisième chapitre, sont exposées les approches de solutions et les conditions de mise en œuvre, ceci après la vérification des hypothèses et la synthèse du diagnostic de l'étude.

# **Chapitre 1**

## **CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE**

Dans cette partie, Il s'agira de présenter le cadre de l'étude et d'exposer les observations relatives à l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME), structure d'accueil de notre stage et enfin procéder au ciblage de la problématique.

### **Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage**

#### **Paragraphe 1 : Présentation du cadre de l'étude**

##### **I. Historique de l'ANPME**

Suite à la crise économique des années 80, le Bénin a manifesté un vif intérêt pour la promotion des Petites et Moyennes Entreprises (PME), avec comme objectifs la réduction de la pauvreté et la résorption du chômage des jeunes qui a atteint en ce moment un taux record. Cet intérêt a été renforcé en 1990 par la création de nombreuses structures d'encadrement et de promotion des PME avec le concours des partenaires au développement du Bénin. De cette initiative va naître le 17 juin 1991 par décret N°91-117 le Programme Campus-Bénin, institué sous tutelle du Ministère de la Micro-finance et qui est un organisme d'aide à la création, au développement des petites entreprises. Dans le cadre d'une étude réalisée en 2008 par le centre Hypec-Bénin, Le Programme Campus-Bénin a subi une transformation institutionnelle donnant naissance à l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME) le 08 Septembre 2008 par décret N°2008-514 du 08 Septembre 2008.

L'ANPME est une structure étatique, l'une des directions techniques du Ministère de l'Industrie, du Commerce, des Petites et Moyennes Entreprises (MICPME) prévue à l'article 39 du décret N° 2007-481 du 30 octobre 2007 portant attributions, organisation et fonctionnement de ce ministère. Elle est classée parmi les établissements publics à caractère social. Dotée de la personnalité morale et jouissant de l'autonomie financière, elle est régie par les dispositions de la loi N° 94-009 du 28 juillet 1994, portant création, organisation et fonctionnement des offices à caractère social, culturel et scientifique. Les détails de l'organisation et du fonctionnement de l'ANPME sont précisés dans ses statuts. Son siège est fixé à Cotonou et peut être transféré en tout autre lieu du territoire de la République du Bénin, par décision du Gouvernement sur proposition du Ministre chargé des PME après avis du Conseil d'Administration. Sa durée de vie est de 99 ans pour compter de la date de sa création, sauf dissolution anticipée ou prorogation décidée par le Gouvernement sur proposition du Ministère chargé des PME après avis du Conseil d'Administration.

## **II. Présentation de l'ANPME**

L'ANPME a pour mission de contribuer à l'élaboration de la politique nationale de développement des petites et moyennes entreprises et de la mettre en œuvre. A ce titre, elle est chargée de :

- Coordonner et rationaliser les actions en faveur des micros, petites et moyennes entreprises ;
- Soutenir la mise en œuvre des mesures d'incitation des micros, petites et moyennes entreprises du secteur informel dans le respect des dispositions légales ;

- Aider au développement de l'esprit d'entrepreneuriat, notamment en milieu scolaire et universitaire ;
- Accueillir et accompagner les nouveaux promoteurs dans le cadre de la réalisation de leurs projets ;
- Faciliter l'accès des promoteurs à l'information nécessaire à l'exécution de leurs activités ;
- Inciter les petites et moyennes entreprises à investir dans les créneaux d'activités à fort potentiel de croissance économique ;
- Assurer l'émergence, l'amélioration et la vulgarisation de technologies performantes adaptées aux micros, petites et moyennes entreprises ;
- Soutenir l'innovation dans les petites et moyennes entreprises ;
- Elaborer et soutenir les actions d'encadrement, de formation, de restructuration et de mise à niveau en faveur des micros, petites et moyennes entreprises compétitives ou en difficulté ;
- Assister les entreprises pour la mise en place ou le développement d'outils de gestion et de comptabilité adaptés à leurs besoins ;
- Réaliser en collaboration avec les structures compétentes, des analyses sur les risques et les opportunités des marchés, sur les débouchés des entreprises et sur les facilités d'exploitation ;
- Faciliter l'accès au marché des micros, petites et moyennes entreprises, notamment les marchés publics ;
- Assister et encadrer les micros, petites et moyennes entreprises qui en font la demande ou bénéficient de prêts accordés ou avalisés par l'Etat ;
- Encourager et soutenir l'internationalisation des petites et moyennes entreprises ;

- Contribuer au renforcement des capacités des structures d'appui aux petites et moyennes entreprises.

L'Agence peut communiquer par l'administration, les organismes publics, les collectivités locales, les entreprises concessionnaires de services publics, les associations et les PME, tous documents ou informations nécessaires à la réalisation de ses missions. L'agence peut conclure toute convention dont l'objet est la promotion et le développement des PME.

Pour l'exécution de ses missions, l'Agence peut conclure des accords de partenariat avec les administrations, les collectivités locales, les établissements publics, les chambres et organisations professionnelles, les organisations à but non lucratif, les établissements d'éducation et de formation publics et privés et les associations de soutien des PME. Ces accords ont pour objet de désigner lesdits organismes, administrations, collectivités et associations en tant que représentants de l'Agence, chargés de promouvoir et de suivre les actions de celle-ci au niveau communal et départemental. Ils prévoient des mesures de nature à renforcer leurs capacités d'intervention en matière de soutien et d'assistance des PME.

L'ANPME collabore avec les structures publiques et privées dont les activités concourent à la mise en œuvre de la politique des petites et moyennes entreprises. Pour mieux accomplir sa mission, l'ANPME dispose de :

### ***A- Le Conseil d'Administration***

Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de l'ANPME. Il fixe les orientations générales de l'Agence, adopte son

programme d'activités ainsi que le budget nécessaire à sa réalisation. Il est composé de neuf (09) membres répartis ainsi qu'il suit :

- Cinq (05) représentants du secteur public
- Trois (03) représentants du secteur privé
- Un (01) représentant du personnel

### ***B- La Direction Générale***

Elle assure la gestion quotidienne de l'Agence et met en œuvre les missions qui lui sont assignées avec l'appui des départements techniques. Le directeur Général est assisté par un comité de Direction qui est un organe consultatif obligatoire composé de :

- un (01) Directeur Général de l'Agence (Président) ;
- un (01) Directeur Général Adjoint (Vice-président) ;
- quatre (04) Directeurs de Département ;
- quatre (04) chefs de service ;
- deux (02) représentants du personnel de l'Agence.

### ***C- Le secrétariat particulier et le secrétariat Administratif***

Le Secrétariat Particulier est directement rattaché à la Direction Générale de l'ANPME; il est dirigé par une (01) Secrétaire Particulière, Assistante de direction. Elle est chargée de gérer les travaux de secrétariat du Directeur Général ; d'organiser les rendez-vous et l'emploi du temps du Directeur Général ; de tenir à jour l'agenda du Directeur Général ; de préparer les réunions et de mettre à jour les documents de travail du Directeur Général. Elle assure la gestion des courriers confidentiels du Directeur Général suivant les règles en la matière.

Placé sous le Département Administratif et Financier, le secrétariat administratif est dirigé par une (01) Secrétaire assistée par un agent de liaison et un coursier. Elle est chargée de la gestion des courriers « arrivée » et « départ », des ordres de missions, des notes de service et des notes de communication du Ministère. L'agent de liaison est chargé des photocopies et des courriers à l'interne tandis que le coursier est chargé des courriers à l'externe.

#### ***D- La Cellule d'Audit et de Contrôle Interne (CACI)***

La CACI est dirigée par un (01) Contrôleur Interne avec rang de Directeur qui est placé sous l'autorité du Directeur Général de l'ANPME. Elle a pour mission d'auditer et de contrôler les différentes entités de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME). A ce titre, elle est chargée de :

- assurer un audit et un contrôle réguliers des différents services, départements et bureaux régionaux de l'ANPME ;
- veiller à la qualité des services fournis par l'ANPME ;
- veiller au respect scrupuleux des règles de gestion.

#### ***E- La cellule de communication***

La Cellule de Communication est dirigée par un (01) Chef de Cellule qui est placé sous l'autorité du Directeur Général de l'ANPME. Cette Cellule de Communication a pour mission d'assurer une meilleure connaissance de l'ANPME et de ses activités. Elle élabore et met en œuvre la politique de communication de l'ANPME, assure la publication régulière du bulletin d'informations de l'ANPME, établit avec la presse une bonne relation pour la promotion des activités de l'ANPME.

#### ***F- Le Centre d'Information et de Documentation(CID)***

Le CID est dirigé par un (01) Chef Centre qui est placé sous l'autorité du Directeur Général de l'ANPME. Il a pour mission de mettre à la disposition des PME, des informations et documents fiables pour le développement de leurs activités et de faciliter l'accès des PME aux technologies de l'information et de la communication. Ainsi, il est chargé de : Collecter, traiter et centraliser les informations et la documentation utiles aux PME ; diffuser des informations et de la documentation nécessaires aux PME ; faciliter l'accès des PME aux technologies de l'information et de la communication.

#### ***G- Le Département Administratif et Financier(DAF)***

Ce Département est dirigé par un (01) Directeur de Département qui est placé sous l'autorité du Directeur Général. Le (DAF) a pour missions d'assurer l'administration et la gestion des finances de l'ANPME. Il est chargé de :

- élaborer, exécuter et suivre le budget de l'ANPME ;
- tenir les différentes comptabilités ;
- établir les états financiers ;
- suivre la trésorerie de la gestion financière ;
- définir et mettre en œuvre la politique des ressources humaines ;
- gérer la logistique et les achats.

Le DAF comprend trois (03) services à savoir : Le Service Administratif et des Ressources Humaines (SARH) ; le Service Comptable et Financier (SCF) ; le Service Approvisionnement et Logistique (SAL) et chaque service est dirigé par un (01) chef de service.

#### ***H- Le Département de la Formation, du Suivi et de l'Evaluation(DFSE)***

Le DFSE est dirigé par un (01) Directeur de Département qui est placé sous l'autorité du Directeur Général. Il a pour missions d'assurer la formation du personnel des micros, petites et moyennes entreprises, de suivre et d'évaluer les

activités et les programmes développés par l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises (ANPME). Il est également appelé à suivre les bénéficiaires pour s'assurer de l'atteinte des objectifs ayant motivé l'appui ou l'accompagnement de l'ANPME. Le DFSE est chargé de :

- Elaborer et mettre en œuvre des programmes de formation du personnel des micros, petites et moyennes entreprises ;
- Suivre et évaluer les programmes développés par l'ANPME ;
- Suivre les opérations de création et d'installation des promoteurs ;
- Contribuer à l'élaboration des indicateurs sur l'évolution des PME.

Le DFSE subdivisé en deux (02) services dirigés chacun par un (01) chef de service à savoir :

- Le Service Formation (SF) ;
- Le Service Suivi et Evaluation (SSE).

#### ***I- Le Département de l'Assistance et de la Mise à Niveau des Entreprises(DAMNE)***

Le DAMNE est dirigé par un (01) Directeur de Département qui est placé sous l'autorité du Directeur Général. Le DAMNE a pour missions d'élaborer et de mettre en œuvre les programmes de mise à niveau des entreprises, d'apporter une assistance spécifique aux micros, petites et moyennes entreprises dans divers domaines, pour le développement de leurs activités. Elle vise également à développer des partenariats et des relations de coopération avec les institutions nationales et étrangères d'appui aux PME et à soutenir les réseaux de PME et de structures œuvrant pour le développement des micros, petites et moyennes entreprises au Bénin. A ce titre, le DAMNE est chargé :

- d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de mise à niveau des entreprises ;
- d'assister et de conseiller les PME ;
- d'appuyer les PME informelles dans leur démarche de formalisation ;
- de développer des services de sous-traitance et de partenariat au profit des PME ;
- de développer des partenariats et des relations de coopération avec les institutions d'appui aux PME ;
- d'appuyer les réseaux et structures d'encadrement des PME.

Au niveau de ce département on distingue trois (03) services qui sont :

- le Service d'Appui à la Mise à Niveau des Entreprises (SAMNE) ;
- le Service Assistance aux Entreprises (SAE) ;
- le Service Coopération et Appui aux Structures d'Encadrement des PME (SCASEPME)

#### ***J- Le Département de l'Entreprenariat, de l'Appui au Développement des Filières et de l'Accès aux Marchés(DEADFAM)***

Le DEADFAM est dirigé par un Directeur de Département qui est placé sous l'autorité du Directeur Général. Le DEADFAM a pour missions de promouvoir l'entreprenariat avec un accent particulier sur l'entreprenariat féminin et d'appuyer le développement des filières d'intérêt national. Elle vise également à favoriser ou à faciliter aux micros, petites et moyennes entreprises, l'accès aux marchés national, sous régional, régional et international. Il est chargé de :

- développer des activités de promotion de l'entrepreneuriat au Bénin;
- promouvoir les PME dans le domaine agro industriel ;
- Organiser des concertations périodiques entre les acteurs des filières porteuses ;
- professionnaliser les acteurs des filières ;
- prospecter de nouveaux horizons commerciaux accessibles aux produits béninois ;
- mettre à la disposition des PME des informations fiables sur les marchés;
- appuyer les PME dans leur démarche d'internationalisation.

Le Département comprend trois (03) services :

- le Service chargé de la Promotion de l'Entrepreneuriat (SPE) ;
- le Service chargé de l'Appui au Développement des Filières (SADF) ;
- le Service chargé de l'Accès aux Marchés (SAM).

## **Paragraphe 2 : Observations de stage : état des lieux sur les activités de l'ANPME**

Nous avons formulé nos observations de stage sur les activités de la Cellule de Communication et de deux départements de l'ANPME à savoir : le Département de l'Assistance et de la Mise à Niveau des Entreprises (DAMNE) et le Département de l'Entrepreneuriat, de L'Appui au Développement des Filières et de l'Accès aux Marchés (DEADFAM).

### **I. Les principales tâches techniques de L'ANPME**

#### ***A- Etat des lieux au DAMNE***

Le DAMNE est l'un des départements techniques de l'ANPME. Dans sa mission d'appui à la mise à niveau des entreprises, il procède par un système de veille à la mise à niveau et la promotion de ces entreprises. Il assiste les PME dans le processus de mise aux normes de qualité internationales et les accompagne dans leur plan de restructuration ou de développement. Aussi procède-t-il à une analyse des moyens nécessaires à l'amélioration durable de la compétitivité des entreprises afin de les préparer à affronter la concurrence nationale et internationale. En relation avec l'administration et les organismes publics concernés, le DAMNE accompagne les PME dans les domaines de l'acquisition des nouvelles technologies, de la qualité et les sensibilise à développer des activités liées à l'innovation et la recherche-développement à travers une assistance technique et financière avec le concours des partenaires. Les opérateurs porteurs d'un projet de développement bénéficient des services de pré-diagnostic général concernant la mise au point et l'élaboration d'un plan stratégique de développement et les entreprises en phase de croissance ou d'expansion bénéficient des services de suivi-conseil en diagnostic en matière d'organisation, de commercialisation, de finance-comptabilité, de gestion des opérations et de la production, de gestion des ressources humaines, des affaires légales et fiscales, etc. Dans ce cadre, nous avons suivi plusieurs séances d'entretien et de diagnostic technique du DAMNE avec les opérateurs économiques ce qui témoigne d'une **réelle accessibilité de l'ANPME aux opérateurs économiques.**

A travers une coopération et un appui aux structures d'encadrement des PME, le DAMNE entreprend toute action de sensibilisation, d'information et d'assistance auprès des administrations, des collectivités locales et des organismes publics concernés pour promouvoir et faciliter l'accès des PME aux marchés publics. Le DAMNE assure la vulgarisation des technologies appropriées aux PME et soutient la mise en place des unités de production légère au profit de promoteurs dynamiques et organisés dans les zones de production. Dans l'exécution de ces

tâches, le DAMNE se déplace de temps en temps vers les PME qui bénéficient de son appui ce qui démontre **la disponibilité des agents de l'ANPME**. L'un des missions assignés au DAMNE est d'encourager les PME évoluant dans le secteur informel à se formaliser à travers des actions d'information, de sensibilisation et de formation, en relation avec les autres départements et avec les structures et institutions intervenant dans ce domaine. Ainsi, nous avons remarqué, au cours des séances d'entretien et de diagnostic technique, une sensibilisation des PME informelles sur les formalités administratives et surtout sur les avantages liés à cette formalité. Ceci fait apparaître **la volonté de régulariser le secteur informel du Bénin**. Malgré la multiplicité de ses tâches, aucun des trois services du DAMNE n'est fonctionnel; le département est géré par un Directeur et un assistant; nous notons alors **une insuffisance du personnel**.

#### ***B- Etat des lieux au DEADFAM***

Pour accomplir ses missions, le DEADFAM organise des modules d'entrepreneuriat dans le système éducatif, surtout pour les femmes et les jeunes en relation avec l'Agence Nationale pour l'Emploi (ANPE). Dans ce cadre, 500 jeunes des lycées ont été formés en culture d'entreprise dans le mois de Mai 2011. Ce département offre, sous forme d'ateliers de formation et de coaching, les aides à l'élaboration des Etats financiers prévisionnels des études de marché et de faisabilité et une aide à la recherche de financement, ce qui témoigne de **l'appui en expertise apporté aux promoteurs**. Le DEADFAM appuie également la mise en place de bureaux d'informations économiques et de conseil en entrepreneuriat en réseau avec les principales structures de collecte et de traitement de données au niveau des mairies. Aussi organise-t-il des concertations périodiques entre les acteurs des filières porteuses telles que le karité, l'anacarde, l'ananas, l'huile de palme, le manioc, le riz, les fruits et légumes, les matériaux de construction d'origine locale, effectue une analyse des principales filières porteuses d'avenir en

vue de mieux informer les entreprises sur les potentialités et les stratégies de développement des branches d'activités qui les intéressent et met en œuvre des actions de promotion des produits locaux. Nous notons alors **une forte collaboration avec les acteurs des filières porteuses d'avenir**. Ce département met en œuvre des actions de promotion des produits locaux à travers des foires commerciales notamment la foire de l'indépendance qu'il organise chaque année. Nous avons constaté la participation de plusieurs entreprises béninoises en 2012 ce qui nous amène à conclure **une réelle force de valorisation des produits béninois**. Cependant, l'ANPME ne dispose d'aucune antenne régionale. Depuis sa création, elle n'a pu créer aucune antenne régionale lui permettant de se rapprocher des PME des autres régions ce qui nous amène à conclure **une absence des agences annexes dans les autres régions du pays**.

Sur le plan budgétaire, l'ANPME n'échappe pas, comme bon nombre d'administrations du pays, à la question des ressources financières. Ayant à charge de prospecter de nouveaux horizons commerciaux accessibles aux produits béninois ; de collecter, de traiter et de mettre à la disposition des PME des informations capables de les renseigner sur les marchés étrangers, de favoriser une adaptation permanente de la PME aux exigences des marchés, force est de constater qu'aucune commission chargée de suivre l'évolution des marchés internationaux n'est mise en place compte tenu du **manque de ressources financières**. Par ailleurs, La subvention accordée par l'Etat n'est pas décaissée dans les délais suivant la planification annuelle des activités. Ceci constitue une entrave au déroulement des activités et amène parfois l'ANPME à les suspendre lorsque la totalité des ressources n'est pas décaissée. Nous constatons **une lenteur des procédures de décaissement de la subvention de l'Etat**.

### ***C- Analyse des principales tâches de la cellule de communication***

La Cellule de communication a pour tâche d'élaborer et de mettre en œuvre la politique de communication de l'agence ; d'éditer le bulletin d'informations de l'ANPME ; de réaliser et de gérer le site web de l'ANPME ; de communiquer sur l'ANPME et sur ses activités ; de défendre l'ANPME et son bilan auprès des organes de presse et du public; enfin, de développer une bonne relation avec la presse pour la promotion des activités de l'ANPME. Cependant, Le diagnostic de la Cellule de Communication fait ressortir une différence entre la description des tâches assignées et son champ d'activité réellement perçu au cours de notre stage. En effet, depuis sa création, la Cellule de Communication n'a pas atteint ses objectifs initialement fixés sur sa feuille de route. Malgré toutes ces tâches les interventions de l'ANPME au profit des PME sont faiblement connues des PME et des populations désireuses de s'investir dans l'entrepreneuriat. Nous remarquons alors **une insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population.**

En ce qui concerne la communication interne, celle-ci est arrivée à un niveau qui ne permet plus de diffuser et de relayer les messages importants et les informations clés entre les différents services de l'ANPME, ces services ne communiquant pas en synergie. On constate que chacun des départements communique à sa manière, compliquant un peu plus les flux d'informations. Aussi avons-nous noté que certaines activités comme le traitement des communications qui, normalement du ressort de la Cellule de Communication, sont effectuées par d'autres départements. Nous notons donc **une mauvaise gestion des flux d'informations internes.**

Malgré qu'il soit précisé dans les textes fondateurs de l'ANPME de réunir mensuellement tout le personnel de l'Agence, il ne s'est tenu que deux réunions de ce genre de 2009 à 2012. Au cours de notre stage nous n'avons remarqué la mise en place d'aucun système pour recueillir les suggestions et les préoccupations des

employés ni d'aucun document de référence destiné aux nouvelles recrues en dehors du manuel de procédure. Ceci démontre **une insuffisance d'outils de communication interne**.

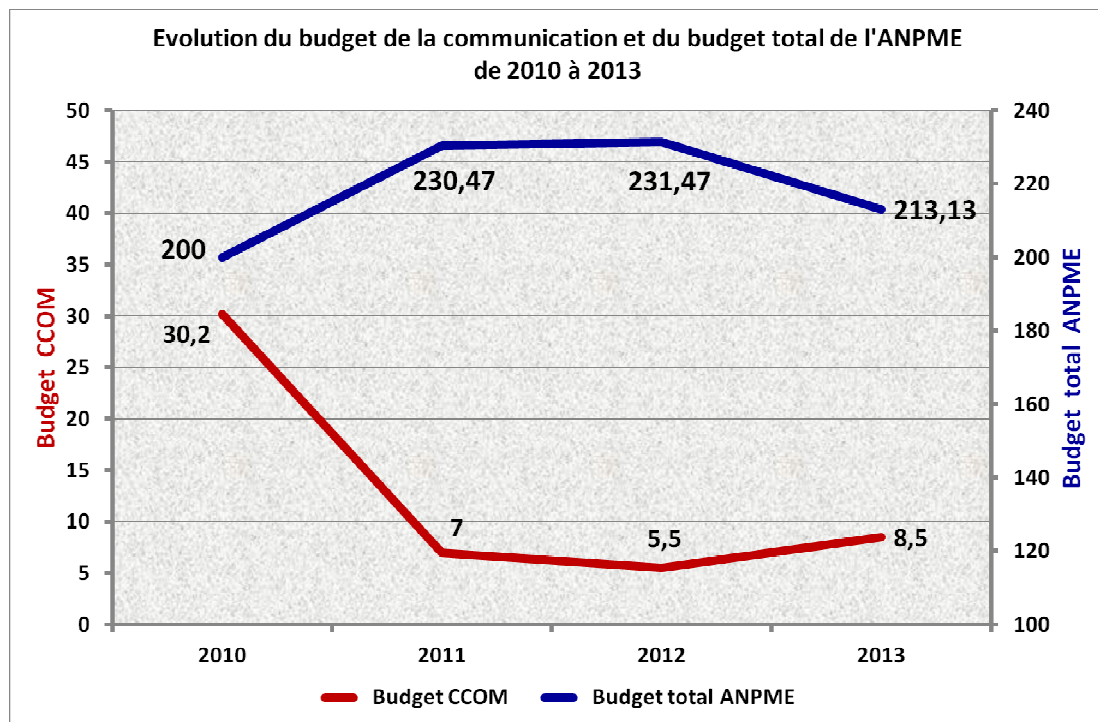
Sur le plan des ressources humaines, on retient un creux de Mars/ Avril 2011 à Avril 2012, période pendant laquelle le poste de chef Cellule de Communication est resté vacant ceci couplé à un déficit en matière d'actualisation des connaissances pour acquérir de nouvelles compétences. Nous remarquons **le non renforcement des capacités du personnel de l'ANPME**.

Aussi, tout au long de notre stage nous avons essayé d'accéder au site de web de l'agence mais en vain. Nous notons alors le **Non fonctionnement du site internet de l'ANPME**.

**❖ Evolution du budget de la communication et du budget total de l'ANPME de 2009 à 2012**

Les données relatives à l'évolution du budget de la communication de l'ANPME sont consignées dans le tableau n° 1 (*voir annexes page d*). Ces données nous amènent au graphique ci-après :

**Graphique n°1 :** Evolution du budget de la communication et du budget total de l'ANPME de 2010 à 2013



Source : Graphique tracé à partir des données du rapport annuel de l'ANPME 2012

L'analyse approfondie de l'évolution du budget de la communication montre que la part du budget alloué à la communication observe une tendance baissière par rapport au budget total du fonctionnement de l'ANPME qui n'a pourtant pas cessé de progresser de 2010 à 2012. Le budget de communication a donc été significativement revu à la baisse pour être quatre (04) fois moins et six (06) fois moins important respectivement en 2011 et en 2012 que l'année 2010. En 2013, lorsque le budget total de l'ANPME connaît une légère baisse d'environ 7,92% par rapport à 2012, le budget de la communication a enregistré une légère augmentation soit un poids de 3,99% sur l'ensemble du budget total de l'ANPME.

Cette analyse démontre que les actions de la Cellule de communication n'ont pas été ancrées dans les priorités de l'ANPME et nous remarquons une instabilité des ressources nécessaires au bon fonctionnement de la Cellule de Communication.

## II. L'environnement externe de l'ANPME

Le Bénin se caractérise par un environnement économique difficile, avec une tendance baissière de la croissance économique dont le niveau le plus élevé remonte à 2001 pour un taux de 6,7%. Les PME/PMI souffrent d'un certain nombre de menaces qui proviennent des actions de l'Etat qui leur sont défavorables. La fiscalité par exemple est collectée avec rigueur, pendant qu'il n'y a pas de dispositions prévues pour relever les PME/PMI en difficulté. Cette situation amène les entreprises à craindre la fiscalité. La transparence dans l'établissement des partenariats avec les PME/PMI et dans la passation des marchés n'est pas non plus garantie, ce qui décourage des entreprises qui se voient marginalisées. Enfin, L'importation de certains produits concurrentiels étouffe l'élan des PME/PMI de promouvoir les produits locaux. Comme on peut s'en douter, cette importation prononcée de produits concurrentiels induit une faible consommation des produits locaux et donc freine l'émergence des PME/PMI locales. Il apparaît donc **une restriction des opportunités d'affaires pour les PME.**

Selon le rapport du plan stratégique 2012-2016 de l'ANPME, l'une des préoccupations soulignées par bon nombre des opérateurs économiques soumis aux séances de diagnostic de l'ANPME est la rigidité du système bancaire, à peine une entreprise béninoise sur dix a obtenu un prêt entre 2006 et 2007 et le crédit moyen par entreprise est de 77,6 millions de FCFA. Ce crédit est surtout orienté vers le secteur formel avec 221,3 millions FCFA contre 4,6 millions pour l'informel ce qui démontre **l'accès très difficile aux crédits** pour les opérateurs économiques.

Aujourd'hui, le Bénin regorge d'une panoplie de structures d'appui aux PME tant du secteur public que du secteur privé. Ces structures n'entendent pas faciliter le rôle de synergie et de coordination que doit jouer l'ANPME, les promoteurs d'entreprises bénéficient de diverses sessions de renforcement des capacités,

notamment de la part de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB), de l'ANPE (Agence Nationale pour l'Emploi), de FODEFCA (Fonds de Développement de la Formation Professionnelle Continue et de l'Apprentissage), du FNPEEJ (Fonds National de l'Entreprise et de la Promotion de l'Emploi des Jeunes) et de divers ministères. On remarque alors **une multiplicité des structures d'appui aux PME.**

De par ses attributions, l'ANPME se retrouve dans tous les domaines relatifs à la vie des PME mais il est difficile de faire une distinction entre certaines attributions de l'ANPME et celles d'autres directions du Ministère de tutelle de l'ANPME. Il apparaît donc **une duplication entre certaines attributions de l'ANPME et celles d'autres directions du Ministère de tutelle de l'ANPME.**

Par ailleurs, plusieurs pays africains comme le Sénégal, le Togo, le Burkina Faso, le Maroc, la Tunisie et l'Algérie ont des agences similaires à l'ANPME et jouissent d'une expérience dont l'Agence pourra profiter à travers des visites d'échanges et de partage d'expériences. On remarque **l'existence de structures similaires à l'ANPME et expérimentées dans la sous-région.**

Enfin, Beaucoup de Partenaires Techniques et Financiers s'intéressent de plus en plus au secteur des PME et y orientent par conséquent leurs investissements. Plusieurs appels à la proposition de projets comme ceux de l'Union Européenne sont souvent lancés et peuvent faire l'objet de candidature de l'ANPME. Au nombre des partenaires potentiels, nous pouvons citer entre autres : United States Agency for International Development (USAID) ; l'Agence Française de Développement (AFD) ; Agence Canadienne de Développement International (ACDI) ; la Coopération Technique Belge (CTB) ; la Coopération Technique Allemande (GIZ). Nous Notons **une diversité des partenaires intervenant dans le secteur des PME**

### III. Inventaires des éléments de l'état des lieux

#### **A- Inventaire des atouts : Forces et opportunités**

De la restitution de nos observations de stage, nous avons pu dégager

- 1- une réelle accessibilité de l'ANPME aux opérateurs économiques ;
- 2- la disponibilité des agents de l'ANPME ;
- 3- la volonté de régulariser le secteur informel du Bénin ;
- 4- l'appui en expertise apporté aux promoteurs ;
- 5- une forte collaboration avec les acteurs des filières porteuses d'avenir ;
- 6- une réelle force de valorisation des produits béninois ;
- 7- l'existence de structures similaires à l'ANPME et expérimentées dans la sous-région ;
- 8- une diversité des partenaires intervenant dans le secteur des PME.

#### **D- Inventaire des problèmes : faiblesses et Menaces**

Nos observations pendant la période de stage nous ont permis de constater des problèmes qui sont résumés en 13 points, à savoir :

- 1- une insuffisance du personnel ;
- 2- une absence des agences annexes dans les autres régions du Bénin ;
- 3- le manque de ressources financières ;
- 4- une lenteur des procédures de décaissement de la subvention de l'Etat ;
- 5- insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population ;
- 6- une mauvaise gestion des flux d'informations internes ;
- 7- une insuffisance d'outils de communication interne ;
- 8- non renforcement des capacités du personnel de l'ANPME ;
- 9- non fonctionnement du site internet de l'ANPME ;

- 10- une restriction des opportunités d'affaires pour les PME ;
- 11- difficile accès aux crédits ;
- 12- une multiplicité des structures d'appui aux PME ;
- 13- une duplication entre certaines attributions de l'ANPME et celles d'autres directions du Ministère de tutelle de l'ANPME.

## **Section 2 : Ciblage de la problématique**

Dans cette section, nous allons d'abord faire le choix de la problématique et la formulation du sujet, ensuite la spécification de la problématique et enfin donner une vision globale de la résolution de la problématique.

### **Paragraphe1 : Choix de la problématique de l'étude et formulation du sujet**

#### **I. Regroupement des problèmes par centre d'intérêt : Problématiques possibles**

Dans le tableau N°2 nous avons présenté tous les problèmes énumérés en inventaire par centre d'intérêt en regroupant les problèmes spécifiques afin de dégager les problèmes généraux pour poser les différentes problématiques. Ainsi nous avons relevé quatre (04) centres d'intérêts détaillés comme suit :

**Tableau N°2 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêts**

N° D'ordre	Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
1	Gestion des Ressources Humaines à l'ANPME	-Insuffisance du personnel -Non renforcement des capacités du personnel de l'ANPME -Mauvaise gestion des flux d'informations internes	Gestion non optimale des Ressources Humaines	Problématique de la gestion optimale des Ressources Humaines
2	Gestion de la communication	-Insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population -Insuffisance d'outils de communication interne -Non fonctionnement du site internet de l'ANPME	Gestion non efficace du système de la communication de l'ANPME	Problématique de la gestion efficace du système de communication de l'ANPME
3	Assistance aux PME /PMI	- Difficile accès aux crédits -Lenteur des procédures de décaissement de la subvention de l'Etat -Absence des agences annexes dans les autres régions du Bénin	Manque de moyens adéquats pour l'assistance des PME	Problématique de la disponibilité des moyens adéquats pour l'assistance des PME
4	Gestion des prestations de l'ANPME	- Multiplicité des structures d'appui aux PME -Duplication entre certaines attributions de l'ANPME et celles d'autres directions du Ministère de tutelle de l'ANPME -Manque de ressources financières	Gestion non efficace des prestations de l'ANPME	Problématique de la gestion efficace des prestations de l'ANPME

## **II. Choix de la problématique et formulation du sujet**

L'analyse et le regroupement par centre d'intérêt des différents problèmes identifiés nous ont permis de relever des problématiques importantes dont la résolution permettrait à l'ANPME de mieux assurer la synergie des interventions de l'Etat en matière d'encadrement, de promotion des micros, petites et moyennes entreprises et d'accroître les appuis en faveur de ce secteur.

Ces problématiques se résument comme suit :

- Problématique de la gestion optimale des Ressources Humaines
- Problématique de la gestion efficace du système de communication de l'ANPME
- Problématique de la disponibilité des moyens adéquats pour l'assistance des PME
- Problématique de la gestion efficace des prestations de l'ANPME

Les problématiques liées à la disponibilité des moyens adéquats pour l'assistance des PME et à la gestion efficace des prestations de l'ANPME sont largement résolues dans le rapport du plan stratégique 2012-2016 et dans d'autres études antérieurement faites. Quant à la problématique de la gestion optimale des Ressources Humaines, nous n'avons pas des connaissances approfondies dans ce domaine.

Toutefois nous avons orienté notre réflexion vers la problématique de la gestion efficace du système de communication de l'ANPME ce qui nous a permis de mettre en pratique les connaissances acquises au cours de notre formation notamment sur les questions relatives à la communication d'entreprise. Ce choix a été aussi guidé par le souci majeur de faire connaître l'ANPME et l'intérêt effectif du bon fonctionnement de ses activités.

La communication est l'un des éléments les plus importants pour mener à bien les activités de gestion dans toute organisation, sans une bonne communication, il est quasiment impossible d'échanger les faits, les idées et les expériences et

par voie de conséquence impossible de réussir dans une affaire. Tout homme qui vit doit communiquer et l'entreprise étant conduite par des hommes elle doit communiquer pour vivre. C'est par la bonne application de la fonction communication que toute organisation qu'elle soit à vocation sociale ou non est à même d'influencer positivement son environnement. Etant un levier de performance indéniable, la communication est nécessaire car elle est un instrument déterminant de cohérence entre les objectifs stratégiques d'une organisation. Aujourd'hui, la survie d'une entreprise est conditionnée par sa capacité à gérer les flux d'informations à l'interne comme à l'externe. Nous avons donc estimé, au vu de l'observation minutieuse des problématiques ci-dessus, que le renforcement du niveau de communication de l'ANPME serait un facteur indispensable du développement de ses activités et jusqu'à ce jour il n'y pas encore d'étude abordant réellement le système de communication de l'ANPME. C'est ce qui a d'ailleurs motivé le choix de **la Problématique de la gestion efficace du système de communication de l'ANPME** qui regroupe les problèmes spécifiques suivants :

- Mauvaise gestion des flux d'informations internes ;
- Insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population ;
- Insuffisance d'outils de communication internes ;
- Non fonctionnement du site internet de l'ANPME.

Les questions que nous sommes en droit de nous poser face à nos observations sont les suivantes :

- Que faire pour une bonne gestion des flux d'informations internes à l'ANPME ?
- Comment multiplier les actions de communication de l'ANPME en direction du public ?

- Quels sont les outils nécessaires pour la communication interne de l'ANPME ?
- Que faire pour maintenir continuellement les actualités de l'ANPME via son site internet ?

C'est donc dans l'optique de la résolution de ces questions que nous avons formulé comme thème :

**La communication de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises : analyses et perspectives.**

## **Paragraphe 2 : Spécification et détermination de la vision globale de résolution de la problématique choisie**

### **I. Spécification de la problématique**

Il est évident qu'aujourd'hui, la mondialisation des échanges plonge les entreprises dans un environnement de plus en plus aléatoire et complexe et, pour affronter ce nouveau défi, l'entreprise doit affirmer une identité et un rôle dans la société. Dans un tel contexte toutes les actions et manifestations visibles de l'entreprise sont potentiellement des outils de sa communication avec le monde extérieur. Chacun de ces outils est plus ou moins efficace selon le type de produit ou service à promouvoir, la nature de la cible visée, le contenu des messages à transmettre et le budget qu'il nécessite.

Il importe donc pour l'ANPME d'insister sur sa communication avec une présence continue, d'avoir une vision globale de sa politique de communication afin d'assurer la cohérence et l'efficacité maximum des différents moyens de communication qu'elle utilisera. Dans cet ordre d'idées qu'il nous semble opportun d'apporter des solutions aux problèmes spécifiques cités ci-dessus et liés à la problématique choisie.

De ces problèmes spécifiques, celui relatif au non fonctionnement du site internet de l'ANPME nous semble être pris en compte par le problème spécifique se rapportant à l'insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population en général. Ainsi nous allons centrer notre étude sur les trois problèmes spécifiques que sont :

- Mauvaise gestion des flux d'informations internes (Problème spécifique N°1)
- Insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population (Problème spécifique N°2)
- Insuffisance d'outils de communication internes (Problème spécifique N°3).

## **II. Détermination de la vision globale de résolution de la problématique**

Il sera question ici de présenter la vision globale pouvant nous permettre d'analyser et d'étudier les problèmes spécifiques identifiés et, par conséquent de résoudre le problème général.

### ***A- Vision globale de résolution du problème général***

Il est important de rappeler ici que le problème général est La Gestion non efficace du système de la communication de l'ANPME. Ainsi, l'identification ou le choix d'une bonne stratégie de communication s'avère donc indispensable. Aujourd'hui, il existe plusieurs types de canaux de communication et une bonne communication doit permettre à une organisation à caractère social :

- de mieux se faire connaître ;
- de faire connaître les services offerts ;
- d'être disponible ;
- de faire changer de comportement.

Etant donné que les problèmes spécifiques constituent les manifestations évidentes du problème général, la résolution de ceux-ci implique donc celle du problème général à savoir, Gestion non efficace du système de la communication de l'ANPME.

### ***B- Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques***

Pour le problème spécifique relatif à la mauvaise gestion des flux d'informations internes, il est à remarquer que la gestion de l'information captée, produite et circulant au sein de l'ANPME doit intéresser tout son personnel comme un élément essentiel à son fonctionnement et pour la valeur immatérielle qu'il renferme. La résolution de ce problème spécifique N°1 fait donc référence à l'identification de nouvelles méthodes d'information, à une culture commune à l'ensemble du personnel de l'ANPME et à une rationalisation des flux d'informations. Ceci permettra de déterminer un axe d'amélioration de gestion des informations internes plus adapté à l'ANPME.

En ce qui concerne le problème spécifique N°2 à savoir l'insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population, il faut préciser que les actions de communication constituent la seule « voix » pour l'ANPME qui permet d'établir le contact et le dialogue avec son environnement. L'insuffisance d'actions communicationnelles peut entraîner la méconnaissance des prestations et même de l'existence de l'ANPME. Il importe donc d'y apporter des solutions qui sont donc basées sur l'identification des moyens de communication permettant à la population de connaître les services de l'ANPME.

Enfin, l'insuffisance d'outils de communication interne éloigne l'ANPME de ses objectifs et ne favorise pas une véritable exploitation de ses services. Ainsi, la résolution du problème spécifique N°3 implique une approche générique basée

sur la détermination des outils de communication internes adaptés au fonctionnement de l'ANPME.

**Tableau N°3** : Synthèse des approches génériques par problème spécifique.

<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Approches génériques retenues</b>
Mauvaise gestion des flux d'informations internes	Une approche basée sur l'amélioration de la gestion des informations internes à l'ANPME
Insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population	Une Approche basée sur l'indentification des moyens de communication de l'ANPME
Insuffisance d'outils de communication interne	Une approche générique basée sur la détermination d'outils de communication interne

### **III. Etapes de résolution de la problématique retenue**

Cette vision globale de résolution de la problématique que nous venons de retenir sera restituée à travers les étapes suivantes :

- 1-La fixation des objectifs de l'étude ;
- 2-L'identification des causes ;
- 3-la formulation des hypothèses ;
- 4-La conception du Tableau de Bord de l'étude ;
- 5-La revue de la littérature ;
- 6-La méthodologie adoptée ;
- 7-La collecte et le traitement des données ;
- 8-L'analyse des données et l'établissement du diagnostic ;
- 9-Les approches de solutions et les conditions de leur mise en œuvre ;
- 10-L'élaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

La problématique de la gestion efficace du système de communication de l'ANPME a fait l'objet de notre réflexion. Dans le premier chapitre que nous venons de terminer, nous avons procédé à l'inventaire des forces et faiblesses identifiées au cours de notre stage, au regroupement des problèmes spécifiques afin de dégager les différentes problématiques ainsi que la spécification de la problématique choisie. Nous allons essayer par la suite de poser les objectifs et les hypothèses de l'étude, faire le point des contributions antérieures relatives aux problèmes en résolution et enfin la méthodologie de la recherche liée à **La communication de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises : analyse et perspectives.**

## **Chapitre 2**

# **CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

### **Section1 : Objectifs, hypothèse et tableau de bord de l'étude**

En tenant compte des problèmes spécifiques à résoudre, nous allons fixer les objectifs à atteindre, poser les hypothèses de travail et élaborer le tableau de bord de l'étude.

#### **Paragraphe1 : Objectifs et hypothèses de l'étude**

##### **I. Objectifs de l'étude**

Il est utile de rappeler le problème général et les problèmes spécifiques auxquels nous voulons trouver des solutions avant de présenter les objectifs et hypothèses de l'étude.

##### ***Problème général :***

- Gestion non efficace du système de communication de l'ANPME

##### ***Problèmes spécifiques :***

- Mauvaise gestion des flux d'informations internes
- Insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population
- Insuffisance d'outils de communication interne

De ces problèmes découlent nos objectifs.

##### ***A- Objectif général***

L'objectif général de notre étude est d'énoncer les conditions d'une gestion efficace du système de communication de l'ANPME.

### ***B- Objectifs spécifiques***

- Expliquer les conditions d'une bonne gestion des flux d'informations internes ;
- Déterminer les moyens adéquats de communication en direction des PME et de la population;
- Suggérer des outils de communication interne.

## **I. Hypothèses de l'étude**

### ***A- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°1***

La mauvaise gestion des flux d'informations internes peut être due à plusieurs causes. Ainsi, nous en avons identifiées trois que nous avons classées par ordre croissant d'importance :

- Inexistence d'une cohésion interne ;
- Méthodes de traitement des informations peu efficaces ;
- Non perception de l'importance de la circulation efficace des informations.

L'inexistence d'une cohésion interne n'explique pas suffisamment la mauvaise gestion des flux d'informations internes car, même si nous avons observé très peu d'harmonie entre les agents de l'ANPME au cours de notre stage, certains messages stratégiques parviennent quand même à être diffusés.

Les méthodes de traitement des informations peu efficaces est une cause plus proche mais n'explique pas réellement la mauvaise gestion des flux d'informations internes puisque nous avons remarqué que l'ANPME dispose

des moyens nécessaire qui peuvent contribuer largement au traitement des informations.

Par contre, dans le cas précis de l'ANPME, La non perception de l'importance de la circulation efficace des informations se rapproche beaucoup plus de la source du problème en ce sens que chaque département de l'ANPME a souvent évolué en tout individualisme en confinant des informations en son sein sans forcément les partager ni recueillir des avis contraires nécessaires à une bonne appréciation. Nous pouvons alors formuler notre hypothèse comme ci-après :

**La mauvaise gestion des flux d'informations internes est due à la non perception de l'importance de la circulation efficace de l'information.**

### ***B- Causes et hypothèses liées au problème spécifique N°2***

En ce qui concerne le problème spécifique N°2 lié à la faible promotion des actions de communication en direction des PME et de la population, nous avons pu discerner trois (3) causes rangées par ordre croissant d'importance :

- Insuffisance du personnel chargé de communication ;
- Inexistence d'un choix des évènements de communication ;
- Sous-estimation du budget alloué à la communication.

L'Insuffisance du personnel chargé de communication pourrait aisément être à la base de la faible promotion des actions de communication seulement que la Cellule de Communication de l'ANPME ne disposant pas de plan de communication ne ressent pas le besoin de plus de ressources humaines chargées de communication.

Pour ce qui est de l'inexistence d'un choix des évènements de communication, elle est un facteur très important à prendre en compte dans la communication d'une entreprise. Cependant cette cause n'est pas la plus importante car nous

avons constaté que des solutions ont été proposées par une étude récente à l'ANPME pour le choix des évènements de promotion.

En revanche, la sous-estimation du budget alloué à la communication justifie parfaitement la faible promotion des actions de communication car, face à ses difficultés financières, l'ANPME ne classe pas la communication dans ses priorités par rapport aux attributions des autres départements et cellules. Nous pouvons alors formuler notre hypothèse comme suit :

**La sous-estimation du budget alloué à la communication justifie l'insuffisance d'actions de communication.**

### ***C- Causes et hypothèse liées au problème spécifique N°3***

Au sujet de l'insuffisance d'outils de communication interne, nous avons dégagé deux causes pouvant l'expliquer. Ces causes supposées sont classées par ordre croissant d'importance. Il s'agit de :

- La méconnaissance de l'importance des outils de communication ;
- La recherche d'autonomie par les services de l'ANPME.

La méconnaissance de l'importance des outils de communication interne est une cause qui paraît plausible mais tel que relaté par le chef de la cellule de communication au cours de notre stage, l'ANPME pratique très souvent la méthode des notes de service et a prévu d'autres outils de communication interne qui n'apparaissent pas forcément utiles compte tenu du mode de fonctionnement des différents services. Il en résulte donc que la recherche d'autonomie par les services de l'ANPME est la cause qui pourrait justifier l'insuffisance d'outils de communication interne. Nous formulons notre hypothèse de la manière suivante :

**L'insuffisance d'outils de communication interne s'explique par la recherche d'autonomie des services de l'ANPME.**

## **Paragraphe 2 : Tableau de bord de l'étude**

Ce tableau est constitué de la problématique choisie ; des problèmes spécifiques retenus ; les causes supposées être à la base des problèmes et des hypothèses de l'étude. Il est un outil récapitulatif des grands centres d'intérêts de la recherche effectuée.

**Tableau N°4 : Tableau de bord de l'étude**

NIVEAU D'ANALYSE		PROBLEMES	OBJECTIFS	CAUSES SUPPOSEES	HYPOTHESES
<i>Niveau général</i>		Gestion non efficace du système de communication de l'ANPME	Enoncer les conditions d'une gestion efficace du système de la communication de l'ANPME	-	-
<b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	1	Mauvaise gestion des flux d'informations internes	Expliquer les conditions d'une bonne gestion des flux d'informations internes	Non perception de l'importance de la circulation de l'information	La mauvaise gestion des flux d'informations internes est due à la non perception de l'importance de la circulation efficace de l'information
	2	Insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population	Déterminer des moyens de communication en direction des PME et de la population	Sous-estimation du budget alloué à la communication	La Sous-estimation du budget alloué à la communication justifie l'insuffisance d'actions communicationnelles
	3	Insuffisance d'outils de communication interne	Suggérer des outils de communication interne adaptés à l'ANPME	La recherche d'autonomie des services de l'ANPME	L'insuffisance d'outils de communication interne s'explique par la recherche d'autonomie des services de l'ANPME

## Section2 : Revue de la littérature et méthodologie de la recherche

### Paragraphe 1 : Revue de la littérature

Il sera question pour nous dans ce paragraphe de faire un aperçu sur les apports des auteurs, des études antérieures sur le problème général et particulièrement sur les problèmes spécifiques ci-dessous :

- Mauvaise gestion des flux d'informations internes ;
- Insuffisance d'actions communicationnelles en direction des PME et de la population ;
- Insuffisance d'outils de communication.

La vision globale de résolution de la problématique retenue par rapport aux différents problèmes spécifiques est :

- o Une approche basée sur l'amélioration de la gestion des informations internes à l'ANPME ;
- o Une approche basée sur l'identification des moyens de communication de l'ANPME ;
- o Une approche générique basée sur l'élaboration d'un plan de communication.

La communication de masse constitue « l'ensemble des moyens et des techniques permettant la diffusion de messages écrits ou audiovisuels auprès d'un public plus ou moins vaste et hétérogène. La communication est aussi le fait pour quelqu'un, une entreprise, d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique » **Petit Larousse (2006)**

**Lendrevie** et **Lindon (1997)** définissent la communication d'une entreprise comme « l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise émet volontairement ou non, en direction de tous les publics »

Selon **Kotler** et **Dubois (2009)**, « La communication est la "voix" de l'entreprise, qui permet d'établir le contact et le dialogue avec les clients. Une entreprise choisit de recourir aux différents outils de communication en fonction de ses objectifs, de ses cibles, de ses moyens et de ses autres contraintes. »

Rappelons que nous sommes dans une structure publique à caractère social où la clientèle représente l'ensemble des bénéficiaires. Il s'avère alors important de faire la démarcation entre la communication commerciale et la communication institutionnelle.

La communication commerciale comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour faire connaître le produit ou le service de l'entreprise. Son point central est la publicité qui vise la gestion optimale du couple produit /marché.

La communication institutionnelle est une forme de communication récente. Le but poursuivi est de bâtir et entretenir une notoriété, d'amener l'entreprise à entretenir le public sur sa responsabilité sociale et d'effectuer une activité de veille en matière législative et réglementaire. Mentionnons aussi la publicité institutionnelle qui met en scène la mission de l'entreprise, sa contribution ou sa responsabilité sociale.

L'entreprise, lorsqu'elle n'est pas considérée comme un système dont l'objectif est de produire, de vendre et de gérer des résultats financiers, est considérée comme une institution humaine et économique. Elle peut communiquer sur ses missions, ses valeurs, sa responsabilité sociale, ses activités, ses objectifs etc. c'est la communication institutionnelle.

## **I. Synthèse de quelques études sur les flux d'informations**

L'approche générique identifiée à ce niveau est basée sur l'amélioration de la gestion des informations internes à l'ANPME. A cet effet, nous exposerons les points de vue des différents auteurs qui ont mené leur réflexion sur la gestion des flux d'informations.

Les flux d'informations sont les circuits qu'empruntent les informations. Ces circuits peuvent être spécifiques en fonction des types d'information, ou véhiculer plusieurs types d'information. Ils peuvent être ou non parcourus par plusieurs supports. On peut percevoir quatre grandes catégories de flux d'informations : descendants, ascendants, latéraux et obliques.

- ◆ Descendants : Certainement majoritaire, ils constituent généralement des ordres, parfois des explications. C'est l'information « du haut vers le bas ».
- ◆ Ascendants : Il s'agit des informations que « la base », directement ou non adresse à la hiérarchie. Il n'est pas extrêmement courant que de tels flux soient formalisés au sein des organisations. Les informations de contrôle, de plus en plus prégnantes, suivent également des flux ascendants.
- ◆ Latéraux : Ces flux correspondent aux ensembles formalisés d'informations qui s'échangent entre structures non hiérarchiques (entre services, entre personnes de même statut ou non dépendantes) hiérarchiquement, etc.
- ◆ Obliques : Les mouvements d'information concernés sont peu mentionnés dans les analyses classiques, les flux formalisés étant censés suivre le découpage proposé par l'organigramme. Cependant, avec l'apparition de plus en plus courante de fonctionnements matriciels, les échanges d'informations traversant à la fois les frontières hiérarchiques

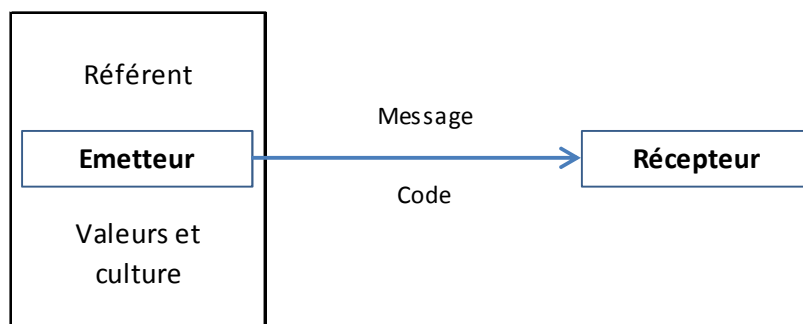
et celles des services se multiplient. Bien entendu, ce type d'échanges est à la fois plus complexe et plus difficile à contrôler et à gérer de manière performante.

Ces flux peuvent, après analyse, être visualisés sur un plan ou être modélisés. Cette modélisation permet par exemple de visualiser les parcours, mais aussi les relais, les étranglements, les lieux de diffusion, etc.

L'information se distingue de la communication dans la mesure où elle porte principalement sur les relations entre les individus et les faits. L'information s'intéresse aux qualités intrinsèques et quantitatives des messages et aux effets qu'elles peuvent produire sur le récepteur, indépendamment de leur signification. Elle porte sur un contenu opérationnel et est elle-même opérationnelle dans la mesure où elle réduit l'incertitude. Les messages sont délivrés par l'entreprise ou son représentant symbolique, le dirigeant, le chef de service, le cadre ou tout salarié au destinataire du message. L'information répond à cinq critères :

- Elle n'attend pas nécessairement de réponse ou d'effet de feedback ;
- Elle s'attache plus aux objectifs de l'émetteur qu'à ceux du récepteur ;
- Elle ne prend pas en compte le référent (contexte, situation) du récepteur ;
- -Elle ne prend pas en compte la culture et les valeurs du récepteur ;
- -Elle porte sur des faits.

Ce mode de fonctionnement peut être résumé dans le schéma suivant



### **Schéma N°1 : Schéma d'information**

*Source : Fanelly NGUYEN-THANH, Communication : une stratégie au service de l'entreprise, page 25*

Conformément au schéma N°1, l'émetteur envoie le message (objet de l'information), le récepteur le reçoit sous forme d'un code (ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes) envoyé selon les valeurs et culture de l'émetteur (*champ de référence de l'émetteur*).

En organisation, les informations que l'on désire ou qu'il est nécessaire de transmettre sont quelque fois d'ordre contextuel. Les types d'information que nous avons relevée sont :

- liées au travail et aux procédés : ce sont les informations les plus courantes sans doute ; elles ont trait à l'organisation du travail, aux changements qui s'y opèrent, à la nature des tâches et à leur partage, aux difficultés à résoudre, etc. ;
- liées aux règlements : au-delà du travail proprement dit, il s'agit des informations qui organisent en quelque sorte la vie en commun dans cette collectivité particulière qu'est l'organisation ;
- liées au contexte : ces informations sont plus ou moins présentes selon les organisations. C'est l'ensemble des informations qui permettent au récepteur de comprendre dans quel environnement il se situe. Ceci vise

l'intégration du personnel au sein de la logique globale que porte l'entreprise.

Par ailleurs, la communication interne se définit comme l'ensemble des échanges d'informations entre agents à l'intérieur d'une organisation, soit de manière plus limitative, comme recouvrant les actions formelles de communication pilotées par les services compétents à destination des publics internes. Cette dernière définition caractérise la communication interne de manière plus « institutionnelle » visant à renforcer un sentiment d'appartenance et à permettre de se situer par rapport à des objectifs généraux et des missions. La communication interne au sein des administrations reste encore caractérisée par une information de type descendant et peu fluide, pour des raisons de fonctionnement, de culture administrative et de comportements managériaux encore très marqués par la rétention d'information. Dès lors, les différentes formes de communication interne destinées à développer l'information sur l'environnement professionnel du personnel sont diversement mises en œuvre au sein des services de l'Etat.

Selon **Rita-Maria Züger (2005)**, l'entreprise est un système dynamique ancré dans un environnement dynamique, ce qui exige d'elle une grande faculté d'adaptation où la possession et le transfert d'informations jouent un rôle décisif. La gestion d'information est comme un cycle dont l'une des principales missions est l'interconnexion optimale des flux d'informations autour et au sein de l'entreprise, cela implique l'exécution des tâches suivante : Déterminer le besoin d'information, rechercher, trier, préparer, sauvegarder et transmettre les informations. Une gestion optimale des informations a pour objectif de mettre à la disposition des collaborateurs les informations dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions, sous la forme, à l'endroit et au moment souhaités.

Ces informations doivent être : correctes, utiles, collectées, sauvegardées et transmises de manière rationnelle, opportunes (arriver ni trop tôt, ni trop tard), ciblées (remises au bon destinataire), compréhensives et complètes.

## **II. Synthèse des Contributions antérieures au problème de l'insuffisance d'actions communicationnelles**

Conformément à la thématique retenue liée à ce problème, il sera question ici de développer des notions d'une Approche basée sur l'identification des moyens de communication de l'ANPME lui permettant de se faire connaître.

La plupart des contributions antérieures à l'insuffisance d'actions communicationnelles sont axées sur les principes d'une entreprise à caractère commercial. L'ANPME étant une structure à caractère sociale, il s'agira pour nous d'étendre l'application des principes du marketing commercial aux causes et aux idées du marketing social. Le marketing social se distingue du marketing commercial en ce qu'il ne vise pas la conclusion d'une opération commerciale qui n'a lieu qu'une seule fois, mais la création de rapports durables avec les différents groupes cibles. Ainsi les actions communicationnelles de l'ANPME se reposent sur une combinaison intelligente de plusieurs outils de communication à savoir : les relations publiques, la publicité, les médias, mobilisation communautaire et autres.

Selon **Michel Amiel, Francis Bonnet et Joseph Jacobs (1998)**, "les relations publiques sont les actions déployées par une organisation en vue de créer et d'entretenir une image positive à son égard, dans les différents secteurs de l'opinion publique". Elles regroupent l'ensemble des techniques et actions permettant de gérer la réputation d'une structure ou d'une marque auprès de ses différents publics. Parmi les outils de cette forme d'action communication on peut distinguer :

- Les relations de presse : Elles constituent le relais principal vers le grand public (Communiqué de presse, conférence de presse...)
- Les visites d'entreprise : Journées portes ouvertes, les visites spécifiques adaptées selon les publics, visites d'officiels permettant de découvrir concrètement l'entreprise et de connaître davantage les services que l'entreprise offre.
- Les dépliants de présentation de l'entreprise : Ces petites plaquettes de présentation adroitement ventilées permettent de faire connaître l'entreprise.
- Le parrainage : Soutenir financièrement ou investir l'organisation d'évènements culturels, sportifs ou caritatifs est un bon moyen de positionner l'entreprise auprès de ses publics et notamment du grand public.
- L'évènementiel : La mise en place d'un évènement culturel dans le cadre de l'entreprise est l'occasion d'amener les publics de l'entreprise vers l'entreprise.
- Les réseaux sociaux : Très développés de nos jours, c'est un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur l'idéologie et la technologie du Web et permettent la création et l'échange du contenu généré par les utilisateurs. Les réseaux sociaux utilisent l'intelligence collective dans un esprit de collaboration en ligne.

D'après **KOTLER et DUBOIS (2009)**, "la publicité est toute forme de communication non personnalisée utilisant un support payant, mise en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel. La publicité permet de toucher une audience dispersée géographiquement". Elle utilise comme outils la presse, la télévision, la radio, l'affichage, l'internet et le cinéma. La première

phase dans l'élaboration d'une campagne publicitaire consiste à en déterminer les objectifs. Ainsi les décisions publicitaires s'articulent autour de six phases : la fixation des objectifs, la communication du budget, l'élaboration du message, le choix des médias, la programmation de la campagne et la mesure de son efficacité. Offrant des occasions pour présenter l'entreprise et ses services de façon attrayante, la publicité est un mode de communication très public et ceci confère une sorte de légitimité aux produits ou services et suppose que l'offre soit standard. C'est également un moyen qui permet aux entreprises de répéter un message plusieurs fois et aux publics cibles de recevoir et de comparer les messages de différents concurrents. A cause de son caractère impersonnel, la publicité n'est pas aussi pressante qu'un représentant, le public ne se sent pas obligé d'y prêter attention.

Selon un article de **Carine courtes Lapeyrat (Mai 2010)** ces différentes actions de communication doivent avoir le même objectif : doter l'entreprise d'une image reconnaissable par ses différentes cibles, d'une identité, d'un positionnement. Ainsi les actions de communication doivent reposer sur un même axe, qui doit avoir une durée suffisamment longue dans le temps pour être mémorisé par les cibles visées, doivent être adaptées au message que l'entreprise veut délivrer et doivent intégrer les composantes stratégiques et culturelles de l'ensemble de ses publics.

Établir une stratégie de communication est donc une nécessité pour les entreprises, en vue de s'adresser de manière cohérente à l'ensemble de leurs cibles. Cette stratégie devra développer des messages homogènes qui permettront, par la suite, de définir une identité d'entreprise, de doter l'entreprise d'une image, de s'allouer les services des meilleurs collaborateurs.

Quelles que soient les formes de communications choisies par l'entreprise, elles doivent s'inscrire, pour être efficace, dans une communication globale de l'entreprise. C'est pourquoi l'entreprise doit établir une stratégie de

communication, qui lui permettra de respecter la cohérence entre ses différents messages. Cette stratégie a pour objet de déterminer les plans d'action que l'entreprise devra mettre en œuvre pour s'assurer un avantage sur une longue période. C'est donc un ensemble de réflexions, de choix et de décisions visant à définir :

- les objectifs d'un investissement en communication ;
- le budget permettant cet investissement ;
- les canaux devant drainer les messages communicants selon les cibles à toucher ;
- la répartition dans le temps de l'effort de communication par message et par canal.

Dans la plupart des cas, les entreprises définissent une stratégie de communication globale, portant sur l'image qu'elles souhaitent véhiculer, pour ensuite en décliner plusieurs stratégies de communication. Pour élaborer sa stratégie de communication, l'entreprise devra respecter 3 grandes étapes :

- La phase d'analyse qui est une étape qui consiste à collecter le maximum d'informations sur l'entreprise, ses forces et ses faiblesses, la nature et l'étendue de son environnement, la perception de son image en interne et en externe, l'importance de sa notoriété.
- La phase de réflexion qui consiste à établir un diagnostic de la situation (bilan de la phase d'analyse) et à proposer des solutions en partant du constat effectué. Il s'agit donc de mettre en évidence le problème à résoudre ou le manque le plus gênant dans la connaissance de l'entreprise et de l'offre qu'elle propose.
- La phase d'action qui consiste à déterminer la promesse (l'axe de communication, le choix du message) que l'on veut faire aux cibles identifiées et les étapes de la mise en œuvre de la stratégie de communication.

Enfin, l'entreprise devra déterminer les moyens d'action et établir un plan d'action. Le choix des moyens est une opération délicate pour les stratèges en communication, car ils doivent être complémentaires les uns des autres et toucher de manière précise les cibles visées. Le choix des moyens de communication doit dépendre des objectifs de la communication, de la cible visée, du budget disponible.

### **III. Synthèse des Contributions antérieures au problème de l'insuffisance d'outils de communication interne**

L'approche générique identifiée à ce niveau est basée sur les méthodes d'élaboration d'un plan de communication. A ce sujet nous exposerons les points de vue des différents auteurs qui ont mené des réflexions sur les outils de communication interne.

D'après **Madeleine Doussy (2005)** la communication interne a pour cible l'ensemble des membres de l'organisation quelle que soit leur identité professionnelle (fonction, statut, métier...). Elle a plusieurs rôles : mobiliser les membres, les fédérer pour les faire adhérer aux objectifs de l'organisation, leur faire véhiculer, à l'externe une bonne image de l'entreprise. Ses outils sont diversifiés et visent :

- à « communiquer », c'est-à-dire à informer : journaux interne, affiches, vidéo ... ;
- à « communiquer avec », c'est-à-dire à faciliter les échanges : boîtes d'idées, réunion conviviales, intranet, réunion d'expression.

Pour **Fanelly Nguyen-Thanh (1991)**, les outils de communication interne sont ce par quoi les messages vont être véhiculés vers la cible qui est représentée ici

par l'ensemble du personnel. Le choix des outils est déterminé par les objectifs, les messages et les cibles. Il ne s'agit pas d'utiliser pour un même message le même outil de communication, quelle que soit la cible. L'outil doit en priorité être adapté à la cible et choisi en fonction de critères d'efficacité. Plus l'outil de communication se rapproche de la relation interpersonnelle, plus il est efficace. Trouver les outils les plus efficaces résulte d'un compromis entre la culture d'entreprise et la communication interpersonnelle. La recherche des outils de communication interne susceptibles de répondre aux objectifs fixés doit se faire de la façon la plus créative possible. Les outils de communication interne peuvent être classés en quatre grandes catégories : les outils oraux, visuels, écrits et technologiques.

**Tableau n°5** : Catégories d'outils de communication

Outils oraux	Outils visuels	Outils écrits	Outils technologiques
Réunions	Films	Note de service	Messagerie
Radio	Vidéos	Rapports	Minitel
Discours	Diapos	Revue	Réseaux
Téléphone	Affiches	Journal d'entreprise	
Exposés		Livret d'accueil	
Conférences		Lettres	
Animations		Argumentaire	
Séminaire		L'annuaire de	
Formation		l'entreprise	
Circuits informels		Revue de presse	

**Source** : Communication : une stratégie au service de l'entreprise, page 100, FANELLY NGUYEN-TANHD, Edition Economica 1991.

A ces outils s'ajoutent les outils culturels de communication interne. L'expression culturelle témoigne du souci de l'entreprise de s'actualiser, et de sa volonté d'innover et d'opérer un changement. La communication culturelle

est certainement l'approche la plus originale qui rend compte simultanément des valeurs historiques, économiques, sociales de l'entreprise intégrant et offrant dans son aboutissement l'harmonisation de ces dimensions. Les outils culturels s'appuient sur les outils classiques de la communication interne. Ils en diffèrent totalement par le traitement. La célébration ou la commémoration d'un événement se rattachant à l'histoire et à la vie de l'entreprise et les actions de prestige sont deux des principaux outils de communication culturelle.

- Célébration, commémoration d'un événement se rattachant à l'histoire de la vie de l'entreprise : A l'occasion de la célébration ou de la commémoration d'un événement important, il s'agit de créer spécialement un spectacle transcendant son caractère "important".
- Les actions de prestige : L'entreprise peut se souhaiter réaliser des actions de prestige destinées aux acteurs internes. Aujourd'hui, nombre d'entreprises organisent des conventions annuelles pour lesquelles le support est une manifestation artistique.

## **Paragraphe2 : Méthodologie adoptée**

Notre méthodologie sera axée sur deux dimensions :

- la dimension empirique ;
- l'approche théorique.

### **I. Dimension empirique choisie**

Dans cette partie de notre étude, nous mettrons en exergue la méthode de l'enquête envisagée à travers les outils de mobilisation, de dépouillement et de présentation des données. Ainsi nous allons :

- ✓ fixer l'objectif de l'enquête ;
- ✓ identifier la population mère ;
- ✓ repérer les données à mobiliser ;
- ✓ présenter les conditions de réalisation de l'enquête.

### ***A- Objectif de l'enquête***

La réalisation de nos enquêtes a pour objectif de vérifier l'hypothèse de l'étude précédemment formulée. Ainsi nous allons voir si :

- ✓ La non perception de l'importance de la circulation de l'information justifie réellement la mauvaise gestion des flux d'informations internes;
- ✓ L'insuffisance d'actions communicationnelles en direction de la population est due à la sous-estimation du budget alloué à la communication ;
- ✓ La recherche de l'autonomie des services de l'ANPME explique l'insuffisance d'outils de communication interne.

### ***B- Identification de la population mère***

L'ANPME est une structure créée pour contribuer au développement des PME et jeunes promoteurs du Bénin. Ainsi, on remarque une dispersion de ces PME et promoteurs accompagnés par l'ANPME dans presque toutes les villes du Bénin. Dans l'impossibilité de parcourir tout le territoire national, du fait du manque de moyens financiers et de temps imparti pour la réalisation de notre travail, le répertoire des jeunes promoteurs et PME accompagnés par l'ANPME

(931 PME et jeunes promoteurs) et le personnel de l'ANPME ont été choisis pour servir de cadre de réalisation de nos enquêtes.

### ***C- De l'échantillonnage aux outils de présentation des données***

#### **1. Echantillonnage**

La vérification de notre hypothèse nous conduit à réaliser deux enquêtes, une enquête qualitative et une enquête quantitative qui seront orientées vers un échantillon de la population ciblé dont une bonne partie est choisie au hasard dans le répertoire des PME et jeunes promoteurs accompagnés par l'ANPME (931 PME et jeunes promoteurs). Cet échantillon est constitué d'un effectif de 100 individus répartis comme suit :

- 93 individus constitués de jeunes promoteurs et de chefs d'entreprises accompagnés par l'ANPME ;
- 7 membres du personnel de l'ANPME.

#### **2. Centre d'intérêt du questionnaire**

Les données recueillies lors de l'enquête nous permettent :

- ❖ de mieux connaître les causes qui expliquent la mauvaise gestion des flux d'informations internes;
- ❖ d'appréhender les raisons qui expliquent l'insuffisance d'actions communicationnelles en direction de la population ;
- ❖ d'identifier les outils de communication interne adaptés à l'ANPME.

#### **3. Conception du questionnaire**

Pour élaborer notre questionnaire, nous avons adopté l'anonymat et privilégié les questions liées aux différents problèmes spécifiques.

#### **4. Technique de dépouillement des données**

Le dépouillement des différentes données recueillies a été fait de façon manuelle.

## **5. Outil de présentation des données**

Les résultats de nos enquêtes seront présentés par la méthode de tris à plat pour les données quantitatives. En ce qui concerne les données qualitatives, une analyse se fera pour la vérification des hypothèses formulées.

### **II. Approche théorique retenue**

L'approche théorique nous permettra de déterminer les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques à travers l'utilisation des outils de vérification des hypothèses formulées.

#### ***A- Choix théorique lié au problème de la mauvaise gestion des flux d'informations internes***

##### **1. Présentation de la théorie retenue**

A l'ère actuelle de développement sans cesse croissant des technologies de l'information et de la communication, la réussite d'une entreprise dépend surtout de son aptitude à informer et à motiver son personnel. Diverses approches ont été développées et concerne la gestion de l'information mais nous retiendrons l'approche de Rita-Maria Züger (2005) qui présente la gestion de l'information comme un cycle afin d'en montrer l'une des principales missions « l'interconnexion optimale des flux d'information autour et au sein de l'entreprise, ce qui implique qu'une gestion optimale de l'information a pour objectif de mettre à la disposition des collaborateurs les informations dont ils ont

besoin pour remplir leurs fonctions, sous la forme, à l'endroit et au moment souhaités ».

## **2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de mauvaise gestion des flux d'informations internes**

Les questions importantes liées à ce problème sont les questions n°7 du questionnaire adressé aux usagers de l'ANPME et n°1 du guide d'entretien avec le personnel. En ce qui concerne les données issues du guide d'entretien, nous retiendrons comme causes réelles les réponses données par le plus grand nombre des enquêtés. Quant au questionnaire, seules les données qui auront réuni le poids le plus élevé seront retenues.

### ***B- Choix théorique lié au problème de l'insuffisance d'actions communicationnelles en direction de la population***

#### **1. Présentation de la théorie retenue**

La communication est l'un des moyens d'action important. Il est nécessaire pour une organisation dont l'intérêt passe par celui de ses bénéficiaires d'opter pour l'action communicationnelle. L'approche théorique que nous retiendrons pour l'analyse du problème spécifique n°2 est celle de Michel Amiel, Francis Bonnet et Joseph Jacobs qui suggère les relations publiques, la publicité, le parrainage et les mobilisations communautaires.

#### **2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'insuffisance d'actions communicationnelles en direction de la population**

Les causes réelles se trouvant à la base de ce problème seront identifiées par la question n°6 du questionnaire libellée de la manière suivante :

**Q6:** A quoi est due selon vous l'insuffisance d'actions de communication de l'ANPME envers le public ?

- a) Insuffisance du personnel chargé de communication
- b) Inexistence d'un choix des évènements de communication
- c) Sous-estimation du budget alloué à la communication
- d) Autres à

préciser.....

Si nous supposons que le poids total des trois items est égal à 100%, le poids moyen sera alors de 33% par item. Ainsi, le choix de l'item se fera par rapport à l'item qui aura un poids supérieur au poids moyen c'est-à-dire 33%. Au cas où aucun item n'aura atteint ce poids, c'est l'item qui aura le poids le plus élevé qui sera retenu.

### ***C- Choix théorique lié au problème de l'insuffisance d'outils de communication interne***

#### **1. Présentation de la théorie retenue**

Il est indéniable aujourd'hui pour toute entreprise, quel que soit son caractère, de se doter d'outils de communication interne afin de mettre en cohérence ses messages et actions internes. A cet effet, nous retiendrons la théorie de Fanelly Nguyen-Thanh (1991) qui suggère la mise en place des outils oraux, visuels, écrits, technologiques et culturels de communication interne.

#### **2. Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée au problème de l'absence d'un plan de communication**

Les réponses à la question n° 3 du guide d'entretien avec le personnel de l'ANPME permettront de vérifier l'hypothèse liée à ce problème. Les causes à retenir seront celles relatives aux réponses obtenues de la majorité des enquêtés.

# **Chapitre 3**

## **DE LA REALISATION DES ENQUETES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS**

### **Section 1 : De la réalisation des enquêtes à l'analyse des résultats obtenus**

Dans cette section nous allons procéder à la préparation et à la réalisation des enquêtes puis à l'analyse des résultats obtenus.

#### **Paragraphe 1 : De la préparation des enquêtes aux difficultés rencontrées**

##### **I. Préparation et réalisation des enquêtes**

###### ***A- Préparation des enquêtes***

Pour compléter l'exercice effectué au niveau de la dimension empirique, notre enquête s'est basée sur une mobilisation des données à travers un échantillon à caractère quantitatif et qualitatif qu'il est nécessaire de rappeler. Nous avons retenu :

- 93 individus constitués des jeunes promoteurs et des chefs d'entreprise accompagnés par l'ANPME ;
- 7 membres du personnel de l'ANPME.

###### ***B- Réalisation des enquêtes***

L'obtention des données complètes dans une recherche nécessite l'utilisation d'outils fiables pour recueillir les informations nécessaires. A cet effet, notre enquête a eu pour support un questionnaire et un guide d'entretien à l'endroit des membres de l'Administration de l'ANPME, quelques chefs d'entreprises et jeunes promoteurs accompagnés par l'ANPME.

Ces enquêtes ont eu lieu à Cotonou du 18 février au 29 mars 2013 et ceci en deux étapes : une enquête interne et une enquête externe.

A l'interne, l'enquête a été effectuée au moyen du guide d'entretien.

A l'externe l'enquête a été effectuée au moyen des questionnaires et nous avons surtout ciblé quelques chefs d'entreprise et jeunes promoteurs dans la ville de Cotonou.

## **II. Difficultés rencontrées et limites des données**

### ***A- Difficultés rencontrées***

Lors de la réalisation de nos enquêtes, les difficultés rencontrées sont de plusieurs ordres.

En ce qui concerne l'enquête auprès du personnel, les enquêtés étaient intéressés par le thème et manifestaient leur désir de répondre à nos préoccupations. Cependant ils n'étaient pas souvent disponibles.

Quant à l'enquête auprès des chefs d'entreprise et jeunes promoteurs accompagnés par l'ANPME il a été question de l'indisponibilité de certains enquêtés à remplir le questionnaire au premier contact. Ils nous proposaient de leur laisser les questionnaires pour qu'ils les remplissent au moment opportun. Certains questionnaires ont été repris sans être remplis, d'autres enquêtés estiment que sans contrepartie le questionnaire ne sera pas rempli. De plus, nous avons été obligés d'appeler certains enquêtés au téléphone pour avoir leur avis par rapport au questionnaire car ils n'étaient pas disponibles pour nous recevoir.

Enfin, nous avons recueilli 88 questionnaires exploitables parce que nous n'avons pas pu joindre certains enquêtés dans les meilleurs délais et aussi parce que d'autres questionnaires sont mal remplis.

### **B- Limites des données**

Les difficultés énumérées plus haut ont eu des répercussions sur la fiabilité des informations collectées. En dehors des limites relatives aux informations collectées, il faut prendre en compte les limites relatives à l'insuffisance de notre expérience pratique dans la conduite d'une enquête et la collecte des données lors d'une enquête. Toutefois, ces limites et difficultés ne sont pas de nature à entraver l'objectivité des réponses recueillies.

## **Paragraphe 2 : Présentation et analyse des résultats d'enquêtes**

L'analyse des résultats est faite par rapport aux 88 questionnaires recueillis et aux données issues du guide d'entretien.

### **I. Présentation et analyse des données relatives à la généralité sur l'ANPME**

**Question 1:** Comment avez-vous connu l'ANPME ?

Les résultats d'enquête sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau N°6 :** Réponses à la question1

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Fréquences</b>
Bouche à oreille	82	93 ,18%
Presse	00	00%
Télévision	00	00%
Radio	00	00%
Autres	6	6,82%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

L'analyse de ce tableau révèle que presque la totalité des enquêtés ont connu l'ANPME par « bouche à oreille » soit un pourcentage de quatre-vingt-treize virgule dix-huit pour cent (93,18%). Si nous nous limitons à notre échantillon, ces informations montrent que la plupart de ces usagers ont contacté l'ANPME par personnes interposées.

**Question 2 :** Fréquentez-vous toujours l'ANPME ?

**Tableau N°7 :** Réponses à la question2

Avis	Effectif	Fréquences
Oui	85	96,59%
Non	3	3,41%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

96,59% des enquêtés fréquentent toujours l'ANPME alors, si nous nous limitons à notre échantillon, ces informations montrent que la plupart des enquêtés fréquentent l'ANPME.

Nous avons cherché à savoir si ces enquêtés reçoivent régulièrement des informations de l'ANPME. Les résultats se présentent comme suit :

**Question 3 :** L'ANPME vous fait-elle parvenir régulièrement des informations ?

Les réponses à cette question montrent des informations contraires à celles du tableau n°7. L'analyse de ces informations nous amène à affirmer que les enquêtés ne reçoivent pas régulièrement des informations de l'ANPME.

**Question 4 :** Par quels moyens l'ANPME vous transmet-elle les informations ?

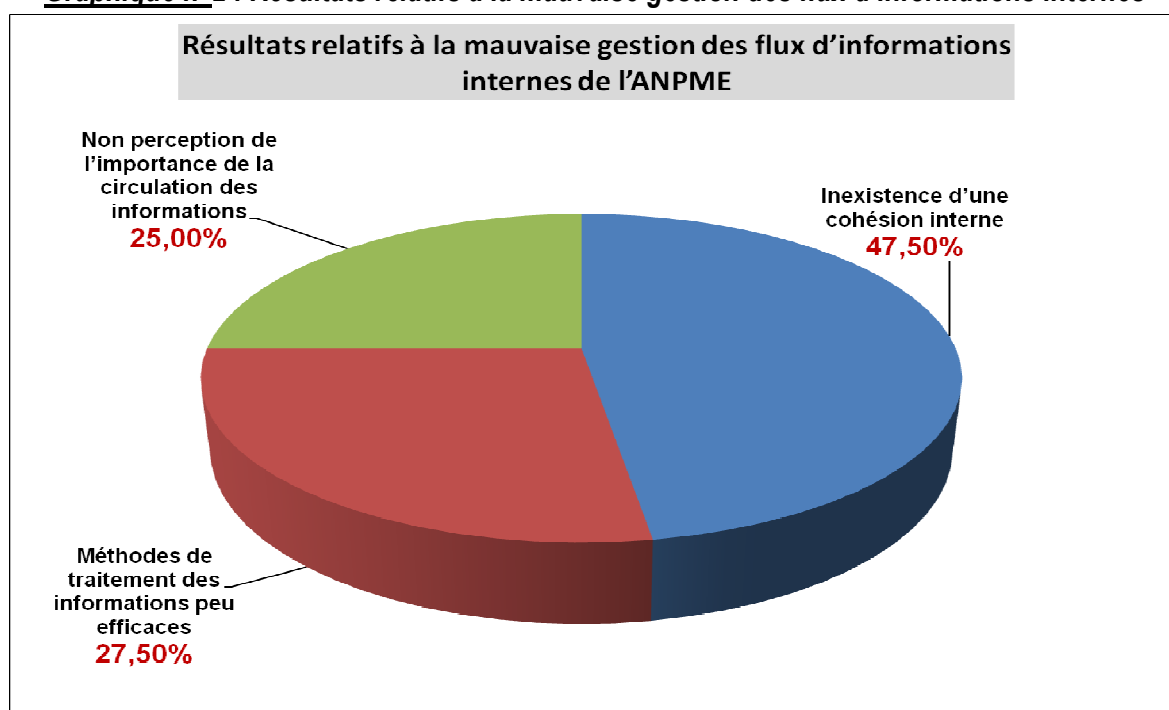
Sur les 88 enquêtés, seuls 6 ont répondu à cette question et ont choisi la réponse « e) e-mail » soit un pourcentage de 6,81%. Nous pouvons conclure qu'une minorité des usagers arrivent à recevoir les informations de l'ANPME et ceci par e-mail.

## II. Présentation et analyse des résultats relatifs à la mauvaise gestion des flux d'informations internes de l'ANPME

- **Présentation et analyse des informations issues du questionnaire**

Pour ce problème, 8 enquêtés ont affirmé une bonne gestion des flux d'informations internes. Les avis des 80 enquêtés restants sont classés dans le tableau n° 8 (voir annexes page d). L'analyse de ce tableau nous amène au diagramme suivant :

**Graphique n°2 : Résultats relatifs à la mauvaise gestion des flux d'informations internes**



Les résultats présentés montrent que 25% des personnes enquêtées ont choisi «La non perception de l'importance de la circulation des informations » 27,5% ont opté pour «Les méthodes de traitement des informations peu efficaces», et 47,5% pour «Inexistence d'une cohésion interne». Le diagramme montre que «l'Inexistence d'une cohésion interne » est l'élément le plus important qui explique la mauvaise gestion des flux d'informations de l'ANPME.

- **Présentation et analyse des informations issues du guide d'entretien**

Les réponses à la question n°1 du guide d'entretien (Quelles sont vos appréciations de la gestion des informations internes de l'ANPME ?), se présentent de la manière suivante : « Chaque service gère les informations le concernant et s'occupe uniquement des tâches qui lui sont assignées, absence de synergie entre les services de l'ANPME, incapacité de certains membres du personnel à recevoir certains visiteurs car n'étant pas informé du type de service dont ils ont besoin ».

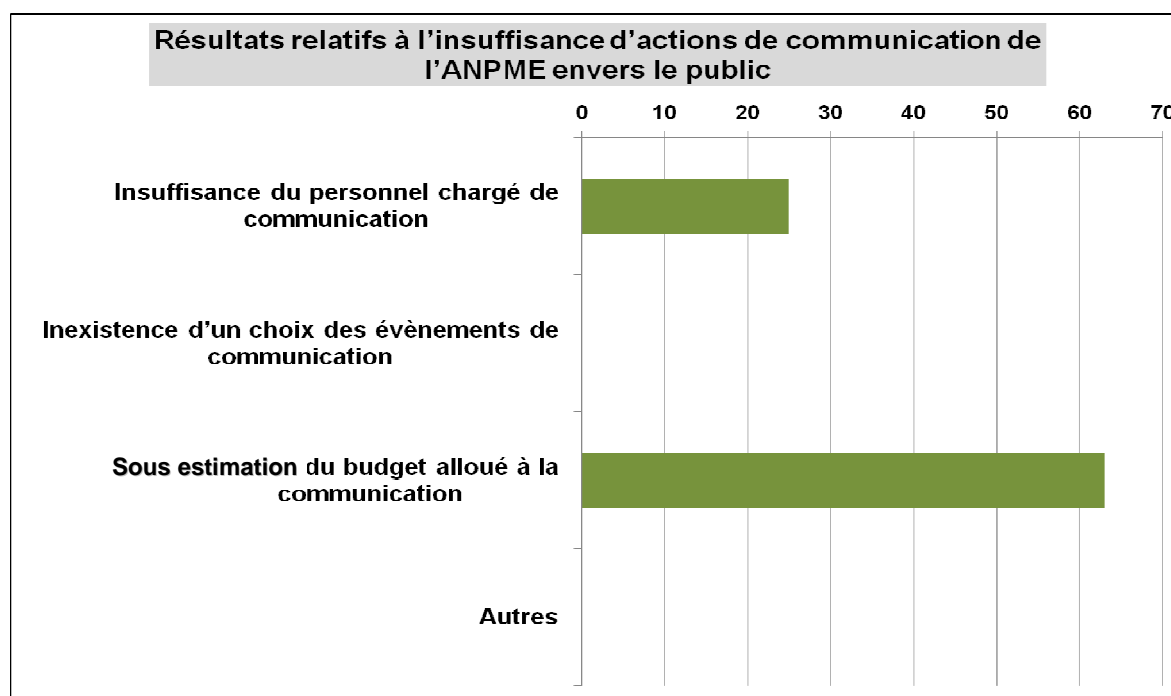
Comme solution à ce problème spécifique, les enquêtés suggèrent un sens du partage des informations, une formation du personnel sur les relations interpersonnelles, une meilleure collaboration entre les services de l'ANPME. La majorité des enquêtés ont souligné qu'il faudrait une collaboration plus améliorée du personnel.

### **III. Présentation et analyse des résultats relatifs à l'insuffisance d'actions de communication de l'ANPME envers le public**

#### **- Présentation et analyse des informations reçues du questionnaire**

La question n°6 du questionnaire nous a permis d'avoir les réponses consignées dans le tableau n° 9 (*voir annexes page d*). Ces résultats sont représentés par le graphique ci-après :

**Graphique n°3 : Résultats relatifs à l'insuffisance d'actions de communication de l'ANPME envers le public**



D'après l'analyse du tableau et du diagramme, nous avons constaté que la cause la plus plausible et choisie par 71,59% des enquêtés est « la sous-estimation du budget alloué à la communication ». Par contre «Insuffisance du personnel chargé de communication» est une raison qui a retenu l'attention de 28,41% des enquêtés.

- **Présentation et analyse des informations issues du guide d'entretien**

A la question n°2 du guide d'entretien « Selon vous, qu'est-ce qui justifie l'insuffisance d'actions de communication de l'ANPME envers le public ? » les avis ont été variés. Selon plusieurs enquêtés l'Insuffisance du personnel chargé de communication et la sous-estimation du budget alloué à la communication sont à la base de l'insuffisance d'actions communicationnelles de l'ANPME. Pour d'autres le fait que le poste du chef cellule de communication est resté vacant pendant plusieurs mois et la sous-estimation du budget de la communication expliquent l'insuffisance d'actions de communication.

#### **IV. Présentation et analyse des données relatives à l'insuffisance d'outils de communication interne**

Des entretiens ont été menés avec quelques cadres de l'ANPME afin de mieux étayer ce problème spécifique identifié. Ainsi, à la question n° 3 du guide d'entretien (Qu'est-ce qui justifie selon vous l'insuffisance d'outils de communication interne à l'ANPME ?), la synthèse des réponses obtenues se présente comme suit :

Pour la majorité des répondants, ce qui justifie l'insuffisance d'outils de communication interne est le fait que chaque département de l'ANPME est autonome et la communication entre ces départements est souvent confiée au secrétariat, les différents départements et services de l'ANPME s'adaptent très bien aux méthodes de communication interne actuelles. D'autres ajoutent que, selon la taille des services de l'ANPME, il ne n'est pas opportun de développer plusieurs outils de communication interne.

Nous déduisons alors de ces résultats que l'insuffisance d'outils de communication interne est due à la recherche d'autonomie des services de l'ANPME.

### **Section 2 : De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre**

A partir de l'analyse des résultats de l'enquête, nous procédons ici à la vérification des hypothèses, à la synthèse du diagnostic aux problèmes identifiés et nous proposons des approches de solutions suivies de leurs conditions de mise en œuvre.

#### **Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses**

##### **I. Degré de vérification des hypothèses**

### **A- Hypothèse spécifique n° 1**

Pour la résolution du problème spécifique n° 1, nous avons fixé comme seuil de décision, toute cause ayant le poids le plus élevé.

D'après l'analyse des données, il ressort que 25% des enquêtées ont choisi «La non perception de l'importance de la circulation des informations » 27,5% estiment que ce problème est dû aux «méthodes de traitement des informations peu efficaces» et 47,5% ont affirmé que « la mauvaise gestion des flux d'informations interne est due à l'inexistence d'une cohésion interne» De plus, les résultats avec le guide d'entretien montrent que tous les enquêtés ont insisté sur la relation entre les membres du personnel de l'ANPME.

*Au vu des résultats ci-dessus, on peut conclure alors que l'hypothèse selon laquelle la mauvaise gestion des flux d'informations internes est due à la non perception de l'importance de la circulation de l'information n'est pas vérifiée.*

### **B- Hypothèse spécifique n° 2**

En ce qui concerne cette hypothèse, il a été retenu que la cause la plus significative et dont les avis recueillis excèdent 33% sera prise en compte. L'analyse des données de l'enquête a permis de recueillir ce qui suit :

- 71,59% pour Sous-estimation du budget alloué à la communication
- 28,41% pour Insuffisance du personnel chargé de communication
- 00% pour Inexistence d'un choix des événements de communication

Au cours des entretiens, plusieurs enquêtés ont notifié l'insuffisance du personnel chargé de communication et la sous-estimation du budget alloué à la communication.

*On déduit des résultats ci-dessus que l'hypothèse selon laquelle la sous-estimation du budget alloué à la communication justifie l'insuffisance d'actions communicationnelles est vérifiée.*

### **C- Hypothèse spécifique n° 3**

En nous référant au seuil de décision fixé pour la vérification de cette hypothèse, il est prévu qu'il sera retenu les réponses obtenues de la majorité des enquêtés.

De l'analyse des données recueillies au cours de nos entretiens avec le personnel il apparaît que la majorité des personnes interrogées estiment que l'insuffisance d'outils de communication interne est due au fait que les départements de l'ANPME sont autonomes. D'autres ont expliqué autrement ce problème mais dans une proportion plus faible.

*On aperçoit alors que l'hypothèse selon laquelle l'insuffisance d'outils de communication interne s'explique par la recherche d'autonomie des services de l'ANPME est vérifiée.*

## **II. Synthèse du diagnostic de l'étude**

Les causes réelles se trouvant à la base des différents problèmes spécifiques ont été relevées grâce à la vérification des hypothèses précédemment émises. Nous pouvons alors formuler les éléments de diagnostic suivants :

### **A- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 1**

De la vérification de l'hypothèse n° 1, il ressort que l'Inexistence d'une cohésion interne justifie la mauvaise gestion des flux d'informations internes.

### **B- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 2**

Suite à la vérification de l'hypothèse n° 2, nous retenons la sous-estimation du budget alloué à la communication comme cause réelle de l'insuffisance d'actions communicationnelles de l'ANPME.

### **C- Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 3**

L'insuffisance d'outils de communication interne a pour cause la recherche d'autonomie des services de l'ANPME.

**Tableau N°10** : Eléments de diagnostic

<b>PROBLEMES SPECIFIQUES</b>	<b>ELEMENTS DE DIAGNOSTIC</b>
<b>PS n° 1 :</b> Mauvaise gestion des flux d'informations internes	<b>ED n° 1 :</b> Inexistence d'une cohésion interne
<b>PS n° 2 :</b> Insuffisance d'actions communicationnelles en direction du public	<b>ED n° 2 :</b> Sous-estimation du budget alloué à la communication
<b>PS n° 3 :</b> Insuffisance d'outils de communication interne	<b>ED n° 3 :</b> Recherche d'autonomie des services de l'ANPME

## **Paragraphe 2 : Approches de solutions et conditions de mise en œuvre**

Le but principal des approches de solutions à un problème est l'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème et ceci en tenant compte des objectifs préalablement fixés.

### **I. Approches de solutions**

#### **A- Proposition de solutions relatives au problème spécifique n°1**

Une bonne gestion des flux d'informations internes est un facteur déterminant pour l'amélioration et la cohérence des actions et des initiatives dans une entreprise. Aussi, une bonne coordination des actions engagées par l'entreprise passe-t-elle nécessairement par la remontée constante d'informations fiables, le manque d'information pouvant générer des dispersions. Ainsi, pour que les informations soient adaptées aux différents niveaux d'interlocuteurs afin de ne

pas paralyser les actions, il urge d'améliorer de manière continue l'environnement interne de l'entreprise.

La principale cause de la mauvaise gestion des flux d'informations internes de l'ANPME est l'inexistence d'une cohésion interne. Pour y remédier, il convient : D'une part, d'éviter les attitudes et les comportements non favorables à la circulation de l'information ; de veiller à ce que les actions et efforts tendent à faire de l'ANPME un lieu où il fait bon travailler : considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions ; favoriser la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs. Les autorités de l'ANPME doivent mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel ; ne doivent pas prendre position dans les tensions ou conflits pouvant exister entre la direction et le personnel, sauf si une mission de médiation ou d'explication leur a été confiée par la direction.

D'autre part, il faudrait rendre visibles et compréhensibles les finalités de l'entreprise; organiser et favoriser les échanges d'informations dans ses flux descendant, ascendant et transversaux ; diffuser une information fiable et accessible aux différentes cibles internes de l'ANPME ; valider toute information avant la diffusion ; évaluer la portée des informations qu'il faut diffuser et en faciliter l'interprétation.

Pour l'ANPME, une bonne gestion des flux d'informations internes nécessite de la part de son personnel l'élargissement de son champ d'action à l'information réciproque, aux échanges, au développement d'une culture d'entreprise, la participation à la définition des objectifs, la délégation de pouvoirs et la mise en œuvre des décisions. Enfin, il faudrait assurer le développement de l'expression et de la prise de responsabilités au niveau de chaque salarié ; la négociation et l'association du personnel dans les travaux de l'organisation.

### **B- Proposition de solutions relatives au problème spécifique n°2**

D'après le diagnostic, la cause principale du problème spécifique n° 2 est La sous-estimation du budget alloué à la communication. Le budget de communication désigne l'ensemble des moyens financiers attribués à la communication de l'entreprise. La notion de budget de communication est cependant une notion relativement floue, car selon les cas, elle ne recouvre que les sommes investies dans la communication publicitaire ou de façon plus large l'ensemble des moyens financiers alloués aux investissements marketing. Or Aujourd'hui pour qu'une entreprise fonctionne elle doit communiquer mais les dépenses de communication sont souvent difficiles à quantifier. Différentes méthodes permettent de définir le budget de la communication. Ainsi, pour favoriser les actions de communication en direction du public il faudrait :

-Revoir dans le budget total annuel de l'ANPME, la part du budget alloué à la communication ;

-Fixer le budget en fonction des objectifs et le réétudier annuellement : On commence alors par dresser un bilan des attentes et des objectifs en terme de communication pour l'année à venir. Ces actions sont ensuite évaluées budgétairement. Cette méthode pose les bases du plan de communication pour l'année à venir et rationalise l'usage du budget ;

-Exclure les actions dont la cellule de communication n'a pas la responsabilité du budget de la communication.

La meilleure solution semble une méthode fondée sur les objectifs de communication, confortée par une comparaison avec les budgets des années précédentes, et étayée par un pourcentage raisonnable du budget total de l'ANPME pour vérifier sa viabilité économique. Si une part du budget des actions de communication peut logiquement être indexée sur les objectifs de

l'entreprise, l'ANPME prendra soin de maintenir une part constante qui garantit l'entretien d'une communication externe, inscrite dans le long terme.

### ***C- Proposition de solutions relatives au problème spécifique n°3***

De la vérification des hypothèses, il ressort que l'insuffisance d'outils de communication interne est causée par la recherche d'autonomie des différents services de l'ANPME. Envisager les actions menées par le personnel de l'ANPME sur le plan strictement individuel serait négliger les aspects d'esprit d'équipe. Ainsi, nous estimons qu'il faudrait plus de collaboration et de complémentarité entre les membres du personnel dans exécution des tâches de l'ANPME. A cet effet Il convient de favoriser la mise en place d'outils fiables de communication interne; rendre interdépendants tous les services et départements de l'ANPME; mettre en place une boîte à suggestions, un moyen efficace d'instaurer le dialogue entre hiérarchie et personnel. Elle offre beaucoup d'avantages par la simplicité de son principe car elle est seulement matérialisée par une urne dans laquelle le personnel introduit ses idées sous forme de lettre. Les idées peuvent être relatives à des questions d'amélioration des méthodes de travail, de résolutions de certains dysfonctionnements comme les pannes et autres. Ainsi, une utilisation rigoureuse de la boîte à suggestions offre de réelles possibilités d'instaurer le dialogue et un bon climat de travail. Il faudra surtout éviter de faire d'elle un réceptacle d'idées fantaisistes; les idées émises doivent être claires, pertinentes, le discours précis, concret et des propositions réalisables. Aussi conviendrait-il de mettre en place un outil de communication en cas d'urgence destiné à fournir des informations sur des priorités clés surtout sur les éventuels absences; l'utilisation des téléphones en réseau entre les membres du personnel serait un atout. Enfin, il est nécessaire de tenir effectivement les réunions mensuelles prévues par les textes de l'ANPME et qui permettent de rassembler tout le personnel. Nous estimons que c'est une

méthode efficace pour atteindre les employés, favoriser la création de liens plus étroits et permettre également au personnel d'exprimer ses pensées.

## **II. Conditions de mise en œuvre des solutions**

L'application des solutions proposées permettra de relever le niveau de la communication de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises et une visibilité de ses activités. Pour ce faire, nos recommandations seront formulées à l'endroit de la Direction Générale de l'ANPME, à l'endroit du Ministère de la Micro-finance, des PME, de l'Emploi des Jeunes et des Femmes (MMFPMEEJF), Ministère de tutelle de l'ANPME.

### **Recommandation 1 :**

Reconnaitre la communication comme un levier de développement des activités l'ANPME et impliquer toute l'entreprise dans les démarches de communication.

### **Recommandation 2 :**

Prendre des mesures pour éviter les attitudes et les comportements non favorables à la circulation de l'information.

### **Recommandation 3 :**

Prendre en compte le volet communication dans les négociations financières auprès des partenaires de l'ANPME.

### **Recommandation 4 :**

Rendre plus opérationnelle la cellule de communication de l'ANPME et renforcer les moyens de communication de l'ANPME.

### **Recommandation 5 :**

Accorder une part suffisante à la communication (interne et externe) dans le budget de l'ANPME et explorer les différents espaces sociaux de

communication en tant que lieux de relais des messages de l'ANPME à la population du Bénin.

**Recommandation 6 :**

Rendre fonctionnel le site web de l'ANPME.

**Recommandation 7 :**

Satisfaire le besoin d'estime du personnel en félicitant de manière individuelle les membres du personnel performants et inciter le reste du personnel à faire pareil.

**Recommandation 8 :**

Evaluer l'impact des actions menées par l'ANPME et leur cohérence avec sa stratégie en effectuant ensuite les ajustements nécessaires.

**Recommandation 9 :**

Définir clairement les missions assignées à l'ANPME pour éviter une éventuelle confusion entre celles assignées à l'ANPE.

**Recommandation 10 :**

Revoir les budgets annuels de l'ANPME et mettre à sa disposition des fonds destinés aux activités d'aide à la valorisation et à la promotion des entreprises ainsi que le renforcement de leurs capacités afin de les rendre plus compétitives et contribuer à une évolution de l'économie béninoise.

**Tableau N°11 : Tableau de synthèse de l'étude (TSE)**

Niveau d'analyse	Problèmes	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	Eléments de diagnostic	Approche de solutions
<b>NIVEAU GENERAL</b>  <b>NIVEAUX SPECIFIQUES</b>	Gestion non efficace du système de la communication de l'ANPME	Enoncer les conditions d'une gestion efficace du système de la communication de l'ANPME	-	-	-	-
	1 Mauvaise gestion des flux d'informations internes	Expliquer les conditions d'une bonne gestion des flux d'informations internes	Non perception de l'importance de la circulation de l'information	La mauvaise gestion des flux d'informations internes est due à la non perception de l'importance de la circulation de l'information	L'inexistence d'une cohésion interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eviter les attitudes et les comportements non favorables à la circulation de l'information</li> <li>- Veiller à ce que les actions et efforts tendent à faire de l'ANPME un lieu où il fait bon travailler : considération, respect, écoute, coopération doivent être développés</li> <li>- Mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel</li> <li>- Organiser et favoriser les échanges d'informations dans ses flux descendant, ascendant et transversaux</li> <li>- Valider toute information avant sa diffusion ; évaluer la portée des informations qu'il faut diffuser et en faciliter l'interprétation</li> <li>- Elargir le champ d'action du personnel à l'information réciproque, aux échanges, au développement d'une culture d'entreprise</li> </ul>
	2 Insuffisance d'actions communicationnelles en direction du public	Déterminer des moyens de communication en direction du public	Sous-estimation du budget alloué à la communication	La sous-estimation du budget alloué à la communication justifie l'insuffisance d'actions communicationnelles	La sous-estimation du budget alloué à la communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revoir dans le budget total annuel de l'ANPME, la part du budget alloué à la communication</li> <li>- Fixer le budget en fonction des objectifs et le réétudier annuellement</li> <li>- Exclure du budget de la communication les actions dont la cellule de communication n'a pas la responsabilité</li> <li>- Maintenir une part constante du budget de communication qui garantit l'entretien d'une communication externe, inscrite dans le long terme</li> <li>- Toujours comparer les budgets des années précédentes, et étayée par un pourcentage raisonnable du budget total de l'ANPME pour vérifier sa viabilité économique</li> </ul>
3 Insuffisance d'outils de communication interne	Suggérer des outils de communication interne adaptés à l'ANPME	La recherche d'autonomie des services de l'ANPME	L'insuffisance d'outils de communication interne s'explique par la recherche d'autonomie des services de l'ANPME	La recherche d'autonomie des services de l'ANPME	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faire en sorte qu'il y ait plus de collaboration et de complémentarité entre les membres du personnel dans exécution des tâches de l'ANPME</li> <li>- Rendre interdépendants tous les services et départements de l'ANPME</li> <li>- Mettre en place des outils fiables de communication interne : entre autres, suivre les réunions mensuelles prévues par les textes de l'ANPME</li> </ul>	

## **CONCLUSION**

Malgré l'installation de sa cellule de communication, l'ANPME souffre de certaines insuffisances en matière de communication. Ainsi pour une meilleure assistance aux PME et aux jeunes promoteurs, des efforts restent à fournir. Dès lors, la recherche d'une amélioration de la communication ne peut rester le fait exclusif d'une partie du personnel de l'ANPME mais de l'ensemble du personnel, aussi la réalisation des objectifs passe-t-elle impérativement par la mobilisation de l'ensemble des acteurs internes sources d'amélioration d'une image positive.

En effet, l'état des lieux à l'ANPME a permis de constater un certain nombre de problèmes regroupés en problématique dont celle relative à la gestion du système de communication de l'ANPME qui a été retenue comme le centre d'intérêt de notre travail de recherche. De l'étude se dégagent un problème général qui est celui de la gestion non efficace du système de la communication de l'ANPME et trois problèmes spécifiques qui sont :

- La mauvaise gestion des flux d'informations internes ;
- L'insuffisance d'actions communicationnelles en direction du public ;
- L'insuffisance d'outils de communication interne.

Par rapport à ces problèmes spécifiques, nous avons eu à définir des objectifs et formuler des hypothèses qui nous ont permis d'établir le diagnostic après analyse des résultats d'enquêtes pour vérifier lesdites hypothèses. Cela nous a conduits à proposer des solutions pour une gestion efficace du système de communication de l'ANPME et les conditions de leur mise en œuvre.

Nous avons espoir que la prise en compte des solutions proposées et les conditions de leur mise en œuvre aideront certainement l'ANPME et sa structure de tutelle à réduire les problèmes identifiés afin de permettre aux entreprises béninoises et aux jeunes promoteurs de tirer meilleur profit des services proposés par l'ANPME.

# BIBLIOGRAPHIE

- 1- *Manuel de procédure de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises*, «décret n° 2008-514 du 08 septembre 2008»
- 2- *Centre HYPEC – BENIN SARL*, «Etude relative à la création de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises» Rapport 2008
- 3- *Fanelly NGUYEN-THANH*, « La communication : une stratégie au service de l'entreprise » Edition Economica 1991.
- 4- *Referenciel des Mémoires de l'ENEAM* (2010)
- 5- *Claude DUTERME*, « Communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et analyse des organisations » Edition De Boeck Université 2002.
- 6- *Nicolas KACIF et Jean-Baptiste LEGAVRE*, « Communication interne et changement » Edition L'harmattan/Pepper 2011.
- 7- *KOTLER et DUBOIS*, « Marketing Management, 12<sup>ème</sup> édition, NOUVEAUX HORIZONS, Paris 2006.
- 8- *KOTLET et DUBOIS*, « Marketing Management », 13<sup>ème</sup> édition, PEARSON EDUCATION, France 2009.
- 9- *Dictionnaire Petit Larousse 2006*.
- 10- *Madeleine DOUSSY*, « Information et communication », Edition Public jeunesse : Français 2005.
- 11- *Michel AMIEL, Francis BONNET et Joseph JACOBS*, « Management de l'administration », Bruxelles : De Boeck Université 1998.
- 12- *Rita-Maria Züger*, « Gestion d'entreprise - notions de base en matière de gestion » Edition Zürich : Compendio-Bildungsmedien 2005.
- 13- *LENDREVIE J. et LINDON D.*, « Mercator théorie et pratique du Marketing » Edition DALLOZ 1997.

14- **Kévin Mathias BALLO** et **Thomas AGBEVA**, Mémoire « Les conditions d'amélioration de la communication marketing de BENIN TELECOMS SA » ENEAM 2005.

15- **Ide TCHIBOZO**, Mémoire « Contribution à l'amélioration de la qualité des prestations de service dans un établissement public à caractère Social : Cas du FODEFCA » ENEAM 2011.

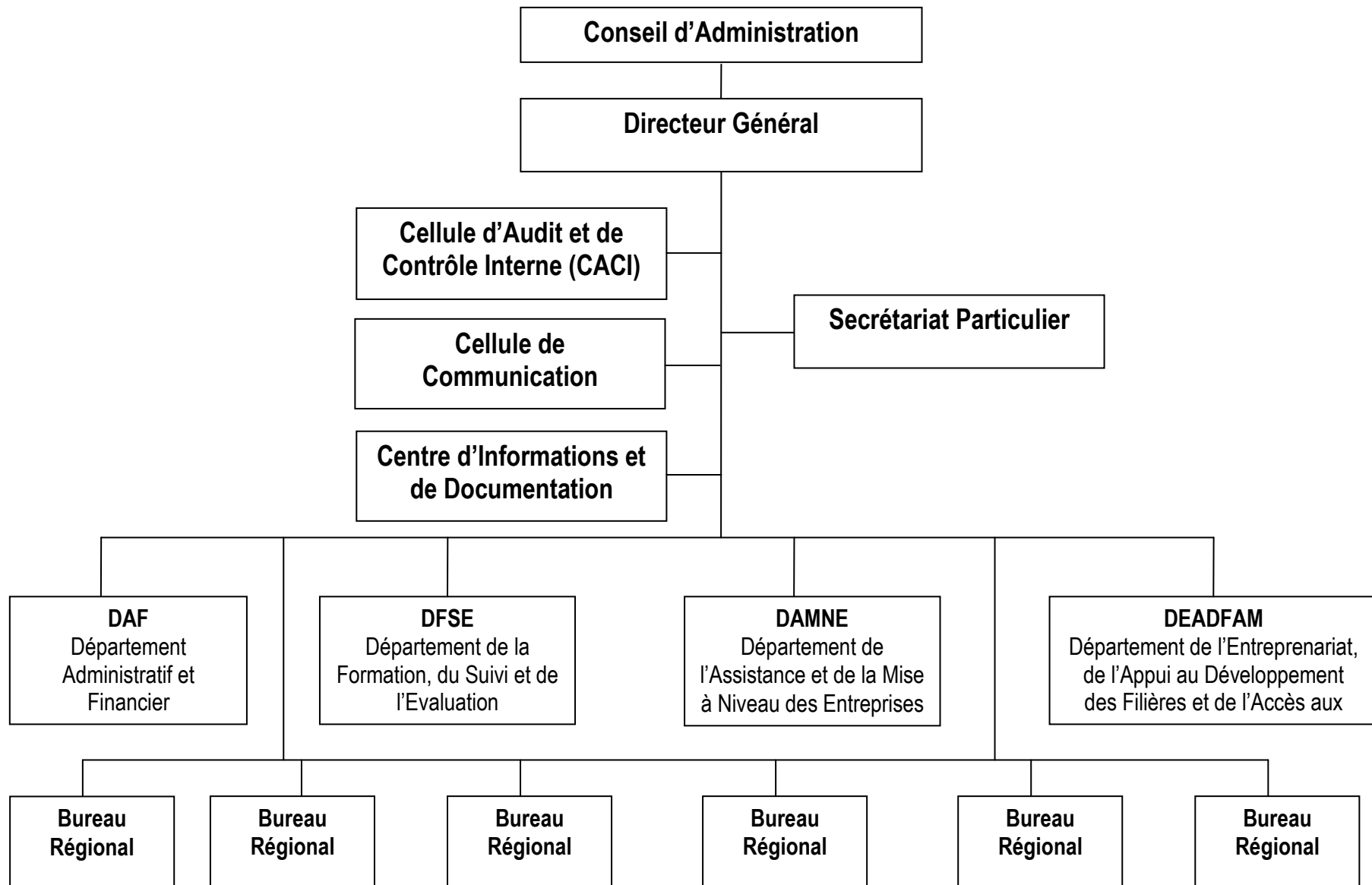
**Sites internet :**

16- [www.creg.ac-versailles.fr/spip.php](http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php) : Article « Les stratégies de communication d'entreprise » Carine Courtes LEPEYRAT (mai 2010)

17- [www.questiondecommunication.revues.org](http://www.questiondecommunication.revues.org) : Revue « *Les espaces de communication* » Roger Odin (2011)

18- [www.marketing-etudiant.fr/cours/c/communication-commerciale-entreprise.php](http://www.marketing-etudiant.fr/cours/c/communication-commerciale-entreprise.php) : Cours « Extrait de cours de communication d'entreprise, commerciale et interne » Syllamoi

# Organigramme de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes Entreprises



*Source* : Manuel de Procédure de l'Agence Nationale des Petites et Moyennes

**Tableau 1** : Evolution du budget de la communication de l'ANPME de 2010 à 2013

Année de référence	Montant programmé (millions de FCFA)	Départements responsables	Budget total ANPME (millions de FCFA)	Poids (%) du budget communication sur l'ensemble du budget ANPME
2010	30,20	CCOM	200,00	15,10%
2011	7,00	CCOM	230,47	3,04%
2012	5,50	CCOM	231,47	2,38%
2013	8,50	CCOM	213,13	3,99%

*Source* : Rapport annuel de l'ANPME 2012

**Tableau N°8** : Résultats relatifs à la mauvaise gestion des flux d'informations internes de l'ANPME

CAUSES SUGGEREES	EFFECTIF	FREQUENCE
Inexistence d'une cohésion interne	38	47,5%
Les méthodes de traitement des informations peu efficaces	22	27,5%
La non perception de l'importance de la circulation des informations	20	25%
Autres	00	00%
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100%</b>

**Tableau N°9** : Résultats relatifs à l'insuffisance d'actions de communication de l'ANPME envers le public

CAUSES SUGGEREES	EFFECTIF	FREQUENCE
Insuffisance du personnel chargé de communication	25	28,41%
Inexistence d'un choix des événements de communication	00	00%
Sous-estimation du budget alloué à la communication	63	71,59%
Autres	00	00%
<b>Total</b>	<b>88</b>	<b>100%</b>

# Questionnaire adressé aux usagers de l'ANPME

Bonjour Madame, Monsieur

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation en Marketing et Communication d'Entreprise au cycle II de l'ENEAM, nous entreprenons des recherches pour relever les causes qui affectent la visibilité des actions de l'ANPME.

En vue de recueillir votre opinion sur ce thème, nous vous prions de bien vouloir consacrer un peu de votre temps pour remplir le présent questionnaire.

1) Comment avez-vous connu l'ANPME ?

- a.  Bouche à oreille
- b.  Presse
- c.  Télévision
- d.  Radio
- e.  Autres à préciser.....

2) Fréquentez-vous toujours l'ANPME ?

- Oui  Non

3) L'ANPME vous fait-elle parvenir régulièrement des informations ?

- Oui  Non

4) Par quels moyens l'ANPME vous transmet-elle les informations ?

- a.  Téléphone
- b.  Presse
- c.  Télévision
- d.  Radio
- e.  e-mail
- f.  Journaux
- g.  Autres à

préciser.....  
.....  
.....

6) A quoi est due selon vous l'insuffisance d'actions de communication de l'ANPME envers le public ?

- a.  Insuffisance du personnel chargé de communication
- b.  Inexistence d'un choix des évènements de communication
- c.  Sous-estimation du budget alloué à la communication
- d.  Autres à

préciser.....  
....

.....  
.....  
7) Quelle est votre appréciation de la gestion des informations internes de l'ANPME ?

- Bonne  Mauvaise

◆ Si « mauvaise » pour quelle(s) raison(s) ?

- a.  Inexistence d'une cohésion interne  
b.  Les méthodes de traitement des informations peu efficaces  
c.  La non perception de l'importance de la circulation des informations  
d.  Autres à préciser

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
8) Quelles recommandations faites-vous à L'ANPME pour l'amélioration de ses méthodes de communication ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Merci pour votre collaboration.

## Guide d'entretien avec le personnel

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation, nous réalisons une étude visant à faire des propositions pour l'amélioration des méthodes de communication de l'ANPME. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre précieux temps pour nous entretenir sur les sujets suivants :

- 1) Quelles sont vos appréciations de la gestion des informations internes de l'ANPME ?
- 2) Selon vous, qu'est-ce qui justifie l'insuffisance d'actions de communication de l'ANPME envers le public ?
- 3) Qu'est-ce qui justifie selon vous l'insuffisance d'outils de communication interne à l'ANPME ?
- 4) Quelles recommandations faites-vous à L'ANPME pour l'amélioration de ses méthodes de communication ?

# TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	<i>i</i>
REMERCIEMENTS .....	<i>li</i>
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	<i>lii</i>
LISTE DES TABLEAUX .....	<i>v</i>
SOMMAIRE .....	<i>vi</i>
INTRODUCTION .....	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 :</b> CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE .....	<b>3</b>
<b>Section 1 :</b> Cadre institutionnel de l'étude et observations de stage .....	<b>3</b>
<b>Paragraphe 1 :</b> Présentation du cadre de l'étude .....	<b>3</b>
<b>Paragraphe 2 :</b> Observations de stage : Etat des lieux sur les activités de l'ANPME .....	<b>13</b>
<b>Section 2 :</b> Ciblage de la problématique .....	<b>23</b>
<b>Paragraphe 1 :</b> Choix et spécification de la problématique .....	<b>23</b>
<b>Paragraphe 2 :</b> Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée .....	<b>27</b>
<b>CHAPITRE 2 :</b> CONCEPTION ET MISE EN APPLICATION DU CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....	<b>32</b>
<b>Section 1 :</b> Des objectifs au tableau de bord de l'étude .....	<b>32</b>
<b>Paragraphe 1 :</b> Objectifs et Hypothèses de l'étude .....	<b>32</b>
<b>Paragraphe 2 :</b> Tableau de bord de l'étude (TBE) .....	<b>36</b>
<b>Section 2 :</b> Revue de la littérature et méthodologie de la recherche .....	<b>38</b>
<b>Paragraphe 1 :</b> Revue de la littérature .....	<b>38</b>
<b>Paragraphe 2 :</b> Méthodologie de la recherche .....	<b>51</b>
<b>CHAPITRE 3 :</b> DE LA REALISATION DES ENQUETES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS .....	<b>58</b>
<b>Section 1 :</b> De la réalisation des enquêtes à l'analyse des résultats obtenus .....	<b>58</b>

<b>Paragraphe 1 :</b>	De la préparation des enquêtes aux difficultés rencontrées .....	<b>58</b>
<b>Paragraphe 2 :</b>	Présentation et analyse des résultats d'enquêtes .....	<b>60</b>
<b>Section 2 :</b>	De la vérification des hypothèses aux conditions de mise en œuvre .....	<b>66</b>
<b>Paragraphe 1 :</b>	Vérification des hypothèses .....	<b>66</b>
<b>Paragraphe 2 :</b>	Approches de solutions et conditions de mise en œuvre .....	<b>69</b>
<b>CONCLUSION</b>	.....	<b>77</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	.....	<b>a</b>
<b>ANNEXES</b>	.....	<b>c</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	.....	<b>h</b>