

Depuis l'avènement de la société de consommation que l'on situe dans les années soixante (1960), le monde de l'entreprise a beaucoup évolué. En effet, l'apparition des crises et des contestations des années soixante-dix (1970), laisse place, dans les années quatre-vingts (1980), à l'explosion de la communication. Mais petit à petit, nous assistons à un recentrage de la communication dans les années quatre vingt dix (1990), qui au fil du temps va s'intensifier pour laisser apparaître dans les années deux-milles (2000), de nouvelles formes de communication pour devenir progressivement indispensable à toute entreprise.

De nos jours, la communication est devenue une exigence de gestion, de développement, de visibilité et de compétitivité. En effet, le concept de communication a été intégré dans de nombreux domaines de connaissance et s'est infiltré dans quasiment toutes les activités humaines. D'où la difficulté à le cerner et à en poser une définition stable.

Alors que beaucoup se croient spontanément compétents en la matière ; dans les entreprises, le personnel doute souvent de la validité et de l'utilité en interne du poste de professionnel de la communication. Or, à chaque utilisation de ce concept, il est important d'associer une explication de son contexte et de ses dimensions. D'autant plus que, la communication se définit par différenciation avec l'information qui est plutôt le contenu du message et sa transmission.

Notons que le concept de communication émerge avec les travaux d'un mathématicien, Norbert WIENER, qui fut le fondateur de la cybernétique, et se modélise au travers d'une recherche effectuée par deux (02) ingénieurs en télécommunication, SHANNON et WEAVER. Le concept est alors représenté par le schéma émetteur- message-récepteur. Il est à noter qu'à l'origine ce schéma était unilatéral. Le concept de communication tel qu'il a été inauguré par la théorie de l'information, a été enrichi de diverses manières. D'abord avec LASSWELL, dans la perspective d'une communication ou diffusion de masse, puis par le linguiste Roman JAKOBSON.

Reste, bien sûr, le fait que cette manière de penser la communication fait encore partie, aujourd'hui, des préoccupations. Alors, si l'on parle de communication d'entreprise, évoque-t-on la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise, le système physique

d'information qui y est installé ou la manière dont les acteurs de l'entreprise interagissent entre eux ?

Philippe MOREL souligne que *« ce qui fait toute la valeur de cette communication particulière, ce ne sont pas tant les techniques qui la composent, que la manière de s'en servir et surtout de les inscrire dans une véritable stratégie ayant ses objectifs précis, ses cibles, qui permettront de choisir les moyens les mieux adaptés pour les atteindre. [...] Cette communication ne sera pas faite d'arguments commerciaux plus ou moins crédibles ou plus ou moins convaincants comme en publicité. Elle reposera sur des informations véritables qui prendront en compte tous les aspects de l'activité et de la personnalité de l'entreprise »*¹. Ceci d'autant plus que, toute politique de communication part de l'interne pour se diriger vers l'externe.

Par ailleurs, peu d'entreprises oseraient aujourd'hui reconnaître que leur stratégie n'est pas « orientée client ». Effectivement, dans les marchés de grande consommation et de services, la concurrence est extrême et la relation que l'entreprise construit avec ses clients est devenue le facteur clé de différenciation. Il faut maintenant satisfaire durablement sa clientèle, acquérir de nouveaux clients, tout en fidélisant des clients de plus en plus volages. Ainsi, la complexité du marché et la diversité des offres créent chez le client une certaine liberté de choix. Cette liberté de choix rend le client de plus en plus exigeant car l'offre est devenue excédentaire.

Aujourd'hui, le client recherche des produits et/ou des services de plus en plus personnalisés. Face à cette réalité, les entreprises se doivent d'être plus performantes les unes face aux autres en développant des stratégies de communication bien spécifiques. Ceci d'autant plus que la communication externe et interne affiche la prise en compte constante de la valeur client, de ses besoins et de ses attentes.

Mais, la réalité est plus complexe. En effet, la mondialisation a entraîné une pression sur les objectifs à court terme. Cette pression des objectifs génère une distorsion entre les ambitions stratégiques affichées et le comportement réel des acteurs face à des clients

¹ Philippe Morel, *La communication d'Entreprise*, 3^{ème} Edition. Editions Vuibert/2005. Collections Explicit. 138 pages.

largement informés et exigeants. Ceux-ci n'hésitent pas à se montrer infidèles dans le langage de l'entreprise et « rationnels » dans le leur.

Aussi, les récents développements des technologies de l'information et de la communication impactent largement sur cette situation dans la mesure où, ils autorisent le client à devenir acteur dans la réalisation de ses attentes et souvent co-auteur dans la création de nouveaux produits. En d'autres termes, on va passer progressivement d'un marketing de masse orienté produit, à un marketing qui s'intéresse de plus en plus au client et moins au produit. Les entreprises se préoccupent de plus en plus de la fidélisation de leur client. Elles recherchent une véritable relation personnalisée avec chacun des clients de l'entreprise, quel que soit le canal de communication utilisé. Ainsi, les systèmes de Gestion de la Relation Client sont alors perçus comme un nouvel outil indispensable à l'établissement de cette relation.

En fait, le terme de la Gestion de la Relation Client ou marketing « One to One » apparaît en France en 1997. Mais le concept est né au début des années 1990, pour pallier les insuffisances du marketing de masse qui avait rendu le client plus volatil, plus sollicité, et plus exigeant². En effet, la gestion de la relation client (GRC) est née à la fois d'un changement de l'environnement marketing des entreprises et de l'avènement de nouvelles possibilités technologiques. Elle est donc rendue possible grâce aux technologies de l'informatique et des systèmes d'information. La technologie accroît la puissance du service marketing en lui permettant d'examiner la valeur de chaque client afin de permettre une optimisation maximale de la valeur.

En d'autres termes, la Gestion de la Relation Client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise. Construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers (voire des millions) de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients (*customer relationship management* – CRM en anglais) doivent permettre

² <http://www.visionarymarketing.com/articles.grcvirginie.html>, consulté aux archives de <http://visionarymarketing.com/fwelcom.html>, le 23/07/2009 (version française)

aux responsables d'entreprises de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

La stratégie relationnelle mise en place par l'entreprise doit fortement se manifester dans la communication de celle-ci envers son client. Elle devra y démontrer sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé au cours duquel un contenu vrai, substantiel et porteur de sens pour le client, sera délivré. Pour y arriver, l'entreprise devra passer par des canaux de communication partout et à tout moment. La capacité à gérer une communication à travers de multiples canaux est essentielle. Par exemple, une banque utilise de nombreux canaux : agence, envoi postal, site internet, e-mail, etc.

En Afrique et plus précisément au Sénégal, le marché de la communication est en pleine effervescence. On constate une floraison d'agences-conseil en communication et de plus en plus d'entreprises créent des départements communication.

Alors qu'une volonté d'améliorer la communication semble exister, et que les moyens pour communiquer paraissent de plus en plus performants, la plupart de nos entreprises semble donc souffrir d'une difficulté à communiquer. En effet, qu'il s'agisse de communiquer avec les clients internes ou externes, de nombreux cas nous confirment des dysfonctionnements qui nous conduisent à des situations parfois inexplicables et trop souvent conflictuelles. A l'origine de ses conflits, des réclamations, des courriers sans suite, une communication déficiente, etc. Les écoles de formation et plus précisément de celle de la trempe de Sup De Co Dakar, n'échappent point à ce constat.

C'est dans cette optique, et dans le cadre de l'amélioration de la communication entre l'entreprise et le service à la clientèle, que nous nous sommes proposé d'étudier ***l'incidence de la communication sur la gestion de la relation client dans une école de formation : cas de l'Executive Center du Groupe Sup De Co Dakar.***

Etant entendu que, le Groupe Sup De Co est la première école de commerce du Sénégal, qui a su au fil des années, se développer pour devenir leader dans la formation professionnelle, nous avons jugé utile d'essayer d'apporter une contribution à son essor.

Notre réflexion s'articulera autour de trois (3) parties à savoir :

- Un cadre théorique et méthodologique (avec en son sein les grandes parties que sont : la problématique, la revue de littérature, le cadre conceptuel, les objectifs de recherche, les hypothèses de travail, la justification du choix du sujet, le cadre de l'étude et la délimitation du champ de l'étude, techniques d'investigation et les difficultés rencontrées).
- Un cadre organisationnel (qui nous présentera l'univers dans lequel nous avons effectué notre étude).
- Un cadre analytique (assorti de recommandations après une analyse et une interprétation des données qui ont été collectées).

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

La conception d'un cadre théorique réside d'abord dans sa capacité à formuler la problématique et sa question de recherche, à présenter les théories et la définition des concepts qui seront utilisés tout au long de cette étude. Elle consiste aussi à formuler des objectifs de recherche qui serviront à régler les questions posés dans la problématique et des hypothèses de recherche dont la validité sera vérifié ou pas dans la partie analytique. Enfin, elle se termine par une justification du choix de notre sujet.

SECTION 1 : PROBLEMATIQUE

Dans un marché de services aussi complexe que concurrentiel, les entreprises évoluant sur ce marché se doivent d'être de plus en plus innovantes. En effet, ces innovations doivent être des valeurs ajoutées afin de leur permettre d'être compétitives, de satisfaire leur clientèle et d'assurer leur survie.

Le cas qui nous concerne, c'est-à-dire, le milieu des écoles de formation à travers le Groupe Sup De Co, les écoles ne sauraient valoriser leurs enseignes, rendre visible leurs offres et s'assurer durablement d'une relation client sans une utilisation judicieuse de la communication. Pourtant, jusqu'à aujourd'hui, dans plusieurs entreprises, l'information est extrêmement valorisée au dépend de la communication alors que cette dernière est plus influente.

En effet, communiquer revient à partager des représentations, des valeurs et des symboles d'autant plus qu'aujourd'hui, le récepteur est cultivé, informé et donc, très enclin à refuser ce qu'on lui impose si cela bouleverse ses valeurs. Le public est de plus en plus instruit et de plus en plus intelligent, il est dorénavant à même de se forger une opinion propre, de sélectionner l'information. D'autant plus que, dans le contexte actuel, l'environnement du marché de la formation supérieure est très concurrentiel. Face aux flux importants d'informations qui parviennent aux clients, les écoles de formation se doivent d'être compétitives, il faut : « satisfaire la clientèle ou disparaître ». Chaque école développe dès lors, des stratégies de focalisation client qui l'emmène à chercher un avantage

concurrentiel en tissant des relations avec les clients pour mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes en matière de formation.

Cependant, ces écoles de formation qui sont des entreprises de service à part entière, devraient prendre conscience et surtout bien gérer un certain nombre de problèmes qu'elles rencontrent au cours de leur fonctionnement.

S'il l'on se penche du côté de leur organisation interne, l'on peut déplorer la duplication des tâches malgré l'existence de fiches de poste, l'absence de réunion de coordination et de bilan périodique, la distorsion dans les niveaux d'information ; le tout donnant l'impression d'un pilotage à vue. Les tâches informelles, le dispatching tardif des plannings mensuels et l'inexistence de documents montrant les critères d'attribution de modules aux professeurs ne font qu'aggraver cette situation qui favorise l'informel.

Pourtant, au-delà de l'obligation de satisfaire le client, il existe bel et bien une concurrence rude qui aurait dû avoir pour rôle d'augmenter la vigilance des uns et des autres. En effet, le manque d'écoute, la mauvaise communication interne, les lenteurs administratives, le manque de rigueur dans les recrutements, l'affectation approximative des professeurs sont autant de révélateurs de dysfonctionnement de l'Executive Center, comme certainement pour d'autres écoles.

Du côté de la clientèle, constituée essentiellement des auditeurs de l'Executive Center, les problèmes ne manquent pas non plus. En effet, ils ne savent pas toujours à qui s'adresser à leur arrivée, ils reçoivent tardivement les plannings et ne sont pas souvent informés des changements opérés et, de leur avis général, rencontrer le directeur de département nécessite une patience insoupçonnée du fait de la longueur des files d'attentes. Ces auditeurs reçoivent des messages d'informations mais toujours tardivement et ce, aussi bien pour les cours que pour le planning des soutenances. La majorité d'entre eux, ignore le niveau d'accréditation des diplômes de l'Executive Center par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES). Enfin, ces auditeurs déplorent un certain déficit dans l'écoute par la direction ; mais aussi le retard de plus en plus persistant dans la conception et la transmission des relevés de notes. L'ensemble de ces problèmes mérite une attention particulière afin d'offrir à l'Executive Center un avenir certain.

Par rapport à la pratique communicationnelle, la relation Executive Center – Auditeurs souffre de l'inexistence de réunions tout au long de l'année, de communication continue sur les programmes et leur évolution, d'une absence de tableau d'affichage attractif au sein de l'Executive Center et enfin de la non-existence d'une communication personnalisée. Le personnel d'encadrement de l'Executive Center utilise généralement son téléphone personnel pour communiquer avec les auditeurs sous forme de SMS, ce qui engendre des retours sous formes d'appel à des heures pas du tout professionnelles.

Le contexte ci-dessus reflète l'essentiel des problèmes qui vient gangrener la relation Executive Center - auditeurs et nous inspire comme principale question de recherche : **« quelle peut être l'incidence d'une politique de communication bien conçue sur la gestion de la relation client au sein d'une école de formation ? »**

SECTION 2 : REVUE DE LITTERATURE

Il s'agit ici de résumer les travaux des auteurs dont les écrits portent sur notre thème tout en notant les acquis et les manquements.

Philippe BOISTEL, maître de conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Rouen, au cours d'un colloque³ a affirmé que l'effondrement de la bourse, le nombre de fusions ratées, le désintéressement des salariés vis-à-vis de l'entreprise, les critiques focalisées sur les marques, les difficultés rencontrées de l'annonce d'un plan social, le mécontentement des actionnaires à l'encontre des dirigeants etc., sont autant d'évènements qui portent l'entreprise sous les feux de l'actualité médiatique.

Selon lui, pour répondre aux sollicitations des journalistes, des clients, de l'opinion publique et des salariés, les gestionnaires n'ont cessé de communiquer. Ce qui explique la multiplication par quatre des dépenses publicitaires et en mécénat culturel depuis, le début des années 1980, pour donner une image plus attrayante à l'entreprise. Et pourtant rien n'y fait, l'image de l'entreprise en générale devient de plus en plus négative. Cette situation

³ Philippe BOISTEL, *La communication d'entreprise : un élément majeur de la politique des entreprises ?* Consulté le 04/09/2009 sur : <http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise-un-element-majeur-de-la-politique-generaledes-entreprises.html>

paradoxe tient au fait que la communication est utilisée simplement comme un outil. Le nombre d'erreurs de communication commis par les entreprises montre qu'il faut donner à la communication une dimension supérieure à celle d'instrument qui lui est habituellement accordée dans les faits. Trop souvent, en effet, la communication apparaît comme une baguette magique permettant de pallier les insuffisances des spécialistes de gestion. Or, la logique « Décision-Action-Communication » a montré ses limites. L'absence de concertation préalable avec les salariés lors de modifications majeures de stratégies engendre inéluctablement des difficultés par un rejet massif des salariés. Les managers doivent donc intégrer, au niveau décisionnel, l'état des éléments de communication (image, réputation, communication interne, communication externe). En effet, les spécialistes de fusion savent qu'un rapprochement d'entreprises échoue souvent à cause d'une insuffisance de prise en compte de la communication. Pourquoi en serait-il autrement lors du management stratégique de l'entreprise ?

En effet, si les premiers modèles stratégiques ne traitent pas explicitement de la communication, les courants plus récents permettent d'intégrer la communication au sein de la stratégie d'entreprise. La théorie de la ressource stipule que l'entreprise construit un avantage concurrentiel durable en combinant ses ressources (dont la communication fait partie) qui deviennent des compétences distinctives. La *théorie des stakeholders* montre que l'entreprise doit s'intéresser à toutes les parties prenantes qui peuvent influencer son devenir.

Afin de saisir les opportunités de marché, les entreprises doivent faire preuve d'une grande agilité stratégique. Or, pour se créer un avantage concurrentiel durable, il faut maintenir un engagement stratégique afin de mobiliser des ressources et des compétences dont la réalisation est incertaine et demande du temps. Car l'entreprise serait moins exposée aux réactions de la concurrence dès lors qu'elle aurait élaboré une asymétrie de ses ressources. Les ressources distinctives des organisations constituent alors des facteurs discriminants d'avantages concurrentiels durables, dès l'instant où ces derniers sont spécifiques (propres à l'organisation), complexes (combinaison d'actifs et de compétences) et non-codifiables (absence de codification, accumulation de compétences par apprentissage).

C'est dans le même sens qu'aborde Edith PENROSE, économiste américaine, dans son livre⁴ en définissant les ressources comme « *tout ce qui peut être qualifié de force ou de faiblesse pour une firme donnée. De manière plus formelle, les ressources d'une firme à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont associés de manière quasi-permanente à la firme* ». La communication s'inscrit donc comme une ressource permettant de bâtir un avantage concurrentiel. Mais, bien plus encore, elle est nécessaire à l'intention stratégique qui repose sur la vision de l'entreprise. Cette vision est une ambition longtermiste et une aspiration de ce que l'entreprise souhaite devenir. Or, cette vision sous-entend une adhésion à un projet d'entreprise. Ainsi, à ce stade, la communication est nécessaire pour deux (02) raisons :

- L'entreprise ne peut pas trop s'éloigner de son image sans supporter des risques de rejet si la communication qui accompagne ce changement n'est pas adaptée,
- La communication est un outil nécessaire pour faire adhérer les stakeholders (ressources de l'entreprise) au projet.

Ce premier développement conduit alors à s'intéresser aux rapports existant entre les stakeholders et la communication.

De façon pragmatique, les stakeholders désignent quatre (04) parties prenantes que sont les clients, les employés, la communauté et les actionnaires. Cependant, souvent s'ajoutent à ces quatre parties prenantes les employés investisseurs, le gouvernement, les groupes de pression, les fournisseurs, les associations professionnelles, la communauté locale, etc. La politique de l'entreprise, la stratégie marketing et la communication forment alors un triptyque qui montre la continuité logique entre les éléments cités. La recherche de cohérence doit exister à plusieurs niveaux : stratégie de développement et stratégie de communication, discours et réalisation, identité visuelle et messages écrits, communication interne et externe. La communication a alors pour fonction de révéler, d'assister et de contribuer à la réalisation du projet de l'entreprise. Les liens entre la communication et la stratégie étant donc étroits, qu'en est-il des rapports entre la structure et la communication ?

⁴ Edith PENROSE, *The Theory of the Growth of the Firm*. 3^{ème} Edition/Oxford University Press/1995.
296 pages

La communication est au cœur de la théorie de l'organisation. Plus de 70% de l'activité consiste à faire de la communication avec les opérateurs internes ou les cibles externes à l'organisation. L'entreprise actuelle n'assimile plus son personnel à un facteur de production et le considère comme une ressource potentiellement décisive pour son avenir. C'est dans le but d'appuyer cette thèse que les auteurs Georges ARCHIER et Hervé SERIEYX disent, dans leur ouvrage⁵ que « *Le personnel est la première ressource de l'entreprise* ». Mais trop souvent encore, si les conditions de travail objectives ont été améliorées, « *la demande de considération et de distinction sociale, même non exprimée, constitue une trame permanente et souvent insatisfaite* ».

Les travaux pour étudier l'impact de la communication sur la structure ont pris deux (02) principales formes visant à répondre aux questions suivantes :

- La communication est-elle utile à l'activité des salariés et notamment des dirigeants ?
- En quoi la communication permet-elle à l'organisation d'être efficace et efficiente ?

Toutes les études entreprises depuis, ont montré que les dirigeants passent l'essentiel de leurs journées à interagir verbalement avec de nombreux acteurs. Les stratégies de communication utilisées apparaissent, d'après l'auteur Carlson SUNE, peu abondantes. Pour lui, et comme il le dit dans son livre⁶, la stratégie des dirigeants d'entreprise consiste à « *poser de nombreuses questions, faire en sorte que les autres s'identifient à eux, user de la finesse et faire en sorte que les autres se sentent dépendants d'eux* ».

Henry MINTZBERG aborde dans le même sens que Carlson SUNE mais approfondit sa thèse. En effet, il considère, dans son livre⁷, que « *les contacts sont le travail du dirigeant* » et que ce dernier à trois types de rôles à mener de front : les rôles interpersonnels, informationnels et décisionnels. Ainsi, la communication apparaît être l'instrument à l'aide duquel les responsables dirigent. Parmi l'ensemble des registres de communication, les dirigeants privilégient les interactions verbales. Pour quelles raisons ? Parce que ce mode de

⁵ Georges ARCHIER et Hervé SERIEYX, *L'entreprise du 3^{ème} type*. Editions Seuil ; Collection Points Economie /2000. 232 pages

⁶ Carlson SUNE, *Executive behaviour: A study of the workload and working methods of managing directors*, Stocholm, Strombergs/1951

⁷ Henry MINTZBERG, *The Nature of Managerial Work*. Editions Harpercollins College/1973. 298 pages

communication est plus facile, plus rapide que l'écrit, moins impliquant pour l'auteur et plus riche qualitativement. Il permet aussi de s'assurer de la qualité de la réception. Pour les autres salariés, la communication est considérée comme un élément de motivation sans qu'aucune étude ne confirme ou n'infirme cette idée. Les communications, et notamment les mots, sont importants car les hommes sont créateurs et consommateurs de symboles.

Les managers construisent, réarrangent, choisissent et escamotent de nombreuses caractéristiques objectives de leur environnement. La réalité est une construction sociale.

Ce qui fait dire à Cornelius CASTORIADIS⁸ que « *toute organisation réelle se double d'une organisation imaginaire* ». La communication est ainsi devenue un « *processus de construction sociale de la réalité organisationnelle* » qui implique un dialogue, des délibérations, une conversation, etc. Ainsi, les textes « institutionnalisent » les projets stratégiques, et les conversations « légitiment » les opérations courantes. L'entreprise est ainsi devenue un système d'interprétation. Dans cette perspective, la structure organisationnelle s'adapte et se transforme à travers les conversations (interactions sociales).

Alex MUCCHIELLI⁹ rappelle que « *la communication ce n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations. C'est aussi l'art de piloter des échanges pour amener les acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales* ». Elle nécessite un système d'information capable d'irriguer la vie interne et de la relier à son environnement. Ainsi, « *la communication interne participe à la construction collective d'une définition commune et acceptée de la situation* ». Elle permet alors la motivation (les salariés acceptent car ils ont une signification partagée) et facilite la cohésion interne (les salariés partagent l'analyse sur l'organisation et comprennent mieux les réponses managériales). La maîtrise du processus de symbolisation est essentielle puisqu'elle vise à maintenir les niveaux d'implication organisationnelle et d'engagement au travail des salariés de l'entreprise.

Pour ce qui est des liens entre l'identité et la communication, de nombreux auteurs considèrent que l'identité correspond aux caractéristiques uniques qui sont enracinées dans le comportement des membres de l'organisation. L'identité correspond à la perception des

⁸Cornelius CASTORIADIS, *L'institution imaginaire de la société*, Editions Seuil, 1999 /538 Pages.

⁹Alex MUCCHIELLI, *La communication interne, les clés d'un renouvellement*. Editions Armand Colin, 2001/206 Pages.

membres, à ce qu'ils ressentent et pensent au sujet de leur organisation. L'identité correspond alors à ce qu'est réellement l'organisation plutôt qu'à la manière dont l'organisation utilise sa communication visuelle. C'est l'ensemble des caractéristiques interdépendantes qui lui donne, au fil de l'histoire, sa spécificité et sa cohérence. Cette vision est proche de l'identité organisationnelle.

Mais, l'identité peut aussi être considérée comme un but général qui sert d'alibi à une variété d'activités telles que dessiner un nouveau logo, concevoir une nouvelle décoration intérieure, former les forces de vente et plus généralement tout ce qui peut permettre de modifier une culture. Ainsi la politique générale, plutôt qu'un triptyque (stratégie-structure-identité) nécessaire à la prise de décision, nous semble plus être un tétraèdre comprenant la stratégie, la structure, l'identité et la communication.

Par ailleurs, Dominique BEAU et Sylvain DAUDEL considèrent dans leur ouvrage¹⁰ que « *la communication ne se limite pas à l'expression de la stratégie et à l'accompagnement de la mise en œuvre des projets. Elle doit faire partie intégrante de la réflexion stratégique, elle renforce le sens de la logique des scénarios qu'utilise la démarche stratégique* ». En effet, pour ces auteurs, la communication doit être intégrée comme une démarche essentielle à la stratégie d'entreprise ; afin d'assurer sa pérennité sur le marché et son positionnement vis-à-vis de ses parties prenantes.

Aujourd'hui, la communication d'entreprise prend de plus en plus d'ampleur puisqu'elle s'exerce sur un marché, le marché de la communication. La notoriété et l'image sont les objectifs de la communication que doivent assurer l'entreprise sur ce marché.

C'est ainsi que, Marie Hélène WESTPHALEN dans le **Communicator**¹¹, définira l'image de l'entreprise comme étant « *la somme des images de l'entreprise : chacune d'elles correspond à une cible homogène et à une réalité fonctionnelle* ». Elle dira aussi qu' « *une*

¹⁰ Dominique BEAU, Sylvain DAUDEL, *Stratégie d'entreprise et communication*, Editions Dunod. 1992/ 163 pages.

¹¹ Marie-Hélène WESTPHALEN, *Communicator* ; Le guide de la communication d'entreprise ; 4^{ème} Edition, Editions DUNOD, 2004/ 446 pages.

bonne stratégie de communication est : authentique, positive, durable et déclinable, et originale ».

Partageant le même ordre d'idée, Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBEART dans leur ouvrage¹² pensent qu' « une communication efficace est une communication ciblée mise en forme et personnalisée ». En effet, pour eux, dans un contexte mondial d'évolution, la communication doit être adaptée à la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, il faut cibler les destinataires et les canaux de diffusion en fonction des objectifs à atteindre.

Dans son livre¹³, Daniel RAY considère que la communication doit donc être faite d'une part, en fonction du type de relation que l'on a avec le client et d'autre part en fonction de l'outil. Ainsi en ce qui concerne la réalisation d'une enquête de satisfaction client, il dit « *il est intéressant que la communication soit modifiée par rapport au quotidien. [...] Car cette mesure peut être une occasion intéressante de communiquer avec le client* ». Cet auteur nous montre véritablement combien la communication est importante.

Aussi, actuellement, le contexte actuel, la croissance des entreprises dépend de leurs capacités à traiter leurs clients. C'est dans ce sens que les auteurs René LEFEBURE et Gilles VENTURI considèrent dans leur ouvrage¹⁴ que la meilleure manière possible d'identification et de fidélisation de ses clients passe par l'utilisation des outils de CRM : *Customer Relationship Management (en Anglais)* en français Gestion de la relation client (GRC). En effet, il s'agit de bien connaître toutes les techniques de la GRC afin de maîtriser tous les contours d'une relation durable avec les clients dans le but d'être l'entreprise la plus compétitive et la plus pérenne possible.

Approfondissant cet avis, les auteurs Pierre ALARD et Pierre-Arnaud GUGGEMOS proposent dans leur livre¹⁵ une méthode solide et un plan d'action concret pour mettre en

¹² Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT, *La communication interne de l'entreprise* ; 5^{ème} Edition, Editions DUNOD, Collection TOPOS ; 2007/ 128 Pages.

¹³ Daniel RAY, *Mesurer et développer la satisfaction client* ; Editions d'Organisation, 2001/ 400 Pages.

¹⁴ René LEFEBURE et Gilles VENTURI, *Gestion de la relation client* ; Edition 2005, Editions Eyrolles/ 465 Pages.

¹⁵ Pierre ALARD et Pierre-Arnaud GUGGEMOS, *CRM : les clés de la réussite* ; Editions d'organisation, 2004/260 Pages.

place une gestion de la relation client cohérente et efficace. Ils présentent les quatre leviers de réussite : la connaissance client - la valeur client - le multicanal - l'organisation et la culture.

Au terme de notre revue de littérature, nous déduisons que, les travaux des différents auteurs nous ont montré l'existence d'une relation étroite entre la communication et la relation avec le client. Nous allons à présent passer au cadre conceptuel qui se chargera de nous présenter une définition assez complète de chacune des variables de notre étude.

SECTION 3 : CADRE CONCEPTUEL

L'importance d'un cadre conceptuel réside dans sa capacité à donner une meilleure compréhension et une meilleure lisibilité au thème ainsi développé.

I- DISTINCTION DE LA COMMUNICATION.

Il est nécessaire pour une entreprise quelque soit sa forme et son importance de bien distinguer sa communication afin de mieux orienter sa stratégie de communication. Ainsi, nous pouvons faire une distinction par rapport au contenu du message et une distinction par rapport aux cibles.

I-1- Distinction par rapport au contenu du message.

D'après BROCHAND et LENDREVIE¹⁶, il est courant de distinguer deux (02) types de communication selon le contenu de leur message :

- ❖ *La communication commerciale* dont les messages ont trait aux produits et aux marques, souvent considérée comme possédant un ton « offensif », « agressif », et vue comme une offensive de l'entreprise dans l'esprit des consommateurs.
- ❖ *La communication « corporate »* (souvent appelée communication institutionnelle) dont les messages portent sur l'Entreprise (Institution), souvent présentée comme une réaction au ton publicitaire. En effet, le message corporate est plus informatif et traité de manière moins « agressive ».

¹⁶ Bernard BROCHAND et Jacques LENDREVIE, *Le publicitor*, Edition Dalloz, 2004 / 635 Pages.

Afin de bien comprendre ce qui rapproche et distingue ces deux (02) communications, nous proposons de les présenter par rapport à leur champ d'intervention, leur place au sein de l'entreprise, leur objectif, leurs cibles, leurs techniques, leur message et sa durée.

Le tableau suivant analyse uniquement la communication commerciale (que l'on peut aussi appeler communication marketing) et la communication corporate (ou institutionnelle).

	Communication Commerciale	Communication Corporate
Champ d'intervention	Un produit, un service ou une marque.	Une organisation.
Place de la communication au sein de l'entreprise	Communication liée au marketing.	Communication liée à la politique générale de l'entreprise.
Objectif	Tactique (communication liée au cycle de vie du produit, du service ou de la marque).	Stratégique (communication liée à la vie de l'entreprise).
Cibles	Les cibles marketing.	Tous les publics de l'entreprise (et donc aussi les cibles marketing).
Message	Repose sur une proposition de base : U.S.P. (Unique Selling Proposition).	Est construit autour de l'identité ou du positionnement de l'entreprise. Souvent il est considéré comme multiple et protéiforme.
Durée du message	Message liée à la durée de vie du produit, du service ou de la marque.	Message intemporel. Le contenu est identique mais présenté différemment selon les cibles.
Techniques utilisées	Les techniques publicitaires	Les techniques publicitaires + des techniques spécifiques (communication d'opinion, lobbying, communication financière, communication interne...).

Tableau 1 : Analyse de la communication à partir du contenu du message¹⁷.

¹⁷ **Source :** <http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise-un-element-majeur-de-la-politique-generaledes-entreprises.html>

I-2- Distinction par rapport aux cibles.

Deux (02) types de distinctions sont possibles lorsque la communication est scindée par rapport aux cibles.

La première distingue les communications par rapport aux cibles et aux techniques. Elle conduit à une multitude de communications qui apparemment n'ont rien en commun (communication de recrutement, communication financière...) et à une absence de classification puisque certaines d'entre elles ne sont pas classables (par exemple la communication de crise).

La seconde distinction considère deux (02) cibles essentielles : l'interne et l'externe.

Le tableau suivant (reprenant les mêmes critères que précédemment) analyse les éléments unissant et séparant de ces deux communications.

	Communication interne	Communication externe
Champ d'intervention	Environnement interne	Environnement externe
Place de la communication au sein de l'entreprise	Communication liée à la culture de l'entreprise et en liaison avec la politique générale de l'entreprise	Communication liée à la politique générale de l'entreprise et au marketing
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • « Créer une entité unique et homogène » • « Développer la solidarité et la cohésion » 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer la notoriété et l'image de l'entreprise • Promouvoir les produits et les marques
Cibles	« Personnel de l'entreprise, syndicat de l'entreprise, direction, Filiale et groupe, Actionnaire ¹⁸ »	Tous les autres publics + les publics cités en communication interne en ce qui concerne la communication institutionnelle
Message	Message identitaire	Message commerciale, identitaire et message de légitimité
Durée du message	Message en partie « intemporel » en ce qui concerne sa partie identitaire et à moyen/long terme pour le message issu de la politique générale de l'entreprise	Message de court/moyen terme pour le message lié au marketing et long terme pour le message résultant de la politique générale de l'entreprise
Techniques utilisées	Supports d'intégration (journal d'entreprise, réunion, ...)	Supports de diffusion, de légitimité et d'intégration
Types de communication	Communication ascendante Communication descendante Communication latérale	Communication institutionnelle Communication commerciale

Tableau 2 : Analyse de la communication à partir de deux cibles essentielles, l'interne et l'externe¹⁹.

Ces premières réflexions montrent la nécessité de considérer la communication comme un seul ensemble qui dispose d'une multitude de techniques pour atteindre les différentes cibles nécessaires à la réussite de l'entreprise.

¹⁸ Christian REGOUBY, *la communication globale : comment construire le capital image de l'entreprise*, Les Editions d'organisation, 1988/190 Pages.

¹⁹ **Source** : <http://eduscol.education.fr/cid46306/la-communication-d-entreprise-un-element-majeur-de-la-politique-generaledes-entreprises.html>

II- LES FORMES DE COMMUNICATION : INTERNE ET EXTERNE

Au sein d'une entreprise ou d'une organisation, la communication, aussi bien interne qu'externe a une dimension stratégique essentielle. Il donc important de comprendre ce qui les distinguent.

II-1- La communication interne.

II-1-1-Définition :

Les salariés forment le public central de cette communication qui poursuit des objectifs de motivation et de décloisonnement. Trois types de communication interne sont généralement distingués : descendante, ascendante et latérale. Elle utilise les moyens qui lui sont spécifiques (journaux internes, intranet) mais tend à être de plus en plus ouverte. Ainsi, elle n'est plus totalement si interne car elle s'exerce plutôt autour d'un continuum interne-externe qui se déplace en fonction des situations et des enjeux.

II-1-2-Objectifs :

Puisque le personnel d'une entreprise est le premier vecteur d'image vers l'extérieur, la communication interne a pour fonction de transmettre des informations sur l'organisation et son fonctionnement, d'expliquer, de motiver les membres, d'intégrer le personnel, d'assurer la cohésion des équipes de travail, de développer une culture d'entreprise, etc. Cependant, il est impossible de définir une feuille de route type pour la communication interne car chaque organisation poursuit des objectifs spécifiques dans des environnements particuliers.

Toutefois, il est utile de faire ressortir de façon détaillée les motifs principaux qui incitent à la fixation des objectifs, sachant qu'ils se retrouvent dans des proportions très différentes d'une organisation à l'autre :

- **La coordination du travail entre les salariés :** Il est quasiment impossible pour des salariés de travailler sans communiquer. Aujourd'hui, les formes d'organisation les plus courantes poussent à la communication. En effet, MINTZBERG explique dans

son ouvrage²⁰ que seuls quatre mécanismes sont suffisants pour expliquer les voies par lesquelles les organisations coordonnent le travail : l'ajustement mutuel, la standardisation des procédures, celle des produits et enfin celle des qualifications. Toutes reposent sur la communication interne. L'ajustement mutuel, par exemple, réalise la coordination par simple coordination informelle. C'est en échangeant les informations directement que les acteurs d'un processus savent ce qu'ils ont à faire, compte tenu de ce qui a déjà été fait ou de ce qui sera fait par d'autres. Les autres formes de communication nécessitent une communication moins importante mais plus formelle. Dans le cas le plus complexe qui concerne les qualifications, c'est la spécialisation des compétences qui garantit le succès de la coopération.

- **Création et renforcement des liens :** La culture est définie comme « un ensemble de bases et de croyances partagées qui façonnent inconsciemment les hommes et les femmes de l'entreprise et leur font considérer comme « allant de soi » aussi bien leur organisation que son environnement ». En ce sens, la culture rapproche, maintient la cohésion interne dans une entreprise. C'est la culture de l'entreprise qui permet aux salariés d'avoir des références communes, de s'apprendre et s'apporter des informations. La communication, c'est en partie établir et spécifier la relation avec autrui. Elle vise la création de lien social, voire d'esprit de consensus et donc cherche à réduire les points de divergence. Elle permet aussi de véhiculer une image positive de l'entreprise dans laquelle il fait bon vivre et existe une bonne harmonie dans le travail.
- **Faire agir le personnel :** La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun. C'est en ceci que la communication interne apporte sa contribution car chacun de ces états recherchés pour le salarié (satisfaction, motivation, implication, etc.) suppose que ce dernier soit non seulement informé mais qu'il puisse réagir et qu'il sente que son point de vue est pris en considération, soit parce qu'il exerce une influence, soit parce qu'il obtient des signes de reconnaissance (parfois le premier signe de reconnaissance est

²⁰ Henry MINTZBERG, *structure et dynamisme des organisations* ; Les Editions Organisation, 1982/440Pages.

seulement une réponse). Le simple énoncé de cette nécessité suffit à prouver que la communication interne en tant qu'activité est l'affaire de tous.

- **Accompagner et conseiller le management** : L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail. Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communication. La recherche actuelle de modes de management plus participatifs suppose le développement des relations, de dialogue et d'écoute. Aujourd'hui, le cadre est moins un chef qui donne des ordres et en vérifie l'application qu'un pilote qui fixe des objectifs, anime et coordonne une équipe. Ainsi, pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant. Un des objectifs de la communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. La communication interne aide le management à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée.

La communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expérience pour faire partager, développer et accélérer les progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expériences, elles renforcent la cohérence et la réactivité des organisations.

II-2- La communication externe

II-2-1- Définition :

La communication externe véhicule l'image de l'entreprise dans son environnement. Il s'agit d'actions de communication menées envers des partenaires extérieurs qui sont :

- Soit commerciaux : clients, consommateurs, fournisseurs, distributeurs, etc.
- Soit financiers : actionnaires, banques, établissements de crédits, etc.
- Soit institutionnels : collectivités locales, administrations publiques, etc.
- Soit sociaux : syndicats, associations, etc.

La communication externe est un facteur de compétitivité face à la concurrence de plus en plus vive.

II-2-2- Objectifs :

Elle a pour objectifs, de faire connaître l'organisation, ses produits, et de véhiculer ou modifier l'image de l'organisation, etc. En d'autres termes, de créer la rencontre entre l'entreprise et les différents partenaires et pour cela elle doit être rigoureuse, professionnelle et ciblée.

III- CARACTERISTIQUES, CIRCUITS ET OBSTACLES DE LA COMMUNICATION INTERNE

Il est ici utile de différencier les formes de communication interne présentes dans une entreprise et d'identifier les différentes voies empruntées de la communication dans une entreprise.

III-1- Les caractéristiques de la communication interne

Il existe deux (02) formes de communication interne : la communication interne formelle et la communication interne informelle.

III-1-1- La communication interne formelle :

C'est une communication qui présente un caractère officiel. Elle s'inscrit soit dans une relation hiérarchique (entre un ou des supérieurs et un ou des subordonnés), soit dans une relation entre deux ou plusieurs collaborateurs.

Elle présente donc les caractéristiques suivantes :

- des objectifs recherchés précis, conscients et orientés professionnellement ;
- des règles strictes et précises d'élaboration et de diffusion ;
- des informations structurées écrites ou orales.

III-1-2- La communication interne informelle :

C'est une communication qui n'a pas un caractère officiel. Elle s'inscrit plutôt dans une relation de deux ou plusieurs membres de l'organisation, dans un lieu ou pendant un temps non prévus en principe pour des échanges professionnels (cantine, devant le distributeur de boissons, dans une salle de repos, pendant une pause...). Elle a pour contenu un échange d'informations sur l'organisation.

Elle n'a pas :

- D'objectifs précisément définis ;
- De règles à respecter ;
- De structuration.

C'est une communication qui est souvent orale (discussion, remarque...) mais elle peut être écrite (message sur un post-it, message SMS, ...).

III-2- Les circuits de la communication interne

Dans une entreprise, la circulation de la communication est transmise de façon descendante, ascendante et horizontale.

III-2-1- La communication descendante :

C'est celle qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés, les ouvriers en passant par le relais des cadres. Elle permet de fédérer les membres du personnel. Le circuit hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement les informations réglementaires.

III-2-2- La communication ascendante :

Elle part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée (elle répond ou fait suite à une information descendante) ou spontanée (elle n'est pas suscitée et peut être informelle). Elle permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise.

III-2-3- La communication horizontale :

Il s'agit d'une communication qui lie les différentes unités de l'entreprise. Elle permet aux différents acteurs de même niveau hiérarchique de transmettre des informations sociales, techniques, économiques afin d'agir avec pertinence.

III-3- Les obstacles à la communication interne.

Aussi structurée que soit la communication en entreprise, elle ne peut offrir de garantie de résultat comme se serait le cas avec la budgétisation d'une opération. En plus d'être modulable, la communication revêt un aspect comportemental qui a une très grande importance. Mais la communication peut être entravée par plusieurs facteurs.

Le tableau ci-dessous nous montre quelques éléments ou comportements qui font obstacles à la communication :

OBSTACLES	CARACTERISTIQUES
La non-implication des managers	Ce sont les premiers responsables de la communication. Le personnel ne se mobilisera qu'en fonction de l'importance que leurs responsables respectifs accordent aux actions menées.
La rumeur	Elle traduit les dysfonctionnements du système de communication et l'inadaptation des canaux de distribution utilisés.
Le non-respect du calendrier programmé	Chaque étape ayant été évaluée dans le temps pour que les objectifs soient atteints dans les délais prévus, le retard d'une seule action peut rééchelonner toute la démarche.
L'inadéquation des moyens de communication	Quant ils sont programmés avec les objectifs visés, et l'insuffisance des prévisions budgétaires.
Un climat social tendu	Les rivalités professionnelles sont difficilement maîtrisables car elles ne sont pas toujours exprimées. Par sa politique de communication interne, l'entreprise peut atténuer des conflits sous-jacents ;
La rétention d'informations	Elle peut avoir des répercussions graves sur le traitement d'un dossier. Souvent, la rétention d'information est due à des rivalités professionnelles, ou encore des conflits personnels transportés sur le lieu du travail. Mais elle peut aussi trahir un manque de confiance en ses propres compétences.
La surinformation	Trop de communication sur un même sujet peut altérer les effets escomptés, car le personnel ne perdra plus le temps de comprendre le message. Ce risque est accentué avec l'avènement de l'intranet si les communications diffusées ne sont pas sélectionnées.
Les habitudes et les peurs	Certains agents ont des facultés d'adaptation très lentes, ou même, des blocages devant tout ce qui est nouveau lorsqu'ils ne sont pas convaincus du bien fondé de l'action à mettre en œuvre. Sans vouloir s'opposer au bon déroulement du processus, ils ne verront alors pas la nécessité de remettre leurs pratiques en cause.

Tableau 3 : Eléments ou comportements qui sont des obstacles à la communication interne.

IV-LES TYPES DE COMMUNICATION EXTERNE

Le rôle de la communication externe est de faire connaître, de faire aimer et de faire agir les publics des organisations tout en diffusant une certaine image à l'extérieur de l'organisation.

IV-1- La communication commerciale

Elle doit permettre à l'organisation de faire vendre ses produits et/ou services à travers un argumentaire commercial destiné aux consommateurs, aux prescripteurs, aux distributeurs. Cela va alors inciter à l'achat. Elle est tournée vers une communication relative au marché via :

- Le produit : promouvoir les produits et/ou services de l'organisation.
- La marque : promouvoir la(les) marque(s) de l'organisation auprès des consommateurs, du public, des usagers etc.

IV-2- La communication institutionnelle

Elle est relative à l'organisation dans son ensemble (et pas seulement à son marché) et permet de l'insérer dans son environnement. Ainsi, elle a pour but de communiquer sur les usages, l'éthique, les valeurs de l'organisation. Cela va alors informer et construire une image, une notoriété ou créer un mouvement de sympathie.

V- LE CHOIX DES MOYENS DE COMMUNICATION : LE CANAL ET LE SUPPORT

Que cela soit en interne ou en externe, l'entreprise à besoin d'un certains nombre d'outils pour passer sa communication. En effet, toute action de communication doit être le résultat d'une analyse préalable qui prend en compte plusieurs éléments entre autre, le canal et le support.

V-1- Le canal de communication

Le canal de la communication est l'ensemble des supports de communication de nature identique permettant la transmission d'un message (écrit, oral, électronique). Plus précisément, c'est le chemin permettant la circulation de l'information.

Celui-ci peut être destiné :

- au plus grand nombre : les **mass media** avec la télévision, la presse, le cinéma, la radio, l'affichage, l'Internet.
- à un public plus ciblé : le **hors-média** (ou la mercatique relationnelle) avec le marketing direct non adressé, le marketing adressé, la promotion des ventes, le parrainage (*sponsoring* en anglais), la communication événementielle, les relations publiques, etc.

V-1-1-La communication média.

La communication média désigne toutes les actions de communication qui utilisent en plus des médias traditionnels, l'Internet. Ainsi, dans ce processus de la communication, la transmission du message s'opère à l'aide d'outils appelés médias. La liste de ces médias ne cesse de s'allonger avec l'arrivée de nouvelles technologies.

Les médias de masse : appelés également mass-médias ou grands médias, regroupent la télévision, la presse, la radio, l'affichage, le cinéma et désormais internet.

V-1-1-1-Les média traditionnels.

Le tableau suivant nous donne quelques caractéristiques de ces mass-médias traditionnels :

CANAUX	CARACTERISTIQUES	AVANTAGES	INCONVENIENTS
La télévision	Elle permet de diffuser des messages vidéo « spots publicitaires » en moyenne de 15 à 30 secondes. Elle touche un très grand nombre de clients en même temps.	<ul style="list-style-type: none"> - Produit mis en valeur ; - Fort impact ; - Bonne mémorisation ; - Couverture nationale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Phénomène de « zapping » ; - Coût très élevé ; - Délais de conception long ; - Sélection moyenne de l'audience.
La presse	C'est un ensemble de support de communication grand public, spécialisé et professionnel.	<ul style="list-style-type: none"> - Proximité avec le lecteur ; - Adapté à un message complexe ; - Sélectivité de la cible possible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût parfois élevé ; - Faible mémorisation ; - Délai longs (presse magazine).
La radio	Il s'agit de la sélection des émissions et stations pour atteindre la cible recherchée.	<ul style="list-style-type: none"> - Coût modéré ; - Rapidité de mise en place ; - Sélectivité géographique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Audience peu attentive ; - Message éphémère.
L'affichage	Ce média est constitué par l'ensemble des panneaux, mobiliers urbains et autres lieux.	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne sélectivité géographique ; - Fort impact visuel ; - Diversité des formats d'affichage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts et délais élevés ; - Risque de détérioration de l'affiche ; - Faible attention de l'audience ; - Pas d'argumentation produit.
Le cinéma	Il s'agit de la diffusion de films publicitaire pendant les séances.	<ul style="list-style-type: none"> - Bonne sélectivité ; - Fort impact du message ; - Qualité esthétique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible audience ; - Coût élevé ; - Délais très longs.

Tableau 4 : Média traditionnels : Caractéristiques, avantages et inconvénients²¹.

²¹ **Source :** Données mises sous tableau par Patricia NGOUERANGA ARONDO ; source des données voir Bibliographie.

V-1-1-2-L'Internet.

L'Internet quant à lui est devenu un média à part entière étant donné son implantation dans les foyers sénégalais, dans les écoles de formations.

En effet, c'est un espace créé par l'entreprise pour informer et initier une relation qui est le point de départ, le cœur du système. Quel que soit le domaine de l'entreprise concernée, ce site est le premier degré d'un système à paliers qui repose sur la notion de communauté de virtuelle (thématique, sociologique, professionnelle, culturelle...). Il s'agit de fédérer des internautes dans la durée avec un site permanent, ou de manière précaire autour d'un évènement. L'entreprise se constitue ainsi un fichier de clientèle ciblé, qu'elle va pouvoir suivre et satisfaire individuellement.

Le site permet ainsi une communication relationnelle ou « one to one » : en échange d'information qu'elle met à la disposition des internautes, l'entreprise se constitue des bases de données fines, précises mises à jour en permanence.

Le retour sur investissement doit nécessairement s'apprécier à moyen terme, le temps de faire connaître son site, d'y attirer les visiteurs, de les faire participer, de la fidéliser.

V-1-1-3-La création d'un site Web

La création d'un site web absorbe la majorité des dépenses consacrées au multimédia. Pour apprécier la qualité d'un site, quatre (4) critères sont à prendre en considération : *le design, l'arborescence, la qualité des services ainsi que le temps de chargement.*

Voici quelques conseils techniques pour concevoir un site web :

- Elaborer un plan du site lisible,
- Dresser un mode d'emploi du site avec des grands chapitres selon les utilisateurs,
- Prévoir un bouton « Home »,
- Offrir une possibilité d'entrée Français / Anglais en premier choix,
- Trouver un juste équilibre entre les animations visuelles et la lenteur du téléchargement (directement proportionnel).

Attention : on ne peut se contenter de concevoir un site web, il faut aussi en assurer la maintenance : mise à jour des informations, réponse au courrier, ... Un site doit sans cesse évoluer en contenu et en fonctionnalités et cette régie doit être envisagée en terme logistique et budgétaire.

Enfin et surtout, la qualité d'un site, chargé de véhiculer l'image de la marque et son message, s'appréciera à l'une de sa capacité à avoir « rempli son contrat ». Car, soyez-en bien persuadé, la réalisation d'un site web n'est pas une simple production créative, loin s'en faut. L'interactivité n'est pas un gadget : c'est un outil au service d'objectifs clairs et prédéfinis.²²

V-1-2- La communication hors média.

Le hors-média, c'est tout simplement l'art de « communiquer » avec le consommateur en dehors des espaces médias alloués classiquement et clairement à la publicité, (radio, TV, presse, affichage etc.), et sans que celui-ci ne s'aperçoive vraiment de la nature commerciale du contact. La communication peut concerner des produits ou services, mais aussi tout message susceptible d'influencer favorablement sur le développement global de l'entreprise.

Le hors-média comprend les techniques telles que le marketing direct, la promotion des ventes, le Sponsoring, la communication événementielle, les Relations publiques et les Relations Presse.

V-1-2-1- Le marketing direct.

Il se décline sous deux (02) formes :

Le marketing direct non adressé. Il s'agit essentiellement des Imprimés sans adresse qui sont des prospectus, des offres promotionnelles, des journaux de distributeur, etc. que l'on glisse dans les boîtes aux lettres ou qui sont distribués dans la rue. Cette méthode peut permettre d'exploiter les retours, afin de constituer des fichiers personnalisés.

Le marketing direct adressé. C'est le marketing direct, le plus performant, basé sur des fichiers personnalisés. Il tend à se développer de plus en plus avec le marketing relationnel, basé sur les CRM.

²² Marie –Hélène WESTPHALEN, *COMMUNICATOR*, Le guide de la communication d'entreprise ; 4^e édition Dunod, Paris, 2004/446 pages.

On peut en distinguer trois (03) formes :

- Le marketing direct vendeur : visant à provoquer un achat immédiat.
- Le marketing direct de qualification : il permet d'identifier des prospects qui seront ensuite traités par d'autres moyens commerciaux du monde.
- Le marketing direct de fidélisation : l'objectif est de créer puis d'entretenir des relations suivies avec des prospects et des clients, au travers d'une communication très personnalisée.

Caractéristiques du marketing direct adressé :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">• Ciblage très précis• Effet rapide, mesurable mais éphémère• Pré-test des messages facile• Fidélisation• « Ticket d'entrée » faible• Moins visible, par la concurrence, que la publicité• Bon support d'accompagnement d'autres actions	<ul style="list-style-type: none">• « Privacy », lassitude croissante, réglementation• Difficulté à toucher des audiences très larges• Difficulté à constituer de très bons fichiers• Nécessité d'un excellent suivi des opérations• Souvent moins adapté que la publicité à la communication de marque

Tableau 5 : Avantages et inconvénients du marketing direct adressé²³.

V-1-2-2- La promotion des ventes.

Elle a deux (02) objectifs qui sont le recrutement de nouveaux acheteurs et la fidélisation des acheteurs acquis. Elle revêt différentes formes telles que des offres financières (prix spécial, vente en lot, quantité en plus, couponing et offre de remboursement) ou offres « dotation » (prime directe, prime différée, prime auto-payante, jeu, concours).

²³ **Source** : <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=4233>; consulté le 10/09/2009

Caractéristiques de la promotion des ventes :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">• Effet immédiat• Effet sur les ventes beaucoup plus fort que celui de la publicité• Effet mesurable• Limitation dans le temps, de la « baisse » du prix• Possibilité de cibler le lieu et le moment• Gêne le concurrent (occupation de l'espace)	<ul style="list-style-type: none">• Peut dégrader la marque• Augmente la sensibilité des consommateurs au prix• Coût réel pouvant être très important• Faible créativité• Facilement contrée par la concurrence et risque de cercle vicieux

Tableau 6 : Avantages et inconvénients de la Promotion des ventes²⁴.

V-1-2-3- Sponsoring et communication événementielle

La communication événementielle est récente et ses contours restent mal définis. Elle regroupe les actions de relations publiques, de stimulation, de motivation qui donnent lieu à des manifestations regroupant des publics internes, externes ou mixtes. Elle peut être de deux types:

- Communication par le biais d'évènements spécialement conçus par les entreprises à cet effet ;
- Participation de la marque à des évènements organisés par d'autres : sponsoring ou parrainage.

²⁴ Source : <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=4233>; consulté le 10/09/2009

Caractéristique du sponsoring et de la communication événementielle :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none">• Création rapide de notoriété, démultiplication par les retombées presse• Impact sur l'image si l'opération est bien choisie, transfert des valeurs de l'évènement sponsorisé sur la marque qui sponsorise• Prétexte aux contacts personnels avec la distribution et les partenaires divers	<ul style="list-style-type: none">• Spéculatif avec des effets pouvant être négatifs• Effet difficilement mesurable• Actions trop souvent ponctuelles, pas assez de vision à long terme

Tableau 7 : Avantages et inconvénients du sponsoring et de la communication événementielle.

V-1-2-4- Relations publiques et relations presse.

Les Relations publiques se définissent de façon très large, comme un ensemble de techniques de communication destinées à développer une relation de confiance, d'estime et d'adhésion entre une entreprise, une marque et de multiples publics (consommateurs, distributeurs, leaders d'opinion, pouvoirs publics, etc.). A ne pas confondre avec les Relations presse, qui consistent en une communication par l'intermédiaire de la presse écrite et audiovisuelle.

V-2- Les supports de communication

Un support de communication est une notion admettant deux (02) définitions :

- Moyen technique de transmission d'un message ;
- Vecteur de communication publicitaire susceptible d'avoir une audience (écran de cinéma ou de télévision, espace dans un magazine...)

Selon qu'il s'agisse de communication interne ou de communication externe, les supports ne sont pas les mêmes.

V-2-1 Les supports de communication interne

En communication interne les supports peuvent emprunter différents canaux tels que l'écrit, l'oral, l'audiovisuel et l'électronique.

Le tableau suivant nous montre les différents supports de communication interne et leurs caractéristiques.

CANAUX	SUPPORTS	CARACTERISTIQUES
L'écrit	Notes de service	C'est un document par lequel un supérieur donne à ces subordonnés des instructions à caractères obligatoires et fonctionnels ou explicatives.
	Note d'information	C'est un document qui est utilisé dans le cadre d'une communication descendante et ascendante. Elle permet de donner des informations d'ordre général au personnel à savoir des informations à caractère social, sportif, éducatif, etc.
	Rapport d'activité	Ce document qui doit s'appuyer sur une documentation présente le travail accompli dans un service au cours d'une certaine période.
	Compte-rendu de réunion	Il est établi pour permettre aux personnes n'ayant pas assisté à une réunion ou un évènement quelconque d'en prendre connaissance.
	Procès-verbal	Il doit être totalement objectif et a pour rôle de faire foi, de témoigner et d'attribuer exactement des décisions ou opinions à leurs auteurs. Il peut être remis en cause.
	Boîte à idée	Elle sert à connaître les intentions, les aspirations, et critiques des employés.
	Lettre au administrative	Elle est utilisée pour s'adresser directement à un membre de l'entreprise.
	Tableau d'affichage	Il est utilisé pour diffuser des informations fonctionnelles ou générales.
	Note circulaire	Elle est reproduite en plusieurs exemplaires et adressé à plusieurs personnes à la fois. Elle a une portée restreinte et s'adresse à une partie du personnel.
	Journal interne	C'est l'un des supports privilégiés. Sa mission est de favoriser le décloisonnement et l'expression libre du personnel.
L'oral	Réunions	Elles permettent au personnel d'échanger avec leurs supérieurs hiérarchiques et sont un véritable moyen de décloisonnement de l'information.
	Le contact direct	C'est un moyen de communication direct et spontané, il est marqué la présence consciente et organisé du responsable parmi ses collaborateurs.
	L'entretien	Il concerne un échange privé et pratique. D'amont en aval, il permet de donner des informations, de transmettre des ordres ; à l'inverse il permet de questionner à la recherche d'informations.

	Le téléphone	C'est un moyen de communication rapide qui permet de poser des questions et avoir des réponses. C'est un support bidirectionnel qui permet un feed-back immédiat.
	Le fax	Ce support est moyen de traitement rapide de courrier qui fonctionne obligatoirement avec le téléphone.
	La conférence	C'est un moyen de formation professionnelle destinée à l'ensemble du personnel et porte sur des sujets spécialistes.
L'audiovisuel	Les moyens classiques	Ils permettent un bon transfert d'information et une bonne compréhension de la part des spectateurs. Il s'agit de : CD/DVD, diaporama, diapositif, rétroprojecteur...
	La téléconférence	Il s'agit du couplage des techniques modernes de transmission et celles de l'audiovisuel qui permet de tenir des réunions avec des interlocuteurs qui se trouvent à des distances plus ou moins grandes de l'animateur.
	Film d'entreprise	C'est un court-métrage présentant les activités de l'entreprise ou une partie d'entre elles ou un problème spécifique. Il sert à faire connaître l'entreprise sous différents aspects et à sensibiliser sur un problème précis.
	Le journal télévisé	C'est la diffusion, à l'aide de bandes magnétiques ou numériques, de séquences tournées à l'intérieur de l'entreprise.
L'électronique	L'intranet	C'est une banque de données interne à l'entreprise qui permet le dialogue et l'échange.
	La messagerie informatique	C'est l'émission de message par l'intermédiaire de terminaux d'ordinateur à des destinataires sélectionnés. Dans ce cadre là, il est possible de laisser un message à plusieurs personnes, même si elles ne sont pas présentes simultanément sur le réseau.
	Les forums de discussion	Ce sont des personnes qui travaillent ensemble pour un même projet grâce à l'utilisation d'un même logiciel.

Tableau 8 : Supports de communication interne et leurs caractéristiques²⁵.**V-2-2- Les supports de communication externe.**

En matière de communication externe, l'entreprise utilise une panoplie de supports mais nous donnerons quelques exemples.

²⁵ Données mises sous tableau par Patricia NGOUERANGA ARONDO ; source des données voir Bibliographie.

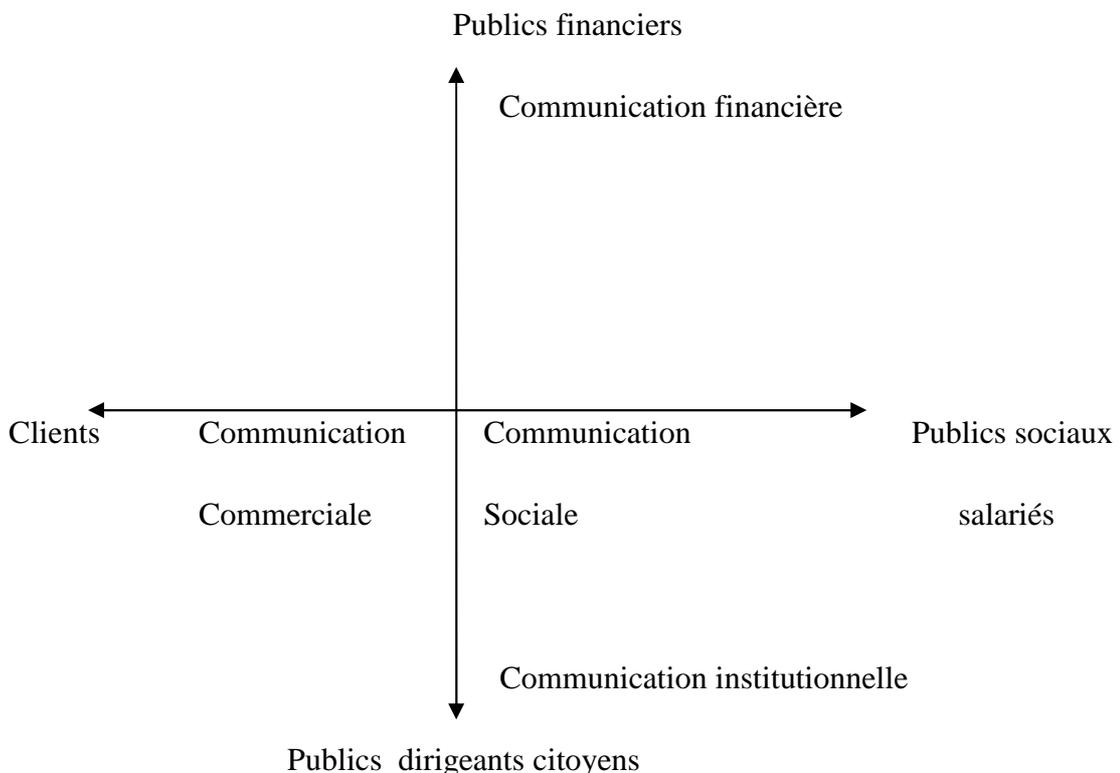
- Pour les médias : le média TV avec comme supports RTS, SN2, RDV, Canal infos, 2STV, Walfadjiri, avec la nouvelle TFM ; le média Radio avec comme supports Nostalgie, Top FM, RFM, Love FM, Walf FM, etc.) ;
- Pour le hors média : l'e-mail, la photographie numérique, le sponsoring des évènements sportifs (les navétanes, le tournoi de basketball de la zone ouest, la lutte, etc.), les supports papiers comme en communication interne (affiche, affichette, flyer, publipostage, etc.), les journées portes ouvertes, et bien d'autres.

VI-LES AUTRES DOMAINES DE LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

Durant longtemps, la communication était définie en fonction des interlocuteurs à qui elle s'adressait. Dans cette partie, nous allons voir de manière plus spécifique les différentes cibles et la communication qui va avec elles.

On pouvait ainsi définir quatre types de communication²⁶ :

Graphique 1 : Quatre types de communication axés sur le type de public.



²⁶ Patrick D'HUMIERES, *Management de la communication d'entreprise*. Editions d'organisation/1993.

Cette classification est assez proche d'une classification commerciale axée sur le type de public : un public individuel (communication B to C) et un public industriel (communication B to B).

Ainsi, le tableau ci-dessous montre cinq (05) différentes communications selon le type de public.

Communication de recrutement	Communication financière	Communication politique	Communication sociale	Communication d'opinion
Chercheurs d'emplois ; Ecoles ; Universités.	Milieus financiers ; Bourse ; Milieus d'affaires.	Pouvoirs publics ; Administration ; Collectivités locales.	Syndicats ; Associations ; Lobbies ;	Citoyens.

Tableau 9 : Cinq (05) types de communication et leurs publics cibles²⁷.

Mais, une même organisation pourra pourtant utiliser une palette de communication plus vaste.

Le tableau ci-dessous nous montre les autres domaines d'intervention de la communication en dehors de ceux axés sur l'interne et l'externe.

Domaines de communication	Types de public
Une communication produit	Il s'agit de la communication marketing destinée au consommateur dans un objectif de vente du produit. Le public est généralement parfaitement délimité et le message unique : « <i>Unique Selling Proposition</i> ».
La communication B to B	C'est une communication d'industriel à industriel. Elle peut emprunter les voies de la communication produit ou corporate.
La communication financière	La communication financière concerne essentiellement les sociétés cotées. Il s'agit de la transmission par la société au marché (actionnaires, investisseurs potentiels, analystes, agences de notation) et plus généralement au grand public d'informations financières la concernant.
La communication d'influence	Appelée également « lobbying » ou « affaires publiques », c'est la communication qui cherche à faire pression sur un décideur afin d'influencer sur une décision.
La communication institutionnelle	Destinée à améliorer l'image de l'entreprise, elle vise essentiellement le grand public mais peut s'adresser à des cibles particulières (B to B) ou s'intégrer dans une démarche de lobbying (pouvoirs publics, décideurs).

²⁷ *Source : tlibaert.info/documents/Domaines.doc ; consulté le 10/10/2009*

La communication sensible	Destinée à des publics hétérogènes, la communication sensible concerne des termes crisogènes. Elle se distingue pourtant de la communication de crise en ce qu'elle vise justement à éviter toute polémique. La communication sur le tabac, les aliments génétiquement modifiés sont des illustrations de ce type de communication.
La communication d'acceptabilité	Elle s'effectue en accompagnement de projet d'implantation industriel ou équipementier ayant un impact environnemental ou humain important. Elle vise à convaincre de l'utilité d'un projet susceptible de générer de fortes oppositions.
La communication de crise	C'est l'ensemble des techniques et actions de communication entreprises pour lutter contre les effets négatifs d'un évènement (accident, pollution, rappel produit, etc.) sur l'image de l'entreprise concernée ou de ses produits. La discipline est transverse puisqu'elle peut concerner la plupart des autres domaines de communication en fonction de la nature de la crise : sociale, financière, corporate, environnementale, etc.
La communication de proximité	Elle traite de la communication locale de l'entreprise. Partant du constat d'une différence d'objectif et d'interlocuteurs entre une entreprise et les usines qui la composent, entre les grandes entreprises en réseau et les PME, la communication de proximité traite de la communication de terrain, elle vise les relations entre l'implantation et les acteurs locaux : élus locaux, presse locale, riverains.
La communication de recrutement	Elle concerne le public de jeunes diplômés potentiels ou réels et tend à être de plus en plus une déclinaison de la communication institutionnelle sur ce type de public. Elle utilise également une panoplie d'outils de relations publiques : forums, amphi-retapes, sponsoring. L'outil Internet est devenu un moyen central de cette communication.
La communication international	La mondialisation a entraîné un accroissement des canaux de communication et une concentration des marques désormais présentent largement au-delà de leurs frontières originelles. Cela amène les entreprises à conduire une communication où après avoir été longtemps standardisée, celle-ci tend à prendre davantage en compte les spécificités et les attentes locales.
La communication sur le développement durable	En raison de sa place prépondérante dans les messages diffusés que des règles spécifiques qui l'encadrent, la communication sur le développement durable apparaît désormais comme une discipline propre. Elle intervient à la suite de la communication environnementale apparue vers la fin des années 1980 et dans le sillage des communications sur les thèmes de l'éthique ou de la citoyenneté d'entreprise.

Tableau 10 : Palette de communication selon le domaine d'intervention²⁸.

²⁸ Données mises sous tableau par Patricia NGOUERANGA ARONDO ; source des données voir *Bibliographie*.

Trois (03) autres types de communication existent également, mais elles ne se définissent qu'en relation avec leur émetteur, il s'agit de :

- **La communication non marchande :** elle regroupe la communication des ONG, des associations ou fondations. Le terme « non marchand » apparaît réducteur, d'abord parce qu'il ne situe cette communication qu'en opposition à celle du secteur marchand, ensuite et surtout parce que la communication non marchande emprunte de plus en plus les voies du marketing le plus élaboré : mailing, phoning, etc.
- **La communication publique :** elle est composée de la communication des pouvoirs publics et des collectivités territoriales. Elle comprend donc la communication gouvernementale que coordonne le Service d'Information du Gouvernement, la communication des administrations et des autorités administratives indépendantes, la communication des régions, départements et régions. Il était d'usage d'y inclure également les entreprises publiques mais le constat que leur communication se rapproche d'avantage d'une communication d'entreprise classique que des règles tend à les en exclure chaque jour davantage.
- **La communication politique :** située à l'interface des deux communications précédentes, elle vise à canaliser les passions politiques au profit d'une idée, d'un parti, d'un homme. Elle comprend une communication globale et une communication électorale de plus en plus encadrée juridiquement et financièrement.

VII- GENERALITES SUR LA GESTION DE LA RELATION CLIENT – GRC, CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN ANGLAIS - CRM

VII-1- Introduction à la GRC.

Le client est généralement la principale source de revenus pour les entreprises. Or, avec le changement de l'économie dû notamment à l'intégration des nouvelles technologies dans les relations client - entreprise, la concurrence devient de plus en plus serrée et les clients peuvent ainsi désormais se permettre de choisir leur fournisseur ou d'en changer par un simple clic. Les critères de choix des clients sont notamment des critères financiers, de réactivité de l'entreprise mais également des critères purement affectifs (besoin de reconnaissance, besoin d'être écoutés,...).

Ainsi dans un monde de plus en plus concurrentiel, les entreprises souhaitant augmenter leurs bénéfices ont plusieurs alternatives :

- Augmenter la marge sur chaque client,
- Augmenter le nombre de clients,
- Augmenter le cycle de vie du client, c'est-à-dire le fidéliser.

Ainsi, il s'est avéré que fidéliser un client coûtait cinq (05) fois moins cher que d'en prospector des nouveaux.

Cette nouvelle démarche s'appuie notamment sur l'évolution des technologies interactives, et particulièrement sur l'Internet et l'Extranet, dont l'essor s'est confirmé depuis plusieurs années. Les nouvelles technologies permettent aux entreprises de mieux connaître leur clientèle et de gagner leur fidélité en utilisant les informations les concernant de manière à mieux cerner leurs besoins et donc de mieux y répondre.

Plus les stratégies orientées produits/services se sophistiquent plus la concurrence s'accroît. Dans ce contexte, la personnalisation du service devient un avantage décisif. Cela signifie qu'il faut concentrer toutes les stratégies d'entreprise sur le client, établir une communication réciproque et construire avec lui une relation spécifique. Le marketing de masse ne suffit plus. L'objectif n'est plus seulement d'attirer et de retenir le client mais d'augmenter, à long terme, le volume d'affaires et la rentabilité qu'il génère.

Une telle stratégie induit des transformations au sein de l'entreprise. La réponse réside donc dans une approche globale. La gestion de la relation est une solution stratégique et intégrée qui vise à développer une relation durable avec les clients rentables. Elle prend en compte l'organisation, l'évolution, l'implantation de solutions technologiques adaptées.

La Gestion de la relation Client (GRC) / *Customer Relationship Management (CRM)* en anglais, vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client qui sont : le marketing, la prospection et les ventes, et le service clients.

- Tout d'abord, en ce qui concerne **le marketing** : il s'agit, pour l'entreprise de mieux connaître ses clients, leur adresser une communication adaptée à leurs attentes, créer des nouvelles opportunités de vente, suivre leur niveau de satisfaction, contrôler et optimiser leur budget, tels sont les principaux enjeux des collaborateurs en charge du marketing. La GRC permet de segmenter la base de données de l'entreprise de créer des formulaires pour réaliser des enquêtes de satisfaction, d'automatiser les campagnes marketing pour adresser le bon message au bon client au bon moment et en analyser les performances.

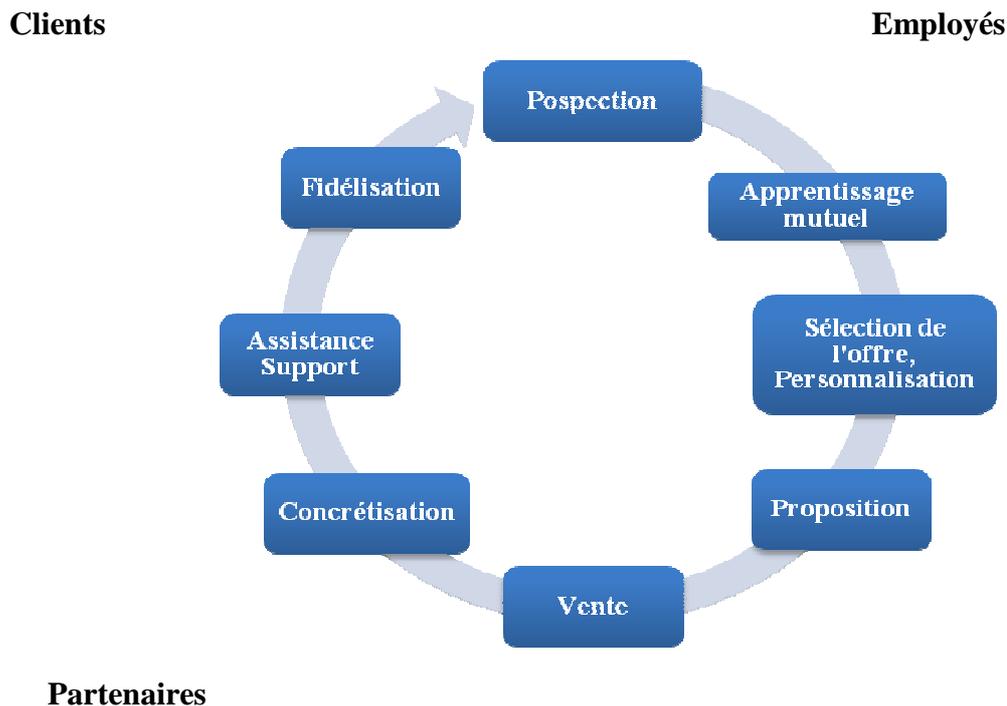
- Ensuite, en ce qui concerne **la prospection et les ventes** : l'automatisation des forces de ventes (*Sales Forces Automation, SFA*), consiste à fournir des outils de pilotages aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection : gestion des prises de contact, des prises de rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales.

- En ce qui concerne enfin **le service clients** : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas de devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise. La GRC fournit des informations et des outils pour accroître l'efficacité des centres d'appels et du personnel d'assistance à la clientèle. Ainsi, en centralisant toutes les données dans une base unique et collaborative, chaque interlocuteur de l'entreprise connaît l'histoire du client et peut ainsi lui apporter les solutions et les réponses adaptées à son profil.

L'objet de la GRC est donc d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser. Un projet de GRC consiste donc à permettre à chaque secteur de l'entreprise d'accéder au système d'information, d'être en mesure d'améliorer la connaissance du client et de lui fournir des produits ou services répondant au mieux à ses attentes. La GRC doit suivre et s'impliquer dans toutes les étapes de la relation client : de la prospection à la fidélisation²⁹; que nous observons plus bas dans le cycle de vie du client.

²⁹ Par EDG – Publié dans : La gestion de la relation client (GRC) ; <http://edg-crm.over'blog.com/article-33361019.html>; consulté le 10/10/2010

Graphique 2 : Cycle de vie du client³⁰.



VII-2- Evolution du concept GRC.

Mais pourquoi parler aujourd'hui de GRC ? Ainsi, parmi les nombreuses vérités marketing, il y en a une qui nous enseigne qu'aucune démarche transactionnelle ne devrait être engagée sans être assortie d'une démarche rationnelle car dans la perspective d'une pérennisation des relations, une vente n'est bien faite que lorsqu'elle est renouvelée à l'identique.

Le terme Gestion de la Relation Client est relativement récent. En effet, le concept qu'il recouvre remonte au tout début des années 2000 et, est le résultat des efforts commerciaux fournis par les sociétés de logiciels et de consulting pour promouvoir leurs solutions. En réalité, la GRC recouvre un principe beaucoup plus ancien car elle est née à la fois d'un changement de l'environnement marketing des entreprises et de l'avènement de nouvelles possibilités technologiques.

³⁰ Source : <http://a6.idata.over-blog.com/3/07/22/43/Cycle-de-vie-du-client.gif>; consulté le 08/10/2010

Ainsi, après la seconde guerre mondiale, il s'agit de rééquiper les nations. Dans cette économie d'équipement, les entreprises sont centrées sur leur capacité de production. Les produits et services sont alors standardisés.

A partir des années 1970, on passe progressivement dans une économie de renouvellement. La concurrence commence à se faire sentir. Et dès lors, les entreprises recherchent les baisses des coûts et l'augmentation de leur chiffre d'affaires (CA) par un marketing de masse orienté produit.

Désormais, l'offre est devenue excédentaire. Les consommateurs font jouer la concurrence. Ils cherchent les produits qui leur sont le plus adaptés (utilisation, personnalité). Le marketing s'intéresse alors de plus en plus au client (comportement d'achat et segmentation) et moins au produit.

Mais la complexité croissante des produits et des process de production (plus de fonctionnalités, qualité accrue, technologie de production) ainsi que l'allongement du cycle de vente entraînent une baisse de la rentabilité des entreprises qui vont donc repenser leur système d'information afin de placer le client au centre de leur préoccupation. Cette préoccupation a touché aussi bien les industriels que les marchés de service.

Ainsi qu'après des décennies marquées par la suprématie du marketing transactionnel orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la continuité de la relation commerciale, on voit au milieu les années 1970, l'apparition du concept de marketing relationnel.

En effet en 1975 que R.P.Bagozzi énonce pour la première fois le concept de marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. Il pose ainsi implicitement la problématique de cette relation dans le temps.

Par la suite, c'est essentiellement dans le domaine du marketing des services que des contributions significatives seront apportées au marketing rationnel. C'est l'école scandinave du marketing qui sera la première à établir des comparaisons précises entre marketing transactionnel (marketing « classique ») et marketing relationnel. Ces comparaisons peuvent s'illustrer comme suit :

Comparaison entre marketing transactionnel et marketing relationnel³¹

	Marketing Transactionnel	Marketing Relationnel
Perspective temporelle	Court terme (approche « one shot »)	Long terme (approche continue)
Approche marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactif soutenu par le marketing mix)
Composante stratégique principale de l'entreprise	Dimension objective (approche produit)	Dimension relationnelle (solutions proposées)
Mesure de la satisfaction du client	Contrôle de la part de marché (approche indirecte)	Gestion des bases de données relationnelle (approche directe)
Système d'information sur les clients	Enquêtes de satisfaction (mesures épisodiques)	Système de feedback en temps réel (mesures instantanées)

Tableau 11 : Comparaison entre marketing transactionnel et marketing relationnel.

Les années 1980 : les clients deviennent plus exigeants, les entreprises cherchent à améliorer leur processus de production et la qualité de leurs produits.

La prolifération des bases de données a permis à des entreprises d'emmagasiner toutes sortes de données sur leurs clients. Les besoins des plus grands comptes ont été les premiers à être traités par le biais de ces données et ce, au détriment d'informations concernant les petits clients qui n'étaient pas analysées sachant bien qu'en étudiant leurs habitudes et en déterminant leurs besoins très spécifiques, de nouveaux marchés pouvaient ainsi être créés.

C'est au milieu des années 1990 qu'est mis en avant un des concepts centraux de la relation client et un de ses principaux intérêts pour l'entreprise : la profitabilité considérable générée par une relation qui perdure. Les sociétés sont passées du simple recueil

³¹ [www.wikipedia.org/gestion de la relation client](http://www.wikipedia.org/gestion%20de%20la%20relation%20client); www.Crm-forum.com

d'informations avec leurs clients, dans l'optique de répondre au mieux à leur besoin, à la création d'un nouveau type d'échanges qui enrichissait l'acte d'achat et de vente : la fidélisation.

Une stratégie de fidélisation doit :

- Développer et optimiser le capital client ;
- Développer le marketing client ;
- Améliorer le dispositif opérationnel de la relation ;
- Avoir une approche différenciée par segment de client.

Cette stratégie a eu pour résultat d'accroître les revenus et d'améliorer l'appréciation de l'entreprise auprès de ses clients en leur accordant des bons, des points et d'autres cadeaux. En effet, la fidélisation du client et les revenus futurs qu'il peut générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. Se développe dès lors la notion de « valeur à vie » (life time value) qui permet de définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenue sa relation avec l'entreprise.

La GRC ne constitue, en fait rien de nouveau. Il a été à la base des échanges commerciaux depuis longtemps. Ce qu'il y a de nouveau, ce sont les stratégies, les technologies et applications qui désormais contribuent à une meilleure gestion de la clientèle, de l'information sur les clients et de l'entreprise dans son ensemble.

Aujourd'hui encore, la GRC est une simple discipline en pleine évolution. Il en ressort que plusieurs approches de ce concept se côtoient dans la littérature, selon que les approches soient plus ou moins technologiques. La GRC est alors passé d'un simple concept philosophique apte à permettre l'établissement de relations transversales durables en processus technologiques, en principe d'efficacité organisationnelle pour s'ériger en stratégie d'entreprise.

La GRC, du point de vue technologique est décrite comme étant « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré, à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client (marketing, ventes, après-vente et assistance technique), en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ». Elle s'inscrit ici dans le cadre du développement des TIC (technologies de l'information et de la communication). Celles-ci

soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet, le téléphone ou en face à face. Le personnel de contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact. Il pourra ainsi donner des informations au client sur l'état de sa demande, la facturation, la livraison, le statut de la réparation effectuée par le service après vente, etc.

Mais, la GRC dans un contexte relationnel est ici considéré comme « un processus permettant de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client ». En effet, elle apparaît ici comme un processus, une série d'activités, dont la réalisation n'implique pas forcément le recours aux TIC. On insiste ici sur la nécessité pour l'entreprise d'accorder une attention accrue au client. L'entreprise souhaite dès lors mieux connaître ses clients et approfondir sa relation avec eux, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente.

Dans cette optique, l'intérêt du client et de l'entreprise l'un envers l'autre doit se prolonger dans le temps et dépasser le moment de l'achat/vente. D'un côté, l'entreprise veut être perçue comme une entité cohérente au-delà des produits et services qu'elle propose. A l'inverse, l'entreprise veut voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme. En d'autres termes, la gestion de la relation clients ou marketing relationnel est une stratégie et un processus organisationnel qui visent à accroître le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise en développant une relation durable et cohérente (dans le temps et entre les canaux de contacts) avec des clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité³².

Prenons l'exemple d'un site de vente de CD et DVD en ligne. L'entreprise devra avoir ses canaux de communications interconnectés. La communication devra en effet circuler parfaitement et les informations intégrées dans les bases de données, ce qui permettra à l'entreprise d'identifier ses clients et de mieux les connaître. L'entreprise pourra dès lors orienter les achats de ses clients, leur conseiller tel ou tel CD. Le client pourra également avoir accès à des avis d'autres clients ayant le même profil que lui. Si le client ne souhaite pas

³² Lendrevie J.-Lévy J.-Lindon L., *Théorie et pratique du marketing*, MERCATOR, 8^e Editions – Chapitre 17, DUNOD.

recevoir d'informations et de conseils d'achat il pourra le signaler. L'entreprise ne prendra contact avec lui que sur son autorisation.

Inspiré du processus relationnel CRM (Customer Relationship Management- en anglais) qui place le Client (Customer) au centre de l'entreprise, le XRM (Extended Relationship Management) considère tous les acteurs (Partenaire, Collaborateur interne, Fournisseur,...) gravitant autour de l'entreprise et traite ainsi toutes les relations avec les mêmes enjeux et des moyens similaires.

D'autre part, la GRC peut être aussi considéré comme un principe d'efficacité organisationnelle. En effet, elle est ici une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des TIC, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits des clients et en appliquant des processus centrés sur le client. La GRC est donc envisagé comme une stratégie d'entreprise où deux buts essentiels sont poursuivis : augmenter les bénéfices et accroître la satisfaction du client.

Dans cette optique, l'entreprise devra développer encore plus l'accès et le contenu de ses services. Une relation mutuellement bénéfique s'installe à long terme avec le client.

L'entreprise connaît tellement bien ses clients qu'il devient difficile, pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre.

Outre cette efficacité organisationnelle, c'est tout une stratégie d'entreprise mettant le client au cœur du dispositif stratégique. Cette stratégie se formalise notamment avec la mise en œuvre d'une solution capable de supporter la gestion des processus concernés. En effet, la GRC doit ici mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client. Cette infrastructure a pour effet d'abattre les barrières entre fournisseur et client.

Ainsi, clients et fournisseurs deviennent plus proches. Chacun doit désormais anticiper les actions de l'autre et y réagir plus directement. Cela n'est pas sans conséquence sur la stratégie même de l'entreprise qui devra changer de culture et adopter une manière de fonctionner qui privilégie le client. Celui-ci, de plus en plus habitué à « mettre son nez »

partout repérera vite les éventuels défauts et dysfonctionnements du service qui lui est proposé.

Aussi, sous peine de connaître de graves problèmes, l'entreprise devra considérer la GRC comme une stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour le fournisseur. Cette stratégie passe par le développement d'une infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et lieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines. L'organisation entière de l'entreprise est concernée : marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction,...

Par ailleurs, dans certains cas, la mise en œuvre d'une GRC suppose la refonte des processus, mais pas nécessairement. Une solution CRM (Customer Relationship Management) doit s'adapter à l'entreprise et se mettre au service de la stratégie afin d'atteindre les objectifs fixés³³.

VII-3- Objectifs de la GRC.

En matière d'objectif de la GRC, on parle de méthode IDIC, c'est-à-dire : Identifier, Différencier, Interagir, Customiser.

- **Identifier** : Collecter les informations nécessaires pour engager des relations one to one avec les plus profitables. Il s'agit de la capacité à reconnaître les meilleurs clients et cibler les meilleurs prospects.
- **Différencier** : Segmenter le portefeuille clients en fonction de la valeur client et de ces attentes. Il s'agit de la capacité à toucher et séduire les clients ciblés.
- **Interagir** : Solliciter et accompagner les clients et prospects pour atteindre les objectifs définis par la politique de différenciation. Il s'agit d'intensifier l'utilisation par le client des produits et services, et à faire perdurer cette relation.
- **Customiser** : Il s'agit de chercher à adapter le degré de personnalisation des produits et services aux besoins exprimés en terme de différenciation et d'interaction ; en tenant compte des capacités de production. L'entreprise doit concentrer ses efforts

³³ **BROWN Stanley, GUYON Marie-Christine**, *CRM: Customer Relationship Management, Gestion de a Relation Client*; Village Mondial, 2001, 363 Pages.

sur les clients et prospects les plus rentables, et/ou présentant le plus grand potentiel développement.

Cette démarche de la méthode IDIC, doit être respectée afin d'augmenter la valeur du capital client de l'entreprise. En d'autres termes, la gestion de la relation client est utilisée pour définir deux (02) concepts très distincts :

D'une part, **le développement de la relation**, en ayant pour but de mettre en place et d'intensifier la loyauté de la clientèle en favorisant sa confiance et son attachement émotionnel envers l'entreprise, et ce par le biais de prestations orientées sur le client durant toutes les phases de la relation commerciale.

D'autre part, **l'optimisation du contact**, il s'agit de mesures technologiques qui visent en priorité une réduction des coûts et une augmentation de l'efficacité en marketing direct, grâce à un appel direct et individuel du client.

Bien entendu, ces deux acceptations se complètent l'une de l'autre, lorsque l'optimisation du contact s'accorde parfaitement avec les objectifs d'un concept stratégique de développement de la relation. Dans le cas contraire, les activités de la GRC risquent de se répercuter négativement sur la confiance et l'attachement de la clientèle, provoquant ainsi un affaiblissement de la relation client³⁴.

La mise en place de solutions de GRC dans une entreprise ne consiste pas seulement à installer un logiciel ad-hoc, mais à modifier l'organisation de l'entreprise tout entière, ce qui implique une nécessaire prise en compte d'un projet de conduite de changement. En effet, la mise en place d'une stratégie de GRC impose des modifications structurelles, de compétences et de comportements.

VII-4- Facteurs clés de succès :

- L'implication et le soutien de la Direction Générale ;
- L'implication des utilisateurs eux-mêmes représentés par le maître d'ouvrage ;
- L'allocation d'un budget réaliste ;

³⁴ www.e-marketing.fr; consulté le 10/10/2010

- La rédaction d'un cahier des charges des besoins en collaboration avec les utilisateurs ;
- L'accompagnement du changement. En effet, l'organisation devient plus rigoureuse, le changement doit donc être géré avec une attention particulière ;
- La mise en avant de la politique des petits pas. L'évolution doit être progressive. Il est inutile de procéder à des changements trop radicaux, trop rapide car les mentalités ne suivront pas. La formation et la communication auprès des utilisateurs sont indispensables pour favoriser leur adhésion au projet.
- La mesure précise des performances du projet, les progrès effectués tant vis-à-vis des clients que du chiffre d'affaires, les marges... Les indicateurs et les reportings doivent donc être précis et réguliers.

VII-5- Facteurs de risques

Les risques liés à la mise en place d'un outil GRC au sein d'une entreprise sont de moins en moins techniques et davantage humains :

- Résistance au changement : la mise en place d'un outil GRC remet en question l'existant et entraîne une profonde modification des processus et des habitudes des métiers. Ainsi un projet GRC peut se heurter à des stratégies humaines individuelles ou de groupe cherchant à protéger leurs métiers ;
- Rejet de l'outil lié à des prises de décisions unilatérales du management, d'où la nécessité d'impliquer les différents acteurs dès le démarrage du projet afin d'obtenir l'adhésion de tous ;

VII-6- Composantes de la GRC.

Les quatre (04) composantes fondamentales de la GRC sont les suivants :

- **La connaissance du client :**

La connaissance de chaque client à titre individuel est indispensable pour développer avec lui une relation durable et lui proposer une offre adaptée. L'historique de ses achats, de ses moyens de communication préférés, ses modes de paiement préférés, ses préférences et intérêts en termes de services,... autant d'informations strictement nécessaires au développement de relations à long terme. Les informations précédemment cités sont

généralement dispersées dans les systèmes d'informations et, les entreprises les regroupent généralement dans un entrepôt de données client.

S'il est important d'avoir les informations nécessaires pour développer ces relations clients, il convient de ne pas alourdir inutilement les systèmes d'informations de l'entreprise. Toute information ne contribuant à l'objectif GRC devra être proscrite.

- **La stratégie relationnelle :**

Les entreprises qui se concentrent sur la réussite de transactions commerciales à court terme ne manifestent qu'un intérêt limité pour le client. Leur réussite se mesure en termes de nombre de transactions réalisées et de chiffre d'affaires réalisé. La part de marché représente pour elles un indicateur de réussite essentiel.

Les entreprises qui développent une stratégie relationnelle s'intéressent au développement de la relation à long terme avec leurs clients. Elles entrent en communication avec le client davantage qu'elles ne vendent. Parmi la masse des clients, l'entreprise privilégie sans complexe ceux qui sont les plus intéressants et les plus profitables. La transaction commerciale ne constitue pas l'aboutissement de la relation. Celle-ci, débutant avec l'achat, donnera lieu à un approfondissement basé sur la confiance et un engagement mutuel et croissant.

- **La communication :**

La stratégie relationnelle mise en place par l'entreprise doit fortement se manifester dans la communication de celle-ci envers son client. Elle devra y démontrer sa capacité à mettre en place un dialogue individualisé au cours duquel un vrai contenu, substantiel et porteur de sens pour le client, sera délivré. Pour y arriver, elle devra passer par un réseau de canaux communication intégré permettant de communiquer partout et à tout moment. La capacité à gérer une communication à travers de multiples canaux est essentielle. Le multicanal devient de plus en plus prédominant dans la gestion de la relation client. L'objectif est de développer l'interaction avec le client. En plus du média téléphone, l'utilisation d'outils comme web call back ou les agents conversationnels deviennent incontournables.

- **La proposition de valeur individualisée :**

Le développement d'une relation étroite et d'un dialogue avec le client doit déboucher, pour l'entreprise, sur la création de propositions d'offres personnalisées, tant sur le plan de l'offre produit que du tarif. Dans cette optique, l'entreprise pourra concevoir, parfois même en coopération avec le client, un service qui répond parfaitement aux besoins de celui-ci. Cela pourra se faire, par exemple, à partir de « modules de service » pouvant être liés les uns aux autres pour former le service global conforme aux attentes du client. L'entreprise devra apporter une attention particulière à garder une totale maîtrise de ses coûts et éviter le sacrifice de ses économies d'échelle.

De même, la mise en place d'offres individualisées peut entraîner pour l'entreprise un risque accru et une complexité excessive des processus de production. Il faudra arriver à concilier une production relativement standardisée avec la flexibilité que requiert toute individualisation du service³⁵.

Après nous être étalé sur le cadre conceptuel, nous entamons les objectifs de la recherche qui indiquent les résultats de notre démarche méthodologique. Ils sont formulés en un objectif général et des objectifs spécifiques.

SECTION 4 : OBJECTIFS DE RECHERCHE

Nos objectifs serviront naturellement de fil conducteur de notre recherche. A cet effet, et conformément à la méthodologie, ils seront de deux (02) natures différentes mais complémentaires : un objectif général et des objectifs spécifiques.

I- OBJECTIF GENERAL

L'objectif général de notre recherche consiste à étudier l'incidence de la communication sur la gestion de la relation client au sein de l'Executive Center du Groupe Sup De Co Dakar. Il s'agit, en effet, de diagnostiquer la pratique communicationnelle de l'Executive Center dans le but de cerner ses effets sur la relation client.

³⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client; consulté le 20/10/2010.

II- OBJECTIFS SPECIFIQUES

Pour faciliter la réalisation de notre objectif général, nous aurons quatre (04) objectifs spécifiques intimement liés à l'objectif général. Nos objectifs sont les suivants :

- Analyser l'environnement de l'Executive Center afin d'en détecter les contours de sa perception ;
- Analyser la perception de l'Executive Center par les auditeurs ;
- Analyser la perception de la pratique communicationnelle et de la relation client par l'administration et les chefs de département ;
- Analyser la perception des auditeurs de la pratique communicationnelle et de la relation client.

Après les objectifs de la recherche, nous présenterons nos hypothèses de travail. Elles expriment une relation supposée entre les deux (02) variables de notre thème à savoir : la communication et la GRC.

SECTION 5 : HYPOTHESES DE TRAVAIL

Une hypothèse est une affirmation qui met en relation deux ou plusieurs phénomènes dont toute évolution de l'un entraîne une évolution de l'autre. Nous en retiendrons quatre (04) :

- **Hypothèse 1** : L'attractivité d'une enseigne tel que l'Executive Center passe par la clarté de ses offres et la justesse de sa pratique communicationnelle ;
- **Hypothèse 2** : En matière de formation, le volet organisationnel et le volet communicationnel sont des facteurs clés de succès ;
- **Hypothèse 3** : Aucune relation client ne peut être durable sans une politique de communication appropriée ;
- **Hypothèse 4** : La qualité de la relation client est fonction d'une part, du degré de motivation du personnel et d'autre part, de la qualité du service rendu à la clientèle.

Notre recherche nous mènera soit à la confirmation ou à l'infirmité de nos hypothèses de travail. Sur ce, nous passons à la justification du choix de notre sujet de recherche.

SECTION 6 : JUSTIFICATION DU CHOIX DU SUJET

Face au développement des moyens de communication et des technologies de l'information, et face à un public de plus en plus instruit, cultivé, informé, à même de se forger sa propre opinion et de sélectionner l'information ; il est indispensable de bien former son personnel et d'optimiser la communication à la fois en interne qu'en externe. En effet, communiquer revient à partager des représentations, des valeurs, des symboles et à écouter. Or, dans les écoles et dans le monde universitaire, l'information est extrêmement valorisée au dépend de la communication alors que cette dernière est plus influente. En d'autres termes, on informe plus les étudiants sur ce qu'on attend d'eux qu'on ne les écoute.

Entre temps, l'environnement du marché de la formation supérieure est très concurrentiel. Face aux flux importants d'informations qui parviennent aux clients, les écoles de formation et les universités se doivent d'être compétitives : satisfaire la clientèle ou disparaître. Chaque école et université développent donc des stratégies de focalisation client, qui les emmènent à chercher un avantage concurrentiel en tissant des relations avec les clients pour mieux comprendre leurs besoins et leurs désirs en matière de formation. Nous, en tant que Manager de la Communication, devons faire la distinction entre information et communication, afin de mieux organiser nos stratégies de communication orienté clients (internes et externes).

L'étude de la communication interne et externe a pour objectif de montrer la place et la fonction de toutes les formes de communication dans une organisation : information, implication du personnel, cohésion ; renforcement de l'image de l'organisation, affirmation d'une identité. La communication, aussi bien interne qu'externe, a une dimension stratégique essentielle. La qualité d'une communication repose autant sur les techniques utilisées que sur la manière de s'en servir et le choix des moyens les mieux adaptés pour atteindre les objectifs fixés. Aujourd'hui, sans une communication interne et externe harmonisée et organisée, vis-à-vis des réclamations et incidents de services, le client peut rapidement vous préférer à un concurrent. Il est donc primordial qu'on impose une meilleure gestion de la relation client dans toutes les entreprises de services et principalement dans les écoles de formation. Il s'agit pour nous de montrer l'importance d'établir une relation de confiance entre les écoles de formation et les étudiants basée sur la communication ; d'assurer un accueil de qualité, d'être

disponible, de trouver des réponses fiables aux clients insatisfaits et enfin de diffuser une image d'entreprise à l'écoute de sa clientèle.

CHAPITRE II - CADRE METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE

L'importance de cette partie s'explique et se justifie par sa capacité à permettre une meilleure compréhension de l'environnement qui caractérise le marché sénégalais de la formation. C'est ainsi que nous réaliserons la cartographie du marché sénégalais des Business Schools et présenterons brièvement certaines d'entre elles.

I- CARTOGRAPHIE DU MARCHE SENEGALAIS DES BUSINESS SCHOOLS

Ici, nous n'intégrerons que les écoles qui comptent selon un sondage effectué par la revue « *Réussir* » en septembre 2009.

Ce sondage a révélé que pour répondre à la forte demande de formation supérieure, nationale comme sous-régionale, Dakar se positionne comme un véritable hub en la matière.

Depuis l'implantation d'institution communautaire, comme le CESAG, ou l'ESMT jusqu'à la délocalisation de certaines grandes écoles française ou nord américaine, le marché sénégalais de la formation s'est fortement diversifié, couvrant ainsi, la quasi-totalité des filières.

En effet, les Business Schools (BS) les plus représentative installées au Sénégal s'inscrivent toutes la lignée des « Grandes Ecoles », c'est-à-dire qu'on y accède par voie de concours. Si certaines écoles sous-régionales (Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion « CESAG », l'Ecole Supérieure Multinationale de Télécommunication « ESMT »), d'autres, quoique à la base d'une initiative privée, ambitionnent de rayonner dans la sous-région. C'est le cas de ISM, IAM, Sup De Co, ESP (université), AFI/UE pour n'en cité que celles là.

La plupart de ces BS ont tissé des partenariats avec de grandes écoles ou universités occidentales pour délocaliser certaines de leurs formations avec, quelque fois, co-diplômations. Depuis quelque temps, on assiste à l'ouverture de filiales ou de succursales d'écoles de grandes écoles comme HECI (Canada), Suffolk University (USA), Eticca et BEM, etc.

I-1- Les institutions communautaires

A l'origine il y a le CESAG, créé en 1978 à la suite d'une décision des Chefs d'Etat de l'Ex-Communauté économique de l'Afrique de l'Ouest (CEAO), ancêtre de l'UEMOA. L'objectif était de doter les pays membres d'une école communautaire, capable de former des gestionnaires efficaces, tout en tenant compte des réalités de l'environnement africain. Fonctionnel à partir de 1985, il a été rétrocédé à la BCEAO à la dissolution de la CEAO en 1994.

Quant à l'Ecole Supérieure Multinationale de Télécommunication (ESMT), c'est une institution sous-régionale qui accueille dix-sept (17) nationalités. C'est le seul centre, pour l'Afrique francophone, destiné à la formation des cadres de conception et de techniciens en télécoms et téléinformatique, mis en place grâce au soutien de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT).

I-2- Les Business Schools à vocation sous-régionale

Elles sont des initiatives privées, portées à bras le corps par des capitaines d'industries du savoir. Motivés par le fait qu'ils soient tous conscients et persuadés que l'Afrique peut produire, pour elle-même et pour l'international, des managers capables de faire face aux défis majeurs et à la complexité du marché de l'emploi. Tout ceci, en tenant compte des réalités socioculturelles et des croyances africaines. Ces capitaines d'industries du savoir ont pour nom : Amadou Diaw de ISM, Moustapha Mamba Guirassy d'IAM, Aboubackry Sédikh Sy de Sup De Co, Pape Samba Coulibaly d'AFI/UE pour n'en citer que ceux-là.

II- BREVE PRESENTATION DE CERTAINS BUSINESS SCHOOLS

Parmi la panoplie de BS, nous parlerons brièvement de neuf (09) seulement. Ainsi, nous avons :

- **ISM (Institut Supérieure de Management)** : Créé en 1995, l'ISM est le plus ancien établissement privé d'enseignement supérieur au Sénégal. Il est classé leader au

Sénégal en ce qui concerne les BS établies au Sud du Sahara et septième (7^{ème}) au niveau africain par *Jeune Afrique* en 2008. Son offre de service couvre toute la chaîne de la formation.

- **IAM (Institut Africain de Management) :** L'IAM a su se vendre, notamment en matière de recherche-développement. En effet, elle a beaucoup misé sur la qualité et la réputation de son école doctorale avec spécialement la publication d'une étude portant sur la crise financière internationale.

- **ESP (Ecole Supérieure Polytechnique) :** L'ESP est, à la fois, un établissement public en ce qui concerne la formation initiale et privé en ce qui concerne la formation continue. Ce régime hybride fait aussi de l'ESP, un creuset de l'excellence dans la formation de techniciens et d'ingénieurs au service des secteurs secondaire et tertiaire.

- **Groupe ESIG Dakar :** Créé depuis 1995, il est réputé pour son partenariat avec les Universités françaises de Montesquieu- Bordeaux IV et d'Aix-Marseille. Depuis son credo, c'est la spécialisation dans les métiers qui recrutent avec la création d'instituts spécialisés. Depuis 2007, dans le cadre de son développement, le Groupe ESIG a acquis le label « Université Internationale des Métiers » (U.I.M). A travers la co-diplômation et la délocalisation de diplômes d'Instituts et d'Universités partenaires, il offre plus de possibilités. Il est structuré sur le modèle LMD (Licence-Master-Doctorat) en formation initiale et en formation continue. Le partenariat dynamique que le Groupe ESIG a noué avec Cresus Groupe facilite la prise en charge des besoins de formation des entreprises tant dans la formation diplômante que qualifiante de leur personnel.

- **Groupe Sup De Co (Ecole Supérieure de Commerce) :** Pour se conformer à certains standards internationaux, le Groupe Sup De Co à inauguré l'avènement du Bachelor Business Administration (BBA) avec des cours 100% en anglais et du Bachelor de International (BI) de l'INC de Nancy (France). Ce qui fera dire à L'ex-chargée de la communication du Groupe Sup De Co, Mlle Yasmine Sy, « *nos étudiants viennent de franchir l'obstacle qui les empêchait d'être immédiatement opérationnels sur l'international sans pour autant avoir besoins de recourir à une formation spécifique en anglais* » .

- **AFI/UE :** Elle se caractérise par une approche Ecole-Université avec la possibilité pour les étudiants d'avoir les diplômes européens à Dakar. Elle applique le système LMD et ce depuis 2004.

- **ETICCA** : Présent au Sénégal depuis fin 2003, ETICCA Dakar, une école supérieure franco-sénégalaise, qui s'est distinguée grâce à son programme de communication d'entreprise et avec une formation orientée sur l'international. Grâce à des liens privilégiés avec des entreprises de renommée elle facilite l'octroi de stages de fin d'année à ses étudiants.
- **BEM ou l'Ecole de Bordeaux à Dakar** : Pendant longtemps, les écoles de commerce de l'hexagone se limitaient à délocaliser certains de leurs diplômes dans des Business Schools sénégalaises. Ainsi, depuis 2008, Bordeaux Management School (BEM) s'est implanté au Sénégal confirmant du coup cette nouvelle tendance des écoles de commerce françaises. Le corps professoral de BEM Dakar est composé de 50% de professeurs venant de bordeaux.

La présentation exclusive et exhaustive du Groupe Sup De Co Dakar en général et en particulier du Département de l'Executive Center, vous sera présentée dans la deuxième partie de notre étude intitulée : cadre organisationnel. Ceci étant, nous allons passer à la délimitation du champ de l'étude.

SECTION 2 : DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Notre étude s'intéresse essentiellement au fonctionnement des écoles de formation dans leur volet gestion de la relation client à travers le cas de l'Executive Center du Groupe Sup De Co Dakar.

Dans ce contexte, nous voulons étudier et comprendre l'incidence de la communication sur la pratique indispensable de la gestion de la relation client. Dès lors, nous ne saurions ignorer l'avis des auditeurs qui en constituent la clientèle de même que les avis d'autres acteurs que sont : l'administration et les directeurs de département.

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé des instruments de recherche pour le recueil d'informations.

SECTION 3 : TECHNIQUES D'INVESTIGATION

Comme généralement pour toute recherche, nous sommes d'abord passés par une phase exploratoire qui nous aura permis d'élaborer toute la partie théorique de notre mémoire grâce à l'intense recherche documentaire effectuée.

Par la suite, nous avons conçu deux instruments de recherche à savoir, un guide d'entretien et un questionnaire respectivement administrés à l'administration et aux directeurs de département de l'Executive Center, mais aussi à la clientèle constituée par les auditeurs.

Cette administration s'est déroulée pendant la période allant du 05 juillet au 28 juillet 2010 et s'est faite sous une forme semi-directive en face à face avec le guide d'entretien, tandis que les questionnaires ont été déposés pour être récupérés par la suite.

SECTION 4 : DIFFICULTES RENCONTREES

Elles ont été nombreuses et multiformes car, dans un premier temps, nos préoccupations professionnelles ne nous ont pas toujours permis de disposer du temps nécessaire, ni pour les recherches, ni pour la rédaction. Nous avons dû gérer tout cela pour pouvoir produire ce mémoire.

Par ailleurs, au moment de faire les enquêtes, les directeurs de département n'ont pas toujours été disponibles et il en est de même pour les membres de l'administration. Dans les deux cas, nos questions n'ont pas toujours reçues les réponses que nous aurions espérées en termes de clarté, du fait d'une certaine méfiance.

Pour ce qui est des auditeurs, malgré le fait qu'ils aient été disponibles, nous sommes certains que notre personnalité et notre statut d'agent de l'Executive Center les ont quelque peu bloqués dans leur discours.

CHAPITRE I - PRESENTATION DE L'UNIVERS GENERAL DE L'ETUDE : LE GROUPE SUP DE CO DAKAR.

SECTION 1 : HISTORIQUE

Créée en 1993, l'Ecole Supérieure de commerce de Dakar (Sup De Co) est un Etablissement d'Enseignement Supérieur agréé par l'Etat du Sénégal et lié à la Chambre de Commerce et d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD) par une convention de partenariat. L'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar dispense des enseignements de haut niveau dans tous les domaines du management.

L'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar est née quand l'ensemble des pays de la zone franc vivait une situation économique des plus moroses et qui semblait perdurer. Dans ce contexte défavorable, les Entreprises manifestent de plus en plus le besoin de rationaliser et de moderniser leur gestion pour assurer leur survie.

Au Sénégal, comme partout ailleurs dans la sous région, l'insuffisance qualitative et quantitative de jeunes cadres d'entreprises performants se posait avec acuité. C'est ainsi qu'un groupe de cadres et d'universitaires formés dans les grandes Ecoles et Universités françaises décida de fonder la première Ecole de Commerce dans le pays.

Aujourd'hui âgé de plus de quinze (15) ans révolus, l'Ecole Supérieure de Commerce de Dakar, qui a connu une croissance très forte de ses activités est devenue un Groupe : « Le Groupe Sup De Co », qui constitue un véritable pôle d'enseignement de la gestion en Afrique de l'ouest et reçoit des étudiants provenant de plus de vingt-cinq (25) pays de l'Afrique Francophone. Ce qui confirme sa vocation interafricaine et son rôle éminent dans le processus d'intégration économique du continent³⁶.

³⁶ www.supdeco.sn; Consulté le 25/11/2010

SECTION 2 : MISSION ET VISION

Au fil des années, les dirigeants de Sup De Co ont régulièrement recadré la mission du Groupe par rapport à ses objectifs de développement mais surtout en tenant compte des fluctuations sans cesse de son environnement. Ainsi, cette mission peut se décliner en cinq (05) points clefs :

- Former les futures élites managériales des entreprises africaines dans un esprit d'ouverture internationale, de performance, et de challenge ;
- Aider les cadres (en activité) à se mettre à niveau en se remettant en question afin de s'adapter aux changements qui s'opèrent dans leur environnement ;
- Accompagner les entreprises et institutions africaines dans leurs mutations stratégiques ;
- Contribuer activement au développement qualitatif de l'enseignement de la gestion en Afrique par la conception et la maîtrise des outils pédagogiques innovants grâce à la promotion de la recherche ;
- Influencer le gouvernement pour qu'il prenne en compte dans la définition des politiques, l'impératif de mettre en place un système d'enseignement à la gestion cohérente, flexible et ouvert sur les réalités de la mondialisation.

SECTION 3 : CARACTERISTIQUES

L'avènement de Sup De Co Dakar dans le paysage socio-économique du Sénégal à permis à de nombreuses entreprises sénégalaises ou multinationales de rationaliser leur politique de recrutement du personnel cadre. Ceci, par l'insertion de plus en plus croissante de jeunes diplômés entièrement formés au Sénégal, et détenant en plus des techniques de management les plus modernes, et tout en possédant un vécu concret des réalités de l'environnement africain.

Ainsi, le Groupe Sup De Co constitue une importante manne pour les entreprises et administrations. Par ailleurs, il contribue au perfectionnement des enseignants. En effet, le Groupe mobilise des centaines d'enseignements et leur apporte incontestablement de nombreuses occasions de s'éprouver, de se former, de se perfectionner, grâce à ses séminaires

pédagogiques, à son centre de documentation et d'information, au tutorat des professeurs senior etc. Le corps professoral en retour irrigue l'enseignement de la gestion au Sénégal.

Le Groupe Sup De Co en tant que pôle attractif du management au Sénégal est constamment sollicité par les entreprises ; les milieux d'affaires ; les autorités publiques et universitaires, les professions libérales. Des actions de formation sont directement réalisées au profit de nombreuses entreprises de tous secteurs et de toutes tailles leur donnant des moyens et des idées de réussite.

L'efficacité managériale du groupe est avérée grâce à la pertinence de ses choix stratégique et le sérieux dans la mise en œuvre de ces dernières. Les diplômes de Sup De Co Dakar sont reconnus et validés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, par la Chambre de Commerce d'Industrie et d'Agriculture de Dakar (CCIAD) et sont accrédités CAMES. Ils sont aussi équivalents aux diplômes des grandes universités sénégalaises (UCAD et UGB), offrant ainsi de nombreux débouchés et permettant d'intégrer les entreprises industrielles et commerciales ou institutions internationales ; donnant aux étudiants la possibilité de poursuivre des études de troisième (3^{ème}) cycle au Sénégal comme à l'étranger.

Le Groupe Sup De Co Dakar est engagé dans les processus de certification ISO 9001 et d'accréditation AACSB. Ainsi, plus que le nombre, c'est la qualité des institutions, la pérennité, la richesse et l'équilibre de partenariats qui sont recherchés par le Groupe Sup De Co. Grâce à son dynamisme, le Groupe Sup de Co a noué plusieurs partenariats nationaux et internationaux bilatéraux ; des partenariats portant sur des échanges d'étudiants d'une part, et sur des délocalisations des diplômés étrangers à Sup De Co d'autre part. En effet, le Groupe Sup De Co est membre fondateur du RAMEGE (Réseau Afrique et Madagascar pour l'Excellence en Gestion des Entreprises) ; membre titulaire de l'AUF (Agence Universitaire de la Francophonie) ; membre du SITRASS (Solidarité Internationale sur le Transport et la Recherche en Afrique Subsaharienne) permettant ainsi, au Groupe Sup De Co d'être impliqué dans le développement de l'enseignement du management en Afrique.

Plusieurs partenariats effectifs (comme avec l'UCAD et l'UGB), comme d'autres en perspectives traduisent la reconnaissance par la communauté scientifique internationale, de la qualité du travail qu'effectue en matière de formation des managers Sup De Co Dakar depuis plus d'une décennie. En somme, Sup De Co jouit d'un rayonnement international avec

comme partenaires : Epitech Paris ; ICN Business School de Nancy ; ESG Paris Graduate School of Management ; Université de Concordia ; UPVD Université de Perpignan Via Domitia.

SECTION 4 : LES GRANDS POLES DE FORMATION : LES DEPARTEMENTS

Le Groupe Sup De Co Dakar ensemble de dix (10) départements dont neuf (9) opérationnels qui sont : le Programme Grande Ecole, avec une ouverture sur l'international ; Institut Mercure, la formation par le Système Alternance Ecole-Entreprise (A2E) ; Institut Supérieur des Transports, le pôle d'expertise en transport et logistique ; Institut de Management du Développement, la formation et l'intervention en développement ; Sup De Co Technologie, le pôle technologique du groupe, Epitech Afrique, l'expertise informatique au plus haut niveau ; E-Learning, tremplin de la formation à distance ; l'Ecole Doctorale, la recherche pour produire du savoir et enfin l'Executive Center, leader de la formation continue de managers et de dirigeants d'entreprises, que nous verrons plus en détail puisque c'est notre univers de l'étude.

- **Le Programme Grande Ecole-PGE**

Ce programme en cours initiale, se veut une formation de très haut niveau international en ce qu'elle est capable de rivaliser avec ce qui se fait de mieux dans les grandes écoles européennes et américaine.

Son objectif majeur est de pourvoir l'Afrique et le monde entier en cadre de gestion et managers modernes. Ce programme propose des diplômes préparés en trois (03) et en Cinq (05) ans. Ces diplômes de Bachelor (Bac + 3) sont de trois (03) ordres : un Programme de Bachelor généraliste de du Programme Grande Ecole du Groupe Sup De Co Dakar, et deux Programmes de Bachelor du Groupe ICN Business School (7^{ème} Business School Française-Financial Times 2009) dont un programme entièrement en anglais ; et des Master of Science in Management (Bac + 5). Tous ces diplômes jouissent d'une reconnaissance internationale qui garantit à son titulaire une expertise avérée en Finance-Audit et Contrôle de Gestion, en Gestion des Ressources Humaines, en Marketing et Commerce International. Les étudiants sont admis sur concours et proviennent de plus de vingt (20) pays africains.

La formation assure un équilibre permanent entre l'assimilation d'un savoir technique, pratique et d'un savoir académique important ; mais également un savoir-être réel libérant en l'étudiant un esprit d'entreprise et le sens des responsabilités.

- **L'Institut Mercure**

L'Institut Mercure a choisi la voie d'un enseignement innovant pour acquérir des métiers. L'innovation de l'enseignement dans ce département tient à l'utilisation massive des TIC et des supports audiovisuels. La pédagogie y est dynamique et ouverte sur l'entreprise.

Des formations de type BTS et Bac + 3 sont dispensés. La vocation de l'institut Mercure est de former des professionnels aux métiers de management, véritable catalyseur dans les entreprises.

Les Brevets de Technicien Supérieur offrent des spécialisations en commerce international, marketing, comptabilité gestion, gestion des ressources humaines et management des Technologies de l'information et de la Communication (TIC).

Les licences professionnelles disponibles à Mercure sont : Commerce International, Marketing Vente, Finance comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, Gestion des Ressources Humaines, Management des TIC et Préparation à la Certification. Par ailleurs, en troisième année de Licence professionnelle A2E (Licence en Alternance Ecole-Entreprise), l'institut encourage les étudiants à valoriser leurs compétences en entreprise pour se faire accepter. Dès que cette étape est franchie, les Masters Week-end les attendent pour un renforcement des capacités, tout en travaillant.

Outre ces spécialisations, des centres de compétences existent à Mercure. Ils s'adressent aux cadres, dirigeants et futurs dirigeants d'entreprise, mais aussi à tout public en position de responsabilité opérationnelle. Ces certificats de compétences permettent le renforcement des aptitudes conceptuelles, opérationnelles, et techniques en vue d'améliorer l'insertion professionnelle ou la mobilité professionnelle. Ils sont orientés vers le Management de la Communication, la Gestion de la Performance et des Risques en Contrôle de Gestion, et la Gestion des Compétences.

- **L'Institut Supérieur des Transport- IST**

L'IST a la vocation de former des professionnels du transport capables d'assumer efficacement des responsabilités dans les types variés d'organisation (entreprises industrielles et commerciales, entreprises de transport...).

Grâce à ses enseignements de haut niveau par des experts et des praticiens de renom, l'IST s'est imposé au fil des années comme une plateforme d'excellence dans la formation aux métiers des transports et aux activités de gestion de chaîne logistique, tant au Sénégal qu'en Afrique.

L'IST offre des programmes de cycle BTS, de second cycle (licence et maîtrise), et de troisième cycle (master, ingénieur) en transport-logistique, ainsi que des programmes de spécialisation de courte durée destinés aux professionnels dans le cadre de ces cycles de formation continue.

Par ailleurs, l'IST détient un Bureau d'Etudes pour répondre promptement aux demandes d'expertise dans le domaine des transports et des activités qui lui sont connexes. Des études sont régulièrement exécutées par des équipes d'expert de l'IST sur demande des institutions nationales et internationales intervenant dans ce secteur.

Pour être compétitif, l'IST organise dans le cadre de ses activités, en cycle continu, des séminaires dans des domaines pointus et d'actualité relevant du transport et de la logistique.

- **L'Institut de Management du Développement- IMD**

L'IMD de Saint-Louis est une unité autonome d'enseignement et de recherche qui vise à promouvoir des modes durables de développement par la formation, la recherche, les études thématiques localement identifiées, l'intervention et le conseil.

Depuis juillet 2002, date de démarrage de ses activités, l'objectif de l'IMD est de former des techniciens supérieurs en développement, tout en jouant un rôle de conseil pour ceux qui élaborent des politiques ainsi que les maîtres d'œuvre du développement. Ainsi, il apporte son soutien et son concours à l'ensemble des acteurs qui évoluent dans la sphère du

développement à savoir les agents, les praticiens, les spécialistes, les experts et institutions de développement.

Implanté dans la zone nord du pays, l'IMD se positionne comme un pôle d'excellence dans la formation et l'intervention en développement non pas seulement au niveau local, mais plutôt à l'échelon régional en visant l'ensemble de la sous région.

L'orientation de l'IMD repose sur des principes d'action et une philosophie générale qui guident le développement de ses activités. Cette orientation repose sur un certain nombre de constat qui sont entre autres : les transformations intervenues dans la zone nord entraînent des modifications dans les réalités vécues, un environnement instable, etc. C'est ainsi que l'IMD cherche à assurer un cadrage pertinent et une gestion rigoureuse des préoccupations endogènes.

En plus de ses activités de formation, l'IMD développe des activités de recherche qui lui sont propres et initie d'autres dans le cadre de réseau de recherche en partenariat avec des instituts, agences de recherche en développement. Les préoccupations de l'IMD sont articulées autour de thématiques transversales qui touchent au développement économique, social et communautaire liés à des questions environnementales endogènes dans une optique de durabilité.

L'IMD propose des programmes de formation qui touchent à des domaines cruciaux et en étroite articulation avec des besoins identifiés du contexte local. Parmi les programmes prioritaires, on compte les options de spécialisation ci-dessous :

- Entrepreneuriat et Développement des PMI/PME ;
- Gestion des ONG et Développement Communautaire ;
- Gestion des Collectivités Locales ;
- Gestions des Mutuelles d'Epargne et de crédit ;
- Commercialisation des Produits Halieutiques et Tropicaux ;
- Gestion de l'Environnement et des Ecosystèmes.

Dans ses activités de conseil, l'IMD cherche à identifier, voire susciter une demande d'intervention, puis à proposer et développer une offre de service, de conseils de qualité axée sur l'élaboration et l'adaptation d'outils d'intervention appropriés. Pour ce faire, l'IMD

recours au concours d'experts, de consultants et spécialistes divers pour des interventions ponctuelles qui requièrent des compétences spécifiques et transdisciplinaires.

- **Sup De Co Technologie**

Le projet pédagogique de Sup De Co Technologie est issu d'un concept nouveau, celui de l'enseignement par projets « concrets » qui mène à l'expertise et, a pour but de former des experts avérés dans les métiers des TIC. Il privilégie un équilibre entre l'approche académique, les projets et les stages en entreprise. Sup De Co Technologie forme aussi aux certifications suivantes : Cisco, Oracle, Linux, Microsoft UML, Java, etc.

Les partenariats que Sup De Co Technologie a signé avec certaines entreprises permettent aux étudiants d'accéder aux formations les plus pointues et les plus recherchées dans les domaines des TIC.

- **Epitech Afrique**

L'Epitech, European Institut of Technology a été créé en 1999 dans la mouvance de l'EPITA pour développer une pédagogie innovante. L'école fait partie du Groupe IONIS, premier Groupe privée d'enseignement supérieur en France. Epitech Afrique est née du partenariat entre le Groupe Sup De Co Dakar et Epitech Paris.

Le Groupe Sup De Co a signé un partenariat de délocalisation des programmes d'Epitech Paris à Sup De Co. Ainsi, le pôle technologique de Sup De Co accueille des bacheliers sénégalais et étrangers à Dakar.

- **E-Learning**

Dans un souci de toujours innover et d'offrir un enseignement qui répond aux attentes des étudiants, auditeurs, et autres séminaristes, le Groupe Sup De Co ouvre en Janvier 2006, grâce à son intranet, le Département E-Learning. Ce département est une véritable plateforme de la formation à distance.

Il offre l'ensemble des formations des différentes écoles membres du Groupes Sup De Co. La formule pédagogique utilisée est la suivante :

- 70% des programmes sont dispensés à distance ;

- 30% des programmes sont dispensés en présentiel ;
- L'examen final est présentiel et organisé au Sénégal ;
- L'examen sera organisé à l'étranger à condition d'avoir au moins dix inscrits dans le pays où la localité du pays voisin le plus proche³⁷.

- **L'école doctorale**

Cette école doctorale a pour vocation de promouvoir une recherche scientifique de haut niveau. Le Doctorat School of Management de Sup De Co a pour objectif de former des spécialistes de pointe dans les métiers du management, à même de produire des réflexions poussées qui aideront au développement de nos pays.

Ce programme vise à assurer à ses étudiants une formation et un encadrement scientifique de très haut niveau dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Une formation orientée vers la recherche ;
- L'intégration d'équipe de recherche ;
- Une ouverture internationale ;
- Une vision intégrée des sciences du management.

La Doctoral School of Management (DSM) de Sup De Co Dakar renferme en son sein les laboratoires suivants :

- Marketing ;
- Gestion des Ressources Humaines ;
- Communication ;
- Finances ;
- Management des projets de projet ;
- Assurances ;
- Transport et Logistique.

Après cette présentation générale du Groupe Sup De Co, nous passons maintenant à notre univers de travail.

³⁷ www.supdeco.sn; Consulté le 25/11/2010.

CHAPITRE II - UNIVERS SPECIFIQUE DE L'ETUDE : L'EXECUTIVE CENTER.

SECTION 1 : BREF HISTORIQUE

Situé en ville, l'Executive Center est né de la fusion entre Sup De Co Entreprise qui ne comprenait que le 1^{er} cycle (Certificats d'Etudes Spéciales devenus Bachelor, Bac + 3) et aussi la 1^{ère} année Master (Diplômes Supérieures devenus Master 1, niveau Maîtrise, Bac +4) et Sup De Co 3^{ème} cycle qui ne comprenait que la Master 2 (Bac + 5). Cette fusion s'est fait dans le souci d'intégrer la réforme LMD afin de mieux répondre aux exigences du marché de la formation.

Il a été créé au départ, pour répondre plus efficacement aux besoins et attentes des travailleurs. En effet, ce département du Groupe Sup De Co Dakar, est un pôle d'excellence et un leader de la formation continue au Sénégal. Ainsi, il permet à des cadres juniors et seniors de consolider leur expérience ou d'acquérir de nouvelles compétences. Mais depuis environ deux ans, il est de plus en plus sollicité par les nouveaux étudiants désireux d'alterner stage en entreprise et formation. Ce département est devenu petit à petit un pilier dans la formation professionnelle.

SECTION 2 : MISSION ET ACTIVITES

L'Executive Center a pour mission d'établir un partenariat durable avec le secteur public et privé, en offrant aux entreprises des formations de qualité. Ces programmes sont conçus pour répondre principalement aux attentes des clients et pour répondre aussi aux contraintes et aux fluctuations sans cesse permanentes du marché de l'emploi. Tout ceci en se basant sur le cursus pédagogique, la situation professionnelle, les perspectives d'avenir de l'auditeur et en donnant satisfaction aux besoins en formation des entreprises.

Par conséquent, elle met à la disposition des entreprises une expertise avérée tenant compte de leurs besoins de formation quel que soit leur secteur d'activité. Ceci, afin d'anticiper et d'intégrer les changements de l'environnement de l'entreprise, pour aider les auditeurs à franchir de nouveaux défis.

Par ailleurs, ses programmes en cours du soir et ceux du week-end font que les différents auditeurs arrivent facilement à concilier vie professionnelle et vie étudiante. L'Executive Center, outre ses activités de formation, offre aux auditeurs des séminaires thématiques sur des thèmes d'actualités.

SECTION 3 : OBJECTIFS

L'Executive Center offre aux entreprises des formations de qualité ayant pour objectif principale, la mise à niveau qualitative et permanente de leurs ressources humaines afin d'optimiser leurs performances et d'accroître leur productivité. Comme objectif secondaire, la validation en entreprise des acquis des auditeurs dans le but d'une reclassification.

Il s'agit donc d'un renforcement de compétences dans n'importe quel domaine de la gestion pour certains, et pour d'autres, d'acquérir une formation qui leur permet d'être directement opérationnels.

SECTION 4 : ORGANISATION

Nous allons en dehors de la structure, diviser l'organisation de l'Executive Center en trois (03) grandes sphères : Corps administratif, corps enseignant, et les auditeurs. Mais, tout en tenant compte du fait que, les grandes décisions, la gestion financière, le matériel pédagogique et sa gestion, la confection des attestations de réussite et diplômes, et même pour la validation de certains dossiers d'inscription, dépendent de la Direction Générale du Groupe Sup De Co Dakar.

- **Le corps administratif** : Il est composé de sept (07) agents dont, un (01) directeur de département ; une (01) assistante administrative; un (01) assistant pédagogique ; un (01) agent d'appui ; un (01) technicien de surface et deux (02) gardiens.

- **Le corps enseignant** : Il est composé de professeurs d'université, de professionnels et de docteurs.

- **Les auditeurs** : Ils sont composés d'étudiants, de stagiaires et professionnels (cadres, dirigeants, entrepreneurs, agents de maîtrise, etc.).

Quant à la structure, le département est un bâtiment en étage qui composé de cinq (05) salles de classes. Mais, il bénéficie d'un amphithéâtre et des locaux du Programme Grande Ecole qui dispose de quatorze (14) salles de classe dont deux (02) salles de conférence et deux (02) salles d'informatique.

SECTION 5 : LOGISTIQUE

Outre une équipe de formateur exceptionnelle et un corps administratif efficace, l'Executive Center bénéficie de toute la logistique du Groupe Sup De Co Dakar, il s'agit :

- D'un centre de documentation et d'information (CDI) ;
- De plusieurs supports audiovisuels ;
- De salles informatiques dotées de plus de 100 ordinateurs.

SECTION 6 : OFFRES DE FORMATION

L'Executive Center vous propose une large gamme de programmes, en cours du soir, débouchant sur la délivrance de diplômes d'études supérieures spécialisées.

Ainsi, nous avons deux (02) programmes pour le premier cycle ; six (06) programmes de Bachelor ; douze (12) programmes de Master 1 et enfin quatorze (14) programmes pour les Master 2 dont notamment la délocalisation du programme MBA ESG, de la prestigieuse Ecole de Paris (voir annexe 5).

Pour les programmes délocalisés, le diplôme délivré est celui du MBA spécialisé de l'Ecole Supérieure de Gestion de Paris.

Ces programmes ont pour but de donner une véritable valeur ajoutée aux auditeurs sélectionnés pour leurs aptitudes intellectuelles, leurs motivations et la pertinence de leurs projets professionnels.

L'Executive Center, toujours dans le souci de satisfaire sa clientèle s'est lancé un nouveau défi, celui de la formation à la carte. En effet, démarrée en 2009, cette formation est plus spécialisée puisqu'elle répond à une problématique de formation spécifique, à un besoin

exprimé par rapport à un domaine d'activité bien précis. Par exemple, dans le domaine de la finance, il s'agira de se former uniquement en *Marchés Financiers : Institutions et décisions boursières*.

Nous sommes arrivés au terme de notre cadre organisationnel et allons maintenant passer à notre partie analytique.

CHAPITRE I - ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES

SECTION 1 : DONNEES RECUEILLIES LORS DU DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX MEMBRES DE L'ADMINISTRATION ET AUX PROFESSEURS.

Nous avons élaboré un questionnaire (**voir annexe 01**) que nous avons distribué à vingt (20) personnes dont huit (08) adressés aux membres de l'administration (Cadres, employés) et douze (12) aux professeurs. Cependant, nous avons pu récupérer seulement dix sept (17) questionnaires.

1°) Connaissance de l'existence d'un service de communication interne

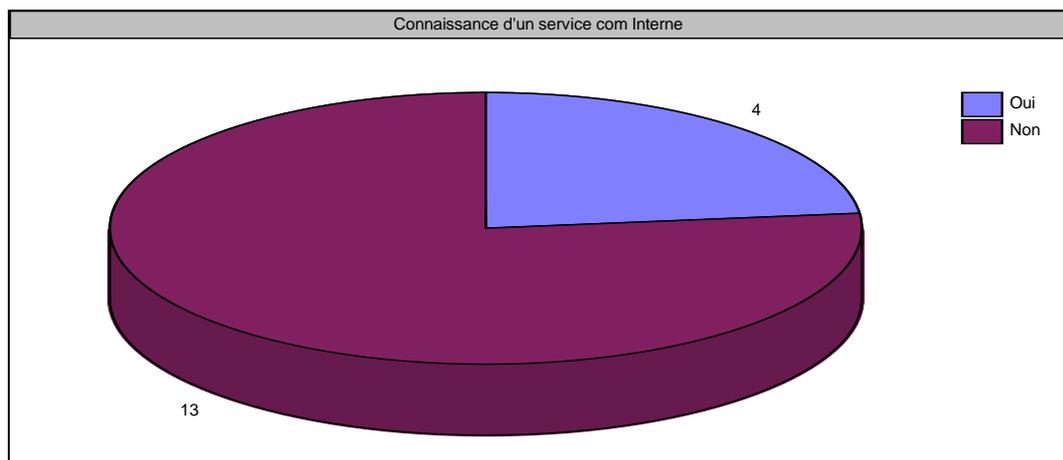


Figure 1 : Connaissance d'un service de communication interne.

Ce diagramme nous montre que sur les dix sept (17) personnes qui ont répondu au questionnaire, nous avons quatre (04) qui ont connaissance de l'existence d'un service d'une communication interne contre treize (13) personnes qui affirment le contraire. En effet, l'écart est énorme, cela peut se traduire par le manque d'information sur la question, puisque même le nombre de personnes ayant répondu « oui » ne connaît pas le responsable en charge de ce service.

2°) Connaissance de l'existence d'un service de communication externe

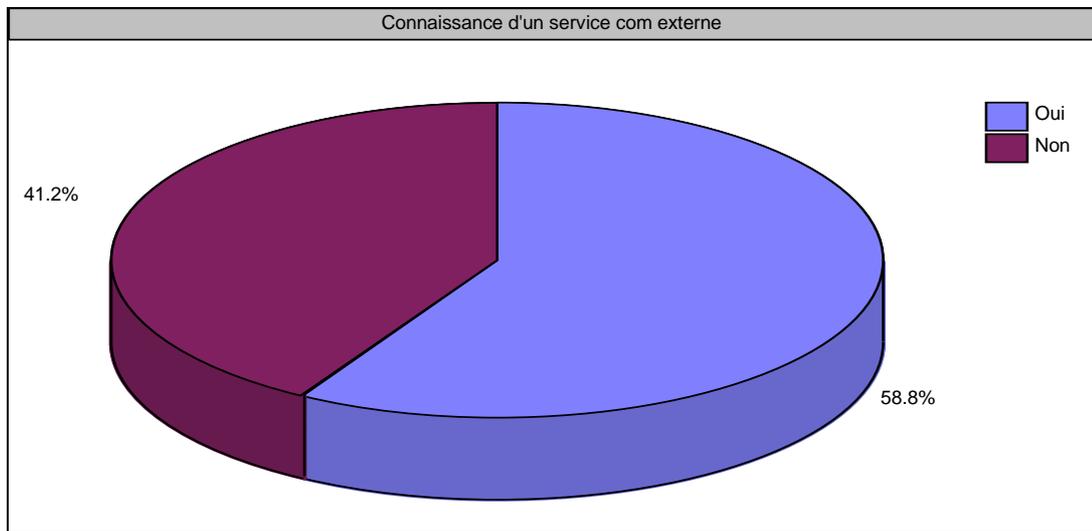


Figure 2 : Connaissance d'un service de communication externe.

En ce qui concerne l'existence d'un service de communication externe, plus de la moitié, soit 58,8%, ont affirmé qu'ils ont connaissance de l'existence de ce service contre 41,2%, qui disent ne pas être informés. Cela est aussi dû à un défaut de communication.

3°) Informations par rapport aux évènements majeurs du Groupe Sup De Co

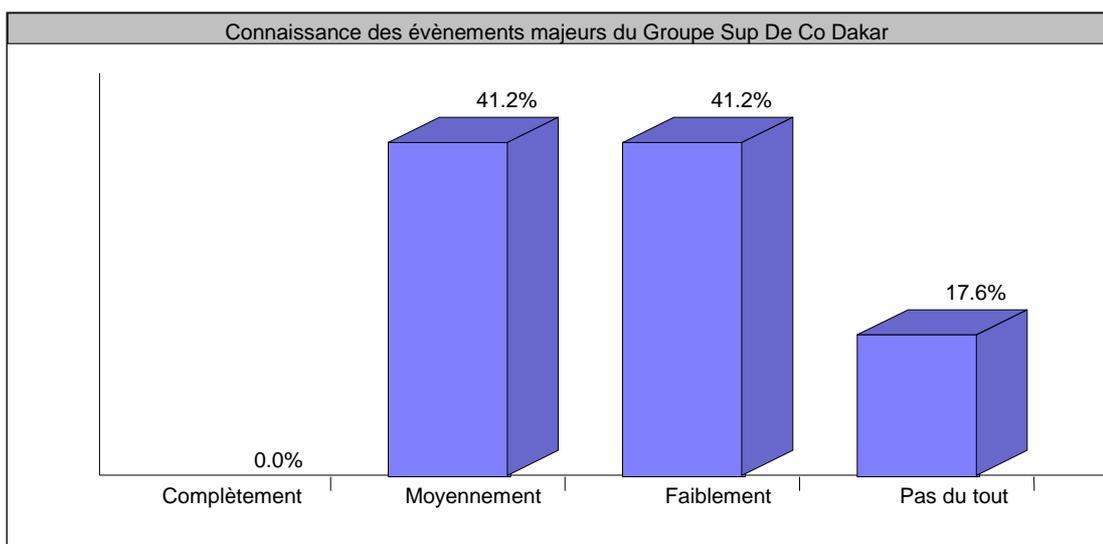


Figure 3 : Connaissance des évènements majeurs du Groupe Sup De Co Dakar.

Comme nous pouvons le constater sur ce graphique, le nombre de personnes ayant répondu être « moyennement » informées sur les événements majeurs du Groupe Sup De Dakar est égal au nombre de personnes ayant répondu être « faiblement » informées sur ces événements, soit 41,2%. Cependant, il reste 17,6% de personnes qui ont répondu être « pas du tout » informées sur ces événements. Il y a un déficit d'information au niveau du corps professoral et de l'administration, car ils sont les vitrines de l'école, les garants de l'image de l'école.

Toutes les données qui précèdent permettent de confirmer notre **hypothèse numéro deux (n°2)** à savoir qu'en matière de formation, le volet organisationnel et le volet communicationnel sont des facteurs clés de succès.

4°) Information sur le projet de certification ISO 9001 version 2008 du Groupe Sup De Co Dakar

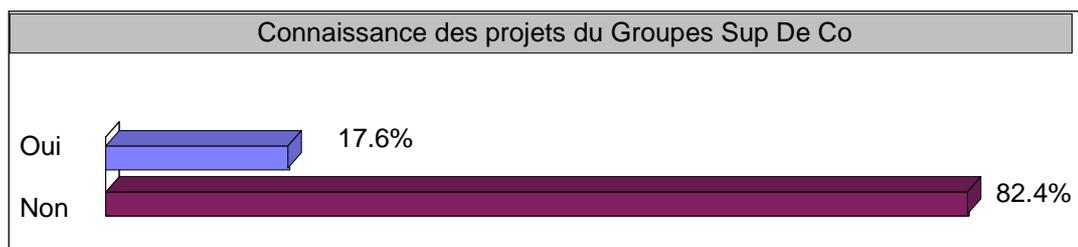


Figure 4 : Connaissance des projets du Groupe Sup De Co Dakar.

Concernant la connaissance du projet de certification ISO 9001 version 2008 du Groupe Sup De Co Dakar, 82,4% ont répondu qu'ils n'étaient pas informés sur ce projet contre seulement 17,6% qui le sont. Soit une différence dépréciative de 64,8 points. En effet, cette différence est très énorme, pour un personnel ayant suivi une formation sur cette certification et un corps professoral participant au bon fonctionnement de cette école. Cela peut être dû au fait que le Top Management qui a assuré la formation des Directeurs de département, n'a pas jugé nécessaire de former les autres employés et de faire une campagne de communication pour informer le corps professoral.

5°) Information sur l'accréditation de certains diplômes du Groupe Sup De Co au CAMES

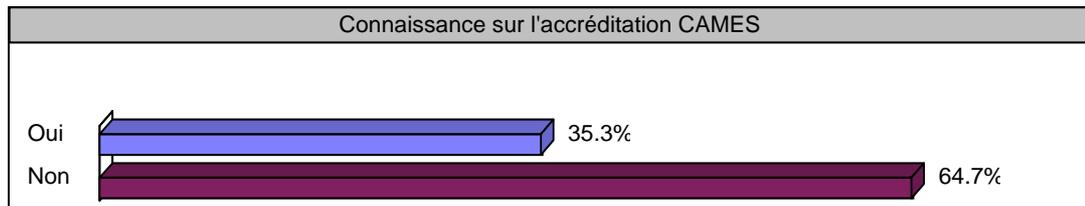


Figure 5 : Connaissance sur l'accréditation au CAMES.

En ce qui concerne la connaissance sur l'accréditation de certains diplômes du Groupe au CAMES, comme nous le voyons sur ce graphique, 64,7% n'ont pas connaissance de cette accréditation, contre 35,3% qui eux sont informés. Sur cette question, l'écart est considérable, mais pas aussi énorme que celle de la question précédente, il est de 29,4 points. Cet écart traduit un déficit d'informations et une absence de campagne de communication interne sur le sujet. En effet, pour un sujet aussi important que l'accréditation, nous pensons que, soit l'information en interne ne s'est pas faite ; soit les outils utilisés pour transmettre l'information n'étaient pas adéquats et ce, malgré le fait que l'information ait été relayée en externe par les journaux.

Les données ci-dessus vérifient et confirment nos **hypothèses numéro un (01) et deux (02)** à savoir que l'attractivité d'une enseigne tel que l'Executive Center passe par la clarté des ses offres et la justesse de sa pratique communicationnelle et aussi, qu'en matière de formation, le volet organisationnel et le volet communicationnel sont des facteurs clés de succès.

6°) Satisfaction par rapport à la manière communiquer

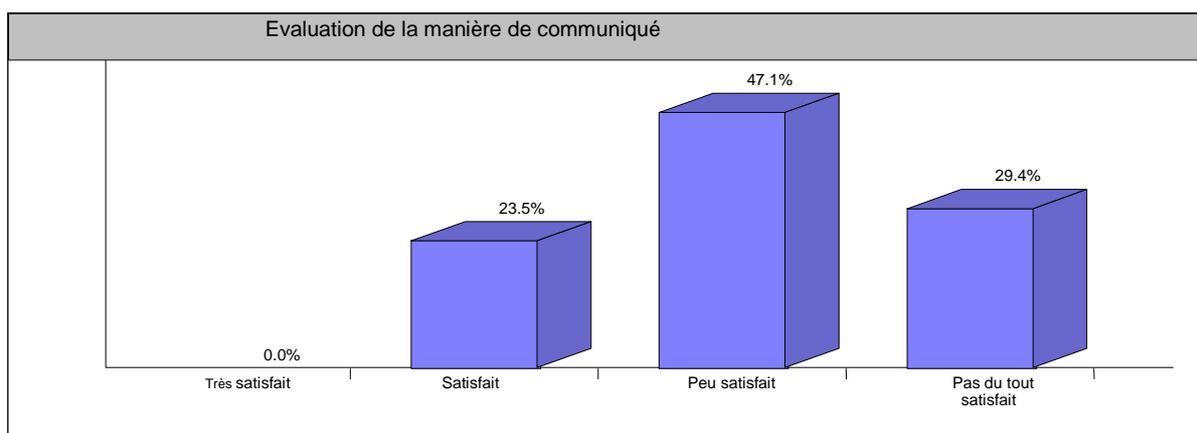


Figure 6 : Evaluation de la manière communiquer.

D'après ce graphique, nous constatons que près de la moitié des personnes, soit 47,1%, ayant répondu à cette question, sont « peu satisfait » de la manière dont le département

communiqué. Par contre, 23,5% de personnes sont « satisfait ». Mais, le pourcentage de personnes qui sont « pas du tout satisfait », soit 29,4%, est supérieur à celui de personnes qui sont « satisfait » de 4,1points. Ici, il s'agit de la manière dont nous communiquons en interne (entre les employés) et en externe (avec le corps professoral). Cela peut se traduire par le fait qu'il y a des efforts qui sont fait en termes de communication interne et externe, mais cela reste encore insuffisant.

7°) Outils de communication utilisés pour communiquer avec le département Executive Center

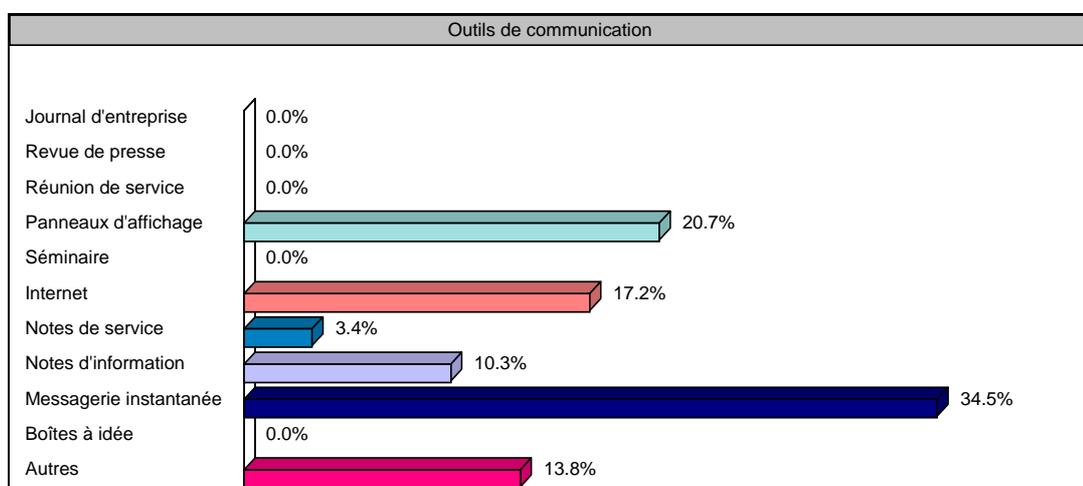


Figure 7 : Outils de communication utilisés par l'Executive Center

Ce graphique nous montre les outils de communication les plus utilisés par le département de l'EC. Ainsi, nous avons en tête de liste avec 34,5%, la « messagerie instantanée » par le biais du téléphone portable, sans doute à cause de sa rapidité à atteindre la cible et à répondre efficacement aux besoins (par exemple lors d'un message d'annulation de cours adressé par l'administration à un professeur et vice versa), puis les « panneaux d'affichage » avec 20,7%, représentés entre autres par l'enseigne et le tableau d'affichage, à cause de sa capacité à être le garant de l'image externe du département et celui de donner des informations ponctuelles. Viens ensuite, l'« Internet » avec 17,2%, à cause de sa double fonction (interne et externe). Puis, les « autres » avec 13,8%, représentés entre autres par le téléphone fixe, le fax et le bouche à oreille ; à cause de leurs capacités à véhiculer l'information de manière classique. Après viennent les « notes d'information » avec 10,3%, pourcentage assez faible mais non négligeable à cause de l'importance de ces outils en

communication interne. Enfin les « notes de service » avec 3, 4%, pourcentage très faible et pouvant nous révéler une négligence dans l'utilisation de cet outil qui est très important pour véhiculer l'information en interne.

8°) Implication de l'administration et du corps professoral dans la communication de l'Executive Center

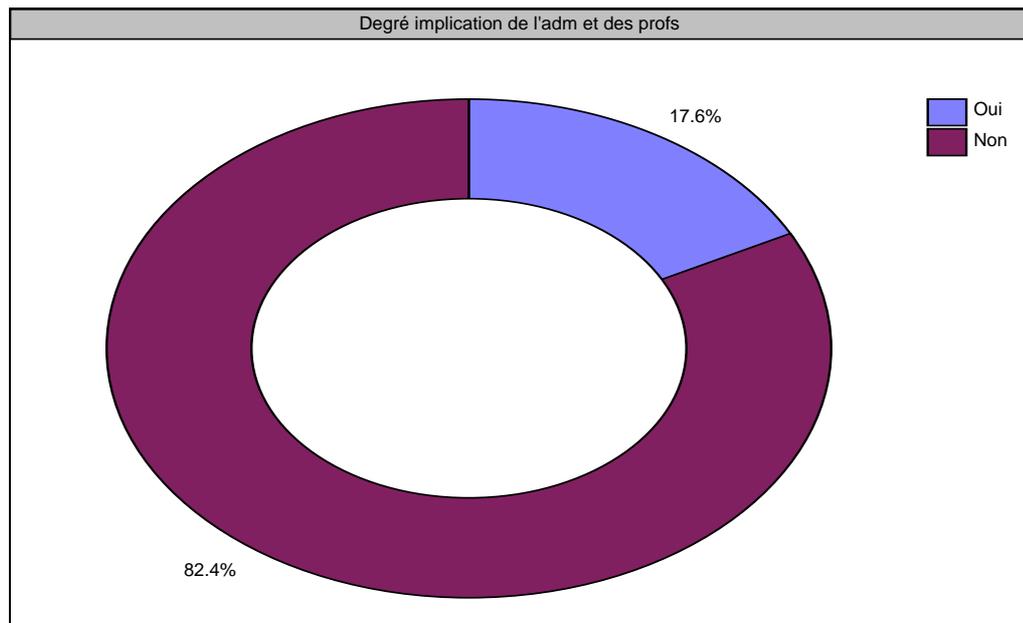


Figure 8 : Degré d'implication de l'administration et du corps professoral dans la communication.

La majorité des personnes ayant répondu à cette question, soit 82,4%, ont déclaré qu'elles ne se sentaient pas impliquées dans la communication de l'EC, contre 17,6% de personnes qui affirment le contraire. Soit une différence dépréciative de 64,8 points. Une différence très énorme qui dévoile le peu d'importance que l'on accorde au rôle de la communication dans une école de formation.

9°) Rôle à jouer par l'administration et le corps professoral dans la communication de l'Executive Center

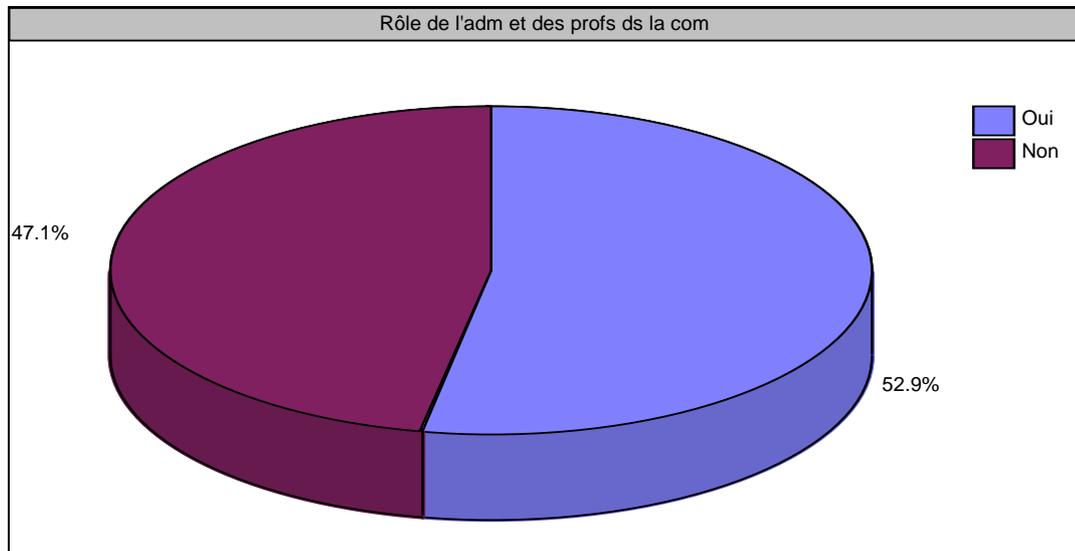


Figure 9 : Rôle de l'administration et le corps professoral dans la communication de l'Executive Center.

Le pourcentage de personnes ayant répondues « Oui », soit 52,9%, dépasse légèrement celui des personnes ayant répondues « non », soit 47,1%. Un dépassement de 5,8 points. Une différence assez significative, même si elle n'est pas si grande. Ainsi, un peu plus de la moitié des personnes pensent qu'elles ont un rôle à jouer dans la communication de l'EC, parce que la communication est l'affaire de tous. En effet, tous quel qu'ils soient, sont en contact d'une manière ou d'une autre avec les auditeurs et sont les vecteurs de transmission de l'information auprès du public externe.

10°) Recommandation pour une inscription à l'Executive Center à un de vos proches

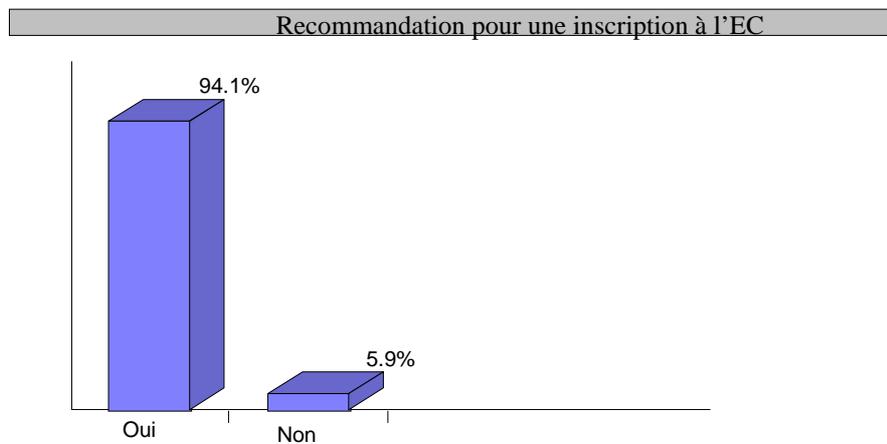


Figure 10 : Recommandation pour une inscription à l'Executive Center.

Sur ce graphique, 94,1% de personnes ont répondu « oui », contre 5,9% de personnes qui ont répondu « non ». Ainsi, la majorité de personnes ayant répondu à cette question, sont prêtes à recommander l'inscription à l'EC à un de leurs proches, en cas de besoin en formation. En effet, toutes ces personnes considèrent que l'enseignement dispensé à l'EC est excellente et de qualité. De plus, la formation dispensée en soirée, permet aux étudiants de chercher un emploi durant la journée. Mais encore, elles jugent le contenu de la formation comme étant pertinent et la classe parmi les meilleurs du Sénégal. Elles attestent aussi qu'il y a une bonne organisation matérielle et un suivi rigoureux des étudiants. Il y a enfin la crédibilité, la notoriété, l'image de l'école auprès des entreprises et la connaissance des diplômés sur le plan international qui sont des critères déterminant de choix.

Notre hypothèse numéro quatre (n°4) à savoir : la qualité de la relation client est fonction d'une part, du degré de motivation du personnel et d'autre part, de la qualité du service rendu à la clientèle ; a été vérifiée par l'affirmatif pour les données qui précèdent.

11°) Statut du répondant

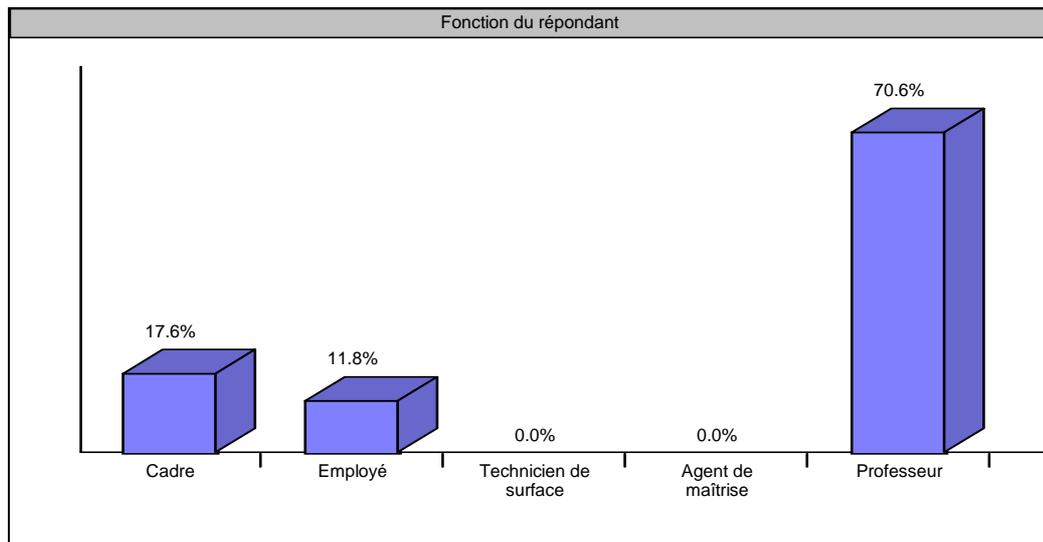


Figure 11 : Statut du répondant

Ce graphique représente la catégorie socio- professionnelle de personnes ayant répondu à ce questionnaire avec pour critère, la fonction. Ainsi, nous avons 17,6% de réponses qui ont été donné par des « cadre », 11,8% par des « employé » et 70,6% par des « professeurs ». Nous remarquons que les professeurs sont ceux là qui ont répondu massivement au questionnaire parce qu'ils sont sûrement les plus disponibles ou alors, les plus compréhensibles et plus concernés par l'importance du travail de recherche. Mais le faible taux des membres de l'administration (17,6% et 11,8%) peut se traduire par un manque de temps pour répondre ou alors par un refus de répondre.

SYNTHESE SUR L'ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES RECUEILLIES LORS DU DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX MEMBRES DE L'ADMINISTRATION ET AUX PROFESSEURS

Au vue de ce qui précède, nous pouvons déduire que le Groupe Sup De Co en général et, l'Executive Center en particulier, a encore beaucoup à faire en matière de communication. En effet, nous ne pouvons concevoir que sur des questions importantes où ils sont censés avoir connaissance absolue, qu'ils l'aient moyennement, faiblement ou carrément pas du tout. Pourtant, nous ne sommes pas sans ignorer que les premiers clients de l'entreprise sont ses employés. Dans le domaine de la formation, le corps professoral à un rôle très important à

jouer. Ils (employés et corps professoral) sont les vitrines de l'entreprise et les garants de la bonne image de celle-ci.

Nous pouvons affirmer que toutes les analyses et interprétations précédentes confirment par l'affirmative nos hypothèses n°1 et n°4. Hypothèses selon lesquelles, l'attractivité d'une enseigne tel que l'Executive Center, passe par la clarté des ses offres et la justesse de sa pratique communicationnelle et la qualité de la relation client est fonction d'une part, du degré de motivation du personnel et d'autre part, de la qualité du service rendu à la clientèle.

SECTION 2 : DONNEES RECUEILLIES LORS DU DEPOUILLEMENT DU QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX ETUDIANTS/AUDITEURS.

Le nombre d'auditeurs durant l'année scolaire 2009-2010, étant de 700, nous avons pris 10% de cet effectif pour constituer notre échantillonnage. Il s'agit donc d'un échantillon de 70 auditeurs. Nous avons donc élaboré un questionnaire (**voir annexe 02**) mais, nous en avons distribué 80 questionnaires au lieu de 70, à tous les niveaux, pour pallier le non-retour de questionnaires. A cet effet, nous avons eu 70 retours sur 80 questionnaires distribués, soit un pourcentage de retour de 87,5%, répondant exactement à notre besoin en échantillonnage.

I- IDENTIFICATION DES CLIENTS ET JUSTIFICATION DU CHOIX DES CLIENTS

1°) Identification des clients

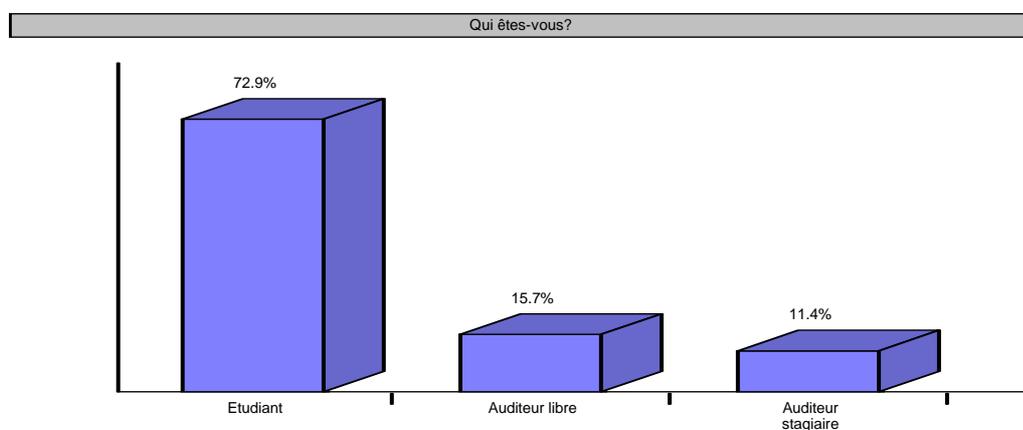


Figure 12: Identification des clients.

D'après ce graphique, 72,9% de personnes ayant répondu au questionnaire sont des étudiants, 15,7% sont des auditeurs libres et 11,4% sont des auditeurs stagiaires. L'interprétation de ces résultats nous informe sur le but de l'Executive Center qui est la valorisation des acquis professionnels afin d'être promu en entreprise, n'est pas atteint car il y a plus d'étudiants que d'auditeurs libres et de stagiaires.

2°) Connaissance du département et de ses services

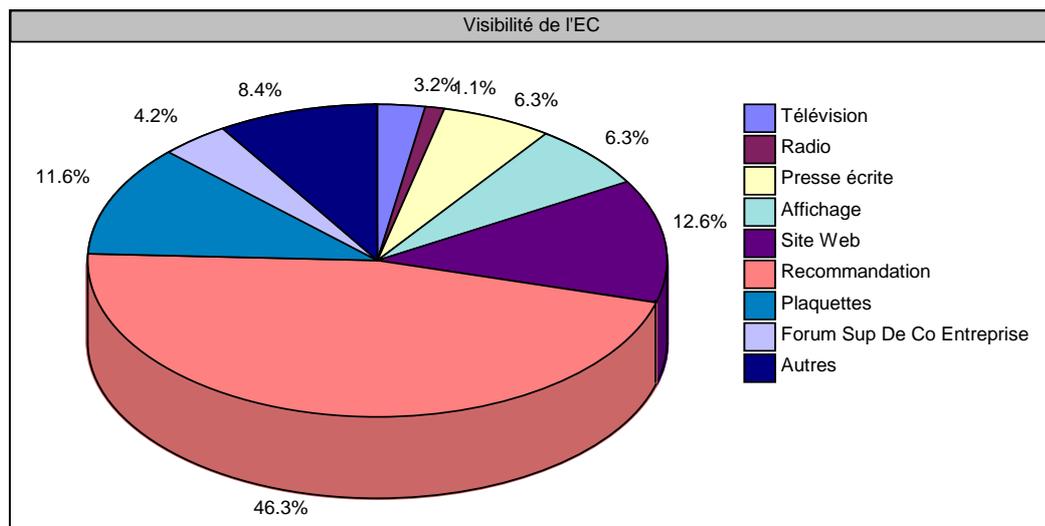


Figure 13 : Visibilité de l'Executive Center et de ses offres de formation.

D'après ce diagramme, 46,3% de personnes ayant répondu à cette question ont eu connaissance de l'Executive Center par « recommandation », relayé successivement par le « Site Web » avec 12,6% ; les « plaquettes » avec 11,6% ; les « autres » avec 8,4% ; la « presse écrite », l'« Affichage » avec 6,3% ; le « Forum Sup De Co Entreprise » avec 4,2% ; la « radio » avec 3,2% et enfin la « télévision » avec 1,1%.

L'information par « recommandation », qui n'est pas une stratégie utilisée par le département d'Executive Center, a plus d'impact sur les clients par rapport à ceux qui restent par excellence le moyen d'informations et de communication, c'est à dire « les média classiques » (radio, télévision, presse écrite, affichage) et l'internet.

3°) Critères de choix du client

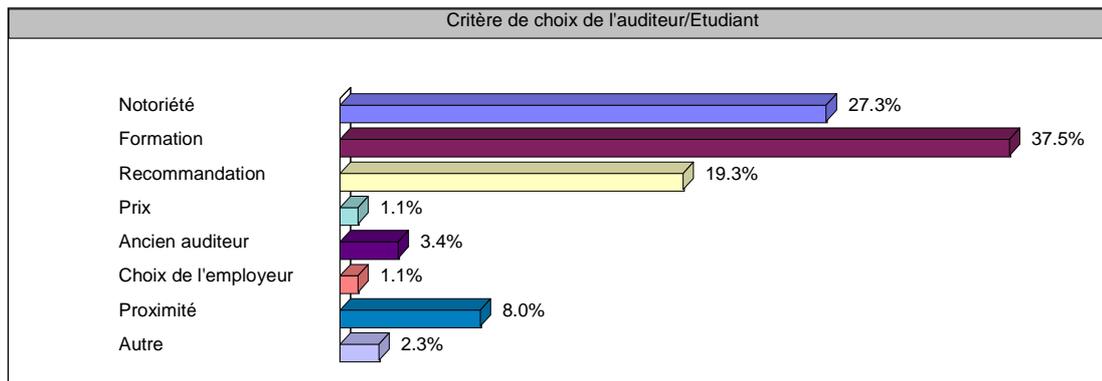


Figure 14 : Critères de choix de l'auditeur

D'après le graphique, le choix du département de l'Exécutive Center a été influencé à :

- 37,5% par la qualité de la formation dispensé.
- 27,3% par la notoriété
- 19,5% par les recommandations
- 8% pour la proximité

Puis, 3,4% par d'anciens auditeurs, 2,3% par d'autres, 1,1% par rapport au coût de la scolarité, et 1,1% par le choix de l'employeur.

Il découle de cette analyse que le critère le plus influent sur le choix des clients est la qualité de sa formation et de sa notoriété.

4°) Niveau d'études du répondant

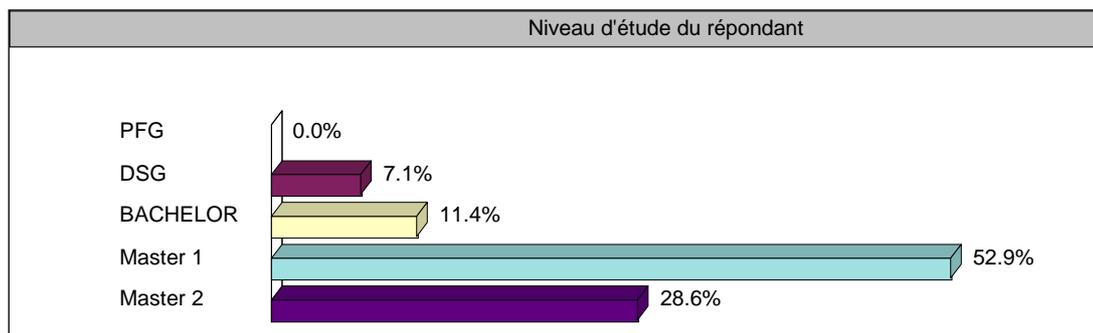


Figure 15 : Niveau d'étude du répondant.

En ce qui concerne le niveau d'étude des personnes ayant répondu à ce questionnaire, la majorité a le niveau de MASTER 1 soit 52,9%, suivi de ceux ayant le niveau de MASTER 2

avec 28,6%, puis ceux du niveau Bachelor avec 11,4%, et enfin ceux du niveau DSG avec 7,1%.

Il découle de cette analyse que la majorité des personnes ayant répondu aux questions sont de niveau MASTER 1.

5°) Inscription à l'Exécutive Center

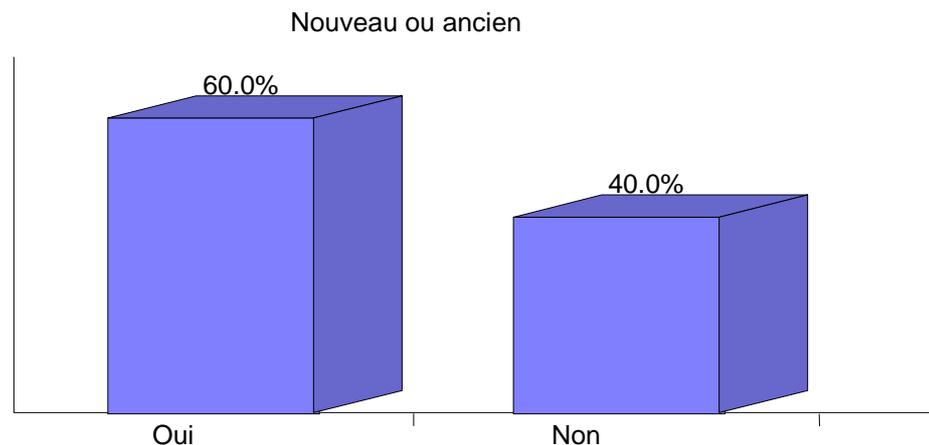


Figure 16 : Inscription à l'Executive Center (Nouveau ou ancien).

D'après ce graphique, le nombre de personnes ayant répondu positivement à cette question, soit 60%, sont de nouveaux inscrits, contre 40% d'anciens auditeurs qui ont répondu « non ».

Cette étude nous révèle qu'il y a plus de nouveaux inscrits qu'il n'y a d'anciens auditeurs.

SYNTHESE PAR RAPPORT A L'IDENTIFICATION DES CLIENTS ET JUSTIFICATION DU CHOIX DES CLIENTS

Le nombre important d'étudiants par rapport à celui des auditeurs libres et stagiaires au sein de l'Executive Center, nous révèle que ce département s'écarte peu à peu de son objectif primaire qui est la valorisation des atouts professionnels pour une meilleure reconnaissance en entreprise.

Par ailleurs, la propagande de ce département auprès des clients s'effectue en grande partie par « recommandation », au détriment des moyens d'informations et de communication à savoir : les médias classiques (radio, télévision, presse-écrite, affichage) et internet. D'où le besoin de bien former le personnel, de bien informer et de renseigner toutes les personnes ou visiteurs présents dans les locaux de l'Executive Center.

Toutefois, ce sont la qualité de son enseignement, ses formations et sa notoriété qui font qu'un grand nombre d'auditeurs ont choisi le département de l'Executive Center. De plus, la majorité des personnes ayant répondu aux questionnaires sont de niveau de Master 1.

Enfin, le département compte plus de personnes nouvellement inscrites que de personnes effectuant leurs réinscriptions.

Nous avons ici, par cette synthèse, la confirmation de nos **hypothèses numéro un, deux et trois**, à savoir, l'attractivité d'une enseigne tel que l'Executive Center passe par la clarté des ses offres et la justesse de sa pratique communicationnelle. Ensuite, en matière de formation, le volet organisationnel et le volet communicationnel sont des facteurs clés de succès. Enfin, aucune relation client ne peut être durable sans une politique de communication appropriée.

II-PERCEPTION DE L'ACCUEIL TELEPHONIQUE

1°) Accessibilité téléphonique

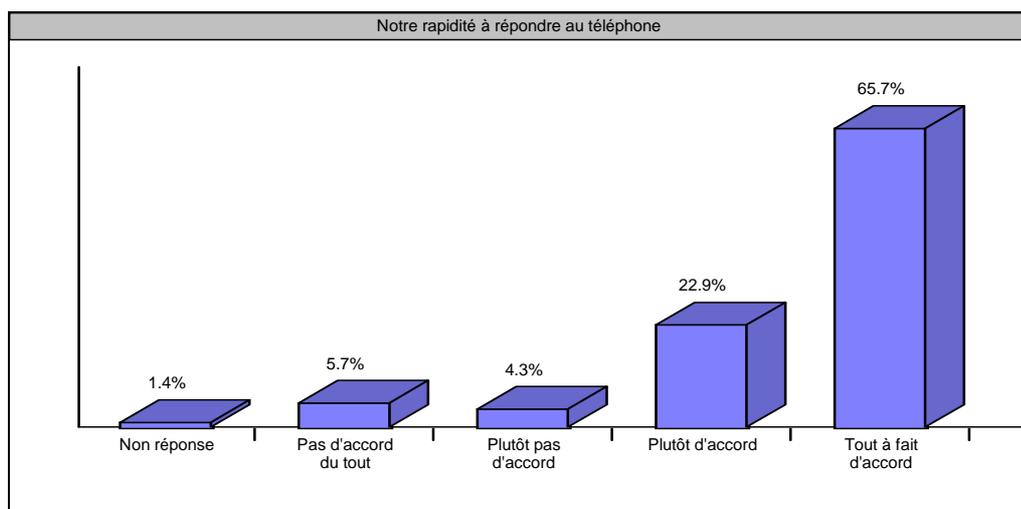


Figure 17 : Accessibilité téléphonique.

En ce qui concerne l'accessibilité téléphonique :

- 65,7% des personnes sont « tout à fait d'accord ».
- 22,9% des personnes sont « plutôt d'accord »
- 5,7% des personnes sont « pas d'accord du tout ».
- 4,3% des personnes ne sont « plutôt pas d'accord ».
- Et enfin 1,4% de personnes n'ont pas d'avis sur la question.

Compte-tenu du pourcentage élevé de personnes qui sont « tout à fait d'accord », nous déduisons que le département a une bonne accessibilité téléphonique.

2°) Présentation de l'école au téléphone

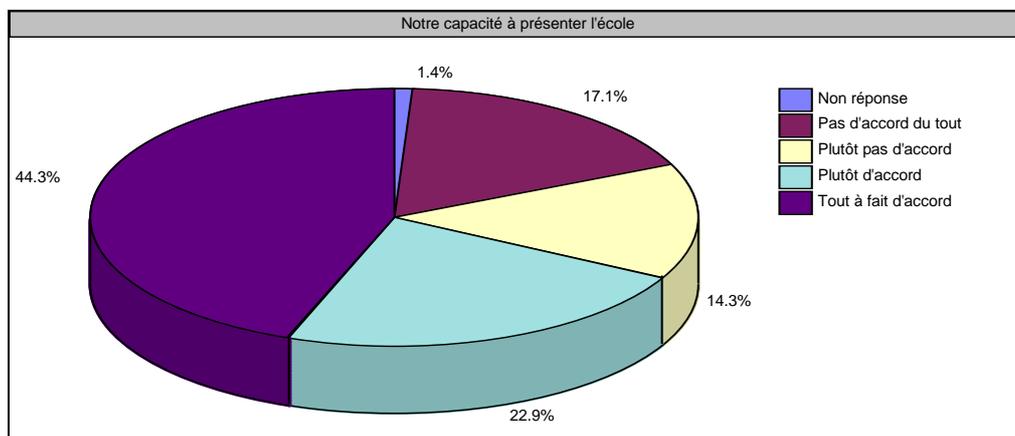


Figure 18 : Notre capacité à présenter l'école au téléphone.

Le sondage recueilli pour la présentation de l'école au téléphone donne :

- 44,3% de personnes sont « tout à fait d'accord »
- 22,9% des personnes sont « plutôt d'accord »
- 17,1% des personnes sont « pas d'accord du tout »
- 14,3% des personnes ne sont « plutôt pas d'accord »
- Et enfin 1,4% des personnes sont « n'ont pas d'avis sur la question ».

Suite à cette analyse, en faisant la somme des pourcentages de personnes « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord », soit 67,2%, nous en déduisons qu'une présentation assez moyenne de l'école est faite au téléphone.

3°) Compréhension du besoin de formation du client

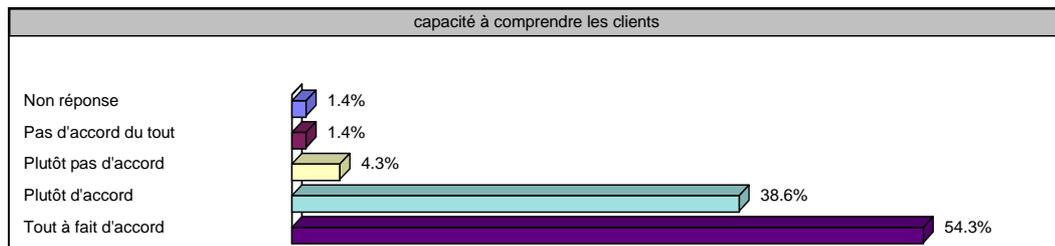


Figure 19 : Capacité à comprendre le besoin du client.

Au niveau de l'analyse de la compréhension des besoins des clients au téléphone nous avons :

- 54,9% des personnes sont « tout à fait d'accord »
- 38,6% des personnes sont «plutôt d'accord »
- 4,3% des personnes ne sont « plutôt pas d'accord »
- 1,4% des personnes sont « pas d'accord du tout »
- Et enfin 1,4% des personnes n'ont pas répondu.

En faisant la somme des pourcentages des personnes « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord », nous obtenons 92,9%. Ce résultat nous permet d'affirmer que la compréhension des besoins des clients au téléphone est excellente.

4°) Capacité à renseigner le client

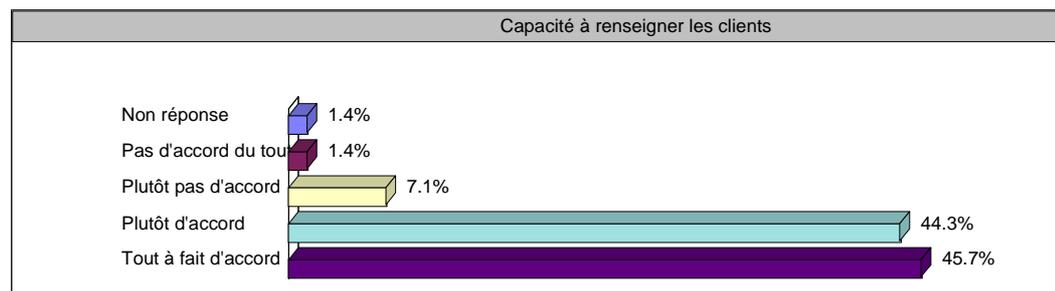


Figure 20 : Capacité à renseigner le client.

Concernant la capacité de renseignement des clients :

- 45,7% des personnes sont « tout à fait d'accord »
- 44,3% des personnes sont « plutôt d'accord »

- 7,1% des personnes ne sont « plutôt pas d'accord »
- 1,4% des personnes ne sont « pas du tout d'accord »
- 1,4% de personnes n'ont pas d'avis sur la question.

Ces résultats nous amène à déduire que la capacité du département à bien renseigner un client est très satisfaisante.

5°) Offre d'un service adapté au besoin du client

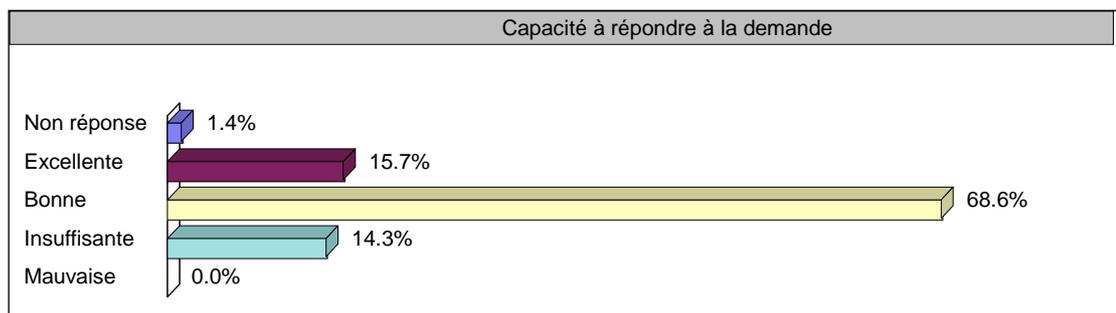


Figure 21 : Capacité à répondre à la demande.

La capacité à offrir un service adapté au besoin du client se traduit comme suit :

- 68,6% des personnes la juge « bonne »
- 15,7% des personnes la juge «excellente »
- 14,3% des personnes la juge « insuffisante »
- 1,4% des personnes n'ont pas d'avis sur la question.

Ainsi, en faisant la somme des pourcentages des réponses positives « bonnes » et « excellente », soit 84,3%, nous pouvons affirmer que la capacité à répondre efficacement aux besoins du client est acquise.

6°) Courtoisie de votre interlocuteur/interlocutrice

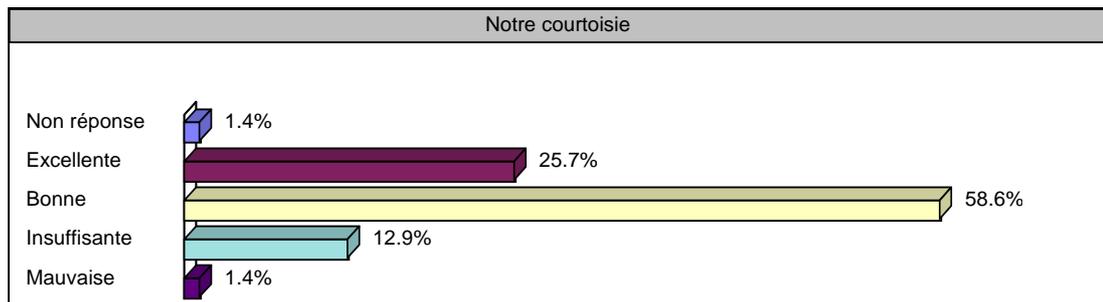


Figure 22 : La courtoisie de votre interlocuteur / interlocutrice.

Le sondage au sujet de la courtoisie de leur interlocuteur ou interlocutrice donne :

- 58,6% des personnes l'ont trouve estimé « bonne »
- 25,7% des personnes l'ont trouve estimé « excellente »
- 12,9% des personnes l'ont trouve estimé « insuffisante »
- 1,4% des personnes l'ont trouve estimé « mauvaise »
- Et enfin 1,4% des personnes n'ont pas d'avis sur cette question.

D'après cette analyse, nous constatons que la somme des réponses négatives, soit 14,3%, est négligeable, mais pas insignifiante ; ce qui nous amène à dire que l'interlocuteur est très aimable au téléphone avec la majorité des clients, or on devrait l'être avec la totalité.

7°) Qualité d'écoute de votre interlocuteur/interlocutrice

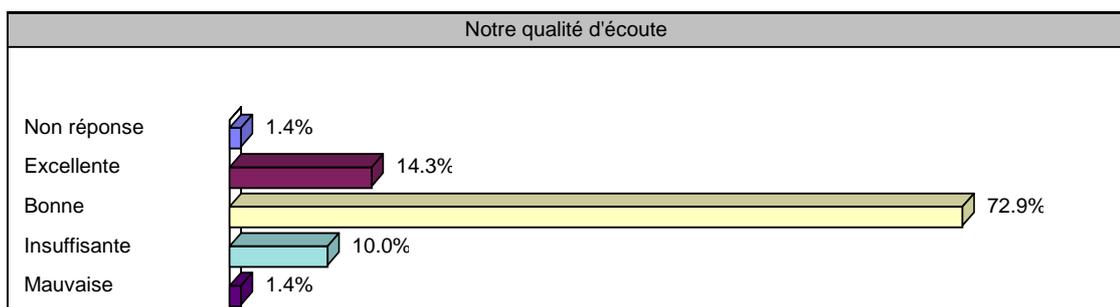


Figure 23 : Notre qualité d'écoute.

Qualité d'écoute de votre interlocuteur :

- 72,3% des personnes la qualifient de «bonne »
- 14,3% des personnes la qualifient de « excellente »

- 10,0% des personnes la qualifient de « insuffisante »
- 1,4% des personnes la qualifient de « mauvaise »
- Et enfin 1,4% des personnes n'ont pas d'avis sur cette question.

Au vu du pourcentage important des personnes attestant de la bonne qualité d'écoute de leur interlocuteur, nous déduisons que le personnel de l'Executive Center est très attentif aux propos et aux préoccupations des clients.

8°) **Appréciation par rapport au temps mis pour répondre à votre demande**

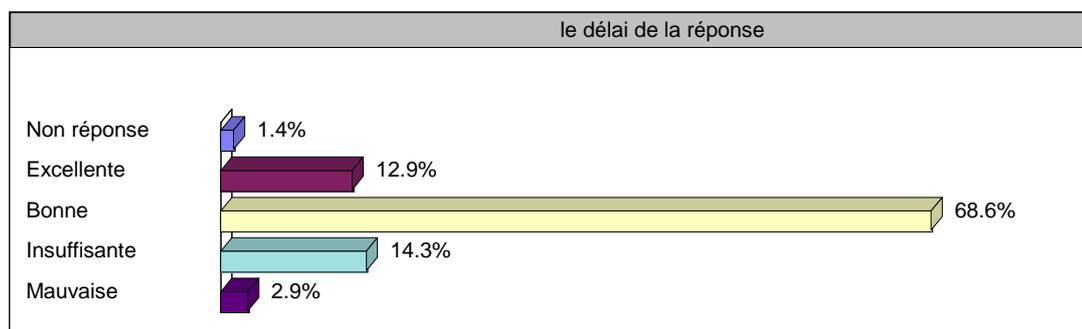


Figure 24: Appréciation du délai de la réponse.

Concernant l'appréciation du temps mis pour répondre aux attentes des clients :

- 68,6% des personnes l'attestent «bonne »
- 14,3% des personnes l'attestent «insuffisante »
- 12,9% des personnes l'attestent «excellente »
- 2,9% des personnes l'atteste «mauvaise »
- 1,4% des personnes n'ont pas d'avis sur cette question.

Après analyse, il en découle une appréciation assez moyenne au sujet du délai de réponse accordé aux clients.

SYNTHESE PAR RAPPORT A LA PERCEPTION DE L'ACCUEIL TELEPHONIQUE

Au vu de ce qui précède, nous résumons la perception des auditeurs concernant l'accueil téléphonique comme suit :

- Accessibilité téléphonique, bonne ;

- Présentation de l'école au téléphone, moyenne ;
- Compréhension des besoins des clients, excellente ;
- Capacité à bien renseigner, très satisfaisante ;
- Capacité à répondre efficacement aux besoins du client, acquise ;
- Amabilité téléphonique, bonne mais pouvant être meilleure ;
- Qualité d'écoute, très bonne ;
- Délai de réponse, assez moyen.

Toutes les données ci-dessus, vérifient par l'affirmatif notre **hypothèse numéro quatre à savoir**, la qualité de la relation client est fonction d'une part, du degré de motivation du personnel et d'autre part, de la qualité du service rendu à la clientèle.

III- PERCEPTION DU SITE INTERNET

1°) Visibilité du site Internet

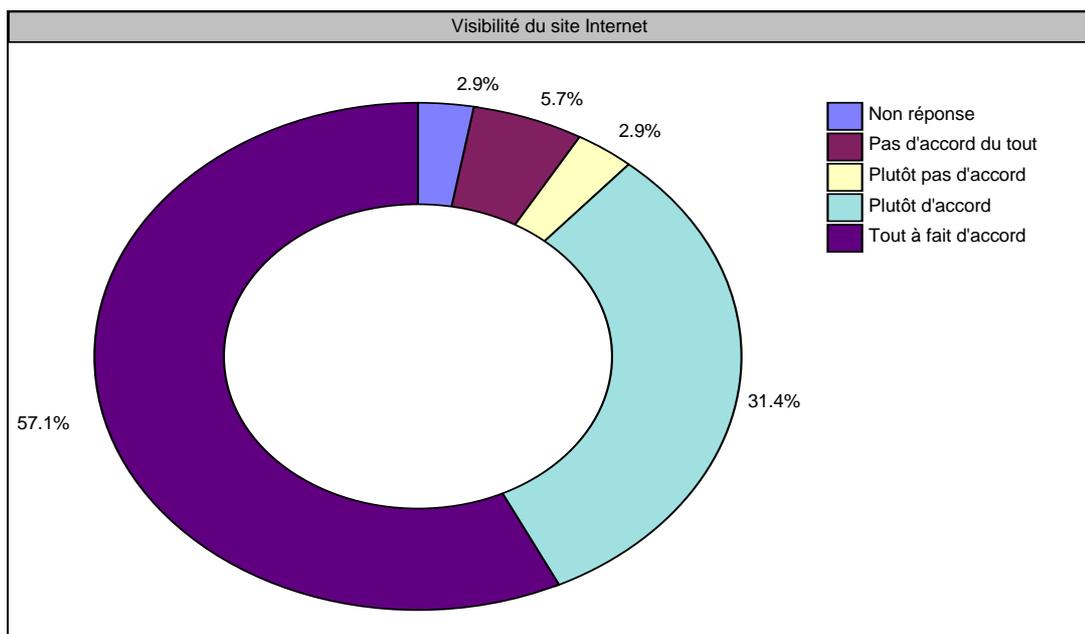


Figure 25: Visibilité du site Internet.

La perception, la visibilité du site de l'Executive center présente :

- 57,1% des personnes ont répondu « tout à fait d'accord »
- 31,4% des personnes ont répondu «plutôt d'accord »
- 5,7% des personnes ont répondu « pas du tout d'accord »

- 2,9% des personnes ont répondu «plutôt pas d'accord »
- Et enfin, 2,9% des personnes n'ont pas d'avis sur la question.

De cette analyse, il en découle qu'en faisant une comparaison entre la sommes des réponses positives, soit 88,5%, contre 8,6% des réponses négatives, nous déduisons que le site de l'Executive Center est très visible et facilement accessible.

2°) Accessibilité de l'information contenue dans sur le site Internet

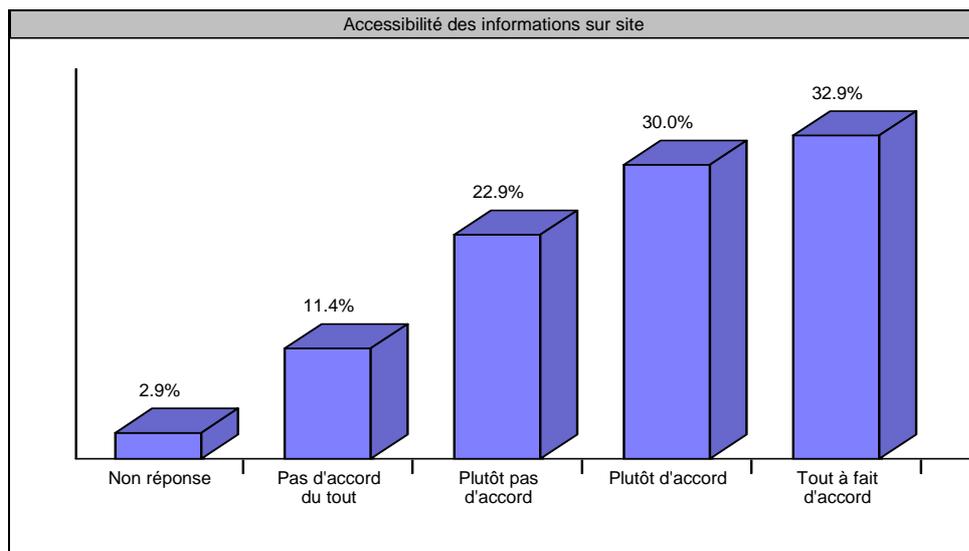


Figure 26 : Accessibilité des informations contenues dans le site

Au sujet de l'accessibilité de l'information contenue dans le site :

- 32,9% des personnes déclarent être «tout à fait d'accord »
- 30,0% des personnes déclarent être « plutôt d'accord »
- 22,9% des personnes déclarent être « plutôt pas d'accord »
- 11,4% des personnes déclarent être « pas d'accord du tout »
- 2,9% des personnes n'ont pas d'avis sur cette question

Ce qui nous amène à déduire après analyse, que l'information contenu dans le site est moyennement accessible, ce qui est insuffisant pour un département comme celui-ci.

3°) Satisfaction par rapport aux informations contenues dans le site Internet de l'EC

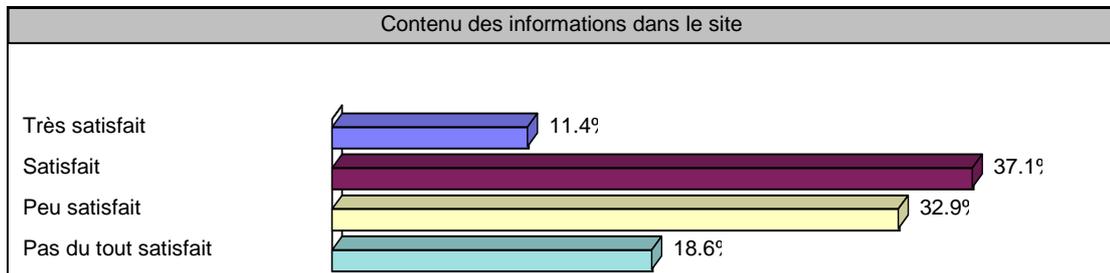


Figure 27 : Satisfaction de l'information présente dans le site.

Concernant la satisfaction du besoin en information du client par ce site internet :

- 37,1% des personnes sont « satisfaits »
- 32,9% des personnes sont « peu satisfaits »
- 18,6% des personnes sont « pas du tout satisfaits »
- 11,4% des personnes sont « très satisfaits »

Au vue de cette analyse, la comparaison entre la somme des pourcentages des réponses négatives (soit 51,5%) et celle des réponses positives (48,5%), montre qu'elles sont légèrement différentes. Ce qui nous permet de reconnaître que l'information contenu dans le site internet ne satisfait pas totalement les besoins du client.

SYNTHESE SUR LA PERCEPTION DU SITE INTERNET

A la suite des analyses et interprétations qui précèdent, nous retiendrons que le site de l'Exécutif Center est perçu comme un site visible et facilement accessible. Cependant, les clients éprouvent des difficultés à accéder aux informations s'y trouvant ; et quand bien même ils aient accès, ces informations demeurent insuffisantes et ne répondent pas souvent à leurs attentes. Ce qui vérifie et confirme nos **hypothèses numéro un (01) et quatre (04), à savoir** l'attractivité d'une enseigne tel que l'Executive Center passe par la clarté des ses offres et la justesse de sa pratique communicationnelle et, la qualité de la relation client est fonction d'une part, du degré de motivation du personnel et d'autre part, de la qualité du service rendu à la clientèle.

IV- PERCEPTION DE L'ACCUEIL PHYSIQUE

1°) Accessibilité aux locaux de l'exécutive center.

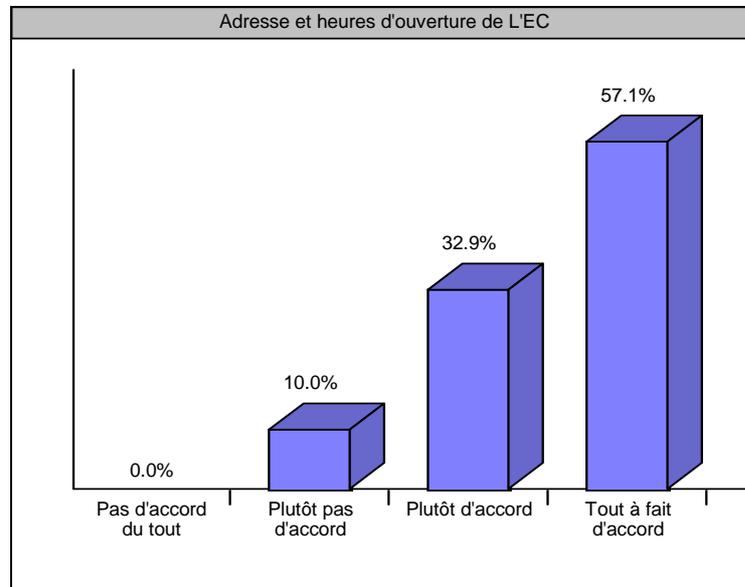


Figure 28 : Accessibilité aux locaux de l'Executive Center.

Les avis recueillis sur l'accessibilité aux locaux de l'Executive Center donnent :

- 57,1% des personnes déclarent être « tout à fait d'accord ».
- 32,9% des personnes déclarent être « plutôt d'accord ».
- 10,0% des personnes déclarent être « plutôt pas d'accord ».

La somme des réponses positives donne 90%, contre 10% de réponses négatives, ce qui permet d'affirmer que l'accès aux locaux de l'Executive Center est très facile.

2°) Capacité d'orientation vers le bureau correspondant à votre demande

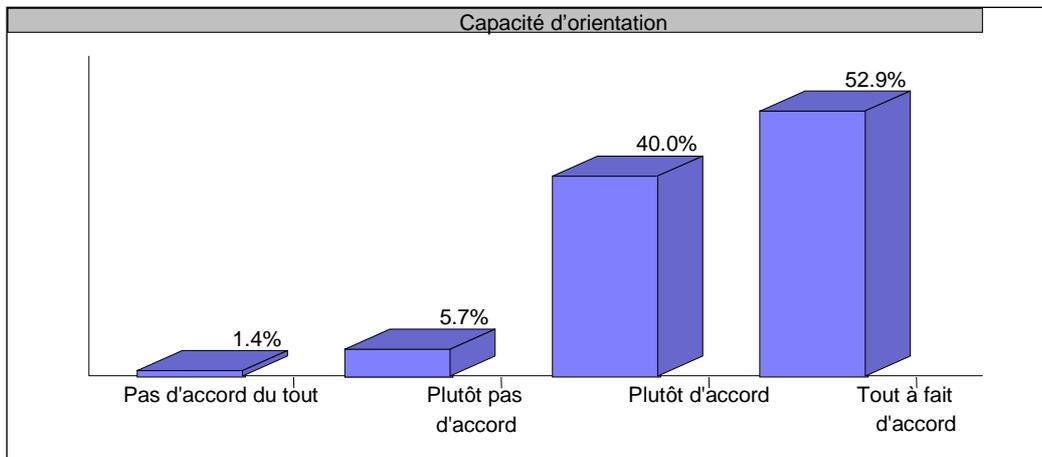


Figure 29: Capacité d'orientation vers le bureau

Au sujet de l'orientation vers les bureaux correspondant aux besoins des clients :

- 52,9% des personnes sont « tout à fait d'accord »
- 40,0% des personnes sont « plutôt d'accord »
- 5,7% des personnes ne sont « plutôt pas d'accord »
- 1,4% des personnes sont « pas d'accord du tout »

Au vue de la somme des pourcentages de réponses positives, soit 92,9%, nous affirmons que les clients sont bien orientés dès leurs arrivées vers les bureaux correspondants à leurs besoins.

3°) Durée de la file d'attente

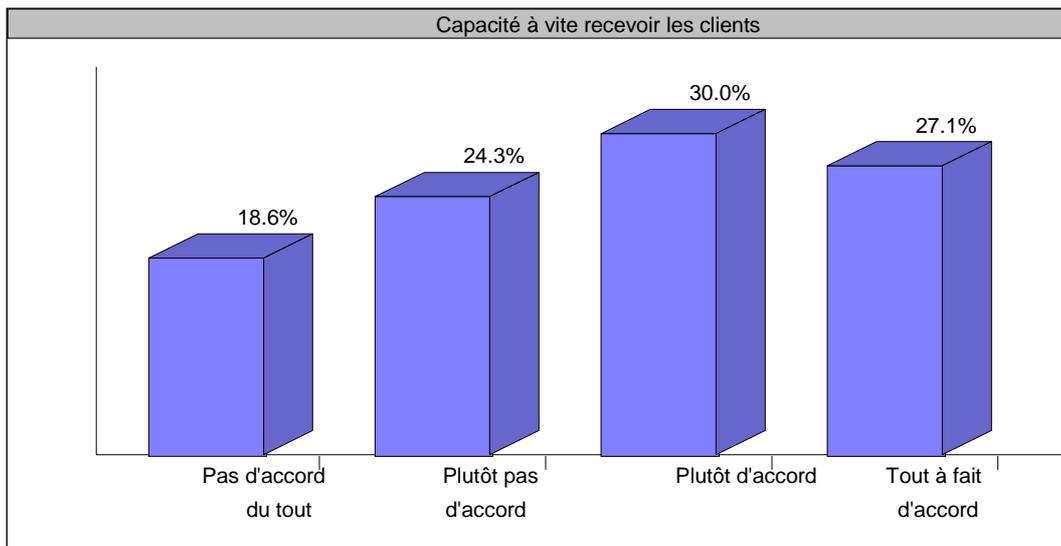


Figure 30: Notre capacité à vite recevoir les clients.

Concernant la durée de l'attente des clients, les résultats se traduisent comme suit :

- 30,0% de répondants sont «plutôt d'accord »
- 27,1% de répondants sont « tout à fait d'accord »
- 24,3% de répondants ne sont « plutôt pas d'accord »
- Enfin 18,6% de répondants sont « pas d'accord du tout »

Après analyse, nous constatons que les écarts entre les réponses ne sont pas très grands, cela signifie qu'il y a un réel problème dans la gestion du temps accordée à chaque client.

4°) Identification de la personne qui vous a reçu

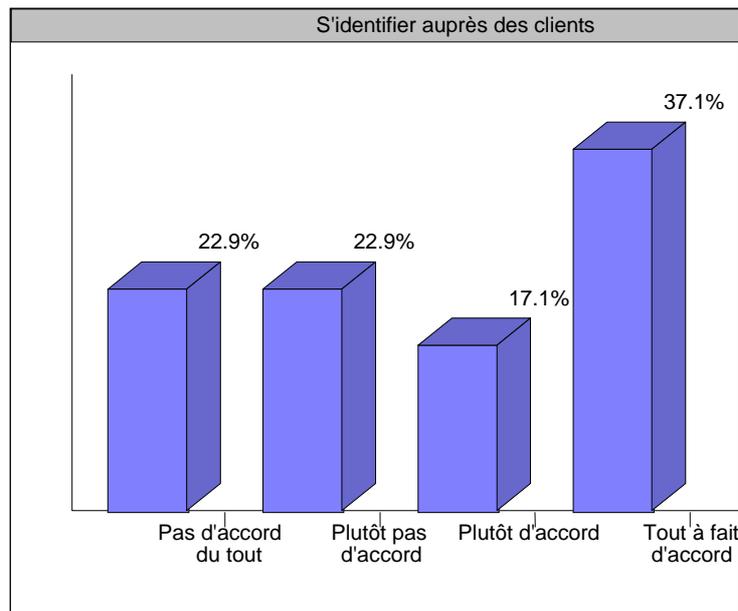


Figure 31 : Capacité de s'identifier auprès des clients.

La question sur l'identification de la personne qui vous a reçu :

37,1% de personnes ont répondu « tout à fait d'accord », contre 22,9% des personnes qui ont répondu « pas d'accord du tout » et « plutôt pas d'accord », enfin 17,1% des personnes ont répondu « plutôt d'accord ».

Ce qui nous amène à dire que les agents de l'Executive Center s'identifient auprès des clients, mais pas régulièrement, juste de temps à autres. Cela peut s'expliquer par un problème de formation en interne des agents sur la question.

5°) Attention accordée à votre demande

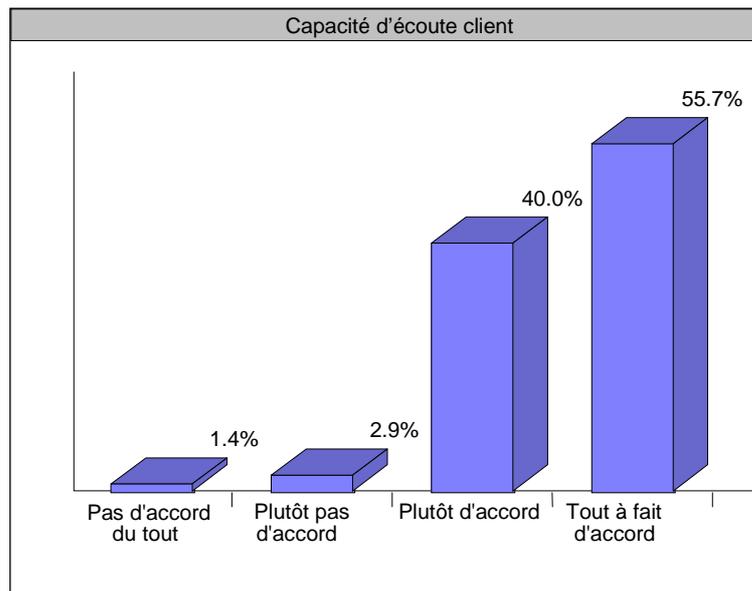


Figure 32 : Capacité d'écouter le client.

Au sujet de l'attention accordée aux besoins des clients, les résultats sont les suivants :

- 55,7% des personnes ont répondu « tout à fait d'accord »
- 40,0% des personnes ont répondu « plutôt d'accord »
- 2,9% des personnes ont répondu « plutôt pas d'accord »
- 1,4% des personnes ont répondu « pas d'accord du tout »

Puisque la somme des pourcentages des réponses positives (soit 95,7%) est largement supérieure à celles des réponses négatives (soit 4,3%), nous pouvons affirmer que les agents de l'Executive Center accordent une attention particulière et une oreille attentive aux besoins des clients.

6°) Capacité à bien renseigner le client

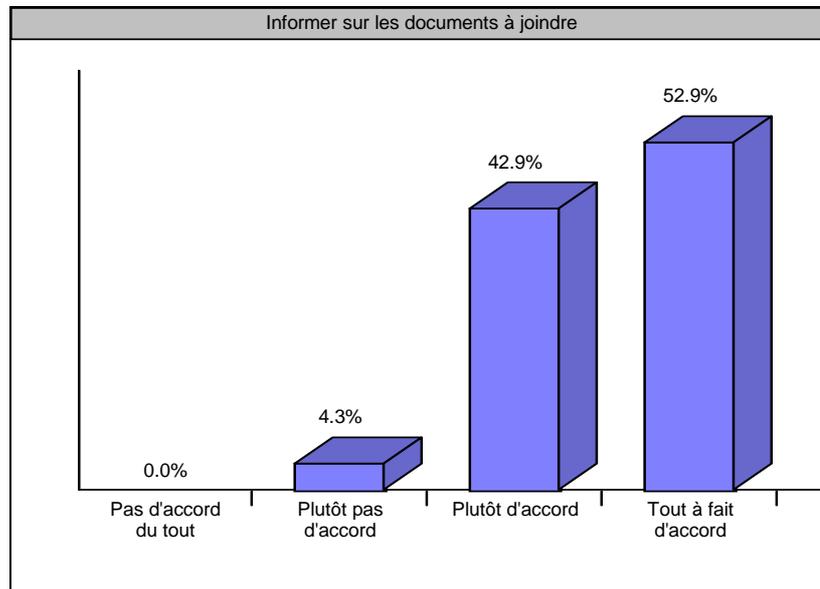


Figure 33 : Capacité à bien renseigner le client.

Concernant la capacité de bien renseigner les clients, les résultats sont les suivants :

- 52,9% de répondants sont « tout à fait d'accord »
- 42,9% de répondants sont « plutôt d'accord »
- Enfin 4,3% de répondants ne sont « plutôt pas d'accord »

Les résultats attestent de la bonne capacité des agents du département de l'Exécutive Center à bien renseigner les clients.

SYNTHESE SUR LA PERCEPTION DE L'ACCUEIL PHYSIQUE

Dans l'ensemble, nous retiendrons que les locaux de l'Exécutive Center situés en ville sont très accessibles à tous. Les clients sont bien accueillis dès leur arrivée et sont orientés par la réception vers les bureaux correspondant à leurs demandes.

Cependant, la file d'attente trop longue, présente un handicap majeur, qui ma foi, peut entrainer le client à s'orienter vers un concurrent.

Nous dirons que les agents se présentent aux clients en déclinant leurs identités et qu'ils leur accordent une attention particulière, permettant ainsi de bien cerner leurs besoins afin de mieux les satisfaire. Tous ces éléments viennent vérifier et confirmer nos **hypothèses numéro un et quatre**, à savoir l'attractivité d'une enseigne tel que l'Executive Center passe par la clarté de ses offres et la justesse de sa pratique communicationnelle et, la qualité de la relation client est fonction d'une part, du degré de motivation du personnel et d'autre part, de la qualité du service rendu à la clientèle.

V-PERCEPTION DE LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET DE LA SATISFACTION CLIENT.

1°) Satisfaction par rapport aux informations contenues dans les plaquettes d'informations

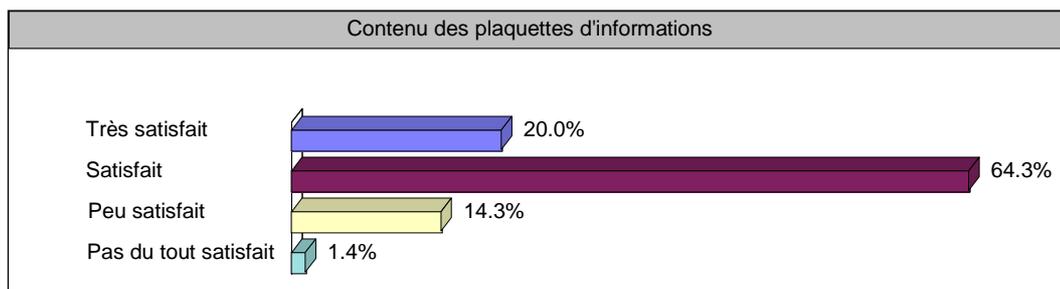


Figure 34: Satisfaction par rapport au contenu des plaquettes d'informations.

Concernant la satisfaction des informations contenues dans les plaquettes d'information, 64,3% de répondant sont « satisfaits », 20,0% de répondant sont « très satisfaits », 14,3% de répondant sont « peu satisfaits » et enfin 1,4% de répondant ne sont « pas du tout satisfaits ».

Vu le pourcentage très faible de « pas du tout satisfaits » et celui de « peu satisfaits », nous pouvons affirmer que les clients sont satisfaits par les informations contenues sur les plaquettes. Aussi, la manière dont elles sont libellées, répondent bien aux attentes du client en matière d'information.

2°) Circulation de l'information au sein du groupe SUP DE CO

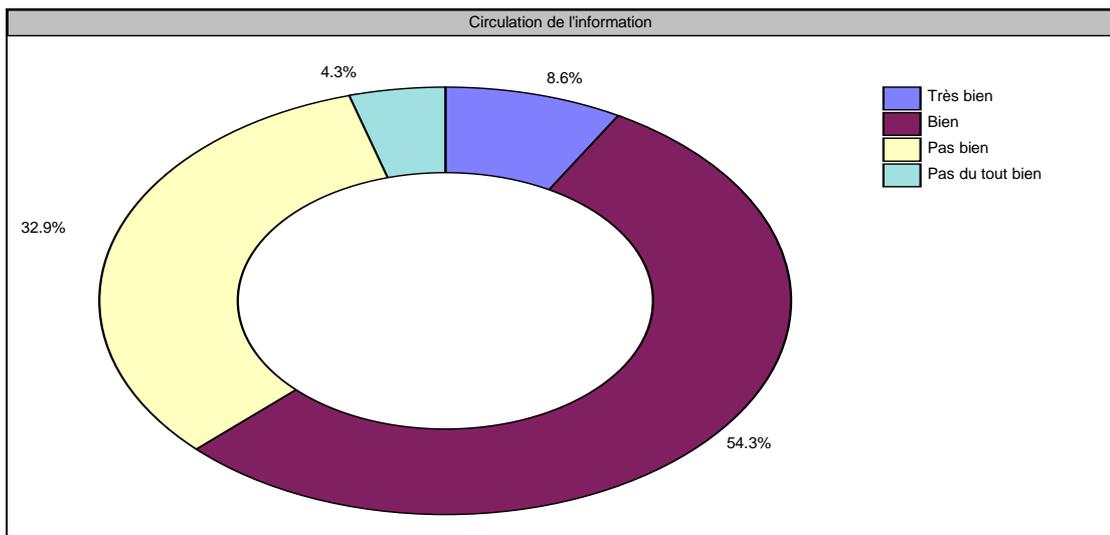


Figure 35 : Circulation de l'information au sein du Groupe Sup de Co Dakar.

Au sujet de la circulation de l'information au sein du Groupe SUP DE CO, les résultats révèlent que 54,3% des personnes ont répondu « bien », suivi de 32,9% des personnes qui ont répondu « pas bien », puis 8,6% des personnes qui ont répondu « très bien », et enfin nous avons 4,3% des personnes qui ont répondu « pas du tout bien ».

Après cette analyse, nous pensons que le pourcentage des personnes qui disent « bien », soit 54,3%, est moyen et donc l'information circule mais pas comme il se doit.

3°) Information sur les évènements majeurs du Groupe SUP DE CO

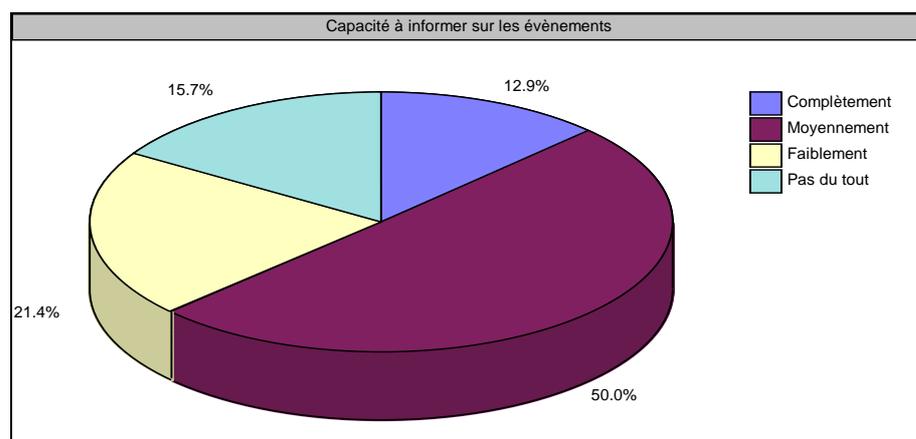


Figure 36 : Capacité à informer sur les évènements majeurs du Groupe Sup De Co Dakar.

L'analyse de ce graphique nous montre que le nombre de personnes ayant répondu être « moyennement » informé est de 50,0%,(juste la moyenne), contre 21,4% des personnes ayant répondu « faiblement », suivi de 15,7% de personnes qui ont répondu « pas du tout » et enfin 12,9% des personnes qui ont répondu « complètement ».

L'idéal serait d'avoir un pourcentage bien au delà de la moyenne en ce qui concerne la connaissance sur les évènements majeur du groupe, mais force est de constater que cet idéal n'est pas atteint. En effet, 50,0% pour « moyennement » signifie qu'ils sont informés mais pas totalement ou clairement. Il y a un défaut dans la transmission de l'information.

4°) Information sur le projet de certification ISO 9001 version 2008 du Groupe Sup De Co Dakar.

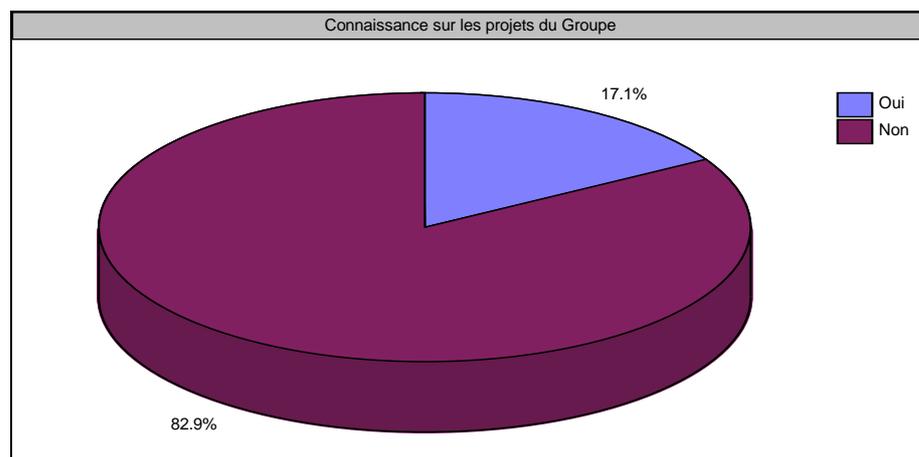


Figure 37 : Information sur le projet de certification ISO 9001 version 2008 du Groupe Sup De Co Dakar.

Concernant la connaissance du projet de certification ISO 9001 version 2008 du Groupe Sup De Co Dakar, 82,9% ont répondu qu'ils n'étaient pas informé sur ce projet contre seulement 17, 1% qui le sont. Soit une différence dépréciative de 65,8 points.

En effet, cette différence est très énorme, pour un projet aussi important, il n'est pas normal que la majorité des personnes interrogées ne soient pas informée. Cela peut être dû au fait que le Top Management qui a assuré la formation des Directeurs de département, n'a pas

jugé nécessaire de former les autres employés et de faire une campagne de communication pour informer le corps professoral.

5°) Information sur l'accréditation de certains diplômes du Groupe Sup De Co au CAMES

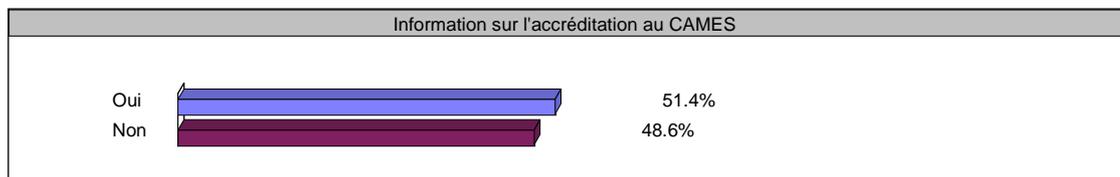


Figure 38 : Information sur l'accréditation de certains de nos diplômes au CAMES.

En ce qui concerne la connaissance sur l'accréditation de certains diplômes du Groupe au CAMES, comme nous le voyons sur ce graphique, 51,4% sont informés contre 48,6 % qui ne le sont pas. Sur cette question, l'écart entre ceux qui sont informés et ceux qui ne le sont pas est trop minime. En effet, il est de 2,8 points, cela peut traduire un défaut de communication sur le sujet.

6°) Circulation de l'information au sein de l'exécutif center

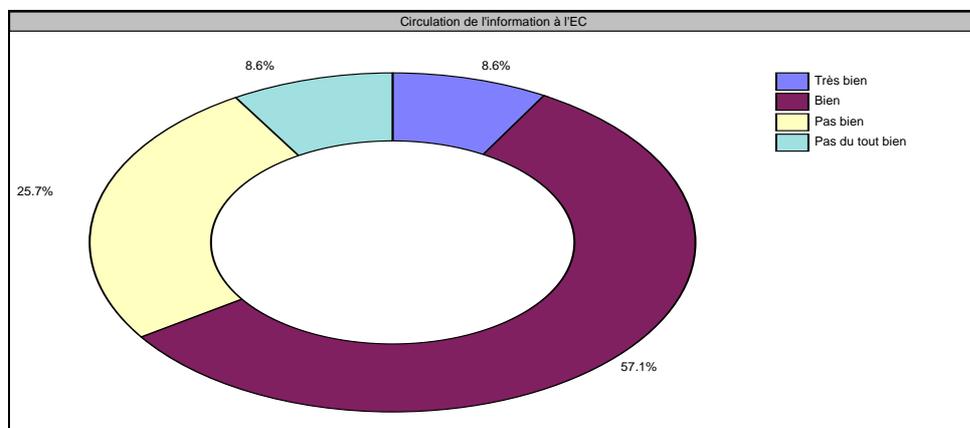


Figure 39 : Circulation de l'information au sein de l'Executive Center.

Par rapport à la circulation de l'information au sein de l'Executive Center, 57,1% des personnes ont répondu « pas bien », et 8,6% que se partage le nombre de personnes ayant répondu « très bien » et « pas du tout bien ».

Après analyse, nous constatons que la somme des pourcentages de réponses positives « bien » et « très bien » n'est pas très élevé, elle est juste au-dessus de la moyenne (soit 65,7%) cela peut signifier que l'information circule, mais pas correctement.

7°) Satisfaction par rapport à la manière dont le département communique avec les clients

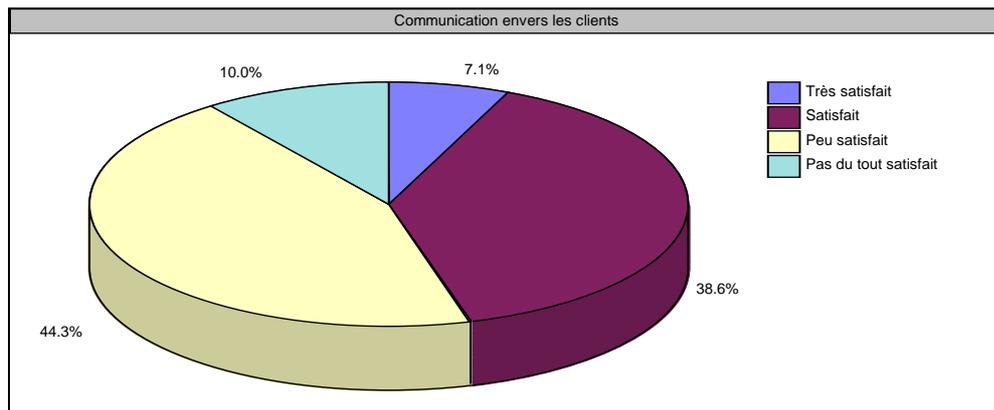


Figure 40 : Satisfaction sur notre manière de communiquer avec les clients.

Concernant la satisfaction des clients par rapport à la manière dont l'Executive Center communique avec eux, 44,3% des personnes sont « Peu satisfait » ; 38,6% de personnes sont « satisfait » ; 10,0% des personnes sont « Pas du tout satisfait » et enfin 7,1% des personnes sont « Très satisfait ».

Après analyse de ce graphique, nous pouvons déduire que la manière dont l'Executive Center communique ne satisfait pas entièrement les clients. Cela peut être dû à un déficit communicationnel.

8°) Implication du client dans la communication de l'Exécutive Center

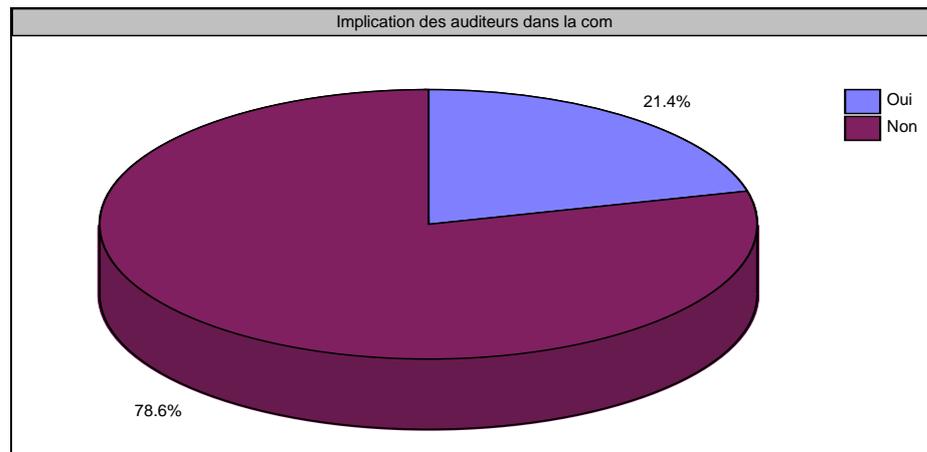


Figure 41: Implication des auditeurs dans la communication de l'Executive Center.

Concernant l'implication des clients dans la communication de l'Exécutive Center, 78,6% des personnes ont répondu « non », qu'elles ne se sentaient pas impliqués dans la communication du département. Contre 21,4% qui eux se sentent impliqués. Soit une différence dépréciative de 57,2 points. Cette différence est considérable quand on sait que toute la communication de l'Exécutive Center doit non seulement tourner autour des clients, mais elle doit surtout impliquer le client.

9°) Sollicitation du département pour satisfaire un prochain besoin de formation

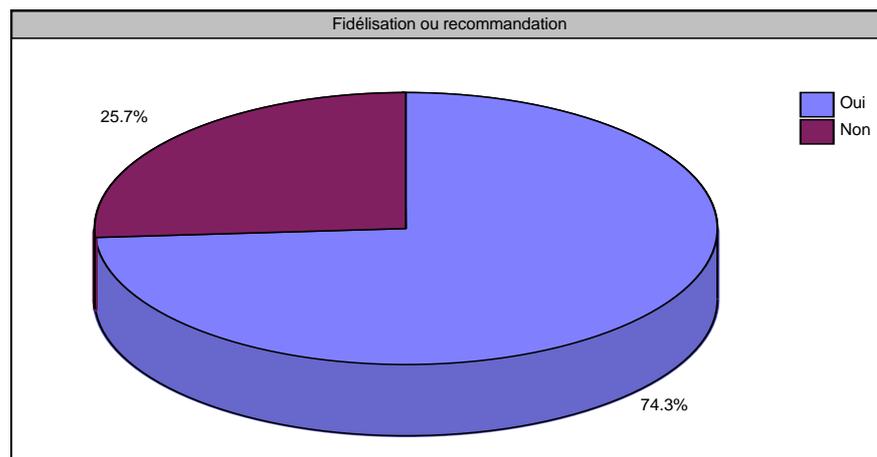


Figure 42 : Solliciter le département pour un prochain besoin de formation.

Concernant, la sollicitation de l'Exécutif Center par le client pour satisfaire son prochain besoin en formation, 74,3% des personnes ayant répondu à cette question ont dit « oui » contre 25,7% de personnes qui ont répondu « non ».

Après analyse de ce graphique, nous pouvons déduire que les clients sont prêts à revenir à l'Executive Center pour satisfaire leur prochain besoin en formation ou alors, ils sont prêts à nous recommander à un de leurs proches. Mais nous ne devons pas ignorer les 25,7% de personnes qui ne veulent plus revenir ou ne veulent pas nous recommander à un proche. N'oublions surtout pas qu'un client perdu, c'est une perte d'image pour notre entreprise puisqu'on dit qu'un client mécontent en parle à dix (10) personnes et, un client satisfait à trois (03).

SYNTHESE SUR LA PERCEPTION DE LA CIRCULATION DE L'INFORMATION ET LA SATISFACTION CLIENT.

Suite aux analyses qui précèdent, nous constatons que pendant que les informations circulent très mal en interne, les informations figurants sur les plaquettes, elles, sont bien libellées. En effet, qu'il s'agisse de communiquer sur les événements majeurs du groupe ou sur un événement qui concerne l'Executive Center, l'information circule mais pas correctement. Nous le constatons avec le projet de certification ISO 9001 version 2008 et aussi avec l'accréditation de certains de nos diplômes au CAMES.

Il y a donc un déficit communication très important. C'est un manque à combler, car cela pourrait traduire une absence de considération ou une négligence de la relation étroite qu'entretien la communication et la relation client.

Cette synthèse sur la perception de la circulation de l'information et de la satisfaction client vient vérifier par l'affirmative notre **hypothèse numéro trois (n°3)**, à savoir : aucune relation client ne peut être durable sans une politique de communication appropriée.

SECTION 3 : DONNEES RECUEILLIES LORS DU DEPOUILLEMENT DU GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX DIRECTEURS DE DEPARTEMENT

Pour le guide d'entretien (**voir annexe 3**), nous avons interviewé cinq (5) directeurs sur trois thèmes différents.

THEME 1 : PERCEPTION DE L'EXECUTIVE CENTER : MISSION ET ORGANISATION

Bien que la majorité des personnes interviewées semblent connaître la mission première de l'Executive Center, certains par contre n'arrivent pas à qualifier sa formation de permanente ou de continue. Côté organisationnel, ils sont nombreux à affirmer que l'Executive Center possède des moyens humains, matériels et financiers pour mener à bien sa mission.

Tout d'abord, quelques rares responsables affirment que l'Executive Center a des moyens financiers pendant qu'il n'en possède pas. En effet, le département ne dispose pas d'un budget alloué pour ces dépenses en matériels car tout dépend de la direction générale. Ensuite, certains affirment que le département dispose de moyens humains et matériels (salle de classes, vidéo projecteur, ordinateurs etc.) mais, ils considèrent que ces deux (02) moyens sont encore très insuffisants pour un tel département. Concernant, l'existence d'un organigramme de l'Executive Center, la plupart des responsables ont répondu qu'il en existe mais, cet organigramme n'est pas formel.

Et enfin, les responsables interviewés connaissent qu'il y a un directeur et des assistants mais, la majorité n'a aucune idée sur les missions exactes de chaque poste c'est-à-dire le rôle de chaque agent de l'Executive Center.

THEME 2 : COMMUNICATION ET OBJECTIFS DE COMMUNICATION

Concernant la connaissance de l'existence d'un tableau de bord de la communication au sein de l'Executive Center, la majorité ne le sait pas, et ceux qui prétendent le savoir le relient directement au département communication et marketing du Groupe Sup De Co. D'autres par

contre ne voient pas l'utilité d'un tableau de bord de la communication au sein de l'Executive Center.

Pour ce qui est des outils de communication interne et externe utilisés par l'Executive Center, selon les réponses, nous avons en interne le téléphone, une prédominance d'utilisation de note de services, de note d'information, de l'internet et de la messagerie instantanée qui servent aussi bien en interne qu'en externe, et les panneaux d'affichages. Mais, nous avons remarqué qu'au niveau interne, 90% de la communication utilisée est orale. En effet, elle est facilitée par la proximité des bureaux, et cela entraîne rapidement la rumeur.

Puis, en termes d'objectifs de communication interne et externe, nous dirons qu'ils connaissent majoritairement les objectifs mais ne savent pas qui les fixe. Ainsi, en terme d'objectifs de communication interne, il s'agit de bien informer les étudiants, de favoriser la cohérence et l'entente pour offrir les meilleurs services. Quand aux objectifs externes, il s'agit, d'avoir une meilleure visibilité, de vendre les programmes et de veiller à l'image de marque du département et de l'école.

Enfin, quand à savoir si ces objectifs sont atteints, certains disent "oui" et d'autres "non", parce que les programmes sont mal vendus. Ils prétendent que nous ne communiquons pas assez et donc, beaucoup de paramètres restent encore à améliorer puisque l'étudiant est la courroie de transmission de l'Executive Center, l'objectif sera atteint lorsque tous, reviennent en ramenant au moins un autre étudiant.

THEME 3 : PERCEPTION DE LA RELATION CLIENT PAR LES RESPONSABLES

Au sujet de la perception de la relation client au sein de l'Executive Center beaucoup de propos ont été donné quand à l'entendement de la relation client. Ainsi, certains la perçoivent comme la qualité du service, ou alors par la relation entretenue avec les clients dans le cadre des offres de services moyennant un paiement. D'autres pensent plutôt à attirer les clients et à les fidéliser ou à une satisfaction totale du client, à la fidélité des produits proposés à court et long terme ou tout simplement tenir ces engagements auprès des clients, tandis que d'autres pensent, à une relation qui veille sur la bonne satisfaction des besoins des clients. Il est vrai que les avis diffèrent sur cette question, mais abordent tous dans le même sens : satisfaire le

client. Quand à considérer les étudiants comme des clients tous s'accordent sur ce point, puisqu'ils paient pour un service.

Concernant le rôle de la communication dans la relation client, tous considèrent que : "oui", la communication a un rôle à jouer dans la relation client car il faut informer et continuer à rester à l'écoute des étudiants et de leurs besoins pour améliorer le service offert. En effet, ils pensent que sans communication on ne peut pas connaître les attentes des clients ; ils vont même loin en affirmant que : « *la communication est au cœur même de la relation client* ». Pourtant, d'autres pensent que cette relation client est très mauvaise au sein de l'Executive Center à cause de l'attente trop longue du client et dans de mauvaises conditions (débout) avant d'être reçu par un agent de l'Executive Center.

Enfin, quand à la connaissance des politiques de satisfaction et de fidélisation de la clientèle, la majorité affirment qu'il existe bien des politiques de satisfaction des clients même si elles ne sont pas bien connues en interne à savoir : les fiches d'évaluation des professeurs, la politique sociale accrue par la prise en charge de la scolarité de certains étudiants, la pause café, le parking surveillé, le Centre de Documentation et d'Information (CDI) ouvert même en dehors des heures de cours, les salles d'informatiques avec la connexion à internet et le wifi. Il en est de même pour la politique de fidélisation à savoir : la réduction sur frais de scolarité pour les anciens étudiants désirant s'inscrire au MASTER 2.

SYNTHESE DES RESULTATS POUR LE GUIDE D'ENTRETIEN

Nous constatons qu'à certains points importants, l'interview faite auprès des directeurs de département nous a révélé que, même si la majorité semble informée il n'en demeure pas moins que la communication aussi bien interne qu'externe du groupe en général et de l'Executive Center en particulier est défailante. Il y a beaucoup de manquement à combler ; ceux-ci constituent un véritable frein pour le grand essor de cette entreprise du savoir.

Quand à la perception de la relation entre collaborateurs, elle est assez bonne, mais la relation client en elle-même souffre de beaucoup de manquements, et on est loin de la satisfaction totale du client.

SECTION 4 : DIAGNOSTIC FINAL DE L'EXECUTIVE CENTER

I- DIAGNOSTIC INTERNE

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">✓ La notoriété de l'enseigne ;✓ L'expérience en matière de formation ;✓ La densité et la diversité de la formation ;✓ L'emplacement de l'école ;✓ Les partenariats ;✓ La visibilité du site Internet ;✓ La qualité du corps professoral ;✓ Le taux d'insertion et de réinsertion des auditeurs.	<ul style="list-style-type: none">✓ Le coût élevé de la formation ;✓ La défaillance du système de communication interne ;✓ La non-valorisation de certaines formations ;✓ Le délai de réponse trop long lors d'un appel téléphonique ;✓ La non-existence de plaquettes d'information de toutes les filières dans le site ;✓ La difficulté à accéder au site internet de l'Executive Center ;✓ La lenteur dans la réception des clients.

Tableau 12 : Diagnostic interne de l'Executive Center : Forces et faiblesses.

Le diagnostic interne révèle des forces qui font de l'Executive Center du Groupe Sup De Co, un département leader dans la formation continue. Cependant, comme toutes œuvres humaines, nous avons des faiblesses qui freinent son expansion, qui l'empêche de satisfaire davantage sa clientèle. Mais fort heureusement aucune de ces faiblesses n'est irrémédiable.

II- DIAGNOSTIC EXTERNE

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none">✓ Développer la formation à la carte ;✓ L'ouverture d'une filiale à l'étranger ;✓ L'organisation des voyages d'études chez nos partenaires étrangers ;✓ L'ouverture d'un service : réclamation clients ;✓ L'augmentation du nombre de salles de classe ;✓ Le développement de notre portefeuille de partenariat avec les DRH des entreprises ;✓ La mise en place d'outils d'évaluation et d'amélioration de la satisfaction client.	<ul style="list-style-type: none">✓ Le taux d'insatisfaction des clients ;✓ La non-reconnaissance de certains diplômes au CAMES ;✓ La durée trop longue de la formation des Master ;✓ La saturation du marché de la formation continue ;✓ Le benchmarking.

Tableau 13 : Diagnostic Externe de l'Executive Center : Opportunités et Menaces.

Le diagnostic externe de l'Executive Center révèle des opportunités énormes. Ces opportunités pourraient propulser l'Executive Center dans une dynamique de satisfaction des clients sans pareille. D'autant plus que dans ce marché aussi concurrentiel que compétitif, la satisfaction des clients est la clé de la réussite. Mais, nous avons aussi des menaces qui peuvent porter atteinte à notre position de leader. Il faut donc disposer d'outils permettant d'identifier objectivement les besoins des clients, d'évaluer leur satisfaction et de suivre les progrès réalisés dans la relation client.

CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS

I- RECOMMANDATIONS GENERALES

. La Direction Générale gagnerait beaucoup à se doter d'un département communication interne ou alors d'un responsable de communication interne. En effet, ce dernier serait la courroie de transmission entre tous les différents pôles hiérarchiques. Il assurerait la circulation de l'information de manière transparente entre la direction générale et les départements. Il devra piloter les échanges entre la direction, les départements, les auditeurs (les étudiants), les prospects, tous les visiteurs pour amener ces différents acteurs à rapprocher leurs points de vue et ainsi, à mieux comprendre les décisions.

- La direction devrait disposer d'un tableau de bord de la communication aussi bien interne qu'externe avec en son sein des objectifs généraux annuels propres à la direction générale et des objectifs spécifiques incombant à chaque département. A cet effet, il sera fait chaque fin d'année, par les deux (02) directeurs un bilan communicationnel ou alors un audit de communication pour déterminer les objectifs atteints ou pas. Tout ceci, dans un souci d'amélioration continu du processus communicationnel au sein du groupe dans le seul but de faire face à la compétitivité et la concurrence actuelle du marché de la formation.

- La direction générale devrait avoir au sein de chaque département un plan de communication interne et externe qui répondrait à un souci de cohérence et d'efficacité. Ce plan en interne, doit présenter les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement communication. Il devra intégrer les contraintes internes à savoir : suivre le rythme de l'entreprise, s'adapter à la disponibilité des émetteurs et des récepteurs, s'adapter aux canaux de diffusion, déterminer les cibles en fonction des objectifs et aussi des contraintes externes à savoir, s'inscrire dans l'actualité du secteur d'activité du marché, être en phase avec les campagnes de communication externe du Groupe et enfin il doit être en phase avec les autres plans conçus dans l'entreprise.

- La direction générale devrait se munir d'un système d'information sur les clients qui facilitera la GRC par le biais d'enquêtes de satisfaction périodiques. Il permettra ainsi d'obtenir un système de feedback en temps réel. Par la communication en interne sur les

attentes des clients. Au sortir de ce feedback, nous pourrions ainsi, améliorer la communication externe. Ainsi, cela développera une gestion optimale des besoins des clients.

- La direction générale devrait dans ses projets de certification ISO 9001 version 2008, faire participer les clients et les corps professoral en faisant des enquêtes sur leurs attentes en matière de qualité ; en tenant des réunions et enfin, en organisant des séminaires sur le sujet. Cela ne pourrait que faciliter sa certification. Elle devrait aussi renforcer les séminaires de formation interne en intégrant tous les agents y compris les techniciens de surface, les gardiens, les contrôleurs de cartes.

II- RECOMMANDATIONS SPECIFIQUES

- L'EC gagnerait à se munir d'un organigramme dudit département (**voir annexe 4**) qui sera affiché dans le hall d'entrée. Ainsi, toutes personnes qui entreraient à l'EC sauraient vers qui s'adresser pour répondre à son besoin d'informations. Cet affichage de l'organigramme devrait être relayé par des chevalets spécifiques accrochés aux portes de chaque bureau.

- Dans un souci d'une gestion optimale de la file d'attente, l'EC devrait ajouter au niveau de son couloir direct, deux (02) chaises en dehors des deux (02) déjà existante. En plus de ces quatre chaises, l'agent d'appoint devrait assurer le suivi de la file d'attente en s'assurant que, entre le grand couloir et le couloir direct, tout le monde est bien assis ; annoncer les différentes personnes auprès des assistants et du directeur selon les besoins de chacun et enfin, veiller à ce que tout le monde soit reçu par ordre d'arrivée.

- L'EC pourrait, compte tenu de la catégorie de sa cible (les entreprises) et donc de ses clients, organiser des campagnes de sensibilisation et pourquoi pas de formation des agents chargés de contrôler les cartes et des gardiens, sur un sujet qui traite de l'accueil physique. Nous pourrions par exemple avoir comme thème : « *Gestion et techniques de l'accueil physique* ».

- L'EC devrait avoir un tableau de bord de la communication ayant en son sein tous les événements majeurs qui devront se dérouler tout au long de l'année académique. Il s'agira par exemple des données sur les dates de la rentrée administrative, l'amphi de rentrée, la journée

africaine, le forum de Sup De Co entreprise, les différents séminaires de renforcement et leurs thèmes, le grand oral, le dépôt des projets de mémoire et des mémoires, les soutenances, la remise des relevés de notes, la fin de l'année et enfin les différents congés et les congés annuels. Il pourrait éventuellement être étoffé tout au long de l'année par de nouveaux évènements mais, il devra être coute que coute affiché au hall et relayé par une diffusion bimensuelle dans les mails de classes des étudiants. En outre, chaque évènement devra être précédé d'une campagne de communication deux (02) semaines avant la date butoir et ce, dans le souci d'une meilleure réponse des deux parties (les étudiants et le corps administratif, étant entendu ici que, le corps professoral est compris dans le corps administratif).

- L'EC devrait organiser des campagnes de communication en début, en milieu et en fin d'année auprès des auditeurs sur l'utilisation des différents outils de communications mis à leur disposition. Il s'agira de mettre spécialement l'accent sur les boîtes à suggestion, les mails de classe, les mails des agents de l'EC, les tableaux d'affichage et bien d'autres outils afin de rester davantage à l'écoute des clients et de mieux satisfaire leurs besoins.

- L'EC devrait rendre plus visible et plus exploitable son site Internet en mettant à la disposition des clients ses plaquettes d'information.

- L'EC devrait installer des chevaliers sur les portes de chaque bureau pour une meilleure visibilité et une orientation des clients.

- L'EC pourrait ouvrir un service réclamation client pour être davantage à l'écoute des clients.

Que l'on soit dans un marché de produit tangible ou de service comme celui de la formation ; la stratégie de l'entreprise reste orientée vers le client. Et comme tout marché, la complexité, la compétitivité et la concurrence font que les entreprises qui y survivent sont celles qui ont pu créer une relation spécifique et durable avec leurs clients. Il est établi qu'une bonne gestion de cette relation passe impérativement par la maîtrise d'un processus communicationnel qu'il convient d'adapter à chaque étape de la relation à savoir : l'avant-vente, la vente et l'après-vente. Dès lors, l'on perçoit au niveau des écoles de formation, l'intensité de la relation entre la communication et la gestion de la relation client. C'est dans cet ordre d'idées que nous avons trouvé opportun d'orienter notre travail de recherche sur *l'incidence de la communication sur la gestion de la relation client au sein d'une école de formation, cas de l'Executive Center du Groupe Sup De Co Dakar.*

Le contexte économique actuel et la pression des objectifs qui sont définis de plus en plus à court terme, font que toutes les entreprises évoluant dans un marché de services doivent, pour survivre, se démarquer de ses concurrents. Ainsi, dans le marché de la formation, la compétitivité et la concurrence sont très présentes. Les entreprises doivent non seulement innover dans leurs offres de formation mais elles doivent en plus rechercher un avantage concurrentiel pour satisfaire leur clientèle.

Mais, les entreprises informent plus qu'elles ne communiquent. Le public se retrouve alors avec un maximum d'informations qui le met dans l'embarras du choix. Dans une telle situation, chaque entreprise cherche à se différencier des autres en optant pour une meilleure compréhension des besoins et des attentes des clients. Sur ce domaine, les écoles de formation telles que le Groupe Sup De Co Dakar dans son département Executive Center, essaient de se frayer un chemin mais, ce département rencontre encore quelques dysfonctionnements de plusieurs ordres dans son fonctionnement.

En effet, des dysfonctionnements dans la gestion interne se font jour : il y a trop de distorsions dans les niveaux d'information, la présence de tâches informelles, le manque d'écoute client, la lenteur administrative etc. Des dysfonctionnements dans la gestion de la clientèle : difficultés d'orientation dès leur arrivée dans les locaux de l'Executive Center, dispatching tardif des plannings aux auditeurs, file d'attente trop longue pour rencontrer le Directeur de département, mauvaise communication sur les plannings de soutenance aux

auditeurs et même sur l'accréditation au CAMES de certains de nos diplômés, etc. Des dysfonctionnements dans la pratique communicationnelle : la quasi inexistence de réunion de coordination durant toute l'année, le manque de communication sur l'évolution des programmes, l'absence de tableau d'affichage attractif, la non existence d'une communication personnalisée, l'utilisation de téléphone personnel pour l'envoi des SMS vers les auditeurs qui reviennent souvent sous forme de coups de fil à des heures autres que celles du travail, etc.

Pour beaucoup d'auteurs qui ont écrit sur la communication, elle est un moyen d'échange qui participe au bien être et à l'épanouissement de l'individu. La communication est un outil important pour le bon fonctionnement d'une organisation. Ainsi, deux (02) distinctions de la communication sont faites. Une première distinction par rapport au contenu du message, il s'agit de la communication commerciale ; une deuxième distinction par rapport aux cibles, il s'agit de la communication interne et externe de l'entreprise. C'est sur cette dernière distinction que nous nous sommes appesantis tout au long de notre travail de recherche.

A ce sujet, la communication en interne, coordonne le travail entre les salariés, crée et renforce les liens, fait agir le personnel, accompagne et conseille le management accélérant ainsi l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. A l'externe, la communication installe un climat de confiance entre l'organisation, ses clients et ses partenaires, renforçant ainsi l'encrage social de l'entreprise. Nous avons vu que, les caractéristiques, les circuits, les obstacles et les choix des moyens de communication qu'empruntent ces deux (02) formes de communication diffèrent selon la nature de chacune d'elles. Outre, ces deux (02) formes, l'évolution progressive du concept de communication lui a valu d'être utilisée dans plusieurs domaines tels que : la finance, le recrutement de personnel ou d'étudiant, le développement durable, les crises, la politique et dans le domaine du non marchand, pour n'en citer que ceux là.

Par ailleurs, grâce aux technologies de l'information et de la communication, la relation client-entreprise est devenue de plus en plus serrée. La création de base de données va permettre aux entreprises d'affiner la connaissance de leur clientèle. Elles vont se rendre compte qu'il est plus coûteux et plus rentable de fidéliser un client que d'en recruter un nouveau. Dès lors, une gestion de la relation client s'impose. Cette dernière va placer le client

au centre de l'entreprise. En effet, elle vise à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients. La GRC doit donc suivre et s'impliquer dans toutes les étapes de la relation client : de la prospection à la fidélisation. Ses objectifs se définissent en méthode IDIC qui signifie Identifier, Différencier, Interagir et Customiser. Ils doivent être respectés afin d'augmenter la valeur du capital client de l'entreprise.

En outre, une mise en place de solution GRC nécessite une implication de tout le personnel de l'entreprise puisqu'elle prend en compte des modifications de structure, de compétences et de comportements. Cela intègre donc des facteurs clés de succès (l'implication et le soutien de la direction générale, l'implication des utilisateurs, l'allocation d'un budget réaliste...) et des facteurs de risque (la résistance au changement ou alors le rejet). Enfin, la GRC comprend quatre (04) composantes fondamentales à savoir : la connaissance client, la stratégie relationnelle, la communication et la proposition de la valeur individualisée.

Dans le souci de mieux répondre aux attentes de son environnement, le Groupe Sup De Co Dakar crée le Département Executive Center. Ce département naît de l'exigence d'intégrer la démarche LMD afin de satisfaire la demande du marché en matière de formation continue. Créé au départ pour répondre plus efficacement aux besoins et attentes des professionnels, il est devenu au fil du temps un pôle d'excellence et un leader de la formation continue au Sénégal. Aujourd'hui, intégrant en son sein non seulement des professionnels mais aussi des étudiants qui alternent stage en entreprise et formation, l'Executive Center est devenu un pilier dans la formation professionnelle. Il permet non seulement d'acquérir une formation mais aussi de renforcer les compétences des auditeurs dans n'importe quel domaine de la gestion.

Il a pour objectif d'offrir aux entreprises des formations de qualité pour leurs ressources humaines afin d'accroître leurs performances. Il permet aussi aux auditeurs d'obtenir une reclassification au sein de leurs entreprises. Pour mener à bien son objectif, il dispose d'un certain nombre d'outils. Il s'agit d'abord de locaux situés en ville, ensuite d'un corps administratif et des enseignants compétents et enfin d'une logistique de pointe. Quant aux offres de formation, il dispose d'une gamme variée de produits dans le domaine de la gestion.

Outre ces offres, il dispose aussi d'un partenariat avec la prestigieuse Ecole Supérieure de Gestion de Paris (ESG de Paris) en ce qui concerne ces programmes de MBA. Ajoutons que les diplômes délivrés dans ces programmes sont ceux de l'ESG de Paris ; cela constitue une véritable valeur ajoutée pour les auditeurs. Toujours à la recherche d'un avantage concurrentiel et soucieux de créer une relation personnalisée avec sa clientèle, l'Executive Center s'est lancé depuis 2009 dans la formation à la carte. Cela signifie : « qu'à besoin de formation ponctuelle, on met à la disposition des clients un package spécifique et personnalisé ».

Ceci étant, tout au long de nos recherches sur la pratique de la communication et de la GRC, nous sommes arrivés à détecter les problèmes auxquels est confronté l'Executive Center. Grâce à nos investigations, nous sommes parvenus à présenter des résultats qui ont confirmé par l'affirmatif nos hypothèses de travail. Notre diagnostic de la pratique de la communication et de la GRC à l'Executive Center nous a amené à émettre un avis mitigé sur la relation qu'entretient ces deux variables. En effet, s'il est vrai que certaines pratiques répondent aux exigences et aux besoins des auditeurs, force est de reconnaître également que des efforts considérables doivent être menés dans le sens de la satisfaction totale du client. Ainsi, une démarche serait salutaire dans ce sens, car elle permettrait non seulement à l'Executive Center de mieux comprendre les attentes de ses clients, mais contribuerait à renforcer sa relation client.

L'ensemble des recommandations que nous avons proposées après avoir analysé l'incidence de la communication sur la GRC pourrait être un avantage concurrentiel à forte valeur ajoutée. Ces recommandations sont un avantage non seulement pour l'Executive Center mais aussi pour le Groupe Sup De Co Dakar. Signalons que organiser sa communication revient à la repenser, la structurer afin qu'elle soit en synergie avec les autres politiques mises en œuvre. Aussi, le sentiment d'appartenance à une institution ou à une école est un élément fondamental que la politique de communication interne doit intégrer et valoriser. Aujourd'hui, plus qu'informer, les écoles de formation devraient combiner communication et relation client en étant à l'écoute perpétuelle des clients.

Lors du choix de notre thème, nous n'avions nullement la prétention d'apporter une solution définitive aux problèmes de l'Executive Center. Mais, notre seule certitude demeure

d'avoir contribué à développer des pistes de réflexion qui permettront, nous en sommes sûrs, à d'autres d'approfondir la question posée. Ceci étant, en matière de politique de communication et de relation client, il n'existe pas de combinaison idéale applicable partout à l'identique.