

Le management de la communication des compagnies de transport ivoiriennes face au défi de la transition organisationnelle

Khan KOUAME¹, Sainghot SOUMAHORO², Ané Armel DJADOU³

khankouame@gmail.com

¹Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)

sainghotsoum777@gmail.com

²Université Péléforo Gon Coulibaly (Côte d'Ivoire)

³Université Alassane Ouattara (Côte d'Ivoire)

d.anarmel@yahoo.fr

Résumé : Il ne fait aucun doute que les nouvelles exigences des marchés locaux africains bouleversent les modèles économiques et organisationnels de nombreuses activités comme celles du transport des biens et des personnes. Cet article s'inscrit dans la perspective d'un examen du management de la communication des compagnies de Transport Routier Interurbain des Voyageurs (TRIV) en Côte d'Ivoire à une étude de cas multiples (UTB et ART).

Ces dernières en pleine mue déploient un ensemble de stratégies de communication pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché du transport de personnes.

L'objectif visé est de mettre en lumière les impératifs de ce nouveau management de la communication de ces compagnies face au défi de la transition organisationnelle imposée par les contingences socioéconomiques. Pour y arriver, l'étude a nécessité une triangulation méthodologique à travers une enquête de trois mois s'appuyant sur une observation non participante, des entretiens semi-directifs, une recherche documentaire et une ethnographie numérique.

Les données exploitées de façon mixte montrent que le défi transitionnel dans le marché du transport interurbain de personnes repose un marketing d'innovation qui combine les attentes des consommateurs, opportunités structurelles et systémiques et stratégie d'innovation communicationnelle.

Mots clés

Management de la communication, marketing d'innovation, transition organisationnelle

Abstract : There is no doubt that the new demands of local African markets are disrupting the economic and organizational models of many activities, such as the transportation of goods and people. This article examines the communication management of intercity passenger road transport (TRIV) companies in Côte d'Ivoire through a multiple case study (UTB and ART).

These companies, undergoing a transformation, are deploying a range of communication strategies to adapt to the new demands of the passenger transport market.

The objective is to highlight the imperatives of this new communication management of these companies in the face of the organizational transition challenge imposed by socioeconomic contingencies. To achieve this, the study required methodological triangulation through a three-month survey based on non-participant observation, semi-structured interviews, documentary research, and digital ethnography. The data used in a mixed way show that the transitional challenge in the intercity passenger transport market is based on innovative marketing that combines consumer expectations, structural and systemic opportunities and communication innovation strategy.

Keywords

Communication management, innovation marketing, organizational transition

I. Introduction

Le secteur ivoirien du transport routier est encadré par le *décret n°2015-269 du 22 avril 2015*, qui détermine les conditions d'accès à la profession de transporteur et la classification des services selon leur nature à savoir, le transport public de personnes ou de marchandises, le transport privé ou pour compte propre, avec les différentes déclinaisons urbaines, interurbaines et inter-États. Ce cadre réglementaire avait pour but de structurer ce domaine longtemps marqué par l'informalité et la multiplicité d'acteurs non régulés.

Cependant, ces dernières années, l'écosystème des transports tant urbains qu'interurbains en Côte d'Ivoire, subit une transformation remarquable, du fait de l'essor des technologies numériques et l'émergence d'une classe moyenne variée (Berrou et al. 2020, p. 2). Dans ce contexte, des usagers à la fois aisés et connectés stimulent de nouvelles attentes, auxquelles les entreprises de transport doivent impérativement s'adapter. Face à une concurrence de plus en plus rude, les entreprises de transport font l'objet d'une dynamique transformationnelle, afin de s'assurer la pérennité de leurs activités.

De nombreuses compagnies qui avaient adopté le marketing de masse réévaluent leurs stratégies en diversifiant leurs offres et en développant des segments premium. Dans une telle situation, le management de la communication devient, pour ces dernières, un levier stratégique majeur de la transformation organisationnelle. Il ne s'agit en effet plus seulement d'informer ou de promouvoir les offres, mais de piloter le changement à travers une communication intégrée et proactive.

Cette conception traduit l'urgence d'une gouvernance communicationnelle à même d'accompagner la transformation technologique et relationnelle des compagnies de transport.

Cette évolution soulève dès lors, une question centrale : comment les entreprises de transport interurbain de personnes modifient-elles leurs stratégies de communication et leur modèle organisationnel pour s'adapter aux exigences d'une clientèle de plus en plus hétéroclites et aux besoins diffus du secteur du transport ?

L'objectif de cet article est d'examiner les processus d'adaptation du management de la communication des compagnies de transport ivoirien aux enjeux de la transition organisationnelle observé dans les grandes mutations socioéconomiques. Il s'agit plus spécifiquement d'étudier les déterminants mutation des dispositifs de communication organisationnelle, ainsi que les modalités d'intégration de segments nouveaux à la gamme d'offres des entreprises de transport urbain.

Cette recherche se veut une contribution à la compréhension des stratégies communicationnelles mises en place dans un secteur aussi traditionnel que celui du transport de personnes, aujourd'hui au cœur d'une transformation structurelle.

Pour inscrire notre étude dans une logique scientifique, il convient de passer en revue la littérature concernant le management de la communication et la transition organisationnelle, de fixer le cadre méthodologique et les résultats qui en découlent.

1. Revue de Littérature

La présente revue de littérature s'articule autour de trois axes de lectures : les approches conceptuelles du management de la communication, l'avènement de segments de marché premium et le passage d'un marketing transactionnel au marketing relationnel digitalisé.

1.1. Le management de la communication : approche définitionnelle

Les définitions du management de la communication sont nombreuses et ont varié plus ou moins en fonction des contextes et des époques. Néanmoins on peut s'accorder sur un cadre conceptuel générique qui la présente comme une discipline essentielle qui vise à planifier, organiser et contrôler les flux d'information au sein des organisations, afin d'assurer la cohérence, l'efficacité et la mobilisation des acteurs autour des objectifs stratégiques. Trivialement assimilée à la communication managériale, elle englobe non seulement la transmission formelle des messages, mais aussi la gestion des interactions informelles, la coordination entre les différentes parties, ainsi que l'adaptation des contenus aux publics visés (Durand, S., 2024, p. 45). Cette acception s'inscrit dans une vision large de la gestion de la communication dans les organisations. C'est ce que corroborent les propos M. Imbert (2015) lorsqu'il affirme que la communication managériale est une forme de communication globale qui intègre la communication organisationnelle, la communication corporate, la business communication, tout en étant liée aux pratiques de management.

Le management de la communication vu sous cet angle possède une forte dimension interne et externe. Dans sa vision interne, il peut être appréhendé comme un ensemble de pratiques visant à favoriser l'appropriation des messages par les collaborateurs, à encourager l'engagement et à renforcer les solidarités (P. Michel, 2025, p. 27). Selon Lefevre, C. (2022, p. 22), il est indispensable d'intégrer la communication interne dans la stratégie globale pour mieux piloter le changement et limiter les résistances. Cette dimension de la communication joue un rôle pivot dans la relation entre le top management et l'équipe, notamment à travers la capacité du manager à transmettre des informations claires, à écouter activement et à motiver (Lemoine, J., 2025, p. 30). L'idée est de susciter une communication efficace qui favorise la cohésion, la résolution proactive des conflits et le maintien d'un climat de confiance essentiel au bon fonctionnement organisationnel (Bernard, F., 2023, p. 51).

La communication managériale vise à rendre efficace la circulation de l'information tant verticalement qu'horizontalement, servant des fonctions fondamentales telles que l'information, la commande, l'influence, et l'intégration des collaborateurs dans les valeurs et objectifs de l'entreprise (Vladutescu et al., 2015, p. 380). Floris (2016) souligne son rôle politique et symbolique en produisant un sens partagé qui motive et intègre psychiquement les employés. Ce caractère symbolique s'appuie sur la construction et la diffusion de normes et valeurs de l'entreprise, parfois au risque d'instrumentaliser la communication (Alexis, 2008, p. 104).

Dans sa dimension externe, le management de la communication s'étend à toutes les parties prenantes externes : clients, partenaires institutionnels, médias, collectivités, opinion publique. Dans cet espace stratégique, la performance communicationnelle conditionne la réputation de l'entreprise. R. Bonnet (2010 : 23) propose une réflexion critique sur la convergence parfois contradictoire entre management et communication, soulignant le rôle fondamental de l'éthique de la communication dans le management.

Par ailleurs, la montée en puissance des Technologies de l'information et de la communication (TIC) transforme profondément la gestion de la communication, en particulier à travers la médiatisation des échanges professionnels. Les entreprises s'obligent désormais à adopter une gouvernance communicationnelle adaptée à des environnements informationnels en constante évolution.

1.2. La transition organisationnelle : enjeu et défi en organisation

La littérature sur le concept de transition organisationnelle met en évidence plusieurs dimensions théoriques et pratiques :

L'organisation en général et l'entreprise en particulier sont condamnées à une quête incessante de l'amélioration de leurs modes de fonctionnement. Depuis Kurt Lewin, les auteurs sont passés d'une conception statique de l'organisation à une conception dynamique qui a permis l'avènement de théories du changement organisationnel. Si les premières approches étaient plutôt déterministes et fonctionnalistes, elles ont dû être nuancées face à la difficulté de trouver un modèle universel qui tient compte de l'ensemble des contraintes internes comme externes. (B. Cordelier et H. Montagnac-Marie : 2008)

La transition organisationnelle est un concept clé dans le champ des sciences de gestion et des sciences de l'information et de la communication, qui désigne les processus complexes par lesquels les organisations traversent des phases de changement, d'adaptation et de transformation pour faire face à des contextes dynamiques (C. Le Moëne, 2016 : 12). Elle s'inscrit dans une approche dialectique entre stabilité et changement. Selon De La Broise et Bouillon (2024 : 45), l'organisation est une institution à la fois stabilisée par des routines et des mémoires collectives, mais aussi soumise aux perturbations qui exigent des processus de transition. Cette tension souligne la nature ambivalente des transitions, où il s'agit à la fois de perte (des anciennes structures, pratiques) et de gain (nouvelles formes organisationnelles ou communicationnelles) (W. Bridges, 2003 : 72).

Les modèles classiques pour conceptualiser la transition comprennent le modèle en trois étapes de Kurt Lewin, à savoir dégel, changement et regel (unfreezing, changeing, refreezing), jugé toujours pertinent pour comprendre les phases nécessaires dans un processus de transition durable (Lewin, 1947 ; voir Griswold, 2023 : 19). La phase de dégel prépare le terrain en modifiant les perceptions et la motivation au changement, celle du changement correspond à l'adoption progressive des nouvelles pratiques, enfin le regel stabilise ces changements pour assurer leur pérennité organisationnelle (Lewin, 1947 : 53). Toutefois, des critiques soulignent que le modèle de Lewin peut parfois sous-estimer la complexité et la non-linéarité des transitions organisationnelles contemporaines,

caractérisées par des boucles de rétroaction, des résistances et des ajustements permanents (Van de Ven et Poole, 1995 : 101).

La contribution importante de W. Bridges (2003) met l'accent sur l'expérience émotionnelle des acteurs lors des transitions, distinguant les phases de perte, de zone neutre puis de nouveau départ (Bridges, 2003 : 79). Cette approche souligne l'importance du soutien psychologique et de la communication interne dans la réussite des transitions.

Les défis de la transition organisationnelle sont nombreux et bien identifiés dans la littérature. Ils incluent notamment la gestion des résistances internes, le maintien de la motivation, la synchronisation des différentes initiatives de changement, et la gestion des risques liés à l'incertitude. Ces obstacles appellent à des stratégies intégrées, conciliant leadership fort, communication transparente et approches participatives (Nouiker, 2021 : 35). Dès lors, la transition organisationnelle représente une phase stratégique où les organisations traversent des transformations majeures, impliquant des adaptations structurelles, culturelles et stratégiques. Cette transition est souvent vue comme un processus complexe, inséré dans un contexte dynamique d'environnement économique, social et technologique (De La Broise et Bouillon, 2024 : 23). La conceptualisation des transitions organisationnelles oscille entre deux visions : soit l'organisation comme une structure stable nécessitant un changement lent et contrôlé, soit comme un processus dynamique et évolutif intrinsèquement lié à la communication interne (Le Moëne, 2016 : 112).

Cordelier et Montagnac-Marie (2008 : 45) insistent sur le rôle essentiel d'une conduite méthodique du changement, où la pédagogie et l'adhésion des acteurs deviennent des leviers indispensables pour minimiser les résistances. Cette perspective est nourrie par une vision systémique qui intègre les aspects humains, techniques et culturels. Cependant, la transition est aussi marquée par des tensions et des paradoxes. Sans une gestion adaptée, le changement peut engendrer de l'instabilité, une perte de repères, voire une désorganisation temporaire, menace que souligne Baillargeon, Lépine et Brulois (2023 : 380). Le risque d'une communication bureaucratique et normalisée, souvent trop formalisée (Delcambre, 2018 : 52), peut paradoxalement freiner l'adhésion des salariés et rigidifier l'organisation (Hibou, 2012 : 49).

L'importance des acteurs internes, notamment les dirigeants et managers intermédiaires, est capitale dans la réussite des transitions. Nouiker (2024 : 46) montre que ces acteurs jouent un rôle de médiateurs entre la stratégie et l'opérationnel, mobilisant par la communication les équipes autour des objectifs de changement. Du point de vue culturel, la transition exige la recomposition des systèmes de valeurs, des normes et des comportements (Schein, 2010 : 155). Cela nécessite un travail de communication qui dépasse la simple transmission d'informations pour participer à la reconstruction identitaire de l'organisation.

1.3. Le management de la communication des organisations vers les segments de niches et d'innovation

Pour P. Kotler et K. L. Keller (2015, P. 214) il devient nécessaire pour les entreprises de segmenter leurs marchés pour mieux répondre aux attentes des clients. Pour L. Ambroise, 2017 :170 il est souvent admis, un nombre considérable de produits récemment introduits sont rapidement retirés du marché après leur lancement en raison d'un intérêt insuffisant des consommateurs. Le principal inconvénient associé à l'innovation, du point de vue du marketing, est souvent l'exclusion de la valeur apportée au consommateur. Dans le domaine du marketing, le terme « valeur » englobe tous les avantages que les consommateurs peuvent tirer d'une offre, qu'ils soient fonctionnels, hédoniques ou symboliques. En outre, l'appréciation de la valeur est intrinsèquement liée à l'utilisation et aux circonstances contextuelles entourant la consommation du produit ou du service. Par conséquent, le défi essentiel pour atténuer les risques d'interprétation erronée ou d'inadéquation de l'offre pour les consommateurs est de définir avec précision la valeur d'usage de leur point de vue.

De ce point de vue, la commercialisation de « l'innovation » constitue une capacité organisationnelle essentielle qui doit être cultivée par toutes les entreprises (E. LeNagard-Assayag, D. Manceau et Morin-S. Delerm, 2015). Concrètement, l'innovation marketing fait référence à un ensemble de pratiques et de méthodologies visant à atteindre trois objectifs : concevoir des produits et des services qui répondent aux attentes des consommateurs en matière d'utilisation, faciliter l'adoption et la compréhension des innovations par le marché et, en fin de compte, adapter les stratégies et les canaux promotionnels pour la commercialisation de nouvelles offres. La particularité

de cette approche réside principalement dans la forte demande et l'engagement des consommateurs dans les processus organisationnels, en particulier ceux liés à l'innovation.

En réalité, les consommateurs ont toujours exercé une influence sur la création de produits par le biais de leurs habitudes d'utilisation ; ils ont toutefois joué un rôle relativement passif en dehors des mécanismes organisationnels de l'entreprise. Dans les contextes contemporains, ils sont devenus de véritables parties prenantes du processus d'innovation en apportant des idées ou des sentiments à l'organisation, en participant en tant qu'agents actifs à des expériences ou à des essais de produits, et en servant également de canaux de communication et de promotion des nouvelles offres disponibles. L'intégration des consommateurs dans tous les processus fonctionnels de l'organisation connaît une croissance continue qui offre de nouvelles perspectives comme le digital.

C'est pourquoi, D. Peppers et M. Rogers (2016, pp. 43-45) ainsi que K.N. Lemon et P.C. Verhoef (2016, p. 70 72) postulent que si le marketing digital est d'abord une résultante organisationnelle, désormais devenu un pilier stratégique, puisqu'il matérialise le passage d'un modèle transactionnel fondé sur la vente ponctuelle, à un modèle relationnel orienté vers une personnalisation des échanges et la fidélisation durable des clients. Ce changement de paradigme est d'autant plus fort, que les outils numériques ouvrent un nouveau champ, celui de la collecte des données clients, de la personnalisation des offres et du dialogue permanent.

II. Méthodologie

L'étude dans sa phase exécutoire a nécessité une enquête de terrain circonscrite autour de deux sites : les gares des compagnies Union des Transports de Bouaké (UTB) et ART LUXURY BUS des villes de Bouaké et Abidjan. L'enquête de terrain a été conduite pendant trois mois (de décembre 2024 à février 2025) à une fréquence de deux voyages par mois à destination d'Abidjan ou Bouaké.

Cet élan a permis d'inscrire l'étude dans une perspective de compréhension de la gestion de la communication dans un contexte de mutation organisationnelle et privilégier une approche compréhensive focalisée sur le sens que les acteurs accordent à leurs actions et à leur environnement comme le soulignent (P. Paillé et A. Mucchielli, 2016 : 45).

La recherche s'inscrit par conséquent dans un paradigme interprétatif, justifié par la nature de l'objet d'étude portant sur les stratégies de communication, les représentations et les perceptions des acteurs du secteur du transport interurbain face au changement organisationnel dans les compagnies de transport ivoiriennes. Le choix du paradigme interprétatif que nous avons opéré postule que la réalité sociale est une construction et que le chercheur doit comprendre les phénomènes en se focalisant sur les significations et interprétations des individus dans leur contexte (P. Paillé et Mucchielli, 2016 : 29). Cette approche est particulièrement adaptée à l'analyse des processus communicationnels, vus comme des activités de production de sens (P. Charaudeau, 2008 : 12).

Pour ce faire, nous avons retenu l'étude de cas multiples (R. K. Yin, 2018 : 25), permettant d'étudier en profondeur le phénomène dans son contexte réel en sélectionnant plusieurs compagnies de transport à observer dans différentes villes (Abidjan, Bouaké) où se trouvent leurs principales gares. Cette triangulation géographique saisit les spécificités et constantes du management communicationnel face aux dynamiques urbaines régionales. La démarche est hypothético-déductive lors de la phase exploratoire, orientant la collecte, mais principalement abductive dans l'analyse en formulant les hypothèses les plus plausibles pour expliquer des observations complexes dans des contextes mouvants (L. Giroux, 2005 : 38).

L'observation non participante effectuée en qualité de voyageur régulier (deux fois par mois pendant trois mois) sur les lignes Bouaké-Abidjan et Abidjan-Bouaké des compagnies ART LUXURY BUS et UTB. Cette démarche a eu pour objectif de saisir les pratiques de communication formelle et informelle in situ (sur les gares), via une grille systématique notant espaces (gares et salles d'attente), durée (respect des horaires de départ), acteurs (prestations des agents, dress code), actions et éléments communicationnels (J.C. Kaufmann, 2016 : 78).

En outre, les entretiens semi-directifs avec managers (chefs de gares), employés (A. Blanchet et A. Gotman, 2012 : 55) ont permis de comprendre les logiques d'action, les stratégies, les représentations et les résistances via un guide d'entretien couvrant la perception du changement, les objectifs et les canaux de communication mis en œuvre par les compagnies de transport étudiées.

En complément, une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon raisonné de clients (200 répondants) a permis de mesurer l'image de marque, la qualité perçue, l'efficacité des canaux et la perception du changement, en s'appuyant sur des échelles validées en SIC (Martineau, 1958 : 40 ; O'Shaughnessy, 2000 : 110).

Les données qualitatives issues des entretiens et observations ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (L. Bardin, 2013 : 101) avec pré-analyse, codage, catégorisation thématique (résistances au changement, stratégies de légitimation, décalage communication formelle/informelle) et interprétation croisant les thèmes et le cadre conceptuel. Les données quantitatives ont été traitées via le logiciel Sphinx dans le but de parvenir à une analyse croisée pour comparer les perceptions des clients.

Au final, la triangulation entre méthodes qualitatives et quantitatives a enrichi l'interprétation, permettant de nuancer les perceptions à partir du terrain des discours et d'observations.

Les considérations éthiques au cœur du protocole méthodologique n'ont pas été négligées : tous les participants interrogés à vue au sein des gares d'Abidjan ou Bouaké ont été informés des objectifs, leur anonymat et confidentialité garantie, avec consentement oral avant le début des échanges. Les limites identifiées incluent l'accès difficile à certains responsables, la subjectivité de l'observation et d'analyse, ainsi que la représentativité de l'échantillon, atténuées par la triangulation des méthodes et sources (J. A. Maxwell, 2013 : 88).

III. Résultats

Les résultats issus de l'analyse croisée de l'observation des circuits clients (gare, prise en charge du voyageur, sécurité et confort), des entretiens avec les chefs de gare et des questionnaires administrés aux clients sont structurés autour des perceptions clients et de l'introduction des services VIP (Express chez UTB, Premium chez ART Luxury Bus), du management de la relation client comme socle de la dynamique transitionnelle du nouveau management de la communication de ces compagnies.

3.1. ART LUXURY BUS et UTB, deux compagnies en plein défi transitionnel

3.1.1. UTB : Le géant historique face au défi du renouveau

Créée en 1980, l'Union des Transporteurs de Bouaké (UTB) incarne l'histoire du transport routier ivoirien. Pendant près de trois décennies, la compagnie a dominé le marché avec une flotte imposante et un réseau couvrant l'essentiel du territoire national. Son nom même, associé à Bouaké (seconde ville carrefour stratégique du pays) symbolisait son ancrage national et son rôle structurant dans la mobilité des Ivoiriens. Dans les années 1990-2000, UTB représentait la référence absolue en matière de transport interurbain. Comme le rappelle un chef de gare historique : « À l'époque, UTB c'était comme une institution nationale. On avait la confiance des populations, nos cars étaient toujours pleins. » (Chef de gare, Y, 2025). Cependant, les crises successives que traverse la Côte d'Ivoire, couplées à l'entrée sur le marché ivoirien de nouveaux acteurs, très dynamiques, ont remodelé le management de la position dominante d'UTB à partir des années 2010.

Ainsi, face à l'émergence de nouveaux concurrents agiles, la compagnie historique a dû repenser son modèle économique. L'introduction des bus Express en 2021 constitue la matérialisation la plus visible de cette transition organisationnelle. Un responsable le reconnaît : « Nous devons concilier notre héritage historique avec les exigences du marché actuel. Ce n'est pas simple de faire évoluer les mentalités quand on a fonctionné d'une certaine manière pendant 40 ans. » (K.N, 2025)



Figure1:<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=919381690223483&id=100064549818180&set=a.547437377417918>

3.1.2. ART LB : La révolution méthodique du nouvel entrant

Apparue il y a environ cinq ans, ART Luxury Bus représente la nouvelle génération du transport ivoirien. Née dans un environnement digitalisé et fortement concurrentiel, la compagnie a construit son positionnement sur l'agilité, l'innovation et la satisfaction client. Contrairement à l'UTB qui doit adapter ses structures existantes, ART LB a bâti son organisation autour des défis actuels du transport : digitalisation, segmentation marketing et réactivité opérationnelle. Sa flotte neuve, son système de réservation en ligne et son service Premium lui ont permis de conquérir rapidement une clientèle diversifiée et exigeante. Un chef de gare explique : « *Notre jeunesse est notre force. Nous n'avons pas à gérer l'inertie d'un parc automobile vieillissant ni des processus administratifs lourds. Chaque décision est prise avec une vision moderne du transport.* » (K.Y, 2025)

Si ART LB bénéficie d'une image dynamique et moderne, elle doit toutefois faire face au défi de la pérennisation. La confiance des clients, qui s'acquiert sur le long terme pour les compagnies de transport, constitue son principal point de vulnérabilité. Un chef de gare d'ART LB à Yamoussoukro note : « *Les clients nous trouvent modernes, mais certains se demandent si nous serons encore là dans cinq ans. Nous devons constamment prouver notre sérieux et notre fiabilité.* »



Figure 2 : Équipe d'hôtesse de la compagnie ART LB-Source: <https://artluxurybus.com/a-propos/>

3.2. Les compagnies de transport et le marketing d'innovation comme stratégie de transition matérialisée

L'introduction des services express chez UTB et Premium chez ART LB sont des indicateurs de la mise en œuvre d'un marketing différencié. Le support de cette approche nouvelle est une segmentation de la clientèle des dites compagnies. Pour les responsables de la compagnie UTB, l'introduction des bus Express est perçue comme un symbole du renouveau et de la vision de l'entreprise : « *Avec les bus Express, on veut montrer qu'UTB peut être moderne et rapide. C'est un produit qui doit tirer toute l'image vers le haut.* » (Chef de gare UTB, A., 2025).

Quant à ART LB, la mise en service de la ligne premium est un gage d'innovation marketing. Pour eux « ART LB utilise le Premium pour renforcer son positionnement haut de gamme : « *Le service Premium, c'est la preuve que nous ne sommes pas une compagnie low-cost. On justifie notre prix par un service impeccable.* » (Chef de gare ART LB, B: 2025). »

3.3. Notoriété et perception des clients sur l'image de marque des services VIP

Le tableau ci-dessous synthétise les données liées au degré de connaissance et à la perception des services VIP.

Catégorie	Effectif	Pourcentage	Perception positive	Perception neutre	Perception négative
Connaissent des services VIP	170	85%	119 clients (70%)	34 clients (20%)	17 clients (10%)
Ne connaissent pas les services VIP	30	15%	Neutre	Neutre	Neutre

Catégorie	Effectif	Pourcentage	Perception positive	Perception neutre	Perception négative
Total	200	100%	119	34	17

Source : conception des auteurs

Globalement 85% des personnes interrogées de façon indifférenciée connaissant l'existence des services haut de gamme dans les deux compagnies contre 15% qui affirment ne pas les connaître.

Ces niveaux de connaissances induisent respectivement 70% de perceptions positives de ces services.

On peut affirmer que la stratégie de segmentation est comprise par les clients, mais crée une attente différentielle forte en matière de communication et de service. Les chiffres (85% de notoriété, 70% de perception positive) indiquent une réussite tactique dans le lancement des services VIP, mais masquent un défi stratégique majeur : la gestion des attentes différentielles créées par cette segmentation. Le véritable enjeu pour les compagnies n'est plus seulement de proposer une offre différenciée, mais de gérer la perception de cette différenciation à travers une communication adaptée à chaque segment, tout en préservant la cohérence de la marque et la satisfaction de l'ensemble de la clientèle.

3.4. Perception des clients sur la communication stratifiée des deux compagnies

Le tableau suivant synthétise les indicateurs de différenciation dans la communication élaborée vers chaque segment de clients.

Tableau 1: Variation de la communication des compagnies : Source : Notre enquête, 2025

Indicateur de Communication	Service standard	Service VIP
Notification proactive des retards	22%	71%
Personnalisation des messages	15%	68%
Satisfaction accueil dédié	41%	89%

Source : conception des auteurs

Le tableau ci-dessous montre qu'il existe un écart de traitement communicationnel entre clients standard et VIP au niveau des deux compagnies. Cette différence est d'ailleurs perçue comme très marquée. Il faut souligner que les perceptions ont été recueillies de façon globale et indifférenciée.

Les clients des deux compagnies notent que la communication élaborée pour le segment VIP est plus soignée que celle élaborée à l'endroit du service standard. Pour les clients standard d'UTB, la compagnie se limite juste à une communication par défaut vers les clients des lignes standards, c'est-à-dire une communication commerciale sans effort vers les clients ordinaires. Quant aux clients de la compagnie ART LB, ceux-ci soulignent une communication un plus sophistiquée que celle d'UTB qui se matérialise par un ensemble de messages diffusés dès la salle d'attente jusqu'à l'entrée en gare d'arrivée. Ces messages sont perçus à travers le respect du dress code par les agents de services, les consignes de sécurité, mais également les dispositions pratiques pour un voyage agréable.

3.5. La segmentation VIP, levier ou Facteur de Division ?

Les données de l'étude révèlent une tension fondamentale dans la gestion des identités de marque à travers la segmentation VIP. Les résultats révèlent une divergence fondamentale dans la gestion stratégique de la segmentation VIP.

Tableau 2 : Cartographie des images perçues des services VIP

Compagnie	Attribut d'image	Score de perception	Impact sur l'image globale
UTB Express	Moderne	55%	Contraste marqué avec l'image de la marque-mère
UTB Express	Fiable	70%	Contraste marqué avec l'image de la marque-mère
ART Premium LB	Haut de gamme	65%	Renforcement de l'image globale de l'enseigne
ART Premium LB	Professionnelle	60%	Renforcement de l'image globale de l'enseigne

Source : conception des auteurs

UTB évolue dans une tension identitaire où la sous-marque Express, positivement perçue individuellement (55% "Moderne", 70% "Fiable"), crée un contraste problématique avec l'image traditionnelle de la maison-mère. Ce décalage sémiotique se traduit par un risque chiffré : 42% des clients standard se sentent délaissés. La donne stratégique est tout autre pour ART LB. La marque endosse une cohérence symbolique où le segment Premium (65% "Haut de gamme", 60% "Professionnelle") vient consolider l'image sans rupture perçue. L'analyse des discours managériaux confirme cette dichotomie structurelle. Le positionnement d'UTB oscille entre innovation et préservation patrimoniale, tandis qu'ART LB instrumentalise la segmentation dans un récit économique unificateur.

UTB, forte d'un capital historique, a du mal à concilier positionnement premium ou de luxe et démocratisation. A contrario, ART LB, affranchie de ce poids symbolique, fait de la segmentation un outil de cohérence narrative. L'enjeu communicationnel n'est plus seulement de proposer un service : il est de bâtir un récit qui relie les morceaux sans briser l'identité marque. Les chefs de gare UTB sont partagés : « Les bus Express nous permettent de nous moderniser, mais il ne faut pas oublier notre ADN. » Quant aux gestionnaires ART LB, ils affirment que : « Notre business model est simple : le Premium finance l'innovation pour tous. UTB navigue approximativement entre le besoin de se renouveler par le VIP et le maintien de son image populaire. ART LB, sans passé, accepte mieux cette distinction.

3.6. Congruence perçue entre promesse VIP et réalité terrain

Les promesses d'un positionnement des compagnies étudiées doivent coïncider avec les pratiques observées sur le terrain de recherche. En observant la mise en œuvre des stratégies de créneau VIP, l'on arrive à la grille d'observation consignée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : Analyse des écarts de perception

Critère	Promesse perçue	Réalité constatée		Observations in situ
		UTB	ART	
Achat de ticket	Mode de réservation	Application	Application	Les deux compagnies utilisent les mêmes types de réservation en ligne
Ponctualité	Horaires garantis	Communication sur les départs	Communication les horaires de départ et des	De façon générale les horaires sont respectés dans les deux compagnies.

Critère	Promesse perçue	Réalité constatée		Observations in situ
		UTB	ART	
			explications des retards de départ	Cependant, des messages d'excuses sont présentés aux clients de la compagnie ART LB lorsque les départs connaissent un retard.
Confort	Commodité d'attente à la gare (avant embarquement)	Création d'une gare dédiée (autonome) au segment express	Salle d'attente+(collation offerte)	Les salles d'attente disposent de commodité pour faciliter l'attente du bus
	Dress code	Dress code exclusif aux conducteurs et pas d'hôteses	Dress code pour les conducteurs, les hôteses et les agents de caisse	
	Bus	Bus spéciaux avec des commodités spécifiques	Bus spéciaux avec des commodités spécifiques Deux sous-segments (premium et premium +)	Renouvellement de la flotte
Communication	Stratégie de communication omnicanale	- Annonce des départs et mesures d'embarquement - Forte variation selon les gares et les bus - Communication et marketing digital	- Annonce des départs et mesures d'embarquement - Forte variation selon les gares et les bus - Communication et marketing digital	Système d'alerte pour les réservations en ligne
Tarification	Spécifique à chaque compagnie	8000frs pour le service express	8200 et 13000 frs pour le service premium	

Source : Grille d'observation, 2025

En analysant cette grille d'observation, nous remarquons que les deux compagnies essaient de renforcer leur communication à l'endroit des clients du segment VIP.

IV. Discussion

Les résultats empiriques mettent en évidence l'influence déterminante de trois leviers sur le management de la communication dans un contexte de transition organisationnelle dans le secteur du transport interurbain de personnes : (i) la vision des nouveaux acteurs (ii) la transformation structurelle de l'écosystème du transport de personnes et (iii) les nouvelles dynamiques de communication et marketing.

En effet, l'entrée sur le marché du transport de nouveaux acteurs a bouleversé les codes de communication classiques auxquels les compagnies traditionnelles avaient habitué leur clientèle.

Cette première dynamique a pour effet de refaçonner la vision d'un management global désuet auquel les managers des compagnies traditionnelles ont dû répondre par une réorganisation interne de leur dispositif de communication, une redéfinition des impératifs de communication à l'endroit de la clientèle par des définis de personnalisation des messages et une appropriation plus accrue des nouveaux outils de communication offerts par le digital. Le changement de paradigme comme envisagé par D. Peppers et M. Rogers (2016) s'impose ainsi

comme un pilier stratégique du passage d'un modèle transactionnel fondé sur la vente ponctuelle, à un modèle relationnel orienté vers une personnalisation des échanges et la fidélisation durable des clients. Cela induit la création des segments de niches orientés vers les classes premium et VIP. Nous sommes clairement dans une approche différenciée du management de l'organisation classique qui tente de se renouveler au regard des exigences de plus en plus accrues de son environnement. Une catégorisation de la clientèle est désormais perçue comme un levier d'accélération de la qualité de service et accentue de facto les besoins de renforcer la communication à leur l'endroit d'une clientèle à qui le message principal du confort et de la différence est intrinsèquement servi. A. Gbadamosi, 2019, p. 282) assimile cette approche à l'intérêt porté aux nouvelles classes moyennes urbaines. Ce qui nécessite de redéfinir un mix promotionnel (produit, prix, place, promotion) où au-delà d'un simple service, pour que le produit devienne un service haut de gamme, que le prix reflète la perception de la valeur, tandis que la distribution va s'effectuer via des applications dédiées, et la promotion, elle, va s'appuyer sur le storytelling autour de la marque ainsi que la personnalisation et l'expérience client.

L'évidence d'une nécessité d'investir dans des systèmes de gestion de la relation client (CRM), des programmes de fidélisation en ligne et des stratégies de contenu s'impose désormais comme levier d'accélération de la transition organisationnelle au sein des compagnies de transport de personnes. Toutefois, l'intérêt porté au marketing et à la communication digitale tient compte des impératifs concurrentiels où la distinction ne peut plus être accomplie uniquement par le biais de l'élément prix ou de la régularité des déplacements. P. Kotler relève ainsi que « dans un contexte de concurrence sophistiqué, la valeur perçue et l'excellence de la relation client se transforment en outils stratégiques pour se différencier » (P. Kotler 2015). Cette affirmation présente dans la recherche témoigne bien de la nécessité d'une triple mutation imposée aux entreprises de transport : organisationnelle (management de la communication), stratégique (ciblage de nouveaux segments) et relationnelle (adoption du marketing digital). Ces mutations sont certes distinctes, mais plus que jamais imbriquées dans le pilotage des entreprises de transport de personnes. Le degré d'articulation de chacune de ces trois dimensions de la transformation digitale avec les spécificités du marché local et avec les nouveaux comportements d'une clientèle en constante mutation définira le degré de compréhension des nouveaux enjeux systémiques du secteur du transport, mais encore plus de la durabilité et de l'efficacité des stratégies mises place par les équipes managériales des compagnies de transport.

V. Conclusion

Bien que leurs histoires respectives les opposent, UTB et ART LB font face au même impératif stratégique : réussir leur transition organisationnelle dans un marché ivoirien en pleine mutation. Pour UTB, il s'agit de se réinventer sans renier son patrimoine. Pour ART LB, l'enjeu est de se consolider sans perdre son agilité. À travers l'innovation comme terrain d'affrontement et de convergence, les deux compagnies étudiées ont choisi la segmentation par l'offre VIP comme levier de transformation. UTB avec ses bus Express et ART LB avec son service Premium poursuivent un objectif similaire : capter la clientèle à forte valeur ajoutée et moderniser leur image. Cependant, cette stratégie commune révèle des approches profondément différentes, héritées de leur ADN respectif.

Les perspectives managériales qui se dégagent au final de cette recherche s'appuient sur les principes directeurs suivants :

- Le management de la communication comme pivot de la gouvernance transitionnelle dans le secteur du transport

A ce niveau, quoique l'étude montre bel et bien que le management de la communication n'a plus seulement de visée informationnelle ou promotionnelle, mais qu'il constitue un levier stratégique du pilotage du changement. Ainsi, le management en tant qu'« un art de l'ajustement permanent » comme le définit Mintzberg, passe désormais par une gouvernance communicationnelle intégrée, ce qui n'est pas nécessairement le cas pour bon nombre d'acteurs chez qui la résistance culturelle et managériale se manifeste par le décalage entre la stratégie et l'opérationnalisation.

- Le narratif d'une transformation inclusive comme levier de durabilité des compagnies de transport

La transition ne naît pas ex nihilo. Elle se décrète et s'assume. À ce titre, les acteurs dans le secteur du transport ivoirien doivent, au-delà de la vision structurelle (nouvelle route, nouvelle destination), envisager une démarche fondée sur la qualité du service en créant un récit cohérent qui insiste sur la congruence entre créer un récit inclusif (personnel, client), crédible et adaptable selon le segment de clientèle (standard ou premium). Dans ce cadre, le management de la communication s'avère un lieu de rencontre de l'innovation et de l'identité, et un intermédiaire entre marché et organisation, et entre promesses, réalité.

Références bibliographiques

- [1]. Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France.
- [2]. Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Éditions du Seuil.
- [3]. Blanchet, A., & Gotman, A. (2012). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* (3e éd.). Armand Colin.
- [4]. Bridges, W. (2003). *Gérer les transitions : tirer le meilleur parti du changement* (2e éd.). Da Capo Press.
- [5]. Charaudeau, P. (2008). *La communication : entre savoirs et pouvoirs*. Paris : Vuibert
- [6]. De La Broise, P., & Bouillon, T. (2024). *Stabilité et changement dans les organisations*. Presses Universitaires.
- [7]. DECRET n° 2015-269 du 22 Avril 2015 déterminant les conditions d'accès à la profession de transporteur et d'exercice de l'activité de transport routier, disponible sur <https://www.jurifra.com/lex/decret-2015-269-22-avril-2015-31313.htm>, consulté le 4 septembre 2025
- [8]. Giroux, L. (2005). *L'enseignement supérieur : une épistémologie de la découverte*. Québec : Presses de l'Université du Québec
- [9]. Giroux, N. (1998). La communication dans la mise en œuvre du changement. *Revue Management international*. Vol3_no1. Disponible sur https://biblos.hec.ca/biblio/periodiques/management_international/1998_vol3_no1/a-9m1t-yfdn.pdf
- [10]. Imbert, M. (2015). *La communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques*. Paris : Dunod.
- [11]. Joseph A. Maxwell. (2013). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. (3^e éd.). SAGE Publications.
- [12]. K. N., et Verhoef, P. C. (2016). Comprendre l'expérience client tout au long du parcours client . *Journal of Marketing* , 80 (6), 69–96.<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- [13]. Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Armand Colin.
- [14]. Kaufmann, J.-C. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd.). Armand Colin.
- [15]. Kotler, P., Keller, KL et Manceau, D. (2015). *Gestion du marketing* (15e éd.). Pearson France.
- [16]. Le Moëne, C. (2016). Communication, changements et transitions organisationnelles. *Revue Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, 12, 1-20.
- [17]. Le Nagard-Assayag, E., Manceau, D. et Morin-Delerm, S. (2015). *Le marketing de l'innovation : Concevoir et lancer de nouveaux produits et services* (3e éd.). Dunod.
- [18]. Lewin, K. (1947). Frontières de la dynamique de groupe. Dans D. Cartwright (dir.), *Théorie des champs en sciences sociales* (pp. 143-153). Harper & Row.
- [19]. Martineau, P. (1958). The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, 36(1), 47-55.
- [20]. Nouiker, L. (2021). Enjeux et défis de la conduite du changement. *Revue des Sciences de Gestion*, 37(4), 30-40.
- [21]. P. Michel (2025). *La communication interne : un enjeu majeur en 2025*. Révèle Communication.<https://revelecommunication.com/communication-interne/la-communication-interne-un-enjeu-majeur-en-2025/>
- [22]. Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (4e éd.). Armand Colin.
- [23]. Peppers, D., et Rogers, M. (2016). *L'expérience et les relations : un cadre stratégique Gérer l'expérience et les relations clients : un cadre stratégique* (3e éd.). John (3e éd.). John Wiley & Fils.

- [24]. Van de Ven, AH, et Poole, MS (1995). Expliquer le développement et le changement dans les organisations. *Academy of Management Review*, 20(3), 510–540.
- [25]. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications