

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION

PAR
PAULINE LAVOIE
B.A.A.

LA GESTION DE L'IMAGE CORPORATIVE :
UNE STRATÉGIE DE COMMUNICATION POUR LES P.M.E.
DU SAGUENAY—LAC-SAINT-JEAN

AVRIL 1996



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	5
REMERCIEMENTS	8
LISTE DES TABLEAUX	10
INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1 : DÉFINITION DES CONCEPTS DE LA RECHERCHE	15
1.1 L'environnement de la communication	15
1.2 Les communications de l'entreprise	19
1.3 Les images de l'organisation	24
1.4 Les attributs de l'image	27
1.5 Le design et la notion de valeur ajoutée.	29
1.6 Distinction entre image et identité corporative.....	31
1.7 La qualité	33
CHAPITRE 2 : PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE	34
2.1 Présentation de l'Imprimerie Léopold Tremblay ltée.....	36
2.2 L'évolution de l'entreprise	36
2.3 L'analyse de l'organisation.	39
2.4 Un nouveau plan directeur.	42
2.4.1 Changement de cap.....	43
2.5 Un problème d'écart entre l'image voulue et celle qui est réelle	46

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE 48

3.1	Méthodologie de l'approche qualitative	49
3.2	La constitution du capital image la solution envisagée	55
3.3	Modèle de gestion de l'image	59
3.4	Un modèle de gestion de l'image basée sur la gestion globale des communications de l'organisation.	59
	3.4.1. Les attributs de l'image pour la P.M.E.	65
3.5	Présentation de la démarche de gestion de la communication globale.....	74
3.6	Un modèle de gestion de l'image corporative ou un mode de travail à long terme pour les P.M.E.	76

CHAPITRE 4 : SOLUTION PROPOSÉE POUR L'IMPRIMERIE L.T. LTÉE 77

4.1	Démarche proposée	77
	4.1.1. Phase 1 Bilan de l'image réelle de l'organisation	77
	4.1.2. Phase 2 Définition de l'entreprise et planification des communication de l'entreprise	101
4.2.	Plan de communication de Imprimerie L.T. ltée	105

CHAPITRE 5 : ANALYSE DES RETOMBÉES POUR L'ORGANISATION	111
5.1 Validation des résultats	111
CHAPITRE 6 : VERS UN MODÈLE DE GESTION ADAPTÉ POUR LES P.M.E	113
6.1. Une démarche à systématiser pour les P.M.E.	113
CONCLUSION	123
BIBLIOGRAPHIE	125
LISTE DES ANNEXES	127

RÉSUMÉ

Ce mémoire traite de la gestion de l'image corporative de l'entreprise. En nous inspirant d'un modèle de gestion de Monsieur Regouby, nous avons tenté de définir un modèle de gestion des communications de l'entreprise applicable aux P.M.E.. Le processus de création de l'image, d'abord une préoccupation du service des relations publiques des grandes entreprises et des organisations publiques, a pris de plus en plus d'importance au niveau de la planification stratégique et des communications de l'organisation de ces dernières.

L'originalité du modèle de gestion de l'image corporative de Monsieur Regouby est inspirée de cette nouvelle vision des communications. Il parle d'une vision globale des communications de l'organisation où s'intègrent les différents discours de l'organisation. M. Marion présente l'entreprise comme un gigantesque émetteur de signes qu'il faut coordonner entre eux afin de donner une image conforme à la réalité et aux objectifs de communication de l'organisation. Ces signes sont appelés attributs de l'image et se retrouvent dans les diverses fonctions de gestion de l'organisation.

Les avantages de diffuser une image cohérente de l'entreprise sont nombreux. Madame Marie-Hélène Westphallen décrit le rôle de la communication comme un positionneur de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Dans cet esprit, une bonne politique d'image permet à celle-ci de démontrer qu'elle existe et de lui donner une identité reconnaissable de tous ses publics. En ce sens, une image de qualité donne une forte valeur ajoutée à l'organisation.

La gestion de l'image fait intervenir plusieurs variables entre elles dont l'influence est non seulement l'impact de certaines variables mais aussi du lien qu'elles ont entre elles. Ces attributs de l'image doivent être analysés dans leur ensemble pour donner une vision globale de l'organisation. C'est pourquoi nous avons choisi de nous servir de l'approche de Monsieur Regouby confirmée par d'autres auteurs et de l'implanter dans une P.M.E. afin de valider ce modèle de gestion de l'image. Cette approche a l'avantage d'être souple et adaptable selon les besoins de l'entreprise. Appliquée surtout auprès des grandes organisations, cette méthode de type exploratoire va permettre d'analyser l'efficacité de cette approche et de mieux contrôler les attributs de l'image pour la petite et moyenne organisation. L'entreprise sélectionnée est une imprimerie commerciale existant depuis une trentaine d'années et qui, subissant plusieurs changements depuis les cinq dernières années, amenait les dirigeants à se questionner sur leurs stratégies d'avenir et à se positionner différemment face à la concurrence de ce secteur.

La stratégie de changement proposée repose sur la gestion des principaux attributs de l'image, selon un positionnement stratégique et d'une mission de l'entreprise redéfinie, et dont le but est de donner un caractère distinctif à l'organisation.

Un plan directeur a donc été réalisé en janvier 1994. Plusieurs des actions proposées ont été mises de l'avant, entre autre, la phase un du plan. L'entreprise a déménagé dans de nouveaux locaux. Elle y a opéré pendant une année. Le problème qui se pose alors est de définir une stratégie de communication de l'organisation afin de répondre à la nouvelle image que l'entreprise veut se donner.

L'expérience vécue dans Imprimerie L.T. Itée nous porte à croire que la gestion de l'image pourrait s'avérer une solution utile et efficace pour les entreprises qui veulent se démarquer de leurs concurrents et donner une valeur ajoutée à leur organisation. Pour que ce processus de

gestion soit implanté efficacement, il faut au départ que les dirigeants soient convaincus de l'importance de la gestion de leur image.

Dans ce document, nous énonçons les avantages de la gestion de l'image. Nous sommes conscients que les conclusions que nous apportons sont le résultat d'une étude de cas. Néanmoins, nous sommes convaincus de la pertinence d'utiliser le modèle de Monsieur Regouby comme modèle de gestion efficace des communications afin de créer un capital-image qui reflète la réalité de l'organisation. Il serait intéressant de reprendre les bases des informations que nous avons fait ressortir et de valider notre modèle d'intervention dans quelques entreprises régionales et de mesurer les résultats pour confirmer que la gestion de l'image contribue à donner une valeur ajoutée à l'organisation. Néanmoins, les auteurs sur le sujet concerné sont unanimes face à la nécessité de gérer les communications de l'entreprise au niveau de la planification stratégique et de gérer ces communications de l'organisation dans le but de créer un capital-image de l'entreprise efficace et conforme à sa réalité.

Cela est d'autant plus facile pour les dirigeants de P.M.E., qui, en tant que principaux responsables des communications de leur entreprise, doivent prendre en charge eux-mêmes leur stratégie de l'image. Ce courant de pensée pourrait prendre de plus en plus d'importance au Canada et en Europe si l'on en croit les nouvelles valeurs centrées sur la satisfaction du client et celles de l'implantation de la gestion de la qualité totale.

REMERCIEMENTS

Cette recherche a été réalisée grâce aux encouragements et à la collaboration de plusieurs personnes. En premier lieu, j'aimerais remercier Monsieur Gilles G. Bergeron pour sa collaboration et son soutien ainsi que Monsieur Lucien Gendron qui a agi comme co-directeur de ce mémoire .

J'apprécie également Madame Lucie Rémillard et Monsieur Jean-François Bourdon qui ont accepté d'être les correcteurs externes de ce mémoire.

Également, j'aimerais souligner la participation de M. André Briand pour ses précieux conseils qui ont aidé à orienter ce travail de recherche.

D'autres personnes m'ont apportés de l'aide précieuse, spécialement ma soeur Hélène au niveau de la typographie et de l'édition ainsi que Monsieur Luc Boivin et Madame Rachel Bernier pour le graphisme et la mise en page.

J'aimerais également remercier les membres de ma famille, Paul et Geneviève, qui ont su m'apporter leur support et comprendre les fins de semaines et les heures, en dehors des activités professionnelles, que j'ai consacrées pour terminer ce travail.

Je tiens à souligner la participation du personnel de l'Imprimerie L.T. ltée, les clients, les fournisseurs, ainsi que Monsieur Sylvain Tremblay qui ont fourni l'information et le support nécessaire pour la réalisation de ce projet.

Je tiens à remercier également Monsieur Jean-François Moreau, directeur des études de deuxième cycle, pour sa compréhension et sa collaboration.

J'aimerais souligner le travail du personnel de la maîtrise en PMO, en particulier Madame Normande Lapointe, pour son travail et ses encouragements ainsi que le directeur de maîtrise, Monsieur Marc-Urbain Proulx.

Tous mes amis, en particulier mon amie Clémence, qui, en m'écoutant, ont permis le développement des idées pour élaborer ce projet.

Enfin, à mon fils Gabriel qui m'a laissé un merveilleux héritage et le courage de continuer jusqu'au bout, avec amour, je lui voue ce mémoire.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	L'interaction de l'entreprise et de ses publics-cibles.....	18
Tableau 2	Présentation des forces et des faiblesses de Imprimerie Léopold Tremblay Itée.....	38
Tableau 3	Les composantes de l'image de l'entreprise en fonction des différents publics-cibles.	55
Tableau 4	Le mode d'expression: Les niveaux de discours de la communication globale.....	59
Tableau 5	Le mode de destination: Les destinations de la communication globale.	61
Tableau 6	Le mode transmission: Les techniques de la communication globale.....	63
Tableau 7	L'articulation de la stratégie de communication globale.....	66
Tableau 8	Les task forces de réflexion	70
Tableau 9	La clientèle de Imprimerie L.T. Itée	88

INTRODUCTION

Le champ de spécialisation de ce mémoire se situe au niveau des communications de l'entreprise. Celle-ci évoluant dans un univers des communications en pleine mutation, tant au niveau des moyens qui se multiplient que de celui du discours et des besoins de communiquer qui se font de plus en plus grands. Elle doit, si elle veut progresser, se démarquer de la concurrence et communiquer ses messages pour être reconnue des différents publics qu'elle côtoie.

Selon Monsieur Marion, l'entreprise est un gigantesque émetteur de signes qui évolue dans un environnement sans cesse en mouvement. La problématique que nous abordons découle de cet énoncé. La question centrale de notre recherche repose sur le postulat suivant: si l'entreprise émet des signes, comment rendre ces signes cohérents pour communiquer efficacement, donner des messages compréhensibles de son image et reconnaissable des différents publics qu'elle rencontre?

Monsieur Marion soulève le problème d'écart qui existe entre l'image réelle de cette dernière et celle qu'elle voudrait avoir auprès des différents intermédiaires qu'elle rencontre régulièrement. L'objet de notre recherche est de démontrer la pertinence de gérer les attributs de l'image de l'organisation en vue de donner une plus grande cohérence dans la diffusion des signes émetteurs de l'organisation, par conséquent de réduire l'écart entre l'image réelle et celle souhaitée par les dirigeants.

Nous voulons également démontrer que l'organisation du discours des communications influence les performances de cette dernière et que cela fait partie des nouveaux enjeux de toutes organisations. Dans cet optique, Monsieur Christian Regouby parle de la communication comme la valeur centrale qui marque la fin du siècle. Il cite à ce sujet:

L'entreprise, quant à elle, entre à l'aube du XXI^{ème} siècle, dans une formidable bataille transnationale. Le territoire qu'elle devra défendre pour survivre est avant tout son territoire de marque. Ce sera, pour elle, le puissant capital image qui construira sa vraie différence et sa pérennité. La communication globale permettra à l'entreprise d'évoluer et de se développer dans l'espace transnationale grâce à cette nouvelle dimension de management et de culture.¹

Ce processus de gestion des communications doit se faire non seulement au niveau de la planification des opérations quotidiennes de l'entreprise mais avant tout au niveau du processus des décisions stratégiques de l'organisation.

En nous inspirant de la définition de l'image de Monsieur Marion et de celles d'autres auteurs contemporains, nous présentons comme point d'ancrage un modèle de gestion de l'image qui tient compte des diverses relations des attributs de l'image et de la façon dont ce modèle pourrait s'implanter efficacement au sein de la P.M.E.. L'idée maîtresse des auteurs en matière de gestion de l'image est que celle-ci doit être traitée dans une vision de communication globale de l'organisation. Cette vision des communications nécessite une organisation de chaque message en fonction de chaque public-cible. Chacun des messages devrait être teinté de l'identité propre de l'organisation afin que l'image diffusée soit cohérente pour chacun des publics visés. La source même de la stratégie de communication de l'image doit prendre naissance dans l'identité réelle de l'organisation. Nous verrons plus en détail comment cette notion de vision globale s'intègre

¹ REGOUBY, Christian, *La communication globale*, Éd. D'organisation, Paris, 1988, p.183.

dans un processus de planification stratégique et de quelle façon la gestion des communications à travers les attributs de l'image de l'organisation peut être une bonne solution pour donner un caractère distinctif aux P.M.E..

L'analyse de notre sujet est complexe dans la mesure où elle fait intervenir l'analyse de plusieurs variables. Nous pensons que ces concepts doivent être analysés dans leur environnement en relation les uns avec les autres afin de mieux saisir la globalité du concept de la gestion de l'image corporative. En effet, la gestion de l'image se reflète par plusieurs facteurs que nous définirons ultérieurement comme attributs de l'image. Nous verrons également comment ces divers attributs s'intègrent dans le système des communications internes et externes de l'organisation.

La problématique choisie est celle d'une entreprise fondée il y a trente ans et qui a décidé de renouveler son image auprès de sa clientèle, de se positionner différemment de la concurrence en mettant l'accent sur de nouveaux services et sur son expertise en produits imprimés. Compte tenu de ses nouvelles orientations stratégiques, l'entreprise devait faire face à un important problème d'écart entre la nouvelle image souhaitée et celle qu'elle avait su créer auprès de ses différents publics au cours des années antérieures. Dans ce contexte, comment situer son image organisationnelle? Nous vous présenterons la solution que l'entreprise a mise en place pour changer la perception des gens à son endroit.

Il existe des cas démontrant l'importance de gérer les communications de l'entreprise dans un concept global de communication et de gestion de l'image. Cependant, nous avons voulu faire une réflexion sur un modèle de gestion de l'image à partir d'un cas vécu. L'approche utilisée est une méthode de terrain de type qualitative. La recherche se divise en deux phases. La première consiste à faire le diagnostic de l'image de l'organisation telle que perçue par les publics internes

et externes. La seconde consiste à organiser les communications de l'organisation afin de rendre l'image souhaitée par les dirigeants conforme à la perception des différents publics qu'elle côtoie. Cette démarche de travail, inspirée par Monsieur Christian Regouby, propose d'organiser les différents discours de l'organisation en fonction d'axes de communication pour chaque public-cible concerné.

Au terme de la lecture de ce document, nous souhaitons que le lecteur connaisse mieux les mécanismes de la gestion de l'image et partage notre intérêt pour cette approche que nous croyons des plus dynamiques et efficaces pour aider les P.M.E. à se diffuser de façon cohérente et efficace dans leur milieu.

CHAPITRE I

DEFINITION DES CONCEPTS DE LA RECHERCHE

En premier lieu, il nous apparaît important de définir la communication et ses enjeux. Nous présenterons l'entreprise dans un contexte de communication. Afin de bien comprendre ce que nous entendons par image corporative, nous définirons également la notion de l'image de l'entreprise. Nous soulignerons l'importance de l'image comme valeur ajoutée et comment la communication est nécessaire non seulement à la qualité de l'image de l'organisation mais aussi à tout processus de recherche de qualité. Nous vous présenterons les différents concepts de travail que nous avons retenus pour notre recherche.

1.1 L'environnement de la communication

L'environnement des communications s'est considérablement élargi depuis les vingt dernières années. M. François Charvin souligne que *l'univers des communications est en pleine explosion*.² Au-delà des phénomènes de la mode, tant du vocable que des multiples activités qu'il recouvre, l'explosion est révélatrice d'une tendance lourde. Pour le public, la communication est totale et multiforme.

² CHARVIN, François et al., *Communication et entreprises*, Ed. Eyrolles, 1991, p.14.

Aujourd'hui les gens sont informés sur plusieurs sujets. Pour l'entreprise, il ne suffit plus d'offrir des produits et services sur ses tablettes car en plus, elle doit informer le public des différentes caractéristiques qui les composent. Elle doit aussi séduire le client de plus en plus sollicité par toutes sortes de moyens de communication. Pour produire des biens et services, l'entreprise doit tenir compte de plusieurs facteurs concernant l'environnement, la conservation, les aspects légaux, sociaux et culturels, car ce sont là des éléments qui influencent grandement les comportements du consommateur.

L'univers de la communication ne cesse de s'étendre; c'est devenu un véritable phénomène de la société, amplifié par les besoins propres des acteurs économiques et politiques. L'influence des médias et des nouvelles technologies de communication a entraîné la chute des cloisonnements. Baignant dans une atmosphère hyper médiatisée, le public trouve normal d'être informé et estime devoir être entendu. Il veut comprendre, veut pouvoir juger et ne se satisfait pas de déclaration ayant valeur d'évangile. La communication multilatérale, soit celle permettant aux divers groupes et individus d'échanger leurs idées, leurs croyances et interrogations s'est maintenant instaurée à côté de la traditionnelle communication unilatérale dans laquelle un émetteur s'adresse à un récepteur. Cette évolution est comparable en importance à celle qui, en l'espace de deux guerres, a substitué aux empires de la vieille Europe, un nouvel ordre aux règles différentes.³

Sur le plan économique, l'abolition des frontières, tant, européennes qu'américaines (comme en fait foi l'ALENA), accentue la nécessité d'établir de véritables communications

³ SCHNEIDER, Christian, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, éd. J.Delmas et cie, 1990, p.14.

multilatérales. Dans la même veine, la mondialisation des marchés accentue la nécessité d'établir de véritables liens de communications multilatérales. Les entreprises doivent donc raisonner dans cette nouvelle réalité et établir des relations avec une multitude de partenaires. La qualité de ces relations sera de plus en plus déterminante pour la pérennité de ces firmes.

Au niveau des moyens, la communication évolue elle aussi. Dans son rapport annuel de 1994, BCE (Bell Canada Entreprise) dresse un profil intéressant de l'avenir des communications. Cette société canadienne considère que nous sommes en pleine révolution des communications et elle contribue d'ores et déjà à façonner les télécommunications du futur.

Un des aspects de cette révolution est la convergence de l'ordinateur, du téléphone et de la télévision. Le réseau téléphonique, les réseaux de câblodistribution sans fil et de transmission de données convergent rapidement vers un seul réseau mondial aux proportions gigantesques.

Un autre aspect clé de la nouvelle ère de l'information sera l'accessibilité totale. Grâce à la portée des réseaux sans fil, les gens pourront et voudront de plus en plus communiquer sous toutes formes; voix, données et images, partout et en tout temps. L'avènement de l'autoroute électronique modifiera considérablement la manière de communiquer et rendra de surcroît encore plus cruciale la nécessité de communiquer efficacement.⁴

⁴ BCE est la plus grande entreprise en télécommunications au Canada. Ses filiales et associées y compris Bell Canada, fournissent des services de télécommunications à environ 70% de la population canadienne. Les commentaires présentés sont ceux contenus dans le rapport annuel 1994 BCE inc.. Rapport requis lors de l'assemblée des actionnaires le 3 mai 1995 au Nouveau Brunswick. Réf. BCE inc. Communications, rue de la Gauchetière, Montréal, Qc, H3B 4X7.

Ajoutons que cette réalité est également présente dans la région où est implanté le réseau de communication Internet. Le projet UBI est en voie de réalisation également.

Dans ce contexte, la question qui se pose alors est de savoir quel rôle joue l'image de l'entreprise et comment doit-elle se communiquer pour être efficace?

La réponse que donne M. Christian Schneider est éloquente:

Dans ce contexte, l'image de l'entreprise joue désormais un rôle stratégique; elle implique des relations avec l'ensemble des publics ou partenaires. L'époque est révolue où il suffisait d'avoir une bonne image de marque liée aux produits. C'est l'ensemble qui est en jeu et cet ensemble résulte de la communication sous toutes ses formes.⁵

Fort de ces constats, il nous reste à répondre aux sous-questions concernant la dimension du rôle stratégique que doit jouer l'image dans la gestion des communications et savoir de quelle façon cela doit se traduire dans les différents messages qu'elle émet régulièrement. C'est pourquoi il serait pertinent de définir d'une part ce qu'est l'image de l'organisation et d'autre part quels sont les attributs qui la composent. Avant, toutefois, nous définirons les communications de l'entreprise.

⁵ SCHNEIDER, Christian, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, éd. J. Delmas et cie, 1990, p.15.

1.2 Les communications de l'entreprise

Comme nous l'avons dit précédemment l'entreprise, communique par ses différents attributs. Ces attributs sont diffusés dans les différents types de communication. Christian Schneider différencie cinq types de communication: ⁶

La communication interne soit celle qui se diffuse au niveau des différentes politiques de gestion et qui concernent les ressources humaines de l'organisation.

La communication commerciale où sont regroupés les fonctions de marketing, de publicité, promotion, relations publiques et de vente.

La communication financière traitant des informations comptables et financières.

La communication institutionnelle regroupant les fonctions de relations publiques, commandites, mécénat et de prise de position ou engagement social.

La communication autre englobant toute communication qui varie en fonction d'un objet propre et qui n'entre pas dans l'une ou l'autre des catégories décrites précédemment.

La communication de chacun de ces types répond au même schéma de communication à savoir: *un type de communication — moyen de communication — un public-cible*. Ce schéma

⁶ SCHNEIDER, Christian, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, Éd. J. Delmas et cie, 1990, p.14.

que nous appellerons: axe de communication, nous l'utiliserons tout au long de notre travail car c'est l'un des fondements de notre recherche.

Selon l'auteur, la qualité de la communication résulte d'un judicieux croisement de ces particularités.⁷ Si la communication pour chacun de ces publics vise des objectifs particuliers, selon M. Schneider, l'ensemble des communications vise un double objet:

- La construction et la valorisation d'une bonne image d'entreprise.
- L'établissement de relations de qualité entre l'entreprise et ses principaux partenaires.⁸

Depuis le début de ce document, nous parlons des partenaires ou publics-cibles. Définissons ce qu'ils sont. L'entreprise est en rapport avec plusieurs personnes et cela à travers ses différentes fonctions de gestion. Que ce soit pour ses achats, ses ventes, sa production, son administration, elle entretient des contacts constants avec chacun de ces publics. M. Schneider fait référence à ce concept en parlant de l'entreprise-partenaire.

Dans la nouvelle philosophie de communication globale et compte tenu des objets de la communication variant selon chaque public, l'entreprise ne peut vivre isolément. L'environnement de l'entreprise est un milieu politique, économique et culturel constitué par des publics qui varient selon leurs attentes et que l'on pourrait compartimenter par segment.

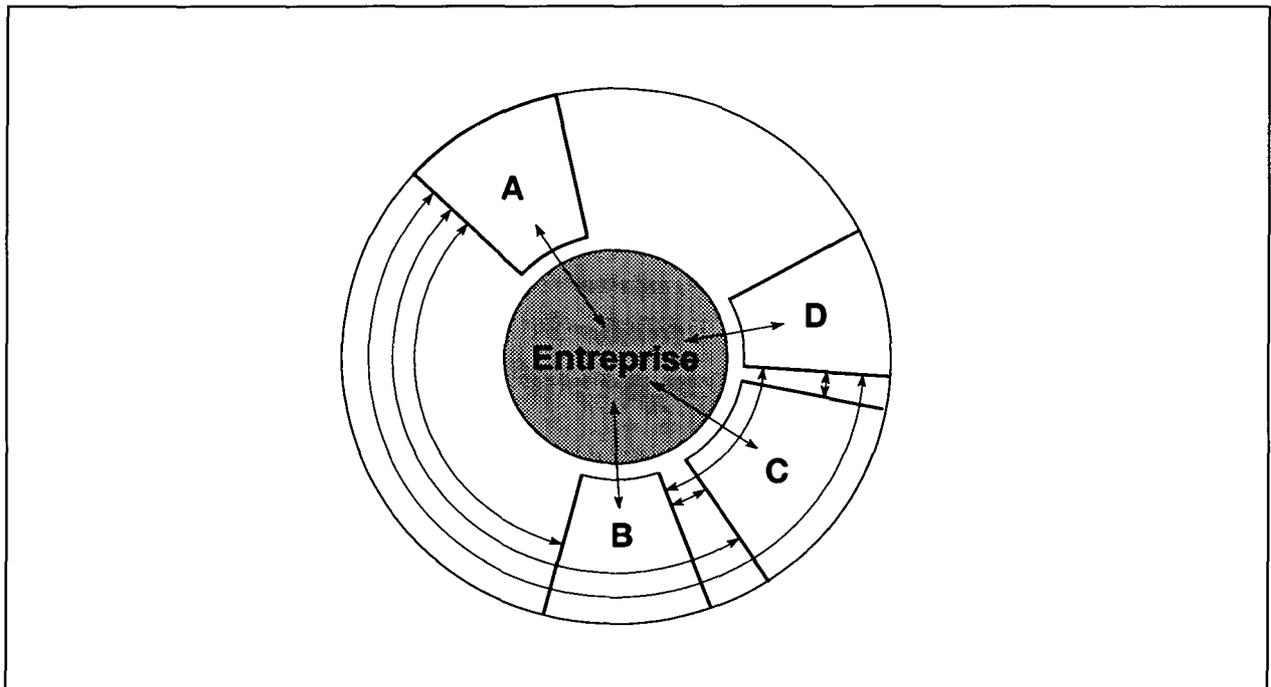
⁷ SCHNEIDER, Christian, *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Paris, éd. J. Delmas et cie, 1990, p.15.

⁸ idem p.15.

Ce constat inspiré de Monsieur Schneider et partagé par d'autres auteurs⁹ permet de dire que peu importe la nature de l'entreprise, elle répond à ces exigences de communication.

De façon schématique, on peut dire que l'entreprise est la pièce centrale d'un système relationnel complexe composé par l'ensemble de ses publics (voir tableau 1).

Tableau 1- L'interaction de l'entreprise et ses publics-cibles.



Source: SCHNEIDER, Christian "Communication, nouvelle fonction stratégique" 1990, Paris.Ed. J. Delmas, p. 21.

Ce tableau démontre bien que chaque public est lié à l'entreprise ainsi qu'aux autres. Il y a relation entre les publics et l'entreprise et relation nouvelle compte tenu des influences réciproques.

⁹ Ce concept reprend les définitions de MM Marion, *L'entreprise un gigantesque émetteur de signe*, M. Charvin...

Qu'une pièce manque et le système est déséquilibré. Le défaut de relations entre l'entreprise et l'un de ses partenaires entraîne une détérioration de son environnement et nuit à son image. Le phénomène d'osmose est alors rompu.

Cette vision schématisée nous démontre que les publics réagissent comme les individus dont ils sont constitués. L'attitude de chaque public variera selon certains facteurs telles la culture propre du public, l'information dont il dispose et l'image qu'il perçoit.

Ces facteurs mettent en relief l'importance de l'information dont dispose l'organisation et de sa diffusion auprès de ses différents publics.

D'autres constats concernant les publics sont à considérer:

- *Le rôle de spectateur ou d'acteur.* Chaque public a ce double rôle quand il reçoit de l'information (spectateur) et lorsqu'il la transmet ou agit envers l'entreprise(acteur).
- *L'interaction des publics.* Car chaque individu peut faire partie de plus d'un public. Par exemple le banquier (qui est public fournisseur d'argent) peut devenir à son tour client. Donc l'appartenance à l'un ou l'autre des public dépend du besoin et du rôle de l'individu par rapport à l'entreprise. Cela est d'autant plus probable dans une région fermée comme le Saguenay-Lac-Saint-Jean.
- *La traduction de chaque public en chiffre dans l'entreprise.* Selon la portion de chacun des chiffres des opérations de l'entreprise, cette dernière a un bon indicateur des priorités à donner à chacun de ses publics. On constate évidemment que le public-client est de première importance. Cependant, comme nous l'avons dit précédemment, compte tenu du principe de l'interaction des publics, l'entreprise peut difficilement en négliger un d'autant plus qu'elle ne sait jamais lequel pourrait être un client.

Ces distinctions renforcent l'idée d'organiser les communications de l'entreprise selon des axes orientés en fonction de publics précis. L'importance de chaque axe est déterminée selon les besoins et exigences de l'entreprise pour chacun des publics qu'elle côtoie.

Quelle que soit l'ampleur de l'entreprise, elle communique dans un environnement social, culturel, politique et environnemental. Afin de se démarquer des autres compétiteurs, elle se doit de rechercher un caractère distinctif.

En ce sens, la communication de l'entreprise doit être organisée en vue d'être efficace et fonctionnelle. Plus la communication sera efficace, moins grand sera l'écart entre l'image qu'elle diffuse et celle qu'elle souhaite avoir.¹⁰

Dans cette nouvelle réalité la question qui se pose maintenant est: comment l'entreprise doit-elle organiser ses communications autant pour ses publics internes qu'externes afin de donner la bonne perception d'elle-même?

Rappelons que l'interaction des différents publics amène l'entreprise à se positionner selon chaque public certes, mais elle doit aussi se soucier de donner une image de cohérence conforme à son identité corporative. Nous verrons plus loin les principes d'une bonne communication.¹¹

¹⁰ Nous verrons dans la section 1.4 les notions d'image diffusée et perçue. L'image diffusée est celle que l'entreprise émet par ses différents attributs et l'image perçue est celle que les publics reconnaissent de l'organisation à travers leurs cultures et selon leurs intérêts.

¹¹ WESTPHALLEN, M.-H., *Le communicator*, Ed. Dunod, Paris, 1989, 313p.

M. Christian Schneider cite à ce sujet:

Les techniques de communication et d'information peuvent ainsi permettre à l'entreprise de s'adjoindre le potentiel de force de chacun de ses publics au lieu d'avoir à compter sur leurs différences, leurs participations relatives ou leurs oppositions.¹²

Comme l'enjeu consiste pour elle à présenter son image à travers des communications efficaces et cohérentes, qu'elle est cette image d'entreprise et quels sont les moyens pour y arriver?

Les moyens d'y arriver se trouvent dans la gestion de l'image de l'organisation à travers ses communications. Nous verrons dans la méthodologie le modèle de gestion que nous avons retenu à cet effet. Mais d'abord, nous définirons ce qu'est l'image de l'organisation.

1.3 Les images de l'organisation

Qu'est-ce qu'une image?

Lorsque le dictionnaire Robert définit l'image de l'entreprise, il réfère au concept de l'image de marque qui se lit comme suit: représentation qu'a le public d'une firme, d'une marque commerciale. V. **Réputation**. *Par ex.*: Représentation collective d'une institution, d'une personne. "*L'image de marque du Premier ministre*".

¹² SCHNEIDER, Christian, *La communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, 1990 Ed. J. Delmas, p.22.

Or certains auteurs vont plus loin en distinguant l'image corporative de l'image de marque. Cette dernière, initialement utilisée par les spécialistes du marketing pour présenter un produit ou personne, a été récupérée par la suite par les spécialistes de la publicité pour définir l'image de l'organisation.

L'image de marque est un concept limité pour définir l'image de l'organisation en ce sens qu'elle prend en compte certains aspects de l'image de l'organisation ou caractéristiques d'un produit pour influencer la perception des gens et cela en vue d'atteindre des objectifs de communication certes mais surtout liés au marketing.

L'image corporative a un sens plus globale car, selon Monsieur Gilles Marion, si l'entreprise est un gigantesque émetteur de signes dans un environnement constamment en évolution, l'entreprise est en contact avec plusieurs parties prenantes autant internes qu'externes. C'est cette dynamique qui selon lui, influence la perception que chaque individu a de l'image de l'organisation.

Il définit le concept de l'image comme un système fait de nombreuses facettes en relation les unes avec les autres. D'une part, l'ensemble des opinions plus ou moins structurées que l'on rencontre à son propos: *l'image déposée*, d'autre part l'ensemble des intentions plus ou moins explicites qui s'y manifestent: *l'image voulue* et enfin l'ensemble des significations, plus ou moins cohérentes, véhiculées par son discours: *l'image diffusée*.¹³

¹³ MARION, Gilles, *Les images de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, Paris, 1989, pp.14-15.

Mme Marie-Hélène Westphallen écrit à ce sujet que l'état de l'image confronte ces trois images pour enfin trouver une orientation à la démarche de communication de l'entreprise dont l'objectif est de doter ou de modifier l'image de l'entreprise vers sa réalité.¹⁴

Enfin M. Christian Schneider donne cette définition de l'image:

L'image se définit comme la constitution de l'ensemble des représentations objectives(des faits, des caractéristiques matérielles, des résultats) et subjectives(attributs et symboles) qu'un individu perçoit d'un produit ou d'une entreprise.¹⁵

Tous ces auteurs reconnaissent l'importance de gérer l'image par rapport à ces diverses réalités (image acquise, désirée et réelle). Ils supposent certains constats. L'image de l'entreprise est dynamique et varie selon qui la perçoit. Cependant bien que variable, il n'en demeure pas moins que l'entreprise émet des signes de son identité à travers les différents symboles composant son image. Donc l'image n'est pas un phénomène plaqué et abstrait mais bien la représentation d'un état de faits. De plus, l'image de l'organisation peut être modifiée car elle évolue sans cesse. L'écart qui existe entre l'une et l'autre des images peut être variable selon les circonstances. Il serait pertinent de vérifier ponctuellement selon les stratégies de l'organisation, l'état de image afin de pouvoir rendre efficace l'émission des signes diffuseurs et de s'assurer que l'image est conforme aux attentes des gestionnaires. Nous verrons plus loin comment vérifier cet état de l'image.

¹⁴ WESTPHALLEN, Marie-Hélène, *Le communicator*, Éd. Dunod, Paris, 1989, pp.120-121.

¹⁵ SCHNEIDER, Christian, *La communication, nouvelle fonction stratégique*, Éd. J. Delmas, Paris, 1990, pp. 112.

Notre définition suppose des représentations objectives et subjectives que nous appellerons attributs de l'image.

1.4 Les attributs de l'image

Les attributs de l'image sont les caractéristiques susceptibles d'influencer la perception des parties prenantes. Ils diffusent de l'information concernant l'ensemble de l'organisation. Ce sont les signes de communication de l'entreprise. Ces particularités peuvent être formelles ou informelles, tangibles ou intangibles. L'importance de ces signes varie selon les liens des parties prenantes avec l'organisation. Par exemple, un banquier n'aura pas la même façon de considérer l'entreprise que le client, le fournisseur ou les employés.

Les principaux attributs de l'image se distinguent selon les communications internes ou externes de l'organisation. Ce sont: les états financiers, le plan de développement, les politiques de l'organisation, le ou les plans et politiques de publicité et de communication, les outils de marketing, le design graphique, le design des produits ou services et le design de l'organisation physique des lieux. Les attributs sont des manifestations qui diffusent l'image de l'organisation.

Bien que tous ces principaux attributs soient présents dans l'organisation, la partie prenante va considérer les attributs qui correspondent à ses intérêts. Reprenons notre exemple du banquier qui aura tendance à évaluer l'organisation sur ces performances financières plutôt que sur le marketing ou la publicité de cette dernière. Cependant bien que les performances financières soient au coeur de ses préoccupations, il utilisera d'autres attributs pour se forger une opinion réaliste de l'image et de s'assurer de la crédibilité de cette dernière.

Notons que ces attributs peuvent être plus ou moins présents et perceptibles dans l'organisation. Leur perception dépend souvent de la qualité de leur organisation.

Partant de ces constats: qu'elle importance doit-on donner à chacun de ces attributs? Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'importance des attributs variera selon qui la considère. Pour les dirigeants de l'organisation, bien qu'il n'y ait pas de degré hiérarchique d'importance, les attributs devraient être considérés en fonction de l'importance accordée à chacun des publics-cibles entre autres: les clients, les fournisseurs, le personnel, les collaborateurs et tout autre public susceptible d'être touché par l'entreprise.

Mentionnons cependant que le personnel devrait être au coeur des préoccupations des dirigeants car c'est par eux que se diffusent dans une large mesure, l'image de l'organisation. L'adhésion du personnel à la philosophie de l'entreprise permettra une diffusion de la réalité plus homogène. Par conséquent, l'écart entre l'image voulue et réelle se trouverait à en être diminué. Monsieur Schneider cite à ce propos:

Le public interne est un partenaire privilégié: c'est même le premier car il représente l'essence même de l'entreprise qui, sans lui, n'existe pas. Il est aussi le premier vecteur de l'image qu'il aura perçue et non celle que la direction veut imposer.¹⁶

¹⁶ SCHNEIDER, Christian, *La communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Éd. J. Delmas, Paris, 1990, p.23.

En ce sens, le management de l'entreprise est de première importance afin de gérer l'image efficacement. Nous verrons plus loin dans l'approche suggérée par Monsieur Regouby et les autres auteurs comment cela peut se concrétiser.

Donc les attributs de l'image ont une importance relative selon les publics qui la perçoivent et l'entreprise, qui adhère à l'approche de gestion de l'image, se doit de considérer les attributs dans leurs ensembles afin de diffuser une image cohérente même si l'importance de chaque attribut est relative.

Dans les attributs que nous avons mentionnés, nous constatons l'importance, outre les résultats financiers et ceux du marketing, de ceux reliés au design, tant au niveau organisationnel (design physique et graphique), qu'au niveau des produits et services. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'approche de l'entreprise s'inscrit dans un processus de qualité totale. L'objet de notre travail ne portant pas sur la recherche de la qualité pour l'organisation, nous aimerions néanmoins souligner l'importance du design non seulement dans une démarche de recherche de qualité, mais à celle de communication globale. Dans la mesure où la recherche de la qualité totale passe nécessairement par une organisation des communications, surtout si elle veut se refléter dans l'ensemble des fonctions de l'organisation, nous croyons pertinents de souligner le rôle du design dans la communication de l'image de l'organisation.

1.5 Le design et la notion de valeur ajoutée

Le design touche plusieurs domaines d'intervention qui sont reliés à l'image de l'organisation. Les plus importants sont:

Le *design graphique* regroupant les aspects de la signature visuelle, le logo et les normes graphiques. Il englobe également la signalisation et la gestion de la flotte de camions ou autres transports.

Le *design d'intérieur* qui touche les aspects de l'aménagement de l'organisation, l'ergonomie, l'étallagisme, l'accueil et la décoration des aires de travail.

Le *design produit-service* se rapportant aux aspects visuels et fonctionnels pour les utilisateurs potentiels: les clients.

Ces trois domaines du design sont reliés à l'aspect visuel et esthétique de l'organisation et par conséquent, affecte directement l'image de l'organisation. Mme Louise Poitras, directrice générale de Liaison Design (l'Association des designers), considère qu'il est désormais vital pour toute entreprise de se doter d'une stratégie globale de communication efficace afin de bien se positionner sur les différents marchés et faire passer clairement son message.

Les trois formes de design contribuent grandement à l'amélioration de l'image de l'organisation, en particulier le design graphique qui se veut un investissement stratégique dans la mise en marché des produits et services.¹⁷

Le design contribue à rendre tangible l'image de l'organisation. Son rôle est donc d'une grande importance car il participe directement à la création d'une valeur ajoutée pour l'organisa-

¹⁷ Mme Poitras cite 750 cas d'entreprises où le fait de recourir au design selon l'une ou l'autre des spécialités, s'est avéré un succès.

POITRAS, Louise, "*Le design graphique: un outil rentable*", 1995 Revue *Le maître imprimeur*, Déc. 1995, pp. 25-26.

tion. Cependant, comme l'a cité Mme Poitras, toutes fonctions reliées au design doit se situer dans une perspective de communication et concourir à diffuser l'image de l'organisation avec le plus de cohérence possible.

1.6 Distinction entre image et identité corporative

Un autre considération importante à faire concernant notre sujet est la distinction qui existe entre image et identité. La littérature varie à ce sujet. Selon le Robert, l'identité détermine le caractère de ce qui est identique à soi-même. Cela sous-entend un caractère de permanence. En droit, cela veut dire que l'identité est le fait pour une personne d'être telle qu'elle est et de pouvoir être reconnue comme telle grâce à des pièces légales vérifiables. On pourrait étendre cette définition à la personne morale qu'est l'entreprise.

Pour nous, l'identité de l'organisation fait référence à un ensemble de caractéristiques propres à l'identification de l'organisation. Ces caractéristiques peuvent être visibles ou non. C'est pourquoi la notion d'identité englobe l'image qui est un concept de diffusion et par conséquent de communication. L'identité de l'organisation prend naissance dans la mission de l'organisation et dans la connaissance et la transcendance des valeurs et croyances des stratèges en matière de gestion de cette organisation.

M. Charvin souligne pertinemment la distinction entre identité et image.¹⁸ L'identité agit comme une référence de l'entreprise et de sa volonté pour se faire connaître tout en se donnant un caractère distinctif des autres. Elle donne une référence plus stable à "*l'image voulue*".

¹⁸ CHARVIN, François, *Communication et Entreprises*, Éd. Eyrolles, Paris, 1990, p.21.

L'image, comme repère, résulte des multiples de diffusion des signes. L'identité est plutôt une mise en cohérence de ces signes.

L'expression de l'identité se retrouve surtout dans le design produit et graphique de l'organisation. Elle s'exprime aussi par la culture, les réalisations, le savoir-faire et les valeurs déclarées des stratèges de l'organisation.

Selon les publics visés, ces divers aspects seront plus ou moins mis en relief. Aucun n'est exclusif mais complémentaires.

Nous croyons que l'image doit, pour être efficacement diffusée, refléter les aspects de l'identité corporative compte tenu du caractère de cohérence que doit avoir le discours organisationnel. Donc, dans la mesure où les stratèges de l'organisation seront conscients de l'importance de cette réalité, ils auront à coeur de définir une mission claire et des valeurs propres à leur gestion ce qui facilitera grandement la compréhension de leur organisation et par le fait même entraînera une diffusion cohérente de leur image. Nous reprendrons plus loin dans notre recherche ces concepts.

Bien qu'il puisse être relativement facile de dégager la mission et les politiques de gestion d'une grande organisation vu le nombre de cadres, d'actionnaires et de gestionnaires, il en va tout autrement de la P.M.E.. Très souvent dirigée par le propriétaire-gestionnaire qui ne dispose pas des mêmes facilités de ressources, ni de temps, ni d'argent, pour définir de façon claire son identité, cette dernière existe réellement. Il n'en demeure pas moins que cet exercice peut permettre à la P.M.E. de dégager les bases de la gestion de l'image de ce type d'organisation comme nous le verrons plus loin.

1.7 La qualité: une notion de communication

Dans le processus de recherche de la qualité, la communication prend toute son importance car elle est nécessaire à l'atteinte des objectifs de la qualité: meilleur produit - meilleur délai - meilleure satisfaction du client.

La garantie de qualité est devenue un critère de première importance dans le marché mondial. Pour convaincre leur clientèle de la fiabilité de leurs produits, elle se dote de normes de certification de qualité du genre ISO 9000... et de certaines autres dans certains pays.

Dans cette démarche, les dirigeants d'entreprises sont amenés à évaluer leurs mécanismes de gestion. Par conséquent, la communication joue un rôle de premier plan car elle est multiple et nécessaire à tous les niveaux de gestion de l'entreprise autant avec les publics internes qu'externes.

Dans ce processus, le projet d'entreprise est précisé. On dégage les valeurs de gestion et on écrit la culture de l'organisation. Donc, la communication de l'entreprise s'enrichit car elle évolue vers un discours plus cohérent et efficient.

Dans cette optique, nous croyons que la qualité de la communication devient un gage de succès dans la poursuite de la qualité. C'est pourquoi ces deux notions sont interdépendantes. Nous ne mesurerons pas cette variable dans notre travail car l'entreprise sélectionnée n'est pas inscrite dans la démarche de certification ISO 9002 et que ce n'est pas là l'objectif de notre travail. Cependant, nous tenions à souligner ces deux notions qui sont intrinsèquement liées pour nous.

CHAPITRE 2

PRÉSENTATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Nous venons de décrire les principaux concepts servant au corpus théorique de cette recherche en communication.

La question centrale de notre recherche étant reliée au domaine de l'image d'entreprise, nous aimerions savoir comment rendre les différents signes diffusés par l'organisation efficaces et communiquer un message cohérent de l'image de l'organisation reconnaissable des différents publics rencontrés.

Le problème soulevé est relié à la différence qui existe entre l'image réelle de l'organisation et celle que les stratèges voudraient avoir auprès de leurs différents publics.

Plus spécifiquement, le problème que nous étudions touche une P.M.E. qui, ayant des structures plus souples et moins organisées que les grandes entreprises, risque de connaître un écart plus marqué entre l'image voulue et celle de sa réalité.

Cet écart est-il important pour les dirigeants de P.M.E.? Il est difficile de répondre à cette question présentement. Cependant, nous croyons que réduire l'écart entre ces deux images peut

s'avérer une solution efficace pour toute organisation recherchant un caractère distinctif. De plus, la gestion de l'image peut contribuer à enrichir la valeur ajoutée comme l'ont cité certains auteurs.¹⁹

Bien que ces avantages soient intéressants et que les objectifs de la gestion de l'image soient démontrés dans la littérature comme des outils de performance, il existe peu de modèles de gestion adaptés aux petites et moyennes organisations.

Dans notre exercice, nous voulons tenter de connaître l'application d'un modèle de gestion de l'image corporative dans la réalité d'une P.M.E..

C'est pourquoi nous avons choisi de vous présenter l'étude d'une petite entreprise, existant depuis trente ans et qui, devant s'adapter à la nouvelle réalité de la concurrence très vive dans son secteur, a choisi de nouvelles orientations stratégiques pour se démarquer des autres.

¹⁹ CHARVIN, SCHNEIDER, MARION sont unanimes à ce sujet.

2.1 Présentation de l'Imprimerie Léopold Tremblay ltée

Fondée en 1963 par Monsieur Léopold Tremblay, l'entreprise s'appelait Imprimerie Léopold Tremblay ltée. Déménagée de Chicoutimi-nord à Chicoutimi dans le sous-sol d'un édifice commercial sur la rue Riverin, l'entreprise produit des imprimés commerciaux tels papeteries, formulaires et livres à compte d'auteurs. Elle compte à ce moment cinq employés en plus du propriétaire.

Les équipements, bien que désuets, impriment des produits dont les formats varient entre 11 x 17 et 18 x 24 pouces.

La notoriété de l'entreprise est limitée. Le chiffre d'affaires en 1988 est d'environ \$300,000.00 par an. Les clients réguliers sont quelques institutions et entreprises moyennes qui viennent par habitude et fidélité pour le propriétaire.

2.2 L'évolution de l'entreprise

Étant une petite entreprise de type familiale à propriétaire unique et sans relève manifeste, Monsieur Tremblay semblait essoufflé. L'évolution de l'entreprise est en déclin. Dans le marché, la réputation de l'entreprise est compromise par des difficultés financières qui se font sentir au niveau de la qualité de production et des délais de livraison.

En 1988, l'entreprise est vendue. Elle éprouve de sérieuses difficultés au niveau des liquidités et des équipements de production. De plus, le personnel ne semble pas avoir suivi les

progrès de l'évolution technologique par manque de formation. Cependant les membres du personnel sont motivés par l'espoir de voir du sang nouveau et des changements dans l'imprimerie. L'adaptation est difficile car la direction et le personnel doivent s'ajuster au niveau des nouvelles valeurs véhiculées tant pour le niveau de qualité demandé que pour les méthodes de gestion proposées.

L'état des finances de l'entreprise est précaire. Il faut instaurer un nouveau système de contrôle des coûts et revoir les politiques de prix. Les fournisseurs devenus nerveux par les derniers mois d'opérations sont réticents à accorder des conditions de crédit.

La première année d'opération de la nouvelle direction est difficile. Difficultés d'approvisionnement et dégâts d'eau viennent entraver la marche des opérations.

En 1990, naît une nouvelle association permettant ainsi une mise de fond supplémentaire. Deux associés sont venus se joindre apportant leurs expertises en administration, gestion et production.

La crédibilité de l'entreprise s'accroît auprès des fournisseurs et la banque est rassurée. L'image visuelle change également car une nouvelle signature plus moderne, dynamique et stylisée est conçue et présentée à travers les imprimés et l'affichage extérieur de l'organisation.

Les moyens de l'entreprise demeurent précaires au niveau des marges de manoeuvres financières. Néanmoins, le chiffre d'affaires double en deux ans et l'entreprise connaît des profits grâce à la volonté commune du personnel et de la direction. Il faut toutefois penser à renouveler l'équipement de production de plus en plus fatigué et rembourser des dettes antérieures de l'organisation.

Des discussions ont lieu au niveau des stratégies pour tenter de définir quelles seront les orientations futures de l'organisation. En 1992, la crise économique vient affecter l'économie régionale jusque-là peu touchée par la récession. La diminution des commandes, la rationalisation des grandes entreprises régionales au niveau des achats entraînent une concurrence féroce par rapport aux prix qui se mettent à chuter. Cela affecte les sous-traitants qui veulent conserver leurs parts de marché. Les marges de manoeuvre sont réduites et il faut faire plus avec moins. La profitabilité baisse.

La mondialisation des marchés vient modifier les règles du jeu. Les grandes organisations comme Alcan, les papetières et d'autres doivent se réorganiser pour être plus compétitives. Les sous-traitants sont aussi soumis à ces nouvelles règles de certification (ISO 9000) et de rationalisation au niveau de la sélection des fournisseurs. Les règles du jeu sont modifiées dans tous les secteurs d'activités y compris dans l'imprimerie. Les fournisseurs étant aussi clients deviennent plus exigeants au niveau de leurs besoins en imprimés. Ils veulent le meilleur produit au plus bas prix possible. Le phénomène des soumissions devient plus important au détriment de la fidélité au fournisseur. Plusieurs fournisseurs sont appelés à soumissionner sur un item afin d'obtenir le meilleur prix qui soit et cela quelques fois au détriment de la qualité de production.

Face à ces nouveaux enjeux, l'Imprimerie L.T. ltée doit se situer pour assurer sa survie. La question qui se pose alors, est: comment tirer le meilleur parti possible de la situation avec une marge de manoeuvre restreinte par un passé aussi lourd et avec des ressources si démunies.

Plusieurs discussions sont nécessaires pour trouver une stratégie qui permettra à l'imprimerie de se donner un caractère distinct des autres et assurer sa viabilité à court, moyen et long terme. L'un des partenaires décide de se retirer car l'imprimerie n'étant pas sa spécialité, il désire se consacrer davantage à ses activités principales.

Il reste deux partenaires. En janvier 1994, la situation devenue critique par des marges brutes trop faibles et des ventes insuffisantes, force les dirigeants à se questionner sérieusement sur la situation et les solutions à apporter.

2.3 L'analyse de l'organisation

L'approche consistait donc à discuter des problèmes rencontrés dans l'organisation. À partir de l'analyse des rapports financiers, de visites sur les lieux et des rencontres avec les dirigeants, les clients et certains représentants des fournisseurs, un diagnostic a été réalisé. Le tableau suivant permet de synthétiser une vue d'ensemble des forces et des faiblesses de l'organisation.

Tableau 2 - Présentation des forces et faiblesses de l'organisation Imprimerie L.T. Itée

FORCES	FAIBLESSES
<p>Planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planification financière claire au niveau des ventes et de la rentabilité. - Désir et motivation d'offrir un produit de qualité supérieure et différent de la concurrence. - L'expertise des dirigeants en matière de production et vente. - Préoccupation pour les dirigeants de la satisfaction du client avant tout. <p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'expertise et la crédibilité du directeur de production. - Créativité et leadership du pressier principal. - Politiques de production claires. - Bon système de contrôle de la qualité. <p>Respect des délais de production</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modernisation des équipements de pré-impression. Expertise de la ressource en typographie. Stabilité du personnel. - Bon climat de travail. <p>Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bonnes habitudes administratives au niveau de la facturation, paiements et de la trésorerie. - Suivi des opérations mensuelles avec états financiers maison. <p>Marketing et ventes</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'approche des ventes de l'imprimé est une des forces de différenciation à développer. - Gamme de services et de produits diversifiés. - Signature de l'entreprise conforme aux activités de l'entreprise et de sa dynamique. - Bonne crédibilité au niveau de la qualité du produit et la crédibilité des stratégies. - Clientèle stable et de qualité. - Recherche pour trouver une approche nouvelle. <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personnel dévoué, stable et expérimenté. - Polyvalence de certaines personnes à la production et l'administration. - Bonne supervision du directeur de production et de l'administration. - Climat organisationnel de type familial. - Communications faciles et écoute de la direction. <p>Structure financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remboursement des dettes antérieures de \$35,000.00 et de \$20,000.00. - Peu d'endettement à court terme. 	<p>Planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque d'uniformité dans la vision de l'entreprise. - Manque de vision à long terme. - Pas de stratégies concrètes pour se démarquer de la concurrence.. <p>Production</p> <ul style="list-style-type: none"> - Désuétude des équipements d'impression (presses, brocheuses, plieuse etc..) - Manque d'autonomie et initiative de certaines personnes. <p>Administration</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque d'information pour analyser le coût de revient. <p>Marketing et ventes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Peu de publicité médiatique et de relations publiques. - Localisation déficiente car difficile d'accès et manque de visibilité. - Mauvaise signalisation. - Lieux physiques difficiles entretien qui laisse une mauvaise impression. - Image non conforme au souci de professionnalisme que veulent refléter les stratégies. - Manque de suivi régulier de la clientèle qui n'est pas assez sollicitée. - Les stratégies ne sont pas développées en fonction de groupables <p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manque d'autonomie au pelliculage-montage. <p>Structure financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fragilité de l'entreprise au niveau des imprévus. - Endettement à long terme lourd au niveau du portrait de l'organisation. - Due aux anciens actionnaires.

Vous constaterez que l'entreprise a plusieurs faiblesses majeures. Le problème qui se pose au niveau de la planification stratégique est de trouver les moyens permettant de maximiser les forces qui ressortent tout en corrigeant les faiblesses de l'organisation. Les objectifs à atteindre sont ceux de convaincre le client que Imprimerie L.T. ltée est l'entreprise pouvant répondre à ses besoins en imprimés, dans un contexte où la concurrence est très vive et où l'évolution technologique modifie sans cesse les habitudes et besoins de ces derniers. Cela semble d'autant plus difficile lorsque la vision de l'entreprise ne semble pas vraiment claire.

Les objectifs sont définis en terme de chiffres de vente à atteindre et de marge brute à réaliser. C'est au niveau de "comment atteindre ces objectifs" que les difficultés se présentent.

Au cours des entrevues réalisées avec les dirigeants, il a été possible de dégager les valeurs de l'organisation. Ainsi celles qui ont émergées sont le désir de produire un produit de qualité et de satisfaire la clientèle au niveau des délais de livraison et des spécifications apportées. De plus, on a constaté que lorsque le produit demandait une certaine expertise technique et plus de supervision la concurrence semblait moins vive car le client ayant besoin de se faire sécuriser et de s'assurer de la qualité de son produit priorisait les services de l'un ou l'autre des dirigeants afin d'obtenir un meilleur suivi.

Malgré ces bons points cela ne suffit pas pour conserver la fidélité du client qui retourne, à volonté, au processus des soumissions.

Le problème soulevé au niveau stratégique est donc de trouver un caractère distinctif de l'entreprise avec des ressources financières et productives limitées.

Pour les dirigeants, il fallait donner en priorité une vision d'entreprise plus claire afin de poser des actions concrètes pour corriger ses faiblesses, maximiser ses forces, se donner un caractère distinctif à la concurrence. Des changements s'imposaient.

2.4 Un nouveau plan directeur

Plusieurs discussions ont eu lieu entre les dirigeants pour tenter de dégager une vision de l'organisation à court et moyen terme tout en tenant compte des constats antérieurs. En premier lieu, une mission de l'organisation a été définie. Initialement, Imprimerie Léopold Tremblay Ltée produisait des imprimés commerciaux et des livres. Depuis son acquisition, la nouvelle approche des dirigeants allait dans le sens de produire de l'imprimé et d'offrir par la même occasion un produit qui aiderait le client à communiquer efficacement. Dans cette optique, l'entreprise dont la publicité véhiculée était "*Laissez la bonne impression de vous et gardez la bonne de nous*", voulait témoigner aux clients non seulement son désir d'offrir des imprimés mais aussi des services en graphisme et conception.

Ces deux services n'étant pas réalisés habituellement par des imprimeurs mais par des graphistes et des communicateurs, il fallait donc trouver une mission propre à l'organisation qui l'assurerait de son caractère distinctif de la concurrence et de sa crédibilité auprès de la clientèle convoitée. L'entreprise désirait se positionner différemment de la concurrence et en même temps, changer l'image d'imprimeur qu'elle avait auprès de ses différents publics.

Ayant résolu son problème de vision, l'entreprise venait de se doter du même coup d'une nouvelle identité corporative. Le problème qui se posait alors était de deux ordres:

Premièrement: Quels sont les moyens à envisager pour positionner l'entreprise dans son nouveau créneau, avec les ressources dont elle dispose?

Deuxièmement: Quelle doit être la stratégie de communication de l'entreprise pour convaincre ses différents publics-partenaires de sa nouvelle image et de sa crédibilité?

Avant d'aborder la deuxième question qui est en fait le thème de notre recherche, nous nous attarderons aux recommandations qui ont été faites pour organiser l'entreprise.

Des changements majeurs s'imposent. Il va de soi que l'entreprise doit, avant de penser à donner la bonne image, combler les faiblesses d'ordre structurel et organisationnel. Le plan directeur traite des moyens à prendre pour permettre à l'entreprise de se réorganiser.

2.4.1 Changement de cap

La nouvelle vision de l'organisation présentée dans la mission de cette dernière venait élargir la possibilité des services à offrir. Cette nouvelle mission se définissait comme suit:

Devenir des experts dans le domaine des communications imprimées.²⁰ Le but est de produire des imprimés et de fournir des services visant à rehausser l'image du client et lui permettre de mieux vendre ses idées ou produits auprès de sa clientèle.²¹

²⁰ Communications imprimées: Concept englobant tous véhicules de communication de l'image corporative tels: papeterie, formulaire, carte d'affaires, dépliant, pochette, brochure corporative, moyen promotionnel, étiquetage, etc..

²¹ Source: Projet d'expansion I.L.T. ltée. Demande de subvention au secrétariat des Affaires régionales, mai 1994, p.23.

Les nouvelles orientations stratégiques deviennent les suivantes:

- Accroître la visibilité de l'entreprise en relocalisant Imprimerie L.T. Itée.

- Développer de nouvelles stratégies de vente et accentuer l'approche de conseiller en communication.

- Développer un réseau de fournisseurs aptes à répondre aux critères de qualité de l'entreprise.

- Démarrer un département d'infographie à l'interne pour les services de conception et de graphisme.

Les actions envisagées sont:

- Le déménagement de Imprimerie Léopold Tremblay Itée dans des locaux plus adéquats pour des services conseils en communication et pour l'imprimerie.

- Changer le nom de l'entreprise pour Imprimerie L.T. Itée afin de lui donner une allure corporative rajeunie et d'actualité de même que de neutralité. Les dirigeants ont décidé de garder le nom imprimerie à cause de la nature des produits imprimés. En ne mettant que les initiales de Léopold Tremblay (L.T.), cela conférerait un caractère de neutralité, d'autant plus que les deux noms propres des partenaires avaient les mêmes initiales. Cela permettait également d'éviter des procédures légales au niveau de l'incorporation.

- Acquérir les équipements et organiser le département d'infographie dans de nouveaux locaux.

- Remplacer les équipements d'imprimerie les plus désuets.

- Créer trois nouveaux emplois en engageant des ressources spécialisées en vente, communication et graphisme.

- Revoir la structure financière de l'organisation et trouver le financement nécessaire au nouveau projet.

Comme on peut le constater, il était important pour les dirigeants de mettre l'accent sur l'expertise afin d'axer leurs efforts sur la valeur des ressources humaines en place. Cette expertise était surtout présente au niveau des propriétaires qui possédaient plusieurs années dans les domaines de la production et de bonnes connaissances en gestion et communication. Ces deux points étaient des forces pour l'entreprise. Mais il fallait également investir dans de nouveaux équipements et trouver un local adéquat. Le projet global coûtait 190 000 \$ et l'entreprise ne disposait que de 100 000 \$. Il a donc fallu échelonner ce plan en deux phases et procéder selon des priorités. La première phase consistait à trouver le financement nécessaire pour le projet, trouver un local adéquat et s'assurer de remplacer les équipements désuets. La deuxième phase prévoyait la mise en place du département d'infographie et l'investissement dans des équipements modernes plus performants.

La première phase du projet fut réalisée au cours des mois de juin à octobre 1994. Les dirigeants voulaient attendre une année d'opération complète afin de procéder aux ajustements qui

s'imposent dans un nouveau positionnement de cet ordre. La seconde phase d'implantation est prévue pour novembre 1995.

Le plan directeur répond donc à la première question soulevée, visant à définir les moyens que l'entreprise voulait prendre pour atteindre ses objectifs de croissance et se donner un caractère distinctif de la concurrence.

Il reste cependant la question de l'image et de la stratégie de communication que l'entreprise doit prendre pour convaincre ses différents publics-partenaires de sa crédibilité à fournir les nouveaux services et de son expertise en matière de communications imprimées.

2.5 Un problème d'écart entre l'image voulue et celle qui est réelle

On peut se rendre compte à la suite du récit qui vient d'être fait que l'écart entre l'image réelle de l'entreprise au cours de ces dernières années et de celle qu'elle souhaite diffusée par ses nouvelles orientations est considérable puisqu'elle touche le positionnement stratégique de cette dernière. Les dirigeants de l'entreprise comptent non seulement procéder à un redressement de la production, mais ajouter de nouveaux services en communication, graphisme et conception afin d'accroître leur expertise.

Le projet est ambitieux et c'est pourquoi il représente un cas d'analyse intéressant. Les changements sont nombreux: remplacement des équipements, restructuration financière, relocalisation de l'entreprise et perfectionnement du personnel.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, l'entreprise doit d'abord poser les actions de changement prévues. Cependant, la stratégie d'image doit se faire parallèlement à ces

changements si elle veut se donner une image conforme à sa “réalité améliorée”. C’est pourquoi le mandat confié dans cette recherche est de trouver les moyens pour réduire l’écart entre la réalité corporative actuelle et les nouvelles orientations souhaitées par les dirigeants.

Les changements à apporter par les dirigeants vont affecter plus d’un public-cible et la stratégie de communication doit donc être révisée dans son ensemble.

Dans le prochain chapitre, nous expliquerons les solutions que nous comptons apporter et l’approche de recherche choisie.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE PROPOSÉE

Plusieurs auteurs traitent de la nécessité de gérer l'image globale de l'organisation en tenant compte de ces différentes images. Les courants d'opinions, surtout européens, sont pensés et décrits principalement pour les grandes entreprises. Néanmoins, nous croyons que les fondements théoriques en matière de gestion de l'image et de communication peuvent s'appliquer tout aussi bien pour la petite et moyenne organisation.

Dans la problématique soulevée au chapitre précédent, nous avons situé le problème à résoudre au niveau de l'écart qui existe entre l'image réelle de l'organisation et celle qu'elle voudrait avoir auprès de ces différents publics-cibles. Comment gérer tous les signaux indicateurs, pour d'une part, convaincre les clients que l'entreprise Imprimerie L.T. Itée est le fournisseur par excellence pour l'impression et les autres services en communication. De plus, les dirigeants veulent développer un sentiment d'appartenance et de fierté pour ses employés afin d'accroître leur motivation et, d'autre part, il faut rassurer la banque afin de trouver le financement nécessaire pour faire les améliorations requises, relancer l'organisation et relocaliser l'entreprise. Dans ce contexte, comment constituer le nouveau capital-image de Imprimerie L.T. Itée?

Dans ce chapitre où nous aborderons l'image, comment résoudre un tel écart pour la P.M.E.? Nous n'avons pas trouvé de modèle propre à la petite et moyenne organisation. Cependant, nous analyserons l'application d'un modèle de gestion proposé par M. Christian Regouby et qui consiste à définir une approche de gestion de communication globale efficace. Ce modèle pourrait servir de base pour une approche adaptée aux P.M.E.. Pour la plupart des auteurs, les modèles proposés s'appliquent à tous types d'organisations; grandes ou petites, publiques ou privées mais avec des approches adaptées selon les contextes d'entreprises et leurs moyens financiers et humains.

Toutefois, avant de vous présenter cette approche de gestion, nous exposerons la méthodologie que nous avons suivi comme démarche scientifique.

3.1 Méthodologie de l'approche qualitative

La méthode que nous utiliserons est qualitative. Cette approche convient particulièrement bien en matière de théorie des organisations, notamment pour le sujet que nous présentons.

Dans son livre, Omar Aktouf décrit l'approche qualitative comme un travail relevant davantage du fait social que de l'étude d'une chose isolée.

Il cite:

Il est contingent, relationnel, qualitatif, sans frontières, dialectique, dans et hors l'homme... Il procède du tout-humain et le tout humain est un ensemble complexe de rapports entre hommes, lieux, choses et symboles, et aussi de rapports entre tous ces éléments à la fois et l'observateur. La méthode devra tenir compte de tout cela, elle sera sans à priori et sans hypothèse sinon de coller au terrain, au contexte et au vécu.²²

²² AKTOUF, Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, P.U.M. Québec, 1988, p. 157.

Cette approche facilite l'analyse de notre sujet qui correspond à plusieurs aspects de l'étude qualitative. La gestion de l'image fait référence à plusieurs des variables qui doivent être analysées les unes par rapport aux autres. L'analyse doit porter non seulement sur les variables mais sur leurs liens entre elles.

Cette méthode s'applique bien pour le champ de spécialisation choisi. Les auteurs consultés mentionnent que la communication est d'abord et avant tout une approche qualitative où même si nous pouvons en mesurer les effets, il reste difficile de connaître l'impact réelle de cette dernière prise isolément, c'est-à-dire sans relation avec les autres fonctions de gestion de l'organisation.²³

Nous avons hésité entre la présentation d'une étude de cas et celle d'une recherche-action comme méthode à suivre. Le cas de Imprimerie L.T. Itée aurait pu être intéressant. Cependant, notre choix s'est porté sur la méthode d'une recherche-action puisque nous avons voulu démontrer par cette démarche, l'application d'une approche d'un modèle de gestion de l'image pour une petite organisation, comme une solution envisageable afin de constituer un capital-image conforme aux attentes des dirigeants.

Le cas de Imprimerie L.T. Itée permettra de démontrer qu'à partir d'une démarche de communication, nous pouvons rehausser l'image de l'entreprise. La problématique que cette entreprise soulève permet de mettre en relief la complexité de l'analyse de l'image. Elle soulève plusieurs aspects de la communication qui influencent la perception de l'image. De plus, nulle communication n'est efficace si elle n'est pas le reflet des changements en profondeur des autres fonctions de gestion de l'organisation.

²³ REGOUBY, Christian, La communication globale, Éd. D'organisation, Paris, 1988, p.183.

Cette méthode, qui présente des fondements et usages mais aussi des limites, est considérée comme scientifique.

Décrite comme “*indigène parmi les indigènes*” et fondée par Manilowski, elle repose sur trois critères essentiels:²⁴

- L’observateur participant partage la vie, les activités et les sentiments des personnes, dans une relation de face-à-face.
- L’observateur participant est un élément normal dans la culture et dans la vie des personnes observées.
- L’observateur participant est un reflet au sein du groupe observé, du processus social de la vie du groupe en question.²⁵

En tant que chercheur-acteur nous répondons à ces critères car nous partageons intrinsèquement la vie de l’entreprise et ses activités. Nous avons un rôle important dans la diffusion de la culture de l’organisation. Nous sommes également un reflet dans la vie du groupe observé. En participant aux activités quotidiennes, nous sommes conscients de notre influence car, de par la position que nous occupons au sein du groupe, nous participons à la divulgation de la culture et de la gestion de l’organisation.

²⁴ cf. Manilowski, 1963, p. 45.

²⁵ AKTOUF, Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, P.U.M., Québec, 1990, p.165.

Les limites de cette démarche

Bien qu'intéressante au niveau des informations qu'elle permet de recueillir, cette démarche comporte des limites car elle soulève certains problèmes.

Jean-Paul Sartre soulève deux dimensions fondamentales à l'action d'observer: l'observateur se trouve lui-même questionné et il occupe, dans la relation avec celui observé, une position qui influe nécessairement sur ce dernier et sur la situation.²⁶

Les problèmes qui risquent de survenir dans cette approche sont donc de deux niveaux: l'un est celui de la distorsion de l'information, l'autre c'est le phénomène de transfert et de contre-transfert, c'est-à-dire celui de l'influence du chercheur sur les autres acteurs de l'organisation.

Selon M. Aktouf et d'autres auteurs, ce sont là des problèmes presque impossibles à éliminer. Cependant, nous pouvons tenter d'être le plus objectif possible. La collecte de données devient alors très importante ainsi qu'on utilisera pour valider nos résultats.²⁷ Nous verrons dans la collecte des données comment nous comptons limiter ces risques de distorsion.

Une attitude que nous tenterons de maintenir cependant est celle de circonscrire, au plus près possible, notre comportement et le processus dans lequel il s'inscrira afin de rendre intelligible la présentation des faits observés.

²⁶ AKTOUF, Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, P.U.M., Québec, 1990, p. 167.

²⁷ AKTOUF, Omar, idem pp. 168-169.

Validation des données et collecte des informations

Pour nous aider dans notre démarche d'analyse, nous avons choisi un modèle de travail proposé par M. Regouby et nous vous le présentons plus loin.

Afin de valider nos informations, les sources que nous utiliserons seront multiples.

L'observation participante

En tant que chercheur-acteur, nous avons pris plusieurs notes concernant le déroulement des activités de l'entreprise. Nous avons tenté de respecter le principe du concret. Nous nous sommes appuyés sur divers rapports de l'entreprise. Nous avons également discuté de nos idées avec les autres membres du groupe observé.

Les entretiens

Nous avons utilisé des grilles d'entretiens adaptées pour chaque public-cible concerné par l'organisation. Ces entretiens ont été semi-dirigés. Une grille des principaux publics est présentée en annexe. Les entretiens ont duré en moyenne trente minutes chacune.

Consultation de rapports

Nous avons eu accès à plusieurs sources d'information dans ce domaine, notamment au niveau d'un rapport concernant la planification stratégique de l'entreprise, les états financiers de l'organisation des dernières années et ceux de chaque mois, les politiques de gestion du personnel

et celles de l'administration. Nous avons également consulté les documents légaux de l'organisation et le livre des minutes. Nous avons également pris des notes lors des réunions entre les deux dirigeants.

Documents visuels

Comme notre sujet traite de l'image, nous avons ajouté des photos afin de démontrer et d'analyser l'identité visuelle de l'organisation. Les photos sont un support pertinent pour appuyer notre travail.

L'ensemble des informations recueillies ont été renforcées par notre expérience dans l'organisation. Tout en tentant de rester le plus objectif possible, nous vous présentons les résultats de notre démarche dans le chapitre 4. Les résultats obtenus permettent de dégager un diagnostic qui nous conduira vers une solution concernant l'organisation des communications en vue de réduire l'écart entre l'image actuelle et celle que les dirigeants souhaitent avoir auprès de leurs publics.

Il aurait été intéressant de valider cette solution dans la mesure de la valeur ajoutée de l'image de l'entreprise. Cependant, cette démarche de validation nécessitant quelques vérifications dans le temps, nous ne pouvons présenter ces résultats.

Néanmoins, la démarche proposée par M. Regouby devrait nous permettre de vérifier l'application du processus d'implantation d'un plan de communication globale pour une P.M.E..

Dans la prochaine section et les suivantes, nous exposons la démarche que nous comptons suivre pour trouver la solution permettant de réduire les écarts d'image pour Imprimerie L.T. Itée.

3.2 La constitution du capital-image, la solution envisagée

La gestion de l'image s'inscrit dans la stratégie de communication de l'entreprise. Mme Marie-Hélène Westphallen décrit bien le rôle de la communication et de la gestion de l'image quand elle dit:

“Tout comme l'habit ne fait pas le moine... la communication ne *fait* pas l'entreprise. Elle cherche à en domestiquer l'image. Bien communiquer serait à mon avis canaliser les différents signes extérieurs d'image dans une direction favorable à l'entreprise émettrice.”²⁸

Selon cette auteure, la communication s'inscrit dans une trajectoire globale dont la mission est de positionner l'entreprise, lui donner une personnalité reconnaissable de tous ses publics et une identité distincte de la concurrence. La communication de l'entreprise définit ce que nous sommes par rapport à ce que les autres sont (les concurrents).

Dans cet esprit, une bonne politique d'image permet à l'entreprise de démontrer qu'elle existe, qu'elle est une organisation à forte valeur ajoutée et qu'elle est une garantie de qualité. Comme nous l'avons mentionné dans notre définition du début, l'image d'une firme se définit par la somme des différentes images qui la composent. Pour être efficace, la diffusion de ces différentes images doit prendre racine dans un processus de gestion qui se diffusera à travers un plan de communication globale. Nous verrons plus loin comment se traduit ce plan et son processus de gestion.

²⁸ WESTPHALLEN, M.-H., *Le communicator, guide opérationnel pour la communication d'entreprise*, Éd. Dunod, Paris, 1989, p. 2.

L'image varie en fonction de sa nature, des différents publics-cibles et des fondements de ces derniers. Dans le tableau suivant, vous trouverez les différentes composantes de l'image en fonction des publics-cibles de l'entreprise.

Tableau 3 - Les composantes de l'image de l'entreprise en fonction des différents publics-cibles.

NATURE DE L'IMAGE	CIBLE	FONDEMENTS
• Interne	• Personnel	• Son degré d'adhésion
• Financière	• Banques, comptables, investisseurs, etc.	• Son appréciation de la valeur de l'entreprise
• Technologique	• Milieu professionnel, fournisseurs	• Son estimation du savoir-faire, et des perspectives de la firme
• Produit	• Consommateurs • Clients	• Leur confiance dans la signature de l'entreprise
• Publique	• Grand public • Médias • Pouvoirs publics • Leaders d'opinion	• Leur opinion sur l'intégration sociale de l'entreprise et sa contribution à l'intérêt général

Source: Le communicator; guide opérationnel pour la communication d'entreprise, Dunod, Télé-université, Paris, 1989, pp. 112.

Chaque image correspond à une cible particulière et à une réalité fonctionnelle de l'entreprise. Les différentes images interagissent entre elles mais aucune d'elles n'est assez forte pour constituer à elle seule l'image corporative de l'organisation. La crédibilité de l'entreprise dépendra donc de l'équilibre de ces composantes. Cet équilibre est dynamique et varie dans le temps et selon les publics-cibles concernés comme nous le faisait remarquer M. Schneider et cité en page 18 de cet ouvrage.²⁹

²⁹ SCHNEIDER, Christian, *La communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Éd. J. Delmas, Paris, 1990, p.12.

Dans l'approche de communication globale, toute démarche de communication vise à doter, influencer ou modifier l'image de l'organisation. Dans la problématique que nous avons soulevée antérieurement, l'objectif de la démarche de communication sera donc de modifier l'image de l'organisation auprès des différents publics-cibles qu'elle côtoie. Pour ce faire, certains auteurs parlent de confrontation avec les trois images de l'organisation. M. Gilles Marion et Mme Westphallen parlent des confrontations entre l'image réelle, l'image voulue et l'image déclarée. Tout processus d'analyse de l'image doit partir de cette analyse s'il veut être crédible comme démarche de gestion de l'image.

Suite à l'état de l'image, il faut procéder à la constitution du capital-image. Mme Marie-Hélène Westphallen propose dans son ouvrage *Le communicator*, une démarche qui vise à orienter la stratégie de communication de l'organisation.

Cette démarche repose sur quatre principes de base:

Donner une image juste de la réalité de l'entreprise. Une image réelle de l'organisation doit tenir compte de la réalité interne et externe de l'organisation. Le message véhiculé dans la stratégie de communication doit être crédible au niveau du personnel d'abord et ensuite par les autres parties prenantes car l'image sera véhiculée par la perception de ces derniers.

Donner une image positive de l'entreprise. Toute bonne stratégie de communication doit véhiculer les points forts de l'organisation si elle veut être efficace. En maximisant les forces de l'entreprise soient au niveau des produits, de la qualité du service et management (dynamique), il faut tenir compte des aspects négatifs qu'il faut tendre à effacer pour constituer une image forte à long terme.

Présenter une image durable de l'entreprise. C'est celle qui ne se démodera pas au bout de quelques années. Même si l'image de l'entreprise est dynamique, les points forts de son image doivent être issus de sa vocation même qui, si elle est gagnante, s'adaptera au fil des années selon les orientations stratégiques de l'organisation.

Présenter une image originale, distincte des concurrents. Tout objectif de communication de l'image doit d'abord tendre à permettre à l'entreprise de se démarquer de la compétition. Lorsqu'il y a difficulté à différencier le produit, il devient important de doter l'entreprise d'une personnalité qui lui est propre et qui la distingue de ses concurrents, tout en satisfaisant le consommateur.

Ces principes doivent sous-tendre la démarche de communication à laquelle nous adhérons car elle a l'avantage d'être simple et opérationnelle. De plus, les principes énoncés correspondent aux attentes de l'Imprimerie L.T. Itée.

M. Christian Regouby abonde dans le sens de cette approche et fait ressortir le fait que l'entreprise doit, pour exister et se développer durablement, appuyer l'ensemble de ses messages sur la construction d'un véritable territoire d'identité et de personnalité. Les fondements de ce territoire doivent prendre leurs racines dans la culture de l'entreprise.

Il cite:

Dans un concept de communication globale, elle englobe en parfaite synergie le consommateur et le citoyen dans une relation construite, vivante et durable avec l'entreprise.³⁰

À partir de ces constats: comment constituer ce capital image dans une approche de communication globale?

³⁰ REGOUBY, Christian, *La communication globale*, Éd. d'organisation, Paris, 1988, p. 51.

3.3 Modèle de gestion de l'image: vers une gestion de communication globale de l'image de l'organisation

En adhérant aux principes de communication globale énoncés par Mme Westphallen, nous devons donc orienter les différentes images de l'organisation vers un modèle de gestion adapté aux différentes communications de l'entreprise et dont l'objectif sera de réduire l'écart entre l'image réelle et l'image voulue.

Dans la prochaine section, sera défini le modèle de gestion que nous voulons utiliser pour rendre opératoire une stratégie de communication efficace.

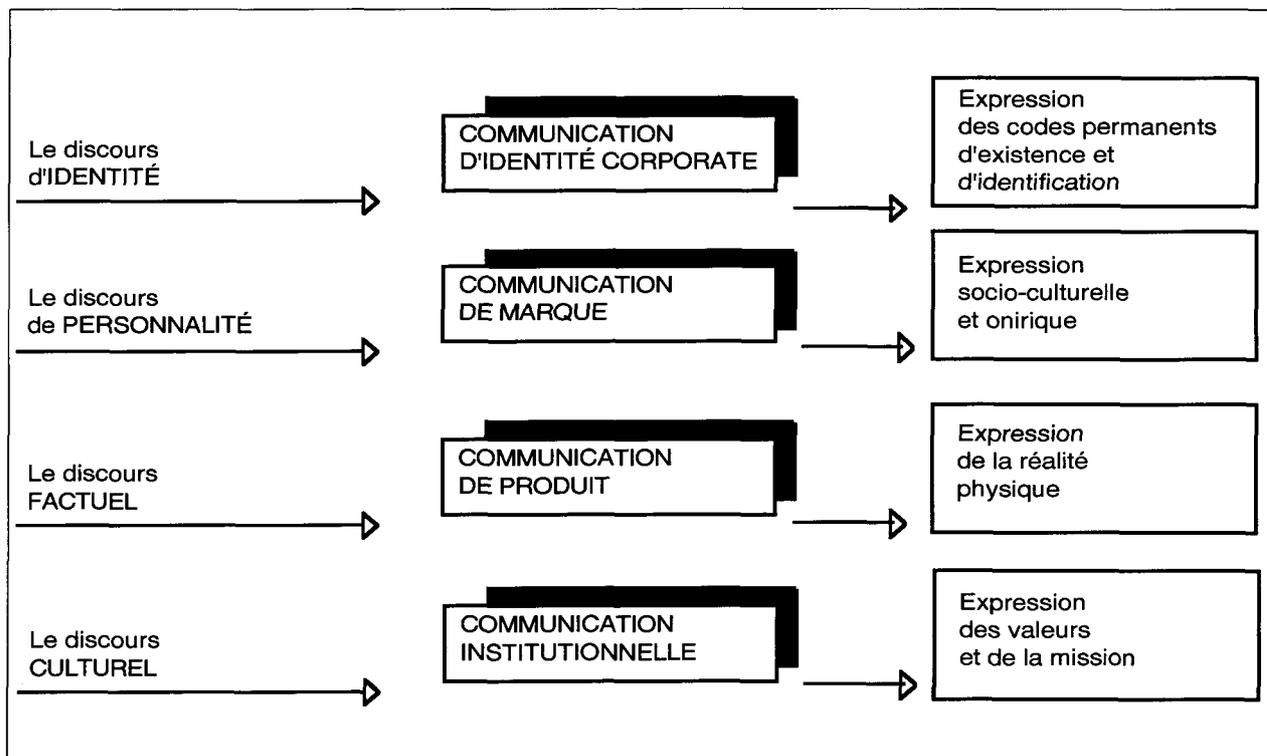
3.4 Un modèle de gestion de l'image basé sur la gestion globale des communications de l'organisation

Celui que nous avons sélectionné est proposé par M. Christian Regouby. Il présente dans son ouvrage un modèle de gestion des communications, selon une approche de communication globale. L'enjeu consiste à représenter un capital-image conforme aux attentes des dirigeants. Nous retrouvons également les principes de base énoncés antérieurement par Mme Marie-Hélène Westphallen.

Dans les trois prochains tableaux, vous trouverez une structuration de la communication selon trois grands modes. La démarche présentée, permettant de rendre opérationnel le champ d'action de la communication globale, démontre bien le processus à suivre pour mettre en place un système efficace de la gestion de l'image. Cette approche permet d'organiser le discours de l'entreprise à travers ses différentes communications.

Notons que l'objectif de la gestion de la communication globale est de rendre efficace la diffusion de l'image à travers les mécanismes de communication de l'entreprise. Cette image est orchestrée à partir de l'identité de l'organisation et s'étend dans le discours de la marque qui vient appuyer le caractère distinctif de l'organisation. Dans le tableau suivant, M. Regouby fait ressortir une classification des communications selon 4 modes de discours.

Tableau 4 - Le mode d'expression: Les niveaux de discours de la communication globale



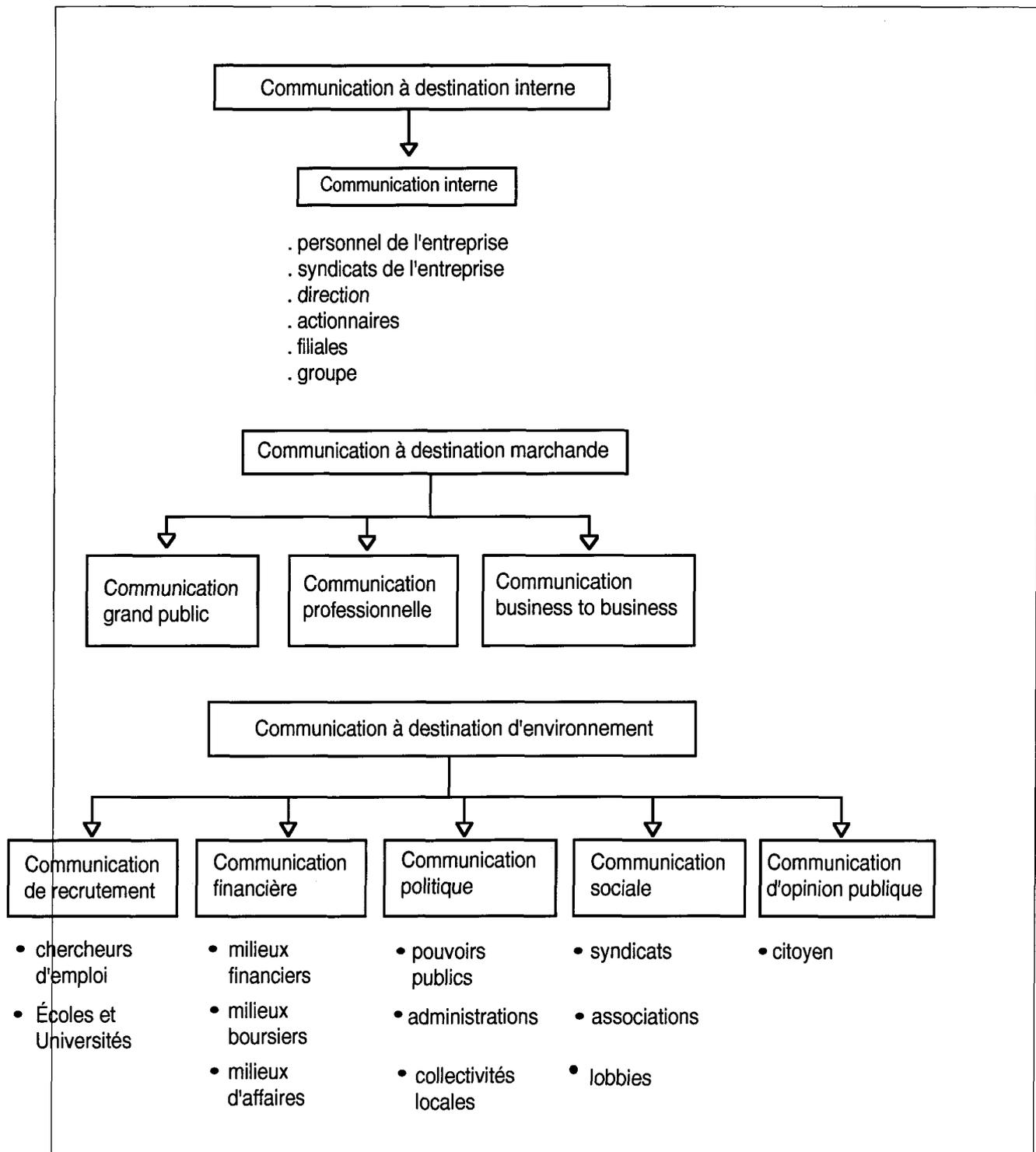
Source: REGOUBY, Christian, *La communication globale*, Éd. D'organisations, Paris, 1988, p.76.

Ce sont les modes d'expression où l'entreprise communique. À travers ces modes de discours, l'entreprise diffuse son image.

Ces niveaux de discours sont présents dans toutes les organisations et doivent être pris en considération dans une approche de gestion de l'image qui se veut efficace car à tous les niveaux de discours correspond un public. Ces modes de discours pourraient aussi s'appeler *axes de communication*.

Dans le prochain tableau, vous trouverez quels sont les destinataires auxquels s'adressent chacun des niveaux de discours.

Tableau 5- Le mode de destination: Les destinataires de la communication globale



Source: REGOUBY, Christian, *La communication globale*, Éd. D'organisation, Paris, 1988, p.77.

Chaque communication est classée selon sa finalité et les publics auxquels elle s'adresse. Bien que ce tableau respecte un certain ordre des priorités, l'entreprise doit considérer ces niveaux de discours dans leurs ensembles compte tenu du principe de l'interaction des publics.

Un autre aspect des communications à considérer sont les moyens qu'il faut utiliser pour diffuser ces communications. Il existe diverses techniques selon le type de communication employée. Chaque communication est pensée selon son mode de destination interne, marchande et environnementale. Ces modes permettent une classification des communications qui aide à mesurer les enjeux.

Notons que l'importance d'une communication est toujours fonction de son enjeu qui variera selon le contexte dans lequel la communication devient nécessaire. Ces enjeux varient selon les priorités des stratégies certes, mais aussi selon les besoins des publics-cibles et le contexte dans lequel évolue l'entreprise.

Ces enjeux se définissent dans les axes de communication:

Enjeux de la communication (Discours) - Moyens de communication - Public visé

Dans le tableau suivant, vous trouverez l'ensemble des techniques prévoyant les modes de transmission de la communication globale.

Tableau 6 - Le mode de transmission: Les techniques de la communication globale

COMMUNICATION DESIGN	COMMUNICATION PUBLICITAIRE	COMMUNICATION TERRAIN	COMMUNICATION DIRECTE	COMMUNICATION SOCIO-RELATIONNELLE
<p>DESIGN GRAPHIQUE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logotypes • Systèmes d'identité visuelle • Packaging • Edition • PLV 	<p>CAMPAGNES PRESSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presse quotidienne • Presse magazine • Presse professionnelle • Presse gratuite 	<p>CAMPAGNES DE SELLING IN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimulation force de vente • Stimulation distribution 	<p>CAMPAGNES DIRECTES ÉCRITES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mailing • Catalogue VPC • Annonce presse + coupon • Asile colis • Imprimé sans adresse • Téléx • Télématique • Bus mailing 	<p>RELATIONS INTERNES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet d'entreprise • Politique et gestion de la communication interne
<p>DESIGN DE PRODUIT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Design produit industriel • Design produit grande consommation 	<p>CAMPAGNES AFFICHAGE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affichage urbain • Affichage routier • Affichage rural • Affichage moyens transport • Affichage réseaux spéciaux • Affichage mobile • Affichage mobilier urbain 	<p>CAMPAGNE DE SELLING OUT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotion grand public • Animation des promotions • Merchandising 	<p>CAMPAGNES DIRECTES AUDIOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Téléphone • Radio + numéro de téléphone 	<p>RELATIONS PUBLIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relations presse • Lobbying • Création d'événements
	<p>CAMPAGNES RADIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Radios périphériques • Radios locales privées 		<p>CAMPAGNES DIRECTES AUDIOVISUELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • TV + numéro de téléphone 	<p>RELATIONS INSTITUTIONNELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relations avec les environnements • Sponsoring • Mécénat
	<p>CAMPAGNES TÉLÉVISION</p> <ul style="list-style-type: none"> • TV publiques • TV privées • TV à péage 			
	<p>CAMPAGNES CINÉMA</p>			

COMMUNICATIONS D'IDENTITÉ	COMMUNICATIONS PULL	COMMUNICATIONS PUS	COMMUNICATIONS PUS	COMMUNICATIONS INTER ACTIVITÉ
---------------------------	---------------------	--------------------	--------------------	-------------------------------

Source: REGOUBY, Christian, *La communication globale*, Éd. D'organisation, Paris, 1988, pp. 78-79.

L'ensemble de ces techniques illustre les différents moyens que peut utiliser l'entreprise pour diffuser l'image de l'organisation. La plupart de ces moyens peuvent être employés dans tous types d'organisation. Dans l'approche de la communication globale, ils doivent être intégrés dans une stratégie de communication de l'organisation. Ces techniques ou moyens sont l'ensemble des attributs constituant l'image de l'organisation.

3.4.1. Les attributs de l'image pour la P.M.E.

Les attributs que nous avons définis antérieurement s'appliquent dans la réalité des P.M.E.. Cependant, la manière de les analyser ou de les percevoir est différente. La grande organisation bénéficie de plus de ressources humaines et matérielles pour diffuser son image alors que la P.M.E., munie d'une équipe restreinte pour gérer l'organisation, n'a pas les mêmes considérations pour son image. Notons que cette dernière n'est pas toujours la première préoccupation de ses dirigeants. De plus, les ressources affectées aux communications des grandes organisations sont spécialisées dans le domaine des communications. Dans la P.M.E., la fonction de communiquer plus ou moins orchestrée est répartie entre les divers membres de l'équipe dirigeante. C'est surtout le propriétaire qui dirige cette fonction. Cela constitue une force pour la petite et moyenne organisation car les communications sont alors plus faciles à coordonner. D'ailleurs, le dirigeant est un acteur important dans l'identité de l'entreprise et la cristallisation de l'image corporative.

Cependant, les dirigeants de P.M.E. n'ont pas toujours de plan d'ensemble pour établir un plan de communication même s'ils ont tous un système plus ou moins établi. En tant que chercheur-acteur, nous avons eu l'occasion de rencontrer plusieurs propriétaires de P.M.E.. Nous constatons bien souvent que ces derniers organisent leurs stratégies de communications de manière ponctuelle et aussi selon la sollicitation qu'ils reçoivent de la part des représentants des différents médias. Au niveau design cependant, on constate avec la croissance des bureaux de

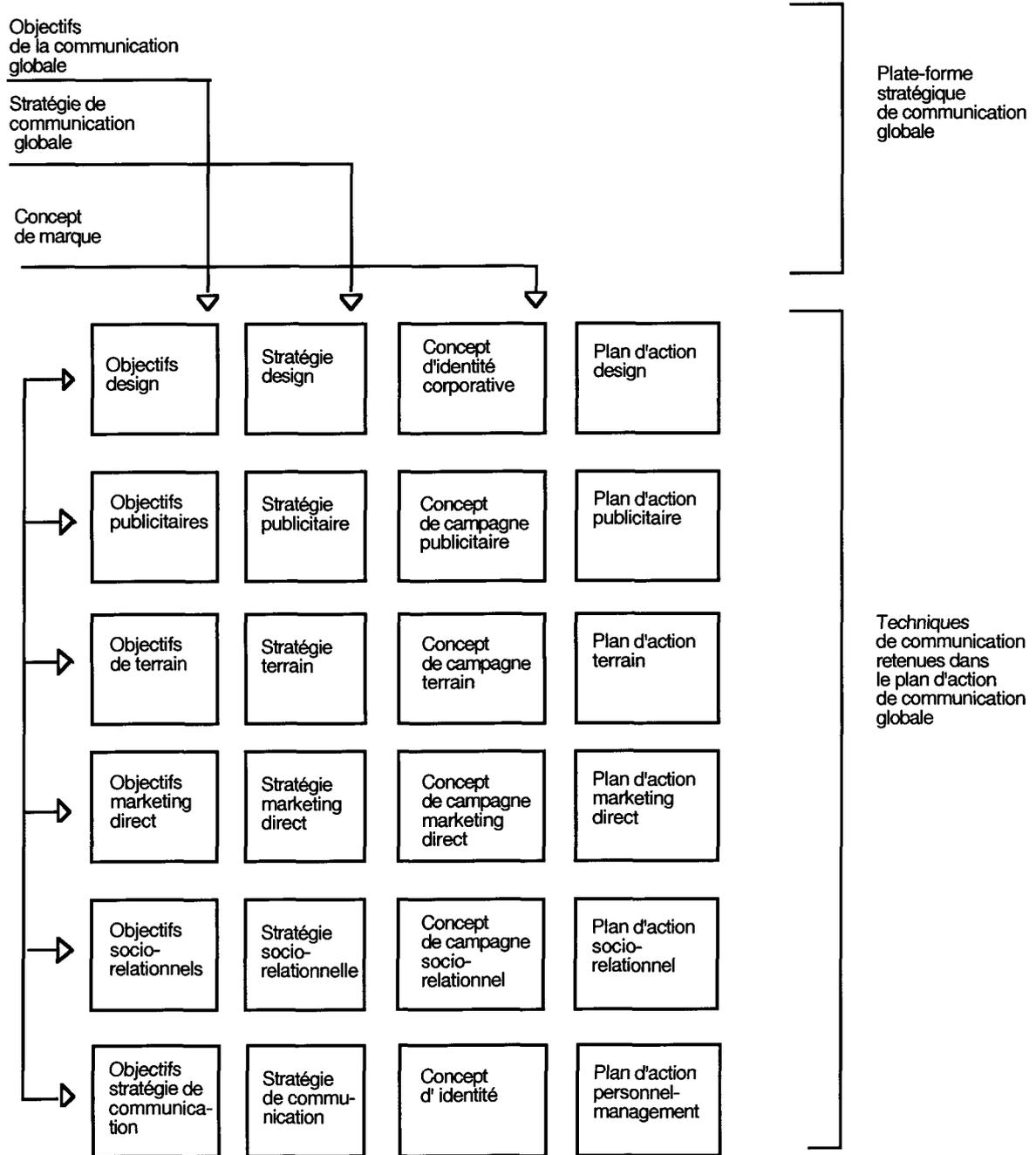
graphisme, que les entreprises utilisent de plus en plus les services de concepteur graphique pour réaliser leur signature d'entreprise.

Cependant, l'utilisation qu'ils en font par la suite est souvent restreinte à quelques applications au niveau du design graphique. Il n'existe pas vraiment de plan global de leurs communications. L'ensemble des moyens utilisés par l'organisation n'est pas ou peu consigné dans un cahier de procédures graphiques. De plus, elles n'ont pas toujours les ressources pour modifier d'un seul coup un changement de leur design visuel car elles ne peuvent supporter une campagne de lancement d'un nouveau logo. Les risques de changer leur signature peuvent parfois comporter de grands risques par rapport à certains publics, notamment celui de la clientèle.

Dans ce contexte, comment organiser, selon une approche de communication globale, une stratégie permettant une gestion de l'image efficace?

La réponse à cette question se trouve dans une démarche permettant d'établir un plan de communication efficace et souple. M. Regouby a dressé un tableau démontrant l'articulation de la stratégie de communication globale.

Tableau 7 - L'articulation de la stratégie de communication globale



Source: REGOUBY, Christian, *La communication globale*, Éd. D'organisations, Paris, 1988, p. 139.

Ce tableau résume l'ensemble de la démarche pour articuler une stratégie de communication globale. Comme on peut le constater, cette démarche commence avec la spécification d'objectifs de communication fixés par les dirigeants. La fixation de ces objectifs dépendra des stratégies que les dirigeants auront mis sur pied dans leur gestion des opérations.

La stratégie de communication deviendra donc une fonction stratégique qui devra se traduire par un plan d'action. Mentionnons qu'il ne peut y avoir de plans clairs sans stratégie claire pour l'organisation.

La question qui se pose, concerne la démarche à entreprendre pour pouvoir traduire cette articulation stratégique dans un plan d'action orchestré et cohérent.

La méthode que nous comptons utiliser est prévue elle aussi par Monsieur Regouby. Cette démarche proposée se déroule idéalement sur une période de deux ans. C'est le temps requis pour établir une relation efficace et profonde entre une agence de communication et l'entreprise. Nous comprendrons mieux dans la description de la démarche à suivre pourquoi ce temps est nécessaire afin qu'à partir de la connaissance de l'identité de l'entreprise, nous puissions asseoir les bases d'un discours corporatif pertinent.

Les principales étapes se définissent ainsi:

Phase 1:

- Faire le bilan de l'image actuelle de l'organisation: *l'image réelle.*

Phase 2:

- Définir le projet d'entreprise actuel de l'organisation et synthétiser par une phrase-vocation qui sera l'expression concentrée de la projection de l'entreprise: *l'image voulue*.
- Définir les objectifs de la communication globale en fonction de *l'image déclarée*.
- Identifier les cibles à atteindre.
- Définir le positionnement à atteindre en fonction de l'identité de l'entreprise.
- Positionner des objectifs en fonction des niveaux de discours que l'entreprise doit avoir auprès de ses différents publics. Définir les priorités de la stratégie.
- Choisir les moyens de communication adaptés en fonction des publics-cibles.

Ces étapes permettent donc d'établir un plan de communication en fonction d'axes orientés vers chacun des publics visés.

Rappelons que chaque axe comporte:

- *Un type de communication- un moyen de communication-un public-cible*

Dans un premier temps, l'étape 1 consiste à faire un bilan détaillé de la situation de l'entreprise au niveau de sa marque, de la concurrence, de la structure du marché et de la connaissance de la clientèle.

Phase 1

Cette première phase d'analyse est très importante et suppose la consultation de documents ainsi que des rencontres d'immersion sur le terrain, au niveau du produit et du personnel. Le consultant doit faire un inventaire de tous les moyens à sa disposition pour faire une bonne analyse. L'analyse des diverses composantes permettra de formuler une synthèse du capital de l'image telle que vécue par l'organisation et d'avoir une idée de la perception des principaux publics-cibles concernés.

Nous utiliserons les rapports émis par l'organisation. Nous aurons recours également à des photos pour appuyer l'analyse. Notre rôle de chercheur-acteur nous a donné l'opportunité d'évoluer dans l'organisation et d'assister à toutes les entrevues concernant la planification du nouveau projet d'entreprise.

Phase 2

Les étapes successives à la première analyse devraient se dérouler selon des rencontres axées sur des task forces entre le ou les consultants et les dirigeants de l'entreprise. Chaque task force porte sur différentes étapes de réalisation du modèle de gestion: task force pour le bilan, task force pour l'étape de stratégie, pour la phase de conception et pour établir le plan d'action.

Dans le tableau suivant, vous trouverez un résumé des différentes étapes de la méthode suggérée ainsi que les logistiques à mettre en place pour chaque phase.

Ces task forces prennent la forme de séances de travail et s'échelonnent dans le temps. De plus, chaque task force fait intervenir différents spécialistes selon les dimensions des problèmes

à analyser. Cependant, dans une approche de communication globale, chaque étape du processus est influencée et gérée par les étapes antérieures qui se rapportent à la stratégie de l'organisation et sur la définition de l'identité de l'entreprise et de sa marque. Chaque niveau de discours est ponctué par l'image que l'entreprise veut avoir auprès de ses différents publics. Dans une organisation comme la P.M.E., la démarche proposée par cet auteur peut se réaliser bien que les moyens de cette dernière soient différents au niveau financier ainsi que celui des ressources humaines. L'avantage de cette méthode est d'être dynamique, de s'échelonner dans le temps et d'être souple.

Tableau 8 - Les task forces de réflexion

MÉTHODOLOGIE DE LA COMMUNICATION GLOBALE	MÉTHODOLOGIE DES GROUPES D'INTERVENTION	MÉTHODOLOGIE DES LOGISTIQUES DE TRAVAIL
TASK FORCE AUDIT		
1. Réalisation d'un audit diagnostic	Constitution:	1 ^{re} étape
2. Formulation culturelle de l'entreprise et de sa projection	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing vente; études • Marketing produit socio-relationnel • Concepteur rédacteur 	<ul style="list-style-type: none"> • Compilation des données • Hiérarchisation des données
	Finalité:	2 ^e étape
	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostic management et marketing • Formulation culturelle: phase-vocation • Définition stratégie d'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Formulation de l'audit diagnostic
		3 ^e étape
		4 ^e étape
		5 ^e étape
		<ul style="list-style-type: none"> • Formulation culturelle et phrase-vocation • Présentation du dossier audit à la task force conceptuelle • Présentation au client
Présentation AUDIT DIAGNOSTIC		
TASK FORCE STRATÉGIE		
3. Définition de la plate-forme stratégique de communication globale	Constitution:	1 ^{re} étape
	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing vente; études • Marketing produit 	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion sur les objectifs généraux de la communication globale
	Finalité:	2 ^e étape
	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de la plate-forme stratégique de communication globale 	<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction de la plate-forme stratégique de communication globale
		3 ^e étape
		4 ^e étape
		<ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du plan de travail créatif de marque • Rédaction des plans de travail créatif de campagnes
Rédaction du PLAN DE TRAVAIL CRÉATIF de marque		
Rédaction des PLANS DE TRAVAIL CRÉATIF de campagne		



Tableau 8 - Les task forces de réflexion (suite)

MÉTHODOLOGIE DE LA COMMUNICATION GLOBALE	MÉTHODOLOGIE DES GROUPES D'INTERVENTION	MÉTHODOLOGIE DES LOGISTIQUES DE TRAVAIL
TASK FORCE CONCEPTUELLE		
4. Expression du concept de marque et des concepts de campagnes	<p>Constitution:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing vente; marketing produit; études • Directeur artistique; designer • Concepteur rédacteur <p>1^{re} finalité:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créativité sur l'imaginaire et la symbolique stratégique de la marque <p style="text-align: center;">Formulation du CONCEPT DE MARQUE signature</p> <p>2^{re} finalité:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créativité sur la mise en scène opérationnelle du concept de marque <p style="text-align: center;">Formulation des CONCEPTS DE CAMPAGNE création - moyens</p>	<p>1^{re} étape • Brief sur le Plan de travail créatif de marque fait par la task force stratégie à la task force conceptuelle</p> <p>2^{re} étape • Travail en sous-groupe sur le Plan de travail créatif de marque: - groupe création - groupe marketing</p> <p>3^e étape • Réunion de la task force conceptuelle par la formulation du concept de marque</p> <p>4^e étape • Brief sur le Plan de travail créatif de campagne fait par la task force stratégie à la task force conceptuelle</p> <p>5^e étape • Travail en sous-groupe sur les plans de travail créatif de campagnes: - <i>groupe création</i> - roughs de concept - <i>groupe marketing produit</i> - idées d'actions et de mécanismes</p> <p>6^e étape • Réunion de la task force conceptuelle pour la formulation des concepts et des types d'actions déclinés en communication globale</p>
TASK FORCE PLAN D'ACTION		
5. Élaboration du plan d'action de communication globale	<p>Constitution:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketing vente • Directeur artistique; designer • Concepteur rédacteur • Production <p>Finalité:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rédaction du plan d'action de communication globale • Réalisation des maquettes de création <p style="text-align: center;">Présentation de la stratégie et du plan d'action de COMMUNICATION GLOBALE</p>	<p>1^{re} étape • Cahier des charges et planning de travail de la task force plan d'action</p> <p>2^e étape • Travail en sous-groupes interactifs - <i>groupe marketing</i> - rédaction du plan d'action de communication globale - <i>groupe création /production</i> - réalisation de l'ensemble des maquettes</p> <p>3^e étape • Présentation finale au client</p>

Source: REGOUBY, Christian, *La communication globale*, Éd. D'organisation, Paris, 1988, p.170.

Nous venons d'exposer les principales étapes que nous comptons suivre pour établir un plan de communication efficace pour l'entreprise Imprimerie L.T. Itée.

La question qui se pose alors est: Comment intégrer ce plan, dans un modèle de gestion de l'image de l'organisation?

3.5 Présentation de la démarche de gestion de la communication globale

Au début du chapitre 1, nous avons défini ce qu'est pour nous l'image de l'entreprise. Nous avons subdivisé l'image en trois dimensions soient l'image voulue, l'image déposée et l'image diffusée. Ces trois aspects de l'image, dans la mesure où ils sont gérés, assurent l'entreprise de diffuser une image cohérente avec son identité corporative. La préoccupation de gérer l'écart entre l'image voulue et celle déclarée se retrouve dans les étapes que nous avons décrites ci-haut au niveau de l'approche de communication globale. L'entreprise qui veut être efficace doit gérer selon une approche de communication dynamique, les principaux attributs de son image. Le processus de gestion de l'image devrait donc s'intégrer dans la fonction des communications stratégiques de l'organisation. Les avantages de faire de la gestion de l'image sont donc au niveau de la cohérence et de l'efficacité. L'efficacité est déterminée en fonction de la synergie des moyens de communication utilisés dans l'espace, le temps, le contenu et dans la forme.

- *Cohérence et synergie dans l'espace*

Chaque moyen de communication doit être pondéré relativement à un plan de communication d'ensemble.

- *Cohérence et synergie dans le temps*

La mise en place de la coordination des moyens de communication peut se faire en fonction des moyens et contraintes de l'entreprise mais aussi de l'impact de chacun des moyens utilisés.

- *Cohérence et synergie dans le contenu*

Dans un processus de communication global, il devient important que chaque moyen de communication véhicule le même message et que le discours, bien que selon des parties prenantes différentes, soit homogène aux stratégies de l'entreprise.

- *Cohérence et synergie dans la forme*

Bien que les véhicules utilisés diffèrent, que ce soit un rapport financier, la papeterie, du matériel promotionnel, publicitaire ou autres, ces derniers devront obéir aux mêmes codes de couleurs, graphiques et typographiques.

Cette approche de la gestion de l'image se veut interactive et cela implique une observation, un contrôle et une animation permanente de l'ensemble de ce processus. Chacune des disciplines de gestion de l'entreprise se développe en ayant comme but de communication l'image appropriée de l'entreprise en interdépendance avec les autres disciplines de l'organisation.

C'est dans l'application de ces principes que la gestion de l'image s'intègre dans un processus de communication globale où les différents attributs sont gérés en fonction d'un plan d'ensemble de la communication de l'entreprise. Notons que cette nouvelle approche de la gestion de l'image est récente. Selon certains auteurs, cette nouvelle philosophie émergente dans le secteur des communications représente une véritable révolution culturelle pour l'entreprise, pour le consommateur et les professionnels de ce secteur également. Bien qu'il existe peu de littérature

québécoise sur le sujet, nous sommes portés à croire que ce processus pourrait gagner du terrain au Québec et même un peu partout en Amérique du nord. En effet, l'adhésion de plusieurs P.M.E. au processus de la qualité totale (globale) amène les entreprises à revoir d'abord et avant tout la qualité de leur système de communication .

3.6 Un modèle de gestion de l'image corporative ou un mode de travail à long terme pour les P.M.E.

Le modèle de gestion que nous vous avons présenté soulève quelques questions par rapport aux petites et moyennes organisations quant à ses possibilités d'applications dans sa démarche complète. L'échéancier proposé pour les fins d'analyse de même que les ressources humaines nécessaires à sa réalisation entraînent des coûts importants que les propriétaires de P.M.E., aux prises avec de nombreuses contraintes, ne sont pas toujours prêts à défrayer.

De plus, le fait que ce modèle proposé soit relativement nouveau et qu'il provienne d'un courant de pensée différent pour ce qui est de la culture et des habitudes de consultation nous prédispose à suggérer son application dans une petite entreprise afin de trouver la meilleure manière de l'appliquer. Comment, à partir des contraintes que nous venons de mentionner, pouvons-nous trouver la démarche la plus adéquate?

Nous verrons dans le chapitre 4 comment nous avons adapté cette démarche pour Imprimerie L.T. ltée.

CHAPITRE 4

SOLUTION PROPOSÉE POUR IMPRIMERIE L.T. LTÉE

4.1 Démarche proposée

La démarche que nous proposons pour Imprimerie LT Ltée repose sur les principes énoncés par M. Christian Regouby et Mme Marie-Hélène Westphallen. Elle se subdivise en deux grandes phases. En premier lieu, nous ferons le constat de son image actuelle. Par la suite, nous établirons un processus permettant de définir la nouvelle identité de l'entreprise et les moyens qu'elle doit envisager pour atteindre ses objectifs de communication.

4.1.1 Phase 1: Bilan de l'image réelle de l'organisation

Nous commenterons l'exercice de planification faite dans le plan directeur de janvier 1994. Dans cet exercice de planification stratégique, les dirigeants devaient chercher à maximiser les forces actuelles et combler les faiblesses de l'organisation. Cela a permis de définir une nouvelle mission de l'entreprise et de lui donner les bases de son identité. Suivies d'un plan d'actions visant à redresser l'entreprise, les parties de ce rapport permettront de dégager les bases d'un discours corporatif. Nous avons fait une enquête également auprès des différents publics-cibles afin de connaître, dans un premier temps, leurs perceptions sur l'organisation actuelle et leurs idées sur les orientations de l'entreprise. Ainsi ont été rencontrés des groupes au niveau du personnel, de la clientèle, des fournisseurs et des milieux financiers pour connaître l'état réel de la situation.

Dans les pages qui vont suivre, nous vous présentons le portrait de l'image de l'entreprise depuis la mise en place de son plan d'action. Nous vous présenterons l'image à partir des différentes composantes qui la créent.

Réalisations de l'entreprise depuis la mise en place de son nouveau plan d'action.

Imprimerie L.T. Itée vient de terminer la phase un de son plan directeur. Nous énoncerons les principales réalisations de ce plan afin de présenter l'évolution de l'entreprise depuis un an.

L'évolution de l'entreprise

Dans un premier temps, il fallait atteindre les objectifs de rentabilité et orchestrer le déménagement dans les nouveaux locaux. Voici les principales étapes réalisées par Imprimerie L.T. Itée.

Financement du déménagement

L'entreprise a revu sa structure financière de capital-action en vue de financer le déménagement de l'entreprise et le remplacement de l'équipement.

Au cours de l'été 1994, l'équipement a été acheté et l'entreprise déménagée dans de nouveaux locaux plus visibles et conformes à la nouvelle vision de l'entreprise. L'aménagement des locaux a été fait dans le but de mettre l'accent sur l'image d'un bureau de consultation plutôt que sur un atelier de production. Selon les commentaires obtenus par les clients et les fournisseurs, l'effet souhaité a été atteint.

Gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est plutôt de type familiale. Pour préparer les employés au déménagement, ces derniers ont été avisés du projet de déménager dans de nouveaux locaux. Ils n'ont pas été consultés sur le fondement du projet. Cependant, tout le monde a été enthousiasmé de la décision. Une visite des lieux a été prévue pour préparer les gens.

Au niveau du management comme tel, les dirigeants voulaient développer le sentiment de fierté et l'autonomie du travail pour les employés. Pour faciliter la communication, des rencontres de production ont été prévues. Tout le monde de la production et de l'administration doivent y assister. C'est lors de ces réunions que les directives sur les dossiers de production sont données. Également, les résultats des ventes réalisées sont connus chaque jour. D'autres informations de nature financière peuvent être données à l'occasion.

Le même processus de rencontre a été instauré au niveau des ventes. Les rencontres avaient lieu le vendredi matin et chacun discutait de ses résultats de la semaine. Il y avait également des échanges d'information pouvant améliorer les ventes.

Pendant l'automne 1994, trois nouvelles ressources ont été engagées afin de mettre en place le département d'infographie et vendre les nouveaux services prévus en conception et graphisme. Ainsi ont été engagés une infographiste, un conseiller en communication et un technicien aux ventes internes.

Les résultats prévus n'étant pas atteints, il a fallu réajuster ce département. Deux postes ont été coupés. Seulement l'infographiste a été retenu pour maintenir les services. Les résultats de vente n'étant pas satisfaisants, les dirigeants ont décidé de réfléchir à l'approche qui permettrait d'offrir les nouveaux services tout en étant plus efficaces et rentables.

Réalisations du marketing

Au niveau du marketing, le plan directeur n'était pas très explicite quant à la stratégie des ventes à employer. Les efforts ont surtout été concentrés en fonction du déménagement de l'entreprise et des nouveaux services à offrir. Nous vous présentons les réalisations marketing en fonction des quatre grandes fonctions de gestion qui la composent soient: la localisation, les produits et services, la stratégie des prix et la publicité.

La localisation

Compte tenu du positionnement stratégique de l'entreprise, des efforts ont été mis pour présenter une image d'entreprise axée sur l'expertise en communication imprimée.

La localisation jouait donc un rôle très important dans la stratégie marketing. Il fallait trouver un local où l'aménagement permettrait de percevoir un bureau de consultation plus qu'un atelier de production. En ce sens, l'accueil a été aménagé pour donner l'impression au client qu'il était dans une entreprise de services consultatifs. Les aires de production ont été installées vers l'arrière du local. Les locaux de travail sont très fonctionnels, éclairés et la propreté des lieux est une préoccupation première pour les dirigeants. Ces nouveaux locaux ont grandement contribué à l'amélioration de l'atmosphère de travail et la motivation des employés. Chaque département bénéficie de fenêtres et tous les emplacements sont sur le tapis.

Nouveau concept de travail

Désirant se démarquer des autres imprimeries, Imprimerie L.T. Itée a développé un nouveau concept de travail: *la communication-imprimée*. Ce concept permet d'offrir au client la possibilité

de communiquer à travers ses imprimés. Pour le client, cela veut dire donner le reflet de son image à travers ses imprimés. En ce sens, Imprimerie L.T. Itée veut offrir une gamme de services en amont dans les besoins du client soient les services allant de la recherche d'un concept de communication, de sa réalisation graphique, de sa rédaction, en plus des services conventionnels d'impression et de courtage de formules en continu.

Bien que plus clair après une année d'opération, ce concept s'est raffiné depuis sa mise en place. Plusieurs discussions entre les dirigeants ont été nécessaires afin de préciser l'étendue des services à offrir et trouver une approche plus facile à saisir pour le client.

Au niveau de l'entreprise Imprimerie L.T. Itée, on constate que le nombre d'heures d'infographie budgétisé dans les premières semaines s'est accru de 40% en trois mois seulement. Pour la prochaine année, les dirigeants comptent créer un poste et demi de travail de plus soit l'équivalent de 65 heures par semaine. Dans le projet initial, il avait été prévu de créer un demi-poste de 25 heures semaine.

Bien que le client utilise davantage le graphisme dans ses interventions, les autres services restent à développer pour offrir pleinement le concept de communication-imprimée à ce dernier. En ce sens, ce concept doit continuer de se raffiner. En plus d'offrir les services d'impression, l'entreprise doit aussi offrir des services en conception, rédaction, graphisme, traitement de l'image et édition de documents pour offrir des services complets en communication .

De plus, l'approche de la communication-imprimée nécessite de parler de l'état des communications de l'entreprise cliente. Cela suppose donc d'offrir des services en consultation de l'image afin de trouver l'idée maîtresse du discours de l'organisation que cette dernière veut véhiculer dans son image. Cette approche est toujours en discussion entre les dirigeants de

l'organisation qui cherchent un moyen de mettre un système d'intervention en place adéquat et performant.

Afin de permettre à des clients dont l'organisation est moins grande ou en cours de démarrage, Imprimerie L.T. Itée a développé un autre produit appelé: forfait-image. Ce forfait permet au client de créer une signature d'entreprise à partir de son identité corporative. Pour établir cette dernière, une réflexion est faite afin de trouver une phrase définissant son organisation. Le client bénéficie de trois heures d'entrevue afin d'analyser son projet d'entreprise par rapport à ses communications et de circonscrire un discours corporatif.

Cette approche a permis de recruter plusieurs clients qui sont venus à quelques reprises pour leurs papeteries et autres formulaires chez Imprimerie L.T. Itée. Ce forfait a donc permis de générer des ventes d'environ 25 000 \$ de plus cette année. C'est un début intéressant bien que des ajustements sont à apporter au niveau de l'approche et du prix de vente. Le prix de vente pour ce forfait était de 250 \$. Ce prix est trop bas pour les services offerts qui demandent en moyenne 15 heures de travail. À partir de ces constats, les dirigeants ont décidé de diminuer l'analyse de la communication au niveau de la signature visuelle et le prix a été majoré à 450 \$ selon les services requis dans le dossier.

La stratégie de prix

Dans le secteur de l'imprimerie, les prix sont fixés en fonction des règles du marché. Compte tenu du contexte économique et de la vive concurrence, les marges bénéficiaires sont faibles. Imprimerie L.T. Itée, dans sa nouvelle stratégie, a décidé de se donner un caractère distinctif en misant sur ses compétences et sur ses nouveaux services. Cela devait contribuer à lui donner plus de valeur ajoutée et justifier sa politique de prix par rapport à la concurrence. Les dirigeants de

l'entreprise doivent trouver néanmoins le juste prix pour ces services lesquels, tout en restant abordables pour la clientèle visée, doivent être rentables pour l'organisation. En ce sens la stratégie de prix a été pensée selon des tarifs horaires qui respectent les lois du marché.

La publicité et les relations publiques

L'entreprise a basé sa publicité sur sa compétence et sur l'approche de la satisfaction des besoins du client en matière de gestion de l'imprimé. Le discours a été pensé en fonction de rechercher un client qui aura des besoins de gestion en communication-imprimée. Le discours de publicité véhiculé par Imprimerie L.T. Itée depuis 1990 était : "Laissez la bonne impression de vous et gardez la bonne impression de nous" ainsi que "Dites-nous ce que vous voulez on s'occupe du reste". Ces phrases ont été reprises au cours de la dernière année. La publicité était axée sur l'image des dirigeants de l'organisation. On présentait la photo des deux associés afin de personnaliser la qualité du service et d'axer surtout sur les compétences professionnelles des deux dirigeants dans le domaine de l'impression.

Compte tenu des ressources de l'entreprise, les moyens de publicité étaient restreints. Les véhicules publicitaires utilisés ont été la presse quotidienne où il y apparaissait trois publicités par mois. La photo des dirigeants apparaissait avec un texte expliquant la philosophie de l'entreprise ainsi que les phrases publicitaires mentionnées ci-haut. D'autres moyens comme l'envoi postal direct ont été utilisés. Lors de l'envoi des factures et des états de compte, les clients recevaient en même temps un carton reprenant les mêmes thèmes que la publicité dans le journal. Un carton explicatif du forfait-image a été réalisé et envoyé par le même véhicule. Au niveau des relations publics, les dirigeants n'ont pas beaucoup participé aux activités ou rencontres sociales. Néanmoins, l'un des dirigeants a fait l'objet d'un reportage dans un périodique, ce qui a permis de faire connaître la vision de l'organisation.

Les ventes et le service à la clientèle

Les ventes et le service à la clientèle supporte l'image de l'organisation. Ce sont des attributs par lesquels l'entreprise voulait tenter de se démarquer. Dans la présentation de la nouvelle vision de l'entreprise, les dirigeants voulaient offrir une approche de travail différente à leur clientèle.

Pour atteindre ses clients-cibles, l'entreprise a augmenté le nombre des vendeurs de deux personnes supplémentaires. Ces représentants devaient adhérer à la nouvelle approche axée sur la satisfaction des besoins de gestion de l'image du client en matière d'imprimés. Pour Imprimerie L.T. Itée, le service à la clientèle est capitale et cela se traduit par le respect des délais de livraison, la satisfaction des attentes des besoins du client et la garantie de satisfaction et de qualité des produits. Les dirigeants voulaient que les représentants sélectionnés répondent à ces critères. Au cours des premiers mois suivant le déménagement, les dirigeants se sont rendus compte que le plus grand impact de la force de vente était eux-mêmes car leurs ventes mensuelles respectives se sont accrues au même rythme que celui des ventes totales de l'imprimerie. Les deux dirigeants réalisaient près de 80% des ventes totales de l'imprimerie. C'est pourquoi, après analyse de ces résultats, les dirigeants ont décidé de revenir à la force de vente initiale, soient les deux dirigeants plus un représentant.

Au niveau de son marketing, on constate que l'entreprise, étant dans une phase d'implantation et de recherche, n'avait ni les ressources ni le temps d'élaborer une stratégie en profondeur de la mise en marché de ses nouveaux services. Nous pouvons dire que la première année en a été une d'ajustements au niveau des opérations et également des produits à offrir. Néanmoins selon les dirigeants, l'entreprise a su se donner un caractère distinctif de la concurrence car les commentaires des clients de même que la nature des interventions vont dans ce sens.

L'évolution de l'entreprise permet de constater que la première année d'opération a servi de période d'ajustement par rapport à sa relocalisation et son discours corporatif. Dans la section suivante, nous présentons les résultats obtenus concernant la perception des différents publics-cibles qu'elle a côtoyés.

Perception de l'image de l'entreprise selon les différents publics-cibles.

Pour bien cerner l'image réelle de l'organisation, nous avons enquêté auprès de ses différents publics des années antérieures. Nous vous présentons donc les commentaires des principaux publics rencontrés, ce sont: les membres du personnel, les clients, certains fournisseurs (les plus importants) et ceux du milieu financier (la banque).

Perception du public-personnel

Le public-personnel comprend six (6) employés travaillant dans les domaines de la production et de l'administration. Chaque membre du personnel a été rencontré individuellement. Une grille d'entrevue a été préparée afin de vérifier les mêmes points d'ancrage pour chacun, à savoir: leurs connaissances de l'organisation, leurs relations avec les dirigeants, le climat de travail et leurs perceptions de leur avenir dans l'organisation. À la fin de l'entrevue, chaque employé était invité à faire des recommandations.

Au niveau de leurs connaissances de l'organisation, on peut dire que les employés sont très satisfaits dans l'ensemble de leur nouvel environnement de travail. Certains ont mentionnés que "c'est le jour et la nuit". Les gens sont plus motivés et trouvent qu'au cours de la dernière année, leur façon de travailler a changé. C'est au niveau de la pré-impression cependant que l'évolution a été le plus rapide. L'infographiste trouve que la complexité des travaux a augmenté mais que

c'est là un défi de plus en plus intéressant pour elle. Elle aimerait cependant que les dirigeants lui fassent confiance au niveau des travaux nécessitant du graphisme.

Au niveau du pelliculage, bien que cette fonction de production tend à disparaître avec l'évolution de la technologie sans cesse croissante, on note que le personnel est quand même motivé pour se recycler .

Les gens de l'atelier des presses sont satisfaits des nouveaux équipements car cela améliore grandement la qualité de leur travail de même que la productivité.

Au niveau de leurs relations avec les dirigeants

La plupart des employés se sont dits satisfaits de leur relation avec les dirigeants. Le contact avec chacun est facile et la communication directe. Compte tenu du style de management plutôt familial, il n'y a pas de hiérarchie complexe. Au niveau des relations de travail, c'est le dirigeant responsable des ventes et de l'administration qui s'en occupe tandis que pour les procédures de gestion de la production et des achats, c'est le directeur de la production qui s'en charge. Notons que ces deux postes sont pris en charge par les deux dirigeants eux-mêmes.

Au niveau du climat de travail

Le climat de travail est détendu car il n'y a pas de friction entre les individus. Chaque personne s'est dit contente de l'ambiance de travail compte tenu des nouveaux locaux qui permettent un aménagement des aires de travail selon la spécialisation de chacun. Ce compartimentage diminue le bruit et les odeurs de certains départements ce qui facilite le travail.

Le fait que chaque matin les employés participent à la réunion de production accroît leur motivation au travail car ainsi voyant les résultats atteints à date, ils peuvent se fixer des objectifs à réaliser. De plus cela favorise l'esprit d'équipe car les gens se parlent entre eux pour chaque étape de production et s'entraident pour la réalisation de chaque dossier.

Les employés ont eu l'occasion d'assister l'automne dernier à une réunion organisée par des fournisseurs de papiers et de chimie. À cette occasion, plusieurs imprimeurs étaient présents avec leurs employés également. Ceux de Imprimerie L.T. Itée ont pu discuter avec plusieurs d'entre eux. Cela leur a permis de s'autoévaluer par rapport à la compétition, même que certains se sont dits supérieurs pour certains types de travaux, entre autre passer des travaux en quadrichromie sur un duplicateur. Pour certains, leur assurance en leur capacité de travail s'est accrue.

La majorité des employés ont constaté que depuis un an, la qualité des travaux s'est améliorée. Cela est dû, selon eux, à la nouvelle philosophie de gestion de la production qui se fait maintenant en équipe et aussi au cadre de travail qui rend les gens motivés à travailler.

Leur perception de l'avenir de l'imprimerie

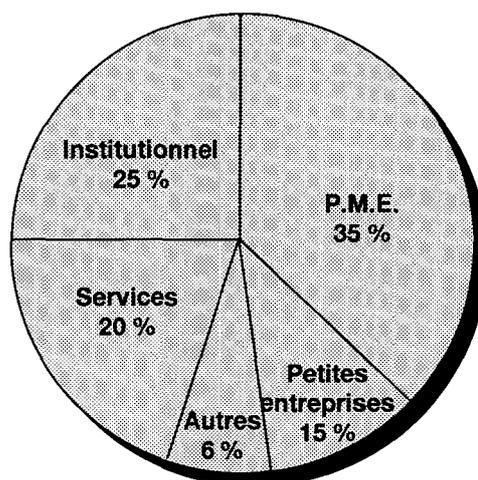
Au cours de la semaine précédant les entrevues avec chaque membre du personnel, les employés avaient été mis au courant des résultats financiers pour la dernière année ainsi que des réarrangements qu'il faudrait faire au niveau de la gestion des heures de production pour la prochaine année. En ce sens, la direction prévoyait couper environ 20 000 \$ de salaire. Malgré cela, peu d'entre eux se sont dit vraiment inquiets de l'avenir de l'imprimerie. Pour la plupart, ils se basaient sur la perception de leur travail et de l'image que l'imprimerie véhiculait. L'un des employés effectuant la livraison a mentionné que les clients étaient très satisfaits du service; entre autre au niveau des délais de livraison et de la qualité des produits livrés.

Au niveau des employés, l'avenir de l'entreprise ne semble pas compromise. Certains ont fait des recommandations au niveau des moyens à prendre pour aider l'entreprise. Chaque membre du personnel verra à faire des efforts pour amener un client à l'imprimerie. En ce sens, les employés ont reçu des cartes d'affaires personnalisées qu'ils laisseront chez les gens avec qui ils font leurs affaires. Depuis que ce processus a été mis en place, cela a permis de recruter 6 nouveaux clients.

Dans l'ensemble, la perception des employés est positive face à l'entreprise. Cependant, bien que les gens aient constaté des changements au niveau de la production et de l'ambiance de travail, personne n'a parlé du caractère distinctif de l'organisation, ni du nouveau concept de *communication-imprimée*. On constate également que les employés n'en ont pas entendu parler beaucoup de sorte que cela n'est pas ressorti lors des discussions. Pour la plupart, l'entreprise reflète une image d'une imprimerie de qualité dont ils sont fiers. Cependant, ils ne connaissent pas vraiment les services de communication qui y sont offerts.

Perception du public-client

La clientèle de l'Imprimerie L.T. Itée se compose d'institutions, de grandes entreprises régionales, d'entreprises de services, de P.M.E. et de petites entreprises incluant des travailleurs autonomes. Dans le tableau suivant, on peut visualiser la composition de la clientèle.

Tableau 9 - La Clientèle de Imprimerie L.T. Itée

La majorité de la clientèle de Imprimerie L.T. Itée se situe au niveau institutionnel, des entreprises de services et des P.M.E.. Nous avons choisi dix clients situés dans ces groupes que nous avons rencontrés en entrevue.

Les clients sélectionnés connaissent l'entreprise depuis au moins cinq ans. Ils ont été informés des nouveaux plans de l'entreprise au niveau de son concept de communication-imprimée. Nous leur avons demandé leur avis sur la publicité véhiculée et leur perception de l'entreprise en tant que fournisseur d'imprimés et de services en communication.

La plupart d'entre eux ont bien accueilli le déménagement de l'imprimerie. Plusieurs sont venus visiter les lieux et ont été impressionnés par l'aménagement. Au niveau des services offerts ce sont surtout l'impression et le montage qui retiennent leur attention.

Pour ce qui est des clients institutionnels, remarquons que les services en graphisme sont quelques fois offerts à l'interne. C'est pourquoi ils ont recours à Imprimerie L.T. Itée pour l'impression. Au niveau des clients des entreprises de services, la perception est encore mitigée car ils partagent les services de graphisme et d'imprimerie entre des entreprises différentes. C'est surtout au niveau des P.M.E. que le concept de communication-imprimée suscite de l'intérêt car les clients commencent à recourir aux services de graphisme chez l'imprimeur afin de pouvoir gérer leurs coûts et participer à l'élaboration du produit. Cette approche est relativement récente et l'adhésion du client pour ce genre de service reste à être mieux défini.

La publicité de l'imprimerie ne reflète pas suffisamment le nouveau concept de communication-imprimée car le client ne semble pas en saisir les possibilités. Selon les commentaires reçus par les clients, ceux-ci ont une bonne opinion de l'entreprise car elle est dynamique. Ils apprécient également le contact direct avec les propriétaires dirigeants. Ils aiment la qualité des produits offerts et le respect des délais de livraison. Lorsque les interventions sont plus complexes et requièrent un certain niveau de compétence, ils ont tendance à privilégier Imprimerie L.T. Itée par rapport à la concurrence.

On peut dire que dans l'ensemble l'entreprise se distingue au niveau de la clientèle par la qualité des services offerts en impression, son respect des délais de livraison et le niveau de compétence en imprimerie des propriétaires. Cependant, nous constatons que le concept de communication-imprimée n'est pas réellement compris par la clientèle. De plus, les clients ne perçoivent pas Imprimerie L.T. Itée comme une entreprise en communication mais comme une bonne imprimerie avec qui ils aiment faire des affaires.

Perception du public-fournisseur

Les fournisseurs de Imprimerie L.T. Itée se divisent en deux catégories importantes soient: les fournisseurs de matières premières et celle des sous-traitants. La première catégorie est importante car les matières premières servent à la production d'imprimés qui est 60% du chiffre d'affaires de l'entreprise. La seconde catégorie comprend les fournisseurs qui produisent de l'imprimerie constituant ainsi 40% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les plus importants fournisseurs de la première catégorie sont au niveau du papier, des chimies et des encres. Ceux de la deuxième catégorie sont au niveau de l'impression en grand format, du formulaire en continu et des presses rotatives.

Nous avons demandé aux principaux fournisseurs de papiers, chimies et sous-traitants leur perception de l'Imprimerie L.T. Itée. Nous avons procédé par entrevues. La plupart sont venus visiter l'entreprise au cours de l'année. Ils ont été unanimes à dire que l'entreprise venait d'améliorer son environnement, la rendant ainsi plus crédible. Plusieurs ont constaté l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise par l'augmentation des commandes passées chez-eux. Ils perçoivent Imprimerie L.T. Itée comme une entreprise qui veut aller de l'avant et tente de se démarquer de la compétition par ses services. Plusieurs fournisseurs ont proposé des associations de maillage en vue d'obtenir de meilleurs contrats. Également, certains fournisseurs tentent de donner des escomptes afin d'aider l'entreprise à obtenir certaines commandes.

Les fournisseurs sont agréablement surpris de la nouvelle image de l'entreprise au niveau de l'imprimerie. Ils perçoivent cette dernière comme une entreprise dynamique, crédible au niveau des affaires. Plusieurs se sont dits satisfaits des conditions de paiement car l'imprimerie a su maintenir une bonne moyenne de règlement de ses comptes auprès d'eux.

La plupart des fournisseurs perçoivent Imprimerie L.T. Itée comme une imprimerie, mais pas comme une entreprise de services en graphisme.

Perception du public-finance

Le public-finance est celui de la banque et du consultant en comptabilité. Compte tenu de leurs intérêts, ils ont suivi régulièrement l'évolution de l'entreprise tout au long de sa première année d'opération dans ses nouveaux locaux. Le banquier est venu visiter les lieux et a discuté régulièrement de l'état de l'évolution de l'entreprise avec les propriétaires. Le comptable, agissant comme consultant auprès des propriétaires, rencontrait ces derniers une fois par mois afin de suggérer les correctifs à apporter.

La banque a gardé confiance dans l'organisation malgré un déficit d'opération. Ce qui a influencé sa perception, c'est la façon dont les administrateurs ont géré leurs opérations financières et apporté les correctifs nécessaires à la rentabilité des opérations. Avec les dirigeants, elle a évalué l'avenir de l'entreprise et a accordé sa confiance pour la renégociation de la marge de crédit.

L'analyse avec le consultant en comptabilité a été dans le même sens. Les nombreux ajustements apportés en cours d'année ont permis de mieux connaître les opérations et d'apporter les correctifs nécessaires à la rentabilisation de l'entreprise.

La perception du public-finance permet de constater que l'entreprise doit se préoccuper des résultats financiers et démontrer la rentabilité de ses opérations. Les derniers correctifs apportés permettent d'aller dans ce sens.

Perception de la concurrence et de l'impact social de l'entreprise

Nous n'avons pas fait d'entrevue pour ces deux types de public. L'analyse présentée est basée sur des commentaires reçus de différentes personnes de l'entreprise soient le personnel ou les dirigeants.

Plusieurs concurrents sont venus visiter l'entreprise depuis le déménagement de Imprimerie L.T. ltée. Ils ont été surpris de l'aménagement des locaux. Malgré une concurrence vive, les dirigeants de l'entreprise communiquent régulièrement avec certains compétiteurs. Plusieurs d'entre eux échangent des services. Lors d'une rencontre organisée par un fournisseur de papiers, l'un des dirigeants s'est dit étonné de l'image que projette l'entreprise au sein de la compétition. Il s'est dit respecté par l'ensemble des compétiteurs.

Présentement, plusieurs compétiteurs orientent leurs discours d'entreprise vers celui de la fabrication régionale afin de sensibiliser le client à l'impact économique de produire en région. Le client est de plus en plus sensible à ce discours. Cela peut constituer une faiblesse pour Imprimerie L.T. ltée qui n'a pas les mêmes formats de production que les autres gros imprimeurs.

Les dirigeants de l'entreprise minimisent l'impact de ces arguments en faisant ressortir l'impact économique de leur organisation comme entreprise participant à la vie économique en tant que créateur d'emplois et mise sur l'expertise de ses ressources humaines plutôt que sur ses équipements.

La force de vente de certains concurrents et leur participation plus grande dans certaines activités économiques peut constituer une menace pour l'entreprise Imprimerie L.T. ltée. Celle-ci aurait avantage à rechercher une meilleure représentation au niveau de ses relations publiques

afin de renforcer les caractéristiques de ses forces comme l'expertise de l'entreprise en matière de production et la qualité de ses services.

Par rapport à son impact social, l'entreprise contribue à maintenir une dizaine d'emplois. Les dirigeants sont également sollicités pour participer au financement de plusieurs causes sociales. De plus, par le biais de l'implication de ses dirigeants, l'entreprise est perçue par les élus de la municipalité et ceux du gouvernement comme un acteur contribuant à la vie économique de la région.

Pour faire suite à l'analyse des perceptions des principaux publics, nous vous présentons une analyse des attributs visuels de l'organisation. Cette analyse a pour but de valider les attributs qui permettent de percevoir si les représentations visuelles de l'organisation sont conformes à l'image que veut véhiculer l'entreprise.

Analyse des attributs visuels de l'organisation

Pour faire suite à cette analyse, nous avons sélectionné les attributs suivants: l'aménagement des locaux, son emplacement, les outils de publicité, la papeterie de l'entreprise et sa signalisation extérieure.

Les attributs visuels sont reliés au design graphique et à celui de l'aménagement intérieur et extérieur. Le design relatif aux produits et services est difficile à cerner puisque chaque produit est réalisé selon les spécifications du client. Vous pourrez voir cependant la publicité concernant les produits.

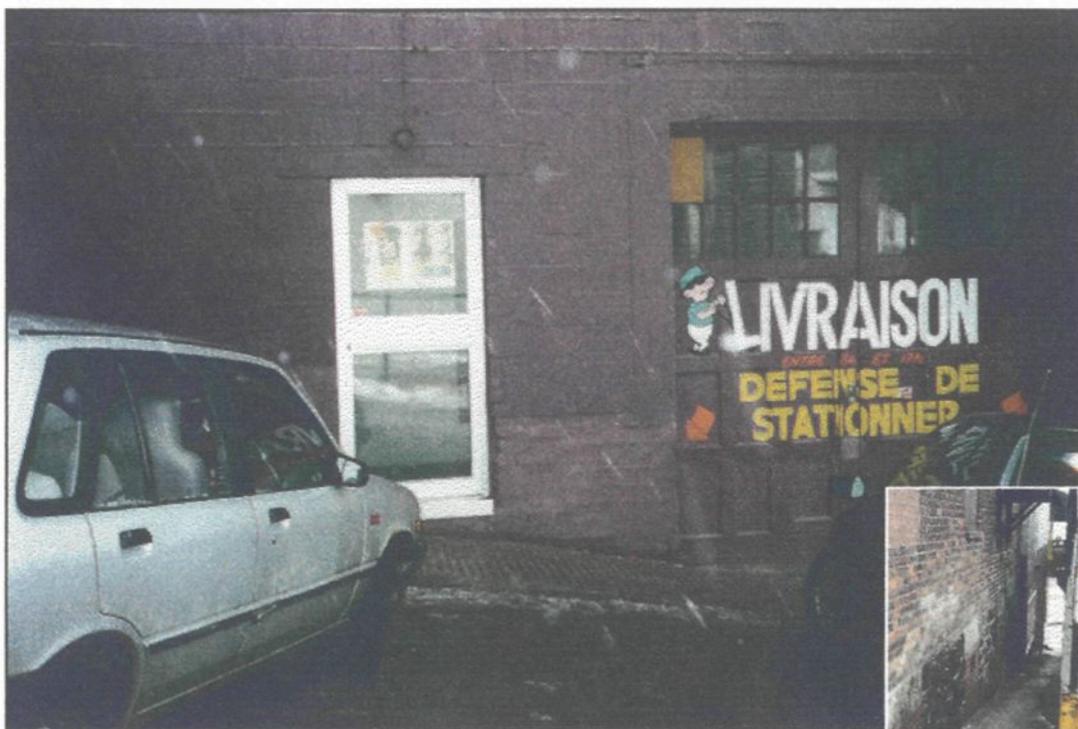


Présentation de l'entreprise Imprimerie L.T. ltée.

L'aménagement des locaux et l'emplacement

Nous vous présentons les photos de l'ancien emplacement afin de démontrer la réelle amélioration de la localisation de l'entreprise. Vous pourrez également voir l'aménagement intérieur de l'entreprise.

Ancien emplacement



L'emplacement des anciens locaux donne une référence pour juger de l'amélioration de l'image au niveau de la nouvelle localisation.



Zone d'accès



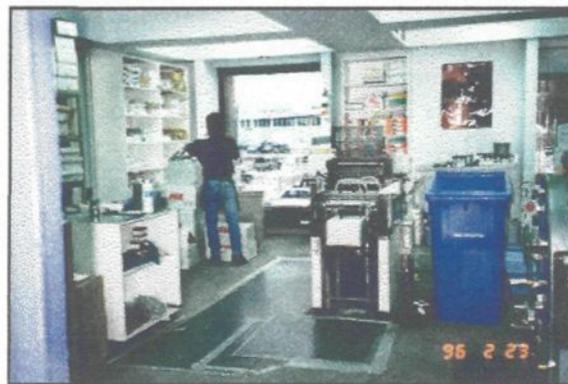
Nouvelle façade extérieure.



Le hall d'entrée.



Présentation de l'accueil.



Aménagement de l'atelier de production.

Le design graphique

Le design graphique regroupe les aspects de la signature visuelle, le logo et les normes graphiques. Nous verrons à travers la publicité diffusée et la papeterie comment sont véhiculés les normes de l'image de l'Imprimerie L.T. Itée.



Publicité des produits.



Publicité forfait



Sylvain Tremblay, Pouvoir Local

Bonjour,

C'est avec plaisir que nous vous invitons à venir nous rencontrer dans nos nouveaux locaux situés au 305, rue de l'Hôtel de Ville au 21ème étage.

Dans le but de vous soutenir davantage, tout en maintenant nos services actuels, nous vous offrons de nouveaux services permettant de relever votre image d'entreprise. Venez nous rencontrer pour vos besoins.

Recherche d'idées
Conception
Graphisme
Impression
Formulaires informatisés

DITES-VOUS CE QUE VOUS VOLEZ, ON S'OCCUPE DU RESTE.



Maintenant au
305, rue de l'Hôtel de Ville
Bureau 200
Chicoutimi (Québec) G7H 4A5
Téléphone: (418) 543-6046
Télécopieur: (418) 543-6306





Sylvain Tremblay, Pouvoir Local

Depuis plus de 20 ans nous sommes fiers de vous offrir le meilleur service client. Nous sommes maintenant dans le domaine de l'impression, nous voulons vous faire bénéficier de nos connaissances afin de vous aider à rendre l'attention de vos clients. Comment? En vous en servant au mieux. Aujourd'hui pour vendre il faut s'expandre. C'est pourquoi la forte image vous permettra de donner la bonne impression de votre entreprise, garantir votre client de votre savoir-faire et vous permettre une gestion dynamique de votre image selon vos besoins.

recherche d'idées promotionnelles,
conception, graphisme, impression
et achat de formulaires en continue.

Tous ces services sont offerts
sous un même toit.

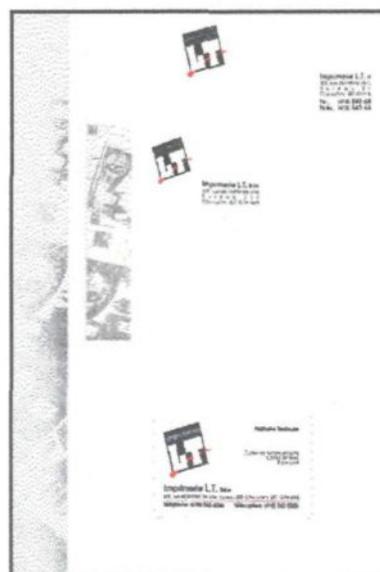
**Laissez la bonne impression de vous.
Gardez la bonne impression de nous.**

Imprimerie L.T. Itée
305, rue de l'Hôtel de Ville, Bureau 200
Chicoutimi (Québec) G7H 4A5
Téléphone: (418) 543-6046
Télécopieur: (418) 543-6306



Carton d'envois postaux

Publicité corporative.



Papeterie.

Suite à cette présentation des attributs visuels, on constate que l'Imprimerie L.T. Itée aime soigner son image. L'image visuelle présentée dans les imprimées est sobre et personnalisée par la photo des dirigeants. Imprimerie L.T. Itée utilise des images prises dans une banque de photos et dans un souci d'uniformité, utilise toujours les mêmes images. Les dirigeants veulent présenter une image crédible et professionnelle de leurs services. Les imprimés sont toujours reproduits selon les couleurs de l'organisation et respectent certaines normes. Dans un souci de constance, la publicité dans les journaux et celle des cartons pour les envois postaux sont semblables afin de maximiser l'impact des envois faits au client.

L'état de l'image réelle de l'organisation

Dans la présentation des perceptions des différents publics-cibles et l'analyse des attributs visuels, on constate que l'entreprise bénéficie d'une bonne réputation comme imprimerie mais que l'image d'entreprise de services en gestion de l'image, tel que défini dans la mission de l'organisation, est un concept flou pour la plupart des publics qui la côtoient.

Il existe donc un problème d'écart entre l'image réelle et celle voulue par les dirigeants. Cet écart réside surtout dans la nature même de l'organisation laquelle, voulant devenir un centre de services, reste encore perçue comme une imprimerie. L'entreprise n'a pas pu atteindre ses objectifs de centre de l'image au cours de la première année, car elle n'est pas perçue comme telle par ses publics. D'autres raisons existent encore.

La première réside dans sa capacité au niveau de ses ressources matérielles, personnelles et financières pour réaliser son projet. Étant obligée de déménager et de remplacer ses équipements d'imprimerie, elle n'avait pas la capacité d'investir dans le développement de l'infographie. De

plus, les modifications nécessitées par le déménagement demandaient un certain temps d'ajustement avant de devenir rentables.

Donc, le manque de moyens au niveau de la publicité et le fait que le concept était un peu flou n'ont pas permis aux différents publics de saisir le caractère distinctif du nouveau concept de communication. Cela est une bonne chose cependant car on a pu constater au cours des discussions passées que ce concept n'était pas encore à point. Il ne faisait pas l'unanimité entre les dirigeants pour ce qui est des services à offrir.

Il existe donc un écart important entre la stratégie initiale que les dirigeants avaient prévue et celle réalisée au niveau du plan d'action.

Si on reprend les principes énoncés par Mme Westphalen, on constate que l'image présentée par l'organisation Imprimerie L.T. Itée doit répondre aux quatre principes importants soient: Donner une image juste de la réalité, donner une image positive de l'entreprise, présenter une image durable de l'entreprise et présenter une image originale, distincte des concurrents.

En ce sens, Imprimerie L.T. Itée reflète une image positive pour l'ensemble de ses publics. L'entreprise est perçue comme une entreprise dynamique qui a de nouveaux projets à mettre de l'avant. Le caractère distinctif de l'entreprise réside dans la qualité du service et l'expertise des dirigeants pour les imprimés. Le concept de communication ne fait pas partie du caractère distinctif de l'image corporative car il n'est pas suffisamment connu, ni très clair pour ce qui est de ses possibilités d'application quant aux services à offrir.

L'image de l'entreprise, telle que prévue dans la description de la mission, aurait avantage à être révisée afin de s'adapter à la réalité de l'entreprise. Les discussions entre les dirigeants ont permis de dégager les bases de l'image voulue de l'organisation.

Dans la prochaine section, nous aborderons le nouveau discours que les dirigeants veulent donner à leur organisation ainsi que la stratégie de communication envisagée.

4.1.2 Phase II : Définition des objectifs et planification des communications de l'entreprise.

Nous entrons dans la seconde phase de la démarche proposée par M. Regouby. Elle consiste à définir le projet de l'entreprise souhaitée par les dirigeants, déterminer les objectifs de communication à atteindre, positionner les axes de communication en fonction des publics-cibles.

Ces étapes permettent d'aboutir vers l'établissement d'un plan de communication.

Recherche d'un nouveau discours et la stratégie de communication envisagée

La recherche d'un nouveau discours de l'organisation est préalable à l'établissement de la stratégie de communication globale pour Imprimerie L.T. Itée. Ce discours doit contenir les bases de l'image que l'entreprise veut véhiculer. Comme le disait M. Regouby, ces bases reposent sur l'identité corporative de l'organisation et les valeurs qu'elle entend véhiculer. Précisons que la nature de l'image varie en fonction des publics-cibles qui perçoivent l'entreprise.

Une fois le discours général créé, il doit se transposer dans tous les discours de l'organisation. Dans le tableau 4, le discours de la communication se subdivise en quatre niveaux, soit celui

de l'identité, de la personnalité, du produit et celui de la culture de l'organisation. Ces modes de discours présents dans l'organisation, s'adaptent en fonction des publics-cibles visés. Ce sont ces modes de discours qui seront précisés dans l'articulation de la stratégie de l'organisation. Mais d'abord précisons le discours de l'identité de l'organisation.

Le discours général de Imprimerie L.T. Itée

Le discours général de Imprimerie L.T. Itée est inspiré de la définition de la mission de l'organisation.³¹

Il est axé sur un centre de services en communication, graphisme et impression. Le discours de l'entreprise sera orienté vers une entreprise multi-services. Il s'adaptera en fonction des différents publics-cibles visés. Ce discours se répartit dans quatre modes: Le discours d'identité, celui de la personnalité, le discours factuel et le discours culturel. Chacun regroupe des composantes particulières.

Le discours d'identité

Il prend son essence dans le discours général, c'est le projet d'entreprise. Ce discours est important car il influence tous les autres modes. En ce sens, il influence tous les publics.

Pour Imprimerie L.T. Itée, ce discours établit les codes permanents que les dirigeants de l'organisation véhiculent dans leur organisation. C'est la vision de l'entreprise.

³¹ La mission de l'entreprise se définit comme suit: Devenir des experts dans le domaine des communications imprimées. Le but est de produire des imprimés et de fournir des services visant à rehausser l'image du client et lui permettre de mieux vendre ses idées ou produits auprès de sa clientèle.

Les codes permanents sont d'élargir la gamme de services en communication, graphisme et même en imprimerie pour devenir un centre de services en consultation et en impression. Ainsi la vocation d'entreprise de production change pour celle d'une entreprise de services et de production. L'expansion de l'entreprise est surtout axée sur la vente de services. Ces deux particularités ne se retrouvent pas regroupés dans une même entreprise. Soit qu'on est une imprimerie ou soit un bureau de graphisme. Ainsi Imprimerie L.T. Itée se donne un caractère distinctif.

Par ce discours, l'entreprise précise en partie sa valeur ajoutée. Elle doit cependant relever un autre défi soit démontrer sa crédibilité à offrir ses services en communication et graphisme. Imprimerie L.T. Itée devra faire ressortir ses compétences dans ces domaines au niveau de ses ressources matérielles et humaines. La présentation des ressources humaines est un atout important dans ce domaine. En ce sens le discours de l'entreprise devrait être diffusé par les ressources humaines elles-mêmes soient celles en communication et en graphisme, de même que par les dirigeants.

Le discours de marque

Ce discours est l'expression socioculturelle de l'organisation. Il lui confère sa personnalité. Il s'inspire du discours de l'identité mais en plus donne le caractère distinctif de l'entreprise.

Imprimerie L.T. Itée n'a pas encore eu de discours de marque. Dans la première phase de son plan d'action, il avait été décidé de mettre l'accent sur la nouvelle image corporative de l'entreprise et sur l'expertise des deux dirigeants. Comme nous l'avons suggéré antérieurement, en reprenant son concept de communication-imprimée, elle aurait avantage à développer un

discours de marque afin d'asseoir son caractère distinctif des autres entreprises qui offrent des services semblables.

Il serait intéressant pour Imprimerie L.T. ltée de démarquer son nouveau concept par une signature particulière qui le distinguerait des autres services. Cette nouvelle signature conférerait une expertise distincte en matière de communication. Elle devrait aussi répondre aux autres critères de qualité de l'entreprise et présenter une image qui se veut professionnelle.

Le discours factuel (produits et services)

Au niveau des produits, Imprimerie L.T. ltée doit chercher à refléter son image. Comme elle produit des imprimés selon les critères du client, elle tient à réaliser des produits de qualité. Elle mise sur le respect des besoins du client, des délais de livraison et sur un emballage adéquat de ses produits.

Au niveau des services, ils devraient être mis en relief par le discours de marque afin d'assurer le client de la crédibilité de l'entreprise à réaliser ces services.

Ces nouveaux services devront être mieux définis afin d'être clairs et facilement perceptibles pour les clients, le personnel ainsi que les autres publics. Il serait intéressant de préciser l'étendue des services et leurs particularités.

Le discours institutionnel

Ce discours est l'expression des valeurs et de la mission de l'organisation. Les composantes de ce discours se retrouvent dans celui de l'identité corporative. Mentionnons cependant que

l'entreprise aurait avantage à établir son discours corporatif clairement et le diffuser soit par une affiche à l'entrée car tout le monde pourrait connaître alors la vision de l'organisation et ses valeurs de gestion.

Nous venons de préciser les modes de discours de Imprimerie L.T. Itée. Il nous reste à présenter comment ces discours s'intègrent dans une stratégie de communication pour l'entreprise. Le plan de communication permettra de répondre à cette question.

4.2. Plan de communication de Imprimerie L.T. Itée

Le plan de communication c'est l'articulation de la stratégie de communication globale de l'organisation. En nous basant sur le tableau 7, nous vous présenterons de quelle manière devrait se définir le plan de communication de Imprimerie L.T. Itée.

L'articulation du plan comprend la plate-forme stratégique et les techniques de communication retenues. Dans cette plate-forme, il est important de circonscrire les modes de discours en fonction des publics-cibles. Cela consiste donc à définir des axes de communication (discours-moyens-publics), qui devront être définis selon les priorités de l'organisation. Notons que tous ces axes doivent être orientés en fonction d'une stratégie de communication globale.

Les modes de discours se fondent dans les différentes communications de l'entreprise: internes, externes et environnementales. Les communications internes sont celles s'adressant au personnel et les communications externes sont celles s'adressant aux publics ayant un rapport commercial avec l'organisation. Celles environnementales concernent tout autre public suscep-

tible d'avoir des rapports avec l'organisation (gouvernement, société et autres). Nous nous attarderons principalement aux deux premières catégories tout en ayant à l'esprit le principe de l'interaction des publics.³²

Les objectifs de communication globale

Compte tenu de l'analyse antérieure, les objectifs de communication que nous recommandons sont les suivants:

- Donner un caractère distinct à l'organisation.
- Présenter l'entreprise comme un centre de services visant à rehausser l'image de son client.
- Démontrer l'expertise de l'entreprise en matière de communication, graphisme et impression.

La stratégie de communication

La stratégie de communication que nous recommandons est celle d'orienter les modes de discours selon les axes de communication. Ces axes, formés selon des publics-cibles déterminés par les dirigeants, devraient par ordre de priorité se concentrer sur le personnel, les clients, le milieu financier et professionnel ainsi que le public général.

³² Voir p. 17.

L'entreprise aurait avantage à créer un concept de marque visant à lui donner une image distincte de son discours corporatif. Ces deux images devraient être diffusées auprès de la clientèle et du personnel en premier lieu. Cela lui permettrait de présenter un caractère distinct plus clair et facilement perceptible pour chacun des publics. Le concept de marque doit s'inspirer du discours d'identité de l'entreprise.

La stratégie de communication doit se refléter dans les différentes communications de l'entreprise. Nous en avons identifié cinq.³³

La communication design

Celle-ci touche le design graphique, produit et l'aménagement des lieux. L'entreprise doit mettre l'emphase sur son caractère distinctif. En ce sens, nous lui suggérons de revoir la phrase-clé appuyant sa signature: *Laissez la bonne impression de vous, gardez la bonne de nous* par *Osez la différence*. Le verbe oser suscite chez le client de l'étonnement et lui suggère de changer ses habitudes. De plus, la différence suscite l'interrogation: la différence de quoi? Cela amène les gens à aller plus loin dans leur raisonnement et peut créer un intérêt.

Cette phrase-clé doit être appuyée du logo de Imprimerie L.T. ltée. Pour appuyer le nouveau concept de communication-imprimée, nous suggérons une signature différente qui serait présente sur tous les imprimés de l'imprimerie comme une marque de commerce particulière. Ainsi, l'entreprise se présenterait comme une entreprise à l'image renouvelée avec de nouveaux services.

³³ Voir p. 57 Tableau 6.

Le nouveau concept devrait faire l'objet d'une documentation expliquant ce qu'il veut dire et les services qu'il comprend. La documentation devrait être attrayante pour les publics et présenter une image de qualité, sobriété et professionnalisme.

Le design d'aménagement devrait être revu dans l'objectif de présenter une image d'entreprise possédant la fine pointe de la technologie en infographie ainsi que le savoir-faire des ressources humaines en place. Les dirigeants devraient prévoir des aires de travail pour que le client se sente à l'aise de venir travailler ou consulter sur place.

La communication publicitaire

Au niveau de la publicité, l'entreprise qui, de par sa nature et son discours possède des atouts, devrait privilégier l'imprimé.

Pour diffuser adéquatement son discours d'entreprise et celui de sa marque, nous recommandons une pochette incluant l'information sur l'entreprise (sa philosophie de gestion), ses services et son nouveau concept de communication-imprimée. Pour ce dernier, il serait intéressant de présenter une brochure expliquant l'approche de communication et les services qu'elle comprend.

Certaines annonces dans la presse locale permettraient d'appuyer le caractère distinctif de l'entreprise et sa vision d'avenir. Il pourrait également y avoir des annonces mettant en relief la marque plutôt que le discours corporatif, afin d'annoncer le nouveau concept de communication.

Au niveau de la communication terrain, les deux dirigeants constituant la principale force de ventes doivent continuer de véhiculer le discours de l'organisation. Compte tenu de l'approche directe, il n'y a pas de campagnes à prévoir.

Dans sa communication directe, l'entreprise continuera d'utiliser la poste pour envoyer de la documentation lors de ses envois de factures. De plus, elle devrait faire des envois sélectifs à des clients potentiels et actuels pour les informer de sa nouvelle vision. En ce sens, la publicité devra être attrayante, professionnelle et de qualité.

La communication socio-relationnelle

Cette dernière joue un rôle important dans la stratégie de diffusion pour Imprimerie L.T. ltée. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, c'est une partie importante dans les communications de l'organisation.

L'imprimerie devrait prévoir des séances d'information auprès de son personnel. Ces séances auraient pour but de présenter le projet d'entreprise, la vision de l'organisation, les nouveaux services et le nouveau concept. Les rencontres devront se faire indépendamment de celles de production car elles ont des objectifs différents visant surtout à informer le personnel de la nouvelle vision de l'organisation. Ainsi diffusée et comprise par les employés, nous croyons que cette vision permettra d'engendrer des efforts plus constructifs.

Imprimerie L.T. ltée devrait également prévoir une rencontre "portes ouvertes" pour le public d'affaires. Cela permettrait aux clients actuels et potentiels de mieux cerner en quoi l'entreprise peut répondre à leurs besoins en communication et impression.

Au niveau institutionnelle, une implication plus grande de la part des dirigeants au niveau des relations publiques serait souhaitable. Ils pourraient chercher à participer à certaines activités commerciales où il y a des échanges d'informations. Il serait intéressant pour eux d'assister à des conférences où les gens d'affaires peuvent expliquer ce qu'ils font.

Ces séances d'information permettraient de sensibiliser les gens sur l'importance de l'image corporative dans leurs imprimés. Cela donnerait une bonne occasion de diffuser le concept de communication-imprimée. Cela permettrait également de faire ressortir leur compétence et renforcerait le caractère distinctif de l'organisation au niveau de sa crédibilité et de son expertise.

Nous venons de présenter la stratégie de communication que devrait suivre Imprimerie L.T. Itée pour présenter sa nouvelle image à ses différents publics. Nous croyons que la diffusion des différents modes de discours permettra à l'entreprise d'être perçue comme un centre de services comme elle le souhaite.

Avant de diffuser ses discours, l'entreprise doit cependant mettre en place son plan d'action de la phase II et écrire ses principaux discours entre autres ceux de son identité et celui de sa marque.

CHAPITRE 5

ANALYSE DES RETOMBÉES POUR L'ORGANISATION

5.1 Validation des résultats

Actuellement, nous ne pouvons pas évaluer les retombées pour l'organisation car ce plan n'est pas encore mis en action. Cependant, nous croyons que le plan élaboré permettra à cette dernière de se donner les outils de communication pertinents à la diffusion de ses discours. Pour valider l'impact de la diffusion de son image et le degré d'amélioration, l'entreprise devra se doter de moyens d'évaluation ponctuels. Elle aura ainsi la possibilité de s'évaluer et concentrer son énergie selon les axes qu'elle aura à composer et selon son discours d'entreprise. Les retombées de l'organisation devraient se traduire dans une valeur ajoutée pour l'organisation.

Les moyens d'évaluation que nous suggérons pourraient être:

- Le suivi de l'évolution financière car se sont là des résultats immédiats et tangibles.
- Une étude de perception auprès des publics les plus déterminants.

L'analyse des résultats financiers peut permettre de dégager des indicateurs tels: l'évolution des ventes et celle de la marge brute. Si l'entreprise est dotée d'un système comptable qui tient compte de chaque catégorie de produit vendu, on peut alors cibler une stratégie plus détaillée et vérifier si les moyens de communication que l'entreprise utilise sont adéquats.

Notons que toute action visant à rehausser une image en profondeur peut très souvent affecter directement les rendements de l'organisation.

Dans le cas de Imprimerie L.T. Itée, la stratégie voulant développer de nouveaux services s'est reflétée dans l'augmentation des ventes pour les six premiers mois d'opération. De plus, le déménagement et le nouvel aménagement ont influencé aussi l'évolution des ventes. Également, au niveau de certains ratios telles ventes produites sur les coûts de production, on peut alors vérifier si la marge brute est satisfaisante.

L'analyse du budget de publicité, relié à la vente et à la promotion, peut favoriser la vérification de l'efficacité des moyens utilisés. Notons que ce sont là des indicateurs où nous ne pouvons pas vraiment vérifier la corrélation directe budget de communication vs produit. Cependant, si l'entreprise veut aller plus loin et juger vraiment de l'efficacité de ses moyens, elle peut procéder par une étude de perception ou de satisfaction auprès de sa clientèle.

Nous pensons que peu d'entreprises, notamment au niveau de la petite et moyenne organisation, soient prêtes à aller jusque-là pour valider les moyens de communication qu'elles utilisent car si elle procèdent par études de marché ou de perception pour lancer un produit, elles n'ont pas recours à ces moyens lorsque le produit est lancé ou que les nouvelles stratégies sont mises en place.

Cependant, ces suivis sont des outils qui permettraient à l'entreprise d'apporter des correctifs continuellement en vue d'être en pleine cohérence et synergie par rapport aux moyens de communication utilisés et de l'image souhaitée.

CHAPITRE 6

VERS UN MODÈLE DE GESTION DE L'IMAGE ADAPTÉ POUR LES P.M.E.

6.1 Une démarche à systématiser pour les P.M.E.

Monsieur Marion écrit dans *Les images de l'entreprise* que ceux qui sont convaincus de l'importance de l'image s'efforcent de comprendre le rôle des images et d'en tirer parti. Il fait les constats suivants par rapport aux attitudes que ceux-ci adoptent. Ils considèrent la communication comme une dimension fondamentale du management stratégique. Ils consacrent par conséquent du temps, de la matière grise et des ressources financières à ce domaine. Ils en assument la responsabilité et la direction au niveau de la planification stratégique. Ils s'efforcent de faire partager cette préoccupation par le plus grand nombre possible et consacrent donc des ressources à l'éducation de tous dans ce domaine. Ils réduisent le rôle des à priori quant au choix de modes d'expression, copient le moins possible les autres concurrents et multiplient les expérimentations. Ils rapportent leurs choix en dernière analyse aux valeurs qu'ils entendent déclarer et donc à leur culture d'entreprise. Ils considèrent leur rôle de diffuseur important en tant que dirigeant et tentent de susciter un comportement exemplaire. Ils réfléchissent en équipe aux problèmes de l'image et tentent de gérer les attributs de l'image en apportant les correctifs appropriés au fur et à mesure que cela est possible.³⁴

³⁴ MARION, Gilles, *Les images de l'entreprise*, Éditions d'organisation, Paris, 1988. p. 85.

Ces attitudes devraient se transcrire dans une approche de gestion de l'image pour les dirigeants de P.M.E.. L'exercice que nous venons de faire démontre la possibilité pour une petite et moyenne organisation, d'intégrer une démarche de communication globale.

En reprenant les phases de la démarche proposée par Monsieur Regouby, le dirigeant d'entreprise soucieux de soigner son image, pourra orienter une stratégie de communication conforme à la culture de son organisation. Ainsi, il créera ses différents discours d'identité, de marque et culturel selon des objectifs et des moyens orientés en fonction des besoins de chaque public visé. Circonscrire ces discours favorisent l'homogénéité et la clarté de leur diffusion dans les moyens de communication choisis.

Chaque discours sera influencé non seulement par les valeurs de l'organisation qui composent sa culture mais aussi par celles qui assurent le caractère distinct de l'entreprise. Écrire les discours donne des bases aux argumentaires des ventes et de la publicité. Le personnel peut mieux saisir la pensée des dirigeants à travers la culture. Ainsi en y adhérant, ils contribuent à créer une culture d'entreprise forte et distinctive de la concurrence.

Un autre des avantages à recourir à la gestion de l'image, pour une petite et moyenne entreprise, est le fait que le dirigeant d'entreprise cumule plusieurs fonctions de relations publiques et de publicité et que c'est lui le principal véhicule de la culture de l'entreprise. Il devient donc plus facile d'instaurer un processus de gestion globale de l'image à travers les communications de l'entreprise et de respecter les principes de cohérence et de synergie.

Gérer son image pour un dirigeant, c'est se donner des outils de diffusion efficaces pour atteindre les cibles de communication, en l'occurrence les parties prenantes qu'il côtoie. C'est gérer tous les signes émetteurs en fonction d'une stratégie orchestrée et efficiente.

Pour s'aider, le dirigeant devra recourir aux services de consultants en communication qui sauront respecter ses valeurs et travailler dans une approche de partenariat, afin de pouvoir maximiser la gestion des communications, selon des axes que les gestionnaires privilégieront.

De plus, ils devront suivre l'évolution de l'entreprise selon les besoins et contraintes de cette dernière. En ce sens, cette démarche de communication devrait commencer par l'élaboration d'un plan de communication où seraient écrits les principaux discours de l'organisation et les objectifs que l'entreprise veut atteindre à plus ou moins long terme.

La gestion des communications de l'organisation doit s'intégrer dans une philosophie de gestion à long terme et devenir une approche de management où sont véhiculées des valeurs de communication globale tels la créativité et le désir de se dépasser sans cesse.

M. Regouby résume bien cette pensée lorsqu'il dit:

La communication est la valeur centrale qui marque la fin du siècle. Quelle que soit l'utilisation qui puisse en être faite, l'expression n'est pas un phénomène de mode. Elle relève d'une véritable révolution culturelle pour les consultants et entreprises qui s'y engagent. C'est un nouveau métier, difficile et passionnant, qui implique une démarche professionnelle et une éthique humaine de la plus haute exigence.

Face à la société éclatée, face à la démobilitation des grandes valeurs de consensus et celle du discours politique, l'entreprise a aujourd'hui une opportunité historique à saisir: celle d'être le creuset mobilisateur de nouvelles valeurs humaines, économiques, sociales et culturelles.³⁵

³⁵ REGOUBY, Christian, *La communication globale, Éd. d'organisation*, Paris 1988, p.81.

Donc la première des considérations qu'il faut pour que la gestion de l'image soit efficace pour l'entreprise, c'est de considérer pour les dirigeants l'importance de gérer les communications de l'organisation.

Plutôt de parler d'un modèle de gestion applicable aux P.M.E., nous proposons une démarche qui se veut professionnelle et éthique. L'expérience de Imprimerie L.T. Ltée permet de dégager certains principes applicables à l'ensemble des organisations qui ont un problème d'image.

Avant de présenter cette démarche, nous voulons mettre en évidence certains postulats concernant la gestion de l'image corporative.

Postulat 1

Une image d'entreprise gérée ou non, prend naissance dans les valeurs véhiculées par les dirigeants de l'organisation et dans son identité propre. Elle se répercute dans l'ensemble des activités de gestion de l'organisation soient: aux niveaux de la planification stratégique, de la production, du marketing et du management.

Ce postulat suppose donc que d'une part les dirigeants croient dans l'importance de gérer l'image de leur organisation.

Postulat 2

Dans l'approche de gestion proposée, le but est de coordonner l'ensemble des signes

émetteurs afin que l'entreprise véhicule une image conforme aux attentes de l'organisation.

Les dirigeants doivent donc préciser leurs attentes en matière d'image souhaitée et démontrer leur volonté de l'intégrer à travers leurs activités de gestion. Ce postulat peut être plus difficile à cerner auprès des dirigeants de l'organisation. Pour le consultant désirant utiliser cette approche, il faut donc supposer un travail de sensibilisation auprès des dirigeants afin de leur faire connaître l'impact de la gestion de l'image au sein de leur organisation.

De plus, le problème d'image soulevé par les dirigeants est souvent décrit partiellement. Le consultant qui, s'il veut travailler en communication globale, devra répondre aux attentes immédiates et continuer de sensibiliser ce dernier à une approche plus globale. Il devra donc chercher à cerner le problème d'image dans son ensemble.

Ces deux postulats doivent être considérés dans toute démarche de communication globale visant à faire la gestion de l'image de l'organisation.

La démarche que nous avons suivie pour l'analyse de cas de Imprimerie L.T. Itée peut être applicable à tous types de P.M.E.. Elle repose sur celle de M. Regouby et se subdivise en deux phases que nous vous décrirons brièvement tout en les adaptant pour l'environnement des petites et moyennes organisations.

Démarche de gestion de l'image

La gestion de l'image s'articule dans une démarche permettant d'élaborer une stratégie de communication globale. La première étape, qui est d'ordre stratégique, consiste à spécifier les objectifs de communication qui seront fixés par les dirigeants.

Cette stratégie de communication aura comme fonction stratégique de positionner l'entreprise en fonction des discours de l'organisation. Ainsi pourront être précisés les ancrages de l'image voulue à travers les différents discours de l'organisation.

La première phase cependant consiste à faire le bilan de l'image réelle de l'organisation.

Phase 1- Analyse et bilan réel de l'image de l'organisation.

Cette étape importante consiste à faire le portrait réel de l'organisation. Il faut donc faire l'analyse des outils actuels de l'organisation ainsi que des principaux attributs de l'image. Il faut recueillir tous rapports, études de marché, analyse visuelle des lieux qui pourraient aider à dresser un portrait fiable de l'organisation. Pour faciliter le travail de recherche des données, il serait intéressant de constituer un groupe au sein de l'entreprise afin de mieux orienter les recherches d'information. Cette équipe devra faire le tour des attributs de l'image de l'organisation aux niveaux marketing, corporatif et administratif.

Pour aller plus en profondeur, il peut être utile, voir même nécessaire, de faire enquête auprès du personnel de l'organisation ainsi que de la clientèle de l'entreprise, afin de connaître la perception de ces derniers.

Cette phase de consultation permettra de dégager un bilan réel de l'organisation et de cerner les attributs de l'image que l'entreprise emploie avec force ou faiblesse. Ce bilan devra se faire par écrit car il permettra d'analyser l'écart entre la réalité et les souhaits des dirigeants. Ainsi pourront être dégagées les bases du discours de l'organisation et les priorités de travail à définir.

Cette phase peut paraître laborieuse et coûteuse pour les dirigeants. Bien que les ressources financières soient une contrainte, elle ne doit pas être escamotée car l'analyse en découlant représente les assises d'une image solide et de qualité. S'il y a trop de contraintes, il serait intéressant pour le consultant voulant utiliser cette approche de proposer au moins une enquête au moyen d'un guide d'entrevue ainsi que la consultation des différents attributs de l'image existants déjà dans l'entreprise.

Phase 2- Définition et planification des communications.

Partant des constats antérieurs, les dirigeants doivent préciser le projet d'entreprise afin de s'ajuster à leur réalité et leur souhait. De plus, ils doivent fixer les objectifs de communication à atteindre et positionner les axes de communication en fonction de leurs priorités.

Cette phase consiste donc à établir un plan de communication dont nous vous présentons les étapes.

Recherche d'un nouveau discours et d'une stratégie de communication.

Le discours de l'organisation, c'est la pierre angulaire de la stratégie de communication. Ce discours doit contenir les bases de l'image que l'entreprise veut véhiculer. Il repose sur l'identité corporative de l'organisation et les valeurs de gestion véhiculées par les dirigeants.

Cette étape doit se faire avec les dirigeants de l'organisation. Il faut préciser la mission de l'organisation et dégager les valeurs centrales de gestion de cette dernière. Il faut aussi dégager le caractère distinctif de l'organisation et chercher à le résumer dans une phrase créative et significative pour l'entreprise. Prenons un exemple:

Si je veux définir une entreprise de services spécialisés dans la consultation informatique, dont l'expertise des ressources humaines est un atout majeur, je pourrais présenter l'entreprise en la décrivant comme *“Des experts à la fine pointe de vos besoins en informatique.”* Donc nous mettons l'accent sur le caractère distinctif de l'entreprise au niveau de l'expertise de ses ressources humaines pour la distinguer de ses concurrents autant au niveau de ses clients que de son personnel qui se sentira d'appartenance.

Dans le cas de Imprimerie L.T. ltée, nous avons cherché à établir les quatre principaux discours de l'organisation soient; celui de l'identité, celui de la marque, celui des produits et celui institutionnel. Mentionnons que dans la réalité de la P.M.E., il peut paraître difficile d'établir ces quatre discours dans un même rapport. C'est pourquoi nous proposons que cela puisse se faire selon les besoins de l'entreprise et de son évolution.

L'établissement des discours de marque et de produits peuvent bien souvent apparaître en premier lieu. Nous recommandons cependant de garder en mémoire l'importance de connaître le discours général de l'entreprise afin de s'en inspirer pour intégrer les autres discours.

De plus, dans l'établissement du ou des discours de l'organisation, il est important de considérer la démarche de qualité totale (ISO 9000...) et de s'en inspirer pour dégager le discours général de l'organisation. Dans la recherche de qualité, l'une des étapes premières consiste à préciser le discours de l'entreprise afin de le diffuser clairement au sein du personnel, de l'entreprise, des fournisseurs et de sa clientèle. Il devient donc primordial de l'intégrer dans les différentes stratégies de communication de l'entreprise, notamment pour celles concernant la formation, la publicité et les relations publiques.

Planification des communications de l'entreprise.

Cette étape est l'articulation de la stratégie dans un plan de communication concret. Il se traduit par la constitution d'axes de communication où les modes de discours sont orientés en fonction des publics-cibles choisis.

Normalement, cela suppose la préparation d'un rapport où sont établis, par priorité, les axes de communication. Chaque axe prévoit l'articulation d'un discours et l'élaboration d'un moyen de communication adapté en fonction d'un public-cible choisi.

Le plan de communication doit prévoir les objectifs à atteindre afin de rapprocher de plus en plus l'entreprise de son image voulue.

Le plan doit être général et s'adapter en fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise. Dans la P.M.E., cette étape peut paraître plus ou moins facile d'exécution car rares sont les entreprises qui peuvent se permettre un plan d'ensemble de leurs communications et le suivent à la lettre.

C'est pourquoi nous proposons de concentrer les efforts sur les applications des communications, c'est-à-dire l'orchestration des communications selon des axes et de rechercher à coordonner chacune d'elles en fonction du discours général ou des autres discours. La réalité des P.M.E., constamment en changement, et la prise de décision, reposant sur un groupe d'individus restreints, amènent souvent ces derniers à prendre des décisions de manière sporadique et ponctuelle plutôt que dans une perspective à moyen terme. De plus, ces dirigeants d'entreprise sont portés plutôt sur l'action que sur la planification. C'est pourquoi il semble difficile de prévoir un plan de communication d'ensemble à moyen terme.

Il devient donc important, autant pour le dirigeant que pour le consultant, de chercher à développer un lien de partenariat durable afin d'élaborer un plan de communication qui sera dynamique et efficace. L'articulation d'un plan de communication pourrait être suivi selon les techniques de communication retenues pour chaque axe de communication. Que ce soit dans la formation du personnel, les stratégies publicitaires, les relations publiques ou toutes autres stratégies, elles devront s'orchestrer en fonction d'une plate-forme stratégique de communication globale pré-établie selon le discours général de l'entreprise et de ceux qui en découlent.³⁶

C'est dans cette synergie où nous croyons que la constance de diffusion de l'image renforcera la qualité de cette dernière et réduira l'écart entre celle voulue et celle de sa réalité. Une image forte est le vocable d'une entreprise saine.³⁷

³⁶ Voir tableau 7, p. 67.

³⁷ Voir page 58, note 30.

CONCLUSION

Nous venons d'énoncer quelques avantages d'adhérer à la gestion de l'image. Nous aimerions ajouter que procéder à la gestion de l'image c'est pour l'entreprise travailler à rehausser sa valeur ajoutée sur des bases de pérennité et celles d'une évolution dynamique. N'oublions pas que l'image s'inscrit dans une dynamique qu'il faut sans cesse entretenir pour la voir s'accroître à notre avantage.

En tant que chercheur-acteur, nous sommes conscients des limites de notre recherche. Nous vous avons présenté un travail où nous étions bien placés pour obtenir les informations voulues. Cependant, il y a aussi la contrepartie où il est parfois difficile de maintenir une certaine objectivité. Quoiqu'il en soit, nous sommes convaincus du bien-fondé d'utiliser les bases du modèle de M. Regouby pour établir une stratégie de communication efficace. Il serait intéressant de reprendre les bases des informations que nous avons fait ressortir et de valider notre modèle d'intervention à un échantillon plus représentatif. Cependant, c'est dans son application que ce modèle peut le mieux se valider. Par une recherche-action continue, nous pourrions mieux connaître son potentiel et l'améliorer.

Les auteurs que nous avons consultés sont unanimes sur la nécessité de gérer les communications de l'entreprise au niveau de la planification stratégique, de même que de gérer les communications dans le but de se constituer un capital-image de l'entreprise efficace.

Il est révolu le temps où la gestion de l'image passe par des communicateurs externes seulement et centrées sur un ou deux publics de l'organisation. Aujourd'hui, la communication

est multiple et l'entreprise est un gigantesque émetteur de signes qui communique avec plusieurs publics à la fois. Elle se doit de bien les considérer pour être efficace, efficiente et demeurer dans le marché actuel quel qu'il soit. La communication efficace trouve ses bases dans une relation de partenariat entre les dirigeants de l'entreprise et la firme de consultants externes choisie.

Aujourd'hui, c'est le dirigeant qui, en tant que principal responsable des communications de son entreprise, doit prendre en charge sa stratégie de gestion de l'image. C'est en tout cas le nouveau courant de pensée véhiculé en Europe et aussi au Canada. Par les nouvelles valeurs de gestion centrées sur la satisfaction du client et la qualité du produit, les entreprises n'auront d'autre choix que de chercher à communiquer leurs différences en présentant une image originale et qui se démarque nettement des autres. C'est là le caractère distinctif qui donne une valeur ajoutée à l'organisation. Dans le contexte d'aujourd'hui où l'évolution technologique et l'abolition des frontières est chose courante, la gestion de l'image intégrée dans une stratégie de communication globale s'avère un atout important pour les P.M.E..

Nous espérons que le lecteur saura partager notre enthousiasme pour notre sujet et qu'il aura le goût de diffuser à son tour l'importance de communiquer efficacement pour les P.M.E..

En espérant également que l'approche présentée suscite de l'intérêt, nous vous remercions d'avoir pris le temps de nous lire.

BIBLIOGRAPHIE

- AKTOUF, Omar, *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*.
- BCE, «Rapport annuel 1994», Rapport présenté à l'assemblée des actionnaires le 3 mai 1995 au Nouveau-Brunswick, Réf. BCE inc. Communication rue de la Gauchetière, Montréal, Québec, H3B 4X7
- ChaRvin, F. et Marhuenda J.-P., *Communication et entreprises*, Ed. Eyrolles, 1991, 175 pages.
- CRIQ, *La qualité totale au Québec: La perception des dirigeants d'entreprises*, Bibliothèque nationale, Octobre 1992, 85 pages.
- DUSSART, Christian, *Le marketing de la troisième vague*, édition Gaétan Morin, Montréal, 1985, 233 pages.
- FLOCH, Jean-Marie, *Sémiotique, marketing et communication*, Sous les signes, les stratégies, P.U.F, 1990, 231 pages.
- GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, Publication de la direction des communications, «*Gérer la qualité - pourquoi et comment* », ministère de l'Industrie et du Commerce, 1986, 20 pages.
- GRUPE DE CONCERTATION SUR LA QUALITÉ, Direction des communications, MCT, «*Forum Défi qualité 1991 : Le Québec à l'heure des stratégies*», 1991, 28 pages.
- KOTLER Philip et al, *Principes de marketing*, édition Gaétan Morin, Montréal, 1985, 683 pages.
- MCT, *Direction des communications*, «*Évaluation des coûts de la qualité*», Bibliothèque nationale, Réédition 1992, 60 pages.
- MCT, *Direction des communications*, «*Profil économique de la région Saguenay—Lac-Saint-Jean. 02*», Bibliothèque nationale, Mars 1992, 20 pages.
- MACE, Gordon, *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*, P.V.L. Québec, 1988.
- MARION, Gilles, *Les images de l'entreprise*, Édition d'organisation, Paris., 1988, 256 pages.
- MORIN, Jean, *L'identité-visuelle d'entreprise*, Revue G, Éditions Graphisme Québec inc., numéro 8, septembre/octobre 1989, page 10.

PETERS, Thomas et Waterman, Robert, *Le prix de l'excellence*, InterEditions, Paris, 1983, 349 pages.

PETIT DE MANGE, Claude, *La maîtrise de la valeur*, 1991, 2e édition, éd. AENOR, Paris Défense, 260 pages.

POITRAS, Louise, «*Le design graphique: un outil rentable*», 1995 Revue Le maître imprimeur, Déc. 1995, 68 pages

REGOUBY, Christian, *La communication globale*, Les éditions de l'organisation, 1988, 185 pages.

WESTPHALLEN, M.-H., *Le communicator*, Ed. Dunod, Paris, 1989, 313 pages.

WINSTON Colins et als, «*La qualité : une question de survie*», Le Bulletin commercial de la Banque Royale, éd : Banque Royale du Canada, 16 pages.

LISTE DES ANNEXES

1. Grille d'entrevue des employés de Imprimerie L.T. ltée p.128
2. Grille d'entrevue des clients p.130
3. Grille d'entrevue des fournisseurs p.133

Annexe 1

Guide de l'entrevue: personnel

Objectif: Connaître la perception du personnel par rapport au nouveau projet d'entreprise.

Variables à vérifier:

Connaissances de l'organisation. Perception de l'évolution de l'entreprise.

Relations avec les dirigeants

Connaissances des produits et services offerts.

Appréciation du climat de travail.

Qualité de la communication.

Perception de leur avenir au sein de l'entreprise.

Degré de satisfaction de leurs conditions.

Déroulement de l'entrevue:

Chaque employé a été rencontré individuellement. Les entrevues duraient en moyenne trente minutes. Les questions posées et étaient formelles mais les réponses étaient informelles. Les employés étaient invités à donner leurs commentaires et suggestions à la fin de l'entrevue.

Analyse des résultats:

Les résultats obtenus sont les commentaires et réponses que nous avons reçus de tous les candidats interrogés. Nous avons compilé les commentaires selon les variables que nous devons analyser. Nous avons pris des notes au cours du déroulement de chaque entrevue.

Questionnaire de l'entrevue

Ces questions sont données à titre indicatif pour faciliter le déroulement des rencontres.

Parlez-nous de votre travail et de l'entreprise?

Par rapport au budget présenté

Aux décisions de l'organisation.

L'évolution de l'entreprise.

Comment définir l'image actuelle de l'organisation?

Que pensez-vous de vos relations avec les dirigeants?

Compréhension des attentes

Les valeurs véhiculées dans la gestion de l'organisation

Comment trouvez-vous le climat de travail?

Relations avec les coéquipiers

Comment percevez-vous votre avenir dans l'organisation?

Satisfaction de leur rôle

Responsabilités qu'ils ont

Leurs autonomies

Quel est le degré de satisfaction de leurs conditions et de leurs attentes.

Quels sont les aspects dont vous êtes fiers?

Quels sont les aspects que vous verriez à améliorer?

Commentaires et suggestions.

Annexe 2

Guide de l'entrevue: Client

Objectif: Connaître la perception du client du nouveau projet de Imprimerie L.T. Itée.

Variables à vérifier:

Perception de l'image de l'organisation
Connaissances des services offerts actuellement
Intérêt pour les nouveaux services offerts
Relation avec les dirigeants

Déroulement de l'entrevue:

Les entrevues sont non formelles. Le client est rencontré individuellement. Le projet d'entreprise lui est expliqué; déménagement dans des nouveaux locaux, explication des services offerts, achat d'équipement. Des cartons publicitaires sont également montrés afin de connaître les impressions du client.

La rencontre se déroule sous la forme d'une discussion. Le client donne ses commentaires sur les services reçus, la publicité qu'il voit et donne sa perception de l'entreprise.

Nous avons posé les questions et écouté les commentaires apportés.

Analyse des résultats:

Les résultats obtenus sont des commentaires que nous avons classés selon les quatre variables à analyser.

Questionnaire de l'entrevue

Ces questions sont données à titre indicatif pour faciliter le déroulement des rencontres.

Présentation du projet de déménagement

Que pensez-vous de Imprimerie L.T. Itée et de son nouveau projet?

Trouvez-vous intéressante l'approche de communication-imprimée?

Quels sont les services que vous utilisez actuellement?

Quel est votre degré de satisfaction par rapport aux services que vous recevez actuellement?

Quels sont les qualités que vous appréciez chez cet imprimeur?

Quels sont les points que vous lui recommanderiez d'améliorer?

Que pensez-vous de la publicité que vous regardez actuellement?

Utiliserez-vous les services en conception qui sont offerts?

Si oui. Dans quelle mesure?

Remerciements

Note: Il est arrivé que certains clients aient été rencontrés à plusieurs reprises afin de pouvoir recueillir les informations concernant les différentes variables.

Certains d'entre eux sont venus visiter les nouveaux locaux de l'entreprise. Leurs commentaires ont servi à l'analyse des résultats.

Erreur de distorsion et de contre-transfert

Bien que nous ayons tenté de minimiser ces impacts, il risque de s'être introduit des effets de distorsion et de contre-transfert. Cela est occasionné en partie au type d'entrevue que nous avons choisi et au fait que les entrevues se sont déroulées sur une période de cinq mois, soit d'août à décembre 1995.

Annexe 3

Guide de l'entrevue: fournisseurs

Objectif: Connaître la perception du public fournisseur concernant le nouveau projet de Imprimerie L.T. ltée.

Variables à vérifier:

Perception de l'image de l'organisation.

Crédibilité de l'entreprise par rapport aux critères de qualité-service.

Perception des dirigeants.

Qualité que le client perçoit chez eux.

Déroulement de l'entrevue:

L'entrevue n'est pas dirigée. Les fournisseurs(leurs représentants) ont été rencontrés sur les lieux de l'imprimerie. En visitant les lieux, ils ont discuté avec les dirigeants. Les informations ont été recueillies lors de plusieurs rencontres non formelles.

Analyse des résultats:

Les résultats sont analysés en fonction des variables énoncées ci-haut.

En tant que chercheur-acteur, nous avons tenté de récolter les commentaires en mettant à l'aise l'interlocuteur. Cela nous a permis d'obtenir plusieurs commentaires pertinents pour compléter l'analyse.