



UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

(UAC)

FACULTE DES LETTRES, LANGUES, ARTS ET COMMUNICATION

(FLLAC)

MASTER INTEGRATION REGIONALE ET DEVELOPPEMENT

(MIRD)

MEMOIRE DE MASTER

Option : Communication et Relations Publiques

**PROBLEMATIQUE DE LA REPUTATION DANS UNE
ENTREPRISE PRIVEE : CAS DE FAGHAL ET FILS**

Réalisé par :

Aboudou G. SOUMANOU

Sous la direction de :

Maxime da CRUZ

Professeur Titulaire des Universités (CAMES)

Et la codirection du :

Moufoutaou ADJERAN

Maître-Assistant des Universités (CAMES)

Présenté et soutenu le 12 avril 2017

SOMMAIRE

Dédicace	ii
Remerciements	iii
Sigles et acronymes	iv
Liste des tableaux	v
Liste des figures	vi
Résumé	vii
Abstract	vii
Introduction	01
CHAPITRE I : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	03
1.1 Problématique	04
1.2 Cadre théorique	06
1.3 Clarification conceptuelle	11
1.4 Méthodologie de recherche	12
CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATION DE STAGE	15
2.1 Présentation de la structure d'accueil	16
2.2 Restitution du mécanisme de fonctionnement et inventaire de l'état des lieux de base	20
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	30
3.1 Présentation et analyse des résultats de l'étude de réputation	31
3.2 Approches de solutions	39
Conclusion	44
Bibliographie	45
Annexes	49
Table des matières	50

DEDICACE

A ma grande-mère Amoudatou BA-BIO.

REMERCIEMENTS

Toute œuvre qui résulte d'un effort humain est explicitement ou implicitement toujours le fruit d'une vaste collaboration. Que tous ceux qui, de près ou de loin, ont pris une part active dans la réalisation de ce mémoire puissent trouver dans ces lignes l'expression de ma profonde gratitude.

Je pense tout particulièrement à mon Directeur de mémoire, le Docteur Moufoutaou ADJERAN qui a bien voulu accepter de diriger ce travail. Je lui suis vivement reconnaissant pour sa disponibilité, ses orientations et la lecture de ce mémoire. Je n'oublie pas le Professeur Maxime da CRUZ qui a accepté de superviser ce travail malgré ses occupations.

Le même sentiment de reconnaissance est aussi exprimé à l'endroit de tout le corps enseignant et administratif du Master Intégration Régional et Développement de l'Université d'Abomey-Calavi, pour la qualité des enseignements et la circulation de l'information.

Mes remerciements vont à l'endroit de la structure qui a bien voulu m'accueillir pour le stage professionnel. Notamment, la PDG de Faghal & fils en la personne de Madame LOTSI Marie Madeleine et le gestionnaire Monsieur PHILIPPE Abdul Qowiyyi pour son soutien et pour tous ses conseils, sans oublier tout le reste du personnel.

Mes remerciements vont également à l'endroit de mon père Moussouloumi SOUMANOU et mes mamans Blanche AKPOVO et Carmen DJOSSOU pour l'éducation qu'ils m'ont donné.

Les mêmes sentiments de reconnaissance à l'endroit de mes enfants pour leurs prières quotidiennes ; mais aussi, à l'endroit de ma tendre épouse, Sèmiath OKETOKON, dont le sacrifice nourrit toujours mon énergie.

Je ne saurai épuiser ces remerciements sans remercier ; les familles OKETOKOUN, SOUMANOU et TAMOU-TABE pour leur affection, leur soutien financier et moral.

J'ai une pensée à l'endroit de tous les étudiants de ma promotion.

SIGLES ET ACRONYMES

AIC	: Acompte sur Impôt BIC
BIC	: Bénéfices Industriels Commerciaux
IGR	: Impôt Général sur le Revenu
IPTS	: Impôt Progressif sur les Traitements de Salaires
IRVM	: Impôt sur le Revenu des Valeurs Mobilières
MTN	Mobile Technology Network
OPT	: Office des Postes et Télécommunication
PPS	: Prélèvement sur Prestation de Service
TVA	: Taxe sur Valeur Ajoutée
TVS	: Taxe sur Véhicule de Société
VPS	: Versement Patronal sur Salaire

LISTE DES TABLEAUX

<i>N° Tableau</i>	<i>Page</i>
<i>Tableau N°1</i>	28
<i>Tableau N°2</i>	31
<i>Tableau N°3</i>	32
<i>Tableau N°4</i>	33
<i>Tableau N°5</i>	34
<i>Tableau N°6</i>	35
<i>Tableau N°7</i>	36
<i>Tableau N°8</i>	37
<i>Tableau N°9</i>	38

LISTES DES FIGURES

<i>N° Figure</i>	<i>Page</i>
<i>Figure N°1</i>	31
<i>Figure N°2</i>	32
<i>Figure N°3</i>	33
<i>Figure N°4</i>	34
<i>Figure N°5</i>	35
<i>Figure N°6</i>	36
<i>Figure N°7</i>	37
<i>Figure N°8</i>	38

RESUME

Le but de ces travaux de recherches est de contribuer à l'amélioration des relations entre le personnel et l'administration de la société Faghal & fils pour un meilleur rendement. Le travail est structuré en trois chapitres : le premier chapitre a permis de présenter un état des lieux des travaux réalisés sur la réputation et son influence sur l'entreprise ; conduisant ainsi à la détermination de la méthodologie de recherche à adopter pour atteindre l'objectif fixé. Le second chapitre est consacré à la présentation du cadre d'étude du travail et le chapitre trois nous a servi à présenter les résultats issus de nos recherches ainsi que les approches de solutions. Il ressort de ces travaux que les causes de la mauvaise opinion que les employés de Faghal & fils ont de leur entreprise, sont les traitements sociaux qui leur sont octroyés, la gouvernance, la vision et le leadership ; et que cette société gagnerait beaucoup mieux en prenant en haute considération ses aspects et en menant des actions concrètes pour améliorer son image auprès de son personnel.

Mots Clés : Réputation, Image de marque, Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

ABSTRACT

The aim of this work is to contribute in the improvement of the relation between the leaders of Faghal & fils society and their staff. It is in three chapters; the first one presents the work that has been done on reputation and his impacts on the enterprises; which leads to the establishment of the methodology that will be used to achieve our aims. The second one presents the enterprise on which the research is made. Finally, the third one presents the conclusion came out of our researches and present our approaches of solutions. Our research reveals that the reasons of the bad image that the staff of Faghal & fils has on their own enterprise is mainly: The social treatment that they are subjected to, the way that the society is govern and lead, and the absence of vision. Nonetheless, this situation can be changed if concretes actions are taken to overcome the ill reputation.

Keys words: Reputation, Branding image, Social responsibility of enterprises.

INTRODUCTION

Les relations publiques sont une fonction de communication qui permettent à un organisme (moral ou physique, public ou privé) de mettre en place, de promouvoir et de maintenir des relations de confiance avec ses différents partenaires, qu'ils soient internes ou externes. Elles contribuent à façonner, à entretenir et maintenir l'image positive d'une institution. Grâce aux relations publiques on peut donner une bonne réputation à une entreprise et instaurer une relation de confiance avec les différents interlocuteurs de ladite entreprise.

Face à la mondialisation, la complexité croissante des entreprises, les turbulences économiques et financières, la croissance exponentielle des réseaux sociaux et la vitesse de leur couverture, une bonne politique des relations publiques s'impose à toute entreprise. Le nombre de crises ayant causé de graves préjudices à la réputation d'entreprises ne se dénombre plus. C'est peut être l'une des raisons du fait que, l'intérêt des scientifiques à l'égard du concept de réputation de l'entreprise a contribué à faire quintupler le nombre d'articles scientifiques et d'études publiées au cours de la dernière décennie (Barnette et al.2006). En effet la relation publique des entreprises est de plus en plus reconnue comme l'actif stratégique le plus important sur le plan de la création de valeur. C'est un élément-clé qui favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques, donc la création de la valeur, la croissance profitable et un avantage concurrentiel durable.

Nombres de facteurs peuvent contribuer à l'instauration de la bonne réputation d'une entreprise et également à sa mauvaise réputation et par conséquent affecter sa relation publique. A l'entreprise Faghal & fils, le constat de la mauvaise image que les employés de cette entreprise ont sur cette dernière, nous a amené à nous intéresser sur l'impact de la mauvaise image sur les relations publiques.

Notre étude est structuré en trois chapitres ; le premier chapitre abordera les cadres théorique et méthodologique ; le deuxième chapitre présentera le cadre

d'étude et exposera nos observations sur le terrain notamment dans le domaine des relations publiques. Dans le troisième chapitre nous présenterons et analyserons les résultats, et donnerons enfin des approches de solutions.

CHAPITRE I :

CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

1.1 Problématique

Dans une société où les produits et les services deviennent incroyablement similaires par la standardisation des procédés et des normes de qualité, un point d'honneur devra être mis sur une différenciation qui pourrait être la gage d'un développement sûr, serein et à long terme de l'entreprise. Depuis lors, les théories n'ont cessé de se succéder afin de favoriser l'émergence des entreprises. La réputation qu'a le public (interne et externe) de l'entreprise est l'un des points clés sur lesquels les spécialistes se sont basés pour garantir le succès à long terme de l'entreprise.

En effet, la réputation d'une entreprise est un actif stratégique, contrairement à certaines conceptions selon lesquelles la réputation serait perçue comme le résultat d'autres activités (comme la stratégie commerciale la stratégie de marketing ou les relations publiques). La réputation de l'entreprise est un actif incorporel bâti avec le temps qui représente la valeur et la confiance accordées à l'organisation par les parties prenantes. C'est un élément-clé qui favorise l'atteinte d'objectifs stratégiques, dont la création de valeur, la croissance profitable et l'avantage concurrentiel durable. (*Nathalie et Serban, 2012*). Chaque entreprise a une réputation unique qui ne peut être copiée. Celle-ci peut protéger l'organisation dans les périodes économiques difficiles et dans l'éventualité d'une crise.

Les actifs incorporels, dont la propriété intellectuelle ou la marque de commerce comme la réputation, représentent une part très importante de la valeur de l'entreprise. *Hall, 1992* souligne que la réputation de l'entreprise peut être considérée comme un actif incorporel qui procure un avantage concurrentiel durable aux organisations dans lesquelles celle-ci (la réputation) est solide. Les plus récents sondages menés dans le milieu des affaires ont révélé que la réputation est considérée comme un actif précieux.

Mais malheureusement, il est très désolant de noter le fossé qui existe entre la reconnaissance de cette valeur et les mécanismes mis en place pour gérer la réputation. Dans une étude menée en 2003 aux États-Unis, K. Harrison rapporte que seulement 19 pour cent des entreprises ont mis en place un système de gestion permettant de mesurer la valeur de leur réputation (Harrison, 2003).

C'est également le constat avec la structure qui nous a accueillis pour notre stage académique. Nous avons noté non seulement l'inexistence de politique pour promouvoir l'image de la structure mais également la mauvaise réputation qu'elle jouit auprès de son public interne (les employés). C'est ce qui a suscité en nous un certain nombre de questionnements à savoir :

- Quelle réputation réelle Faghal & fils a, au sein de son public interne ?
- Quelles sont les raisons de cette réputation ?
- Comment y remédier ?

C'est pour répondre à ces questions que le sujet de notre recherche a été libellé comme suit : **Problématique de la réputation dans une entreprise privée : Cas de Faghal & fils.**

Nos objectifs et nos hypothèses sont comme suit :

1.1.1 Objectifs de la recherche

Les objectifs sont en termes d'objectifs généraux et spécifiques.

↗ Objectif général :

Contribuer à l'amélioration de l'image de marque de la société Faghal et fils auprès de ses employés.

↗ Objectifs spécifiques :

- Faire une étude de réputation de Faghal & fils auprès de ses employés ;
- Identifier les raisons de la mauvaise réputation de Faghal & fils ;
- Proposer des actions concrètes pour améliorer la réputation de Faghal & fils au sein de son public interne ;

Pour atteindre ces objectifs, nous avons émis les hypothèses de recherche ci-après :

1.1.2 Hypothèses de recherche

- La société Faghal & fils a une mauvaise réputation au sein de ses employés ;
- La raison de cette mauvaise réputation est le système de gestion mise en place par Faghal & fils, qui ne tient pas compte du caractère social en tant que capital pour l'entreprise ;
- La mise en place d'une politique de gestion de la réputation pourrait contribuer à remédier à cette situation.

1.2 Cadre Théorique

Toute recherche suppose la maîtrise de quelques notions dans le domaine concerné. Ainsi, il sera question de présenter dans cette partie, quelques approches des auteurs sur différents centres d'intérêt liés aux concepts de la réputation.

1.2.1 Importance de la réputation en entreprise

Plusieurs courants théoriques récents placent la réputation au cœur du développement de l'entreprise. Il s'agit de :

- La stakeholders theory qui met en évidence la nécessité de prendre en considération les avis des parties prenantes,
- la théorie de la ressource qui place l'avantage concurrentiel au cœur de l'entreprise au travers des ressources bien qualifiées,
- la théorie de l'éthique d'entreprise qui montre qu'un comportement éthique permet à l'organisation de mieux réussir.

Mais en quoi réside l'importance réelle de la réputation dans l'entreprise ?

Pour montrer que la réputation est un élément essentiel du management de l'entreprise, nous avons recensé les enjeux de la réputation sur la stratégie d'entreprise, le marketing, les ressources humaines et les finances de l'entreprise.

.1.2.1.1 Réputation et stratégie

Au regard des travaux publiés, la réputation intervient sur la stratégie sur deux plans :

↪ La création d'une forte identité

La création d'une forte identité est une stratégie intéressante pour développer des attitudes positives - qui auront des effets sur tous les domaines - envers l'organisation (*Van Riel and Balmer, 1997*). Elle permet à l'entreprise de se constituer un avantage compétitif puisque favorisant la loyauté des publics.

↪ La réduction de l'incertitude sur les conduites futures

Les économistes considèrent la réputation comme un signal permettant de réduire l'incertitude sur les conduites futures du fait qu'elle apparait être une anticipation de la qualité dans une situation d'information imparfaite sur la connaissance des produits (*Milgrom et Roberts, 1986*).

Par conséquent sur le plan stratégique, la réputation permet à l'entreprise de se construire un avantage concurrentiel soutenable à travers l'information qu'elle véhicule sur l'entreprise (*Teece et Alii, 1997*). Cet avantage concurrentiel se retrouve sur toutes les dimensions fondamentales de l'entreprise.

1.2.1.2 Réputation et marketing

Sous l'angle du marketing, les recherches réalisées ont eu pour but d'analyser l'impact de la réputation sur le comportement du consommateur, et il est considéré comme une des "Gold Research Priorities" (*Marketing Science Institute, 2002*).

La conclusion de ces recherches est que la réputation augmente l'intention d'achat d'un service (*Yoon, 1993*), elle intervient aussi comme une garantie qui

influence le comportement du consommateur et elle agit sur la confiance accordée aux nouveaux produits (*Shimp et Dearn, 1982*).

1.2.1.3 Réputation et ressources humaines

Si l'impact de la réputation sur les ressources humaines fait moins l'objet d'investigations qu'en marketing ou en stratégie, il faut cependant noter que son rôle est considéré comme majeur car la réputation exerce plusieurs effets :

↗ Sur le comportement des salariés

Olins, 1995 indique que la réputation a une influence importante sur le comportement des salariés et sur leurs résultats, et le comportement des salariés influence les autres groupes tels que les consommateurs, les fournisseurs, les concurrents, les investisseurs et les journalistes.

↗ Sur le plan du recrutement

Sur le plan recrutement, elle a un double impact ; elle augmente la capacité de l'entreprise à recruter (*Gatewood et Alii, 1993*) et elle permet d'obtenir les candidats de meilleure qualité (*Bromley, 1993*).

↗ Sur le management

Les rapports entre la réputation et les ressources humaines font l'objet de recherche pour connaître l'impact du personnel sur la construction de la réputation. *Billiet, 2001* indique que les dirigeants américains attachent le plus d'importance et prennent le plus en compte l'influence du personnel sur la réputation de l'entreprise.

Ainsi, la réputation intervient sur la perception de l'environnement et sur les réactions des managers vis-à-vis des circonstances perçues (*Dutton et Dukerich, 1991*), elle peut même devenir un guide de l'action des managers et un élément de justification auprès des stakeholders clés (*Porac et Thomas, 1990*).

C'est pourquoi la réputation homogénéise les perceptions internes de l'entreprise et augmente la probabilité que les discours internes et externes sur l'entreprise soient cohérents (*Balmer et Greyser, 2003*).

1.2.1.4 Réputation et finances

La réputation d'entreprise a un rôle sur les finances sur plusieurs points car les théories des marchés financiers suggèrent que la valeur d'une société est construite par une combinaison de valeurs réalisées et des anticipations du marché (*Dowling, 2002*).

Buzzell, 1983 et Gale, 1987 ont démontré la relation entre la réputation et la profitabilité.

Aaker et Jacobson, 1994 ont mis en évidence que le gain d'actionnaires est lié à la réputation de l'entreprise qui apparaît être un signal de marche permettant aux investisseurs de réduire leur risque.

Guimaraes, 1985 a montré qu'une entreprise ayant une bonne image pouvait lever jusqu'à 20 fois plus de capital en Bourse qu'une entreprise à plus faible image et présentant pourtant le même niveau de profit. Il précisait aussi que plus l'entreprise est connue, plus le coût en capital à lever est haut.

Après avoir montré l'importance de la réputation, nous allons nous intéresser maintenant sur ce qui a été dit sur la mesure de la réputation.

1.2.2 Comment faire une étude de réputation.

Il est admis qu'il n'y pas de règles préétablies pour mesurer la réputation. Tout dépend de l'organisme qui est engagé dans le processus. Nous allons toutefois rappeler quelques études de réputation réalisées.

1.2.2.1 Oxford Metrica

Oxford Metrica, 2011 a démontré que la valeur d'une entreprise est la somme de trois facteurs : la valeur corporelle (valeur comptable, actifs réels), la valeur des marques de commerce (mesuré par interband) et la valeur de la

réputation. Cette dernière étant la valeur de la prime. Donc pour mesurer la réputation selon Oxford Metica, il faudra juste se baser sur la valeur de la prime.

1.2.2.2 Le magazine fortune dans le classement des entreprises les plus admirées au monde

Le magazine *Fortune*, 2011 pour réaliser son enquête, a interrogé des publics de divers ordres : cadres supérieurs, analystes financiers, administrateurs ... etc. Pour établir ce classement, l'opinion de plus de 4000 personnes a été sollicitée et les critères d'analyse portaient sur les neuf attributs ci-dessous :

- 1- l'innovation ;
- 2- la santé ;
- 3- la gestion des ressources humaines ;
- 4- l'utilisation des actifs de l'entreprise ;
- 5- la collectivité et l'environnement ;
- 6- la qualité des gestionnaires ;
- 7- les investissements à long terme ;
- 8- la qualité des produits ;
- 9- la compétitivité à l'échelle mondiale.

Il a été demandé aux évaluateurs d'apprécier les entreprises en fonction de chacune de ces caractéristiques en attribuant une note entre 0 et 10. La note globale relative à la réputation de l'entreprise représente la moyenne des notes obtenues.

1.2.2.3 Fombrun dans le classement des entreprises les plus réputées

Fombrun et al (2000) représente une mesure de la perception de l'entreprise calculée en faisant la moyenne des perceptions relatives à la confiance, l'estime, l'admiration et la bonne impression obtenue à partir d'un échantillon représentatif composé d'au moins 100 répondants locaux. Pour réaliser cette enquête, une note sur 100 a été établie et sept dimensions clés ont été évaluées :

- 1- les produits et services ;
- 2- la vision et le leadership ;
- 3- l'innovation ;
- 4- le milieu de travail ;
- 5- le caractère citoyen ou la responsabilité sociale et environnementale ;
- 6- la gouvernance ;
- 7- le rendement financier.

Le classement indique que l'entreprise jouit d'une réputation qualifiée d'excellente lorsque la note est supérieure à 80 ; solide lorsque la note varie entre 70 et 79 ; faible lorsque la note varie de 40 à 69 et mauvaise quand la note est inférieure à 40.

Nombreuses recherches ont été réalisés sur l'étude de la réputation mais la méthodologie utilisée est celle adoptée par Fombrun pour analyser nos données.

1.3 Définition conceptuelle

La réputation est un concept majeur qui ne fait pas pour l'instant l'objet d'une définition admise de tous. Mais l'analyse des définitions des auteurs nous permet de distinguer des notions qui ci rapprochent. Ainsi, trois autres concepts voisins de la réputation de l'entreprise à savoir la notoriété, la marque et l'image de marque ont donc pu être identifiées. Nous rappellerons dans cette partie de notre travail ces notions afin de les différencier de la réputation.

1.3.1 La notoriété d'entreprise

Selon Lendrevie, Lévy et Lindon (2003), la notoriété mesure la présence à l'esprit, spontanée ou assistée, du nom de marque. Elle suppose en outre que le client est capable de relier le nom de marque à un produit ou un domaine majeur d'activités de la marque.

On distingue trois niveaux de notoriété : la notoriété assistée, la notoriété spontanée et le top of mind ou notoriété de premier rang (*voir figure 1 ci-après*).

La notoriété spontanée : elle se mesure par le pourcentage de personnes capables de citer spontanément le nom de la marque lorsqu'on évoque le secteur d'activités ou le segment de la marque. **Exemple** : Quelles sont les marques d'ordinateurs que vous connaissez ?

La notoriété top of mind : la notoriété dite top of mind se mesure par le pourcentage de personnes qui, en réponse à la question précédente, citent spontanément la marque en premier.

La notoriété assistée ou suggérée : on présente aux personnes interrogées une liste de marque et on leur demande d'indiquer les marques qu'elles connaissent : « connaissez-vous la marque X, ne serait-ce de nom ? »



Figure N° 1 : La pyramide de la notoriété

Source : LENDREVIE, LEVY et LINDON, Mercator, Dalloz 2003

Toutefois, il est fréquent que les résultats issus d'études de notoriétés soient entachés d'erreurs importantes. Les causes principales sont :

- **la confusion entre des marques aux appellations proches** ; par exemple, la notoriété assistée de la marque champagne Veuve Pelletier, une marque exclusive de Metro risque fort d'être surévaluée en raison de la confusion avec le champagne Veuve Clicquot, la proximité des noms n'étant peut-être pas anodine...
- **Une mauvaise formulation du libellé de la question d'étude de notoriété** ; par exemple, pour connaître la notoriété de Ferrari, on obtiendra des résultats très différents selon l'une des questions suivantes retenues.
 - « Quelles sont les marques d'automobiles que vous connaissez ? »
 - « Quelles sont les marques d'automobiles de sport que vous connaissez ? »
- **Les erreurs liées à la date des études de notoriété** : la notoriété spontanée est un indicateur « chaud » c'est-à-dire qui augmente rapidement pendant une campagne de publicité puis qui diminue vite. La notoriété assistée a beaucoup plus d'inertie. La mesure de la notoriété spontanée est donc sensible au choix de la date des études. D'une étude à l'autre, on vérifiera que les conditions sont identiques (par exemple, l'étude de notoriété spontanée faite régulièrement un mois après la fin de la campagne) afin que les résultats soient cohérents.
- Le taux de notoriété spontanée est également influencé par **les campagnes de la concurrence qu'on ne maîtrise pas.**

1.3.2 L'image d'entreprise

Si la mesure de la notoriété permet d'identifier quelle proportion d'individus connaît un produit ou une entreprise, elle ne permet pas, en revanche de déterminer ce que ces individus en pensent, sur un plan positif ou évidemment négatif. C'est là qu'apparaît la notion d'image.

Selon la définition de l'Institut de recherche et d'études publicitaires (IREP) dans « MERCATOR » 7^{ème} édition, l'image d'une marque, auprès d'un public

déterminé, est « l'ensemble des représentations matérielles et immatérielles » que s'en font les personnes appartenant à ce public. En d'autres termes, l'image d'un objet est l'ensemble des connaissances (vraies ou fausses) et des évocations qui sont associées à cet objet par un individu ou un public déterminé.

Exemple : L'image qu'un individu se fait de la Citroën Picasso comporte :

- des connaissances factuelles (son prix, sa consommation, sa vitesse...)
- des croyances et opinions sur ses qualités et défauts : robustesse, maniabilité, confort, etc.
- des attributs affectifs ou symboliques associés à cette marque : belle ou laide, distinguée ou vulgaire, originale ou banale, moderne ou « ringarde »...

Une image est un ensemble de représentations mentales, personnelles et subjectives, stables, sélectives et simplificatrices.

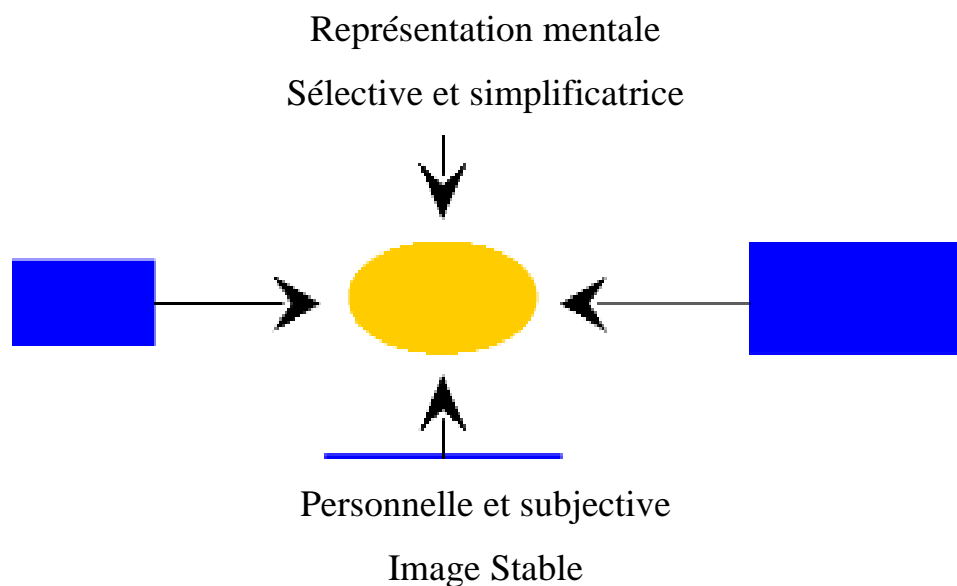


Figure N° 2 : Les caractéristiques d'une image

Source : LENDREVIE, LEVY et LINDON, Mercator, Dalloz 2003

L'image peut être découpée en image voulue, image transmise, image perçue

- l'image voulue est ce que l'entreprise souhaite transmettre à ses différentes cibles grâce aux techniques de communication. Il s'agit du positionnement souhaité par l'entreprise : la volonté d'avoir une image haut de gamme par exemple;
- l'image transmise est la traduction de l'image voulue dans les techniques de communication utilisées. L'entreprise va communiquer de telle sorte à ce qu'elle fasse passer le message à la cible. Pour cultiver une image haut de gamme, une entreprise pourra par exemple sponsoriser une compétition de golf, de manière à toucher la cible souhaitée ;
- l'image perçue est l'image que les cibles se font après avoir reçu les techniques de communication utilisées par l'entreprise. Il s'agit de la façon dont est perçu le message, de l'analyse et de la compréhension du message par la cible. En d'autres termes, c'est le résultat de l'action de communication.

1.3.3 L'image de marque d'entreprise

L'image de marque est classiquement définie comme l'ensemble des représentations affectives et rationnelles liées à une marque ; c'est un jugement de valeur porté par un individu sur une marque. Ce terme est particulièrement utilisé en marketing, et de nombreux auteurs liés à cette discipline du management ont écrit sur ce sujet.

Jean-Jacques Lambin (2008) apporte une définition précise de l'image de marque. Pour lui, il s'agit de « l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque. » Il dégage trois niveaux d'image de marque :

- **L'image perçue** : c'est-à-dire la manière dont le segment cible (le public visé, sur lequel on projette l'image) voit et perçoit la marque- L'image vraie ou réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle qu'elle est connue et ressentie par l'entreprise

- **L'image voulue** : c'est la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par le segment cible et qui résulte d'une décision de positionnement.

1.3.4 La réputation

La réputation est une notion largement employée dans le langage courant et notamment lorsque l'on parle en termes de marketing. En effet, il n'est pas rare d'entendre parler ou d'employer soi-même le terme de réputation à propos d'une entreprise, d'un produit ou d'une marque. Mais, malgré son emploi courant dans le domaine du marketing, force est de constater que cette matière ne définit pas clairement le terme de réputation et n'y consacre que très peu de recherches.

La réputation est l'opinion, bonne ou mauvaise, que les gens ont de quelqu'un ou de quelque chose (*encyclopédie Bordas p 1729*). Elle est en fait ce que l'on dit ou croit généralement du caractère ou de l'état d'une personne ou d'une chose (*Oxford English Dictionary, p.1227*).

Pour résumer, nous pouvons donc définir les différentes notions de la manière suivante :

- ✓ **Réputation** : image perçue par un public
- ✓ **Image de marque** : image projetée
- ✓ **Notoriété** : résultat de la projection et de l'appropriation (mémoire) que le public s'en fait.

Ces trois notions sont donc complémentaires. Les relations entre elles peuvent être schématiquement représentées de la manière suivante :

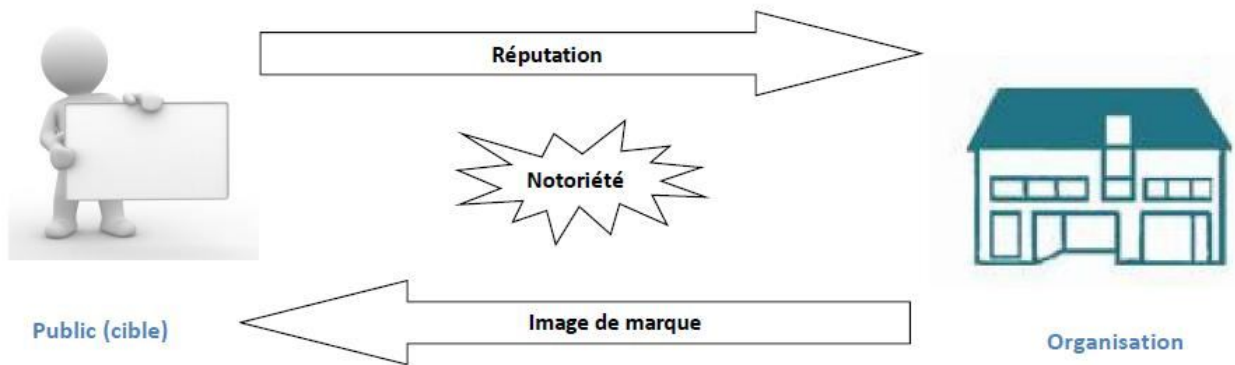


Figure 3 : Lien entre

L'organisation envoie de manière volontaire ou non au public une certaine image de sa ou ses marques.

Le public interprète cette image qui devient dans son esprit une réputation. Réputation qu'il renvoi dans son discours (lorsqu'il est médiatisé) vers l'organisation. La notoriété est alors la mesure quantitative des traces laissées par l'image projetée et l'image perçue (réputation) : le public se souvient de la marque et/ou de certains de ses attributs, ou non.

Après avoir mesuré sa notoriété et évalué sa réputation, l'organisation peut réajuster l'image de marque qu'elle envoie au public, et la renvoyer. Et ainsi de suite...

1.4 Méthodologie de recherche

Afin d'atteindre notre objectif pour la recherche, il convient de mettre en place une méthodologie précise. Cette méthodologie sera exposée dans cette partie.

1.4.1 Les données utilisées

Les données utilisées dans le cadre de notre travail sont principalement les résultats issus de l'enquête de terrain et des entretiens réalisés durant notre stage académique à Faghal & fils.

1.4.2 La collecte des données

1.4.2.1 La recherche documentaire

Les activités de recherche documentaire ont porté sur des ouvrages généraux, des ouvrages spécialisés ainsi que des thèses et mémoires aussi bien dans les bibliothèques, les centres de documentation que sur des sites web.

1.4.2.2 Les enquêtes de terrain

↗ Choix de l'échantillonnage

Les travaux de terrain ont consisté spécifiquement à la collecte de données ; ceci en adressant une série de questionnaire (annexes) à un échantillon représentatif de l'ensemble des employés de Faghal & fils.

Sur un ensemble d'employés évalué à environ 130, nous avons adressé notre questionnaire aux 130 mais nous n'avons reçu de réponses que de 75.

↗ Choix des variables

Pour choisir les variables, nous nous sommes basés sur les enquêtes de réputation établies par Fombrun, ainsi donc les variables ci-dessous nous ont servi à établir le questionnaire d'enquête de réputation aussi bien pour les employés que pour les partenaires.

- 1- les produits et services
- 2- la vision et le leadership ;
- 3- l'innovation ;
- 4- le milieu de travail ;
- 5- le caractère citoyen ou la responsabilité sociale et environnementale ;
- 6- la gouvernance :
- 7- le rendement financier.

1.4.3 Le traitement des données

Le logiciel Excel est le logiciel qui nous a permis de traiter les données.

1.4.4 L'analyse des données

Nous nous sommes également basés sur la méthodologie de l'enquête de Fombrun pour analyser les données.

Il a été demandé aux personnels d'apprécier les entreprises en fonction de chacune des variables énumérées plutôt en attribuant une note entre 0 et 100 à chacune d'elles pour donner leur avis sur Faghal & fils.

Nous avons fait une analyse pour chacune des variables de l'enquête et ensuite une analyse globale.

L'analyse pour chacune des variables a constitué à faire une moyenne des notes obtenues, ensuite :

- si la note est supérieure à 80, alors l'entreprise jouit d'une réputation qualifiée d'excellente au niveau de cette variable ;
- si la note est comprise entre 70 et 79, alors l'entreprise jouit d'une réputation solide au niveau de cette variable ;
- si la note varie entre 40 et 69, alors l'entreprise jouit d'une réputation faible au niveau de cette variable ;
- si la note est inférieure à 40, alors l'entreprise à une mauvaise réputation au niveau de cette variable.

Pour l'analyse de la réputation globalement, nous avons procédé au calcul de la moyenne des notes globalement obtenues pour chacune des variables. Ainsi donc :

- si la note est supérieure à 80, alors l'entreprise jouit globalement d'une réputation qualifiée d'excellente ;

- si la note est comprise entre 70 et 79, alors l'entreprise jouit globalement d'une réputation solide ;
- si la note varie entre 40 et 59, alors l'entreprise jouit globalement d'une réputation faible ;
- si la note est inférieure à 40, alors l'entreprise a globalement une mauvaise réputation.

CHAPITRE II :
CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATION DU
STAGE

CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATION DU STAGE.

Dans cette partie, nous présenterons la structure d'accueil de notre stage ainsi que l'état des lieux de base.

2.1 Présentation de la structure d'accueil

Notre stage s'est déroulé à la Direction Générale de Faghal & fils Sarl dont nous présentons ici l'historique et la structure organisationnelle.

2.1.1 Historique et fiche signalétique

2.1.1.1 Historique

En mai 2003 connu sous le statut : « Etablissement », Faghal & fils a commencé ses activités de distribution des produits de la téléphonie mobile par la signature d'un contrat avec l'opérateur GSM MTN, BENINCELL d'alors.

En novembre 2004, pour répondre aux exigences de l'opérateur BENINCELL, la société change de statut et devient Faghal & fils Sarl. Dans le but d'étendre son réseau de distribution, elle crée en 2005 sa première annexe à Parakou. Il s'en est suivi l'ouverture en 2006 de l'annexe de Cotonou, de Porto-Novo et de Djougou puis en 2010, la deuxième annexe de Cotonou. De plus, la marque Faghal s'est répandue sur toute l'étendue du territoire à travers des produits tels que transferts Faghal, les recharges cabines Faghal et les cartes SIM profil Faghal.

Mais pour des raisons surtout de concurrence déloyale, les annexes de Parakou et de Djougou ont été fermées puis remplacées par d'autres annexes. A Cotonou, en plus du siège, nous avons les annexes de Saint Jean et d'Agla. En dehors de Cotonou, il y a celles de Pahou, Atrokpodji et Ouidah.

En Octobre 2015, Faghal a décidé de diversifier ses activités en se lançant dans la téléphonie. A cet effet, elle a signé un partenariat avec la maison-mère de Tecno qui lui confère le droit d'être le représentant exclusif de la marque au Bénin et de mettre en œuvre toutes les politiques et stratégies pour promouvoir la marque au Bénin. D'où le terme *Faghal & fils-Tecno* qui sera employé dans notre travail-ci.

2.1.1.2 Fiche signalétique

La société Faghal & fils est située à l'Avenue du Canada, carré 961 quartier Vodjè et est enregistrée au Registre de Commerce et de Crédit Mobilier sous le numéro RB Cotonou 2004-B-2356, sous le numéro INSAE 214 513 326 0016 et a pour Identification Fiscal Unique (IFU) : 320 080 128 8610.

La description de la société se résume comme suit :

- Raison sociale : FAGHAL & FILS ;
- Activités principales : distribution des produits MTN et vente de portables de marque tecno ;
- Date de création : 17 novembre 2003 ;
- Statut juridique : Société à Responsabilité Limitée ;
- Effectif du personnel : 28 employés répartis en agents de maîtrise, cadres et occasionnels.

2.1.2 Structure organisationnelle et tâches exécutées

2.1.2.1 Structure organisationnelle

La société Faghal & fils est subdivisée en deux grands départements. Un des deux départements est consacré à la commercialisation des unités de recharge de MTN et l'autre dans la commercialisation des smartphones. Bien que ces deux départements semblent indépendants l'un de l'autre, il n'en demeure pas moins qu'ils sont organisés autour d'une même direction. Il s'agit de : la Direction

Générale, la Direction Administrative et Financière, la Direction Technique et la Direction Commerciale.

↪ *La Direction Générale*

Elle fixe l'objectif général à atteindre. Elle met à la disposition des autres directions les moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs. Elle anime et coordonne toutes les activités de l'entreprise.

↪ *La Direction Administrative et Financière*

Elle est subdivisée en deux (02) services :

- **Le service comptabilité** : il s'occupe des obligations comptables et fiscales et de la tenue à jour du logiciel de la comptabilité. Il participe à la gestion de l'administration par la réalisation des fiches de paie, l'établissement du calendrier des congés, l'établissement des bons de commande, la gestion du matériels de bureau et des divers travaux de réparation.
- **Le service contrôle** : il s'occupe du volet financier, et a sous sa tutelle les Directions Commerciale et Technique. Il s'occupe de l'inventaire hebdomadaire des stocks en unités et en smartphones et s'assure du fonctionnement normal de la société. Il participe à la gestion administrative en veillant à l'équilibre général de la structure.

↪ *La Direction Technique*

Elle a à sa charge l'installation des divers logiciels nécessaires au traitement des codes de recharge, aussi bien pour la société que pour ses clients. La Direction Technique joue un rôle important et délicat, en ce sens que le stock à elle confiée est un stock virtuel, souvent volumineux, difficile à conserver. A ce titre, elle doit veiller à une bonne répartition de ces données, tout en garantissant leur confidentialité et leur sécurité.

↗ *La Direction Commerciale*

Elle est subdivisée en trois (03) services :

- **la facturation** : elle reçoit les clients et les informe sur les conditions de vente. Elle prend les commandes et procède à la saisie de la facture qui sort en double exemplaire ;
- **la caisse** : elle reçoit les deux exemplaires de la facture, encaisse (espèces, bordereaux de versement et chèques) et valide la vente directement dans le logiciel commercial. Elle retourne un exemplaire de la facture au client et l'oriente vers le magasinier ;
- **la livraison des stocks** : à ce stade, le magasinier insère le numéro de la facture dans le système pour constater la sortie des quantités qui y sont mentionnées. Le niveau de stock dans le logiciel de suivi est ainsi actualisé, réduisant donc les risques d'erreur dans la tenue du stock. Cette action a aussi pour rôle de s'assurer de l'encaissement effectif de la facture avant toute livraison. Une fois ces contrôles effectués, il peut procéder à la livraison de la marchandise en gardant une copie de la facture pour la synthèse journalière.

2.1.2.2 Les tâches exécutées

A Faghal & fils, notre stage s'est déroulé principalement au Département chargé de la gestion des smartphones Tecno, (*Faghal-Tecno*). Nous avons assisté le Responsable du département dans l'exécution de ses tâches à savoir :

- la gestion du stock de smartphones disponibles dans les franchises et CSC de MTN, ainsi que le point hebdomadaire de leurs ventes ;
- la gestion des commandes des grossistes ainsi que celle des détaillants ;
- la gestion des boutiques propres à Faghal & fils ;
- la gestion de la boutique commune aux bailleurs de fond ;
- la réalisation hebdomadaire de l'inventaire physique du stock de smartphones disponibles ;

- la vérification du stock d'alerte afin d'éviter les ruptures de stock ;
- la réception des commandes des clients ainsi que la livraison des smartphones ;
- le recouvrement des créances chez les franchises ;
- l'analyse de l'équilibre entre les bordereaux et les factures ;
- l'analyse de l'équilibre et du fonctionnement financier de Faghal-Tecno ;
- le suivi des projets de Faghal-Tecno.

2.2 Restitution des mécanismes de fonctionnement et inventaire de l'état des lieux de base

Ici, nous ferons d'abord la restitution des mécanismes de fonctionnement du cadre de l'étude et ensuite l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base.

2.2.1 Restitution des mécanismes de fonctionnement du cadre de l'étude

2.2.1.1 Restitution du mécanisme de fonctionnement du département de la vente des unités

↗ Le service comptabilité

Plusieurs activités se font dans ce service.

✓ La comptabilité proprement dite

Le comptable s'occupe de toutes les obligations fiscales. Il dispose d'un logiciel de gestion comptable SAGE SAARI dans lequel sont saisies des pièces classées de façon chronologique après leur imputation. Après la saisie des pièces comptables, le comptable passe au lettrage et au pointage des différents comptes surtout les comptes fournisseurs et clients pour plus de visibilité et de clarté dans la gestion desdits comptes. Il faut noter que les rapprochements bancaires réalisés à son niveau ne sont pas archivés.

En ce qui concerne la déclaration fiscale, il élabore des déclarations mensuelles à savoir : la TVA, l'IPTS, le VPS, le PPS ou l'AIB et des déclarations

trimestrielles à savoir : la TVS et l'acompte de l'impôt BIC et enfin des déclarations annuelles comme l'IBIC, l'IGR et l'IRVM. Il faut noter que pour définir l'assiette d'imposition de l'IBIC, le comptable, appuyé par le cabinet d'expertise, a du mal à s'accorder avec l'Administration fiscale. En effet, la comparaison entre l'impôt fiscal résultant du bénéfice réalisé et le minimum d'impôt calculé sur la base du chiffre d'affaires montre un grand écart.

La recherche d'une explication à cet écart a révélé que dans le secteur GSM, les chiffres d'affaires s'expriment en milliard alors que la marge bénéficiaire tourne autour de 1% à 1,5% des ventes réalisées. Cela est dû à la nature du produit commercialisé dont la valeur marchande est déjà fixée par l'opérateur GSM. Les Masters Distributors n'arrivent donc pas à gérer leur difficulté de déclaration de l'IBIC. Ils attirent l'attention du fisc par le volume de leur chiffre d'affaires alors que, comme expliqué ci-dessus, la marge bénéficiaire n'est pas conséquente. De régulières vérifications et redressements fiscaux sont observés.

✓ ***La gestion administrative***

- ***La gestion des achats :***

Les achats se font selon la procédure exigée par MTN. La passation des commandes de marchandises se fait souvent à la demande des magasiniers en se basant sur un niveau de stock d'alerte dans le système. L'établissement de la commande se fait dans un fichier Excel conçu pour la cause. La commande n'est pas faite suivant un calendrier d'achat alors que l'objectif mensuel est établi par rapport à ce dernier.

Le bon de commande déchargé et le bordereau de livraison délivré par le fournisseur MTN sont rangés dans le classeur "Achat". Les documents d'achat sont bien archivés.

- ***La gestion du personnel***

Le comptable, assisté par un seul collaborateur s'occupe de l'établissement du calendrier des congés et des fiches de paie. Il dispose d'un logiciel de paie

SAGE SAARI qui lui permet de mener à bien cette tâche. Sur la validation du contrôleur et l'autorisation de la Directrice Générale, il réalise leur paiement. Les fiches de paie signées par les employés et le livre de paie sont archivées dans un classeur. Il faut noter que l'organigramme présenté en annexe n'est pas connu par tout le personnel. Un organigramme permet de décrire la structure des services et des postes au sein d'une société. Le manque de diffusion de cet organigramme peut empêcher de situer les responsabilités dans l'exécution des tâches. Il n'est connu que par la Directrice Générale, le contrôleur et le comptable.

Le recrutement du personnel se fait à travers l'étude des demandes d'emploi et parfois sur proposition de candidats par la Directrice Générale. Le recrutement se fait selon le profil du poste à pourvoir. Il est à noter que la proposition de candidats par la Directrice Générale a parfois des répercussions sur le bon déroulement du recrutement. Après l'étude des dossiers, ceux qui sont présélectionnés passent pour l'entretien et le plus qualifié d'entre eux est retenu.

- ***La gestion des relations avec les tierces***

La gestion des relations avec les tiers incombe au comptable, au contrôleur et à la Directrice Générale. Ils veillent sur le bon fonctionnement interne et externe de l'entreprise à travers des décisions et des mesures prises ensemble.

↳ ***Le service contrôle***

✓ ***Contrôle proprement dit***

Ce service est chargé d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Il tient sa finance et assure son harmonisation en vue de garantir son bon fonctionnement. Le contrôle est réalisé de façon stratégique : de la direction générale jusqu'à la dernière annexe, toutes les activités sont tracées par un solide système informatique. Il ressort de ce qui précède que l'entreprise dispose d'un bon système informatique pour le suivi du stock en unité.

Le contrôle des activités se fait au jour le jour. En effet, chaque matin la liste des clients dont les créances sont échues est établie et traitée. Les clients sont

contactés en vue du règlement de leur dette. De façon générale, les clients de la société procèdent au règlement de leurs créances en espèces, par bordereaux de versement sur le compte de la société ou par chèques. Il faut noter que les chèques déposés par certains clients sont antidatés. La plupart du temps, tous n'honorent pas leur engagement, ce qui amène à différer leur remboursement. Aussi, l'entreprise ne dispose-t-elle pas de documents ayant défini les conditions d'affaires qu'elle réalise avec ses clients. Il y a donc inexistance de contrat d'affaires entre les clients et la société, alors que, dans ce secteur, les créances se créent chaque jour. Du point de vue juridique, FAGHAL & FILS ne prend pas assez de mesures pour se protéger contre les clients indécidés. A la fin de chaque année, l'arrêté comptable dégage des créances non recouvrées en constante augmentation et malheureusement, environ 90% de ces créances tombent en pertes.

En vue d'assurer le bon fonctionnement financier, le contrôleur utilise le produit bancaire "Bank On Line" pour suivre au fur et à mesure ses comptes. Cela lui permet de distinguer le client qui est à jour de celui qui ne l'est pas. Le contrôle en ligne lui permet également de respecter ses engagements vis-à-vis des fournisseurs, de pointer toutes les entrées et les sorties sur son compte afin de mieux assurer sa finance. Toute sortie de fonds de l'entreprise est soumise à la validation du contrôleur.

La vente des produits est réalisée au comptant. Toutefois, un délai peut être accordé à certains clients dans le règlement de leurs achats. La décision d'accorder un crédit au client est prise par la Directrice Générale après étude et avis favorable du contrôleur.

Le contrôle des stocks se fait de façon inopinée afin de prévenir les éventuels cas de fraudes. Chaque magasinier est sensé suivre son stock au quotidien. Avec la fiche de stock instantanée, le contrôle immédiat est possible. Dans la majorité des cas, ce contrôle révèle des écarts. Le magasinier est alors invité à se justifier.

A la fin de chaque journée, un rapport comportant le point de caisse, le point de la vente et le point du stock est établi au niveau de chacune des annexes et est renvoyé sous forme de fichier à la Direction Générale. Cela permet de faire un contrôle au quotidien de leur situation financière et du niveau de leur stock.

Toutefois, le contrôleur a la charge, suivant un calendrier qui lui est propre, de vérifier au niveau de toutes les annexes, la conformité entre le stock réel et le stock théorique d'une part et la situation de la caisse d'autre part.

✓ *Coordination entre services*

Le contrôleur assure la bonne marche de l'entreprise en spécifiant à chaque service les objectifs et les résultats attendus tout en veillant à la mise à disposition des moyens nécessaires. Il leur démontre à chaque occasion, l'importance du travail bien fait et l'utilité du travail en équipe.

Au sein de la société, il y a plusieurs magasiniers qui reçoivent les marchandises commandées et procèdent à la livraison des stocks après avoir validé la facture de caisse présentée par le client. Les ventes se font aux grossistes comme une vente au détail. Il n'existe ni bon de commande ni bon de livraison. Il faut noter aussi qu'il n'existe pas une catégorisation formelle des grossistes au sein de la société, ce qui fait que même des semi-grossistes viennent s'approvisionner directement chez le Master Distributor au lieu d'avoir recours aux grossistes, conformément à la chaîne de distribution.

Comme énoncé ci-dessus, les magasiniers font en fin de journée le point du stock pour s'assurer que le stock théorique est conforme au stock physique et procèdent à l'analyse des éventuels écarts constatés. Cette analyse des écarts est faite par le magasinier sous la supervision du contrôleur. Le contrôleur n'ayant pas d'assistant il peut remettre cette tâche à plus tard, ce qui entraîne une baisse de son rendement. Lorsque la recherche des écarts est effectuée, elle révèle en général une mauvaise entrée de stock par le contrôleur, une facture de caisse non validée par le livreur ou une mauvaise livraison.

Le magasinier reçoit aussi l'ordre d'approvisionner les annexes dont dispose la société Faghal & fils par des bons de sortie de stock. Certains magasiniers interviennent encore à la comptabilité, à la caisse et à la facturation pour manque de personnel.

2.2.1.2 Restitution du mécanisme de fonctionnement du département de la vente des smartphones.

↗ La gestion du personnel

Le responsable du département désigné par la direction, assisté par un collaborateur s'occupe de recrutement, et de la gestion du personnel. Les recrutements se font sur entretien et après approbation de la Directrice Générale.

Quant à la gestion, elle n'est pas informatisée. La plupart des employés de Faghal-Tecno étant des occasionnels, il n'y a pas de contrat qui les lie avec l'administration, et il n'y a pas de calendrier de congé. Aussi le travail est-il continu à Faghal-Tecno. La seule motivation est le salaire et nous n'avons pas eu vent d'une journée récréative entre les employés durant notre séjour. Mais par contre un point d'honneur est mis sur la formation et les conditions de travail sont vraiment agréables et attrayantes.

Concernant la circulation de l'information entre l'administration et le personnel, la communication descendante et verticale est favorisée par le réseau social WhatsApp à travers la création d'un groupe sur le réseau. Les échanges directs sont privilégiés dans la communication ascendante tant que le responsable est libre. Le salaire de ses employés étant fonction de leurs ventes, la rupture de stock est souvent source de découragement au niveau de ces employés.

↗ La gestion des partenaires

Le partenaire privilégié de Faghal & fils – Tecno est MTN à travers ses représentations locales que sont les franchises et le CSC. Viennent ensuite les partenaires financiers, les grossistes sans oublier la maison-mère de Tecno qui

fournit les smartphones. Ces partenaires ont, selon leurs apports dans l'activité, l'un des trois rôles suivants : le conseil, le consultatif et/ou le contrôle.

En générale une bonne relation existe entre tous ses partenaires et Faghal & fils - Tecno même si l'indisponibilité des produits et des rapports à temps tend parfois à mécontenter certains d'entre eux.

↗ *La gestion du stock*

Le responsable du département désigné par la Direction Générale est également le responsable du stock. C'est lui qui lance la commande et la réceptionne, s'occupe de sa distribution dans la chaîne de ventes et de son contrôle.

Les commandes sont ordonnées via le réseau social WhatsApp ou le premier responsable reste en contact avec le responsable de zone de Tecno pour s'informer des nouveautés, des prix, des quantités disponibles etc. Mais la période de livraison varie entre une dizaine de jours et deux semaines et ce n'est toujours pas la commande faite qui est livrée.

Dès la réception du nouveau stock et après signature des différents documents, le prix de revient total est calculé ; cela permet de fixer le prix de vente de chaque produit (en fonction de la gamme du smartphone et du prix du marché) et en concertation avec les partenaires financiers. Le stock réceptionné est entreposé dans un lieu sûr et est livré selon les besoins à travers le réseau de distribution.

Pour contrôler son stock en smartphone, un inventaire est fait de façon hebdomadaire et obligatoirement avant la réception de toute nouvelle commande. Mais toutefois parfois le surplus d'activité fait que le délai dans le contrôle n'est pas respecté.

↗ *La gestion des ventes*

Quant à la gestion des ventes, au tout début du partenariat avec MTN, Faghal & fils – Tecno faisait des dépôt-ventes aux franchises et CSC de MTN ; le

bénéfice est partagé comme suit : 90 pour cent pour les franchises et 10 pour cent pour Faghal & fils – Tecno. Mais afin de promouvoir les ventes les produits sont désormais livrés aux franchises et des Brand Ambassadors (BA) chargés uniquement de la vente des produits dans chaque agence sont désignés ; et le bénéfice issu de la vente mensuelle est partagé en trois : un tiers pour la franchise, un tiers pour la BA et un tiers pour Faghal & fils – Tecno. Un contrat de partenariat est signé à cet effet. (Force) Précisons qu'à part les franchises et les CSC de MTN, Faghal & fils – Tecno dispose elle aussi de ses propres boutiques dans lesquelles elles livrent les produits au prix de détail. Les grossistes quant à eux viennent acheter les produits à la base à un prix beaucoup moins cher que le prix de détail, mais leurs achats ne sont enregistrés automatiquement que lorsque le responsable est disponible.

✎ *La gestion des clients*

Nous n'avons pas noté une attention spéciale portée à l'endroit du client. Des actions ne sont pas prises pour faire connaître le produit aux consommateurs. Il y a un manque criard de gadgets et d'étrennes pour promouvoir la vente. Il n'y a pas d'actions clés pour contrecarrer l'ignorance du public sur la marque Tecno, pour promouvoir la marque, pour attirer de nouveaux clients.

En ce qui concerne les clients présents, l'exiguïté des locaux et le surchargement du responsable du département dans ses tâches ne facilitent pas leur bonne gestion. Pour simple exemple, ils sont obligés de passer de longs moments d'attente avant d'être satisfaits. Concernant ces mêmes clients, malheureusement une rupture de stock a été la cause de la disparition de bon nombre d'entre eux.

2.2.2 Inventaire de l'état des lieux

Notre stage pratique dans la société nous a permis de prendre connaissance des nombreux atouts dont dispose la Direction Administrative et Financière et des maux qui freinent ses actions.

Ces atouts et menaces sont présentés dans le tableau ci-dessous :

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> - elle dispose d'un logiciel de vente ; - l'accent mise sur la formation ; - l'agréable cadre de travail ; - les achats se font en se basant sur un niveau selon la demande ; - l'existence d'un contrat de partenariat ; - les documents d'achat sont bien archivés ; - les paiements de salaire sont déchargé ; - lors des recrutements seul le plus qualifié d'entre les candidats est retenu ; - l'entreprise dispose d'un système informatique pour le suivi des ventes ; - les activités des boutiques sont contrôlées ; - les éventuels écarts constatés sont analysés ; - les produits sont stockés dans un lieu sûr. 	<ul style="list-style-type: none"> - la non formalisation de la gestion du personnel ; - l'absence du contrat de travail ; - la continuité du travail ; - l'inexistence de journée récréative ; - la communication ascendante n'est possible que selon la disponibilité du responsable ; - l'influence négative de la rupture du stock sur le personnel ; - l'influence négative de la rupture du stock sur les partenaires ; - la non disponibilité à temps des rapports pour les partenaires ; - la longue durée dans la livraison du stock ; - le stock commandé n'est pas celui livré ; - les ventes ne sont pas enregistrées de façon systématique ; - l'inexistence de bon de commande et de bon de livraison lors de la vente aux clients ;

<p>- l'existence de contrat d'affaires entre les partenaires et la société.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Absence de promotion de vente ;- l'échéance fixée pour les contrôles n'est pas respectés ;- l'absence de politique de gestion de la clientèle ;- les longues files d'attentes des clients à cause de l'indisponibilité du responsable ;- l'impact de la rupture du stock sur les clients ;- l'exiguïté des locaux.
---	---

Tableau n°1 : Tableau récapitulatif des forces et faiblesses

CHAPITRE III :

PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

3.1 Présentation et analyse des résultats de l'étude de réputation

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats issus de notre enquête.

3.2 Présentation et analyse des résultats de l'étude de réputation par variable

↗ La qualité des produits et services

Les résultats issus des notes sur la qualité des services et des produits de Faghal et fils sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Intervalles des notes	100 ≤ note ≤ 80	79 ≤ note ≤ 70	69 ≤ note ≤ 40	39 ≤ note ≤ 00	Total
Effectifs	31	14	27	3	75
Pourcentages	41,33	18,67	36,00	4,00	100

Tableau 2 : Résultats des questionnaires par rapport à la qualité des produits et services

Ce résultat nous a permis de dresser la figure ci-dessous

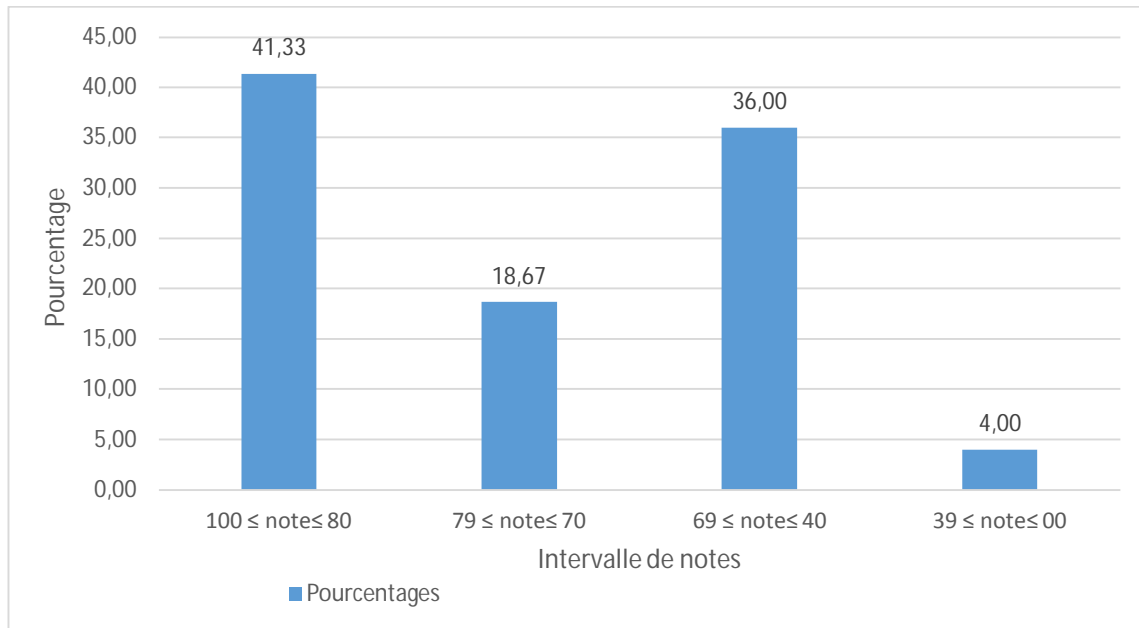


Figure 1 : Pourcentage de la qualité des produits et services en fonction des intervalles de notes

De l'analyse de ces résultats, il ressort que l'intervalle $100 \leq \text{note} \leq 80$ a donné le plus fort taux ; soit un pourcentage de 41,33%, et l'intervalle $39 \leq \text{note} \leq 00$ a montré un faible taux de 4%.

De plus, la moyenne de l'ensemble des notes est de **70,04**. Nous pouvons conclure que Faghal et fils jouit globalement d'une réputation solide dans la qualité des produits et services qu'il fournit.

↪ *Le milieu de travail*

Les résultats issus des notes sur le milieu de travail de Faghal et fils sont regroupés dans le tableau ci-dessous

Intervalles des notes	$100 \leq \text{note} \leq 80$	$79 \leq \text{note} \leq 70$	$69 \leq \text{note} \leq 40$	$39 \leq \text{note} \leq 00$	Total
Effectifs	19	12	40	4	75
Pourcentages	25,33	16,00	53,33	5,33	100,00

Tableau 3 : Résultats des questionnaires par rapport au milieu de travail

Ces résultats nous a permis de construire le graphe ci-dessous

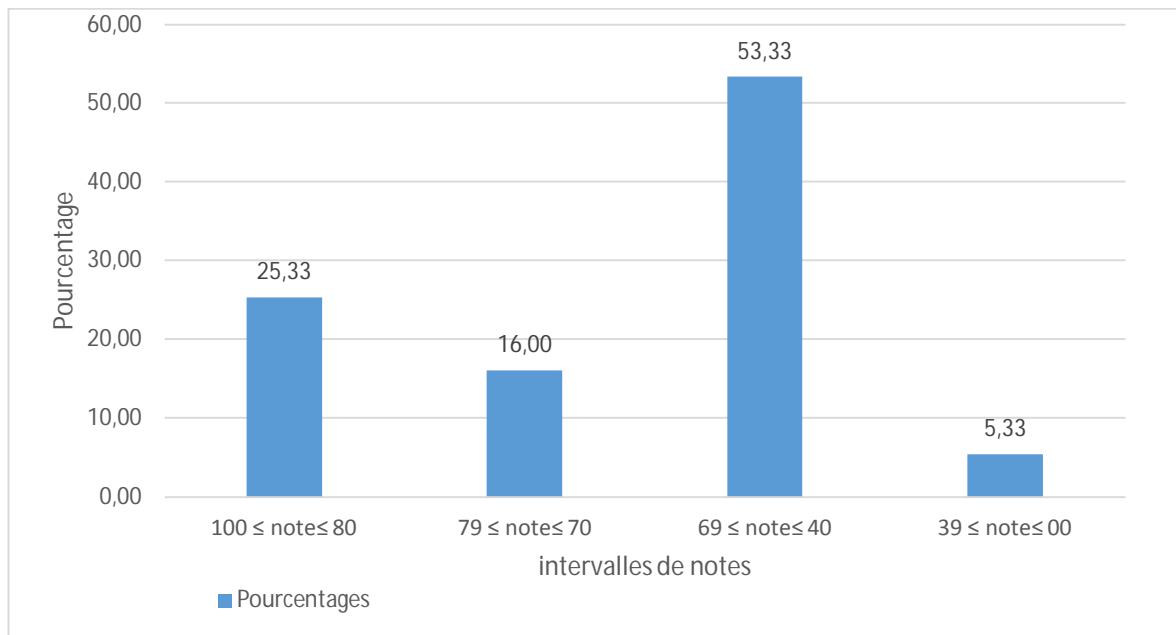


Figure 2 : Pourcentage du milieu de travail en fonction des intervalles de notes

Le résultat a montré un fort taux, soit un pourcentage 53,33 % au niveau de l'intervalle $69 \leq \text{note} \leq 40$ et un faible taux de 5,33% dans l'intervalle $39 \leq \text{note} \leq 00$.

Par ailleurs, la moyenne des notes obtenues pour l'évaluation du milieu de travail de Faghal & fils est de 60,04 ; nous pouvons donc conclure que Faghal & fils jouit d'une réputation faible de son milieu de travail.

↗ *Analyse et interprétation des résultats sur les traitements sociaux*

Les résultats issus des notes sur les traitements sociaux au sein de Faghal et fils sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Intervalles des notes	$100 \leq \text{note} \leq 80$	$79 \leq \text{note} \leq 70$	$69 \leq \text{note} \leq 40$	$39 \leq \text{note} \leq 00$	Total
Effectifs	3	2	29	41	75
Pourcentages	4,00	2,67	38,67	54,67	100,00

Tableau 4 : Résultats des questionnaires par rapport aux traitements sociaux

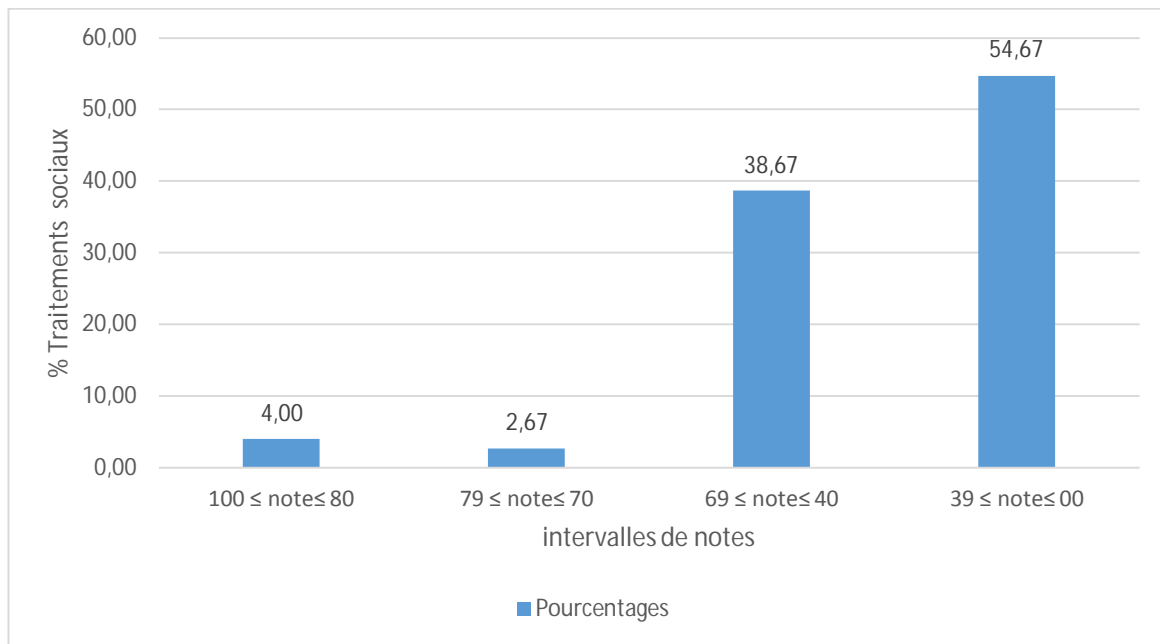


Figure 3 : Pourcentage des intervalles de notes sur le traitement social.

De l'analyse de ces résultats, on constate un fort taux, soit un pourcentage de 54,67% dans l'intervalle $39 \leq \text{note} \leq 00$ et un faible taux de 2,67% dans l'intervalle $79 \leq \text{note} \leq 70$.

La moyenne de l'ensemble du public interne est de 34,72. Donc sur le plan social, Faghal & fils jouit globalement d'une mauvaise réputation.

🔗 *Analyse et interprétation des résultats sur la gouvernance*

Les résultats issus des notes sur la gouvernance au sein de Faghal et fils sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Intervalles des notes	$100 \leq \text{note} \leq 80$	$79 \leq \text{note} \leq 70$	$69 \leq \text{note} \leq 40$	$39 \leq \text{note} \leq 00$	Total
Effectifs	8	3	35	29	75
Pourcentages	10,67	4,00	46,67	38,67	100,00

Tableau 5: Résultats des questionnaires du pourcentage des notes par rapport à la gouvernance au niveau du public interne

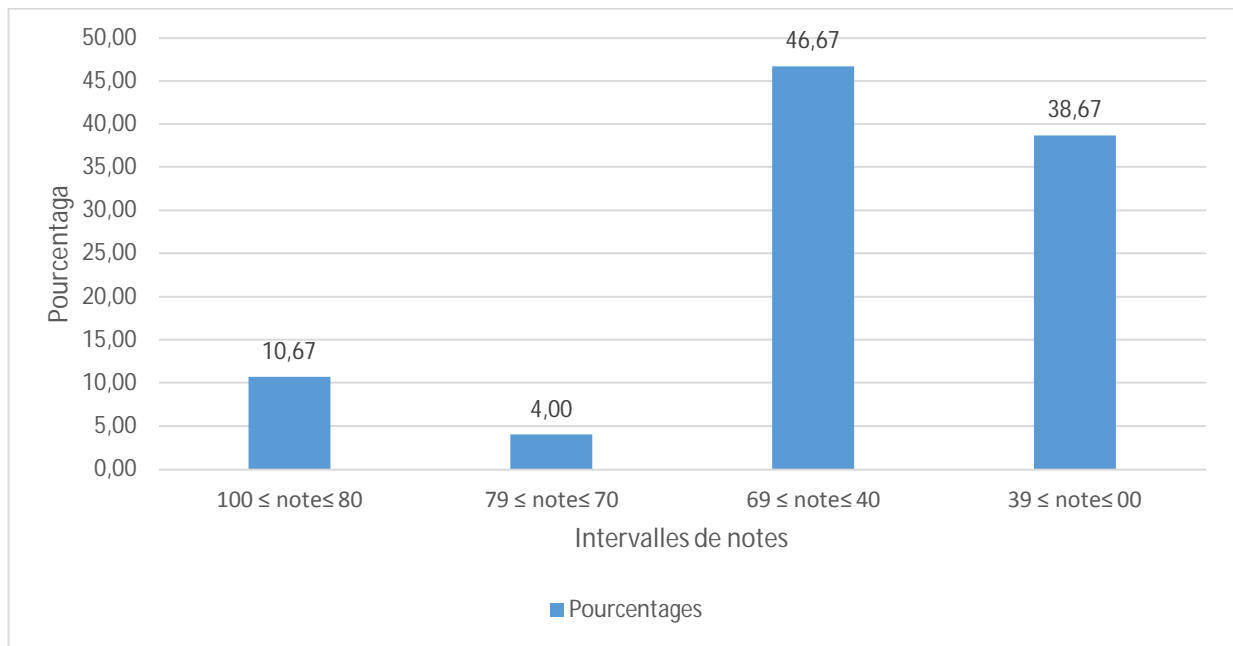


Figure 4 : Pourcentage des intervalles de note sur la gouvernance au niveau du public interne

Le résultat a montré un fort taux, soit un pourcentage 46,67 % au niveau de l'intervalle $69 \leq \text{note} \leq 40$ et un faible taux de 4 % dans l'intervalle $79 \leq \text{note} \leq 70$. Quant à la moyenne des notes, elle est de 43,93 ; alors Faghal & fils jouit d'une réputation faible de sa gouvernance.

➤ *Analyse et interprétation des résultats sur la vision et le leadership*

Les résultats issus des notes sur la vision et le leadership au sein de Faghal & fils sont regroupés dans le tableau ci-dessous :

Intervalles des notes	$100 \leq \text{note} \leq 80$	$79 \leq \text{note} \leq 70$	$69 \leq \text{note} \leq 40$	$39 \leq \text{note} \leq 00$	Total
Effectifs	10	5	22	38	75
Pourcentages	13,33	6,67	29,33	50,67	100,00

Tableau 6 : Résultats des questionnaires sur la vision et le leadership en fonction des intervalles de note au niveau du public interne

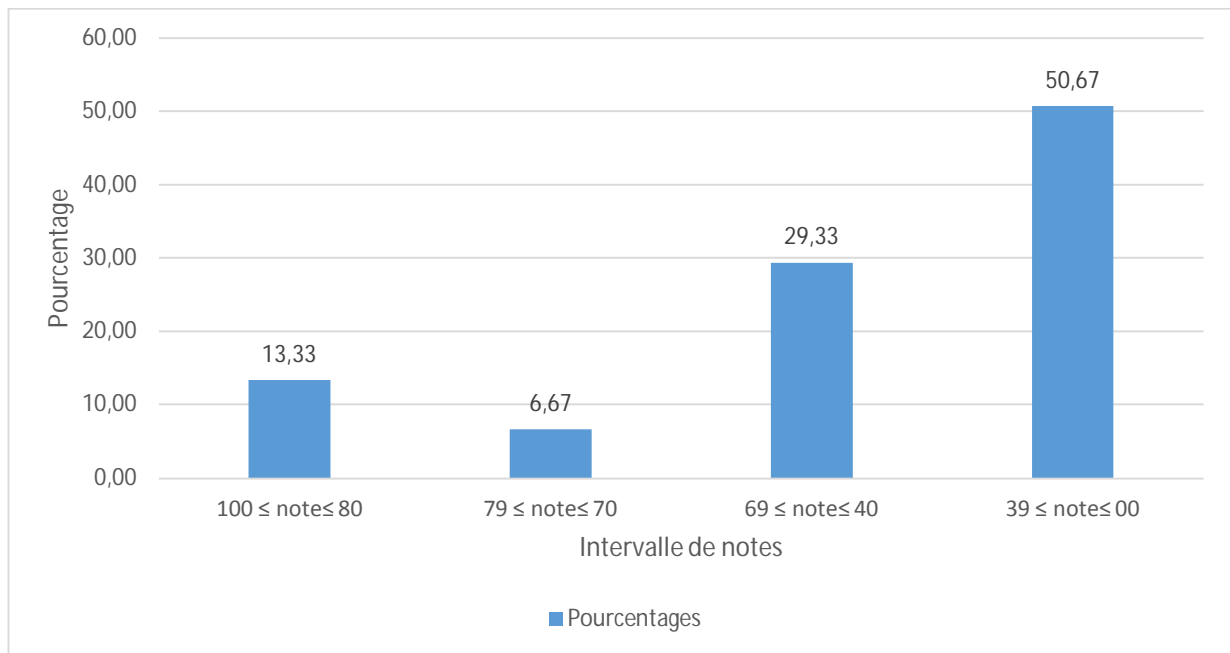


Figure 5 : Pourcentage des intervalles de note sur la vision et du leadership au niveau du public interne

De l'analyse de ce résultat, on constate un fort taux soit un pourcentage de 50,67% dans l'intervalle $39 \leq \text{note} \leq 00$ et un faible taux de 6,67 % dans l'intervalle $79 \leq \text{note} \leq 70$.

La moyenne de l'ensemble de ces notes est **37,57**. Par conséquent, Faghal & fils a une mauvaise réputation en matière de vision et de leadership.

🔗 *Analyse et interprétation des résultats sur l'innovation*

Les résultats issus des notes sur l'innovation au sein de Faghal & fils sont regroupés dans le tableau ci-dessous et illustrés par le graphe suivant:

Intervalles des notes	$100 \leq \text{note} \leq 80$	$79 \leq \text{note} \leq 70$	$69 \leq \text{note} \leq 40$	$39 \leq \text{note} \leq 00$	Total
Effectifs	4	2	45	24	75
Pourcentages	5,33	2,67	60,00	32,00	100,00

Tableau 7 : Résultats des questionnaires sur l'innovation par rapport aux intervalles de notes

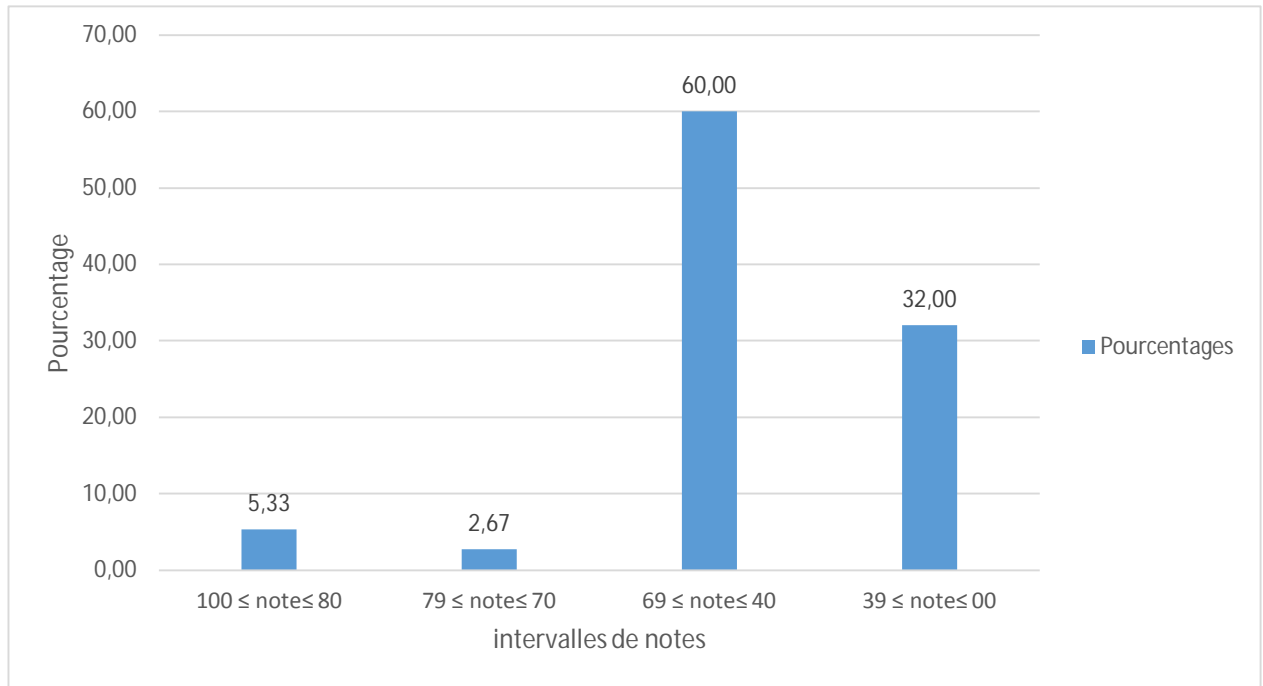


Figure 6 : Pourcentage de l'innovation en fonction des intervalles de notes

Le résultat a montré un fort taux, soit un pourcentage de 60 % au niveau de l'intervalle $69 \leq \text{note} \leq 40$ et un faible taux de 2,67 % dans l'intervalle $79 \leq \text{note} \leq 70$.

La moyenne de l'ensemble des notes est de 44,24, nous pouvons conclure que la réputation dans le domaine de l'innovation est faible.

🔗 *Analyse et interprétation des résultats sur le rendement financier*

Les résultats issus des notes sur le rendement financier de Faghal & fils sont regroupés dans le tableau ci-dessous et illustrés par le graphe suivant :

Intervalles des notes	$100 \leq \text{note} \leq 80$	$79 \leq \text{note} \leq 70$	$69 \leq \text{note} \leq 40$	$39 \leq \text{note} \leq 00$	Total
Effectifs	29	21	20	05	75
Pourcentages	38,67	28	26,67	6,67	100,00

Tableau 8 : Résultats des questionnaires sur le rendement financier par rapport aux intervalles de notes

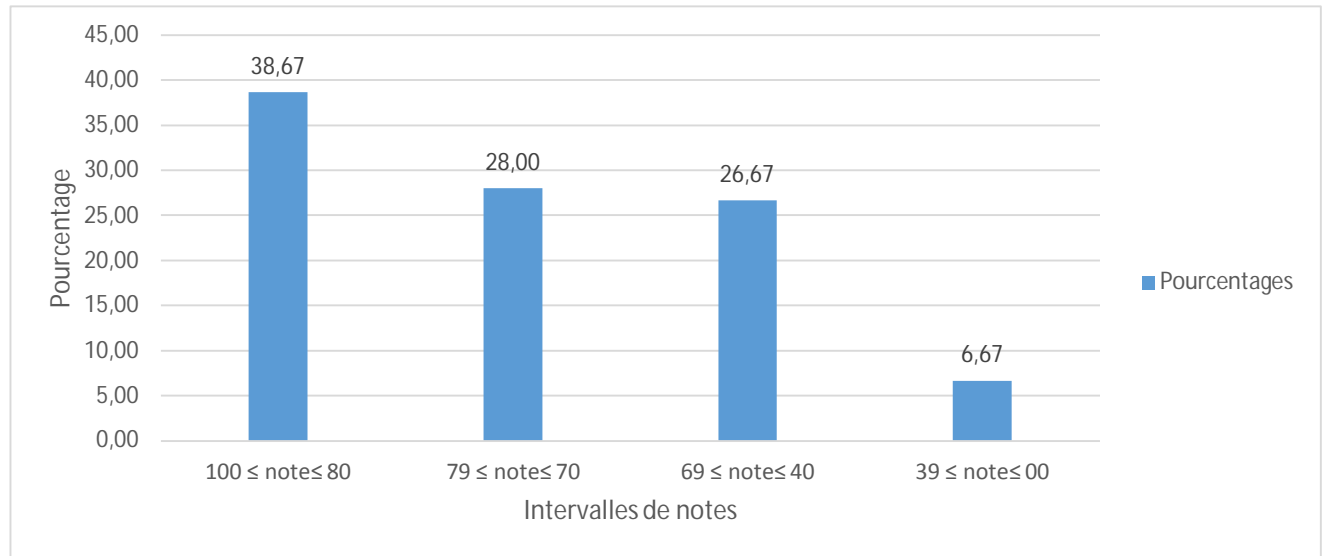


Figure 7 : Pourcentage du rendement financier en fonction des intervalles de notes

Le résultat a montré un fort taux soit un pourcentage de 38,67 % au niveau de l'intervalle $100 \leq \text{note} \leq 80$ et un faible taux de 6,67 % dans l'intervalle $39 \leq \text{note} \leq 00$.

La moyenne de ces notes est de 72,88, alors Faghal & fil jouit d'une bonne réputation en matière de son rendement financier.

3.2.1 Présentation et analyse des résultats dans son ensemble

Les moyennes de notes obtenues sont récapitulées dans le tableau ci-dessous :

<i>Variables étudiées</i>	<i>Qualité des produits</i>	<i>Milieu de travail</i>	<i>Traitement sociaux</i>	<i>Gouvernance</i>	<i>Vision et leadership</i>	<i>Innovation</i>	<i>Rendement financier</i>
<i>Moyenne des notes</i>	70,04	60,04	34,72	43,93	37,57	44,24	72,88

De ces notes, on déduit le graphique suivant :

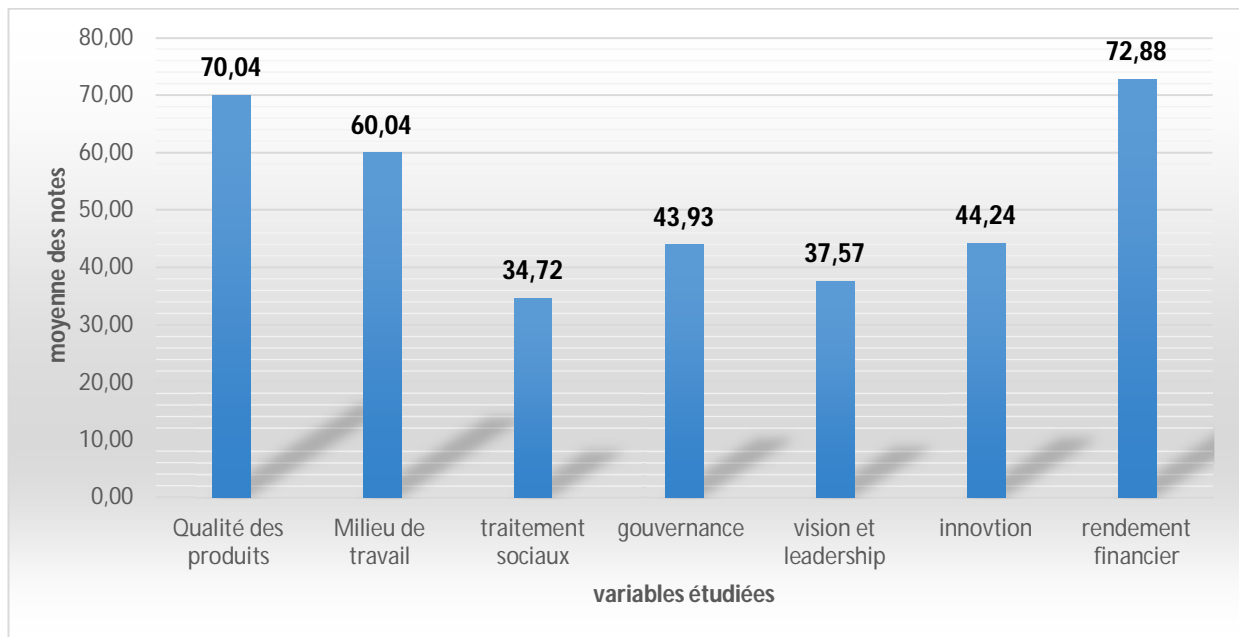


Figure 8 : Pourcentage de la moyenne des notes en fonction des variables étudiées

L'analyse a montré des notes élevées de **70,04 ; 60,04 et 72,88** respectivement pour les variables "qualité des produits et service", "milieu de travail" et "rendement financier".

Par contre, les variables Traitement sociaux, gouvernance, vision et leadership et innovation sont les plus faibles avec des moyennes respectives de **34,72 ; 43,93 ; 37,58 et 44,24**.

Pour trouver la note de réputation générale de Faghal & fils, nous avons procédé à la moyenne de l'ensemble de ces notes.

$$\text{Note de réputation} = \frac{70,04 + 60,04 + 34,72 + 43,93 + 37,57 + 44,24 + 72,88}{7}$$



Note de réputation interne = 51,72

Au regard de cette note, on pourra conclure que globalement, au niveau de son public interne (employé), Faghal & fils a une réputation faible.

3.3 Approches de solution

Les résultats présentés dans la première partie de ce chapitre, montre clairement que les principales causes de la faible réputation de Faghal & fils sont : les traitements sociaux, la gouvernance, la vision et le leadership. Nos approches de solutions seront données en se basant principalement sur ces trois aspects à Faghal & fils et en prenant en compte les propositions faites par les employés de Faghal & fils.

3.3.1 Les traitements sociaux

Les entreprises ont besoin de capital humain pour développer toutes les autres formes de capital, comme le capital technologique ou manufacturier par exemple. Bien qu'une machine hyperspécialisée puisse remplacer un bon nombre d'employés, du capital humain a tout de même été requis pour développer cette machine. Dans le contexte actuel où les habiletés de haut niveau et les connaissances deviennent de plus en plus importantes, la qualité du capital humain, la capacité de fidéliser celui-ci sont devenues un enjeu primordial pour les entreprises de tous les secteurs d'activités. Les entreprises doivent non seulement prendre en considération, le savoir-faire et la compétence des employés mais aussi leur motivation et leur plaisir au travail.

La motivation du personnel peut être considérée comme une ressource essentielle, au même titre que les matières premières ou l'énergie. Elle se crée à partir des comportements quotidiens au sein de l'entreprise. Selon une étude, (PME Magazine, septembre 2002, p. 74-75), 68% des entreprises effectuaient en 2000, une mesure de satisfaction du personnel contre une minorité de 20% en 1995. Les avantages qu'elles y trouvent (guide sociale, 2005) sont de quatre ordres :

- c'est un outil permettant de mettre à jour des potentiels d'amélioration et d'optimisation du climat de travail ;
- c'est un outil permettant une meilleure gestion du personnel ;
- c'est un outil d'autodiagnostic pour l'entreprise ;

- c'est un outil permettant une amélioration de la communication interne.

En nous basant sur les propositions faites dans nos questionnaires, deux axes sont à prendre en considération pour améliorer les traitements sociaux à Faghal & fils :

Le partage avec le personnel de la richesse/valeur créée par l'entreprise et la mise en place d'un système de motivation.

↗ *Le partage avec le personnel de la richesse créée par l'entreprise*

Cela se fera en

- recrutant de nouveaux employés (notamment de bureau) pour permettre la rotation dans le travail ;
- améliorant les conditions de travail favorisant ainsi un recrutement de qualité, la motivation des employés et la performance de l'entreprise ;
- donnant des possibilités de formation pour le contrôleur général et le comptable afin d'améliorer les compétences, le savoir-faire et l'adaptation technologique de ces derniers ;
- instaurant une politique de rémunération équitable et transparente, qui ne se base plus uniquement sur l'ancienneté ;
- faisant participer les employés aux résultats – par participation aux bénéfices ou association aux processus de décision – ce qui permettra de tirer le meilleur parti de leurs savoirs et talents.

↗ *L'instauration d'un système de motivation*

A Faghal & fils, la seule motivation est la motivation salariale, bon nombre d'agent se plaignent du traitement des écarts de langage, du non reconnaissance

de leurs sacrifices, d'absence d'encouragement moral. A cet effet, nous suggérons l'instauration des congés obligatoires, des heures de poses obligatoires, des journées récréatives.

3.3.2 La gouvernance

Faghal & fils a été victime de plusieurs détournements de la part de ses employés. Cet état de chose et bien d'autres révèlent des tard dans la gouvernance de l'entreprise. Selon Haidar, Jamal Ibrahim, 2009, la gouvernance d'entreprise désigne le système formé par l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions destinés à cadrer la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

Malgré l'inexistence de processus, de réglementations et de lois formels, Faghal arrive à s'assurer de bon rendement financier. Mais toutefois, on pourrait passer d'une gestion informelle, quotidienne et routinière à une gestion avec des réglementations formelles assurant ainsi de meilleurs résultats et pouvant ouvrir de nouveaux horizons pour un apport beaucoup plus considérable à la communauté.

Il s'agira spécifiquement de mettre en place un service juridique, qui :

- établira les manuels de procédure des activités et des tâches des différents postes ;
- élaborera les législations relatives aux différents secteurs et se chargera de leur promulgation ;
- définira les sanctions en cas de contravention ... etc.

3.3.3 La vision et le leadership

Le leader constitue l'une des pierres angulaires de l'entreprise ; c'est celui qui décide ce qui doit être fait et qui concrétise les choses. Puisque les résultats

d'affaires ne peuvent être atteints qu'avec la contribution d'équipes de travail, l'entreprise a besoin de leaders qui sauront initier le mouvement, garder le rythme et maintenir le cap, afin d'assurer la réalisation des objectifs.

Le leader montre l'exemple, inspire une vision commune, remet les processus en question, amène les autres à agir et, par son charisme, rallie les gens. D'ailleurs, on reconnaît un leader non pas à ses caractéristiques personnelles mais plutôt au nombre de disciples qui choisissent de le suivre.

En outre, on constate qu'en l'absence d'un leadership fort au sein d'une entreprise, les résultats d'affaires sont souvent obtenus par chance et se révèlent irréguliers au fil du temps. Tout chef d'entreprise qui souhaite garantir l'atteinte de ses résultats d'affaires doit donc faire preuve d'un réel leadership.

Le leadership à Faghal et fils, en se basant sur la moyenne général obtenu pour cette variable, n'est pas dramatique. Quelques aspects doivent tout simplement être revus, notamment la vision stratégique. Le leadership va au-delà du management traditionnel et quotidien, il va au-delà des difficultés qui se posent et qui jalonnent le quotidien de l'entreprise. Faghal & fils devra définir une vision claire et précise pour les cinq ans à venir le communiquer à l'ensemble de son personnel, les y faire adhérer et mettre en place des stratégies pour y parvenir. Entre autre vision, obtenir de MTN, le monopôle du master distribution, s'installer dans les pays limitrophes ... etc.

CONCLUSION

Les conditions économiques et politiques instables, l'influence des médias sociaux, le contexte incertain caractérisé par des risques élevés représentent aujourd'hui les nouvelles réalités avec lesquelles les entreprises devront composer.

La présente étude a démontré que la réputation de l'entreprise est un actif stratégique sur le plan de la création ou de la destruction de la valeur d'une organisation et que pour en retirer tous les bénéfices, les entreprises devront gérer et protéger leur réputation de façon proactive.

L'étude de cas Faghal et fils nous a démontré que cette entreprise a une réputation faible au sein de son personnel. Elle devra par conséquent amorcer des programmes structurés et organisés pour gérer la réputation qu'elle a bâtie à travers le temps.

Parmi les suggestions à prendre en haute considération :

- le partage avec les employés des revenus de la société et ce améliorant leurs conditions de travail, en participant à leur formation, en instaurant une politique de rémunération équitable ...etc ;
- l'instauration d'une politique de motivation qui ne prend pas en considération le nombre d'année uniquement ;
- la motivation morale et l'encouragement des employés performants.

Somme tout, investir maintenant dans la gestion et la protection de la réputation de l'entreprise constitue un placement beaucoup plus sain et plus rentable que de payer plus tard lorsqu'une crise surviendra et que la survie de l'entreprise sera en jeu.

BIBLIOGRAPHIE

Aaker, D.A. R. Jacobson, 1994. « The Financial Information Content of Perceived Quality» *Journal of Marketing Research*, 31, pp 191-201.

Balmer, J.M.T et S. Greyser, 2003. *Revealing the corporation*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York.

Barnette, M. L, J. M. Jermier et B. A. Lafferty 2006. « Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a stakeholder Theory of Crisis Management » *Journal of Contengencies and Crisis Management*, 17, pp 38-49.

Beaudry, J. P. 2006. *L'identité organisationnelle : l'enjeu principal de la gestion de la communication organisationnelle ? Analyse du positionnement des différentes parties prenantes en regard de l'identité coopérative du Mouvement Des jardins*. Thèse de doctorat en communication, Université du Québec à Montréal.

Bertrand, Y., et B. Vallée. 1995. « Communication et environnements organisationnels » Coll. *Communication organisationnelle*. Sainte-Foy: Téléuniversité.

Billiet, S. 2001. *Etude internationale sur le management de la Corporate Reputation en Europe et en Amérique du Nord*, Harris/interactive

Bonnafous-Boucher, M., et Y. Pesqueux. (dir. publ.). 2006. « Décider avec les parties prenantes, Approches d'une nouvelle théorie de la société civile. » Coll. *Recherches*, Paris : Éditions La Découverte.

Bromley, D.B. 1993. *Reputation, Image and Impression Management*, Wiley

Davies, R.G. Chun, R.V. Da Silva, S. Roper 2002. *Corporate reputation and Competitiveness*, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, july

De Queiroz, J. M., et M. Ziolkowski. 1997. *L'interactionnisme symbolique*. Rennes : Presses universitaires de Rennes.

Dontenwill, E. 2005. « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? » *La Revue des sciences de gestion*, vol. 40, 211, pp. 85-96.

Dowling, G. 2002. *Creating Corporate Reputations, Identity, Image, and Performance*, Oxford University Press.

Dutton, J. E. et Dukerich, J.M. 1991. « Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation » *Academy of Management Journal*. » 34, pp 517-554.

Fombrun, C.J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA: Harvard School Press.

Freeman, R. E. 1984. *Strategie Management. A Stakeholder Approach*. Boston Pitman.

Giroux, N., Demers, C. 1998 « Communication organisationnelle et stratégie ». *Management International*, vol. 2, pp 17-32.

Grunig. J. E., et T Hunt, 1984. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Guimaraes, G. 1985. *The Corporate Ad*, Wall Street's Superlaserman, Industry Week.

Hill, Laura Newland et WHITE, Candace, « Public Relations Practitioners' Perception of the World Wide Web as a Communications Tool », *Public Relations Review*, vol. 26, pp 31-51.

Hamel G. et Prahalad C.K. 1994. « Competing for the future », *Harvard Business Review*, vol. 72, pp 36-42.

Hall, R. 1992. « The strategic analysis of intangible resources ». *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.

Harrison, 2003. *Strategic public Relations: A practical guide to success*: Century Ventures.

Ihlen, O., B. V. Ruler et M. Fredriksson. 2009. « Public relations and Social theory». New York: Routledge. Jones, T. M., et A. C. Wicks. 1999. « Convergent stakeholder theory ». *Academy of Management Review*, 24, pp 206-221.

Kruckeberg, O., et Starck, K. 1988. *Public relations and community: a reconstructed theory*. New York : Praeger.

Lacroix, A 2009. *Critique de la raison économiste*. Montréal : Liber.

L'Etang, J. 2008. *Public Relations : Concepts, Practice and Critique*, London : Sage.

Maisonneuve, O., S. Tremblay et A-A Lafrance. 2004. « Étude sur les relations publiques au Québec (rapport qualitatif) » *Chaire en relations publiques*. Université du Québec à Montréal.

Maisonneuve, O., J.-F. Lamarche et Y. St-Amand. 2006. *Les relations publiques dans une société en mouvance*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.

P. Milgrom, J. Roberts, 1986. « Price and Advertising Signals of Product Quality » *Journal of Political Economy*, 94, pp 796-821.

Mintzberg, H. 1989. *Le management, voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'organisation.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. 1997. « Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. » *Academy of Management Review*, 22, 853–886.

Olins 1995. *The New Guide to Corporate Identity*, Gower, Aldershot.

Penrose, 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York.

Pondy, L. R., et 1. 1. Mitroff. 1979. « Beyond Open Systems Models of Organizations » *Research in Organizational Behavior*, vol. 1, pp 3-39.

Prost, E. 1967. *Le temps des relations publiques*. Paris: Celse.

Putnam, L., et M. Pacanowsky. 1983. *Communication and organizations." an interpretive approach*. California: Newbury Park.

Schon, D. A. 1983. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.

Seitel, F. P. 1992. *The practice of Public Relations*, Se éd. New York: Macmillan Publishing Company.

Shimp, T.A. and W.O. Bearden 1982. « Warranty and Other Extrinsic Cue Effects on Consumers' risk perceptions. » *Journal of Consumer Research*, 9, 38-46.

Teece, G. D. J. Pisano, A. Shuen 1997. « Dynamic Capabilities and Strategic Management. » *Strategic Management Journal*, 18, pp 509-533.

Todorov, T. 1981. *Mikhail Bakhtine, le principe dialogique*. Paris : Seuil.

Torrès-Blay, O. 2004. *Économie d'entreprise Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie*, 2e éd. Paris : Éditions Economica.

Van Riel, C.B.M. et J. Balmer 1997. « Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management » *European Journal of Marketing*, Volume n°31 number 5/6, pp 340-354.

Waddock, S. N. Smith, (2000), « Corporate responsibility audits: doing well by doing good. » *Sloan Management Review*, vol 41, n°2, winter, 131-151.

Yoon, E H.J. Guffey and V. Kijewski (1993), « the Effect of Information and Company Reputation on Intentions to buy a Business Service » *Journal of Business Research*, n°27, pp 215-228.

Documents obtenus par le biais de recherches dans Internet

Côté, A. C. Lobbyisme et intérêt public : vont-ils de pair ? Revue parlementaire canadienne. Automne 2006.

http://www.commissairelobby.qc.ca/documents/x_fichiers/402_revue_parlementaire_canadienne-07.pdf

Heath, R. L. Encyclopedia of Public Relations. Sage Publications. 2004.

http://www.sage-ereference.com/publicrelations/Article_345.html

Lafortune, L. Pratique réflexive : accompagnement de l'actualisation du PFEQ. 2004. http://www.recitus.qc.ca/congres/IMG/pdf/pratique_reflexive_site_21dec041.pdf

Oliver, S. Public Relations Strategy. Institute of Public Relations, London. 2001. <http://books.google.ca/books?>

Oxford Metrica (2011). Reputation Review. Tiré de www.oxfordmetrica.com

Pallascio, R. Daniel, M.-F., Lafortune, L. (dir.). Pensée et réflexivité : théories et pratiques. Presses de l'Université du Québec. Sainte-Foy. 2004.
[http://books.google.ca/books ?](http://books.google.ca/books)

Simard, N. Pour un élargissement de la notion d'intérêt public. Allocution prononcée lors de la table-ronde de l'APEC tenue au Centre d'éthique de l'Université Saint-Paul. Janvier 2003.
http://www.ustpaul.ca/EthicsCenter/documents/activitiesnotion_interet_public.pdf

Société canadienne des relations publiques. Manuel d'agrément. 2007.
http://www.cprs.ca/Accreditation/PDFs/E_Accreditation_Handbook.

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	i
DEDICACE	ii
REMERCIEMENTS	iii
SIGLES ET ACRONYMES	iv
LISTE DES TABLEAUX	v
LISTES DES FIGURES	vi
RESUME	vii
ABSTRACT	vii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I : CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	4
1.1 Problématique	4
1.1.1 Objectifs de la recherche	5
✦ Objectif général :	5
✦ Objectifs spécifiques :	5
1.1.2 Hypothèses de recherche	6
1.2 Cadre Théorique	6
1.2.2 Importance de la réputation en entreprise	6

1.2.3	<i>Comment faire une étude de réputation.</i>	9
1.3	<i>Méthodologie de recherche</i>	17
1.3.1	<i>Les données utilisées</i>	17
1.3.2	<i>La collecte des données</i>	18
	↗ <i>Choix de l'échantillonnage</i>	18
	↗ <i>Choix des variables</i>	18
1.3.3	<i>Le traitement des données</i>	19
1.3.4	<i>L'analyse des données</i>	19
CHAPITRE II : CADRE DE L'ETUDE ET OBSERVATION DU STAGE.		22
2.1	<i>Présentation de la structure d'accueil</i>	22
2.1.1	<i>Historique et fiche signalétique</i>	22
2.1.2	<i>Structure organisationnelle et tâches exécutées</i>	23
	↗ <i>La Direction Générale</i>	24
	↗ <i>La Direction Administrative et Financière</i>	24
	↗ <i>La Direction Technique</i>	24
	↗ <i>La Direction Commerciale</i>	25
2.2	<i>Restitution des mécanismes de fonctionnement et inventaire de l'état des lieux de base</i>	26
2.2.1	<i>Restitution des mécanismes de fonctionnement du cadre de l'étude</i>	26
	↗ <i>Le service comptabilité</i>	26
	✓ <i>La comptabilité proprement dite</i>	26
	✓ <i>La gestion administrative</i>	27
	↗ <i>Le service contrôle</i>	28
	✓ <i>Contrôle proprement dit</i>	28
	✓ <i>Coordination entre services</i>	30
	↗ <i>La gestion du personnel</i>	31
	↗ <i>La gestion des partenaires</i>	31
	↗ <i>La gestion du stock</i>	32
	↗ <i>La gestion des ventes</i>	32
	↗ <i>La gestion des clients</i>	33
2.2.2	<i>Inventaire de l'état des lieux</i>	33
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS		37
3.1	<i>Présentation et analyse des résultats de l'étude de réputation</i>	37

3.1.1	<i>Présentation et analyse des résultats de l'étude de réputation par variable</i>	37
↗	<i>La qualité des produits et services</i>	37
↗	<i>Le milieu de travail</i>	38
↗	<i>Analyse et interprétation des résultats sur les traitements sociaux</i>	39
↗	<i>Analyse et interprétation des résultats sur la gouvernance</i>	40
↗	<i>Analyse et interprétation des résultats sur la vision et le leadership</i>	41
↗	<i>Analyse et interprétation des résultats sur l'innovation</i>	42
3.1.2	<i>Présentation et analyse des résultats dans son ensemble</i>	44
3.2	<i>Approches de solution</i>	45
3.2.1	<i>Les traitements sociaux</i>	46
↗	<i>Le partage avec le personnel de la richesse créée par l'entreprise</i>	47
↗	<i>L'instauration d'un système de motivation</i>	47
3.2.2	<i>La gouvernance</i>	48
3.2.3	<i>La vision et le leadership</i>	48
	CONCLUSION	50
	BIBLIOGRAPHIE	51
	ANNEXES	57
	TABLE DES MATIERES	58