

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 44 (1986)  
**Heft:** 2

**Artikel:** La création d'une nouvelle entreprise de communication : critères économiques d'évolution et de communication  
**Autor:** Fleck, Florian H.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-139418>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 08.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **La création d'une nouvelle entreprise de communication —**

## **Critères économiques d'évolution et de communication**

Florian H. Fleck,  
*Professeur, Institut des sciences économiques et sociales,  
Université de Fribourg*

Le thème et la forme de cet article ont été choisis de manière à orienter le lecteur intéressé sur les aspects économiques, financiers, organisationnels et sur les critères de communication, apparaissant à la création d'une nouvelle entreprise de communication.

### **A. LES PRINCIPES FONDAMENTAUX**

Le but d'une nouvelle entreprise de communication vise principalement deux objectifs indissociables, à savoir:

#### **I. Les objectifs généraux de l'entreprise**

Les objectifs généraux de l'entreprise de communication sont essentiellement les mêmes que ceux visés, à long terme, par toute entreprise individuelle. Ils peuvent être définis comme suit:

1. Etablissement de l'entreprise sur des bases solides, avec l'objectif d'une existence durable et d'une longue survie de la nouvelle entreprise en question.
2. Développement et accroissement de la part de marché sous une contrainte de taux de profit (garanti) satisfaisant.
3. Efficacité économique dans les services rendus par l'entreprise en question.

#### **II. Les objectifs spécifiques d'une entreprise de communication**

Ces objectifs spécifiques d'une entreprise de communication sont, à leur tour, liés aux objectifs généraux. De fait, ils apparaissent comme les conséquences de ces derniers. Ils comportent:

1. La définition des objectifs de communication et du public-cible (audience) dans un rayon de communication à délimiter.
2. La spécification des sujets du contenu de communication à être transmis (contenu, volume de l'accord de communication).

3. Si les objectifs de communication et les différents engagements sont définis dans les statuts constitutifs, l'extension de la chaîne de transmission de même que le renforcement de l'impact sur le public (audience) doivent être mis en œuvre.

Cependant, les catégories d'objectifs susmentionnés doivent être subordonnées à un système de valeurs socio-politiques qui, par essence, comprend les fondements d'un héritage social, historique et culturel donné. Ces valeurs de base sont explicitement définies dans les constitutions des pays démocratiques libres de l'Ouest. A partir de cette base, il sera relativement facile de bâtir une conscience de responsabilité socio-politique, que doit assumer une entreprise de transmission d'informations et de production de programmes de radio-TV.

*L'exigence de la cohésion des différents objectifs*, c'est-à-dire en termes de compensation et d'harmonisation, doit être placée au-dessus des oppositions et des tensions internes inhérentes à la structure de l'entreprise de communication en tant qu'entité, puisqu'il y aura inévitablement des conflits et, en tout cas, des tensions en égard à la dynamique du combat pour la vie.

Toutefois, et par dessus tout, l'intérêt de la vie d'une entreprise doit toujours avoir comme priorité, dans la ligne du but principal, l'existence et la survie. Une telle attitude implique l'adoption d'une stratégie à long terme.

Dans chaque cas, en vue de réussir, une société de communication doit être claire dans la définition de ses objectifs. Cela peut paraître évident. Mais, à notre époque, caractérisée par des mutations rapides, il est nécessaire de le répéter.

Notons aussi que les systèmes nationaux et internationaux des médias sont interdépendants; ainsi, les entreprises de communication doivent apprendre à opérer dans cet environnement.

## **B. LA PRODUCTION ET L'OFFRE**

Du côté de la production et/ou de l'offre, les aspects suivants méritent une attention particulière:

### **1. Le software pour l'input immatériel et intellectuel comme problème central**

Les éditeurs, les producteurs de programmes et les équipes de réalisation, bref l'input spirituel et créatif complet\*, à côté de la présentation graphique (dimension, disposition, scea) — et le département de publicité.

### **2. Le hardware**

La technique de production et de transmission, prise comme un tout et de façon détaillée, le service de distribution comprenant le personnel technique et l'organisation des

---

\* Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de prévoir, bien au départ, un statut de la rédaction, un service et un programme des émissions radiophoniques et des stations-TV, formulées à la base d'un système de valeurs où le point de vue socio-politique d'une entreprise de communication sera clairement défini.

ventes, le service des émissions radiophoniques et de télévision, les émetteurs, les antennes, les microphones, les appareils photographiques, etc., les studios des entreprises individuelles ou les bâtiments non exposés, les imprimeries individuelles ou appartenant aux autres, les archives (enregistrements), système personnel ou des autres concernant les ventes et/ou la coopération.

### **3. Les aspects juridiques**

- a) La forme juridique de l'entreprise, tant publique que privée, par exemple une entreprise de personnes, une coopérative ou même une entreprise à régime mixte.
- b) La possibilité d'obtenir une concession pour l'établissement d'une station de radiodiffusion et/ou de télévision; la possibilité pour une entreprise de figurer dans un registre commercial.
- c) Les problèmes relatifs au fisc et la législation du travail.

### **4. L'emplacement commercial**

Quel est le lieu le plus avantageux (ou les places les plus avantageuses) pour la production et la distribution dans une région où le système de communication est donné ou planifié?

## **C. L'AUDIENCE AUPRÈS DU PUBLIC ET LA DEMANDE**

Du côté de la demande et de l'audience auprès du public, une gamme très large de questions vitales doit être considérée:

- Quels sont les vœux et besoins, les qualités et le comportement du public (audience) qui doivent être visés?
- Existe-t-il déjà une demande spécifique (marché non couvert) ou sera-t-il nécessaire de créer une (nouvelle) demande pour le public-cible?

### **1. L'accès à une région de communication**

L'accès à une nouvelle région de communication, à son tour, implique cinq points principaux:

- a) l'étendue d'une région de communication (internationale, nationale, régionale, locale);
- b) la structure socio-démographique et économique de la région en question;
- c) la concurrence de la part des entreprises rivales de la région;
- d) les caractéristiques spécifiques du public-cible estimé, ou le budget du média dans une période donnée aussi bien que son financement;

- e) la conception et l'application de la politique commerciale optimale, qui insiste sur les aspects de distribution et de vente avec pour objectif l'accès au plus grand nombre possible de grandes régions.

## **2. La recherche sur le public-cible et l'audience**

Cette recherche doit être menée avec efficacité et les objectifs doivent être clairement définis:

- a) le bureau de recherche;
- b) la recherche sur le public-cible au niveau national — quantitativement et qualitativement (média-, audience- et analyse des manuscrits);
- c) spécification des médias, recherches empiriques (par exemple le «télé-control»).

En résumé, le lecteur-cible, l'auditeur et les groupes de téléspectateurs doivent être soigneusement examinés et critiqués. La critique doit être concentrée sur les régions stratégiques et sur l'extension géographique des régions déjà couvertes.

## **D. TOP-MANAGEMENT**

Par dessus tout, la gestion doit être orientée institutionnellement, et ainsi être beaucoup plus significative:

- 1. pour les médias et pour la politique commerciale;
- 2. pour la promotion et le marketing (publicité: souscriptions, annonces et photographies);
- 3. pour les profils requis du personnel de direction (administration), les cahiers de charges pour les cadres intermédiaires et pour tout autre personnel;
- 4. pour l'établissement d'un système adéquat et moderne de comptabilité (gestion financière, calcul des coûts, budget, service de contrôle, contrôle de capacité de production, service de statistique) comme instrument de management;
- 5. pour la présentation graphique de l'organisation de l'entreprise (organigramme) en accord avec la conception directoriale;
- 6. pour la formation (ou stage) du personnel de la nouvelle entreprise de façon qu'il puisse s'adapter avec rapidité et efficacité.

## **E. LES CONDITIONS FINANCIÈRES REQUISES**

Le financement est évidemment un élément important à considérer. Il dépend nécessairement des éléments suivants:

- 1. un capital en équipement technique de base;

2. les dépenses totales pour l'acquisition du capital humain (l'équipe de rédaction), et aussi le personnel technique et commercial, les équipes de distribution et de vente;
3. autres dépenses, par exemple les abonnements à la presse — et les agences de photographie, l'achat des programmes de production étrangers, les dépenses pour les coproductions et le cofinancement des programmes, les droits d'auteurs, les cotisations aux associations professionnelles de même que les frais d'assurance et les taxes;
4. les frais d'hébergement, bâtiments et autres locaux;
5. les recettes escomptées pour la première, la deuxième et la troisième années.  
Le prix d'abonnement annuel, les prix de vente d'une copie, les recettes de ventes totales (remboursement possible des frais, par exemple la taxe TV).  
Les recettes provenant des annonces faites pour le compte des entreprises de presse, nettes.  
Les recettes nettes (estimées) provenant des annonces faites pour le compte des émissions de radio et des stations de télévision. Autres recettes au titre des subventions de parrainage, les ventes des propres productions de l'entreprise, copyrights, etc;
6. les déficits encourus durant les premières années considérés comme des dépenses (dépenses pour les opérations courantes, intérêts inclus) sont plus élevés que les recettes totales. En d'autres termes, on peut parler de financement temporaire des déficits d'établissement et de provision financière pour des cas prévus. Last but not least!

## 7. Les possibilités d'accroissement du capital

Pour les exigences financières calculées:

- capital propre pour la fondation et le lancement de l'entreprise
- capital étranger:
- à long terme et
- à court terme.

Les possibilités financières prévues à la base des recettes courantes (cash-flow estimé).

Relations bancaires favorables.

Et, en relation avec les éléments susmentionnés:

### Estimations des premiers chiffres proportionnels

- a) Quota proportionnel des engagements relatifs aux actifs de l'entreprise.
- b) Proportion des engagements à court terme par rapport au total des fonds étrangers.
- c) Les intérêts annuels exprimés en pourcentage du cash-flow estimé.

Analyser de cette façon les proportions de l'accroissement du capital et le financement rendra possible, dès le départ, l'évaluation claire de performances de l'entrepreneur et la prise de décision justifiée aussi correctement que possible sur la base de la santé financière de la nouvelle entreprise de communication.

## **F. LES CONDITIONS INITIALES: DESCRIPTION DÉTAILLÉE**

- pour un nouveau journal 10 000 – 20 000 copies vendues
- pour un périodique 20 000 – 40 000 copies vendues
- pour un journal illustré 100 000 – 250 000 copies vendues
- pour une revue professionnelle 1 000 – 5 000 copies vendues
- pour un périodique marginal (presse clandestine) 300 – 1 000 copies vendues
- pour une station de TV privée de 100 000 à 250 000 ménages et embranchements (pour la radio et la télévision).

Les conditions initiales susmentionnées ne doivent pas être comprises dans un sens absolu et minimal. Notre intention est plutôt d'encourager de jeunes futurs entrepreneurs tout comme les organisateurs, à réfléchir profondément sur tout ce dont ils auront besoin quand ils créeront une entreprise de communication à un niveau plus bas, avec le succès et la chance d'une longue survie.

En dehors des prescriptions légales, il est clair que des coûts fixes élevés, une information incomplète, les conditions d'entrée très rigides pour les nouveaux entrepreneurs, etc., doivent être tenus en considération.

## **G. STRATÉGIES ET PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES**

1. Quelles stratégies doivent être appliquées en vue d'atteindre les objectifs d'une nouvelle entreprise de communication tels que définis dans ce texte:
  - a) concernant les clients (abonnés, destinataires);
  - b) concernant les offreurs secondaires des «inputs» humains et matériels;
  - c) concernant les concurrents au niveau national et international;
  - d) concernant les administrations publiques et enfin et surtout
  - e) la stratégie concernant les employés et le personnel de l'entreprise.
2. Quelles mesures et procédures doivent être envisagées et introduites avec une vue sans échange frictionnel de communication et dans un esprit de prise de décision sur le réseau d'information et de communication de l'entreprise?
3. Description détaillée sous forme de principes opérationnels pour des circonstances exceptionnelles (personnel de crise) — «management by exceptions».
4. Stipuler les responsabilités au plus haut niveau et les définir.
5. Planifier et contrôler l'utilisation de:
  - a) l'input humain et créatif (software), éditeurs, producteurs de programmes, personnel de perfectionnement;
  - b) la capacité technique (hardware);
  - c) des ressources financières.



Finalement, il est important de diminuer les divergences existant entre les estimations économiques (perspectives sur le futur incertain) et les engagements en matière de communication.

## H. RÉFLEXIONS FINALES

Nous ne devons pas oublier que toute notre réflexion et notre action sont *limitées dans le temps et dans l'espace*.

En plus de ces deux facteurs, il doit être tenu en considération la nature incomplète et souvent trompeuse de toute information relative au passé et au présent<sup>1</sup> et, enfin et surtout, *l'incertitude face à l'évolution technologique* au niveau national, et surtout, à l'étranger, une incertitude face au niveau futur des facteurs coûts et bénéfices (marchés).

Tous ces divers problèmes sont grossièrement résumés sous le concept de *risque et spéculation de l'entrepreneur*.

Il est évident que les entreprises de communication, dans le monde actuel, ont besoin de personnalités ayant un esprit extraordinaire d'entreprise, ayant beaucoup de courage au-delà de la simple intuition et témoignant d'une bonne volonté pour assumer ces grands risques.

Une fois de plus, il faut souligner énergiquement que, à côté de la prise en compte des intérêts du travail et du capital, la coordination et l'harmonisation des objectifs visés par l'entrepreneur font partie des tâches principales et prioritaires de la direction.

Il est communément admis que *les décisions d'investissements* les plus importantes consistent, d'une part, *dans le recrutement du personnel pour le domaine particulier de la communication*, les transmetteurs<sup>2</sup>, et, d'autre part, *dans le recrutement du personnel de la direction commerciale et financière*.

Seule une mise au point raisonnée d'une implantation d'entreprise et une stratégie de gestion unique peut garantir un succès durable de l'entreprise et de véritables chances de survie. De nos jours, deux voies de développement des entreprises de communication peuvent être discernées.

La première se rapporte aux grandes entreprises de publicité qui, comme si c'était une règle, possèdent en même temps de grandes imprimeries. Les éditeurs en question connaissent de multiples moyens pour publier les journaux, les revues, les livres etc. — Dorénavant, on assistera à la plus grande concentration de presse jamais vue!

La deuxième façon, qui n'a jamais été d'une si grande importance jusqu'à présent mais qui le sera dans le futur, est la multiplication des entreprises de plusieurs médias. De telles entreprises ont déjà atteint le niveau transnational. Ainsi, les aspects multidimensionnels sont développés au niveau de la production et de la distribution de leurs programmes et/ou des produits-services.

---

<sup>1</sup> Situations de marché et les rapports financiers.

<sup>2</sup> Dans ce contexte, on peut dire: «Le plus grand péché des producteurs de programmes-radio et -TV est de transmettre des programmes ennuyeux aux auditeurs et aux téléspectateurs.»



Les entreprises transnationales de plusieurs médias sont en train d'être mises sur pied!

Les moyens décrits ci-avant signifient aussi qu'il existe une compétition économique rigide inhabituelle entre les entreprises de communication elles-mêmes. Il faut donc, pour placer au plus haut niveau nos propres possibilités et moyens, faire face à la concurrence.

De plus, il faut être suffisamment fort pour être capable de résister aux tentations liées à la reprise. Pour accomplir sa lourde tâche, le directeur d'une entreprise de communication doit être courageux et doit avoir une connaissance de base, aussi bien que de l'imagination et de la créativité.

Cependant, il ne peut réussir que s'il motive beaucoup son personnel afin que ce dernier le suive dans l'observation éthique des normes et dans la façon de penser s'appuyant sur la justice et l'honnêteté, la générosité en faveur du public, et l'information digne de foi.

Cela implique aussi l'offre de services de haute qualité, en prêtant attention au détail en vue de faire de très bonnes évaluations. Dans ce sens, la création d'une nouvelle entreprise de communication est un défi unique pour la créativité humaine, pour les personnalités intègres de l'entreprise, de bonne volonté et dotées d'une grande énergie.

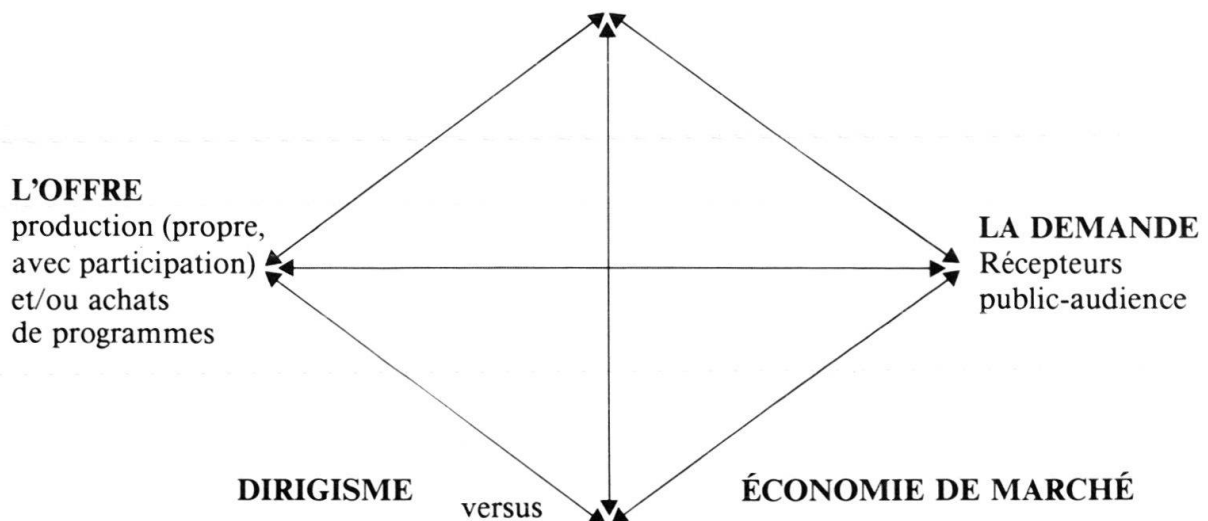
Un autre problème important est, au lieu de créer une nouvelle entreprise, d'acheter une entreprise de communication déjà existante. Dans ce cas, beaucoup de risques et incertitudes peuvent être évités et si le prix de cette dernière est trop élevé, les conditions financières requises pour la création d'une nouvelle entreprise seront allégées dans la même mesure. En outre, on aura déjà à sa disposition du personnel de communication et de direction. Et, bien sûr, les frais de fonctionnement et, spécialement, les frais généraux de la vieille entreprise de communication peuvent être calculés avec précision. Ils pourraient même être plus bas que les coûts d'une nouvelle entreprise du même genre.

Finalement, un nouveau concept qui implique la modernisation du contenu et des styles de présentation des messages de communication et de la gestion de l'entreprise devra être lancé dans la firme achetée.

En dépit de tous les problèmes et faits évoqués, et ils le méritent vraiment, il est beaucoup plus intéressant et méritoire à un haut niveau d'exercer la fonction d'entrepreneur dans une entreprise de communication, ce qui suppose le devoir d'informer le public aussi fidèlement que possible et d'exercer sa fonction avec l'engagement le plus honnête qui soit. C'est un exploit du plus haut niveau dans cette période caractérisée par des conditions en perpétuelle et profonde mutation d'ordre technologique, économique et politique.

		Science de Communication																				
		Communication de masse	Communication interpersonnelle																			
Théorie Economique	Théorie de la gestion des affaires et direction des entreprises	Economie des communications et des mass médias		Economie de l'éducation	Economie des institutions culturelles: opéras, théâtres, musées	Economie de la santé	Sports et économie	Tourisme et économie	Ecologie et économie	Aide aux pays en développement	Armement et économie	etc.										
	Politique économique																					
		Information et Technique des médias																				
		Législation des médias																				
		Média-Journalisme																				
		Education à travers les médias																				
		Psychologie des médias																				
		etc.																				

## ENTREPRISE DE COMMUNICATION (publique, privée, mixte)



- **Cadre juridique**, par exemple pour les télécommunications (Etat, WARC)
- **Contrôle et éthique des programmes** (autorités spéciales et/ou associations professionnelles)
- **Marché publicitaire** (publicité)
- **Concurrence sur des programmes et concurrence de publicité**
  1. Concurrence portant sur l'audience
  2. Concurrence portant sur la publicité au niveau national et/ou international