

REPUBLIQUE DU BENIN



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

ECOLE NATIONALE D'ECONOMIE APPLIQUEE ET DE MANAGEMENT



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

POUR L'OBTENTION DU DIPLOME DE MASTER EN GESTION COMMERCIALE

OPTION : MARKETING ET COMMUNICATION D'ENTREPRISE

Thème :

**CONTRIBUTION A L'AMELIORATION DE
LA GESTION DE LA COMMUNICATION DE
BENIN TELECOMS SA**

Réalisé et soutenu par :

Y. H. Chantale BONI COUTHON

Directeur de mémoire

Madame Martine LEFORESTIER

Enseignante à l'ENEAM

Tuteur de stage

Monsieur William TEDJI

Chef Section Marketing Produits
Multimédia à BENIN TELECOMS SA

AVRIL 2011

IDENTIFICATION DU JURY

Président: Monsieur Edouard AHO, Enseignant à l'ENEAM

Vice Président: Monsieur Sébastien AGBOTA, Enseignant à l'ENEAM

Membre: Monsieur BOCO SOZO Van N'guen, Enseignant à l'ENEAM.

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

DEDICACES

Je dédie ce travail:

À

- ✓ vous mes enfants Mallory, Jorest et Varens. Que ce travail soit pour vous un exemple d'endurance et de persévérance ;
- ✓ mon feu père BONI Kiansi Théodore ;
- ✓ ma très chère maman Marie QUENUM BONI.

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce travail a été possible grâce à la disponibilité et à l'assistance permanentes de certaines personnes ressources que nous tenons à remercier ici. Il s'agit de :

- ✓ notre Directrice de mémoire, madame Martine LEFORESTIER qui, malgré ses multiples occupations, a accepté de suivre de bout en bout ce travail ;
- ✓ monsieur William TEDJI, notre Maître de stage, pour sa disponibilité ;
- ✓ monsieur Patrick BENON, Directeur Général de Bénin Télécoms SA, pour nous avoir offert son cadre ;
- ✓ monsieur Michel YEKO, Directeur Commercial de Bénin Télécoms SA ;
- ✓ monsieur Hervé Raoul COUTHON, mon époux pour son soutien moral et son assistance ;
- ✓ mademoiselle Latifatou LAOUROU, à qui j'exprime toute ma gratitude ;
- ✓ tous les membres du jury pour avoir accepté de juger ce travail ;
- ✓ tous les formateurs qui ont accepté de partager avec nous leurs connaissances ;
- ✓ monsieur Eloi GOME, madame Josiane DOSSOU, monsieur Marc AGNIZO et tout le personnel de Bénin Télécoms SA ;
- ✓ nos parents, notre belle famille et tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce travail;
- ✓ Vous mes chers collègues, de la 2^{ème} promotion Gestion Commerciale Master ENEAM pour les liens de fraternité et d'amitié que nous avons tissés. Nous gardons de chacun de vous, de meilleurs souvenirs pour les deux années passées ensemble.

Y. H. Chantale BONI COUTHON

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titres	Pages
01	Ventilation du personnel par catégorie et par sexe	7
02	Classement des opérateurs GSM par rapport au nombre d'abonnés	9
03	Augmentation globale des ventes des produits multimédia	16
04	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et identification des problématiques	22
05	Synthèse des approches génériques par problème spécifique	28
06	Tableau de Bord de l'Etude (TBE)	35
07	Point global de l'appréciation de l'image par les clients	51
08	Point des réponses à la question n°8 du questionnaire client	52
09	Point global de l'appréciation du personnel sur la visibilité des actions de Bénin Télécoms SA	53
10	Point des réponses à la question fondamentale n°1 du questionnaire adressé au personnel.	54
11	Conséquences de l'inefficacité du système de communication interne	55
12	Point des réponses à la question n°6 du questionnaire adressé au personnel	56
13	Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)	65

LISTE DES FIGURES

<u>Figure n°1</u> : Schéma du macro environnement de l'entreprise	Page : 10
<u>Figure n°2</u> : Présentation globale des causes de l'image négative de l'entreprise	Page : 52
<u>Figure n°3</u> : Présentation globale des causes de l'insuffisance des actions de communication	Page : 54
<u>Figure n°4</u> : Point global des conséquences de l'inefficacité du système de communication interne	Page : 55
<u>Figure n°5</u> : Point global des causes de l'inefficacité du système de communication interne	Page : 56
<u>Figure n°6</u> : Schéma du Système d'Information Marketing	Page : 62

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACTEL : Agence Commerciale des Télécommunications

BTSA : Bénin Télécoms S.A

GRAF : Gestion du Réseau, des Abonnés et de la Facturation

OPT : Office des Postes et Télécommunications

S.A : Société Anonyme

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

ABONNE : Toute personne physique ou morale ayant souscrit un abonnement pour un service Internet, téléphonique, etc.

ADSL : Sigle anglais, l'ADSL signifie Asymétric Digital Suscriber Line, qui se traduit fonctionnellement par (liaison) numérique (à débit) asymétrique (sur) ligne d'abonné. L'ADSL offre une connexion Internet à haut débit.

BTS : Sigle signifiant en anglais, Base Transceiver Station, une BTS est un élément de base du système de téléphonie sans fil communément appelé antenne-relais. Il existe des antennes-relais GSM et CDMA, ...

CDMA : Code Division Multiple Access, en français Accès Multiple par Répartition en Code (AMRC), le CDMA est une technologie de téléphonie sans fil. La norme CDMA 2000 permet aux opérateurs de proposer à leurs abonnés notamment des services d'accès à l'Internet de hauts débits via la technologie Evolution-Data Optimized (ED-VO).

FIBRE OPTIQUE : Une fibre optique est un fil en verre ou en plastique très fin qui a la propriété de conduire la lumière et sert dans les transmissions terrestres et océaniques de données. Elle offre un débit d'information nettement supérieur à celui des câbles coaxiaux et supporte un réseau « large bande » par lequel peuvent transiter aussi bien la télévision, le téléphone, la visioconférence que les données informatiques.

GSM : Global System of Mobile est une norme numérique de seconde génération pour la téléphonie.

INTERNET : L'Internet est un immense réseau d'ordinateurs à l'échelle de la planète. Sa principale raison d'être est de partager l'information et de permettre de communiquer. Le World Wide Web et le courrier électronique ne sont que deux des composantes de l'Internet les plus populaires.

IP : Internet Protocol, est un langage de communication de réseau informatique.

KANAKOO : Marque déposée par Bénin Télécoms SA pour la commercialisation des produits multimédia.

LIGNE CONVENTIONNELLE : Une ligne dont la voie est une paire de cuivre partant du central jusque chez le client.

LSI : Liaison Spécialisée Internet, est une connexion internet filaire symétrique.

LSN : Liaison Spécialisée Numérique, est une connexion internet filaire symétrique.

MULTIMEDIA : Un environnement multimédia se caractérise par le texte, son, image fixe, image animée, sous forme numérique ou vidéo. Ces éléments sont accessibles via un programme informatique (logiciel) autorisant un degré plus ou moins élevé d'interactivité entre l'utilisateur et les éléments précités.

NUMERIQUE : se dit par opposition à ANALOGIQUE, de la représentation de données ou de grandeurs physiques au moyen de caractères. Ce sont des chiffres généralement et aussi des systèmes, dispositifs ou procédés employant ce mode de représentation discrète.

RNIS : Réseau Numérique à Intégration de Services, le RNIS s'oppose au réseau téléphonique commuté. On peut voir le RNIS comme une évolution entièrement numérique des réseaux téléphoniques existants, conçu pour associer la voix, les données, la vidéo et toute autre application ou service. Le RNIS est une liaison autorisant une meilleure qualité et des vitesses pouvant atteindre 2Mbit/s contre 56kbit/s pour le réseau RTC.

RTC : signifie Réseau Téléphonique Comuté. Le RTC est le réseau du téléphone dans lequel un poste d'abonné est relié à un central téléphonique par une paire de fils alimentée en batterie centrale.

TELECOMMUNICATIONS : Les télécommunications sont définies comme la transmission à distance d'informations avec des moyens à base d'électronique et d'informatique. Ce terme a un sens plus large que son acception équivalente officielle « communication électronique ». Elles se distinguent ainsi de la poste qui transmet des informations ou des objets sous forme physique.

WIMAX : acronyme signifiant Worldwide Interoperability for Microwave Access, le WIMAX désigne une technologie utilisant la Boucle Locale Radio (BLR) diffusant à environ une vingtaine de kilomètres autour d'une station de base et permettant le transfert de données ou de communications vocales sur la bande de fréquence de 3.5 Ghz (Giga hertz).

ZEKEDE : Marque déposée par Bénin Télécoms SA pour la commercialisation de tous les produits et services basés sur la technologie CDMA.

<u>SOMMAIRE</u>	<u>PAGE</u>
<u>Introduction générale</u>	2
<u>Chapitre I</u> : Cadre institutionnel de l'étude observations de stage et ciblage de la problématique liée à l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms S.A	4
<u>Section I</u> : Cadre institutionnel de l'étude et observations relatives aux activités de la Direction Commerciale de Bénin Télécoms SA.	5
<u>Section II</u> : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude	21
<u>Chapitre II</u> : Du cadre théorique au choix de la méthodologie relative à l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA	30
<u>Section I</u> : Cadre théorique de l'étude et revue de littérature	31
<u>Section II</u> : Choix de la méthodologie de recherche	43
<u>Chapitre III</u> : De la collecte des données aux conditions de mise en œuvre des solutions pour l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA	49
<u>Section I</u> : Collecte et analyse des données	50
<u>Section II</u> : Vérification des hypothèses, établissement du diagnostic, approches de solutions et conditions de mise en œuvre des solutions proposées	57
<u>Conclusion générale</u>	67
<u>Bibliographie</u>	70
<u>Annexes</u>	71
<u>Table des matières</u>	96



INTRODUCTION

Bénin Télécoms SA, société de télécommunication, a son siège dans la zone commerciale de Ganhi à Cotonou, capitale économique du Bénin. Elle offre des services à base des technologies telles que le CDMA, le GSM et les lignes conventionnelles pour satisfaire ses clients.

Pendant que Bénin Télécoms SA affronte une rude concurrence sur le marché béninois de la téléphonie, elle est confrontée à divers problèmes dont les plus importants seront ressortis dans notre état des lieux.

Il est à noter que le bon fonctionnement et la prospérité d'une entreprise dépend des stratégies qu'elle met en œuvre pour faire face à la concurrence mais aussi de la bonne circulation des informations en son sein. La communication d'entreprise peut être alors définie comme la production d'informations sur le milieu interne et/ou externe.

La communication d'une organisation (entreprise, administration, association) recouvre un ensemble de structures et de procédures qui lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement. Ces structures et procédures ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages, visant à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, aux opportunités et menaces émanant de son environnement et ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs. De façon globale la communication est une fonction à part entière dans la gestion de l'entreprise. On peut la subdiviser en deux grandes catégories que sont la communication externe et la communication interne. La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges.

La communication externe quant à elle, regroupe au sein du service de communication de l'entreprise, l'ensemble des formes et processus de communication envers le monde extérieur et les groupes cibles. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété. C'est suite à des actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects se forment leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation. Outil de construction de la notoriété de l'entreprise, le plan de communication donne sens et cohérence à la multiplicité des actions de communication externe.

La communication engage donc l'entreprise en tant que système d'information et de décision dans son milieu. Elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation (communication interne) ou entre l'organisation et son environnement (communication externe). Elle concerne les échanges d'informations qui lui permettent de fonctionner en tant que système et de se positionner dans son environnement.

L'établissement d'un système permanent, ouvert et rapide, de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenu un enjeu important d'efficacité.

Notre passage dans les locaux de Bénin Télécoms SA ne sera pas inutile. Nous nous attellerons à réfléchir sur les situations d'ordre communicationnel que vit cette entreprise, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur pour faire face à la rude concurrence que lui impose le secteur dans lequel elle opère.

En effet les concurrents créent de nouveaux services et attirent toute l'attention des clients vers eux, ils accompagnent ces services d'une bonne campagne de communication. De part leur système de marketing mis en place, ils arrivent à bien suivre leur clientèle et à anticiper souvent sur ses attentes. Leurs actions de communications font ombrage à Bénin Télécoms SA.

Notre travail va se structurer de la façon suivante :

D'abord, nous allons, dans le premier chapitre, présenter la structure de Bénin Télécoms SA, l'état des lieux des activités de la direction commerciale, puis dégager la problématique et annoncer la vision globale de résolution de la problématique.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous allons aborder le cadre théorique et empirique ainsi que la méthodologie de l'étude de notre problématique.

Enfin, dans le troisième chapitre, nous allons proposer des solutions et les conditions de leur mise en œuvre à Bénin Télécoms SA pour relever des défis.

Tout ceci s'inscrit dans un but : aider un tant soit peu, Bénin Télécoms SA à résoudre les problèmes auxquels elle est confrontée et qui conditionnent dans une large mesure sa viabilité sur son marché.

CHAPITRE 1

CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE LIÉE À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION DE BÉNIN TÉLÉCOMS SA

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE ET OBSERVATIONS RELATIVES AUX ACTIVITES DE LA DIRECTION COMMERCIALE DE BENIN TELECOMS SA.

Benin Télécoms SA est notre structure d'accueil de stage. Après l'avoir présentée, nous exposerons nos observations de stage.

PARAGRAPHE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET PHYSIQUE DE L'ETUDE

Nous prenons comme cadre institutionnel de l'étude, la direction générale de Bénin Télécoms SA et pour cadre physique la direction commerciale, puisque c'est dans les locaux de cette dernière que s'est déroulé notre stage.

I- Cadre institutionnel de l'étude : Bénin Télécoms SA

La présentation de Bénin Télécoms SA se fera à travers son historique, sa nature juridique, son environnement et sa structure organisationnelle.

A- Historique

A l'image de toutes les colonies d'Afrique Occidentale Française (AOF), le Dahomey (actuel Bénin) ressentait le besoin de disposer de certaines infrastructures afin de faciliter les échanges avec la "mère patrie" qu'était la France.

C'est ainsi que les premières infrastructures ont vu le jour à partir du 1^{er} juillet 1890 grâce à Monsieur Victor BALLOT, administrateur français chargé des établissements du Golfe de Guinée, avec l'ouverture du service des Postes Télégraphes et Téléphones (PTT).

En 1959, avec l'éclatement de l'Afrique Occidentale Française (AOF), le transfert de propriété des PTT à l'état du Dahomey a été formalisé par décret du 30 juin 1959.

Par la loi n°59-23 du 19 décembre 1959, le service a été érigé en Office des Postes et Télécommunications, d'où l'appellation OPT. Les investissements réalisés en ce moment ne portaient que sur quelques centaines de millions et l'OPT se résumait à trente cinq (35) bureaux de postes et quelques liaisons télégraphiques.

En 1989, l'Etat béninois dote l'OPT d'un nouveau statut qui lui permet de fonctionner comme une société privée. Ainsi par décret n°89-156 du 25 avril 1989, l'OPT est devenu un Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Avec le développement des affaires et l'essor fulgurant des nouvelles technologies et malgré les investissements lourds consentis, l'OPT est confronté à certains problèmes, tels que la saturation très avancée du réseau téléphonique, due à l'augmentation des demandes de raccordement non satisfaites, l'obsolescence de certains équipements et la situation déficitaire du secteur postal.

Pour affronter ces difficultés et se préparer à relever de nouveaux défis qui pointent à l'horizon, la Direction Générale de l'OPT avait mis en place des cellules d'étude stratégique qui ont réfléchi sur le devenir des activités des télécommunications et sur la restructuration de la poste. Cette disposition avait alors pour principal objectif de préparer la scission de l'OPT en deux entités distinctes : les télécommunications d'une part et la poste d'autre part. Cette opération aboutira, à terme, à la privatisation de l'entité des télécommunications.

Plus tard en 2004, par décret n° 2004-260 du 05 mai 2004, l'OPT a été scindé en deux différentes entreprises afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle.

La marque Bénin Télécoms SA est constituée d'un nom, d'un symbole et de trois couleurs : le rouge, le vert et le bleu.

B- Nature juridique

Bénin Télécoms SA est créée le 1^{er} Janvier 2005. Elle est une société anonyme, propriété de l'Etat béninois. Elle est régie par la convention collective du travail et est dotée d'une autonomie financière. Etant l'opérateur historique des télécommunications tel qu'il résulte des textes en vigueur, elle détient encore le monopole de l'exploitation industrielle et commerciale de certains produits tels que le téléphone fixe, la location des circuits et autres.

Bénin Télécoms SA dispose aujourd'hui d'un capital de 93.470.000.000 de francs CFA entièrement détenus par l'Etat béninois.

C- Environnement de Bénin Télécoms SA (BTSA)

L'environnement d'une entreprise est l'ensemble des éléments internes et externes qui influencent ou non sa vie et son fonctionnement.

Parmi ces éléments, il y en a certains sur lesquels l'entreprise n'a aucune emprise : il s'agit des contraintes environnementales (le macro environnement), alors que sur d'autres l'entreprise peut agir : ce sont les variables du micro environnement.

Ainsi l'environnement d'une entreprise se décompose en deux sous-ensembles à savoir :

- Le micro environnement ;

- Le macro environnement.

1- Le micro environnement

Cet environnement comprend les acteurs immédiatement au contact de BTSA sur lesquels celle-ci peut agir selon sa stratégie. On distingue généralement les ressources humaines, les fournisseurs, les clients et la concurrence.

a- Les Ressources Humaines

Les travailleurs de BTSA constituent l'ensemble des personnes qui accomplissent des tâches au sein de la société, en vue de son développement et pour son compte.

Pour mieux prendre en compte les préoccupations du personnel, la Direction Générale a créé en 2006, au niveau de la Direction de l'Administration, une Sous-Direction des Ressources Humaines.

Bénin Télécoms SA emploie près d'un millier d'agents répartis sur l'ensemble du territoire. Le tableau n°1 suivant présente la répartition par catégories professionnelles et par sexes du personnel de Bénin Télécoms SA en 2011.

Tableau 1 : Ventilation du personnel par catégories et par sexes en 2011:

✓ **Personnel d'Exécution**

Catégories	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
E1	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
E2	83	25,46%	0	0,00%	83	25,46%
E3	8	2,45%	12	3,68%	20	6,14%
E4	102	31,29%	11	3,37%	113	34,66%
E5	57	17,48%	36	11,0400%	93	28,53%
E6	17	5,21	0	0,00%	17	5,21%
Total	267	81,90%	59	18,09%	326	100,00%

✓ **Personnel de Maîtrise**

Catégories	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
M1	112	34,35%	50	15,34%	162	49,69%
M2	40	12,27%	07	2,15%	47	14,42%
M3	14	4,29%	04	1,23%	18	5,52%
M4	83	25,46%	16	4,91%	92	28,22%
M5	0	00,00%	00	00,00%	0	00,00%
Total	249	76,38%	77	23,62%	326	100,00%

✓ **Personnel cadre**

Catégories	Hommes		Femmes		Total	
	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage	Effectif	Pourcentage
C1	98	38,58%	46	69,70%	144	56,69%
C2	55	21,65%	14	21,21%	69	27,17%
C3	14	5,51%	4	6,06%	18	7,09%
C4	19	7,48%	2	3,03%	21	8,27%
C5	0	00,00%	0	00,00%	0	00,00%
HG	2	0,79%	0	0,00%	2	00,79%
Total	188	74,02%	66	25,98%	254	100,00%

Source : Ressources Humaines de Bénin Télécoms SA.

Les intérêts des travailleurs sont défendus par les syndicats des travailleurs de BTSA qui disposent d'un délégué du personnel au sein du Conseil d'Administration.

b- Les Fournisseurs

Ce sont des entreprises qui livrent à BTSA les éléments nécessaires à l'exercice de ses activités. On peut citer : MIKEM, ZTE etc.

c- Les clients

Ce sont des consommateurs ou des utilisateurs des produits et/ou services de BTSA. Ils sont constitués du grand public, des entreprises, des ambassades des organismes et même de l'Etat, la communication étant l'affaire de tous. La plupart de ces clients s'intéressent plutôt aux produits multimédia. La couche juvénile constitue la cible des produits Kanakoo Liberté Plus.

d- La concurrence

La concurrence est une situation où plusieurs entreprises proposent de vendre des biens ou des services équivalents ou substituts. Les clients potentiels sont alors dans une situation de choix. Bénin Télécoms SA détenait jusqu'à l'an 2000, le monopole de tout le secteur de la communication.

En 2000, le secteur a été libéralisé, et on a assisté à l'entrée sur le marché de nouveaux opérateurs de téléphonie mobile. La Direction de Bénin Télécoms SA (Libercom) qui s'occupe de la téléphonie mobile s'est vue dépassée par les concurrents.

Actuellement, Bénin Télécoms SA occupe la dernière place en termes d'abonnés au niveau de la téléphonie mobile, comme le montre le tableau n°2 ci-après de classement des opérateurs de la téléphonie mobile par nombre d'abonnés détenus.

Tableau n°2 : Classement des opérateurs GSM par rapport au nombre d'abonnés sur le réseau à fin septembre 2010.

Opérateurs de téléphonie	Nombres d'abonnés sur le réseau
MOOV	1 981 295
MTN	1 943 169
GLO	1 739 863
BELL BENIN	922 546
LIBERCOM	243 192

Source : Autorité Transitoire de Régulation des Postes et Télécommunications

Au niveau de l'internet, Bénin Télécoms SA, en tant qu'opérateur historique, détient encore tous les équipements internet ADSL du Bénin. Les concurrents dans ce secteur, comme OTI Télécoms, FIRST NET et autres, ne sont que des intermédiaires de Bénin Télécoms SA qui est toujours le seul pourvoyeur de ces sociétés. Ces sociétés ne sont rien d'autre que des fournisseurs d'accès qui sont obligés de passer par les installations de Bénin Télécoms SA pour satisfaire leurs clients.

2- Le macro environnement

Il est composé de tous les éléments qui ont un impact profond sur l'entreprise mais celle-ci n'a guère d'emprise sur eux. Ce sont des facteurs incontrôlables auxquels l'entreprise doit s'adapter. Il s'agit des dimensions Politico-légale, économique, technologique, démographique que nous avons choisies de passer en revue.

a- Environnement politico-légal

Il regroupe toutes les lois qui régissent le secteur de la télécommunication et qui s'appliquent à Bénin Télécoms SA. L'Autorité Transitoire de Régulation des Postes et Télécommunications (ATRPT) est l'organe suprême dans le secteur de la télécommunication, qui régularise les activités du secteur. Tous les opérateurs et même l'opérateur historique, Bénin Télécoms SA, sont soumis à ses rigueurs.

b- Environnement économique

Le Bénin est un pays sous-développé dans lequel le SMIG (Salaire Minimum Inter professionnel Garanti) est de 27 500 francs CFA pour le secteur public. Ce faible pouvoir d'achat ne permet pas aux populations béninoises de répondre aisément à leurs besoins. Bénin Télécoms SA, opérant sur ce marché, est obligée de prendre en compte ce facteur dans sa politique de détermination du prix de vente de ses produits.

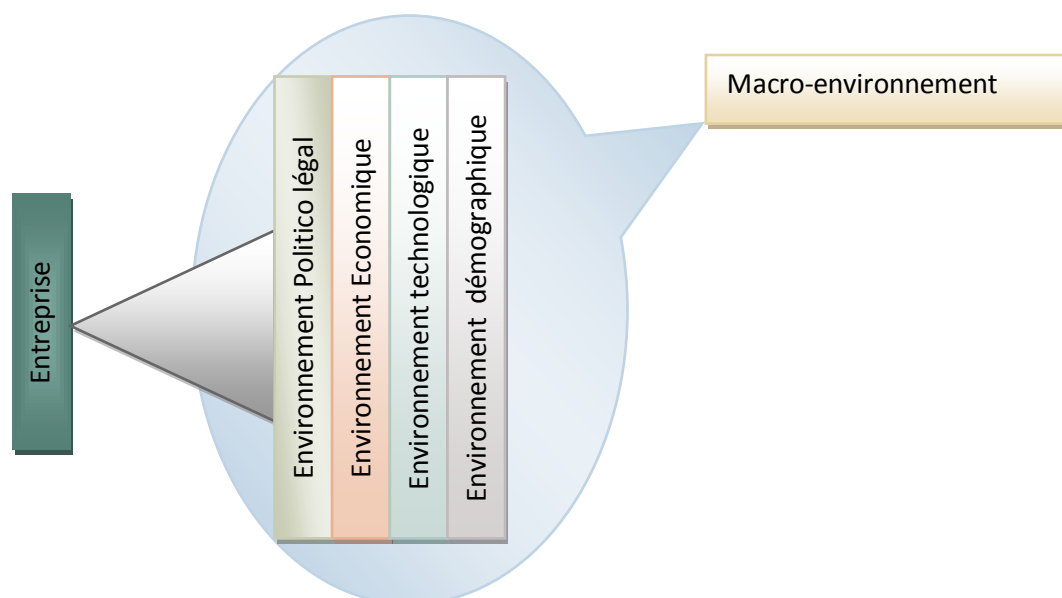
c- **Environnement technologique**

La technologie dans le domaine de la télécommunication évolue de jour en jour et de nouveaux produits et services se créent. Bénin Télécoms SA ne suit pas souvent la sortie de nouveaux services pour être au pas dans cet environnement qui est en perpétuels changements.

d- **Environnement démographique**

La population du Bénin estimée à **9 200 612** en 2011, est constituée en majorité de jeunes et d'adolescents (soit près de 40% ont entre 15 et 40 ans) : **source INSAE**. Ces jeunes et ces adolescents sont de potentiels utilisateurs des produits de Bénin Télécoms. Il va sans dire que Bénin Télécoms SA dispose d'un marché potentiel pour l'écoulement de ses produits.

Figure n°1: Schéma du macro environnement de l'entreprise



Source : Réalisé par nous-même.

D- Structure organisationnelle

Pour une gestion efficace de ses ressources, Bénin Télécoms SA s'est dotée de deux organes essentiels : les organes décisionnels et les organes opérationnels.

1- Les organes décisionnels de Bénin Télécoms SA

Il s'agit du Conseil d'Administration (CA), de la Direction Générale (DG) et du Comité de Direction (CODIR).

a- **Conseil d'Administration (CA)**

Il est l'instance suprême de décisions. Toute décision stratégique doit, au préalable, recevoir l'avis favorable du CA.

Il est composé de :

- ✓ un représentant du Ministère de tutelle (Ministère délégué auprès du Président de la République chargé de la Communication et des Technologies de l'Information et de la Communication) ;
- ✓ un représentant du Ministère chargé du Plan ;
- ✓ un représentant du Ministère chargé des Finances ;
- ✓ un représentant du Ministère chargé de l'Industrie ;
- ✓ un représentant des consommateurs ;
- ✓ une personne ressource dans le domaine des télécommunications ;
- ✓ un représentant du personnel.

Il se réunit trois fois l'an en séance ordinaire, et, selon les nécessités de services, en séances extraordinaires.

b- Direction Générale (DG)

La société Bénin Télécoms.SA, dans l'accomplissement des tâches qui lui sont confiées, dispose d'une direction générale qui assure la gestion technique, administrative et financière dans la limite des pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'Administration (CA) en matière de planification, de mise en œuvre et de contrôle des programmes, des politiques, du budget et de l'utilisation des ressources humaines et matérielles de l'entreprise.

Il peut arriver que le Directeur Général souhaite rencontrer les travailleurs. Dans ce cas, il organise une Assemblée Générale. La Direction Générale de Bénin Télécoms SA est composée de huit (8) directions techniques ayant en leur sein des divisions et des sections.

c- COmité de DIRection (CODIR)

Il réunit le Directeur Général, son Adjoint et les Directeurs Techniques des Huit (08) directions que comporte Bénin Télécoms SA.

Ce comité se réunit pour les nécessités de service. Il associe, selon les besoins de la cause, les conseillers du Directeur Général, l'un d'entre eux dirigeant la séance en cas d'absence du Directeur Général. Aussi, convient-il de signaler qu'avant le CODIR, chaque directeur technique réunit ses collaborateurs dans le but d'étudier les divers besoins et préoccupations, et partant, les points qu'il proposera à l'ordre du jour. Le CODIR se réunit tous les mardis dans l'enceinte de l'entreprise.

2- Les organes opérationnels de Bénin Télécoms

Il s'agit des directions techniques de Bénin Télécoms SA. Elles sont chargées de la mise en application des décisions prises dans les différentes instances que sont les organes décisionnels. Elles sont au nombre de huit (8) et sont sous l'autorité du Directeur Général. Elles ont en leur sein des divisions et des sections. Il s'agit de :

- la Direction Commerciale (DC) ;
- la Direction des Systèmes de l'Information (DSI) ;
- la Direction des Réseaux (DR) ;
- la Direction de l'Interconnexion et du Réseau International (DIRI) ;
- la Direction de l'Audit et de Contrôle Interne (DACI) ;
- la Direction Financière et Comptable (DFC) ;
- la Direction de l'Administration (DA) ;
- la Direction de Bénin Télécoms Mobile (DBTM).

Chacune de ces directions, sous l'autorité du Directeur Général, a ses attributions respectives. Chaque direction coordonne et supervise les tâches découlant de ses attributions, qui sont exécutées par le biais des divisions et des sections. Chaque division procède alors à la vérification des rapports avant de les envoyer au Directeur Général pour contrôle. De plus le Directeur Général de Bénin Télécoms SA incarne l'autorité dans cette société et il a des assistants qui lui sont rattachés :

- le Directeur Général Adjoint (DGA) ;
- les Conseillers ;
- la Cellule de Communication interne et Institutionnelle (CII) ;
- le Bureau d'Appui aux Projets (BAP) ;
- le Secrétaire Particulier du Directeur Général (SPDG).

Le Directeur Général peut, en cas de besoin, modifier ou compléter l'organigramme.

II- Cadre physique de l'étude : La Direction Commerciale (DC)

Sous l'autorité du Directeur Général, la DC est chargée de :

- ✚ la conception et de la mise en œuvre de la politique commerciale de Bénin Télécoms SA en ce qui concerne le téléphone fixe filaire, le WIMAX, le téléphone fixe sans fil et les produits multimédia ;
- ✚ la promotion et la vente des produits et services du réseau téléphonique fixe filaire et WIMAX.






Au niveau de la Direction Commerciale nous avons un grand département qui est la Sous-Direction des produits Multimédia. Elle est chargée de :

- ✓ la participation à la définition de la politique commerciale des produits multimédia ;
- ✓ la participation à l'identification des stratégies de croissance et à leur mise en œuvre.

Les services liés à cette Sous-Direction sont:

- ✓ la Division Vente au Grand Public (DVGP) ;
- ✓ la Division Vente aux Entreprises (DVE) ;
- ✓ la Cellule Suivi des Installations et Supports Client (CSIS) ;
- ✓ la Cellule Etude et Veille Technologique (CEVT).

Les autres Départements de la Direction Commerciale sont :

-  le Secrétariat du DC (SDC) ;
-  la Division Ventes Produits Téléphoniques (DVPT);
-  la Division Facturation et Recouvrement (DFR);
-  la Division Marketing (DM);
-  les Services Régionaux des Télécommunications (SRT).

Nous présentons en **Annexe n°1**, l'organigramme du cadre physique de notre étude qu'est la direction commerciale.

PARAGRAPHE 2 : ETAT DES LIEUX SUR LES ACTIVITES DE LA DIRECTION COMMERCIALE DE BENIN TELECOMS SA.

L'état des lieux au niveau de la Direction Commerciale se fera en termes de restitution des mécanismes de fonctionnement de la sous-direction et des divisions sous tutelle de cette direction. Il s'agit des activités de :

- la Division Marketing ;
- la Division Vente Produits Téléphoniques ;
- la Sous-Direction multimédia ;
- la Cellule communication produit de la DC.

Outre, la Direction Commerciale, nous allons faire des observations sur le fonctionnement général de Bénin Télécoms SA à travers ses Ressources Humaines.

I- Etat des lieux sur les activités de la division marketing

Cette division s'occupe de la conception des offres ainsi que des propositions d'actions pour la promotion de ces offres.

La plupart des personnes qui y travaillent ont au moins la licence dans le domaine commercial et marketing. **On en déduit que le personnel de la division marketing est qualifié pour faire face aux tâches qui lui sont confiées.**

Le service marketing joue un rôle d'intermédiaire entre les clients et l'entreprise. Il doit chercher à mieux connaître les clients et pouvoir mener des actions qui répondent aux aspirations de ces derniers. Cependant, le service marketing de Bénin Télécoms SA ne dispose pas d'une liste complète de tous ses clients pour mener à bien ces actions marketing, ce qui entraîne une difficulté de suivi du portefeuille clients. On note à cet effet **l'inexistence d'un fichier exhaustif des clients.**

II- Observations sur les activités de la Division Vente

Cette division s'occupe de la vente des produits de Bénin Télécoms SA. Plusieurs catégories de produits sont offertes par BTSA à ses clients dont les produits multimédia et les produits téléphoniques.

Ces deux catégories sont composées des produits ci après :

- Produits multimédia :
 - ✓ Zékédé Kanakoo ;
 - ✓ Kanakoo Liberté ;
 - ✓ Kanakoo Liberté Plus ;

- ✓ RNIS ;
- ✓ ADSL ;
- ✓ LSN ;
- ✓ LSI ;
- ✓ RTC ;
- ✓ WIMAX ;
- ✓ Autres Produits Internet.
- Produits qui servent à téléphoner
 - ✓ Zékédé portable (modèle 2011 et 2012) ;
 - ✓ Zékédé Voix ;
 - ✓ Zékédé Cabine ;
 - ✓ Les lignes conventionnelles.

On note **un vaste portefeuille de produits de Bénin Télécoms SA.**

La mission principale de cette division est d'assurer la disponibilité des produits dans tous les points de vente de Bénin Télécoms SA et au niveau des distributeurs agréés. Toutefois, on constate **des ruptures de stocks par moments au niveau des ACTEL et chez certains distributeurs.** Ce qui entraîne le mécontentement dans le rang des consommateurs.

Dans cette mission, elle doit également accompagner les masters distributeurs à bien écouler les produits. Cet accompagnement doit se faire à travers des actions publicitaires sur les produits, des listes des distributeurs mises à la disposition des clients. Ce qui n'est pas toujours le cas. Nous mettons alors en exergue **le manque d'accompagnement des distributeurs agréés pour l'écoulement des produits de BTSA.**

Les cartes de recharge Zékédé, indispensables pour la connexion et les appels sur les produits CDMA, ne se retrouvent pas souvent dans les kiosques de vente de cartes téléphoniques. C'est difficile de se procurer de ces cartes même au niveau de la grande distribution. Tout ceci témoigne **d'une mauvaise distribution des cartes à proximité des consommateurs.**

Certains clients ne sont pas satisfaits de la qualité de certains produits de BTSA tels que les Zékédé portable 2011 et Zékédé voix. Les pannes souvent incriminées sont entre autres : faible autonomie de la batterie (moins de 24h), mauvaise qualité d'écoute des portables, Ainsi, des réclamations sont souvent portées dès la première utilisation de ces produits. BTSA n'arrive pas dans la plupart des cas à satisfaire ces réclamations. Du coup, certains clients ne font plus confiance à l'entreprise du fait de la qualité peu satisfaisante de certains de ses produits, donnant ainsi **une image négative de l'entreprise.**

Les dossiers de réclamation sont déposés au niveau du secrétariat et un dispatching est fait, selon la nature des réclamations, vers les services concernés. Le traitement de ces réclamations prend parfois plusieurs jours, surtout en ce qui concerne les litiges (un mois parfois), de sorte que le client n'a de réponse à sa réclamation que très tardivement. Ceci dénote de la **lenteur dans le traitement des réclamations client**.

De 2008 à 2010, le parc des produits multimédia est passé de 8167 à 27153 ce qui donne un taux d'accroissement des ventes de 232% ; il en ressort **une augmentation globale des ventes** comme montre le tableau n°3 suivant :

Tableau n°3 : Augmentation globale des ventes des produits multimédia

Période	Année 2008	Année 2009	Année 2010
Parc global	8167	19580	27153

Source : Données reçues à Bénin Télécoms SA.

III- Constats sur les activités de la Sous - Direction Multimédia

L'état des lieux au niveau de cette sous-direction va s'appesantir sur les installations et supports.

La Sous-Direction Multimédia est le département qui s'occupe de tous les produits ayant trait à l'internet. Bénin Télécoms SA est la première entreprise de télécommunication dans la sous-région à disposer d'une fibre optique, instrument puissant de télécommunication, ce qui fait jouir Bénin Télécoms.SA d'une place de choix dans le giron de ses pairs de la sous région ; on note alors **un bon positionnement de Bénin Télécoms SA en matière d'équipements techniques de haute portée**.

Cette fibre optique n'est cependant pas exploitée dans toutes ses dimensions. Bénin Télécoms SA ne fait pas plein usage de toutes les potentialités de la fibre. Cette fibre pourrait permettre d'offrir aux consommateurs des débits de connexion de très haut débit, soit jusqu'à 20 Mbps par exemple. Ce qui n'est pas encore le cas. Tout ceci freine la rentabilité de ce gros investissement qu'elle a eu à consentir et dénote d'une **sous-exploitation de la fibre optique**.

Les réseaux filaires, le CDMA, et le ZTE, ont montré leurs limites : ces équipements techniques ne permettent pas la prise en compte simultanée d'un nombre important d'abonnés. Le réseau filaire est saturé et depuis 10 ans il n'est plus possible de procéder à une extension. Le réseau CDMA mis en service en juillet 2007 montre déjà, au bout de 3 ans, ses limites. Le réseau ZTE, utilisé par la partie mobile LIBERCOM, de Bénin Télécoms SA, est à l'origine des plaintes liées au manque de fluidité de l'écoute et à la difficulté de joindre le correspondant. Les responsables de Bénin

Télécoms SA sont souvent surpris, après la mise en service des réseaux, par l'évolution du parc et par la saturation prématurée des installations. Tout ceci n'est que la manifestation d'un **manque de capacité de projection à moyen et long terme**.

La capacité limitée de ces réseaux ne permet pas le développement des services plus, ceci explique le **manque de flexibilité des réseaux**.

La Sous-Direction Multimédia a pour rôle de donner plus de visibilité aux produits multimédia de Bénin Télécoms. Tous les produits multimédia de Bénin Télécoms SA sont désignés sous le nom Kanakoo, c'est la marque déposée pour les produits multimédia de Bénin Télécoms SA.

Le service après vente ne fonctionne pas les week - end et jours fériés, ce qui oblige les clients qui ont besoin d'assistance à attendre le jour ouvrable suivant. Certains clients se plaignent aussi, souvent, de l'attente trop longue lors de leur demande de service. Le personnel, au niveau du service après vente, est insuffisant. De nos observations, il ressort **une organisation non optimale du personnel au travail pour la satisfaction des clients**.

IV- Constats sur la gestion de la communication

Il existe deux départements chargés de la communication. L'un rattaché à la Direction Commerciale, s'occupe de la communication produit. L'autre rattaché à la Direction Générale s'occupe de la communication institutionnelle et interne. La synergie dans la définition et dans la mise en œuvre des stratégies communicationnelles au sein de ces deux départements ne nous permet pas d'isoler la communication produit de celle interne et institutionnelle.

Les actions de communication de Bénin Télécoms SA sur les produits et services, ne sont pas très visibles sur le terrain : très peu d'affiches et de spots sur les produits, très peu d'actions de promotion. Les communications sur l'utilisation des produits sont presque inexistantes. On note là **une insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms SA**.

Par ailleurs Bénin Télécoms SA, étant une entreprise qui mène ses activités sur toute l'étendue du territoire, il lui faut donc un système d'information automatique. Ce qui n'est pas le cas bien qu'elle soit une entreprise de télécommunication. Les informations de la Direction Générale atteignent avec beaucoup de retard les services concernés. Ensuite, il y a cette forme de lenteur. Très souvent, certains responsables ne répercutent pas à temps l'information à leur base, ceci entraîne des lenteurs qui font que ladite information est déjà obsolète lorsqu'elle atteint la base. Lorsqu'ils se décident enfin d'agir, l'information n'a plus de valeur.

A ce propos, une anecdote racontée par l'un des travailleurs illustre bien cette situation: il arrive que les télex, concernant certains postes, restent bloqués au niveau d'autres bureaux. A d'autres moments, lesdits télex ne sont transmis que beaucoup plus tard. « *En ce moment, l'information n'a plus de sens* », nous précise cet employé. Effectivement, il arrive que les notes de service soient affichées avec un retard d'un ou deux jours, voire plus. Evidemment, une telle attitude joue en la défaveur de toute l'organisation.

De ce qui précède, il ressort **une inefficacité du système de communication interne de Bénin Télécoms SA.**

Bénin Télécoms.SA ne dispose pas d'une base de données permettant au personnel d'avoir toutes les données statistiques pour mener à bien leurs tâches quotidiennes. Les données concernant les ventes ne sont pas toutes centralisées à un même endroit pour faciliter leur utilisation. Ceci dénote **d'une base de données mal gérée et insuffisante.**

En ce qui concerne la communication institutionnelle, les parrainages, mécénats et autres actions pour améliorer l'image de l'entreprise sont presque inexistantes. Les excuses adressées aux clients après la perturbation du réseau, ou autres problèmes qui surviennent sur les équipements, ne sont pas faits à temps ou pas du tout faits. Aucune action pour rappeler à la clientèle qu'on se soucie véritablement d'elle, qu'on existe pour ses préoccupations. La cellule qui s'occupe de la communication institutionnelle a d'ailleurs un vrai travail à faire, vu les insatisfactions enregistrées. **On constate une communication institutionnelle presque inexistante.**

V- Etat des lieux sur la gestion des Ressources Humaines

Rappelons que la gestion des Ressources Humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

Le personnel de Bénin Télécoms SA comprend environ 36% de cadres et 36% d'agents de maîtrise. Ce qui est montré par le tableau n°1. On peut déduire que **Bénin Télécoms SA dispose dans l'ensemble d'un personnel ayant un bon niveau intellectuel.** Les bons réflexes qu'on devrait observer au niveau d'un personnel de ce niveau ne sont pas remarqués. En effet depuis plusieurs années, des problèmes de reclassement se posent, ceci à cause de la méthode de recrutement adoptée par certains dirigeants précédents. Le personnel n'était pas recruté sur la base d'un concours. Les recrutements étaient un peu fantaisistes, l'entreprise s'est donc retrouvée en même temps avec des agents bien qualifiés et des agents sans qualification. Les employés bien qualifiés ne se retrouvent pas souvent à la place qu'il faut. Le manque de motivation dans l'accomplissement de certaines tâches s'explique par le

mécontentement de certains agents notamment concernant la gestion qui se fait de leur carrière. Cette situation a duré plusieurs années et ce n'est qu'en 2006 que le nouveau Directeur a changé la manière de faire en procédant désormais à un recrutement sur qualification (diplômes) et par concours. Ce nouveau mode a amélioré un peu la situation du personnel mais le problème de reclassement persiste toujours en ce qui concerne les agents recrutés avant 2006. Ce n'est qu'en 2009 que, seule une infime partie de ces agents a été reclassée. Ceci pose un **problème de gestion des cadres et d'utilisation à bon escient du personnel**.

Les formations à l'endroit du personnel, sur l'évolution dans le domaine des télécommunications, ne se font pas régulièrement. Depuis 2009, aucune formation complète n'est faite aux techniciens qui sont en contact direct avec la clientèle; ceci ne permet pas à ces derniers de se mettre à jour. Quant aux commerciaux, ils suivent très rarement des formations pour se perfectionner en gestion commerciale. Les plans de formation établis ne sont jamais exécutés. Souvent les formations sont en inadéquation avec les besoins réels. Aucune mesure d'accompagnement n'est envisagée pour améliorer les compétences. Il ressort de ce qui précède **une insuffisance de formations adéquates au profit du personnel**.

VI- Inventaire des éléments de l'état des lieux

A- Inventaire des atouts (forces, opportunités)

1. personnel de la Division Marketing qualifié ;
2. vaste portefeuille de produits de Bénin Télécoms SA ;
3. augmentation globale des ventes des produits multimédia ;
4. bon positionnement de Bénin Télécoms SA en matière d'équipements techniques de haute portée ;
5. Bénin Télécoms SA dispose dans l'ensemble d'un personnel ayant un bon niveau intellectuel.

B- Inventaire des problèmes (faiblesses et menaces)

1. inexistence d'un fichier exhaustif des clients ;
2. ruptures de stocks par moment au niveau des ACTEL et chez certains distributeurs ;
3. manque d'accompagnement aux distributeurs agréés pour l'écoulement des produits de Bénin Télécoms ;
4. mauvaise distribution des cartes de recharge Zékédé à proximité des consommateurs ;
5. image négative de l'entreprise
6. lenteur dans le traitement des réclamations client ;
7. sous exploitation de la fibre optique;
8. manque de capacité de projection à moyen terme et à long terme;
9. manque de flexibilité des réseaux ;
10. organisation non optimale du personnel au travail pour la satisfaction des clients ;
11. insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms SA ;
12. inefficacité du système de communication interne de Bénin Télécoms SA ;
13. base de données mal gérée et insuffisante ;
14. communication institutionnelle presque inexistante ;
15. problème de gestion des cadres et d'utilisation à bon escient du personnel ;
16. insuffisance de formations adéquates au profit du personnel.

SECTION 2 : CIBLAGE ET SPECIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE

Cette section sera consacrée au choix de la problématique, à la justification du sujet, à la spécification et à la détermination de la vision globale du sujet.

PARAGRAPHE 1 : CHOIX DE LA PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION DU SUJET

Le choix de la problématique sera fait après regroupement des problèmes identifiés par centre d'intérêt. Les raisons qui sous-tendent ce choix seront explicitées aussi dans ce paragraphe.

I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

Les problèmes seront regroupés par centre d'intérêt et les problématiques seront identifiées, au niveau du tableau n°4 ci-après.

Tableau n° 4 : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt et

N°	Centre d'intérêt	Problèmes Spécifiques	Problèmes généraux	Problématiques
01	Gestion de la clientèle de BTSA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistence d'un fichier exhaustif des clients. ✓ Lenteur dans le traitement des réclamations client. 	Gestion non efficace de la clientèle	Problématique de l'instauration d'une gestion efficace de la clientèle
02	Gestion de la vente des produits de BTSA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rupture de stock par moments au niveau des ACTEL et chez certains distributeurs. ✓ Mauvaise distribution des cartes de recharge Zékédé à proximité des consommateurs. ✓ Manque d'accompagnement aux distributeurs agréés pour l'écoulement des produits. 	Insuffisance dans la gestion de la vente des produits de BTSA	Problématique d'une recherche de gestion améliorée de la vente des produits de BTSA
03	Gestion des Ressources Humaines de BT.SA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organisation non optimale du personnel au travail pour la satisfaction des clients. ✓ Problème de gestion des cadres et d'utilisation à bon escient du personnel. ✓ Insuffisance de formations adéquates au profit du personnel. 	Gestion non renforcée des Ressources Humaines	Problématique du renforcement de la politique de gestion des ressources humaines de BTSA
04	Gestion de la communication à BTSA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms SA. ✓ Image négative de Bénin Télécoms SA. ✓ Inefficacité du système de communication interne. ✓ Base de données mal gérée et insuffisante. ✓ Communication institutionnelle presque inexistante. 	Insuffisance dans la Gestion de la communication de BTSA	Problématique de l'amélioration de la gestion de la communication de BTSA
05	Gestion des installations techniques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sous exploitation de la fibre optique. ✓ Manque de capacité de projection à moyen et à long terme. ✓ Manque de flexibilité des réseaux. 	Gestion non performante des installations techniques	Problématique de la gestion performante des installations techniques.

identification des problématiques possibles.

Source : Résultat de l'état des lieux

Les problèmes étant regroupés par centre d'intérêt et les problématiques identifiées, nous allons procéder au choix de la problématique de l'étude et à la justification du sujet.

II- Choix de la problématique et justification du sujet

Cinq problématiques se dégagent de l'état des lieux réalisé.

Ces problématiques sont les suivantes :

- la problématique de l'instauration d'une gestion efficace de la clientèle (n°1) ;
- la problématique d'une recherche de gestion améliorée de la vente des produits de Bénin Télécoms SA (n°2) ;
- la problématique du renforcement de la politique de gestion des ressources humaines (n°3) ;
- la problématique de l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA (n°4) ;
- la problématique de la gestion performante des installations techniques (n°5).

L'étude des cinq (5) problématiques dégagées lors de l'état des lieux est nécessaire pour contribuer au rayonnement de Bénin Télécoms SA.

Toutefois, ne pouvant pas traiter toutes les problématiques identifiées à la fois, nous choisirons la plus pertinente. Le choix de ladite problématique tiendra compte non seulement de notre aptitude à mieux aborder le sujet, mais aussi de la préoccupation actuelle majeure des autorités de la société.

En effet, la problématique du renforcement de la politique de gestion des ressources humaines apparaît intéressante à notre avis, pour le simple fait que l'homme est le maillon indispensable de la chaîne du succès de toute entreprise. Cependant, la résolution effective de ladite problématique telle qu'elle se présente actuellement à BTSA, avec les derniers événements liés à sa privatisation, dépasse la logique d'une simple gestion du personnel, et nécessite des aptitudes spécifiques dans le domaine du management des ressources humaines. Ne possédant pas ces notions, cette problématique ne fera pas l'objet de notre étude.

De plus, malgré la pertinence de la problématique n°5 relative à la gestion performante des installations techniques, elle ne sera pas abordée car nous ne disposons d'aucune des connaissances permettant sa résolution.

Quant à la problématique n°1 relative à l'instauration d'une gestion efficace de la clientèle, elle peut, de par ses problèmes spécifiques, être facilement résolue à partir d'une simple instruction du premier responsable de la société. Donc, nous abandonnons cette problématique.

En ce qui concerne, la problématique n°2 relative à la recherche d'une gestion améliorée des ventes des produits de BTSA, il faut souligner que chacun des problèmes spécifiques qui la sous-tendent a déjà fait l'objet d'une assise entre les dirigeants et qu'actuellement les mesures sont en cours pour pallier cette situation.

Le besoin de prise de décision dans une entreprise est évident. Si l'on cherche à prendre des décisions qualifiées, il faut connaître les faits et les suppositions qui forment la base des décisions : l'information. S'il est vrai que la qualité d'une décision dépend de la qualité de l'information nécessaire pour sa prise, il n'en est pas moins vrai que l'efficacité de ladite information est fonction de l'efficacité du moyen par lequel cette information est présentée ; c'est-à-dire la communication.

C'est d'ailleurs ce qui pose le problème au niveau du système d'information de BTSA, car avec la multiplicité des concurrents dans le domaine de la télécommunication nous devons orienter nos réflexions sur la problématique n°4 relative à **l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA.**

Cette problématique est sous-tendue par le problème général de l'insuffisance dans la gestion de la communication et des problèmes spécifiques suivants :

- insuffisance des actions de communication sur les produits et services de BTSA ;
- image négative de BTSA ;
- inefficacité du système de communication interne à BTSA ;
- base de données mal gérée et insuffisante ;
- communication institutionnelle presque inexistante.

PARAGRAPHE 2 : SPECIFICATION ET VISION GLOBALE DE RESOLUTION DE LA PROBLEMATIQUE RETENUE

I- Spécification de la problématique

La communication d'une entreprise consiste en une fonction d'écoute et d'échanges de messages. Elle permet aussi à l'entreprise de se situer et de se positionner dans son environnement. La communication d'entreprise exige une globalisation de l'action, une coordination des messages.

Elle accompagne la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire les projets économiques, sociaux et financiers.

Une bonne politique de communication, pour être crédible doit être cohérente. Pour cela, la communication doit considérer l'entreprise comme un système d'information et de prise de décision. Ceci a comme avantage de permettre à l'entreprise de gérer efficacement les flux d'informations en son sein et de mieux se positionner dans son environnement.

La communication d'entreprise permet par ailleurs, d'organiser la personnalité de l'organisation à travers des signes visibles comme le logo de l'entreprise, la marque ou encore les comportements des employés.

Dans ces conditions, il sera fatal pour une entreprise de ne pas gérer de façon efficace sa communication interne et externe.

Ainsi la prise en compte de tous les problèmes spécifiques de la problématique retenue serait idéale pour résoudre au mieux ce problème. Il s'agit de :

- ✓ insuffisance des actions de communication sur les produits et services ; (PSa)
- ✓ image négative de Bénin Télécoms SA ; (PSb)
- ✓ inefficacité du système de communication interne ; (PSc)
- ✓ base de données mal gérée et insuffisante ; (PSd)
- ✓ communication institutionnelle presque inexistante. (PSe)

Pour la suite de nos travaux, nous allons exclure certains problèmes qui ne méritent pas ou qui ne méritent plus d'être résolus.

Ainsi, réfléchir sur le problème spécifique lié à **l'image négative** suppose une réflexion préalable sur le problème relatif à **la communication institutionnelle presque inexistante** (PSe), tel qu'il se présente dans notre étude. Donc, la résolution

du (PSb) induit déjà celle du (PSe). Alors, nous éliminons ainsi **la presque inexistence de la communication institutionnelle**.

De même, la résolution du problème spécifique (PSd) lié à une **base de données mal gérée et insuffisante** paraît intéressante, car la conception d'une base assez suffisante permet de cerner toutes les informations sur les clients afin d'envisager les actions appropriées. Cependant, la conception d'une telle base fait recours à la programmation informatique pour laquelle nous n'avons aucune aptitude. Donc, ce problème est ainsi éliminé.

Ce qui nous ramène à trois Problèmes Spécifiques (PS) au lieu de cinq à savoir :

- ✓ insuffisance des actions de communication sur les produits et services (PS n°1) ;
- ✓ image négative de Bénin Télécoms SA (PS n°2) ;
- ✓ inefficacité du système de communication interne (PS n°3).

De ce fait, la résolution de ces trois problèmes spécifiques liés à la problématique choisie nous paraît salubre et opportune pour l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA.

II- Vision globale de résolution de la problématique retenue

Une fois les problèmes spécifiques choisis, le sujet formulé et la problématique spécifiée, il nous paraît nécessaire à présent de préciser la vision globale de résolution de la problématique.

Cette vision globale de résolution de la problématique de l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA, sera présentée d'une part par rapport au problème général et d'autre part au regard des problèmes spécifiques qui s'y rapportent.

Ensuite, nous procéderons à une synthèse des approches génériques identifiées et enfin nous présenterons les différentes séquences de résolution de la problématique.

A- Vision globale de résolution du problème général

Rappelons que le problème général est relatif à l'insuffisance dans la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA et concernant ce problème, nous pouvons retenir qu'une entreprise qui ne gère pas efficacement sa communication n'aura pas une bonne rentabilité de ses activités. Elle aura perdu beaucoup de temps pour peu de chose et sans grand résultat. Elle aura du mal à mieux se gérer dans son micro environnement. Donc la prospérité d'une entreprise, est entre autres, subordonnée à une bonne gestion de sa communication.

La réalisation de cet objectif passe par la mise en place des dispositifs aussi bien à l'interne qu'à l'externe, pour permettre la bonne circulation de l'information. Aussi faudrait-il inculquer à chaque membre du personnel que chacun de ses comportements est un vecteur de communication puissant pour l'entreprise. Nous nous trouvons, en terme d'approche générique liée au problème général, face à l'approche générale de l'amélioration de la gestion de la communication, qui sera présentée au regard des trois (3) problèmes spécifiques retenus.

B- Vision globale de résolution des problèmes spécifiques

1- Approche générique liée au problème spécifique n°1

Le problème spécifique n°1 est relatif à **l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services de BTSA**. Etant donné que Bénin Télécoms SA évolue dans un environnement concurrentiel, elle se doit de communiquer sur ses produits et services pour que ses concurrents ne fassent pas ombre à ces derniers. Pour ce faire, Bénin Télécoms SA doit accorder plus d'importance aux actions de communication. La communication doit être considérée comme un véritable dialogue entre l'entreprise et ses clients.

Ainsi la résolution de ce problème fera référence à une approche génériquement basée **sur la mise en œuvre d'une plus grande importance accordée à la communication pour l'atteinte des objectifs de la Direction Générale de Bénin Télécoms SA**.

2- Approche générique liée au problème spécifique n°2

En ce qui concerne le problème spécifique n°2 relatif à **l'image négative de Bénin Télécoms SA**, il est à noter que Bénin Télécoms SA a mis successivement sur le marché des produits qui n'ont pas répondu efficacement à l'attente de la clientèle. Aussi, la qualité des services rendus par les agents de Bénin Télécoms SA laisse-t-elle à désirer. Tout ceci a contribué à donner à la clientèle une image négative de Bénin Télécoms SA.

Cette image négative de Bénin Télécoms SA n'est pas de nature à arranger sa situation vu l'environnement dans lequel elle évolue.

Pour résoudre ce problème, nous ferons référence à une approche basée **sur l'amélioration de l'image et l'inscription de l'ensemble des activités dans une démarche qualité**. (Voir la démarche qualité en annexe 7.)

3- Approche générique liée au problème spécifique n°3

Le problème spécifique n°3, est quant à lui, relatif à **l'inefficacité du système de communication interne**.

Un système de communication interne implique tous les dispositifs mis en place pour permettre à l'employé, où qu'il se trouve, d'avoir en temps réel toutes les informations relatives au bon déroulement de ses tâches et à l'atteinte des objectifs. L'entreprise doit chercher, à travers la communication interne, l'implication effective de tout le personnel pour la satisfaction de la clientèle sans laquelle l'entreprise n'a aucune chance de survie.

Pour réfléchir sur ce problème, nous ferons référence à une approche basée sur **la mise en place d'un système (base de données statistiques, l'intranet, plan de communication) de communication interne efficace, qui puisse contribuer à l'atteinte des résultats.**

C- Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique

1- Synthèse des approches génériques

Le tableau n° 5 ci-après présente la synthèse des approches génériques identifiées.

Tableau n°5 : Synthèse des approches génériques par problème spécifique

N° d'ordre	Problèmes spécifiques	Approches génériques dégagées
PS n°1	Insuffisance des actions de communication sur les produits et services	Approche basée sur la mise en œuvre d'une plus grande importance accordée à la communication dans l'atteinte des objectifs
PS n°2	Image négative de Bénin Télécoms SA	Approche basée sur l'amélioration de l'image et l'inscription de l'ensemble des activités dans une démarche de qualité.
PS n°3	Inefficacité du système de communication interne.	approche basée sur la mise en place d'un système (base de données statistiques, l'intranet, plan de communication interne) de communication interne efficace qui puisse contribuer à l'atteinte des résultats.

Source : Réalisé par nous-même

2- Séquences de résolution de la problématique

Les séquences de résolution peuvent être regroupées en dix étapes :

- fixation des objectifs de l'étude ;
- identification des causes et formulation des hypothèses ;
- conception du Tableau de Bord de l'Etude (TBE) ;
- revue de littérature ;
- méthodologie de l'étude ;
- collecte et traitement des données ;
- analyse des données et établissement du diagnostic ;
- approches de solutions ;
- conditions de mise en œuvre des solutions proposées;
- élaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).

La présentation générale de Bénin Télécoms étant faite, la problématique dégagée, le thème justifié, et les séquences de résolution énoncées, il ne nous reste qu'à aborder le deuxième chapitre qui traitera du cadre théorique de l'étude et du choix de la méthodologie.

CHAPITRE 2

DU CADRE THÉORIQUE AU CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE RELATIVE À L'AMÉLIORATION DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION DE BENIN TELECOMS SA

Ce deuxième chapitre sera consacré au cadre théorique, à la revue de littérature et au choix de la méthodologie de recherche.

SECTION 1 : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE ET REVUE DE LITTERATURE

Dans cette section, nous allons fixer les objectifs, formuler les hypothèses et élaborer le tableau de bord en tenant compte du problème général et des problèmes spécifiques retenus. Nous présenterons également dans cette section, la revue de littérature.

PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, CAUSES, HYPOTHESES LIEES AUX PROBLEMES IDENTIFIES, ET CONSTRUCTION DU TABLEAU DE BORD DE L'ETUDE.

I- Objectifs de l'étude

Rappelons que le problème général à résoudre est l'insuffisance dans la gestion de la communication et que les problèmes spécifiques associés sont :

- insuffisance des actions communicationnelles sur les produits et services de BTSA ;
- image négative de Bénin Télécoms SA ;
- inefficacité du système de communication interne.

A- Objectif général

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est **de proposer les conditions nécessaires à l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA.**

B- Objectifs Spécifiques

Les objectifs spécifiques à atteindre selon les problèmes spécifiques sont les suivants :

- déterminer les conditions de mise en œuvre d'actions de communication à effectivité suffisante ;
- suggérer le contexte nécessaire à l'amélioration de l'image de BTSA ;
- envisager les mesures d'efficacité du système de communication interne de BTSA.

Après avoir fixé les objectifs de travail, nous allons émettre des hypothèses qui nous aideront à orienter notre recherche vers l'identification des causes réelles.

II- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution

Les causes et les hypothèses sont formulées à partir des problèmes spécifiques liés au problème général.

A- Causes et hypothèse liées à l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms SA

Les causes possibles identifiées être à l'origine de ce problème, sont rangées par ordre croissant d'importance, à l'issue de nos observations. Elles concernent :

- la qualification non adéquate du personnel ;
- la stratégie de communication non appropriée ;
- l'insuffisance de plan de formation du personnel ;
- l'insuffisance de budget alloué aux actions de communication.

Bénin Télécoms SA dispose de cadres qualifiés dans le domaine du marketing et de la communication. Autrement dit, les cadres ont la qualification requise pour créer et mettre en œuvre des actions de communication. Donc le personnel est bien qualifié, cette cause ne justifie pas l'insuffisance des actions de communication.

De la même manière, en prenant la stratégie de communication non appropriée comme étant à la base de l'insuffisance des actions de communication, nous tenons une possibilité mais cela n'est pas solide. En effet, ce ne sont pas les stratégies appropriées qui font défaut, compte tenu des compétences dont Bénin Télécoms SA dispose dans ce domaine. Cette cause est donc écartée.

Quant à l'insuffisance de plan de formation, un effort a été fait au niveau de la Direction Générale au cours de l'année 2010, ainsi des comités ont été créés pour réfléchir à ce sujet. Cette cause ne sera pas retenue.

Nous pensons qu'il est plus réaliste d'envisager l'insuffisance du budget alloué aux actions de communication comme étant à la base de l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services.

En effet, le taux retenu habituellement lors des prévisions budgétaires de communication représente 5% du budget total. Etant bien fixé, ce budget n'est jamais respecté. En témoignent les budgets affectés effectivement à la communication au cours des années 2009 et 2010. Ces chiffres sont bien connus mais nous n'avons pas le droit de les fournir ici. Eu égard à tout ceci, la cause liée à l'insuffisance du budget est retenue et nous pouvons formuler l'hypothèse de la manière suivante :

« L'insuffisance des actions de communication est due à l'insuffisance du budget alloué aux actions de communication ».

B- Causes et hypothèse liées à l'image négative de Bénin Télécoms SA

Nos recherches et investigations nous amènent à ressortir comme causes possibles de ce problème spécifique, ce qui suit :

- mauvais accueil réservé à la clientèle ;
- traitement non satisfaisant des réclamations ;
- qualité peu satisfaisante des produits proposés à la clientèle.

La plupart des clients se plaignent de l'accueil qui leur est réservé par les agents, de l'attente trop longue pour régler de petits problèmes. Mais les dernières instructions du Directeur Général ont permis de rappeler à l'ordre certains agents qui ont commencé à se prendre au sérieux. Cette cause ne justifie donc pas l'image négative de Bénin Télécoms SA.

De la même manière, les agents qui s'occupent des réclamations, malgré leur effectif réduit, donnent le meilleur d'eux-mêmes pour répondre aux besoins des clients. Ils sont parfois là pour recevoir les clients après les heures d'ouverture. Un responsable a également été nommé pour le suivi des réclamations. Le traitement non satisfaisant des réclamations ne constitue donc pas un élément solide pour être à la base de l'image négative de l'entreprise.

La plupart des produits vendus actuellement dans les ACTEL de Bénin Télécoms sont mis en dépôt vente. Souvent, la qualité de ces produits n'est pas bien testée avant leur mise en vente.

En effet, les clients se plaignent de ces produits quelques jours après leur achat et cela s'est reproduit avec deux produits (Zékédé voix et Zékédé portable 2011) lancés dans des périodes successives. Les clients se plaignent de la batterie de ces appareils qui se vident une fois un appel passé. Cette situation a des conséquences sur l'image. Nous pensons qu'il est plus réaliste d'envisager la qualité peu satisfaisante des produits comme étant à la base de l'image négative de l'entreprise.

On peut donc retenir comme cause plausible, **la qualité peu satisfaisante des produits**. L'hypothèse liée à ce problème spécifique peut se formuler comme suit : **«la qualité peu satisfaisante des produits proposés à la clientèle est à l'origine de l'image négative de Bénin Télécoms SA ».**

C- Causes et hypothèse liées à l'inefficacité du système de communication interne de Bénin Télécoms SA

Les raisons qui peuvent sous-tendre l'inefficacité du système de communication interne peuvent être :

- adoption d'un style de management non approprié ;
- insuffisance des outils de communication interne ;
- adoption de communication interne inadéquate.

Le style de management adopté à Bénin Télécoms SA pourrait se comparer à celui traité d'idéal par M'hamed DRISSI dans sa chronique : « choisir son style de management » de janvier 2011. Ce style laisse une certaine marge pour la réflexion intuitive et il n'exige pas que le manager soit exclusivement animé par une logique rigoureuse. Ce style est mixte, il est un intermédiaire entre l'autocratique et le démocratique. Le fait qu'au niveau du Conseil d'Administration il y ait un représentant du personnel, et que tous les agents de l'entreprise soient habilités à faire des propositions au Directeur Général, pourrait justifier que le style est idéal. Donc cette cause ne justifie pas l'inefficacité du système de communication interne.

De la même manière, la communication interne se fait à partir de plusieurs moyens, à savoir : les réunions, les circulaires, les comptes rendus etc. Benin Télécoms SA utilise ces outils pour communiquer avec son personnel. Remarquons que Bénin Télécoms SA n'utilise pas encore les outils modernes de communication interne comme l'intranet, par exemple. Etant une société de télécommunication, l'installation d'un réseau intranet ne constituera pas un problème pour elle. Cette cause ne sera donc pas retenue.

La question qu'il faut se poser est : est-ce que les outils qu'utilise Bénin Télécoms SA lui permettent de répondre de façon efficace à l'heure actuelle aux besoins du personnel en information et pour l'atteinte des objectifs ?

On ne peut pas répondre par l'affirmative, car le système GRAF utilisé par Bénin Télécoms SA actuellement ne permet pas d'avoir, par exemple, toutes les statistiques des ventes.

Tout ceci ne permet pas d'atteindre facilement les objectifs, ce qui peut constituer une source de démotivation. L'information donnée à temps peut amener le personnel à réagir autrement dans certains cas. Nous retenons alors cette cause comme la cause plausible. Ainsi nous pouvons émettre comme hypothèse que : « **L'adoption d'une communication interne inadéquate est à la base de l'inefficacité du système de communication interne** ».

III- Construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE)

Tableau N°6 : Tableau de Bord sur l'Etude : « Amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms »

Niveau d'analyse	Problématique*	Objectifs	Causes supposées	Hypothèses	
Niveau général	<u>Problème général</u> : Insuffisance dans la gestion de la communication de BT.SA	<u>Objectif général</u> : Proposer les conditions nécessaires pour l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA.			
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique N°1</u> : Insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms S.A	<u>Objectif spécifique N°1</u> : Déterminer les conditions de mise en œuvre d'actions de communication à effectivité suffisante	<u>Cause spécifique N° 1</u> : L'insuffisance de budget.	<u>Hypothèse N°1</u> : L'insuffisance de budget justifie l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms SA
	2	<u>Problème spécifique N°2</u> : Image négative de Bénin Télécoms SA.	<u>Objectif spécifique N°2</u> : Suggérer le contexte d'amélioration de l'image de Bénin Télécoms SA.	<u>Cause spécifique N° 2</u> : La qualité peu satisfaisante des produits proposés à la clientèle	<u>Hypothèse N°2</u> : La qualité peu satisfaisante des produits proposés à la clientèle est à l'origine de l'image négative de Bénin Télécoms SA.
	3	<u>Problème spécifique N°3</u> : Inefficacité du système de communication interne de Bénin Télécoms S.A	<u>Objectif spécifique N°3</u> : Envisager les mesures d'efficacité du système de communication interne.	<u>Cause spécifique N° 3</u> : L'adoption de communication interne inadéquate	<u>Hypothèse N°3</u> : L'adoption de communication interne inadéquate est à l'origine de l'inefficacité de la communication interne.

*Problématique de l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA.

Source: Réalisé par nous même.

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LITTERATURE

Cette revue expose les contributions antérieures suivant les problèmes spécifiques abordés. Il s'agit de :

I- Contributions antérieures sur le problème d'insuffisance d'actions de communication sur les produits et services

Communiquer, c'est mettre en commun une action, une idée ou une attitude. (LENDREVIE et LINDON ; 2003).

Dans un autre registre, la communication est la transmission d'un message que l'entreprise adresse aux consommateurs avec une manière qu'elle juge appréciée ; les actions de communication ayant pour objectif d'informer le groupe cible des avantages du produit pour qu'il le demande et qu'il l'achète (F.LUNDIN, 2002, p71). Toute entreprise qui se veut prospère se doit de mettre tout en œuvre pour parvenir à cette finalité.

La logique d'une mise en œuvre d'actions communicationnelles complémentaires pour le compte de BTSA nous renvoie vers les quatre paramètres de communication, c'est-à-dire le mix communicationnel. Il s'agit entre autres de la publicité, de la promotion vente, de la relation publique (RP) et de la vente personnelle. En dehors du mix communicationnel, nous avons le modèle AIDA qui est connu depuis longtemps et qui décrit le déroulement de la communication d'un produit. Ce modèle se libelle comme suit :

- ✓ Attention
- ✓ Intérêt
- ✓ Désir
- ✓ Action

Tout d'abord, il faut créer l'Attention au produit du groupe cible ; celui-ci commence alors à avoir de l'Intérêt pour le produit ce qui éveille en lui le Désir de l'acquérir. Il passe enfin à l'Action et l'achète.

Abordant maintenant chacun des paramètres de communication, il faut noter que la notion de publicité dans le marketing est définie comme la présentation interpersonnelle d'un produit ou service qui est payé.

Mais il est évident que prise comme paramètre de communication, la publicité est efficace. Une publicité expose les messages que l'entreprise veut faire passer. Elle peut repérer les messages comme elle veut, et mettre les expressions comme elle veut. La publicité est une communication de masse qui est impersonnelle. Il peut s'agir soit :

- ✓ des annonces dans les journaux et magazines ;
- ✓ de la publicité sur TV et Radio ;

- ✓ de la publicité dans le cinéma ;
- ✓ de la publicité imprimée ;
- ✓ de la publicité dans le trafic.

En ce qui concerne la promotion vente, elle concerne toute activité qui contient une incitation ayant pour objectif d'augmenter les ventes. Pour obtenir le plus grand effet, il faut, pour planifier la promotion vente, tenir impérativement compte de tous les autres paramètres.

La promotion vente est normalement dirigée vers les clients mais peut aussi avoir l'objectif d'être une promotion d'incitation à l'endroit des vendeurs et revendeurs pour que ces derniers concentrent leurs efforts sur certains produits ciblés. Les promotions les plus utilisées en direction des clients sont :

- ✓ offre de prix : prendre deux, avoir un gratuit ;
- ✓ démonstration des produits ;
- ✓ coupons de valeur ;
- ✓ emballage utilisable : par exemple un verre à boire ;
- ✓ échantillons produits ;
- ✓ cadeaux de publicité de petite valeur ;
- ✓ concours pour trouver le meilleur logo, slogan etc.

L'avantage des promotions est que les consommateurs sont prêts à essayer les produits, ce qui est intéressant dans le lancement des produits.

Quand aux Relations Publiques (RP), ce sont des activités non payées que l'entreprise réalise pour informer son environnement, dans l'objectif de créer des attitudes positives des clients vis-à-vis de l'entreprise et de ses produits.

Il n'est pas toujours possible de séparer la publicité de la RP, et l'objectif est toujours le même, une augmentation des ventes. Seulement la publicité est complètement contrôlée par l'entreprise alors que la RP dépend de la manière dont les médias présentent les informations. Les RP peuvent être :

- ✓ communiqué de presse ;
- ✓ réunion de presse ;
- ✓ visite aux entreprises ;
- ✓ organisation de séminaires ;
- ✓ sponsoring de sport et culture.

Enfin, la vente personnelle est l'activité qui souvent exécute l'action qui mène à l'achat. Ce point est très important parce que dans beaucoup de situations on voit que le client hésite au dernier moment. Dans ce cas le vendeur, qui a de bonnes relations avec le client, peut donner l'argument qui déclenche l'achat. Ainsi, plusieurs types de vente personnelle peuvent être mentionnés. Il s'agit de :

- ✓ l'expédition aux clients, par exemple dans une boutique ;

- ✓ du ramassage (recherche) des commandes ;
- ✓ livraison par chauffeur vendeur ;
- ✓ vente recherche – vendeur voyageur ;
- ✓ conseil technique, ingénieur vendeur ;
- ✓ création de confiance, visite des médecins ;
- ✓ participation à des foires (FF.LUNDIN ; 2008 ; p72 à 77).

En définitive, la communication est considérée de plus en plus comme un véritable dialogue entre l'entreprise et ses clients, qui se déroule avant et pendant la vente, pendant et après la consommation. (KOTLER et DUBOIS, 2006, p642).

II- Contributions antérieures sur le problème de l'image négative de Bénin Télécoms SA

Notre recherche s'inscrit dans une logique de l'amélioration de l'image de Bénin Télécoms SA. Dans le cas de notre travail, nous nous baserons sur différents écrits ayant trait à cette problématique

- FORMATION DE L'IMAGE

Par la communication volontaire, l'image de marque se fabrique par la manière de communiquer avec les différentes cibles à travers : les messages communiqués, leur pérennité et leur cohérence, leur simplicité pour favoriser la mémorisation, la performance des supports de communication.

Par la communication involontaire, l'entreprise communique malgré elle par : le bouche à oreille, la qualité des services et produits, la compétence et la présentation du personnel, l'aspect des locaux, l'accueil (dans les locaux et/ou au téléphone), les documents émis (techniques, commerciaux, administratifs, publicitaires...), la signalétique des bâtiments....

- NOTION D'IMAGE et de NOTORIETE

Selon Guy SERRAF dans le « Dictionnaire méthodologique du marketing », « l'image est l'ensemble des représentations par lesquelles le public identifie et se remémore un produit, un service ou une marque. L'image est une addition plus ou moins homogène de facettes qui sont les dimensions à l'aide desquelles on appréhende imaginativement un fait matériel plus ou moins facile à cerner ».

Selon BROCHAND et LENDREVIE dans « PUBLICITOR », « une image est l'ensemble des représentations à la fois affective et rationnelle, associées par un individu à une marque, un produit, une entreprise ou une idée ».

- IMAGE DE FIRME

Une firme est diversement connue et appréciée des publics de son environnement ; elle couvre plus ou moins complètement les marques qu'elle lance et les produits qu'elle commercialise. Ses dimensions principales sont : nationalité, jeunesse ou ancienneté, taille, degré de technicité, vocation de recherche, esprit de service, rigueur commerciale, solidité financière, degré d'indépendance, soutiens et liaisons dans la branche industrielle ou avec des services publics, qualité des hommes, degré de sympathie, dynamisme, etc.

Le travail sur l'amélioration de l'image de firme, ou institutionnelle, revient aux spécialistes des relations publiques.

- IMAGE D'UN OBJET

Pour LENDREVIE et LINDON dans « MERCATOR », « L'image d'un objet est l'ensemble des connaissances (vraies ou fausses) et des évocations qui sont associées à cet objet par un individu ou un public déterminé ».

KOTTER et DUBOIS dans « MARKETING MANAGEMENT » (2^{ème} éd. P 579) définissent l'image comme « l'ensemble des perceptions que l'individu entretient à l'égard d'un objet ».

- NOTORIETE

Renommée, diffusion de la connaissance d'une marque ou d'un produit dans une population. Ce qui importe, c'est de savoir : par combien de personnes sommes-nous connus ? Qui sont-elles ? Par quoi nous connaissent-elles ? A quoi attachent-elles plus de valeur ? Et ce, aussi pour nos principaux concurrents, afin de pouvoir nous comparer et nous situer.

La notoriété mesure la présence à l'esprit, spontanée, du nom de marque.

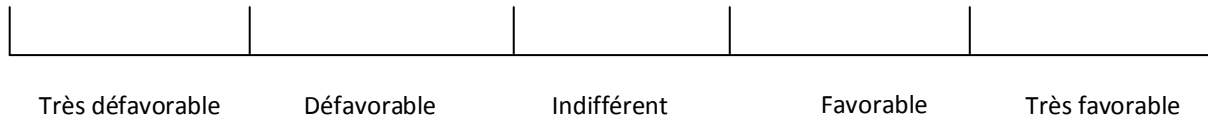
Elle suppose en outre que le consommateur est capable de relier le nom de marque à un produit ou un domaine majeur d'activité de la marque.

Pour l'appréhender, on mesure d'abord le degré de familiarité à l'aide d'une échelle comme celle-ci.

Je n'ai jamais entendu parler	J'en ai vaguement entendu parler	Je connais un peu	Je connais bien	Je connais très bien

Si une majorité de répondants choisissent les deux premières catégories, le problème est d'abord d'accroître la notoriété.

La deuxième phase vise à mesurer l'attitude de la cible.



Si la majorité de l'audience coche l'une des deux premières cases, l'entreprise a un déficit d'image.

En somme la notoriété d'une société est le degré de connaissance que le public a de celle-ci ; par contre l'image est l'ensemble des connaissances que le public a par rapport à l'entreprise, c'est-à-dire l'idée qu'il se fait, l'appréciation qu'il donne de cette entreprise.

L'image d'une entreprise se reflète aussi à travers le traitement qu'elle réserve aux clients surtout au niveau des réclamations. Ainsi KLOTLER et DUBOIS, dans la 12^{ème} édition de leur ouvrage « Marketing Management » ont recueilli quelques points essentiels pouvant permettre de traiter de façon efficace les réclamations. Un résumé est fait en quelques points (Annexe 4).

On distingue trois niveaux de notoriété :

✓ La notoriété spontanée

Elle se mesure par le pourcentage de personnes capables de citer spontanément le nom de la marque lorsqu'on évoque le secteur d'activité ou le segment de marque.

✓ Top Of Mind

La notoriété dite TOP OF MIND se mesure par le pourcentage de personnes qui en réponse à la question précédente, citent spontanément la marque en premier.

✓ La notoriété assistée

On présente aux personnes interrogées une liste de marques et on leur demande d'indiquer les marques qu'elles reconnaissent : « connaissez-vous la marque X, ne serait-ce que de nom ».

III- Contributions antérieures sur l'inefficacité du système de la communication interne.

Le contexte spécifique de ce problème observé à BTSA revient une fois encore sur les maux qui minent le fonctionnement de la plupart de nos administrations ou sociétés. Il s'agit, dans ce contexte, de la défaillance du système de transmission des informations.

Cependant, la première condition à remplir pour que la communication de l'entreprise soit efficace est l'ambiance à communiquer entre ceux qui ont besoin d'informations ; c'est-à-dire communiquer aussi bien avec ceux qui sont placés plus haut dans la hiérarchie, que ceux qui sont au même niveau et ceux qui sont au niveau plus bas de la hiérarchie.

L'ambiance à communiquer efficacement vient de la façon dont la direction et les chefs communiquent entre eux, c'est-à-dire dans quel esprit et quels types d'informations ils communiquent.

L'autre condition pour la bonne marche de la communication est la volonté de participer au processus. Une personne qui n'est pas disposée à la communication peut faire obstacle à sa réussite, ainsi l'objectif de la communication n'est pas atteint. Pour cette raison, la direction doit créer une ambiance, dans l'entreprise, qui encourage l'attitude positive à communiquer les informations adéquates aux différentes fonctions de l'entreprise.

Si quelques uns veulent renforcer leur position par rétention d'informations, et si cette habitude se propage dans l'organigramme, la communication sera bloquée dans sa circulation et ralentie dans la prise de décision.

Aucun responsable ne peut travailler sans qu'il soit informé par ses employés du déroulement du travail ainsi que des problèmes et obstacles qu'ils rencontrent.

Si le responsable veut assurer cette communication, il ne suffit pas de dire que sa porte est toujours ouverte. Son attitude doit démontrer qu'il s'intéresse aux problèmes auxquels les employés font face, ainsi qu'aux résolutions desdits problèmes. Un chef qui s'éloigne toujours des problèmes et se fâche chaque fois qu'il y a des fautes, n'entendra de problèmes que si ceux-ci sont assez sérieux et dans cette condition une solution serait très difficile à trouver.

De façon plus singulière, la communication interne a comme objectif fondamental d'améliorer la cohésion des travailleurs et donc, leur motivation. Cela grâce à un renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance et à une amélioration de la circulation de l'information interne afin de décroïsonner les différents services.

La communication interne efficace repose alors, plus sur des comportements que sur des supports, et donc, plus sur le management que sur des techniques. « La communication est au cœur du management » Philippe DETRIE ; Cathérine MESLIN BROYES (1995 op.cit p.33). Les organisations en quête de performance doivent alors savoir conjuguer les dissemblances, développer l'innovation et surtout maîtriser la complexité des relations humaines. Faute de cela, elles s'exposent à la sclérose.

Or, une communication interne bien élaborée participe à la création d'une identité forte de l'entreprise. Un personnel bien informé est un personnel bien armé pour véhiculer l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe. Une communication interne efficace doit alors épouser les valeurs informatives, intégratives et participatives.

Si l'on s'accorde aujourd'hui à dire que l'information c'est le pouvoir, c'est parce qu'on a constaté que l'individu informé devient apte à agir. L'information dans l'entreprise doit alors faire l'objet d'un contrôle et d'une gestion rigoureuse. Ceci est valable aussi bien pour l'information descendante (de la Direction vers les employés), ascendante (des employés vers la Direction) qu'horizontale (entre les employés). Tout ceci vise à faire du bénéficiaire de l'information, le salarié, un véritable acteur dans le projet de l'entreprise.

« On sait le coût social et économique d'une communication interne déficiente : blocages divers, rétention d'informations, démotivation... La gestion du personnel (ou management) et la communication interne doivent être étroitement liées dans une perspective d'accompagnement d'évolution et de changement » (JEAN FAVATIER ; séminaire sur la communication interne et le management, Paris, 19 octobre 2006).

Par ailleurs, la communication est également encouragée par la compréhension mutuelle. Sur ce, la communication qui traverse l'organisation sera minimisée s'il y a la concurrence entre les départements. Pour s'assurer que cette communication est efficace et que la collaboration entre les départements existe, des systèmes de communication rétroactifs peuvent être inventés, mais il est important que les employés participants soient bien formés, pour qu'ils comprennent les tâches et problèmes des autres départements.

La communication entre les départements sera améliorée si les employés voient les autres départements comme des collaborateurs (F. LUNDIN ; 1999 ; p53-54).

SECTION 2 : CHOIX DE LA METHODOLOGIE : APPROCHES THEORIQUES ET EMPIRIQUES RETENUES PAR RAPPORT AUX APPROCHES DISPONIBLES

La méthodologie consiste à décrire l'univers de la recherche mais aussi la stratégie de recherche utilisée pour mener à bien ce travail.

Le choix de cette méthodologie s'appuie sur les approches théoriques et empiriques de l'étude.

PARAGRAPHE 1 : APPROCHES THEORIQUES

Il s'agira pour nous, de procéder uniquement aux choix des théories liées aux différents problèmes spécifiques. Les problèmes spécifiques étant sous le couvert du problème général qui est l'insuffisance dans la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA.

I- Choix théorique lié à l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services

A- Théorie retenue

L'approche théorique qui sera retenue pour analyser le problème de l'insuffisance des actions de communication est celle préconisée par KOTLER et DUBOIS (2006, p642) qui demande de considérer la communication de plus en plus comme un véritable dialogue entre l'entreprise et ses clients, qui se déroule avant et pendant la vente, pendant et après la consommation.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms SA.

La question fondamentale qui concerne ce problème est le sujet n°1 du questionnaire adressé au personnel visant à connaître :

Les raisons qui justifient l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms ?

- | | |
|---|--------------------------|
| a. La qualification non adéquate du personnel | <input type="checkbox"/> |
| b. Insuffisance de plan de formation du personnel | <input type="checkbox"/> |
| c. Stratégie de communication non appropriée | <input type="checkbox"/> |
| d. L'insuffisance de budget alloué aux actions de communication | <input type="checkbox"/> |
| e. Autres à préciser..... | <input type="checkbox"/> |

En tout état de cause, l'item qui sera retenu est celui qui recevra le poids le plus élevé.

II- Choix théorique lié à l'image négative

A- Théorie retenue

L'approche théorique qui sera retenue pour résoudre le problème de l'image négative est celle basée sur l'importance donnée à la satisfaction de la clientèle par le traitement efficace des réclamations (annexe 4). Cette théorie est proposée par KOTLER et DUBOIS dans la 12^{ème} édition du « Marketing management ».

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'image négative de Bénin Télécoms

La question fondamentale qui servira à vérifier ce problème est la question n°8 du questionnaire client (Annexe 2), libellée comme suit :

Parmi les éléments cités ci-après, à quoi est liée l'image que présente actuellement l'entreprise?

- | | | |
|---|------------|--------------------------|
| a. mauvais accueil réservé à la clientèle | | <input type="checkbox"/> |
| b. satisfaisante des produits proposés à la clientèle | qualité | <input type="checkbox"/> |
| c. satisfaisant des réclamations | Traitement | <input type="checkbox"/> |
| d. préciser..... | autres | <input type="checkbox"/> |

Si nous supposons que le poids total des items est 100%, et considérant le nombre de causes supposées qui est trois (03), le poids moyen serait égal alors 33,33%. Ainsi, sera retenu comme cause réelle, tout item ayant un poids supérieur ou égal à 30% (proche du poids moyen).

III- Choix théorique lié à l'inefficacité du système de communication interne.

A- Théorie retenue

Pour résoudre le problème de l'inefficacité de la communication interne, nous retiendrons l'approche de F. LUNDIN qui propose que pour assurer une communication interne efficace, il faut que la collaboration entre les départements existe ; des systèmes de communication rétroactifs peuvent être inventés, mais il est important que les employés participants soient bien formés pour qu'ils comprennent les tâches et problèmes des autres départements.

B- Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inefficacité du système de communication interne

La question fondamentale concernant ce problème est le numéro 6 du questionnaire élaboré pour prendre les avis du personnel. Cette question vise à savoir :

Parmi les éléments cités ci-après à quoi est due l'inefficacité du système de communication interne dans l'entreprise?

- | | | | | |
|----|--|-----------|----------------------|----|
| a. | style de management non approprié | Adoptio | <input type="text"/> | in |
| b. | des outils de communication interne | Insuffisa | <input type="text"/> | |
| c. | Adoption de communication interne inadéquate | | <input type="text"/> | |
| d. | préciser..... | Autres | <input type="text"/> | à |

Pour l'identification des causes réelles de ce problème, nous allons nous baser sur la logique selon laquelle toute velléité de cause qui se révélera être à la base de ce problème sera éradiquée. Donc, nous prenons comme seuil, toute cause ayant un poids différent de 0%.

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES EMPIRIQUES

Les approches empiriques sont basées sur une méthode qui s'appuie sur des expériences pratiques, sur des essais que l'on fait en tâtonnant. Ces approches nous permettront d'indiquer la méthode d'enquête, de dépouillement et de présentation des données que nous utiliserons pour l'identification des causes réelles se trouvant à la base des problèmes. Nous mènerons des études qualitatives et quantitatives à cet effet.

I- Etude qualitative

Cette étude a consisté à prendre les avis d'un certain nombre de personnes qui s'occupent de la communication aussi bien en interne qu'en externe. Cette étude s'est faite par le biais des entretiens.

A- Objectif des entretiens

Les différents entretiens visent à recueillir des informations complémentaires pouvant permettre de mieux comprendre les causes réelles à la base des problèmes spécifiques de notre problématique.

B- Qualité et taille de l'échantillon

L'échantillon est constitué des responsables de la direction commerciale et du personnel impliqués fortement dans la gestion de la communication et de l'image de l'entreprise.

A cet effet, nous nous sommes entretenus avec 10 responsables impliqués dans la gestion de la communication sur 223 que compte l'entreprise.

C- Technique de recherche

THIETART, dans son livre 'Méthode de recherche en management' a dit : « afin de tirer totalement parti des opportunités qui se dégagent de la dynamique de l'entretien, il est fortement conseillé de l'enregistrer à l'aide d'un magnétophone ». THIETART, R.A. (2003) : « Méthodes de recherche en management ».

Nous nous sommes rendue compte que cette situation d'enregistrement pourrait faire naître chez les personnes interrogées des réticences qui nous empêcheraient d'obtenir les informations voulues. Nous avons opté pour des notes directes à l'écoute des enquêtés.

Nous avons également pris le soin, comme le préconise toujours l'auteur, de faire le point de chaque entretien, 24h au plus après sa tenue afin d'éviter toute contradiction ou déformation de la mémoire.

II- Etude quantitative

A- Objectif de la collecte des données

L'objectif poursuivi par notre enquête est de mobiliser les données relatives aux causes réelles qui sont à la base des problèmes en résolution afin de procéder à la vérification de nos hypothèses.

Ainsi, de façon spécifique notre enquête doit nous permettre de voir si :

- l'insuffisance des actions de communication est liée à l'insuffisance de budget ;
- l'image négative de Bénin Télécoms est due à la qualité peu satisfaisante des produits proposés à la clientèle ;
- l'inefficacité du système de communication interne est due à l'adoption de communication interne inadéquate.

B- Cadre de l'enquête et populations ciblées

Le cadre de notre étude sera constitué des clients de l'agence Ganhi, qui est l'agence principale, ainsi que des clients du point de vente Kanakoo d'une part, et d'autre part du personnel de Bénin Télécoms SA.

C- Nature de la collecte des données

Pour la vérification des hypothèses émises, nous allons utiliser la technique de sondage comme procédé de collecte des données. Ce sondage sera réalisé au moyen de deux questionnaires.

D- Echantillonnage

Le questionnaire client est administré à 100 personnes (50 clients au niveau du point de vente Ganhi, 50 clients au niveau du point de vente Kanakoo). Le questionnaire adressé au personnel sera administré quant à lui à 60 personnes au sein du personnel.

E- Spécification des données à mobiliser

Les données à mobiliser à travers nos enquêtes concerneront :

- l'appréciation des enquêtés sur les actions de communication concernant les produits et services de Bénin Télécoms SA;
- l'appréciation des enquêtés concernant l'image de Bénin Télécoms SA ;
- l'avis des enquêtés sur le système de communication interne.

F- Conception des questionnaires

Dans le but de rechercher les causes réelles de nos problèmes spécifiques, deux questionnaires ont été réalisés pour tenir compte des problèmes spécifiques.

Il faut dire qu'avant de retenir les questionnaires définitifs, des questionnaires tests ont été administrés et des corrections ont été apportées avant de retenir ceux qui correspondent le mieux à nos préoccupations. Ils permettront la bonne compréhension des réponses issues de ces enquêtes.

G- Technique de dépouillement des données recueillies

Les données recueillies à l'issue de cette enquête sont dépouillées à l'aide d'un logiciel (MINITAB version 14) pour déterminer les pourcentages afin de les comparer à nos seuils de décision et d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

H- Forme et présentation des données

Les résultats sont présentés sous forme d'histogrammes et de diagrammes selon les formes à nous proposées par le logiciel. Nous choisirons les plus appropriées.

CHAPITRE 3

**DE LA COLLECTE DES DONNÉES AUX CONDITIONS DE MISE
EN ŒUVRE DES SOLUTIONS POUR L'AMÉLIORATION DE LA
GESTION DE LA COMMUNICATION DE BÉNIN TÉLÉCOMS SA**

SECTION 1 : COLLECTE, PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

PARAGRAPHE 1 : COLLECTE DES DONNEES, DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DES DONNEES

I- Préparation et Réalisation des enquêtes

Dans le cadre de la préparation de nos enquêtes, nous avons élaboré deux questionnaires, l'un destiné aux clients et l'autre au personnel (cf. annexe 2). Il faut rappeler que l'échantillon retenu est de 100 enquêtés pour l'enquête menée à l'externe (auprès des clients) et de 60 enquêtés pour celle menée à l'interne (auprès du personnel).

La population mère pour l'enquête externe est de 137.416 clients et celle de l'enquête interne (au niveau du personnel) est de 906. S'agissant de la période de réalisation de l'enquête, elle a couru du 21 Février au 05 Mars 2011.

II- Difficultés rencontrées et limites des données

Notre recherche connaît quelques limites liées d'abord :

- au nombre restreint du personnel interrogé. Cet état de chose est inhérent au mutisme de certains employés qui ont refusé de répondre aux questions;
- la disponibilité du personnel interrogé. En effet, la période à laquelle s'est déroulé notre stage coïncide avec celle où le personnel vit dans la psychose de la privatisation qui est annoncée depuis décembre 2010.

La disponibilité et la franche collaboration d'un plus grand nombre de personnes aurait permis une étude plus approfondie.

Ensuite certaines difficultés se situent au niveau de la documentation. En effet, il nous a été très difficile de consulter les ouvrages qui traitent de la gestion de la communication. Au niveau de la bibliothèque de l'ENEAM, aucun ouvrage ne nous a permis de faire nos recherches. Nous avons cependant consulté quelques mémoires traitant du sujet.

La seule difficulté rencontrée du côté du questionnaire adressé aux clients, est liée à la multiplicité des centres de collecte.

PARAGRAPHE 2: PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DES ENQUETES

I- Présentation et analyse des résultats de l'enquête réalisée en externe (auprès des clients)

Les résultats des enquêtes réalisées sont présentés et analysés en tenant compte de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'insuffisance des actions de communication

Les causes de ce problème sont recherchées auprès du personnel, néanmoins le questionnaire client par l'intermédiaires des questions 1, 2 et 3, nous ont permis de savoir si ces actions étaient suffisantes pour permettre de mieux faire connaître les produits et services de Bénin Télécoms SA.

En effet, 71% des clients ont répondu NON et seulement 28% ont reconnu que cela suffisait pour faire connaître les produits et services, 1% des enquêtés n'ont pas donné leur avis. Les détails de ces questions sont présentés en annexe 5.

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'image négative de Bénin Télécoms S.A

Nous allons présenter les résultats de cette enquête d'abord par le biais de deux tableaux et puis, suivra l'analyse de ces résultats.

Les questions n°4, 5, et 6 formulées dans le questionnaire client, nous ont permis de noter les appréciations des clients sur la qualité des produits, la qualité de l'accueil et la qualité du traitement des réclamations (service après vente). Les résultats de ces questions sont présentés au niveau de l'annexe 5.

En ce qui concerne les questions 7 et 8, elles nous ont permis de savoir quelle appréciation les clients ont par rapport à l'image de l'entreprise et les causes liées.

Q7 Votre appréciation sur l'image de Bénin Télécoms SA ?

Les résultats de la question n°7 sont présentés dans le tableau n°7 ci-dessous.

Tableau 7 : Point global de l'appréciation de l'image par les clients

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Négative	55	55
Positive	37	37
Pas de réponse	8	8
Total	100	100

Source : données d'enquête

Les résultats de la question n°7 confirment notre perception lors de l'état des lieux qui avait mis en avant le problème de l'image négative de l'entreprise.

55% des clients ont jugé l'image de Bénin Télécoms négative, 37% seulement jugent cette image positive, et 8% n'ont pas donné leur avis.

L'image négative donnée par l'entreprise est bien confirmée.

Q8 Eléments qui justifient l'image négative de l'entreprise ?

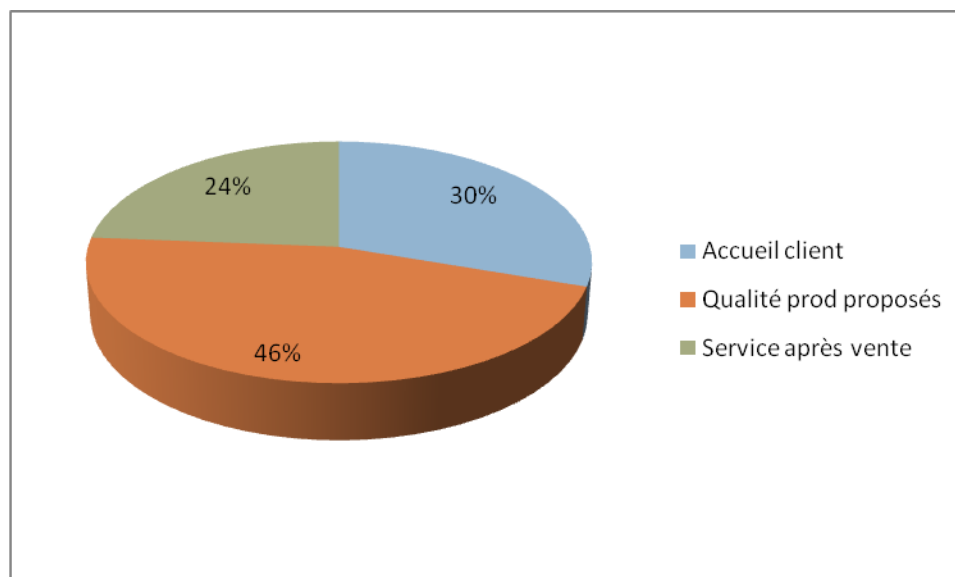
Les résultats de la question n°8 sont consignés dans le tableau n°8 ci-dessous.

Tableau 8 : Point des réponses à la question 8 du questionnaire client.

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Mauvais accueil réservé à la clientèle	42	30,22
Qualité peu satisfaisante des produits proposés	64	46,04
Traitement peu satisfaisant des réclamations (service après vente)	33	23,74
Total	139	100,00

Source: données d'enquête

Figure n°2 : Présentation globale des causes de l'image négative de Bénin Télécoms SA.



Source : Réalisé par nous-même à partir des données recueillies.

L'analyse du tableau n°8 ci-dessus révèle que :

- 30% des clients pensent que l'image négative de l'entreprise est liée au mauvais accueil que les agents de Bénin Télécoms SA réservent à la clientèle.
- 46% des clients ont indexé la qualité peu satisfaisante des produits proposés à la clientèle justifiant l'image négative de l'entreprise.
- 24% des clients trouvent que le traitement peu satisfaisant des réclamations justifie l'image négative de l'entreprise.

Il ressort de cette analyse que la qualité peu satisfaisante des produits proposés par Bénin Télécoms SA est la cause fondamentale de l'image négative de l'entreprise.

II- Présentation et analyse des résultats de l'enquête réalisée en interne (auprès du personnel de Bénin Télécoms SA.)

Après le dépouillement du questionnaire client, voici, présentés, les résultats du questionnaire adressé au personnel.

A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'insuffisance des actions de communication

Pour ce qui concerne le problème de l'insuffisance des actions de communication, les questions concernées sont :

Q1

- ✓ **Les actions de communication permettent-elles de rendre visibles les produits et services de Bénin Télécoms SA ?**

Les résultats de la question ci-dessus sont présentés dans le tableau n°9 ci-dessous.

TABLEAU 9 : Point global de l'appréciation du personnel sur la visibilité des actions de communication de Bénin Télécoms SA.

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	2	3,33
Oui	7	11,67
Non	51	85,00
Total	60	100,00

Source: données d'enquête

De la lecture de ce tableau, il ressort que 85% du personnel interrogé trouvent que les actions de communication ne permettent pas ou ne suffisent pas pour rendre visibles les produits et services de leur entreprise, 12% trouvent que cela suffit pour rendre visibles les actions et 3% n'ont pas donné leur avis.

La question fondamentale qui nous permettra d'avoir les causes liées à l'insuffisance est celle-ci :

✓ **Si non qu'est-ce qui peut être à la base de cet état de chose ?**

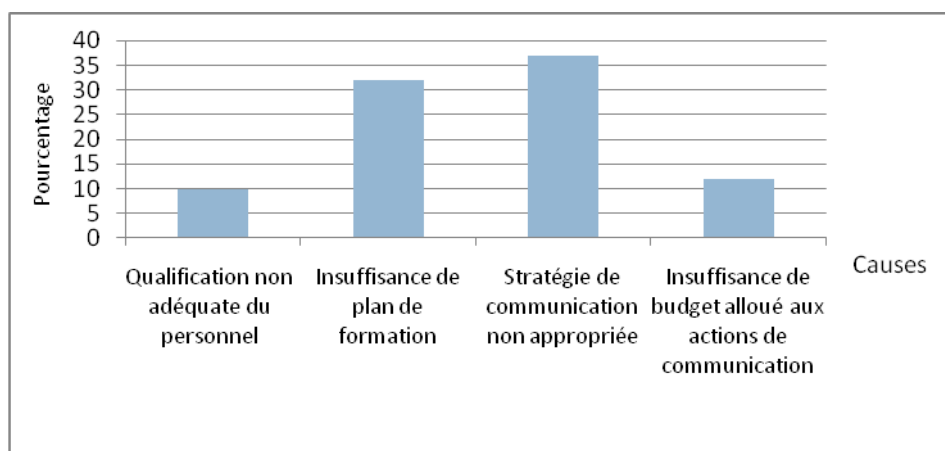
Les résultats de cette question sont consignés dans le tableau n°10 ci-dessous.

TABLEAU 10 : Point des réponses à la question fondamentale n°1 du questionnaire adressé au personnel.

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Qualification non adéquate du personnel	10	10,99
Insuffisance de plan de formation	32	35,16
Stratégie de communication non appropriée	37	40,66
Insuffisance de budget alloué aux actions de communication	12	13,19
Total	91	100

Source : données d'enquête

Figure n°3 : Présentation globale des causes de l'insuffisance des actions de communication



Source : Réalisé par nous-même à partir des données recueillies.

Globalement, 11% des personnes interrogées, ont confié que la qualification non adéquate du personnel justifie l'insuffisance des actions de communication, 35% ont répondu que l'insuffisance des actions est due à l'insuffisance de formation du personnel, 41% lient cette insuffisance des actions de communication à la stratégie de communication non appropriée et 13% pensent que l'insuffisance du budget alloué aux actions de communication justifie l'insuffisance des actions de communication.

De l'analyse des données du tableau 10, il en ressort que la cause fondamentale liée à l'insuffisance des actions de communication est la stratégie de

communication non appropriée adoptée par l'entreprise. Cette cause a enregistré le plus gros pourcentage.

B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inefficacité du système de communication interne

Les questions 2, 3, et 4 de notre questionnaire nous ont permis de nous rendre compte de l'inefficacité du système de communication. Les résultats de ces questions se retrouvent en Annexe 6.

Les conséquences de cet état de choses sont explicitées au niveau de la question 5 où 40% du personnel interrogé a estimé que l'inefficacité du système de communication interne entraîne des blocages divers, 35% a trouvé que cela entraîne des retentions d'information et enfin 25% a indexé la démotivation comme étant une conséquence directe de l'inefficacité du système de communication interne de l'entreprise

Q5 Conséquences de l'inefficacité du système de communication interne ?

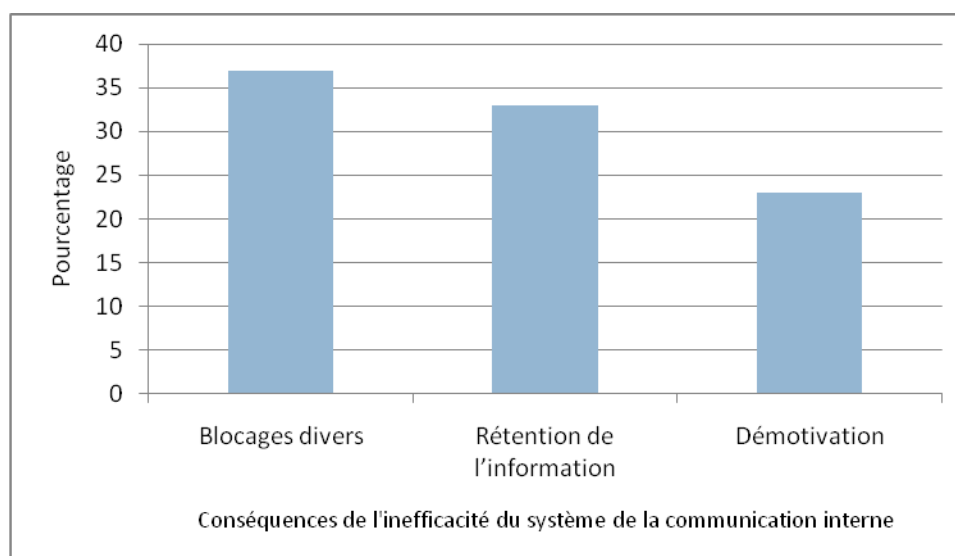
Les résultats de cette question sont présentés dans le tableau ci-dessous.

TABLEAU 11 : Conséquences de l'inefficacité du système de communication interne

Variable	Nombre	Pourcentage
Blocages divers	37	39,78
Rétention de l'information	33	35,48
Démotivation	23	24,73
Total	93	100

Source: données d'enquête

Figure n°4: Présentation globale des conséquences de l'inefficacité du système de communication interne



Source : Réalisé par nous-même à partir des données recueillies

La question fondamentale qui retiendra notre attention à présent est la question n°6 au niveau du questionnaire adressé au personnel est celle-ci :

Q6 Parmi les raisons évoquées ci après, à quoi est due l'inefficacité du système de communication interne ?

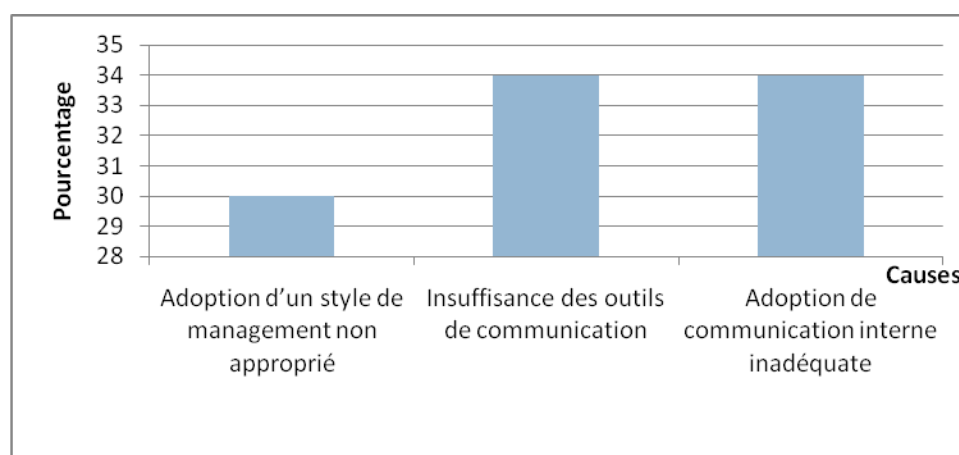
Les résultats de cette question sont consignés dans le tableau n°12 ci- dessous

TABLEAU N°12 : Point des réponses à la question fondamentale (question n°6 du questionnaire adressé au personnel).

Variable	Nombre	Pourcentage (%)
Adoption d'un style de management non approprié	29	30,61
Insuffisance des outils de communication	34	34,69
Adoption de communication interne inadéquate	34	34,69
Total	98	100

Source : données d'enquête

Figure n°5 : Présentation globale des causes de l'inefficacité du système de communication interne



Source : Réalisé par nous-même à partir des données recueillies

Au nombre de ces 60 enquêtés, 30% trouvent que l'inefficacité du système de communication est due à l'adoption d'un style de management non approprié, 35% ont estimé que l'inefficacité du système de communication interne est liée à l'insuffisance des outils de communication interne, 35% également associent l'inefficacité de la communication interne à l'adoption de communication interne inadéquate.

De l'analyse des données recueillies, il ressort que les causes fondamentales liées à ce problème spécifique sont l'insuffisance des actions de communication et l'adoption de communication interne inadéquate qui ont enregistré un taux de 35% chacun.

SECTION 2 : VERIFICATION DES HYPOTHESES, APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

PARAGRAPHE 1 : VERIFICATION DES HYPOTHESES ET ETABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

I- Vérification des hypothèses

Cette vérification consiste à confronter le degré de validation des hypothèses à partir de l'analyse des données des enquêtes pour enfin établir le diagnostic.

Nous allons procéder hypothèse par hypothèse.

A- Degré de vérification de l'hypothèse N°1

Le seuil de décision pour identifier les causes réelles liées à l'insuffisance des actions de communication est : tout item ayant le poids le plus élevé.

Les données quantitatives issues des enquêtes se présentent comme suit :

- ✓ qualification non adéquate du personnel 11% ;
- ✓ insuffisance de plan de formation 35% ;
- ✓ stratégie de communication non appropriée 41% ;
- ✓ insuffisance de budget alloué aux actions de communication 13%.

Au vu de ces résultats, la cause de ce problème se trouve être la stratégie de communication non appropriée. Mais vu le taux qu'a enregistré l'insuffisance de plan de formation, nous allons en tenir compte dans les approches de solutions.

De ce qui précède, nous pouvons conclure que l'hypothèse, selon laquelle l'insuffisance de budget alloué aux actions de communication est à la base de l'insuffisance des actions de communication n'est pas vérifiée.

B- Degré de vérification de l'hypothèse N°2

Pour éradiquer la ou les cause (s) se trouvant à la base du problème lié à l'image négative, nous avons fixé comme seuil de décision que l'item qui aura le poids moyen d'au moins 30% sera maintenu.

Les données issues du résultat de nos enquêtes se présentent comme suit:

- ✓ mauvais accueil réservé à la clientèle 30% ;
- ✓ qualité peu satisfaisante des produits proposés à la clientèle 46% ;
- ✓ traitement peu satisfaisant des réclamations 23%.

De l'analyse de ces données, la cause de ce problème se trouve être la qualité peu satisfaisante des produits proposés et le mauvais accueil réservé à la clientèle. Nous pouvons donc conclure que l'hypothèse n°2 est partiellement vérifiée.

C- Degré de vérification de l'hypothèse N°3

L'analyse des données issues de l'enquête révèle les résultats suivants :

- ✓ adoption d'un style de management non approprié 30% ;
- ✓ insuffisance des outils de communication 35% ;
- ✓ adoption de communication interne inadéquate 35%.

Le seuil de décision retenu pour la vérification de l'hypothèse relative au problème spécifique n°3 est l'item qui retiendra un poids différent de 0.

Des résultats ci-dessus, il ressort que les trois causes ont enregistré un poids différent de 0. Dans ces conditions, l'hypothèse selon laquelle l'adoption de communication interne inadéquate est à la base de l'inefficacité du système de communication interne se trouve partiellement vérifiée. Au-delà de la cause supposée, deux autres causes entraînent également le problème.

II- Etablissement du diagnostic

A- Diagnostic lié au problème spécifique n°1

Suite à l'infirmité de l'hypothèse n°1, nous retenons que l'insuffisance des actions de communication est due à la stratégie non appropriée adoptée par Bénin Télécoms.

B- Diagnostic lié au problème spécifique n°2

La vérification partielle de l'hypothèse n°2 nous permet de retenir que l'image négative de Bénin Télécoms SA est due non seulement à la qualité peu satisfaisante des produits proposés à la clientèle mais aussi au mauvais accueil réservé à la clientèle.

C- Diagnostic lié au problème spécifique n°3

La vérification partielle de l'hypothèse n°3, nous permet de retenir que l'inefficacité du système de communication interne est due non seulement à l'adoption de communication interne inadéquate mais aussi à l'adoption d'un style de communication non approprié et à l'insuffisance des outils de communication.

Après avoir identifié les causes qui sont à la base des problèmes spécifiques et établi le diagnostic, il nous faut à présent proposer les conditions d'éradication de ces causes afin d'atteindre notre objectif général.

PARAGRAPHE 2 : APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

I- Approches de solutions

A- Approches de solutions au problème spécifique n°1 qu'est l'insuffisance des actions de communications sur les produits et services.

L'insuffisance des actions de communication est due fondamentalement à la stratégie de communication non appropriée adoptée par Bénin Télécoms SA. Nous suggérons que les dirigeants de Bénin Télécoms changent de stratégie de communication et renforcent le plan de formation. Ceci se fera,

- en établissant un plan de communication pour chaque type ou groupe de produits au début de chaque année. Ce plan de communication déterminera : les périodes, le type de communication, les médias choisis, le budget et les méthodes de mesures des impacts (niveau des ventes, les enquêtes auprès des clients ciblés par exemple) ;
- en saisissant les meilleurs créneaux pour communiquer sur ces produits ;
- en évaluant les actions afin de mieux les orienter pour plus d'efficacité ;
- en formant et/ou en recyclant le personnel pour qu'il constitue un vecteur de communication efficace.

B- Approches de solutions pour l'amélioration de l'image de Bénin Télécoms SA (problème spécifique n°2)

Bénin Télécoms SA doit attacher beaucoup d'intérêt à son image. La détérioration de son image étant liée surtout à la qualité peu satisfaisante des produits et au mauvais accueil réservé à la clientèle, nous proposons des solutions pour corriger ces causes qui sont à la base de ce problème. Ainsi Bénin Télécoms SA doit :

- proposer aux clients des produits de bonne qualité (résistants aux intempéries) et en assurer le service après vente ;
- assurer la disponibilité permanente des produits de bonne qualité afin d'éviter les pénuries ;
- cerner et comprendre les besoins et les attentes des clients et pouvoir leur proposer les produits appropriés ;
- mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats ;
- sélectionner des fournisseurs crédibles ;

- communiquer sur les changements positifs apportés au niveau des produits et de l'accueil pour corriger l'image (Vente de produits performants et mise en place d'un dispositif d'accueil approprié) ;
- former le personnel en front office sur les techniques d'accueil.

C- Approches de solutions au problème spécifique n°3 relatif à l'inefficacité du système de communication interne de Bénin Télécoms SA.

L'analyse des résultats nous révèle que l'inefficacité du système de communication interne est due non seulement à l'adoption de communication interne inadéquate mais aussi à l'insuffisance des outils de communication interne, et à l'adoption d'un style de management inapproprié. Pour cela nous suggérons pour une communication interne efficace, entre autres, les outils suivants :

- les bulletins d'information d'entreprise: ce sont des imprimés ou des brochures qui peuvent être distribués aux employés ;
- la création de réseau intranet : cette technique permet de relier tous les employés d'une même entreprise entre eux par un système de réseau informatique. Les systèmes Intranet fournissent aussi bien des informations instantanées (résultats de l'entreprise, nouveaux contrats...), que des informations commerciales (lancement de produits, campagnes de publicité...) ou pratiques (gestion du temps de travail, plan d'épargne entreprise...) ;
- mise en place d'un Système d'Information Marketing qui permettra d'alimenter le réseau intranet d'informations comptables, commerciales etc. ;
- l'affichage des informations : c'est une technique qui consiste à informer le personnel d'une entreprise par des affichages sur des tableaux au sein de l'entreprise ;
- la boîte à suggestion : c'est une boîte accrochée dans l'enceinte de la société où tous les employés peuvent transmettre à l'administration leurs suggestions ;
- la remise en vigueur d'un journal interne : qui est un document qui donne toutes les informations sur l'entreprise, les réalisations et les ambitions futures.

En ce qui concerne l'adoption d'une communication interne adéquate, ceci passe par la mise en place d'un plan de communication efficace.

Les questions à se poser (et leurs réponses) pour élaborer un plan de communication efficace se présentent comme suit :

- **Quand communiquer ?**

Une bonne communication ne vaut que dans la durée. Cela doit se décliner dans la communication au quotidien. Ce qui ne doit pas empêcher de mener des actions plus ponctuelles, en fonction des circonstances extérieures, des changements et desancements de projets (le personnel doit être informé de toutes les activités de l'entreprise le concernant et concernant le client). Ces opérations spécifiques suivent néanmoins la même logique que celle du plan annuel.

- **Comment segmenter ses salariés pour mieux communiquer : Faut-il tout dire à tout le monde ?**

Il ne faut en tout cas pas dire les choses de la même manière. Distinguer les collaborateurs par leur niveau dans la hiérarchie - cadres/non cadres par exemple par l'âge, la génération également. Mais il est aussi possible de communiquer par groupe de travail homogène.

- **Que dire ?**

On peut opter pour une communication axée sur la rationalité économique dans l'entreprise. On ne communiquera ainsi pas de la même manière sur le thème de la responsabilité sociale de l'entreprise à des employés de bureau et à des cadres supérieurs. Les premiers, peu sensibilisés, ont surtout besoin d'être informés sur la question. Les seconds doivent surtout être convaincus que la politique de l'entreprise en la matière est la bonne.

- **Comment faire passer son message ?**

La communication directe est celle qui permet la plus grande individualisation du message. Il peut s'agir de rendez-vous en face-à-face, de courriers ou D'e-mails personnalisés, de réunions de groupe.

- **Comment évaluer l'impact de la campagne de communication sur le comportement des salariés ?**

Par le biais des séminaires et des conventions, on pourra évaluer les acquis de cette campagne par de petits tests. Et aussi voir au niveau des changements de comportement et d'attitude au travail, les réactions par rapport à certains sujets.

- **Quel média choisir ?**

Les affiches, les journaux d'entreprise sont les plus indiqués pour toucher plus facilement et rapidement. L'intranet pourra notamment permettre de donner plus de souplesse et de réactivité aux rédacteurs du journal interne faciliter l'interactivité. Et dans tous les cas, le choix du média doit tenir compte de la cible visée et du message à faire passer.

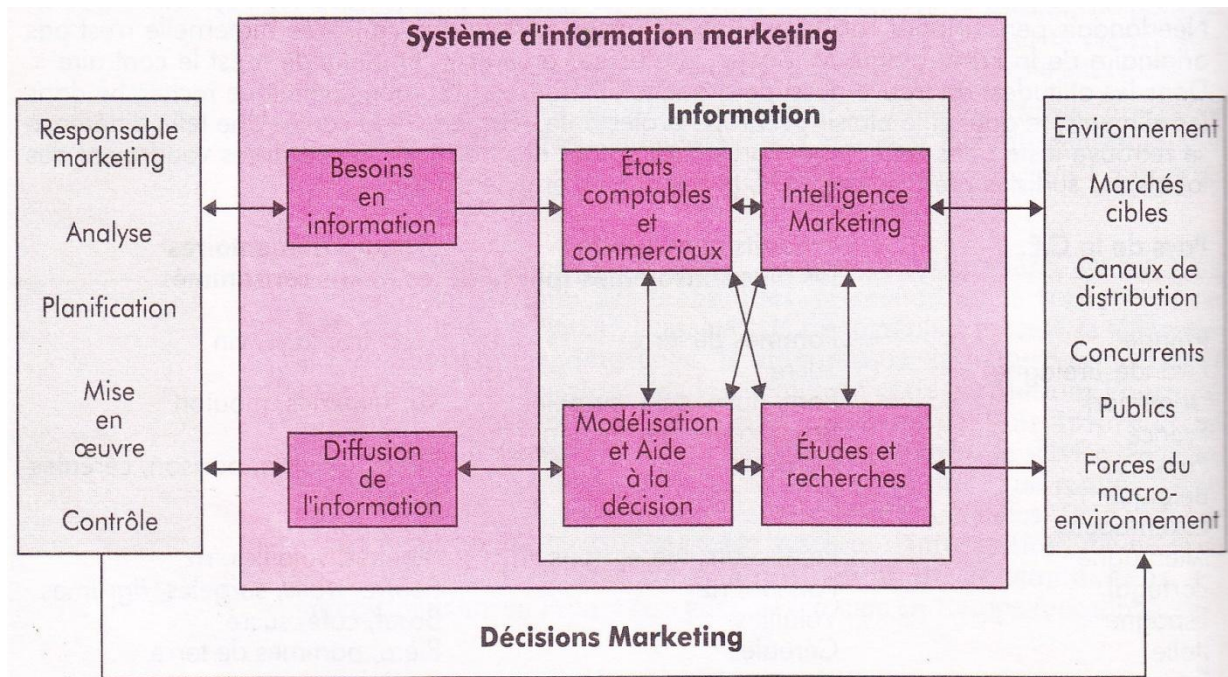
- **Pour quelle efficacité ?**

Le plan de communication interne de Bénin Télécoms S.A, n'échappe pas à la règle. Il s'agit d'interroger les salariés cible pour, dans un premier temps, savoir s'ils ont

compris l'objectif de la campagne et s'ils l'ont appréciée et, dans un second temps, évaluer son impact sur le comportement du personnel.

Il faudra mettre en place aussi un système de communication rétroactif, pour permettre une bonne communication entre les départements et associer plus le personnel aux décisions le concernant.

Figure n°6 : Schéma du Système d'Information Marketing (SIM)



Source : I.G. Demouy et R. Spizzichino, les Systèmes d'Information en Marketing (Paris : Dunod 1969), p.2.

Voir aussi S. Loutrel, « S.I.M. : Les Systèmes d'Information Marketing », Marketing mix, n°41, 1990.

II- CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Les solutions proposées ne trouveront leur efficacité qu'après la mise en place d'un certain nombre de conditions que nous voudrions ici rappeler.

A- Par rapport à l'insuffisance des actions de communication.

Afin de permettre la mise en œuvre des solutions pour corriger l'insuffisance des actions de communication, il faudra la volonté manifeste des dirigeants de :

- doter les cellules communication d'un budget pour la mise en application des plans de communication ;
- saisir les occasions porteuses de communication (les concerts des grands artistes, la sortie des albums et des films des artistes par exemple) ;
- prendre les décisions des actions de promotions à temps et mettre les moyens pour bien les préparer afin de mieux les réussir ;
- sélectionner un ou deux cabinets spécialisés dans la communication pour assurer la formation du personnel afin de lui donner des aptitudes nécessaires à mieux saisir les occasions de communications prometteuses et donc rentables pour l'entreprise. Pour ce faire, il faudra bien sélectionner le personnel concerné en faisant le lien entre le poste occupé la fiche de poste et les résultats de l'entretien lors du bilan annuel, pour décider de la meilleure formation ;
- permettre au personnel rattaché directement à la cellule communication de bénéficier des voyages d'observation auprès d'autres entreprises.

B- Par rapport à l'image négative de Bénin Télécoms

Pour la mise en œuvre des solutions-ci-dessus proposées il faut :

- bien structurer les contrats avec les fournisseurs pour que de bons produits soient livrés ;
- constituer des équipes permanentes de test de produit ;
- assurer, avec les autres parties, notamment les fournisseurs et les financiers, de bonnes relations gagnant-gagnant (Chaque maillon doit œuvrer pour la satisfaction des clients) ;
- ne pas demander aux fournisseurs d'aller en dessous du prix raisonnable ;
- exiger des pré-tests de trois mois au moins avant les livraisons de nouveaux produits ;
- faire des études de marché pour la mesure de la satisfaction ;
- faire des enquêtes pour détecter de bons fournisseurs et en sélectionner plusieurs ;
- mettre en œuvre une traçabilité qualité des produits ;

- faire des mises en garde sérieuses et formelles à l'encontre des agents qui tenteront de ne pas suivre les règles d'un bon accueil, de manière à contraindre les personnes concernées à les respecter ;
- s'assurer que le personnel à chaque position puisse bien accueillir (du gardien jusqu'au directeur) ;
- s'assurer que le personnel chargé de donner les renseignements puisse bien le faire ;
- mettre en place des numéros verts pour recevoir les doléances des clients sur les produits et services.

Toute l'orientation de l'entreprise doit aller dans le sens d'assurer tous les services complémentaires pour que le client jouisse véritablement de son produit.

C- Par rapport à l'inefficacité du système de communication interne

Pour rendre efficace le système de communication interne, donc pour une mise en œuvre des solutions proposées, il faut :

- mettre en place un système d'écoute de l'environnement interne et externe de l'entreprise (à défaut de faire mieux, copier ce qui se fait de bien en matière de communication interne au niveau de certaines entreprises comme MTN, SOBEBRA etc.) ;
- former le personnel au réseau intranet ;
- doter tous les services d'ordinateurs suffisants de manière à ce que tous les agents puissent avoir un ordinateur ;
- mesurer l'impact des outils de communication pour mieux les orienter ;
- mesurer les réactions à une décision mise en œuvre et introduire les mesures correctives au fur et à mesure ;
- mettre le personnel dans une ambiance détendue lui permettant de s'exprimer librement : Organiser des sorties en entreprise ;
- organiser des réunions, informer sur les résultats et récompenser les personnes les plus dévouées ;
- créer des conditions souples de fonctionnement pour faciliter les systèmes de communication rétroactifs. Ceci se fera en allégeant les procédures de fonctionnement (la demande d'information d'une direction à un autre doit être plus simple).

Une synthèse de toute l'étude réalisée sera présentée dans le tableau n°6 à la page 65.

III- Elaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE)

Tableau N°6 : Tableau de Synthèse de l'Etude : « Amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA »

Niveau d'analyse		Problématique*	Objectifs	Causes réelles	Diagnostic de l'étude	Approches de solutions
Niveau général		<u>Problème général</u> : Insuffisance dans la gestion de la communication	<u>Objectif général</u> : Proposer les conditions nécessaires pour l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA.			
Niveaux spécifiques	1	<u>Problème spécifique N°1</u> : Insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms S.A	<u>Objectif spécifique N°1</u> : Déterminer les conditions de mise en œuvre d'actions de communication à effectivité suffisante	<u>Causes réelles/Problème spécifique N°1</u> : La stratégie de communication non approprié	<u>Elément de diagnostic n°1</u> La stratégie de communication non appropriée est à la base de l'insuffisance des actions de communication	<u>Approches de solutions au Problème Spécifique N°1</u> : - Etablissement d'un plan de communication pour chaque type ou groupe de produits - Saisissement des meilleurs créneaux pour communiquer sur les produits - Former le personnel pour qu'il constitue un vecteur de communication efficace
	2	<u>Problème spécifique N°2</u> : Image négative de Bénin Télécoms SA.	<u>Objectif spécifique N°2</u> : Suggérer le contexte d'amélioration de l'image de Bénin Télécoms SA.	<u>Causes réelles/Problème spécifique N°2</u> : La qualité peu satisfaisante des produits proposés et le mauvais accueil réservé à la clientèle	<u>Elément de diagnostic n°2</u> L'image négative est due à la qualité peu satisfaisante des produits proposés mais aussi au mauvais accueil	<u>Approches de solutions au Problème Spécifique N°2</u> : - Proposer aux clients des produits de bonne qualité - Mettre en place des numéros verts pour recevoir les doléances des clients sur les produits et services - Sélectionner des fournisseurs crédibles - Assurer la traçabilité qualité des produits - Communiquer sur les changements positifs apportés au niveau des produits et de l'accueil - Former le personnel en front office sur les techniques d'accueil
	3	<u>Problème spécifique N°3</u> : Inefficacité du système de communication interne à Bénin Télécoms S.A	<u>Objectif spécifique N°3</u> : Envisager les mesures d'efficacité du système de communication interne.	<u>Causes réelles/Problème spécifique N°3</u> : L'adoption de la communication interne inadéquate, l'insuffisance des outils de communication interne et l'adoption d'un style de management inapproprié	<u>Elément de diagnostic n°3</u> L'inefficacité du système de communication interne s'explique par l'adoption de communication interne inadéquate mais aussi par l'insuffisance des outils de communication et par l'adoption d'un style de management non approprié.	<u>Approches de solutions au Problème Spécifique N°3</u> : - Création de réseau intranet - Remise en vigueur d'un journal interne - Elaboration d'un plan de communication interne - Mise en place d'un système de communication rétroactif. - Association accrue du personnel aux décisions le concernant - Mise en place d'un Système d'Information Marketing

*Problématique de l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA. **Source**: Réalisé par nous même.



CONCLUSION

L'étude de l'amélioration de la gestion de la communication a été l'objet de notre stage à Bénin Télécoms SA.

Notre réflexion s'est articulée autour de trois problèmes essentiels que nous avons ressortis lors de l'état des lieux. Il s'agit de :

- l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services ;
- l'image négative de l'entreprise ;
- l'inefficacité du système de communication interne.

Les difficultés rencontrées sont liées fondamentalement à la documentation et à l'accessibilité des données sensibles au niveau de l'entreprise. Il ne nous a pas été possible d'avoir le montant du budget annuel de communication par exemple. Certaines personnes au niveau du personnel ne se sont prêtées que difficilement à nos questionnaires.

Malgré ces difficultés rencontrées, cette étude nous a permis de satisfaire notre curiosité intellectuelle par la confrontation de nos connaissances théoriques aux réalités de la communication en entreprise, dans le cas d'espèce de l'entreprise Bénin Télécoms SA.

Les attentes à l'issue de cette étude se déclinent comme suit :

- les conditions de mise en œuvre d'actions de communication à effectivité suffisante sont déterminées ;
- le contexte d'amélioration de l'image de Bénin Télécoms SA est suggéré ;
- les mesures d'efficacité du système de communication interne sont envisagées.

L'absence d'une bonne communication laisse au personnel une liberté d'interprétation pouvant conduire à de nombreuses dérives. La communication permet au personnel d'une entreprise d'avoir une même vision, ce qui aide l'entreprise à atteindre ses objectifs.

Toute entreprise qui se veut prospère doit œuvrer pour devenir une référence. Cela passe nécessairement par l'image qu'elle projette et ce qui est réellement perçu.

Pour ce faire, Bénin Télécoms SA doit plus se concentrer sur la mise en œuvre d'une gestion efficace de sa communication et valoriser tous les avantages qu'elle a en tant qu'opérateur historique pour réussir dans un environnement aussi concurrentiel.

Les principales suggestions faites sont les suivantes:

- établissement d'un plan de communication pour chaque type ou groupe de produits au début de chaque année ;
- communication sur les changements positifs apportés au niveau de l'entreprise pour corriger l'image (Vente de produits performants et mise en place d'un dispositif d'accueil approprié) ;
- formation du personnel en front office sur les techniques d'accueil ;
- mise en place des outils de communication suivants :
 - ✓ les bulletins d'information d'entreprise ;
 - ✓ la création de réseau intranet ;
 - ✓ l'affichage des informations ;
 - ✓ la boîte à suggestion ;
 - ✓ la reprise avec le journal interne.
- mise en place d'un système de communication rétroactif.

Cependant, l'utilité d'une étude est sans doute liée à la pertinence des résultats et des conclusions auxquels elle aboutit. Loin de penser que notre réflexion soit la panacée aux grands problèmes de communication que rencontre Bénin Télécoms SA, nous souhaitons tout de même contribuer à l'avancée de la recherche en communication. Ainsi, notre ambition est de faire de cette étude un cadre de référence à d'éventuels chercheurs qui feront des études complémentaires sur le problème spécifique concernant la base de données mal gérée et insuffisante par exemple. Nous n'avons pas pu aborder ce problème compte tenu de notre niveau de compétence dans ce domaine. Nous espérons que d'autres étudiants mieux aguerris pourront l'aborder pour permettre à Bénin Télécoms de trouver des solutions appropriées à ce problème qui constitue un handicap majeur dans l'atteinte de ses objectifs.



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- LENDREVIE-LEVY-LINDON (2003-2006) « Mercator : théorie et pratique du marketing » 8^{ème} édition Paris Dunold.
- LUNDIN F. (2002) : « Marketing opérationnel », 1^{ère} édition Le Cotonou.
- LUNDIN F. (1999) : « Gestion et collaboration », 2^{ème} édition Le Cotonou.
- LENDREVIE J. et LINDON D. (2000), « Mercator : Théorie et pratique du marketing », 6^{ème} édition, Dalloz, Paris Cedex14.
- PHILIPPE DETRIE et CATHERINE MESLIN BROYEZ. (1995) : « La communication interne au service du management », Editions Liaisons Paris.
- PHILIP KOTLER et DUBOIS Bernard (2006) : « Marketing management », 11^{ème}, 12^{ème} édition Nouveaux Horizons.
- THIETART, R.A. (2003) : « Méthodes de recherches en management ».

MEMOIRES

- ABDOU GANIOU ISSIAKA et KOHOUENOU IRMINE ESTELLE EBO. (2008) : « Contribution à l'amélioration de la diversification des activités de FLUDOR BENIN SA », Mémoire de fin de formation cycle II ENEAM.
- ADJIBI YASSARATOU et BELLO MOHAMADOU T. (2006) : « contribution à l'amélioration de la qualité des prestations de la Poste du Bénin SA : cas de EMS-Bénin », Mémoire de fin de formation cycle I ENEAM.
- ARSENE FLAVIEN BATIONO. (2006) : « La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS », Mémoire de maîtrise, Université de OUAGADOUGOU.
- CODJIA D. PASCALINE et MEHINTO BLANDINE COLOMBE G. (2008) : « Optimisation de la gestion de la clientèle dans une institution de micro finance : cas de FINANDEV-DANTOKPA », Mémoire de fin de formation cycle II ENEAM.
- DOH COMLAN COMMISSAINT. (2010) : « Stratégie de repositionnement du produit Kanakoo Liberté Plus de Bénin Télécoms », Mémoire de Master UPIB.
- GANMAVO M. ANGELO et TCHIKOU GLWADYS. (2007) : « Contribution à l'amélioration de l'image d'une société en cours de redressement : cas de Bénin Télécoms SA », Rapport de stage BTS ENEAM.

- TEDJI WILLIAM. (2009) : « Problématique de la gestion optimale de la stratégie marketing du produit Kanakoo Liberté Plus de Bénin Télécoms SA », Mémoire de fin de formation cycle II ENEAM.

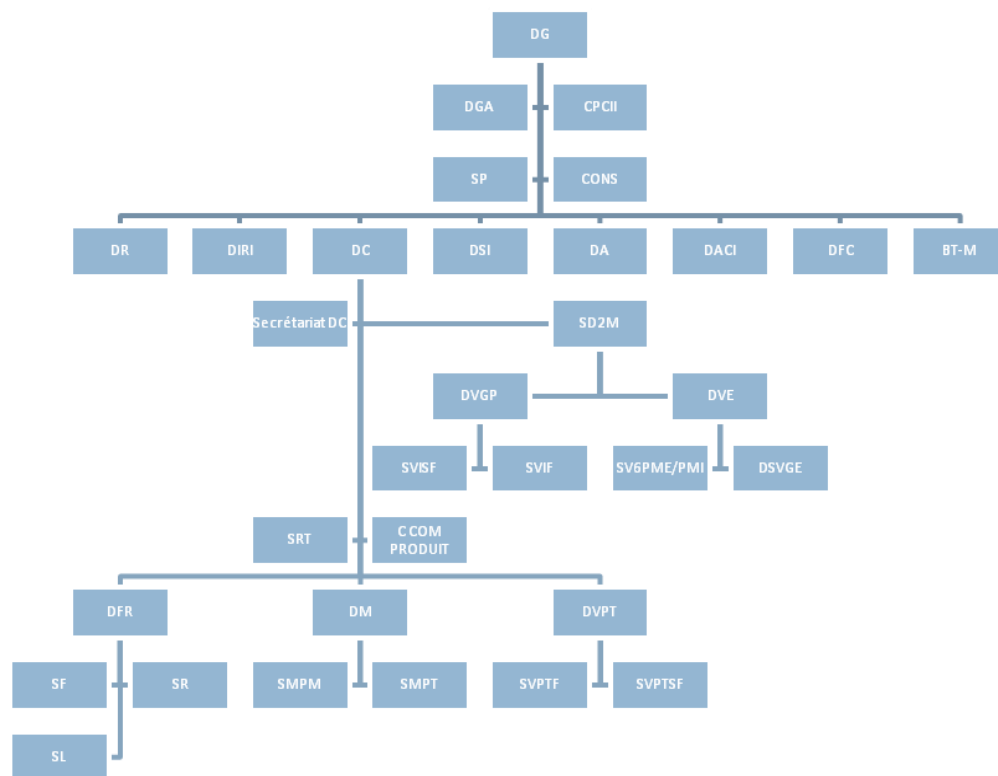
SITES INTERNET

- www.memoireonline.com, « communication et journalisme », Janvier 2011
- www.google.fr, « rôle de la communication », Janvier 2011.



ANNEXES

ANNEXE 1: ORGANIGRAMME DE BENIN TELECOMS SA AVEC DEVELOPPEMENT DES SERVICES DE LA DC



Légende

- | | | |
|--|--|--|
| DG : Directeur Général | DSI : Directeur des Systèmes d'Informations | SRT : Services Régionaux des Télécommunications |
| DGA : Directeur Général Adjoint | D-Mobile : Directeur de Bénin Télécoms Mobile (Libercom) | DVGP : Division Vente Grand Public |
| DC : Directeur Commercial | SMPM : Section Marketing Produits Multimédia | SMPT : Section Marketing Produits Téléphoniques |
| SD2M : Sous –Directeur du Multimédia | DVE : Division Vente Entreprise | CCP : Cellule Communication Produit |
| DA : Directeur de l'Administration | DM : Division Marketing | CEVT : Cellule Etudes et Veille Technologique |
| DACI : Directeur de l'Audit et du Contrôle Interne | DVPT : Division Vente Produits Téléphoniques | CSISC : Cellule Suivi des Installations et Supports Clients |
| DIRI : Directrice de l'Interconnexion et du Réseau International | DFR : Division Facturation et Recouvrement | SVPTSF : Section Vente Produits Téléphoniques Sans Fil |
| DR : Directeur des Réseaux | SVPTF : Section Vente Produits Téléphoniques Fixes | SR : Section Recouvrement |
| SF : Section Facturation | SL : Section Litige | CPCII : Cellule du Protocole, de la Communication Institutionnelle |

SOURCES : Ressources humaines de Bénin Télécoms

ANNEXE N°2
QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX CLIENTS

Bonjour Madame, Monsieur.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation au cycle II à l'ENEAM, nous réalisons une étude visant à faire des propositions pour l'amélioration de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre précieux temps pour répondre au présent questionnaire. Merci de répondre en cochant les cases concernées.

1. Cocher les activités menées par Bénin Télécoms, pour lesquelles vous avez été informé

- a- Actions promotionnelles sur les téléphones Zékédé
- b- Actions promotionnelles sur les clés Kanakoo
- c- Actions promotionnelles sur les cartes de recharge Zékédé
- d- Actions promotionnelles sur les cartes Télé plus
- e- Activités de sponsoring, parrainage
- f- Autres à préciser.....

2. Par quel canal avez-vous été informé de ces actions de Bénin Télécoms?

- a. Spot radio
- b. Spot télévisé
- c. Panneau publicitaire
- d. Bouche à oreille
- e. Presse
- f. Autres à préciser.....

3. Pour vous, les actions de communication menées permettent-elles de bien faire connaître les produits et services de l'entreprise?

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....

Si non proposez des éléments correctifs

.....
.....

4. Votre appréciation sur l'accueil réservé à la clientèle?

Mauvaise Médiocre Moyenne Bonne
Très bonne

Merci de bien vouloir expliquer pourquoi :

.....
.....

5. Votre appréciation sur la qualité des produits proposés

Mauvaise Médiocre Moyenne Bonne
Très bonne

Merci de bien vouloir expliquer pourquoi :

.....
.....

6. Votre appréciation sur le traitement des réclamations (service après vente) par Bénin Télécoms S.A?

Mauvaise Médiocre Moyenne Bonne
Très bonne

Merci de bien vouloir expliquer pourquoi :

.....
.....

7. Votre appréciation sur l'image de Bénin Télécoms SA ?

Négative (mauvaise) Positive (bonne)

8. Parmi les éléments cités ci-après, à quoi est liée l'image que présente actuellement l'entreprise ?

- a- l'accueil réservé à la clientèle
- b- la qualité des produits proposés
- c- le traitement des réclamations (service après vente)
- d- Autres à préciser.....

Quelles sont vos suggestions pour corriger cet état de chose ?

.....
.....

Fiche signalétique

9. Quelle est votre catégorie socio- professionnelle ?

Commerçant (e) Fonctionnaire Etudiant (e) Autres

10. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

15 à 25 26 à 45 45 et plus

Merci pour votre franche collaboration !

SUITE ANNEXE N°2

QUESTIONNAIRE ADRESSE AU PERSONNEL

Bonjour Madame/Monsieur.

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 de la gestion de la communication de Bénin Télécoms SA. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre précieux temps pour répondre au présent questionnaire.

1. Pour vous, les actions de communication menées par Bénin Télécoms SA sont-elles suffisantes ou permettent-elles de rendre visibles ses produits et services ?

Oui Non

Si non, parmi les raisons évoquées ci-dessous à quoi serait lié cet état de chose

a- Qualification non adéquate du personnel

b- Insuffisance de plan de formation du personnel

c- Stratégie de communication non appropriée

d- Insuffisance de budget alloué aux actions de communication

e- Autres à préciser.....

Quelles sont vos suggestions pour corriger cet état de chose ?

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

2. En ce qui concerne le mode de prise de décisions dans l'entreprise, implique-t-il, assez le personnel, selon vous?

Non oui

Pourquoi ?

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

3. Les outils de communication interne dont vous disposez (téléx, circulaires, etc.), suffisent-ils pour vous permettre d'être en relation parfaite avec les autres départements de votre entreprise ?

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....
4. Comment considérez-vous la qualité de communication entre les différents services ?

Mauvaise Médiocre Moyenne Bonne
Très bonne

Merci de bien vouloir expliquer pourquoi :

.....
.....
5. En cas de réponses : « Mauvaise, médiocre, moyenne » à la question 4, préciser les conséquences que cela entraîne, selon vous :

Blocages divers Rétention d'informations Démotivation
Autres (à préciser).....

6. Si vous avez considéré, en question 4, le système de communication interne comme inefficace ou insuffisamment efficace (mauvais, médiocre, moyen), de quoi cela pourrait-il provenir, selon vous ?

- a- l'adoption d'un style de management non approprié (n'incluant pas assez le personnel)
- b- l'insuffisance des outils de communication interne
- c- l'adoption de communication interne inadéquate
- d- Autres à préciser.....

Quelles sont vos suggestions pour corriger cet état de chose ?

.....
.....

Fiche signalétique

7. Quelle est votre catégorie professionnelle ?

Agent d'exécution Agent de maîtrise Cadre Autres

8. A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

15 à 25 26 à 45 45 et plus

Merci pour votre franche collaboration !

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE PERSONNEL

Bonjour Madame/Monsieur

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 de la gestion de la communication de Bénin Télécoms. A cet effet, nous vous prions de consacrer un peu de votre précieux temps pour nous entretenir sur les sujets suivants :

1. L'évaluation que vous faites des actions de communication que mène votre entreprise.
2. Les actions de communication à mener pour mieux satisfaire la clientèle.
3. Le regard que vous portez sur l'image que reflète Bénin Télécoms SA.
4. Les suggestions pour améliorer cette image.
5. Les appréciations que vous portez sur la façon dont circulent les informations au sein de l'entreprise.
6. La place qu'occupe la communication interne au sein de l'entreprise

Merci pour votre franche collaboration !

Annexe 4 : Comment traiter les réclamations ?

Quelle que soit l'entreprise et la qualité de sa politique marketing, des erreurs surviennent. Il est essentiel de les gérer de manière pertinente car lorsqu'un client est insatisfait cela entraîne des effets extrêmement négatifs : non seulement il n'achète plus, mais il fait part de ses griefs à dix personnes de son entourage en moyenne. A l'inverse, une réclamation bien traitée peut transformer un client mécontent en inconditionnel de la marque.

La gestion des réclamations doit associer souplesse et sincérité. Il faut que le client ait l'impression que l'entreprise lui accorde véritablement de l'importance. Les procédures suivantes peuvent aider à restaurer la confiance :

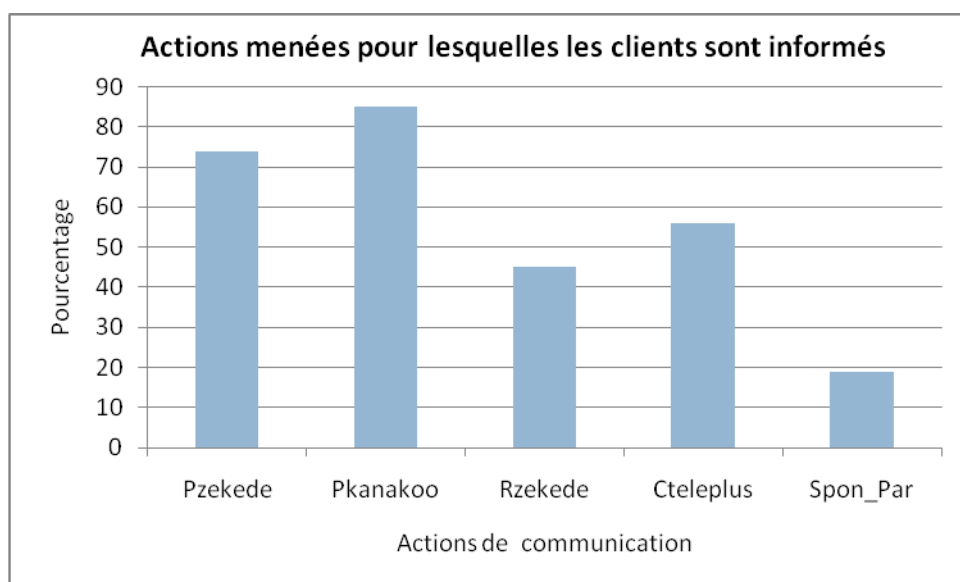
1. Mettre en place une hotline gratuite, ouverte 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, joignable par téléphone, par fax et e-mail, afin de recevoir et de gérer les réclamations. Il est essentiel que le service réclamation soit facile à joindre. Il doit être indiqué sur tous les supports de communication de l'entreprise.
2. Prendre contact avec le client mécontent aussi vite que possible. Plus l'entreprise est lente à répondre, plus l'insatisfaction croît et intensifie les risques de bouche à oreille négatif.
3. Accepter la responsabilité de la déception du client sans essayer de le rendre responsable de la situation. Lui présenter des excuses permet de restaurer l'équilibre de la relation.
4. Employer au service clients un personnel doté d'empathie et capable de comprendre ce qu'il faut faire pour satisfaire le client mécontent.
5. Résoudre la réclamation en faisant du sur-mesure. Certains clients qui font des réclamations ne cherchent pas tant une compensation que la preuve que l'entreprise se préoccupe d'eux. L'identification d'un dédommagement adéquat en relation avec le préjudice perçu est essentielle. Elle repose sur la capacité à écouter les clients et sur la connaissance des offres concurrentes. Pour un problème secondaire, une compensation peut être pertinente ; pour des situations plus critiques, il est préférable d'offrir de l'assistance et de rendre le service promis a posteriori.
6. Etre doté d'une certaine mémoire pour s'assurer qu'une erreur similaire à celle qu'a dénoncée le client ne survienne plus, et pour identifier les individus " professionnels de la réclamation " qui se plaignent régulièrement afin de les éconduire poliment.

Sources : Isabelle Prim-Allaaz et William Sabadie, «Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations», *Décisions Marketing*, n° 38, avril-juin 2005, p.7-20 ; Philip Kotler, *Kotler on marketing*(New York : The Free Press,1999) ; « Bien traiter les Clients mécontents », *Management*, janvier 2005, p.80-81

ANNEXE 5 : Le reste du dépouillement du questionnaire client

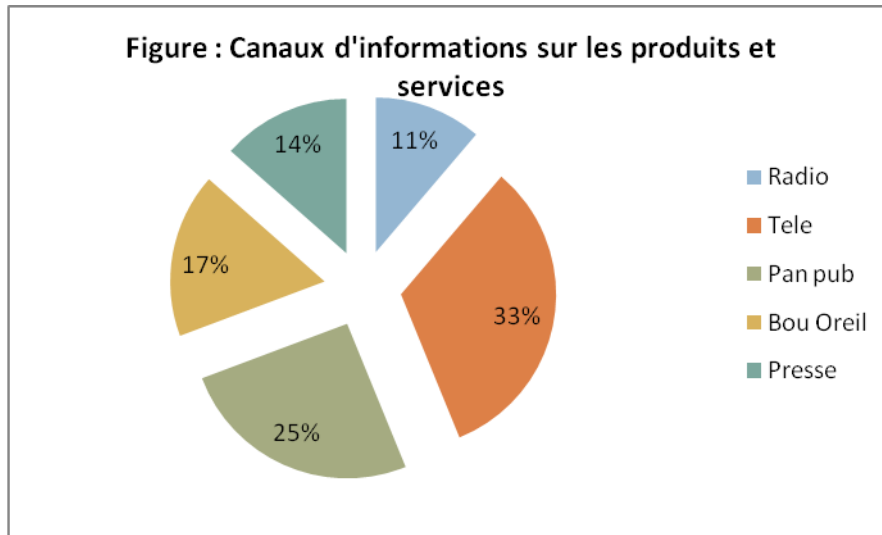
Q1 : Informations sur activités menées par Bénin Télécoms SA

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Promotion sur téléphone Zékédé	74	26,52
Promotion sur clé kanakoo	85	30,47
Promotion sur recharges Zékédé	45	16,13
Promotions sur cartes Télé Plus	56	20,07
Sponsoring_Parainage	19	6,81
Total	279	100



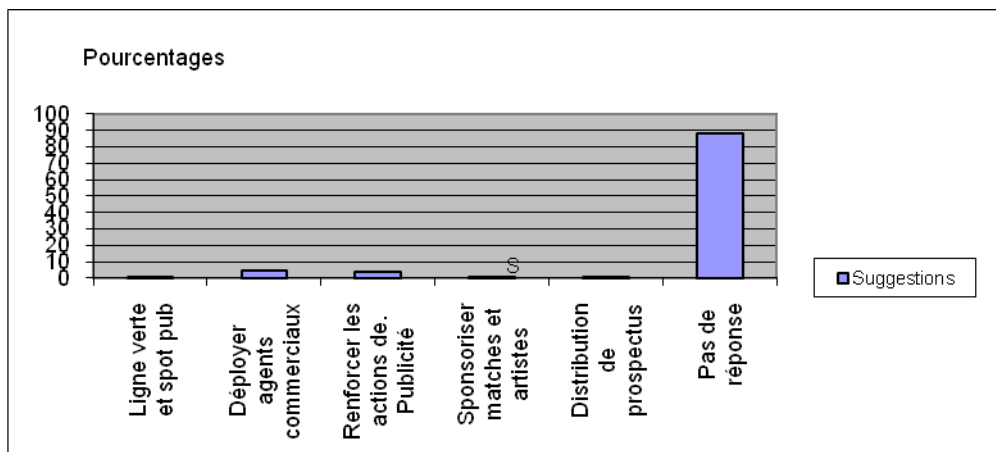
Q2 : Canal d'informations sur les produits de Bénin Télécoms SA

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Radio	30	11,24
Télévision (télé)	87	32,58
Panneau publicitaire (pan pub)	68	25,47
Bouche à Oreille (Bou Oreil)	46	17,23
Presse	36	13,48
Total	267	100



Q 3 suggestions pour rendre plus dynamiques les actions de communication

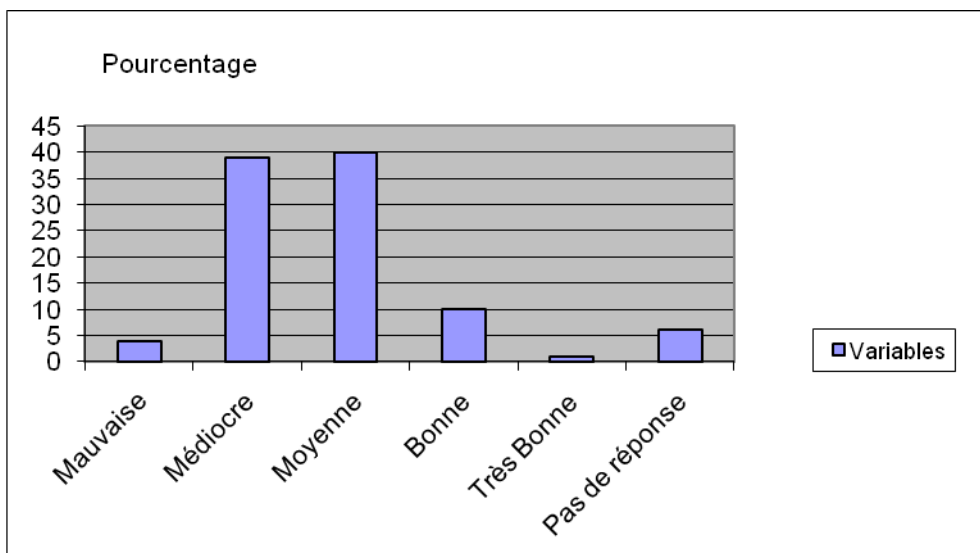
Suggestions	Nombre	Pourcentage (%)
Ligne verte et spot pub	1	1
Déployer agents commerciaux	5	5
Renforcer les actions de. Publicité	4	4
Sponsoriser matches et artistes	1	1
Distribution de prospectus	1	1
Pas de réponse	88	88
Total	100	100



Q4 :

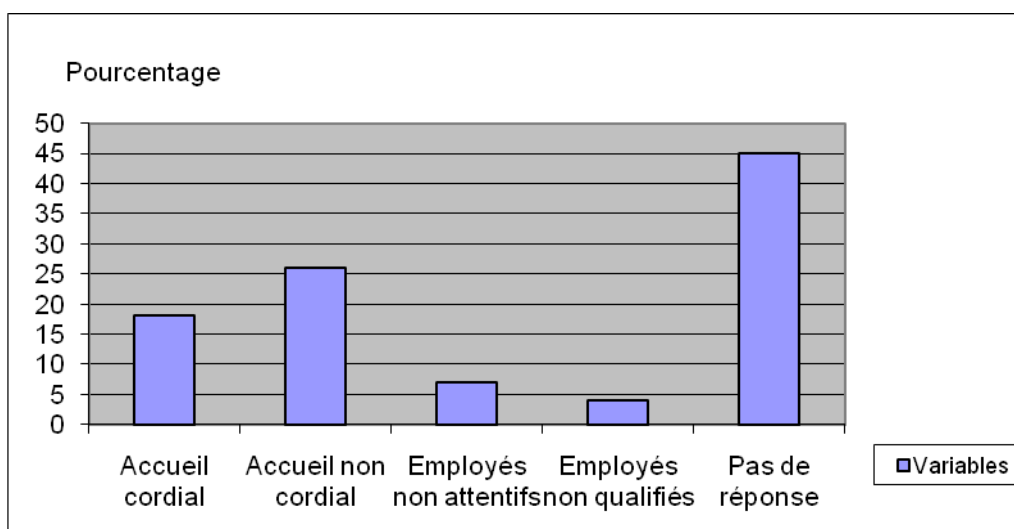
✓ **appréciation sur l'accueil réservé à la clientèle**

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Mauvaise	4	4
Médiocre	39	39
Moyenne	40	40
Bonne	10	10
Très Bonne	1	1
Pas de réponse	6	6
Total	100	100



✓ **Raisons qui expliquent la qualité de l'accueil**

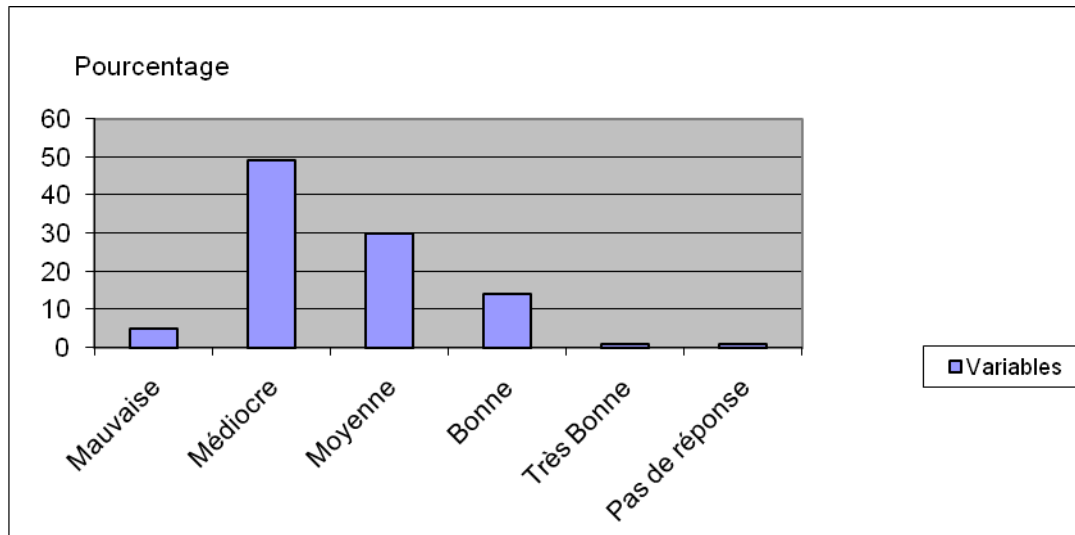
Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Accueil cordial	18	18
Accueil non cordial	26	26
Employés non attentifs	7	7
Employés non qualifiés	4	4
Pas de réponse	45	45
Total	100	100



Q 5 :

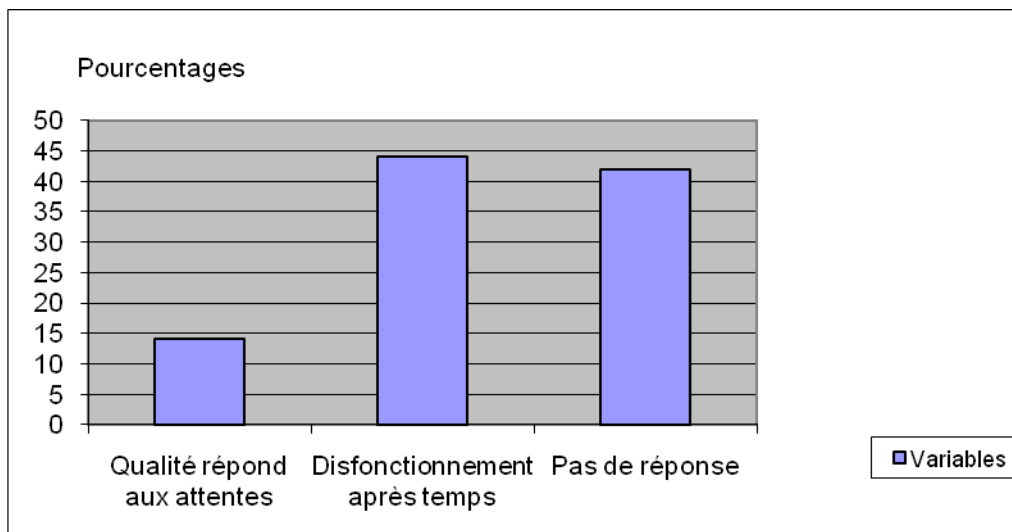
✓ **appréciation qualité des produits**

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Mauvaise	5	5
Médiocre	49	49
Moyenne	30	30
Bonne	14	14
Très Bonne	1	1
Pas de réponse	1	1
Total	100	100



✓ explication qualité des produits

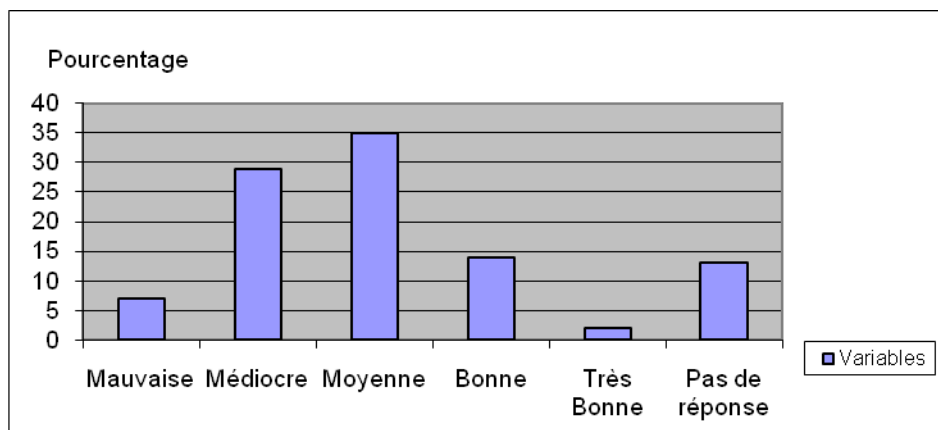
Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Qualité répond aux attentes	14	14
Disfonctionnement après temps	44	44
Pas de réponse	42	42
Total	100	100



Q 6 :

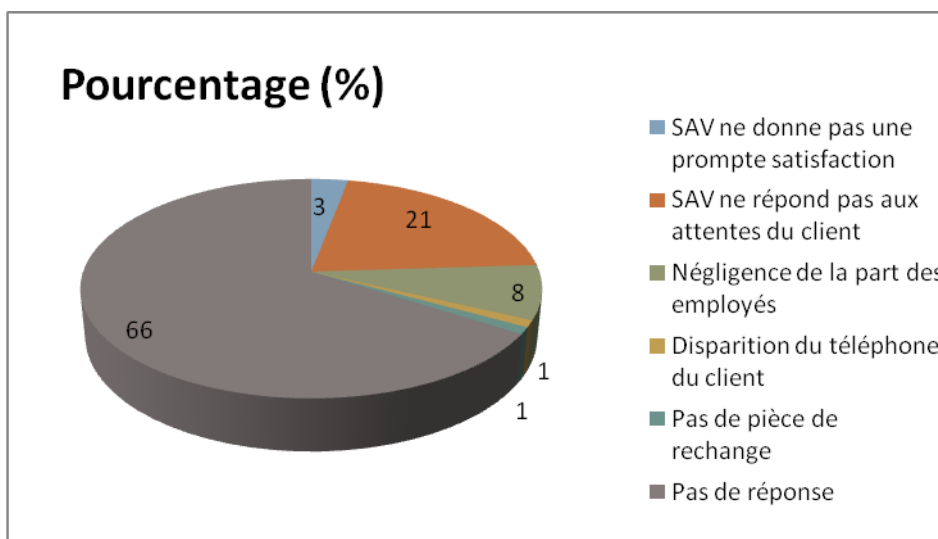
✓ appréciation sur le traitement des réclamations

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Mauvaise	7	7
Médiocre	29	29
Moyenne	35	35
Bonne	14	14
Très Bonne	2	2
Pas de réponse	13	13
Total	100	100



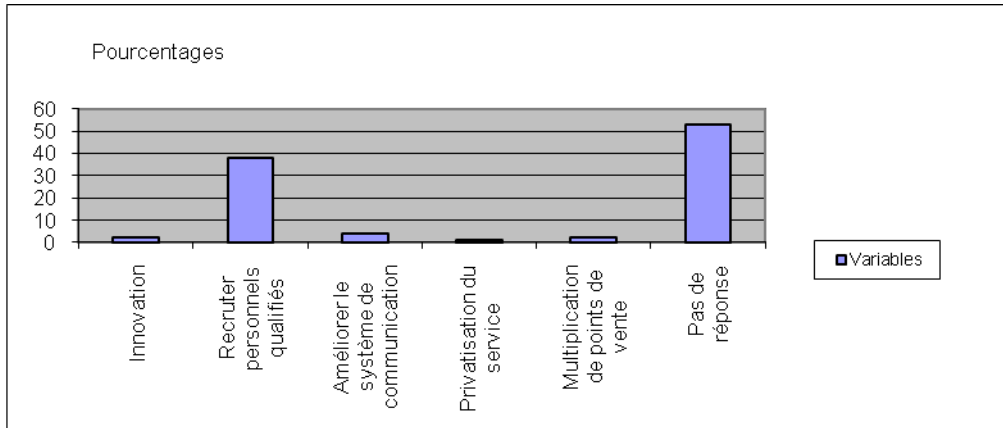
✓ **Raisons qui expliquent la qualité du traitement des réclamations**

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
SAV ne donne pas une prompte satisfaction	3	3
SAV ne répond pas aux attentes du client	21	21
Négligence de la part des employés	8	8
Disparition du téléphone du client	1	1
Pas de pièce de rechange	1	1
Pas de réponse	66	66
TOTAL	100	100



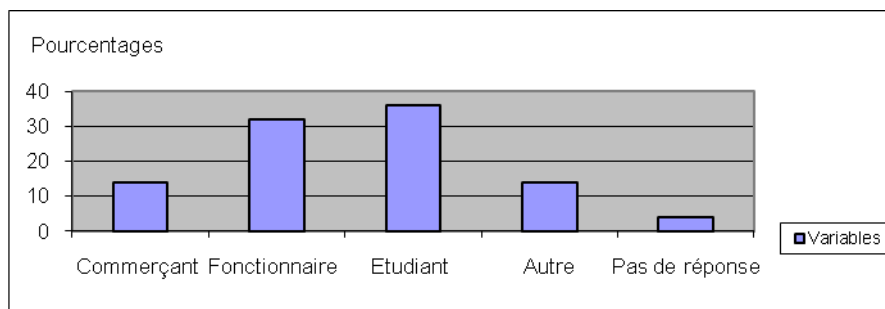
Q 8 suggestions

Suggestions	Nombre	Pourcentage (%)
Innovation	2	2
Recruter personnels qualifiés	38	38
Améliorer le système de communication	4	4
Privatisation du service	1	1
Multiplication de points de vente	2	2
Pas de réponse	53	53
Total	100	100



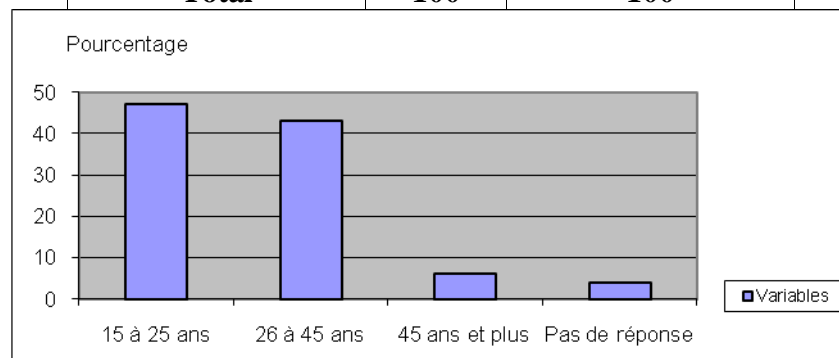
Q 9 Catégorie socioprofessionnelle

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Commerçant	14	14
Fonctionnaire	32	32
Etudiant	36	36
Autre	14	14
Pas de réponse	4	4
Total	100	100



Q 10 Tranche d'âge des enquêtés

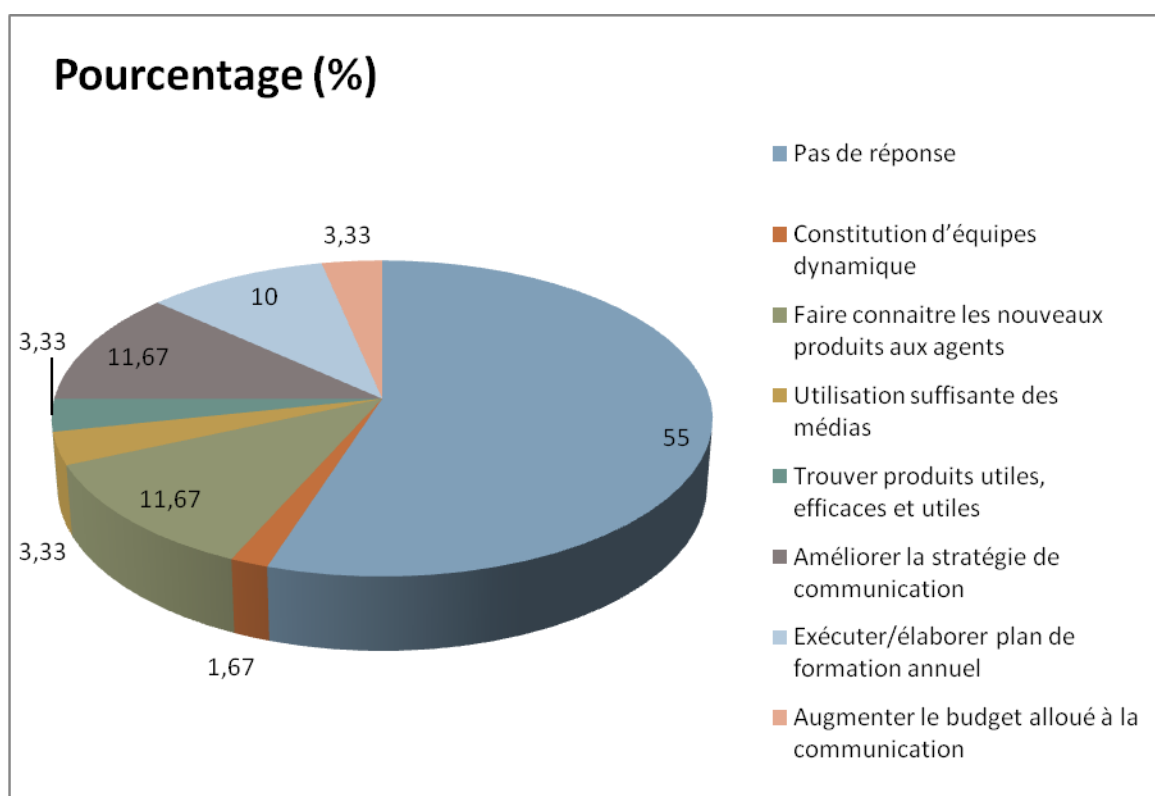
Variables	Nombre	Pourcentage (%)
15 à 25 ans	47	47
26 à 45 ans	43	43
45 ans et plus	6	6
Pas de réponse	4	4
Total	100	100



ANNEXE 6 : Le reste du dépouillement du questionnaire adressé au personnel

Suggestions question n°1

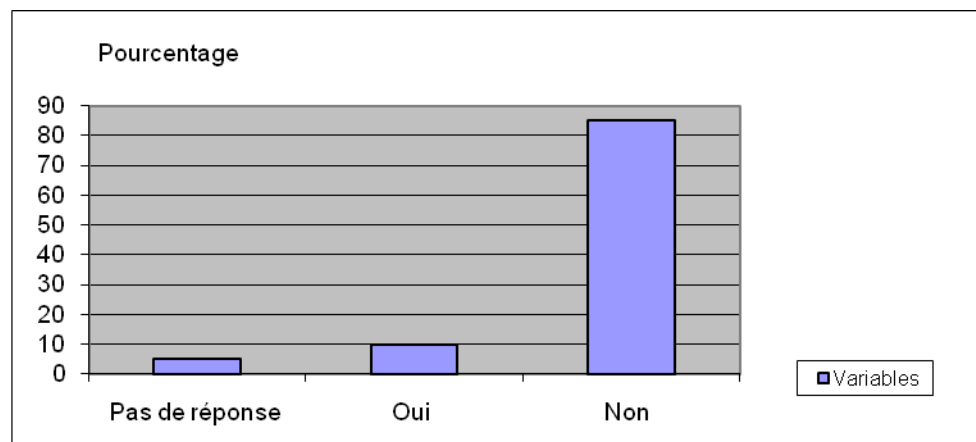
Suggestions	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	33	55,00
Constitution d'équipes dynamique	1	1,67
Faire connaitre les nouveaux produits aux agents	7	11,67
Utilisation suffisante des médias	2	3,33
Trouver produits utiles, efficaces et utiles	2	3,33
Améliorer la stratégie de communication	7	11,67
Exécuter/élaborer plan de formation annuel	6	10,00
Augmenter le budget alloué à la communication	2	3,33
Total	60	100



Q2

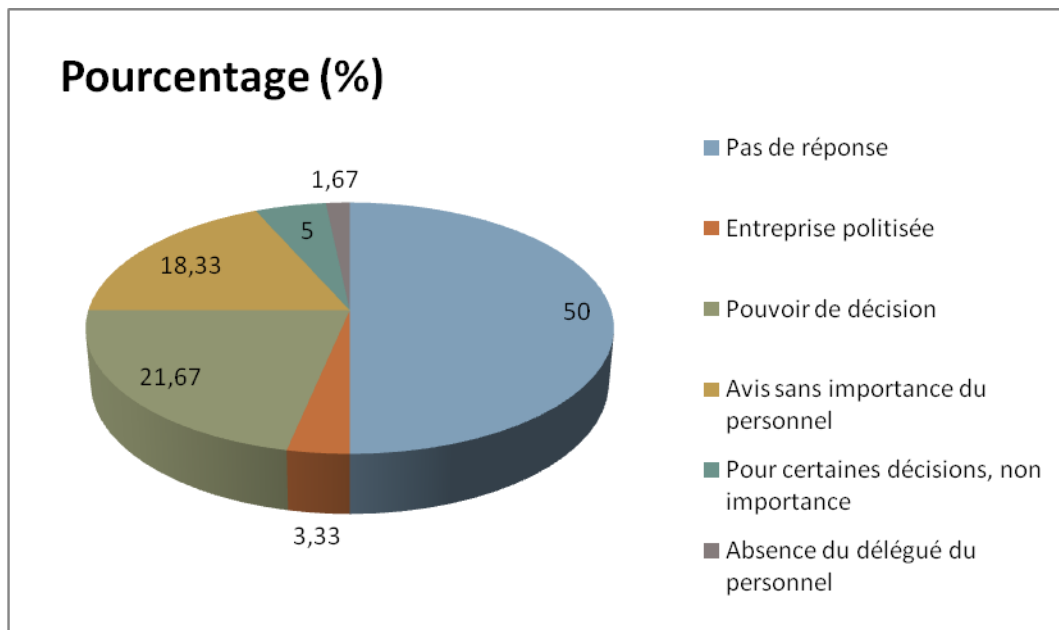
✓ Implication du personnel dans la prise de décision

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	3	5,00
Oui	6	10,00
Non	51	85,00
Total	60	100



✓ Raisons qui expliquent la question n°2

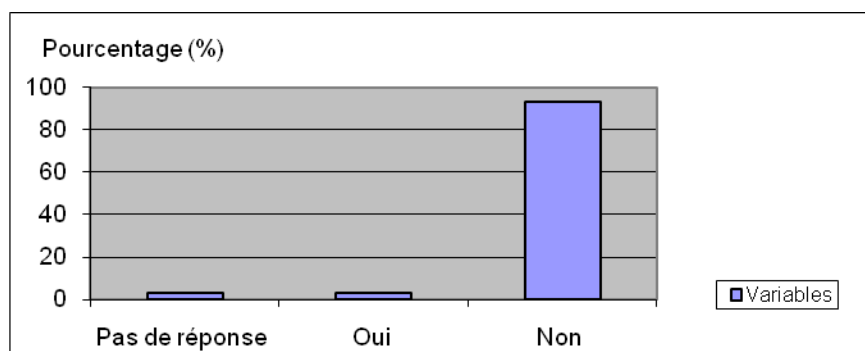
Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	30	50,00
Entreprise politisée	2	3,33
Pouvoir de décision	13	21,67
Avis sans importance du personnel	11	18,33
Pour certaines décisions, non importance	3	5,00
Absence du délégué du personnel	1	1,67
Total	60	100



Q3

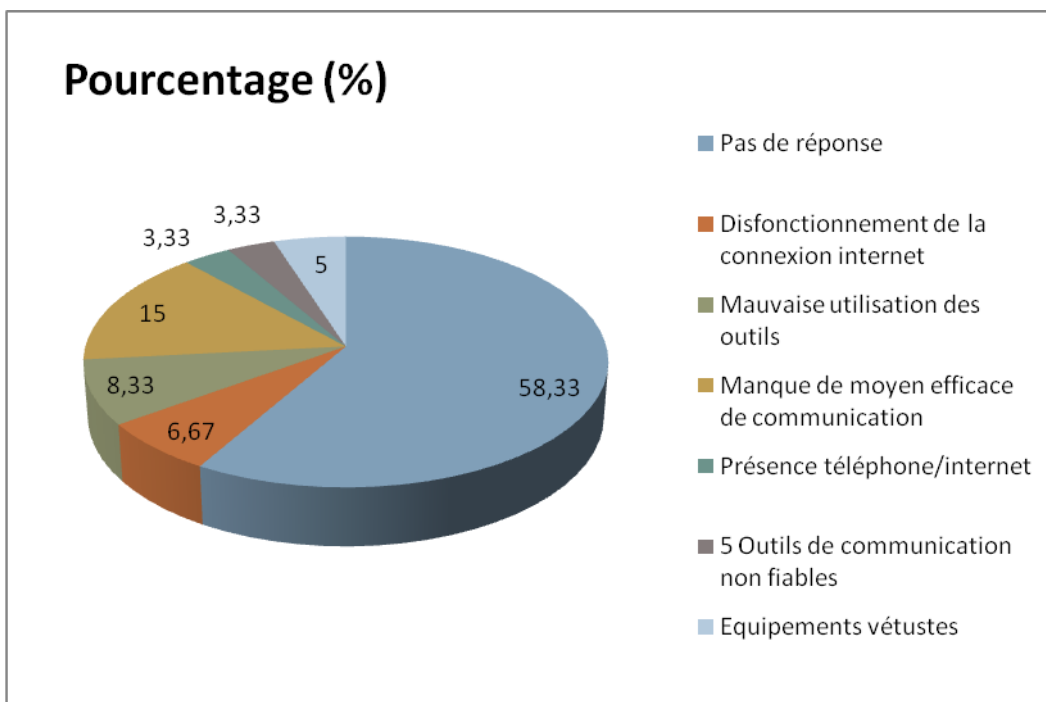
✓ outils de communication permettent-ils une relation parfaite entre les départements ?

Variable	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	2	3,33
Oui	2	3,33
Non	56	93,33
Total	60	100



Pourquoi ?

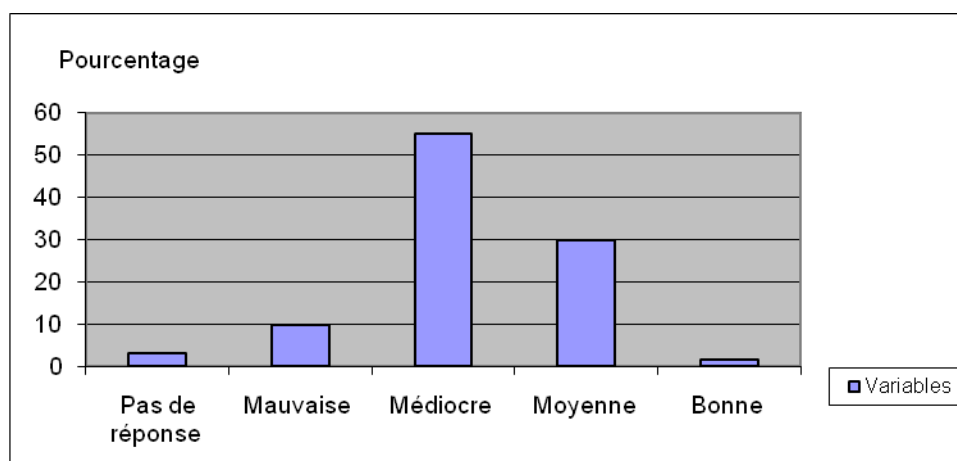
Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	35	58,33
Disfonctionnement de la connexion internet	4	6,67
Mauvaise utilisation des outils	5	8,33
Manque de moyen efficace de communication	9	15,00
Présence téléphone/internet	2	3,33
5 Outils de communication non fiables	2	3,33
Equipements vétustes	3	5,00
Total	60	100



Q4

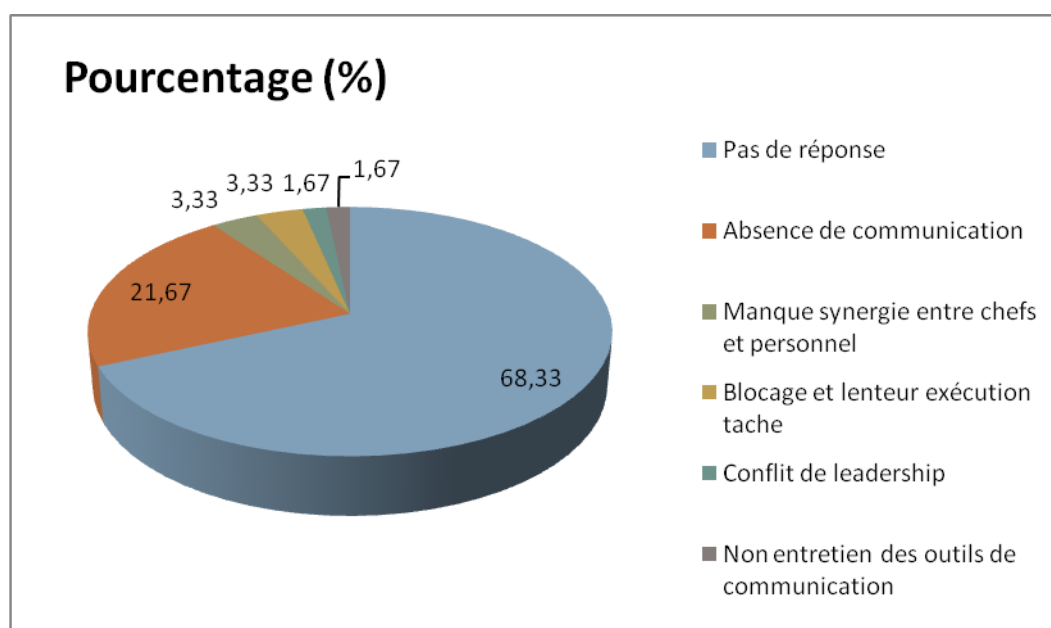
✓ Qualité de communication entre les différents services ?

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	2	3,33
Mauvaise	6	10,00
Médiocre	33	55,00
Moyenne	18	30,00
Bonne	1	1,67
Total	60	100



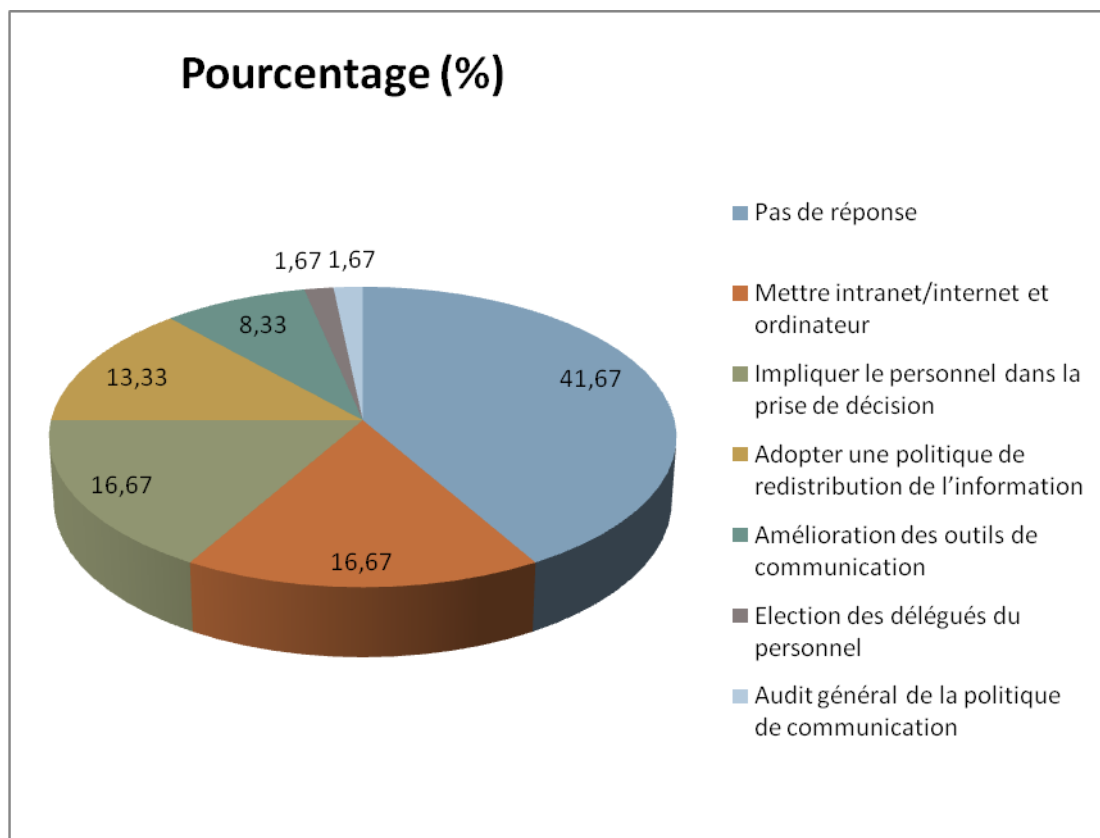
✓ Pourquoi ?

Variabes	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	41	68,33
Absence de communication	13	21,67
Manque synergie entre chefs et personnel	2	3,33
Blocage et lenteur exécution tache	2	3,33
Conflit de leadership	1	1,67
Non entretien des outils de communication	1	1,67
Total	60	100



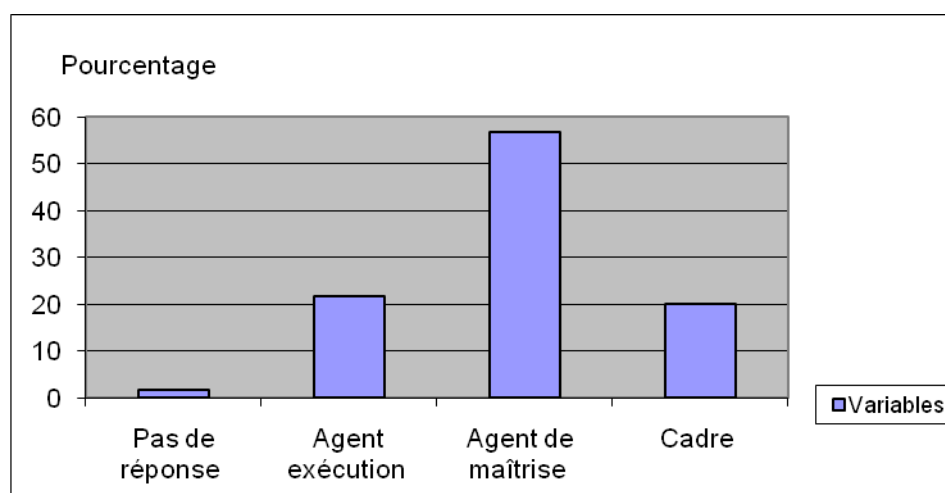
Suggestions pour corriger cet état de chose signalé en Q6

Variabes	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	25	41,67
Mettre intranet/internet et ordinateur	10	16,67
Impliquer le personnel dans la prise de décision	10	16,67
Adopter une politique de redistribution de l'information	8	13,33
Amélioration des outils de communication	5	8,33
Election des délégués du personnel	1	1,67
Audit général de la politique de communication	1	1,67
Total	60	100



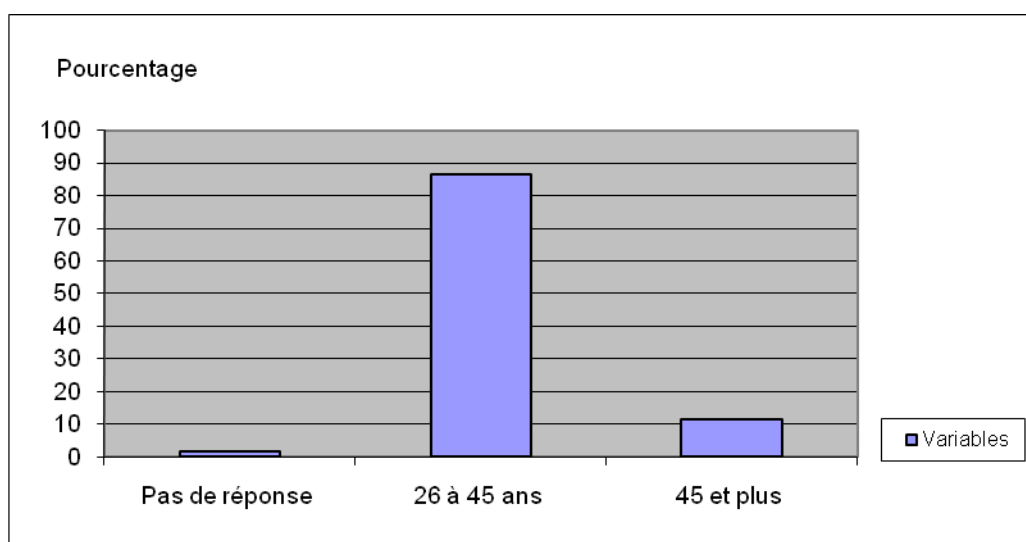
Q 7: catégories professionnelles

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	1	1,67
Agent exécution	13	21,67
Agent de maîtrise	34	56,67
Cadre	12	20,00
Total	60	100



Q8 tranche d'âge du personnel enquêté

Variables	Nombre	Pourcentage (%)
Pas de réponse	1	1,67
26 à 45 ans	52	86,67
45 et plus	7	11,67
Total	60	100



ANNEXE 7 : Démarche qualité des normes ISO

La démarche qualité des normes ISO est basée sur huit (8) principes fondamentaux à savoir :

Principe n°1 – ORIENTATION CLIENT : les organisations dépendent de leurs clients, il convient donc qu'elles en comprennent les besoins présents et futurs, qu'elles satisfassent leurs exigences et qu'elles s'efforcent d'aller au devant des attentes des clients.

Avantages clés

- Augmentation des recettes et des parts de marché résultant de la souplesse et de la rapidité des réactions face aux opportunités du marché.
- Efficacité accrue dans l'utilisation des ressources de l'organisme pour augmenter la satisfaction client.
- Plus grande loyauté des clients conduisant à un renouvellement des relations d'affaires.

Aspects découlant de l'application du principe 1

- Cerner et comprendre les besoins et les attentes du client.
- S'assurer que les objectifs de l'organisme sont en phase avec les besoins et les attentes du client.
- Exposer les besoins et les attentes du client dans tout l'organisme.
- Mesurer la satisfaction du client et agir sur les résultats.
- Gérer méthodiquement les relations avec le client.
- Assurer, dans la démarche visant la satisfaction de la clientèle, une approche équilibrée avec les autres parties intéressées (notamment les propriétaires, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble).

Principe n°2 LEADERSHIP : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme.

Avantages clés

- Les buts et les objectifs de l'organisme sont compris par le personnel et le motivent.
- Les activités sont évaluées, alignées et mises en œuvre de façon unifiée.

- Les défauts de communication entre les différents niveaux d'un organisme sont réduits au minimum.

Aspects découlant de l'application du principe 2

- Prendre en compte les besoins de toutes les parties intéressées notamment les clients, les employés, les fournisseurs, les financiers, les collectivités locales et la société dans son ensemble.
- Etablir une vision claire du futur de l'organisme.
- Définir les objectifs et des cibles réalisables.
- Créer et entretenir des valeurs communes et des modèles de comportement fondés sur l'équité, l'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Etablir la confiance et éliminer les craintes.
- Fournir au personnel les ressources et la formation nécessaires et la liberté d'agir de manière responsable.
- Susciter, encourager et reconnaître les contributions des individus.

Principes n°3 IMPLICATION DU PERSONNEL : les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme.

Avantages clés

- Personnel motivé, impliqué et engagé pour l'organisme.
- Innovation et créativité pour atteindre les objectifs de l'organisme.
- Membres du personnel responsables de leurs performances individuelles.
- Personnel soucieux de participer et de contribuer à l'amélioration continue.

Aspects découlant de l'application du principe 3

- Le personnel comprend l'importance de sa contribution et de son rôle dans l'organisme.
- Le personnel identifie ce qui freine ses performances.
- Le personnel accepte d'être responsabilisé et d'assurer sa part de responsabilité à résoudre les problèmes.
- Le personnel évalue sa performance par rapport aux buts et objectifs individuels.
- Le personnel recherche activement des occasions d'accroître ses compétences, ses connaissances et son expérience.
- Le personnel débat ouvertement des problèmes et des questions.

Principe n°4 - APPROCHE PROCESSUS : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées

Avantages clés

- Coût et durées de cycle réduits par l'utilisation efficace des ressources.
- Résultats améliorés, cohérents et prévisibles.
- Focalisation sur les opportunités d'améliorations et de classement par ordre de priorité.

Aspects découlant de l'application du principe 4

- Définition systématique des activités nécessaires pour obtenir un résultat désiré.
- Etablissement de responsabilités claires pour la gestion des activités clés.
- Analyse et mesure du potentiel des activités clés.
- Identification des interfaces des activités clés avec et entre les différentes fonctions de l'organisme.
- Focalisation sur les facteurs, notamment les ressources, les méthodes et le matériel qui amélioreront les activités clés de l'organisme.
- Evaluation des risques, des conséquences et des impacts des activités sur les clients, les fournisseurs et d'autres parties intéressées.

Principe n°5 MANAGEMENT PAR APPROCHE SYSTEME : Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ces objectifs

Avantages clés

- Intégration et alignement des processus qui permettent d'atteindre au mieux les résultats désirés.
- Aptitude à focaliser les efforts et les processus clés.
- Conférer aux parties intéressées la confiance dans la cohérence, l'efficacité et l'efficience de l'organisme.

Aspects découlant de l'application du principe n°5

- Structuration du système pour atteindre les objectifs de l'organisme de la façon la plus efficace et efficiente.
- Compréhension des interdépendances entre les processus du système.
- Approches structurées avec harmonisation et intégration des processus.
- Assurer une meilleure compréhension des rôles et des responsabilités nécessaires pour réaliser les objectifs communs et réduire ainsi les blocages inter fonctionnels.

- Comprendre les possibilités organisationnelles et établir avant d'agir des contraintes liées aux ressources.
- Cibler et définir comment devraient s'opérer des activités particulières au sein d'un système.
- Améliorer en permanence le système par le biais de mesures et d'évaluations.

Principe n°6 AMELIORATION CONTINUE : Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme.

Avantages clés

- Avantages concurrentiel grâce à des capacités organisationnelles améliorées.
- Alignement des activités d'amélioration à tous les niveaux par rapport aux objectifs stratégiques de l'organisme.
- Souplesse et rapidité de réaction face aux opportunités.

Aspects découlant de l'application du principe n°6

- Utilisation d'une approche cohérente à l'ensemble de l'organisme en vue de l'amélioration continue des performances de l'organisme.
- Assurer la formation du personnel aux méthodes et outils d'amélioration continue.
- L'amélioration continue des produits, processus et systèmes devient un objectif de chaque individu dans l'organisme.
- Etablir des buts afin d'orienter l'amélioration continue et des mesures pour en assurer le suivi.
- Reconnaître et prendre acte des améliorations.

Principe n°7 APPROCHE FACTUELLE POUR LA PRISE DE DECISION : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations.

Avantages clés

- Décisions bien informées.
- Meilleure aptitude à démontrer l'efficacité des décisions antérieures par référence à des données factuelles enregistrées.
- Augmentation de l'aptitude à examiner, mettre en cause et changer les opinions et les décisions.

Aspects découlant de l'application du principe n°7

- Garantir que les données et les informations sont suffisamment exactes et fiables.

- Rendre les données accessibles à ceux qui en ont besoin.
- Analyser les données et informations à l'aide de méthodes valides.
- Prendre des décisions et mettre en œuvre des actions fondées sur une analyse factuelle, équilibrée par l'expérience et l'intuition.

Principe n°8 : RELATIONS MUTUELLEMENT BENEFIQUES AVEC LES FOURNISSEURS : un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et les relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur.

Avantages clés

- Aptitude accrue à créer de la valeur pour les deux parties.
- Souplesse et rapidité des réactions face à l'évolution du marché ou des besoins et attentes du client.
- Optimisation des coûts et des ressources.

Aspects découlant de l'application du principe n°8

- Etablir des relations qui équilibrent les gains à court terme et des considérations à long terme.
- Mise en commun des acquis et des ressources avec les partenaires.
- Identifier et choisir les fournisseurs clés.
- Communications claires et ouvertes.
- Partage d'information et des plans futurs.
- Etablir des activités communes de développement et d'amélioration.
- Inspirer, encourager et reconnaître les améliorations et les réalisations des fournisseurs.

Source : Cours management et organisation du travail d'un cadre, prof : Daniel DOSSOU.

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vii
GLOSSAIRE.....	viii
SOMMAIRE.....	x
INTRODUCTION	2

CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLEMATIQUE LIEE A L'AMELIORATION DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION DE BENIN TELECOMS SA4

Section 1 : Cadre institutionnel de l'étude et observations relatives aux activités de la direction commerciale de Bénin Télécoms SA.....5

Paragraphe 1 : Cadre institutionnel et physique de l'étude.....5

I. Cadre institutionnel de l'étude : Bénin Télécoms SA.....	5
A-Historique.....	5
B-Nature juridique.....	6
Environnement.....	6
1- Le micro environnement.....	7
a- Les ressources humaines.....	7
b- Les fournisseurs.....	8
c- Les clients.....	8
d- La concurrence.....	9
2- Le macro environnement.....	9
a- Environnement politico-légal.....	9
b- Environnement économique.....	9
c- Environnement technologique.....	10
d- Environnement démographique.....	10
C-Structure organisationnelle.....	10
1- Les organes décisionnels de Bénin Télécoms SA.....	10
a- Conseil d'Administration.....	11
b- Direction Générale.....	11
c- COmité de DIRection.....	11
2- Le	
s organes opérationnels de Bénin Télécoms	12

II- Cadre physique de l'étude : La Direction Commerciale (DC).....	12
<u>Paragraphe 2</u> : Etat des lieux sur les activités de la direction commerciale de Bénin Télécoms SA.....	14
I- Etat des lieux sur les activités de la division marketing.....	14
II- Observations sur les activités de la Division Vente.....	14
III- Constats sur les activités de la Sous-direction Multimédia.....	16
IV- Constats sur la gestion de la communication.....	17
V- Etat des lieux sur la gestion des Ressources Humaines.....	18
VI- Inventaire des éléments de l'état des lieux.....	20
<u>Section 2</u> : Ciblage et spécification de la problématique de l'étude.....	21
<u>Paragraphe 1</u> : Choix de la problématique et justification du sujet.....	21
I- Regroupement des problèmes par centre d'intérêt.....	21
II- Choix de la problématique et justification du sujet.....	23
<u>Paragraphe 2</u> : Spécification et vision globale de résolution de la problématique retenue.....	25
I- Spécification de la problématique.....	25
II- Vision globale de résolution de la problématique retenue.....	26
A-Vision globale de résolution du problème général.....	26
B-Vision globale de résolution des problèmes spécifiques.....	27
1- Approche générique liée au problème spécifique n°1.....	27
2- Approche générique liée au problème spécifique n°2.....	27
3- Approche générique liée au problème spécifique n°3.....	27
C-Synthèse des approches génériques identifiées et séquences de résolution de la problématique.....	28
1- Synthèse des approches génériques.....	28
2- Séquences de résolution de la problématique.....	29
<u>CHAPITRE 2</u> : DU CADRE THEORIQUE AU CHOIX DE LA METHODOLOGIE RELATIVE A L'AMELIORATION DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION DE BENIN TELECOMS SA.....	30
<u>Section 1</u> : Cadre théorique de l'étude et revue de littérature.....	31
<u>Paragraphe 1</u> : Objectifs, causes, hypothèses liées aux problèmes identifiés et Construction du tableau de bord de l'étude.....	31
I- Objectifs de l'étude.....	31

A-Objectif général.....	31
B- Objectifs spécifiques.....	31
II- Causes et hypothèses liées aux problèmes en résolution.....	32
A-Causes et hypothèse liées à l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services de Bénin Télécoms SA.....	32
B-Causes et hypothèse liées à l'image négative de Bénin Télécoms SA.....	33
C- Causes et hypothèse liées à l'inefficacité du système de Communication interne.....	34
III- Construction du Tableau de Bord de l'Etude (TBE).....	35
<u>Paragraphe 2</u> : Revue de littérature.....	36
I- Contributions antérieures sur le problème d'insuffisance d'actions de communication sur les produits et services.....	36
II- Contributions antérieures sur le problème de l'image négative	38
III- Contributions antérieures sur le problème de l'inefficacité du système de communication interne.....	41
<u>Section 2</u> : Choix de la méthodologie : approches théoriques et empiriques Retenues par rapport aux approches disponibles.....	43
<u>Paragraphe 1</u> : Approches théoriques.....	43
I- Choix théorique lié à l'insuffisance des actions de communication.....	43
A-Théorie retenue.....	43
B-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services de BTSA.....	43
II- Choix théorique lié à l'image négative.....	44
A-Théorie retenue.....	44
B-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'image négative de BTSA.....	44
III- Choix théorique lié à l'inefficacité du système de communication Interne.....	44
A-Théorie retenue.....	44
B-Seuil de décision pour la vérification de l'hypothèse liée à l'inefficacité du système de communication interne.....	44
<u>Paragraphe 2</u> : Approches empiriques.....	46
I- Etudes qualitatives.....	46
A-Objectif des entretiens.....	46

B- Qualité et taille de l'échantillon.....	46
C- Technique de recherche.....	46
II- Etudes quantitatives.....	47
A- Objectif de la collecte des données.....	47
B- Cadre de l'enquête et populations ciblées.....	47
C- Nature de la collecte des données.....	47
D- Echantillonnage.....	47
E- Spécification des données à mobiliser.....	47
F- Conception des questionnaires.....	48
G- Technique et dépouillement des données recueillies.....	48
H- Forme et présentations des données.....	48
<u>CHAPITRE 3</u> : DE LA COLLECTE DES DONNEES AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS POUR L'AMELIORATION DE LA GESTION DE LA COMMUNICATION DE BENIN TELECOMS SA	49
<u>Section 1</u> : Collecte, présentation et analyse des données	50
<u>Paragraphe 1</u> : Collecte des données, difficultés rencontrées et limites des Données.....	50
I- Préparation et réalisation des enquêtes.....	50
II- Difficultés rencontrées et limites des données.....	50
<u>Paragraphe 2</u> : Présentation et analyse des résultats des enquêtes.....	51
I- Préparation et analyse des résultats de l'enquête réalisée en externe (auprès des clients).....	51
A- Présentation et analyse des données de l'enquête par rapport à l'insuffisance des actions de communication.....	51
B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'image négative de Bénin Télécoms SA.....	51
II- Présentation et analyse des résultats de l'enquête réalisée en interne (auprès du personnel de Bénin Télécoms).....	53
A- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'insuffisance des actions de communication.....	53
B- Présentation et analyse des résultats de l'enquête par rapport à l'inefficacité du système de communication interne.....	55
<u>Section 2</u> : Vérification des hypothèses, établissement du diagnostic, approches de Solutions et conditions de mise en œuvre.....	57
<u>Paragraphe 1</u> : Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	57
I- Vérification des hypothèses.....	57
A- Degré de vérification de l'hypothèse n°1.....	57

B-Degré de vérification de l'hypothèse n°2.....	57
C-Degré de vérification de l'hypothèse n°3.....	58
II- Etablissement du diagnostic.....	58
A-Diagnostic lié au problème spécifique n°1.....	58
B-Diagnostic lié au problème spécifique n°2.....	58
C-Diagnostic lié au problème spécifique n°3.....	58
Paragraphe 2 : Approches et solutions et conditions de mise en œuvre.....	59
I- Approches de solutions.....	59
A-Approches de solutions au problème spécifique n°1 qu'est l'insuffisance des actions de communication sur les produits et services.....	59
B-Approches de solutions pour l'amélioration de l'image de Bénin Télécoms SA.....	59
C-Approches de solutions au problème spécifique n°3 relatif à l'inefficacité du système de communication interne.....	60
II- Conditions de mise en œuvre	63
A-Par rapport à l'insuffisance des actions de communication.....	63
B-Par rapport à l'image négative de Bénin Télécoms	63
C-Par rapport à l'inefficacité du système de communication interne.....	64
III- Elaboration du Tableau de Synthèse de l'Etude (TSE).....	65
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE	70
ANNEXES	71