

SOMMAIRE

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATION

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION

CHAPITRE I: MATERIEL ET METHODES

Section 1 : Les matériels

Section 2 : Les méthodes

Section 3 : Les limites de l'étude et les Difficultés rencontrées

CHAPITRE II: RESULTATS DE L'ETUDE

Section 1 : Résultats de l'enquête durant les visites

Section 2 : Résultats de l'enquête sur les clients de la BOA

Section 3: L'innovation et compétitivité de la communication de la BOA

CHAPITRE III: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Discussions

Section 2 : Recommandations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLES DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : représentatif de la BOA actuelle.....	9
Tableau 2 : Nombre des Agences de BOA par région.	11
Tableau 3 : La répartition du capital social de la BOA Madagascar.	12
Tableau 4 : Le chronogramme des activités.....	19
Tableau 5 : Les supports de communication interne de la BOA	24
Tableau 6 : Les médias et supports de la communication médiatique de BOA	25
Tableau 7 : Quelques Produits &Services de la BOA.....	28
Tableau 8 : Echantillon des résultats des enquêtes auprès des clients de la banque.....	29
Tableau 9 : Echantillon des résultats des enquêtes auprès des non clients	31
Tableau 10 : Régions d'implantation	35
Tableau 11: Forces et Faiblesses de la Banque BOA en générale.....	39
Tableau 12 : Manifestation de la file d'attente pour un mois	41
Tableau 13 : Forces et Faiblesses de la Banque BOA dans le domaine de la communication.....	42
Tableau 14 : Les opportunités et menaces de la BOA Madagascar	46
Tableau 15 : Description des actions de formation	48

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Les étapes pour la récolte des données	18
Figure n°2 : Part de marché	34
Figure n°3 : Nombre d'agence	34
Figure n°4 : Revenu Net Bancaire (RNB).....	35
Figure n°5 : Dépense pour la communication média et hors média	45

LISTE DES ABREVIATIONS

- **PLV : Publicité sur le Lieu de Vente**
- **BOA : Bank Of Africa**
- **IMMRED : Introduction, Matériel et Méthode, REsultat, Discussion & recommandation**
- **F.F.O.M : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces**
- **RDC : République Démocratique du Congo**
- **UMEOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine**
- **BP : Boite Postal**
- **CERG : Centre d'Etude et de Recherche en Gestion**
- **MGA : Monnaie Garantie en Ariary**
- **SFI : Société Financière Internationale**
- **FMO : Société Financière Néerlandaise Pour Le Développement**
- **TVM : Télévision national Malagasy**
- **RTA : Radiotélévision Analamanga**
- **RNM : Radio National Malgache**
- **RDJ : Radio Des Jeunes**
- **FIM: Foire internationale de Madagascar**
- **SIH : Salon International de l'Habitat**
- **PIA : Prêt Immobilier Akany**
- **TCIM : Tour Cycliste International de Madagascar**
- **PME : Petite et Moyenne Entreprise**
- **BNI : Banque Nationale de l'Industrie**
- **HEP : Haute Etude Pratique de Madagascar**
- **BMOI : Banque Malgache de l'Océan Indien**
- **DMC : Département Marketing et Communication**
- **RNB : Revenu Net Bancaire**
- **GAB : Guichet Automatique Bancaire**

INTRODUCTION

Madagascar est entré dans une période de crise politique depuis les troubles de janvier 2009. Cette crise a entraîné une baisse de la croissance économique du pays : l'économie est en panne, la pauvreté a fortement augmenté et la situation sociale a empiré. Le pays continu d'être mal placé dans les différents classements, par exemple pour l'organisation sur le climat des affaires, Madagascar se trouve 142^e sur 185 pays¹ et pour la compétitivité économique en Afrique, le pays est 124^e sur 139 pays². Malgré ces dispositions, le territoire malgache est touché à la mondialisation, en effet nous devrons s'y adapter pour pouvoir suivre le développement et la technologie dans le monde.

Depuis quelques années, la mondialisation a progressé de façon surprenante. Elle est utilisée dans le domaine économique, mais elle touche à toutes les activités humaines: entreprise, service, commerce, politique et sociale. Pour le cas des entreprises, elles se présentent comme un système vivant ayant des relations avec son environnement interne et externe. Pour assurer ces relations, l'existence d'un processus de communication est nécessaire. Dans ce contexte, la communication apparaît donc comme l'interface entre l'entreprise, son personnel et son public. Cette relation multidimensionnelle, dans la mesure où elle structure des échanges d'informations, de culture et de valeurs, doit tenir compte des hommes, de leur perception, de leur culture et de leur environnement.

Actuellement, le développement d'une entreprise n'est plus le fruit du hasard, mais d'une réflexion et d'une action continue pour saisir les meilleures opportunités. L'entreprise évolue dans un milieu où il est de plus en plus difficile de se forger une reconnaissance. Sa réussite, aujourd'hui, ne dépend plus exclusivement de son savoir-faire, de la qualité de ses produits, de ses vendeurs ou de la maîtrise de sa gestion. La communication joue un rôle très important. Il faut en être conscient et s'en préoccuper le plus tôt possible. De bons outils de communication permettent de démarquer sa différence par rapport aux concurrents et de performer ses employés au niveau interne.

¹ Rapport « Doing Business », Les réglementations intelligentes pour les petites et moyennes entreprises, une publication conjointe de la banque mondiale et de la société financière internationale, année 2013, P. 11.

² Rapport « Banque mondiale », année 2013

Pour une entreprise, la communication ne s'agit pas non seulement de la communication externe ou communication commerciale, mais il est aussi important de gérer les flux d'information interne dans la hiérarchie qui est représentée par l'organigramme. Nous avons deux types de communication : il y a la communication personnelle, d'une part, par l'intermédiaire des forces de vente qui sont en contacte directe avec le client, les relations publiques, la participation à des évènements et d'autre part, la communication impersonnelle par l'intermédiaire de la publicité qui comporte trois types qui: la publicité en masse media, le mailing et le PLV. Ces types de communications sont inclus dans la stratégie PULL des stratégies marketing qui consiste à attirer les consommateurs vers le produit ou service. Par contre, il existe aussi la stratégie PUSH, qui consiste à pousser le produit ou service vers les consommateurs³.

En tout cas, nous adoptons la stratégie de communication pour influencer les cibles c'est-à-dire que nous viserons à modifier leur comportement et leur attitude pour les faire agir à acheter le produit.

Mais le plus important c'est de comprendre qu'une entreprise a toujours des concurrents sur le marché et ils ont aussi leur politique pour apprécier ses cibles. C'est pourquoi il est toujours nécessaire d'effectuer des études, recherches et développements de la communication afin de promouvoir la compétitivité

C'est dans cette optique que nous avons choisi notre thème de ce présent mémoire : « **La communication au sein d'une banque : innovation et compétitivité, cas de la BOA Madagascar** » afin d'analyser la communication de la banque.

Etant une institution financière, la tâche principale d'une banque est la collecte des fonds et l'octroi des crédits. Pour la collecte des fonds, elle fait appel à l'épargne privée moyennant le versement d'un intérêt et ces fonds sont ensuite injectés dans l'économie sous forme de prêts accordés par la banque aux individus privés. En général, elle est comme une entreprise particulière qui s'occupe des dépôts d'argent et des moyens de paiement.

La banque a aussi pour rôle de prêter de l'argent à ces mêmes clients ; elle prélève alors une commission ou intérêt moyennant d'un « taux » qui est variable selon différents critères, par exemple : pour les particuliers, on a le crédit immobilier, crédit voiture..., pour les entreprises il y a les traites, crédit documentaire... et pour l'État, le financement des déficits publics.

³ Cours marketing, 1^{ère} année, Université d'Antananarivo, Année Universitaire 2009 - 2010

En résumé, une banque a pour fonction de proposer des services financiers comme : recevoir des dépôts d'argent, collecter l'épargne, gérer les moyens de paiement et accorder des prêts. En contrepartie du dépôt d'argent et relativement à l'ouverture d'un compte, la banque doit proposer à ses clients des moyens de paiement : un compte bancaire, un chéquier, une carte bancaire.

Comme nous allons parler de la compétitivité, Michael PORTER⁴ donne une définition cadrant entièrement avec l'objet de notre étude, car la compétitivité pouvant s'étendre sur plusieurs domaines mais nous nous intéresseront principalement à la compétitivité des banques par rapport à la BOA Madagascar. Il définit alors que *la compétitivité c'est la capacité pour un individu, une entreprise ou un Etat de satisfaire les attentes des consommateurs en faisant face aux actions des concurrents.*

Cette étude nous conduit à se poser la question suivante comme problématique : « **Comment la banque BOA Madagascar applique-t-elle sa stratégie d'innovation de la communication pour apprécier ses cibles ainsi que pour assurer sa compétitivité vis-à-vis des concurrences?** »

Il s'agira donc pour nous de montrer que **l'innovation de la communication peut permettre à la BOA Madagascar de faire face à la concurrence et d'augmenter leur portefeuille de clients en essayant d'avoir le maximum de part de marché.** La réalisation de cet objectif passe par la réalisation d'objectifs secondaires ; à savoir :

Premièrement, avoir une bonne gestion de la stratégie d'innovation des supports de communication interne. C'est-à-dire que nous allons démontrer la valeur de la communication interne de la banque pour influencer les cibles. Il est important de gérer les flux d'information interne dans la hiérarchie qui est représentée par l'organigramme c'est-à-dire les réseaux de communication servant à la transmission de l'information ; les informations de décision vont de centre opérationnel à la ligne hiérarchique et jusqu'au sommet stratégique et vice versa : ce sont notamment les flux ascendants (ordres et instructions) et les flux descendants (indicateurs de performance et synthèse ou rapport) par le biais des moyens écrits et oraux.

Deuxièmement, avoir une bonne gestion de la stratégie d'innovation des supports de communication externe qui est en rapport directe avec la cible c'est-à-dire que nous allons

⁴ Michael PORTER, *l'avantage concurrentiel*, Inter éditions, Paris 1986, p. 29

démontrer qu'une communication externe bien gérer et bien innover permettra d'atteindre les clients potentiels qui sont susceptibles de consommer les prestations ou services et les clients actuels, qui consomment déjà le produit afin de donner sur eux des influences.

Troisièmement, avoir le maximum de part de marché sur le secteur bancaire à Madagascar afin de donner raison à la notion de compétitivité avec les concurrences car sans l'innovation, la compétitivité est un échec à l'avance.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous nous appuierons sur deux hypothèses :

- **L'innovation garantit une bonne communication ;**
- **Ainsi une bonne communication assure la compétitivité.**

Pour mener à bien notre étude, nous nous sommes inspirés de la méthode de questionnaire comme méthodologie de collecte des données nécessaire pour la vérification expérimentale.

Les moyens auxquels nous avons recouru ont été :

- La documentation bibliographique et webographie afin de parvenir à une synthèse de la littérature relative aux notions de communication, de l'innovation et de la compétitivité ;
- Une descente sur terrain en qualité de visite d'entreprise au sein du siège de la BOA Madagascar ;
- Des entretiens avec le personnel et les cadres de cette institution pour approfondir certains aspects de la question ;
- Des enquêtes par échantillonnage avec les clients de la banque pour rechercher des informations nécessaire.

A l'aide de la méthode IMMRED, nous allons passer maintenant au développement de notre travail et nous avons jugé utile de diviser la présente étude en trois chapitres :

Le premier chapitre se concentrera sur les matériels et méthodes qui consisteront à présenter l'entreprise choisie c'est-à-dire la banque BOA de Madagascar, de citer les différents outils utilisés, ensuite de décrire les méthodes de collecte et de traitements des données et enfin nous allons voir la limite de l'étude ainsi que les difficultés rencontrées.

Ce premier chapitre sera suivi en suite par le chapitre qui s'intitule « les résultats » dont l'étude se focalisera sur les résultats au niveau de la banque. Il est donc axé sur les effets des

enquêtes et visites concernant la communication et la compétitivité auprès de la BOA et de faire quelques légendes à titre d'éclaircissement de ces résultats.

C'est seulement après ces deux étapes que nous essayerons d'analyser les résultats obtenus dans le second chapitre. Le troisième chapitre sera consacré à la présentation des discussions et recommandations. D'abord, nous y mettrons un accent particulier sur les forces et faiblesses ainsi que les opportunités et menaces de la banque en appliquant la méthode d'analyse F.F.O.M. dans les discussions, puis des propositions en vue de l'amélioration de la communication de la BOA dans les recommandations.

Chapitre I :

MATERIELS ET METHODES

Ce premier chapitre nous permet de décrire les méthodes de collecte des données utilisées pour pouvoir répondre à notre problématique et pour vérifier la validation de nos deux hypothèses posées préalablement. Ces méthodes sont spécifiques selon les types de données à collecter. Nous allons d'abord décrire le terrain dont lequel nous avons choisi comme zone d'étude. Ensuite, nous définirons les méthodes et outils appropriés aux collectes des données ainsi que les méthodologies que nous avons adoptées pour le recueil des données secondaires. Enfin, nous allons voir les limites et difficultés rencontrés durant les enquêtes sur terrain et la rédaction de cet ouvrage.

Section 1 : Les matériels

Cette section a pour objectif de montrer les outils nécessaires pour mener à la vérification des hypothèses de départ. Elle visera en premier lieu à présenter la zone d'étude choisi qui est la BOA Madagascar et en second lieu, elle consiste à présenter l'aspect théorique de la communication, de l'innovation et de la compétitivité

1.1 - Généralités et présentation de la Zone d'étude

Pour notre recherche, la BOA Madagascar a été choisie comme zone d'étude pour plusieurs raisons afin de tester les hypothèses de départ c'est-à-dire la relation entre l'innovation de la communication et la compétitivité.

Tout d'abord, d'une manière générale, le Groupe bancaire BANK OF AFRICA est né en 1982 au Mali et pour son fonctionnement, un bureau local a été mis en place dans chaque pays d'intervention : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Kenya, Madagascar, Mali, Niger, Ouganda, RDC, Sénégal et Tanzanie.

Ces 11 bureaux locaux ont pour mission d'identifier et de proposer des projets dans les domaines de l'éducation et de la santé, axes désormais prioritaires d'interventions retenus par le Conseil d'Administration de la Fondation, mais également de localiser des actions sociales possibles. Une fois les projets validés, les bureaux locaux sont également chargés de leur exécution, en concertation avec le Bureau Directeur.

La construction du groupe peut être schématisée en trois grandes étapes, correspondant chacune à une évolution spécifique, et décidées grâce à une stratégie stabilisée dès le commencement de l'histoire de la BANK OF AFRICA :

1.1.1 - Le Lancement : 1982/1990

C'est d'abord un projet, qui semblait à l'époque irréaliste pour beaucoup d'observateurs, celui de la création d'une banque africaine, indépendante des grands groupes internationaux et fondée grâce à des capitaux privés africains et bien diversifiés.

Après la création de la Bank Of Africa – Mali (Boa-Mali) en 1982, les premiers éléments d'une structure de tête sont mis en place et la société holding du futur Groupe BOA, Africa Financial Holding, est constituée en 1988. Celle-ci a été directement à l'origine de la Bank Of Africa – Benin (Boa-Benin) créée en 1989.

A l'issue de cette période pionnière, la Boa-Mali s'ancre durablement dans le paysage bancaire malien et la Boa-Benin se positionne en leader dans son pays, malgré un environnement particulièrement difficile, puisque celle-ci était la seconde banque à s'implanter dans un pays déserté à l'époque par toute structure bancaire commerciale.

1.1.2 - L'expansion : 1991/1998

Le concept " BANK OF AFRICA ", basé sur l'équilibre d'un actionnariat diversifié et sur une stratégie unitaire, est alors précisé, développé et consolidé. Dans le même temps, la décision d'extension dans l'union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UMEAO) est prise, avec pour principes de base l'unicité de la marque et une organisation homogénéisée.

Toutes les possibilités de rachat et de création de banques dans les pays de la zone sont donc étudiées et les Structures Centrales du Groupe continuent à se construire et à mettre en place leurs missions de contrôle, de régulation et d'organisation.

A la fin de cette seconde étape, trois nouvelles Bank Of Africa sont nées, au Niger en 1994, en Côte d'Ivoire en 1996, au Burkina Faso en 1998 et les actions d'harmonisation se développent fortement.

1.1.3 - La Diversification : 1999/2010

Cette volonté de diversification, portée par des objectifs de croissance, s'exprime à trois niveaux distincts et complémentaires : d'une part, passer d'un ensemble de banques à une véritable structuration de groupe ; d'autre part, faire évoluer des activités de banque commerciale pure vers celles liées au crédit-bail, à la bourse ou l'assurance, pour créer un pôle financier multiforme, capable de proposer une gamme complète de produits et de services financiers ; enfin, sortir de l'UEMEOA et s'étendre à d'autres régions d'Afrique subsaharienne, y compris anglophones.

Le Groupe BOA passe alors de l'harmonisation de ses méthodes, de ses outils et de ses équipes, à leur véritable intégration, et le Groupe s'implante dans deux nouvelles zones, Océan Indien et Afrique de l'Est, tout en élargissant le champ sectoriel de ses activités.

A la conclusion de cette dernière étape dans la vie du Groupe, celui-ci s'est enrichi de 7 nouvelles Bank Of Africa, **à Madagascar en 1999**, au Sénégal en 2001, au Kenya en 2004,

en Ouganda en 2006, en Tanzanie en 2007, au Burundi en 2008, en République Démographique du Congo et à Djibouti en 2010. De plus, la stratégie de diversification de ses activités a conduit à la création de 3 sociétés ou services intégrés de crédit-bail, au Bénin, au Mali et à Madagascar, à celle d'une société de bourse et d'une société d'investissement opérant pour l'ensemble du Groupe, d'une société de gestion d'actifs, d'une société financière en France, dédiée aux diasporas, ainsi que d'une banque spécialisée dans le financement de l'habitat, au Bénin, et à une participation significative dans une importante compagnie d'assurance.

Aujourd'hui, le Groupe BOA accède à un quatrième stade et renforce sa structure capitalistique et financière, se modernise et s'institutionnalise, grâce à l'appui de BMCE Bank, actionnaire majoritaire de référence depuis fin 2010.

1.2 - La BOA Actuelle

Le tableau ci-dessous nous aide à mieux connaître le Groupe BOA actuellement :

Tableau n°1 : Tableau représentatif de la BOA actuelle :

5 Axes Stratégiques Pour Le Développement	Les valeurs de la BOA	Un Réseau Puissant	Offre Etendue Et Diversifiée	Partenaires Stratégiques
Le partage d'une vision commune entre BOA et BMCE Bank	Professionnalisme et rigueur	-Plus de 4 000 personnes à votre service.	-Une gamme complète de produits bancaires et financiers.	-PROPARCO
Consolidation et renforcement des importants acquis de BOA	-La proximité avec sa clientèle et l'implication dans la vie nationale	-Plus de 300 sites d'exploitation et de production dédiés, sur 15 pays.	-Une offre attractive en matière de bancassurance	-La SOCIÉTÉ FINANCIÈRE INTERNATIONALE (SFI - GROUPE BANQUE MONDIALE)

(...)

-Le renforcement des Structures Centrales et la promotion des ressources humaines	La promotion des acteurs africains, tant collaborateurs, actionnaires, que clients et partenaires.	Plus d'un million de comptes bancaires.	Une ingénierie financière performante.	La Société Financière Néerlandaise Pour Le Développement (FMO)
Les synergies avec BMCE Bank.				La Société Belge D'investissement Pour Les Pays En Voie De Développement (BIO)

Source : BOA Madagascar

Actuellement la BOA Madagascar possède « le plus grand réseau bancaire à Madagascar », elle a été créée le 18 novembre 1999 lors de la reprise par le Groupe Bank Of Africa du fonds de commerce de l'ancienne Banque Nationale BTM. Son activité est celle d'une banque commerciale tous publics: dépôt (rémunéré ou non), retrait, virement local et à l'étranger, octroi de crédit, location de coffres. Actuellement, son siège social se situe à : 2, *Place de l'Indépendance Antaninarenina, BP 183, Antananarivo 101, Madagascar.*

Depuis sa création, elle a connu une progression constante de ses activités et de ses résultats et en ce moment, la Banque dispose d'un réseau composé de **83 agences** que nous allons présenter dans un tableau ci-dessous, la dernière agence a été ouverte le 13 décembre 2013 à Mampikony. Chaque point de vente est capable de traiter l'ensemble des opérations bancaires et d'offrir toute la gamme de services. La progression de la Banque est aussi due à l'élargissement de l'offre de produits et services nouveaux ainsi qu'à une stratégie cohérente à l'adresse de chaque catégorie de sa clientèle. Ces résultats sont soutenus par une démarche qualité ayant déjà permis d'aboutir à la certification ISO 9001: 2008 (voir annexe I) des opérations internationales, des opérations de crédit aux particuliers, aux entreprises et la Micro finance dont l'audit de renouvellement a été effectuée avec succès en 2010.

Tableau n° 2 : Nombre des Agences de BOA par région

REGIONS	NOMBRE DES AGENCES
Diana	5
Sava	4
Sofia	4
Analanjirofo	4
Boeny	3
Alaotra Mangoro	4
Betsiboka	1
Melaky	1
Analamanga	26
Bongolava	1
Atsinanana	4
Itasy	1
Vakinakaratra	3
Amorin'i Mania	1
Menabe	2
Vatovavy Fitovinany	2
Haute Matsiatra	2
Ihorombe	1
Atsimo Atsinanana	3
Atsimo Andrefana	3
Anosy	1
Androy	1

Source: BOA Madagascar

Dans ce tableau, nous constatons que la région qui possède le plus grand nombre d'agences est la région Analamanga, qui compte 26 agences et pour les autres régions ne compte que 1 à 5 agences par région.

Le capital social de la BOA-Madagascar au 18 Mars 2013 est de 45.509.740.000 MGA et est reparti comme suit (voir tableau n° 3, P.12) :

Tableau n° 3 : La répartition du capital social de la BOA Madagascar

ACTIONNAIRES	POURCENTAGE (en %)
African Financial Holding – Ocean Indien	41,3
Actionnaires Prives Locaux	24,8
Société Financière Internationale (SFI)	10,4
Société Financière Néerlandaise Pour Le Développement (FMO)	9,4
ETAT MALGACHE	9,4
PROPARCO	4,4
Autres Actionnaires	0,3

Source: BOA Madagascar

Comme nous pouvons le constater sur le tableau ci-dessus, l'actionnaire qui détient la plus grande part des actions est *African Financial Holding – Ocean Indien* et on peut dire aussi que l'Etat Malgache fait partie des actionnaires de la BOA Madagascar avec 9,4% des actions.

1.3 - Aspect théorique de la communication, de l'innovation et de la compétitivité

1.3.1 - Théorie sur la communication

Parmi les définitions qui peuvent expliquer le terme communication, nous pouvons les regrouper ainsi par ces deux définitions bien claires qui sont : La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement. Puis, la communication est un ensemble de signaux émis par l'entreprise à ses destinataires (clients actuels ou potentiels, distributeurs, prescripteurs, les employés de la société ...) afin de transmettre des messages pour obtenir de la part du destinataire une modification d'attitude et/ou de comportement.

La finalité de tout acte de communication est la création d'une image favorable au devenir de l'entreprise. L'image est un élément qui se construit peu à peu au travers des différentes

actions de communication auprès des consommateurs, de la presse et à l'intérieur même de l'entreprise (personnels). Elle est constituée par l'ensemble des représentations que se font les individus de l'organisation et ce qu'ils perçoivent. Dans l'entreprise tout est image, l'entreprise elle-même, ses produits et services, ses marques, la qualité du personnel (sa tenue, l'accueil, les conseils, la réponse au téléphone...), les produits (la recherche, l'innovation, la qualité, la sécurité...), la santé financière, la politique sociale, etc.

Sur ceux, dans une entreprise, il existe deux types de communication à savoir :

La communication externe

La communication externe regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles. Elle sert à mieux insérer l'entreprise dans son environnement externe à savoir la société. Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image. La communication externe de l'entreprise s'adresse à plusieurs publics : les clients, les prospects, les partenaires, les médias, les environnements politique, social et économique, etc. Le but de la communication externe est de permettre à l'entreprise de mieux s'insérer dans son environnement, légitimer ses activités économiques et sociales, minimiser les crises qu'elle peut traverser, accroître son image et surtout pour assurer la compétitivité de l'entreprise par rapport à ses concurrences.

A titre d'exemples, les outils utilisés sont de divers forme comme la presse, Internet, affichage, radio, télévision et cinéma, relations presse, relations publiques, parrainage, organisation d'évènements. C'est suite à ces actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects forgent leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise. Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation.

La communication interne

Il faut connaitre que pratiquer la communication externe ne suffit pas pour une entreprise d'accroître sa notoriété, la communication interne aussi tient une grande place pour son développement.

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés. La communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques de communication marketing.

Ainsi, la définition d'une stratégie de communication interne est très proche de celle qui est faite pour la stratégie de communication externe. Dans certaines organisations, elle est du ressort du Directeur des ressources humaines, parce que la politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Dans d'autres organisations, la communication interne est du ressort du Directeur de la communication, car considérée comme s'inscrivant dans la politique globale de communication, dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale.

Dans une communication interne, il existe les flux ascendants c'est-à-dire des remarques ou des informations ou bien des comptes rendus venant des subordonnés vers le dirigeant de l'entreprise, et ensuite les flux descendants qui s'agit des ordres ou des informations ou biens des conseils qui viennent du haut de la hiérarchie vers le bas.

En général, quand on parle de communication dans une entreprise, cela nécessite toujours l'existence d'un support de communication. Le support de communication c'est un intermédiaire par lequel passe un message lancé de l'émetteur vers le récepteur. Il existe nombreux support de communication, il y a les supports écrits tels que le journal, le panneau d'affichage, les différentes notes, les catalogues etc..., les supports en audiovisuel comme le film, le spot publicitaire, le diaporama etc..., et les supports électroniques : mail, forum, internet, site-web etc.

Pour finir sur cette notion de communication, comme notre étude est focalisée sur la communication au niveau d'une banque, il est donc nécessaire d'en connaître sur cette théorie, d'où la communication bancaire est un ensemble des codes émis par la banque à ses clients pour assurer des feed-back favorable afin d'éclairer leur réputation parmi ses concurrents. Le client bancaire est une personne physique ou morale agissant à titre privé ou professionnel. Nous parlons alors de particuliers et d'entreprises. La différence entre le prospect et le client réside dans le fait que le premier est d'abord capturé par la banque et ensuite fidélisé par satisfaction progressive ; le second est déjà capturé par la banque et n'est plus que sujet à des processus de fidélisation. Mais il peut arriver que ce dernier soit sujet à un nouveau processus de capture, du fait des coûts de substitutions sur lesquels nous ne nous attarderons pas. Par capture, il faut donc entendre un ensemble de procédés élaborés dans l'optique d'acquérir ou d'attirer une population de prospects ou de consommateurs, et de bloquer des clients du fait des coûts de substitutions dus au changement d'enseigne bancaire.

Par contre, la fidélisation est un bouclier de procédés concourant à rendre une population de clients ou de consommateurs attachés à un produit ou à un service, et consistant à gérer et à faire développer le capital client.

1.3.2 - Théorie sur l'innovation et la compétitivité

L'innovation est réputée être l'un des moyens d'acquérir un avantage compétitif en répondant aux besoins du marché et à la stratégie d'entreprise. Innover, c'est créer de nouveaux produits, développer des produits existants, optimiser son système de production, et dans le domaine de la communication, c'est d'adopter les dernières technologies issues de la recherche fondamentale comme de son département de recherche et développement. L'innovation peut donc principalement se définir comme l'acte qui consisterait à attribuer à des ressources une nouvelle capacité de créer de la richesse.

Dans ce cas, sur le cadre de la communication, l'entreprise ne se contente pas seulement de faire de la communication externe comme la publicité pour faire connaitre ses biens et services: elle les renouvelle constamment et les améliore pour pouvoir s'aligner avec les concurrences c'est-à-dire pour être compétitif par rapport à la concurrence.

En général, les innovations ont le potentiel de changer les déterminants de la compétitivité en faveur de l'innovateur. Ainsi, la capacité d'une organisation à innover continuellement ses produits (ou services) et ses systèmes d'affaires est essentielle pour son succès futur.

L'innovation technologique contient une démarche innovatrice qui consiste à associer quatre éléments : un besoin, un produit, des matériaux et une technique. Elle comporte donc quatre phases qui sont la détection d'un besoin c'est-à-dire un ensemble de fonction à remplir, la conception d'un objet adapté au besoin identifié, identification des matériaux utilisables et la maîtrise de la technologie permettant de combiner les matériaux pour obtenir l'objet.

Pour finir, nous pouvons dire que **l'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité**. Cette dernière désigne une aptitude à faire face à la concurrence. Elle traduit la capacité à conserver ou à augmenter les parts de marché face à la concurrence car la part de marché est la principale mesure de la compétitivité. D'où, quand on parle de la compétitivité, c'est par rapport aux avantages concurrentiels c'est-à-dire qu'une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot **avantage** signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents en disposant à leur égard d'un avantage relatif.

Section 2 : Les méthodes

Entrant maintenant dans la section qui résume les procédés dans la collecte des informations que nous avons effectué pour la réalisation de ce présent mémoire et aussi les chronogrammes des activités.

2.1 - Collecte des données

La collecte d'informations primaires sur terrain est essentielle pour la bonne réalisation de la recherche. Elle complète les études documentaires c'est-à-dire les études des données secondaires qui consistent, à son tour, à l'exploitation des données existantes.

2.1.1 - Entretien

Il est défini comme un entrevue entre deux personnes dans laquelle un individu X déploie toute une stratégie orale pour extraire d'un individu Y l'info qu'il détient⁵. Il est souvent réalisé à l'aide des outils permettant de faciliter son emploi. Un des outils les plus utilisé est *le questionnaire*. Mais ce dernier implique, les personnes ressources auprès desquelles l'entretien doit- être réalisé. Or, comme notre thème de recherche consiste à étudier la communication et la compétitivité dans une banque, une enquête auprès de la BOA Madagascar qui représente notre zone d'étude a été menée. Nous nous sommes donc focalisés sur deux catégories de personnes ressources. Le responsable de la communication d'une part et un échantillon de la clientèle de la banque d'autre part. Ce dernier est constitué par des personnes physiques: les particuliers et les professionnels.

2.1.2 - La récolte des données primaires

Les données primaires sont les données obtenues par l'utilisation du questionnaire (voir annexe III, IV, V, VI) qui est composé d'une série de question. Cette dernière, qui interroge les points spécifiques à aborder pendant l'entretien, va regrouper les documents principaux pour l'obtention des données primaires.

Lors de la première visites, il y a eu un entretien avec l'un des Responsables dans le département Marketing et Communication au sein de la BOA Madagascar à Antaninarenina parce que parmi les questions que nous avons préparé, la moitié se rapporte sur la communication de la BOA. Puis, une autre visite, deux jours après, pour un entretien avec deux agents chargés de la clientèle dont un agent pour l'agence central et un autre agent pour

⁵Cours de Méthodologie, département gestion, année universitaire 2012-2013

l'agence Soarano pour en savoir plus sur les types de client de la banque ainsi que pour connaitre des détails sur les offres de la banque.

Après chaque visite, nous avons procédé à des collectes d'information vis-à-vis d'un échantillon de la clientèle de la BOA : nous avons enquêté au hasard 20 personnes qui sont des clients de la banque dont 10 personnes enquêtées durant la première visite et les 10 autres durant la deuxième visite ; pour chaque client, nous avons posé la même série de question et les réponses sont prises à l'aide d'un enregistrement sur téléphone pour éviter la perte de temps pour la prise de note. Enfin, nous avons effectué une enquête sur 10 étudiants à l'enceinte de l'Université pour mieux connaitre l'avis des étudiants qui sont déjà clients de la banque et en même temps une enquête sur les non-clients pour plus d'information, ils sont au nombre de 10 aussi. En total, nous avons interviewé un responsable DMC et deux agents chargés de la clientèle puis il y a eu des enquêtes sur 30 clients et 10 autres qui ne sont pas encore client de la banque.

Les réponses que nous avons obtenues à l'aide du questionnaire sont très importantes pour la réalisation de la recherche car elles nous ont permis de définir comment la BOA Madagascar gère-t-elle sa stratégie de communication interne et externe avec les techniques de compétitivités et d'innovation qu'elle applique.

En effet le questionnaire nous aide beaucoup dans notre travail de recherche, à bien étudier le thème de notre devoir avec les informations collectées de la part des interviewés et des enquêtés.

2.1.3 - La récolte des données secondaires

Les Données secondaires sont les données ayant déjà existé, mais il suffit de les exploiter pour faciliter la rédaction de notre mémoire.

D'une part, nous avons procédé l'étude par :

- la lecture des ouvrages qui se rapportent à notre thème pour vérifier les données secondaires, (ex : Kotler & Dubois)⁶
- la lecture de trois livres de mémoire des anciens maitrisard au CERG ou Centre d'Etude et de Recherche en Gestion pour voir les modèles, méthode et technique de rédaction.
- quelques révisions sur les cours universitaires⁷ pour renforcer notre idée surtout pour les cours de Marketing et organisation,

L'objectif de cette démarche est de lire toutes les publications ayant un rapport avec le thème.

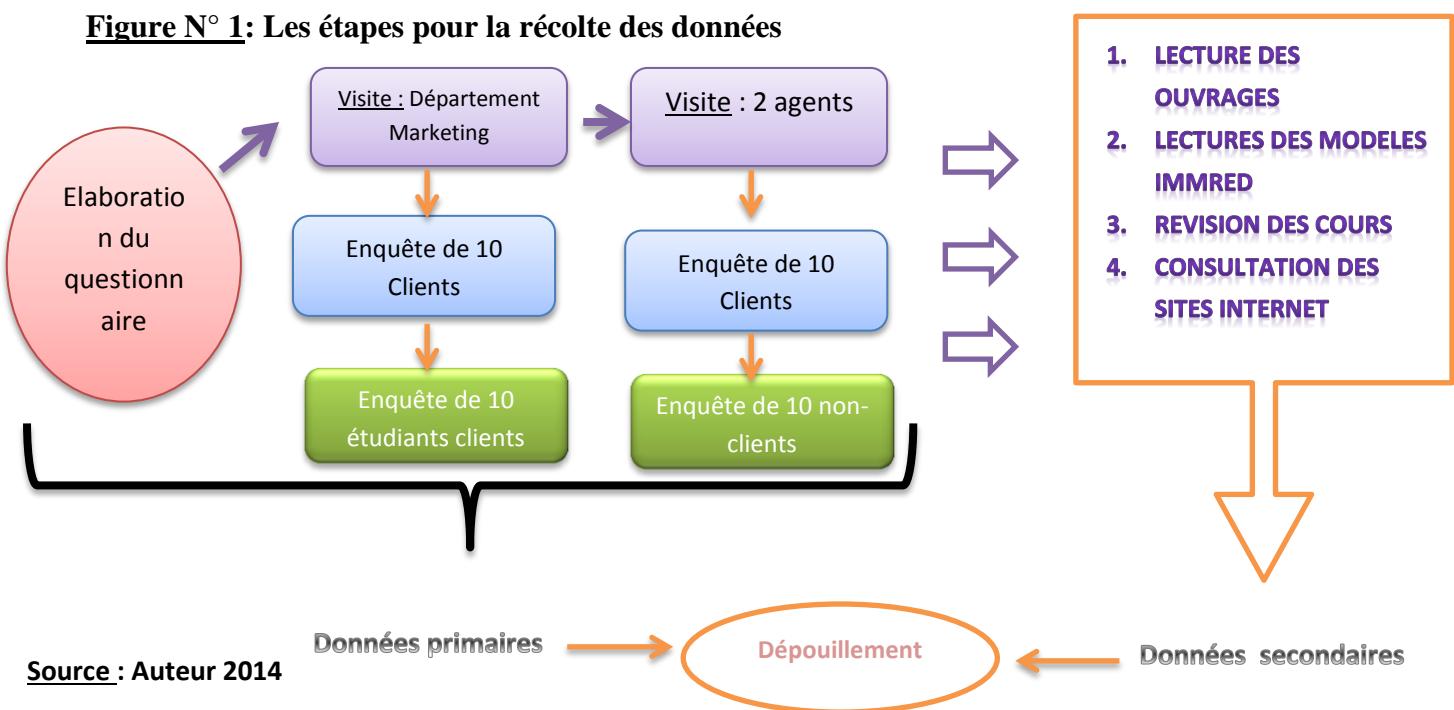
⁶ KOTLER & DUBOIS, Marketing management, Horizon, 10^e Edition, 775p

⁷ Cours 1^{ère} année jusqu'en 4^{ème} années, Département Gestion, Université d'Antananarivo

Et d'autre part, nous avons consulté des sites internet pour recueillir les informations manquantes, par exemple pour en savoir plus sur la BOA, nous avons visité le site web de la BOA qui est www.boa.mg. Ces sites web nous aident beaucoup car ils ont rendu possible la recherche des fichiers et documents concernant la communication au sein des banques. Ce sont des infrastructures publiques de transmissions des données très utilisées aujourd'hui. Ils nous offrent la possibilité d'avoir beaucoup d'informations sur les fichiers qui nous intéressent d'une manière très évoluée et très simple.

En résumé, la figure ci-dessous va nous montrer les étapes durant la récolte des données primaires et secondaires.

Figure N° 1: Les étapes pour la récolte des données



2.2 - Le traitement des données

Notre objectif est axé sur la communication de la BOA Madagascar c'est-à-dire de vérifier les hypothèses du départ si l'innovation de la communication garantisse une bonne compétitivité.

Cependant, après un dépouillement manuel de toutes les réponses du questionnaire, c'est-à-dire, classement et codage des réponses par catégorie (les clients enquêtés ont été codés en lettre majuscule de A à I), les données collectées ont été saisies dans un ordinateur dans Microsoft Word sous forme de tableau. Ce traitement a permis de faire ressortir des résultats qui vont nous permettre de bien rédiger la partie résultat de cet ouvrage car il vise surtout à faciliter l'interprétation des résultats après leur recoupement et validation par rapport à notre thème.

Dans ce fait, nous avons commencé par l'analyse des réponses obtenus durant les enquêtes auprès des clients ainsi que les non-clients ensuite le traitement et l'exploitation des réponses obtenues durant les visites.

2.3 - Le chronogramme des activités

Le chronogramme des activités par lequel nous montrons les étapes que nous avons suivi pendant l'élaboration de ce travail de recherche depuis la préparation à la recherche jusqu'à la rédaction du mémoire peut être résumé dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°4 : Le chronogramme des activités

LES ACTIVITES	SEMAINE															
	Janvier				Février				Mars				Avril			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Les préparations à la recherche	■	■	■	■	■											
Encadrements					■	■			■	■			■	■	■	■
L'enquête et visite de la BOA						■	■	■								
Le dépouillement des résultats							■	■	■							
La vérification des hypothèses								■	■	■	■	■				
L'analyse et interprétation sur les résultats								■	■	■	■	■				
La rédaction du mémoire				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Source : Auteur 2014

Les cases colorées dans le chronogramme des activités signifient qu'il y a eu des activités pendant la période correspondante.

D'après ce tableau, nous avons passé à peu près douze semaines pour le terme final de ce mémoire, c'est-à-dire du mois de janvier jusqu'au mois d'avril.

La phase de préparation à la recherche et l'enquête proprement dite durant les visites ont été les stades les plus compliquées.

Cela est justifié par le fait que pour bien rédiger le mémoire, il nous a fallu plus qu'un mois pour la préparation des différents matériels nécessaires, le plan pour les visites et enquêtes ainsi que pour la rédaction et ensuite, l'étape suivant consiste aux instants dont notre encadreur nous a fait signe pour le regroupement à titre de guide et conseil pour le mémoire, l'encadrement est réalisé chaque mercredi à 9h.

Après chaque visite et enquête, on a tout de suite procédé au dépouillement des résultats et réponse obtenus pour réduire les temps perdus, et c'est dans la dernière semaine du dépouillement qu'on a vérifié les hypothèses.

L'analyse et interprétation sur les résultats sont effectuées après la vérification des hypothèses. Et durant ces différentes étapes, la rédaction du mémoire était toujours en parallèle depuis la dernière semaine de la phase de préparation à la recherche.

Section 3 : Les limites de l'étude et les Difficultés rencontrées

Cette troisième section est réservée pour les éventuelles limites et difficultés que nous avons sûrement rencontrées durant la rédaction du mémoire et les visites dans l'entreprise ainsi que dans les différentes enquêtes pour mener à bien la réalisation de cet ouvrage.

Durant la réalisation de cette étude, on a dû surmonter quelques difficultés, comme les insuffisances au niveau des informations libre sur le site web de la BOA Madagascar, cela nous a donc posé quelques problèmes car on est obligé de préparer beaucoup de questions à poser durant l'enquête avec le responsable alors que des limites temporelles aussi fait partis de notre problème, surtout au niveau de la disponibilité de l'enquêté. Cette limite temporelle nous a causé un sérieux problème car le temps passe très vite alors que la rédaction doit être effectuée avec attention et logique.

En outre, durant les visites, le grand problème c'est que presque la moitié des questions dans le questionnaire pour le responsable sont confidentielles au niveau du DMC ou Département Marketing et Communication comme par exemple on a demandé des informations sur les dépenses annuelle en communication pour la banque et on nous a répondu que c'est une information confidentielle, il fait donc également partis des limites de notre étude les manques informationnelles lors de l'interrogation de l'enquêté. D'où les réponses obtenues, surtout dans le domaine de la compétitivité et l'innovation de la communication, sont des réponses globales c'est à dire pas de précision.

De la part des clients, ils peuvent répondre hasardement les questions à enquêter par faute de contrainte de temps par exemple ou tout simplement pour ne pas les déranger.

Ce sont les limites qui pourront minimiser la pertinence des hypothèses du départ mais malgré ces limites et difficultés rencontrées, la réalisation d'un plan bien fondé sur la recherche nous a permis l'achèvement du présent ouvrage.

Conclusion partielle

Ce premier chapitre nous montre dans un premier temps, la généralité et présentation de la BOA Madagascar et quelques notions sur la communication, l'innovation et la compétitivité pour faciliter la compréhension du thème et des hypothèses. Ensuite, nous avons vu la méthodologie de collecte de données ainsi que les traitements et analyse de données. Et enfin, quelques difficultés rencontrées et limites de l'étude.

Entrons maintenant dans le second chapitre qui développe en quelques pages « les résultats » de la visite ainsi que les enquêtes qu'on avait effectué au sein de la banque et ses clients.

Chapitre II :

RESULTATS DE L'ETUDE

Le chapitre précédent explique les différents outils de travail et les méthodes utilisées pour la collecte des données. Dans le chapitre qui suit, nous allons essayer d'exposer tous les résultats de l'enquête que ce soit auprès des clients ou bien durant les visites, et ensuite de les commenter brièvement afin de les discuter dans le dernier chapitre qui est « Discussions et Recommandations ».

Ainsi, ce chapitre est divisé en trois grandes sections : les Résultats de l'enquête avec les responsables de la banque durant les visites sur la communication interne et externe de la BOA, ensuite les résultats de l'enquête auprès des clients et non-client de la banque et pour finir, les résultats sur l'innovation et la compétitivité de la communication de la Banque.

Ces trois sections vont nous aider, à la fin de cet ouvrage, à vérifier nos hypothèses à l'aide des résultats sur ce chapitre concernant « la communication, l'innovation et la compétitivité ».

Section 1 : Résultats de l'enquête durant les visites

Cette section va nous montrer les résultats collectés durant l'entretien avec l'un des responsables DMC de la Banque concernant le fonctionnement, l'innovation de sa communication interne et externe. Nous allons voir le déroulement de la communication interne de la banque avec les supports qu'elle pratique pour assurer la bonne circulation des informations interne, puis tout ce qui concerne la communication externe de la banque.

1.1 - Les résultats sur la communication interne

1.1.1 - Fonctionnement de la communication interne

Suivant les réponses des personnes interviewées, comme toutes les entreprises et les autres banques, la BOA Madagascar détient leur propre stratégie de communication interne. Pour eux, la communication interne amène un flux et un partage d'information à tous les niveaux au sein de sa structure qui transite en vertical, c'est à dire à travers la hiérarchie amenant également un certain partage du pouvoir, ainsi qu'en horizontal, à travers les équipes.

Elle vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque. La communication interne doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction générale, les moyennes mises en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise. Tout le personnel de la BOA, quel que soit son niveau hiérarchique doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement de la banque.

Toutefois, il ne suffit pas d'informer, plutôt il faut faire adhérer le personnel aux objectifs fixés par la banque et développer le soutien d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs avec les autres membres de ce groupe: c'est également partager un langage commun qui permet de mieux se comprendre et savoir se faire comprendre dans la structure. Par ailleurs, c'est une voie importante pour ne pas créer de malentendus entre tous les personnels. Cette culture d'entreprise renforcer l'efficacité économique de la BOA et sa cohésion sociale

Enfin, il s'agit de faire véhiculer et de partager les informations de l'extérieur vers l'intérieur et inversement. Pour eux, une bonne maîtrise du marché dépend de la communication interne de la banque.

1.1.2 - Les supports de communication interne

Pour assurer la circulation des flux d'informations, la BOA Madagascar utilise plusieurs supports pour les faire partager. Le tableau suivant va nous montrer les différents supports de communication avec leurs rôles consécutifs d'après notre entretien avec le responsable.

Tableau n°5 : Les supports de communication interne de la BOA

SUPPORTS	UTILISATIONS / ROLES
AFFICHAGE INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> Tableaux d'affichage: A l'entrée pour mettre des informations générales (affiches, notes de service, plaquettes, communication sur les projets...) Sur les portes et dans les bureaux : il existe un affichage avec les noms des différentes pièces ainsi que les fonctions dirigés par les personnes occupants la pièce en question...
LETTRE D'INFORMATION	Des lettres venant des supérieurs hiérarchiques pour informer les personnels d'une mission ou tâches à faire.
RESEAU INFORMATIQUE PAR SERVICE	<ul style="list-style-type: none"> Le réseau informatique: disponible sur chaque poste dans la banque ainsi que pour presque toutes les agences. Liaison Internet: pour que les employés puissent suivre les nouvelles dans le monde. Les emails : chaque département ont leur propre adresse e-mail pour se communiquer en tout instant. (ex : boamarketing@boa.mg...)
SEANCES DE PRESENTATION, CONFERENCES	C'est pour faire connaître et expliquer des nouvelles choses dans la banque comme par exemple : pour une nouvelle offre, nouveau produit ou service, le supérieur va organiser une conférence pour expliquer le déroulement et tous ce qui concerne cette offre, ce produit ou service afin que tous les employés puissent les maîtriser avant de les publier vers l'extérieur.
TELEPHONE ET FAX	<ul style="list-style-type: none"> Ligne fixe, Portables : pour les informations urgent entre deux postes différents par exemple. le fax : 261 20 22 661 25 pour le siège social
REUNIONS	Réunion de coordination pour faire la planification du mois par exemple ou de la semaine, et faire le point sur les programmes et les objectifs qu'il faut atteindre. Les réunions ont pour rôle de faire connaître aux responsables de chaque département les informations et objectifs venant de la direction et à leurs tour de partager ses directives à leurs équipes.

Source : Enquête personnel

D'après ce tableau, la BOA Madagascar utilise plusieurs types de supports de communication interne et parmi eux les supports simples comme les affichages et les journaux d'entreprise puis il y a les supports électroniques comme les Fax et téléphones. Les réunions et conférences aussi font partie des supports de la banque.

1.2 - Les résultats sur la communication externe

Après une bonne communication interne, la BOA Madagascar concentre ensuite ses soucis sur la mise en application de celle-ci au niveau externe par le lancement des publicités et autres forme de communication pour la sensibilisation de la clientèle. Pour cela, il existe deux types de communication externe que BOA pratique pour se faire connaître par le public : la communication médiatique et la communication hors média.

1.2.1 - La communication médiatique

Dans l'objet de tenir son avantage concurrentiel en tant que « Leader » dans son domaine, la BOA Madagascar a adopté une forme de publicité standard sur les médias pour le lancement de ses nouveaux produits et services. Pour cela, presque toutes les publicités médiatiques de la BOA sont des publicités standard en Afrique et même dans le monde entier.

D'après notre enquête, nous allons présenter dans le tableau ci-après les différents médias et supports média pour la communication médiatique de la BOA Madagascar avec quelques détails nécessaires :

Tableau n°6 : Les médias et supports de la communication médiatique de BOA

Médias	Supports	Détails	Raisons
TELEVISION	Toutes les chaînes télévisées qui existent à Madagascar (TVM, RTA, VIVA...)	A peu près 5 à 10 publications de 30 secondes par jour par support média sur diverses antennes choisies. <u>Ex :</u> Avant le journal de la TVM...	Le plus efficace mais demeure coûteux par rapport aux autres médias
RADIO	Les stations radio les plus écoutées par tout le monde (RNM, RDJ, VIVA...)	10 publications de 30 secondes en moyenne par jour par support média sur diverses séquences choisies. <u>Ex :</u> Avant le journal de la RNM...	Moins chère mais pas trop efficace car tout le monde préfère regarder la TV aujourd'hui que d'écouter de la radio sauf pour les personnes en compagnie

(...)

CINEMA	Les Cinéma Malagasy (Malok'ila...)	Dans les DVD, VCD avant le film et sur les couvertures, jackets,...	Pour avoir du prestige
PRESSE	Les journaux comme Midi Madagascar, L'Observateur...	Dans le dos du journal pour une semaine par exemple	Pour avoir du prestige.
	FLYERS, BROCHURE	A distribuer a l'occasion d'un événement par exemple et disponible aussi dans toutes les agences	A titre d'information pour les clients sur les renseignements nécessaires pour les clients.
	PANNEAUX PUBLICITAIRES	Sur les bords de route : route national, route régional, les rues en ville...	Peu couteux mais efficace pour les voyageurs, les piétons ; toutes les personnes à l'extérieur de leur maisons sont les principaux cibles

Source : Enquête personnel

A titre de remarque, nous n'avons pas pu obtenir que ces informations à cause de la confidentialité des informations dans le domaine de la communication, mais malgré cela, nous constatons que les médias et supports de la communication externe de la banque sont complets et organisé. D'après le DMC de la banque, le support « panneaux publicitaires » est le plus utilisé actuellement par la BOA Madagascar pour faire connaitre ses produits et offre. Sur le plan financier, d'après le responsable communication, il n'a pas donné des chiffres concrets mais « Le budget de la BOA pour la communication est très limité car elle ne communique que ses nouveaux produits à cause de sa notoriété».

1.2.2 - La communication hors média

La BOA Madagascar ne se contente pas tout simplement de la communication médiatique mais elle se concentre surtout vers *la communication hors média* comme le sponsoring, le mécénat, les partenariats, la participation à des événements national et même international, les actions sociales.

A titre d'exemple, pour l'année 2012 et l'année 2013 :

- Participation de la Banque à la 7^{ème} et 8^{ème} édition de la Foire internationale de Madagascar (FIM) qui a vu la participation de nombreuses entreprises étrangères et locales, et dont l'objectif est d'offrir aux visiteurs professionnels et au public, les opportunités d'affaires et d'achats.
- Lancement du produit « *Mobile Banking* », en collaboration avec l'opérateur de téléphonie mobile Airtel-Madagascar en 2012 et avec Telma Madagascar (M-Vola) en 2013 et avec Orange money pour cette année.
- Lancement du produit « *Mobile Banking* », en collaboration avec l'opérateur de téléphonie mobile Telma Madagascar (M-Vola) en 2013.
- Dans le cadre de l'opération *TOUS A L'ECOLE*, action de la Fondation BOA en faveur des élèves de l'école « *Fanantenana* » située dans un quartier populeux de Tana par la distribution de fournitures scolaires.
- Participation de la Banque au *salon international de l'habitat* ou SIH avec la présentation du nouveau *Prêt Immobilier AKANY* (PIA) pouvant aller jusqu'à 20 ans et avec un taux de 12 %.
- Participation, pour la 9^{ème} et 10^{ème} fois consécutive en tant que sponsor officiel, au *Tour Cycliste International de Madagascar* ou TCIM.
- Lancement de la carte VISA prépayée *TUCANA* : carte ne nécessitant pas de compte bancaire.
- Réédition de deux ouvrages du célèbre poète malgache Jean Joseph RABEARIVELO. Plusieurs exemplaires de ces ouvrages ont été remis à la Bibliothèque Nationale

Section 2 : Résultats de l'enquête sur les clients de la BOA

C'est dans cette section que nous allons présenter les résultats de notre enquête sur les clients afin de savoir leur avis concernant la communication et les publicités de la BOA Madagascar si elles sont bien passées ou non, et aussi afin de connaître leur façon de voir le fonctionnement en général des activités de la BOA.

2.1 - Les types de clients de la BOA

Durant l'entretien, le personnel chargé de la clientèle de la banque nous a affirmé que la BOA possède plusieurs types de client à savoir les simples particuliers, de toutes classes et de tous âges, entreprises, de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, associations, services publics, investisseurs, industriels, entrepreneurs. Ils peuvent être regroupés en deux catégories : *les particuliers et les organisations ou entreprises*. Avec les différentes activités qu'elle offre, tout le monde peut être client de la BOA comme par exemple pour les particuliers, il y a les opérations bancaires fréquentes et pour les entreprises, il y a les opérations qui sont faites pour eux, le tableau ci-dessous va justifier cette affirmation.

Tableau n°7 : Produits, services et clients de la BOA

Clients		PARTICULIERS	ENTREPRISE
PRODUITS SERVICES			
COMPTES	-Compte de chèque -Compte d'épargne TAHIRY		Compte courant
CREDIT	-Prêts VAHAOLANA -Prêts scolarité -Prêts événements familiaux -Prêts immobilier LOVA SOA -Prêts HABITAT		-Appui au PME -Financement des PME/BTP -Crédit-Bail -Fonds de garantie - Micro Finance
MONETIQUE	-Carte de retrait  Commander une carte 		
AUTRES	-Transfert vers l'étranger -Service en ligne  -B-Web, B-Sms, B-phon		Règlement des opérations à l'international

Source : BOA Madagascar

Pour plus de détail du tableau, nous avons mis en annexe VII et VIII des explications pour chaque type d'opération qui sont dans le tableau.

Durant les enquêtes, malgré les types de client énoncés par l'un des responsables de la banque, nous n'avons pas réussi à trouver tous ces types de client à cause de l'insuffisance de temps et aussi la difficulté de rencontrer les clients de type entreprise, mais nous avons effectué notre enquête sur les clients de type particulier. Ce dernier peut être classé en deux groupes : *les étudiants et les professionnels*.

2.2 - Résultats auprès des clients

Pour bien représenter les différents clients de la banque, nous avons effectué notre enquête sur trente (30) personnes différentes qui sont déjà des clients de la banque BOA ainsi que 10 personnes non encore client de la banque pour connaître leurs avis sur la communication de la banque. Comme nous avons dit dans le sous-titre antérieur, nous n'avons pas pu enquêter que les clients de type particulier.

Nous allons présenter ci-après un tableau qui peut englober les réponses de tous les clients enquêtés. Le tableau ci-dessous comporte quelques exemplaires de question dans le questionnaire avec réponses pour quelques échantillons de ces deux types de client de la BOA c'est-à-dire les étudiants et les professionnels, puis dans un autre tableau pour les non-clients.

Tableau n°8: Résultats des enquêtes auprès des clients de la banque (voir annexe V)

Les enquêtés		Questions & Réponses obtenus					
	Catégories et profession	Choix de la banque	stratégie de communication par rapport aux autres banques	Entre 1 à 10, quelle note donnerez-vous aux publicités de la BOA	Trouvez-vous que les publicités sont conformes aux actions réelles	Etes-vous satisfait es d'avoir choisi BOA	les problèmes dont vous rencontrez souvent
A	Etudiant	Connaissance	Manque de stratégie de communication mais n'affecte pas le choix car pareil pour toutes les banques	5	Client non actif	Client non actif	Client non actif
B	Etudiante	Connaissance	insuffisantes	3	NON	OUI	Insuffisance de caisse dans les agences
C	Etudiant	Beaucoup d'agences, Disponibilité	insuffisantes	4	OUI	OUI	Longue file d'attente

(...)

D	Professeur d'anglais	Bouche à oreille : on m'a dit que BOA avait les frais les moins chers du marché	Je trouve l'équipe de marketing de BOA assez créative	5	Pas vraiment	OUI	Insuffisance de caisse dans les agences, qualité de service insatisfaisante
E	Chef chaudronnier Madarail	distance par rapport à ma maison	Ce n'est pas fiable. On ne sent pas de La publicité mais tout simplement des historiques Bancaire	4	Aucun rapport	NON	Faire la queue, Insuffisance de banc et caisse
F	Consultant sub grants PSI	c'est la banque de la société où je travaille	je pense que les messages sont bien perçus	8	Je pense que oui	OUI	Les publicités sont simplement un moyen d'attirer l'attention, La qualité des services offerte n'est pas toujours satisfaisante comme on l'annonce dans les publicités.

Source : enquête 2014

D'après ce tableau, nous avons pris comme échantillon, parmi les 30 personnes enquêtées, trois étudiants et trois professionnels :

- Pour les étudiants, concernant le choix de la banque, nous avons constaté que presque toutes les sources qui entraînent le choix de la banque sont « les connaissances et la disponibilité (existence de beaucoup d'agence) ». Pour eux, la communication des produit et services de la BOA est insuffisante, c'est pourquoi, sur une échelle de 1 à 10, les notes que les enquêtés ont donné pour les publicités de la BOA ne dépasse pas de 5/10. Malgré les différents problèmes qu'ils rencontrent souvent, d'après eux, ils sont toujours satisfaits d'avoir choisi BOA.

- Pour les professionnels, concernant le choix de la banque, ils ont leur propre explication pour leur choix par exemple par rapport à leur travail ou bien par rapport à la distance qui sépare la maison de la banque etc. Côté publicité, sur une échelle de 1 à 10, les notes obtenus varient entre 4 à 8, c'est-à-dire que, sur les dix enquêtés, une seule a noté 4/10, 3 personnes ont donné 5/10, 4 personnes ont donné 6/10, et le reste 8/10.

Tableau n°9: Résultats des enquêtes auprès des non clients (voir annexe VI)

Les enquêtés		Questionnaire & Réponses obtenus				
	Catégories	Les publicités bancaires dans les médias sont-elles bien conçues et suffisantes ?	Entre 1 à 10, quelle note donnerez-vous aux publicités de la BOA	Trouvez-vous que les messages publicitaires sont clairs et bien passés ?	Pensez-vous ouvrir un compte chez BOA un jour ?	les problèmes dont vous constatez pour BOA en tant que non client
G	Particulier	Insuffisantes	6	Oui, mais on ne sait pas encore si c'est vrai ou pas	Peut-être	Longue file d'attente
H	Particulier	Insuffisantes	6	NON	Peut-être	Longue file d'attente
I	Particulier	Insuffisantes	6	OUI, quand j'en aurais besoin d'un compte bancaire		Longue file d'attente

Source : enquête 2014

Pour les non clients, d'après leurs réponses, nous avons constaté qu'ils ont presque le même avis par rapport à toutes les questions durant l'enquête, par exemple concernant les communications de la BOA, ils trouvent que ce n'est pas suffisantes pour les convaincre d'y adhérer, les notes qu'ils ont donné sur une échelle de 1 à 10 par rapport à la publicité est juste la moyenne pour être poli, toujours d'après eux. Pour la question « Pensez-vous ouvrir un compte chez BOA un jour ? », Presque tout le monde ont répondu « Peut-être ».

Section 3: L'innovation et compétitivité de la BOA sur la communication

Dans cette dernière section, nous allons exposer les résultats de notre visite au près du responsable de la communication de la BOA, concernant l'innovation et la compétitivité, à l'aide des réponses aux questions que nous avons posé durant la visite (voir annexe IV) et puis des figures et tableau comparatif seront présenter pour montrer des chiffres clés indispensable pour évaluer la situation de la BOA Madagascar par rapport à ses concurrences.

3.1 - Raisons et types d'innovation de la Banque

Comme toutes les grandes organisations financière, la BOA Madagascar aussi pratique la stratégie d'innovation dans son établissement au niveau de la communication parce qu'elle trouve que la communication joue un rôle très important, tant dans l'entreprise elle-même qu'à l'extérieur. Quand nous avons demandé les raisons qui poussent la BOA à innover leur communication, le responsable nous a répondu tout de suite que la raison c'est pour n'est pas perdre sa place de leader dans le domaine de la compétitivité par rapport à la concurrence, c'est pour cela que dans l'organigramme de la banque, il y a une direction chargée de la communication. « En réseau interne, elle est supposée nous informer sur toutes les anciennes et nouvelles notes et procédures, et à l'extérieur elle est chargée de tous les supports médias et le marketing », selon le responsable. Et aussi différents facteur poussent à innover : l'entourage (intérieur et extérieur), la satisfaction clientèle c'est-à-dire démarche qualité et le suivi des normes ISO... L'innovation de la qualité se fait de jour en jour pour n'est pas être dépasser par les concurrences.

Concernant la 3^{ème} question dans le questionnaire qui dit : « Quel type d'innovation a été instauré au sein de votre entreprise en matière de communication ? Tactiques d'innovation et technique pour innover la communication ? ». L'interviewé nous a répondu en disant : « La réponse à cette question met en péril la BOA mais ce que je peux vous dire juste c'est au niveau de la fluidité (facilité) des informations, les évènements sont tous à jour à la BOA et pour les tactiques : il faut regrouper les éléments forts (personnel) dans la direction technique. Extension du réseau inter-BOA et le réseau extérieur. Suivre les tendances et faire des réactivités ».

3.2 - Impact de l'innovation et conséquence sur la compétitivité

Dans la banque, la stratégie d'innovation se base surtout dans le professionnalisme, le secret professionnel et l'objectivité. Cette stratégie donc va conduire la banque vers un but bien déterminé :

- Impacte pour l'entreprise : efficacité sur l'organisation des tâches dans toutes les directions de rattachement, c'est-à-dire une bonne communication interne
- Pour les clients : source d'information rapide pour pouvoir communiquer avec eux, leur présenter les nouveaux produits... Coté communication par exemple, chaque firme a actuellement leur propre site web afin de se rapprocher facilement de sa clientèle (présentation des produits ou services, informations, réclamations...), c'est-à-dire une bonne communication externe
- Par rapport à la concurrence : réactivité au niveau de l'offensive, capable de préserver la notoriété de la banque et de son image, c'est-à-dire, être en compétition par rapport à la concurrence.

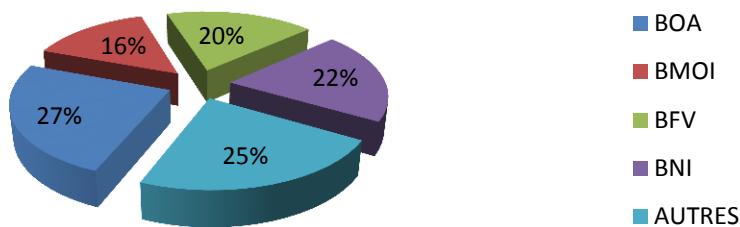
3.3 - Situation de la BOA Madagascar par rapport à la concurrence

Après les résultats sur les questions que nous avons posées au responsable de la communication, nous allons voir dans les figures et tableau ci-dessous la situation de la banque BOA Madagascar par rapport à ses concurrences et d'en savoir si elle est vraiment leader.

D'après notre entretien avec l'un des agents chargés de la clientèle, les concurrents menaçant de la BOA à Madagascar sont la BNI, BMOI et BFV. Nous avons effectué une recherche sur ces trois banques pour en faire une comparaison avec la BOA Madagascar :

3.3.1 - Part de marché sur le secteur bancaire

La figure ci-dessous nous montre les parts de marché de la banque BOA par rapport aux autres. Elles seront présentées en forme de graphe qui contient cinq secteurs proportionnels aux étiquettes de données qui apparaissent sur chaque secteur. Chaque étiquette de données représente la part de marché correspondantes pour chaque banque.

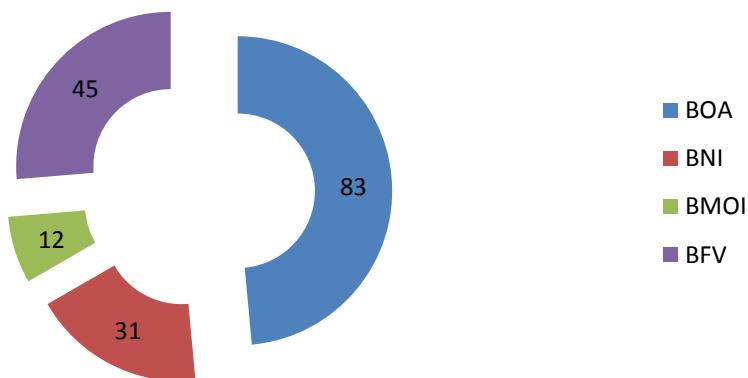
Figure n°2 : Part de marché**Source : Recherche personnel**

Pour la banque BNI et BMOI, l'information sur ses parts de marché en 2013 ne sont pas encore disponibles alors nous sommes obligés de donner les résultats en 2012 d'après les recherches.

D'après cette figure, nous constatons que c'est la BOA Madagascar qui possède la plus grande part de marché avec un pourcentage de 27%. Dans le secteur « Autres » regroupe toutes les banques et organisation financière autres que les quatre banques déjà citées. Elles occupent le quart du marché bancaire à Madagascar (25%).

3.3.2 - Nombre d'agences et régions d'implantation des agences

Le critère en nombre d'agence fait partie des critères pour évaluer la force de la banque par rapport à ses concurrences. La figure ci-dessous nous montre le nombre d'agences respectif pour chaque banque. Elle sera présentée en forme de graphe qui contient quatre secteurs.

Figure n°3 : Nombre d'agence**Source : Recherche personnel**

La BOA Madagascar tient la première place sur le nombre d'agence, avec ses 83 agences, d'après la figure. Les autres banques sont encore en retard par rapport à elle car la deuxième place qui est la BFV, n'a que 45 agences seulement, c'est-à-dire presque la moitié par rapport à la BOA

Ces agences sont dispersées partout Madagascar, pour chaque banque. Nous allons voir ci-dessous, dans un tableau, le nombre de régions d'implantation de ces agences.

Tableau n°10: Régions d'implantation

	BOA	BNI	BMOI	BFV
Nombre de région d'implantation sur 22	22	13	06	16
Régions d'implantation en pourcentage sur 22	100%	59%	27%	72%

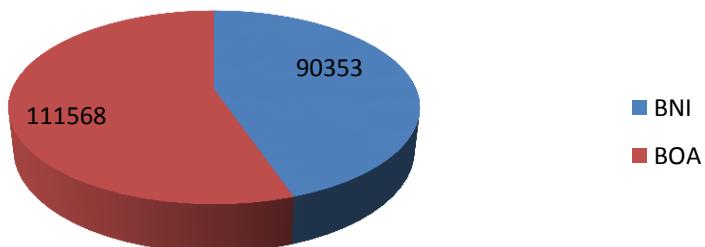
Source : Recherche Personnel

D'après ce tableau, nous pouvons constater que la BOA est implanté dans toutes les régions de Madagascar alors que pour les autres banques n'occupent que 59% pour la BNI, 27% pour la BMOI et 72% pour la BFV. Ces résultats confirment que la BOA est une banque de proximité.

3.3.3 - Revenu Net Bancaire (RNB)

Sur cette figure montre le revenu net bancaire de la BOA et BNI pour en faire une comparaison de ses chiffres d'affaire annuel.

Figure n°4 : Revenu Net Bancaire (en million MGA)



Source : Recherche Personnel

Le RNB de la BOA Madagascar pour une année est supérieur de celui de la BNI Madagascar comme nous pouvons le constater sur le graphe. Ce revenu net bancaire est en hausse de 9,9% par rapport au résultat antérieur⁸ grâce notamment à une maîtrise du coût des ressources dont la structure s'améliore au fil du temps, au profit des dépôts à vue et de l'épargne

3.3.4 - Fixation du prix

Chaque banque a sa façon pour la fixation de prix et des taux mais en général, les tarifs des produits et services des banques malgaches sont très proches à des exceptions près. Et même ces exceptions sont justifiées par le fait de pratique de stratégies de segmentation et de positionnement c'est-à-dire si une banque se veut haut de gamme, elle pratiquera les plus hauts tarifs mais en générale, les tarifs ne sont pas loin de la moyenne constatée sur le marché.

Pour la BOA Madagascar, le prix fixé varie selon le produit. La Banque n'a pas de tarif spécial et n'a pas recours à des stratégies pour l'élaboration du prix. Le responsable DMC a affirmé que les prix de la banque sont plutôt en dessous du marché en terme de service, de l'emploi et placement puisqu'elle est une banque tout publique. La BOA élabore le prix en tenant compte de son cout de revient, le prix des concurrent et le prix psychologique accepté par la clientèle.

Conclusion partielle

Dans ce deuxième chapitre, nous avons mis en évidence les résultats des enquêtes et visites dans l'agence de la BOA. En premier lieu, ce chapitre nous a montré les moyens et les supports de communication de la banque pour communiquer leur produit vers l'extérieur. Ensuite, nous avons appris des informations et des opinions de la part des clients de la banque ainsi que les non-clients par rapport à la communication interne et externe de la banque. Enfin, quelques recherches concernant les autres banques s'avèrent nécessaire pour la comparaison avec la BOA en termes de compétitivité.

En outre, ces résultats ont été analysés afin de démontrer les forces et les faiblesses de la stratégie de communication au sein de la banque par rapport à l'innovation et la compétitivité et tout ça nous conduiront vers le troisième chapitre qui concerne « les discussions et recommandations ».

⁸ <http://www.bank-of-africa.net/sites>, Rapport annuel, année 2013, p. 8/56

Chapitre III :

DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Après avoir exposé les résultats de notre recherche dans le chapitre ci-dessus, nous allons maintenant entrer dans le dernier chapitre qui est consacré aux discussions et aux recommandations afin d'interpréter les résultats obtenus dans le second chapitre et mettre notre propre opinion sur le cas existants actuels de la BOA c'est-à-dire les recommandations sur les contraintes de communication bancaire pour être toujours en compétition par rapport à ces concurrents.

Pour bien analyser et discuter les résultats obtenus, notre présent chapitre est divisé en deux grandes sections qui sont « Discussions » et « Recommandations».

Section 1 : Discussions

Cette section va consacrer à l'analyse F.F.O.M. Elle comprend alors dans ses grandes lignes les analyses que nous avons réalisées : les forces et faiblesses de la BOA Madagascar. Nous parlerons aussi des opportunités que représente la banque et qu'elle se doit de prendre en main pour arriver à élargir son champ d'activité et aussi de garder sa place de leader par rapport aux autres banques, pareil pour les menaces possibles qu'elle devrait se faire attention.

A titre d'explication, l'analyse qualitative FFOM est l'abréviation de Forces, Faiblesse, Opportunités et Menaces. Les forces et les faiblesses sont des facteurs internes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Ils peuvent inclure des actifs, des qualifications, ou des ressources qu'une entreprise a à sa disposition, comparées à la concurrence. Ils peuvent être mesurés en utilisant des évaluations internes. Les opportunités et les menaces quant à elles, sont des facteurs externes qui créent la valeur ou détruisent la valeur. Une entreprise ne peut pas les maintenir sous contrôle. Mais ils émergent du dynamisme concurrentiel de l'organisme ou des facteurs politiques, économiques, sociaux et démographiques, techniques.

1.1 - Les Points forts et faibles de la banque

Comme toutes autres banques, nous avons constaté que la BOA Madagascar a ses points forts ainsi que ses points faibles. Ces forces et faiblesses peuvent être réparties dans tous les domaines dans la banque. Pour l'analyse, nous allons présenter, en séparant dans un premier tableau les forces et faiblesses de la banque en général qui peuvent décroître l'image et la compétitivité de la banque et dans un autre tableau les forces et faiblesses concernant la communication de la banque.

1.1.1 - Forces et Faiblesses de la Banque BOA en générale

Le premier tableau exposera les points forts et les points faibles de la banque c'est-à-dire que la BOA Madagascar, dans son état de leader actuel n'est pas parfait par rapport à ces adversaires mais malgré ses forces, elle a tout de même des faiblesses à soulever pour tenir sa place dans le marché.

Tableau n°11 : Forces et Faiblesses de la Banque BOA en général

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Plus grand réseau bancaire • Appartenant à un groupe multinational • Banque de proximité • Gamme de produits adaptée à chaque type de client 	<ul style="list-style-type: none"> • File d'attente fréquente • Qualité des services • Tarification en opérations internationales élevée

Source : Auteur 2014

1.1.1.1 - Les Forces de la banque en général :

- **Plus grand réseau bancaire**

La BOA possède le plus grand réseau bancaire à Madagascar, c'est l'une des forces de la Banque car elle dispose d'un réseau composé de 83 points de vente qui sont repartis dans toutes les régions de Madagascar (22 régions). Chaque agence est capable de traiter l'ensemble des opérations bancaires et d'offrir toute la gamme de services. La progression de la Banque est aussi due à l'élargissement de l'offre de produits et services nouveaux ainsi qu'à une stratégie cohérente à l'adresse de chaque catégorie de sa clientèle.

- **Appartenant à un groupe multinational**

L'appartenance de la BOA à un groupe multinational aussi fait partie de ses avantages surtout dans le domaine financière ainsi que dans le domaine de la compétence et expériences :

BMCE Bank⁹, actionnaire majoritaire, met à la disposition du Groupe BOA ses multiples compétences comme son expérience internationale et continentale, et lui apporte également,

⁹ BMCE Bank est une [banque commerciale marocaine](#) filiale du groupe [Finance Com](#)

en symbiose avec les autres actionnaires, les capitaux nécessaires à son développement et à son rayonnement sur le continent.

Toutes les filiales BOA ont maintenant adopté le « business model » de BMCE Bank, axé sur la bancarisation massive des citoyens et l'accompagnement, à travers le conseil et le financement, des opérateurs économiques, privés comme publics, dans la gestion de leur entreprise et la réalisation de leurs projets.

- **Banque de proximité**

Avec ses 83 points de vente qui recouvrent Madagascar, les clients de la BOA ont un grand avantage en choisissant la banque car n'importe où, dans toutes les régions de Madagascar, la BOA est toujours à leur service et même à l'extérieur du territoire Malgache, surtout en Afrique, la BOA est toujours disponible, c'est une banque de proximité par rapport aux autres banques concurrentes. L'année précédente, la BOA a continué à lancer les défis et les enjeux de la proximité en créant et innovant trois agences et récemment, au début de l'année 2014, deux agences ont ouvert à Arivonimamo et à Brickaville, enfin deux autres sont en cours de préparation en ce moment d'après notre entretien.

- **Gamme de produits adaptée à chaque type de client**

Des divers produits et services sont proposés par la banque BOA et ces produits sont adaptés par tous les catégories de client (voir détails en annexe VII et VIII). L'existence de cette gamme de produit diversifiée permet à BOA à avoir tous les différents types de client que ce soit des particuliers ou des organisations.

1.1.1.2 - Les Faiblesses de la banque en général :

- **File d'attente fréquente**

Lors de notre enquête auprès des clients de la Banque, presque toutes les personnes que nous avons interviewées ont le même avis sur la longue file d'attente très fréquente dans les agences de la BOA. Durant la descente sur terrain, nous avons constaté que cette affirmation est vraie et après quelques jours d'observation de cette situation, nous avons les résultats ci-dessous.

Tableau n°12 : Manifestation de la file d'attente pour un mois

		DANS UN MOIS			
		1 ^{ère} semaine	2 ^{ème} semaine	3 ^{ème} semaine	4 ^{ème} semaine
Longueur de la file d'attente	longue		normale		très-longue
	4 à 6 m		1 à 4 m		plus de 6 m
Heures d'attente	10 à 30 minutes		moins de 30 minutes		Plus de 30 minutes
Causes	Insuffisance de caisse et de GAB		-		Semaine de perception de salaire Insuffisance de caisse et de GAB

Source : enquête personnel

Le tableau nous montre que c'est dans la 4^{ème} semaine du mois que la file d'attente sur les agences et les GAB se manifeste à cause de la perception des salaires alors que les caisses dans les banques sont insuffisantes. Seulement 1 à 3 caisses pour chaque agence d'après notre enquête personnelle sur quelques agences à Antananarivo. Pour la 1^{ère} semaine, cette longue file existe toujours mais pas très-longue comme la 4^{ème} semaine à cause des retardataires pour récupérer leurs salaires. Cela représente une forme de faiblesse de la part de la banque.

- **Qualité des services**

Vu l'accroissement rapide du nombre des clients de la banque, le nombre d'adhérents a augmenté de 27% en 2013 soit 360 000 comptes¹⁰, la BOA n'arrive plus à garder la qualité des services qu'elle propose alors que c'est important de la garder pour fidéliser les clients. Par exemple, en voyant la longue file d'attente devant la caisse, la personne chargée de clientèle ne maîtrise plus ses comportements envers ses clients en effectuant rapidement sans attention ses tâches en oubliant qu'il faut assurer toujours l'accueil des clients.

- **Tarification en opérations internationales élevée**

Par rapport aux autres banques, telle que la BNI Madagascar (voir annexe IX) la tarification en opérations international de la BOA est un peu élevée qu'il faudra réviser pour être en compétition avec les autres sur le plan international.

¹⁰ <http://www.lagazette-dgi.com/article/resultat-boa13, janvier2014>

1.1.2 - Forces et Faiblesses de la Banque BOA dans le domaine de la communication

Dans le second tableau, puisque notre étude se focalise un peu plus sur la communication, on va consacrer dans le tableau suivant les forces et faiblesses propre à la communication de la BOA Madagascar c'est-à-dire que dans ce tableau, on va présenter les points forts et les points faibles qui touchent directement la communication dans la banque que ce soit pour la communication interne qu'externe.

Tableau n°13 : Forces et Faiblesses de la Banque BOA dans le domaine de la communication

	FORCES	FAIBLESSES
Communication Interne	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les agences de la BOA sont connectées en temps réel Bonne gestion de la communication interne 	
Communication externe	<ul style="list-style-type: none"> Pratique des deux types de stratégies de communication Bonne gestion de la communication hors media 	Publicités sur les Média et presse insuffisantes

Source : Auteur 2014

1.1.2.1 - Les Forces de la banque dans le domaine de la communication :

Communication Interne :

- Toutes les agences de la BOA sont connectées en temps réel**

C'est l'une des forces de la communication interne de la Banque qui facilite le partage des informations, la communication permanente entre toutes les agences de la BOA.

Cette communication interne permet aux agences d'être en contact en permanent afin de se partager des informations, des situations difficiles et surtout de favoriser leur relation et leur solidarité dans le domaine du travail. Cette relation permanente se fait à l'aide des connexions internet de haut débit ou intranet et aussi avec les téléphones et fax pour des simples échanges d'indication.

- **Bonne gestion de la communication interne**

Dans chaque agence, la BOA assure une bonne communication interne car selon eux : «*Une bonne maîtrise du marché dépend de la communication interne de la banque*». Pour s'y faire, la Banque consacre beaucoup d'effort pour pouvoir assurer le partage des informations dans chaque agence que ce soit des informations descendantes ou des informations ascendantes pour que tous les employés soient en relations avec les dirigeants et vice versa afin que tout le monde soient au courant de tout ce qui se passe dans le système. Cette bonne gestion de la communication est assurée par l'existence des différents supports que nous avons vu dans le chapitre précédent.

La BOA possède un énorme avantage en pratiquant plusieurs supports de communication interne pour se communiquer entre eux. La banque est toujours à jour aux tendances actuel sur la technologie dans le domaine de la communication c'est-à-dire qu'elle innove au fur et à mesure ses supports et stratégies de communication interne.

- **Existence d'un langage commun entre les employés**

Comme toutes autres entreprises modernes, les personnels de la banque a ses propre ambiances à l'intérieur, c'est-à-dire qu'il existe un langage commun entre les employés pour pouvoir mieux se comprendre les uns des autres afin d'éviter les malentendus et les rumeurs qui circulent à l'intérieur. D'où presque tous les personnels s'entendent bien et cela garantisse un bon résultat sur le travail de chacun.

Communication Externe :

- **Pratique des deux types de stratégies de communication**

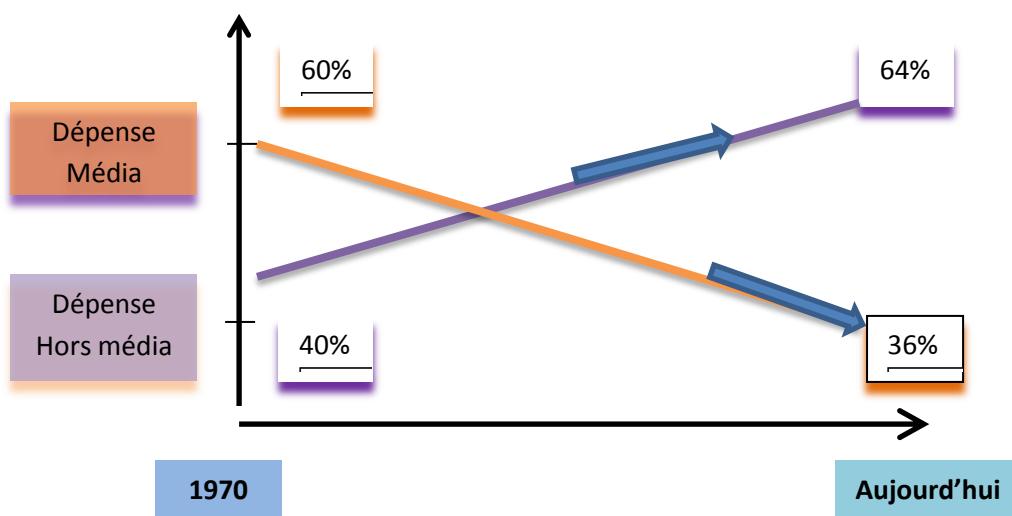
Sur le plan externe, la BOA fait connaître ses nouveaux produits et services en appliquant la communication médiatique et la communication hors média. C'est un énorme avantage pour la banque de pouvoir pratiquer ces stratégies malgré le coût élevé car c'est facile pour eux de convaincre ses cibles sur les messages publicitaires que la banque veut passer.

En effet, avec les différents supports media de communication externe qu'elle applique, les cibles vont comprendre rapidement les messages de la banque

- **Bonne gestion de la communication hors media**

Actuellement, cette forme de communication est le plus appliquée par la BOA par rapport à la communication media. La banque sait très bien gérer cette forme de communication surtout dans le domaine de sponsoring et de parrainage. Pour se faire connaitre mieux, la banque participe à des événements à titre national ou international pour attirer l'attention des cibles, c'est une autre façon pour BOA de garder sa notoriété et son image sur le plan national qu'international. Cette stratégie de communication est la tendance de toutes les entreprises d'aujourd'hui pour se rapprocher des clients. La figure ci-après va nous démontrer cette affirmation.

Figure n°5: Dépense pour la communication média et hors média :



Source : Cours de Marketing de l'Intervenant à la Hautes Etudes Pratique de Madagascar (HEP), Février 2014

Dans cette figure, on constate que la dépense consacrée pour les communications média dans les entreprises s'élève à 60% par rapport à la dépense pour les communications hors media, c'était au environ de 1970. Mais au fur et à mesure du temps, on a constaté une augmentation au niveau de la dépense pour les communications hors média, d'où actuellement, la situation s'est inversée avec 64% de la dépense pour la communication hors média tandis que seulement 36% pour l'autre. Cela justifie la force de communication de la BOA par rapport aux autres.

1.1.2.2 - Commentaire sur les Faiblesses de la Banque BOA dans le domaine de la communication :

Communication Externe :

- Publicités sur les Média et presse insuffisantes**

Pour la communication externe, la grande faiblesse de la BOA est l'insuffisance des publicités sur la masse media. Pour l'année dernière jusqu'à maintenant, la BOA n'a presque effectué des publicités sur les Télévision et Station radio mais elle se concentre sur les partenariats, sponsoring et les actions sociales. Pour la communication médiatique, la banque ne pratique que les « panneaux » comme support de communication. Cette faiblesse est grave et devrait être surmonté pour garder la notoriété et accroître l'image de la BOA et surtout pour rester « Leader » sur le marché parce que même si la communication hors média est la tendance actuelle, il ne faut jamais prendre à la légère et rejeter complètement les publicités. Et en plus, les concurrences directes comme la BNI et la BFV ainsi que les autres institutions financières pratiquent beaucoup la publicité pour attirer l'attention du grand public. Il ne faut pas oublier que le taux de bancarisation à Madagascar est encore faible, seulement 3% de la population ont un compte bancaire¹¹.

1.2 - Les Opportunités et menaces de la banque BOA Madagascar

Après l'analyse interne des forces et faiblesse de la BOA Madagascar en général ainsi qu'au niveau de la communication de la banque, nous allons voir dans le tableau qui suit les opportunités qui s'offrent à la banque BOA Madagascar et de même pour les menaces c'est-à-dire que l'environnement apporte constamment de nouvelles menaces donc, il est essentiel de les analyser en permanence et de s'y adapter.

Voici donc les opportunités et menaces auxquelles la banque est confrontée dans son développement. Il s'agit effectivement des facteurs positifs et négatifs touchant l'environnement externe de ce système.

¹¹ http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m3_2, mars 2014

Tableau n°14 : Les opportunités et menaces de la BOA Madagascar

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de malgaches à bancariser encore élevé • Actions sociales du Groupe BOA 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilité d'octroi de prêt de la BNI et de la BMOI • La Crise et la pauvreté du peuple et des PME malgache

Source : Auteur 2014

1.2.1 - Les opportunités de la Banque BOA

- **Nombre de malgaches à bancariser encore élevé**

A Madagascar, le marché bancaire n'est pas encore saturé. Le taux de bancarisation reste très faible avec 3% en tenant compte du nombre de titulaires de compte bancaire par rapport à l'ensemble de la population¹², d'où c'est une grande opportunité qui s'ouvre à l'entreprise par la recherche de nouveaux clients à bancariser :

Tout d'abord par la fidélisation de ses consommateurs réels en essayant de gagner leur confiance pour ne pas les perdre.

Ensuite, par l'augmentation du portefeuille de clients pour accroître la part de marché de la banque qui tient déjà la tête du classement (27%). Pour cela, il faut renforcer la communication externe pour influencer les cibles c'est-à-dire effectué une étude de marché.

- **Actions sociales du Groupe BOA**

Grâce aux actions sociales de la fondation, par exemple l'opération « Tous à l'école », elle a pu se rapprocher beaucoup plus de la population, en l'occurrence de ses clients et de ses prospects. Ces œuvres sociales lui ont permis de doré et d'améliorer son image et de garder sa notoriété.

1.2.2 - Les menaces de la Banque BOA:

- **Facilité d'octroi de prêt de la BNI et de la BMOI**

Comme nous avons déjà vu, la lourdeur des procédures de prêts chez la BOA Madagascar fait partie des faiblesses de la Banque alors que chez les autres banques, cette opération est

¹² Selon les récentes statistiques de la Banque centrale (<http://www.banque-centrale.mg>), mars 2014

facile par rapport à la BOA. D'où, vu la situation actuelle dans notre pays, les clients vont se tourner vers les banques qui ont des procédures faciles à l'octroi de prêt et cela va provoquer une perte de client de la BOA.

- **La Crise et la pauvreté du peuple malgache**

Sous l'effet de la crise, le taux de la pauvreté à Madagascar est aujourd'hui l'un des plus élevés au monde car 77 % de la population se trouvent en dessous du seuil de pauvreté¹³. Le pouvoir d'achat du peuple Malgache a diminué, par conséquent, les clients de type particuliers de la banques (qui représente presque la moitié des clients) ne fréquentent presque plus la banque et n'utilise plus ses comptes bancaires parce qu'ils n'ont plus assez d'épargne à verser à la banque vu l'accroissement du niveau de vie durant la crise.

Section 2 : Recommandations

Dans cette dernière section qui clôt notre étude, nous tenterons de relier la théorie à la pratique et aussi de voir leurs différences afin d'apporter des recommandations nécessaires pour contribuer au développement de la Banque.

A titre de rappel, la problématique que nous avons posée tout au début est de savoir comment la banque BOA Madagascar applique-t-elle sa stratégie de communication pour apprécier ses cibles ainsi que pour assurer sa compétitivité vis-à-vis des concurrences?

Pour s'y faire, quelques conseils seront proposés à la BOA Madagascar pour apprécier ses cibles ainsi que pour assurer sa compétitivité vis-à-vis des concurrences.

2.1 - Amélioration du management de qualité et renforcement d'une gestion efficace de la relation client

Actuellement, l'adage « le client est roi » se vérifie encore. Vu l'amélioration de la qualité de vie actuel, la demande de produits et de services de meilleure qualité augmente également. C'est pour cela que les dirigeants devront exiger le renforcement du management de qualité au sein de l'organisation pour assurer la qualité des produits et des services à livrer aux clients. Le management de la qualité est défini comme étant l'ensemble des activités coordonnées permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. Cette orientation et ce contrôle de l'organisme en matière de qualité passent, généralement, par l'établissement d'une politique de qualité et d'objectifs de qualité, la planification de la qualité, la maîtrise de la qualité, l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité.

¹³ INSTAT, enquête périodique auprès des ménages, résultats provisoires, 2012a, p.21

Etant donné les différentes qualités de service déjà existantes au sein de la BOA Madagascar, cela semble toujours insuffisante, parce que les clients sont toujours à la recherche d'une banque qui offre la meilleure qualité de service; d'autant plus que les qualités de services demandés par les clients d'aujourd'hui ne seraient plus les mêmes pour demain.

En effet BOA devrait toujours renforcer ses performances au niveau du management de la qualité afin d'assurer une meilleure qualité de ses prestations pour pouvoir conquérir plus de confiance de la part de sa clientèle et les fidéliser pour garder l'image de la banque.

Pour parfaire ses performances, la banque devrait réaliser les actions suivantes :

- Elargir le réseau du GAB (guichet automatique bancaire) dans toutes les agences réparties dans chaque région de Madagascar. Deux GAB par agence ne suffisent pas pour les agences implantées dans les provinces et les régions qui ont beaucoup de client de type professionnel surtout, donc après une étude de comportement des clients de chaque agence, **la BOA devra ajouter des GAB en fonction de l'étude.**
- Améliorer la qualité de l'accueil et de l'écoute. Ce point extrêmement important est malheureusement négligée alors qu'il est à la base pour l'atteinte des objectifs et l'influence positive sur la clientèle: élaborer **une action de formation et de sensibilisation** avec l'objectif d'améliorer en permanence la qualification du personnel. Par exemple 2h de formation par semaine pendant un mois pour sensibiliser le personnel sur l'amélioration de la qualité de l'accueil et de l'écoute après, on change de thème...Pour bien montrer et mieux comprendre l'exemple ci-dessus, le tableau suivant va nous présenter un modèle de description des actions de formation.

Tableau n°15: Description des actions de formation

FORMATION : pour le mois de janvier	
THEME : « Amélioration de la qualité de l'accueil et de l'écoute »	
Objectif	Améliorer en permanence la qualification du personnel
Contenu	1- Introduction 2- Théories 3- Pratique & Evaluation
Durée	2 heures par semaine
Effectif	5 personnels par groupe
Intervenant / opérateur de formation	DRH (dépend du thème)
Coût estimatif	Dépend de la formation (rémunération des intervenants extérieurs...)

Source: Auteur 2014

Après quelques mois de formation, beaucoup de thèmes seront traités et les personnels de la BOA seront motivés volontairement pour leur poste consécutif.

2.2 - Renforcement du système de communication Média

Nous avons constaté que la communication médiatique de la BOA Madagascar est très insuffisante par rapport aux autres banques car la BOA consacre beaucoup de budget et beaucoup de temps sur la communication hors média vu que c'est la tendance actuelle de toutes les entreprises. En revanche, les concurrents qui pratiquent de la communication hors média ne négligent pas la communication médiatique, par exemple, pour la BNI Madagascar, actuellement, il pratique beaucoup de la publicité sur le mass média et sur la presse ainsi que sur les panneaux publicitaires qui se trouvent par tout au bord des rues. Au contraire, actuellement, la BOA Madagascar ne pratique que des publicités sur les panneaux publicitaires alors que c'est très insuffisant par rapport aux autres banques. Pour éviter la chute de l'image de la banque, nous proposons à BOA Madagascar de reprendre la communication médiatique et de consacrer un important budget pour cette forme de communication, c'est-à-dire pour les publicités en mass média et presse, afin de réveiller l'existence de la BOA sur les média pour faire connaître ses offres et produits ainsi que pour regagner la confiance des clients qui sont infidèles, pour y parvenir :

- La banque devra faire des publicités médiatiques axées sur les services de la banque tels que les crédits car certains clients ne connaissent pas très bien les différents types de crédits existants.
- La banque devra faire des communications médiatiques afin de relancer les produits de banque par Internet (e-bank) et de sms banking ou bien faire un phoning en utilisant la base de données clients parce que ces produits de banque ne sont pas encore très connus.
- Nous savons tous que la population malgache est relativement jeune avec 45 pour cent de moins de 20 ans¹⁴, la BOA devra s'attaquer à la cible des élèves, étudiants en faisant des publicités concernant une promotion pour l'ouverture d'un compte.

¹⁴ <http://www.fao.org/countryprofiles/index/fr/?iso3=MDG>, année 2014

Conclusion partielle

Le dernier chapitre a été effectué. En résumé, malgré l'existence des faiblesses ainsi que les menaces au niveau de la BOA Madagascar, il existe des recommandations pour améliorer la condition de travail de la BOA en général et surtout des solutions proposées au niveau des faiblesses sur la communication de la banque. Ainsi, il est toujours nécessaire d'en prendre considération. Nous estimons que les résultats obtenus de la mise en œuvre de ces propositions contribueront au développement de la Banque et surtout à l'amélioration de la vie sociale et économique à Madagascar.

CONCLUSION

« La communication bancaire est un ensemble des codes émis par la banque à ses clients pour assurer des feed-back favorable afin d'éclairer leur réputation parmi ses concurrents ».

Pour conclure cet ouvrage, nous allons résumer les grands points dans ce mémoire. Ainsi, on a divisé notre travail selon le système IMMRED ou Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussion et recommandation, par conséquent, trois chapitres avaient été mis en exergues.

Dans le chapitre Matériels et Méthodes, nous avons vu les outils nécessaires et fondamentaux, la méthodologie de recherche et d'analyse nécessaire pour la réalisation du travail. De ce fait, ce premier chapitre est divisée en trois sections: les matériels, les méthodes et enfin, les limites de l'étude et les difficultés rencontrées.

Pour la première section, on trouve la généralité et présentation de la zone d'étude. Pour cela, le Groupe bancaire BANK OF AFRICA est né en 1982 au Mali et que la construction du groupe peut être présenté en trois grandes étapes : le lancement du groupe (1982/1990), l'expansion du groupe (1991/1998) et enfin, la diversification (1999/2010) et c'est dans cette dernière étape que la Bank Of Africa a été créer **à Madagascar le 18 novembre 1999**. D'où, depuis sa création, elle a connu une progression constante de ses activités et de ses résultats avec un réseau composé de 83 points de vente, c'est pour cela que la BOA Madagascar possède « le plus grand réseau bancaire à Madagascar ». Après cette présentation, on a présenté aussi comme matériels les données primaires et secondaires nécessaire pour la réalisation de cet ouvrage et enfin, une brève explication des mots clés par la notion de compétitivité et d'innovation dans le domaine de la communication c'est-à-dire des théories sur la stratégie de la communication interne et externe dans une entreprise et puis des théories sur la compétitivité et l'innovation de la communication.

Dans la seconde section de ce premier chapitre, nous avons parlé des procédés dans la collecte des informations que nous avons effectuées pour la réalisation de cet ouvrage. Ainsi, pour les méthodes d'analyses, nous avons procédé l'étude par la recherche des informations nécessaire par la lecture des livres concernant la communication et la compétitivité et aussi par la consultation des informations par internet. Puis, concernant les types de documents : nous avons récolté les données primaires par l'utilisation du questionnaire pendant les visites

d'entreprise avec lesquelles il y a eu des entretiens avec l'un des Responsables dans le département Marketing et Communication au sein de la BOA Madagascar à Antananarivo ainsi qu'avec quelques agents chargés de la clientèle de l'agence. Des collectes d'informations aussi sont effectuées vis-à-vis d'un échantillon de la clientèle de la BOA durant les visites. Concernant les données secondaires nous avons procédé un traitement de ces dernières qui sont les données ayant déjà existé mais il suffit juste de les exploiter pour faciliter la rédaction de notre mémoire comme par exemple la lecture des ouvrages académiques. Enfin pour le traitement final des données, après un dépouillement manuel de toutes les réponses du questionnaire, les données collectées ont été saisies rédiger en phrases dans un ordinateur. Ce traitement a permis de faire ressortir des résultats qui vont nous permettre de bien rédiger la partie résultat de cet ouvrage.

C'est dans la troisième et dernière section que nous avons cité les limites de l'étude et les difficultés rencontrées c'est-à-dire que durant la rédaction du mémoire et les visites dans l'entreprise ainsi que dans les différentes enquêtes et entretiens, on a dû surmonter quelques difficultés et limites comme par exemples la confidentialité des informations, les contraintes de temps et aussi les négligences des clients durant les enquêtes...

Le deuxième chapitre a été consacré pour les résultats de l'étude durant notre entretien et enquêtes sur terrain. Ce chapitre est destiné à vérifier les hypothèses du départ. Ainsi il est divisé en trois grandes sections : les Résultats de l'enquête avec les responsables de la banque durant les visites attachant la communication interne et externe de la BOA. Ensuite, les résultats de l'enquête auprès des clients et non-client de la banque, et pour finir, les résultats sur la compétitivité de la BOA.

Dans la première section, pour le fonctionnement de **la communication interne**, la BOA Madagascar détient leur propre stratégie comme s'assurer le partage des informations sur les projets entre les personnes, connaître les problèmes et pouvoir y apporter des solutions et après, de partager un langage commun qui permet de mieux se comprendre et savoir se faire comprendre dans la structure de la Banque. Pour s'assurer des circulations des flux d'informations, la BOA Madagascar utilise plusieurs supports : Affichage interne (tableaux d'affichage, sur les portes et dans les bureaux), Journal entreprise (tous ce qui concerne la banque BOA), Lettre d'information, Réseau informatique par service (le réseau informatique, liaison internet, les emails), Séances de présentation & Conférences (: pour une nouvelle offre, nouveau produit ou service), Téléphone et Fax (ligne fixe, portables, le fax) et pour finir

les Réunions pour faire la planification du mois par exemple et faire le point sur les programmes et les objectifs qu'il faut atteindre. Puis pour **la communication externe**, la banque pratique deux types de communication à savoir la communication médiatique et la communication hors média. Pour la communication médiatique, la BOA Madagascar adopte une forme de publicité standard pour le lancement de ses nouveau produits et services. Pour cela, la banque utilise différentes types de médias et supports media pour se faire connaitre : Télévision (TVM, RTA, VIVA...), Radio (RNM, RDJ, RTA...), Cinéma (les Cinéma malagasy comme Malok'ila...), Presse (Midi Madagascar, Observateur...), et enfin les Flyers et Brochures qui sont distribués à l'occasion d'un événement par exemple et disponible aussi dans toutes les agences. Concernant la communication hors média, durant l'entretien, nous savons que la Banque pratique beaucoup ce type de communication par rapport à la communication médiatique comme : le sponsoring, le mécénat, les partenariats, la participation à des événements national et même international.

Dans la deuxième section, on trouve les Résultats de l'enquête sur les clients de la BOA et c'est dans cette section que contiennent des tableaux représentatifs des résultats durant notre enquête. Dans un premier point, les clients de la BOA peuvent être divisés en 2 grandes catégories : les particuliers et les entreprises. Dans un second point, pour se faire, nous avons effectué notre enquête sur 30 personnes différentes qui sont déjà des clients de la banque BOA ainsi que 10 personnes non encore client de la banque pour connaître leurs avis sur la communication de la banque. Pour les clients particuliers, nous avons su que presque tous les enquêtés sont satisfaits d'avoir choisi la Banque BOA malgré l'insuffisance des publicités d'après eux. Et pour les non-clients, ils ont tous de même des avis sur toutes les questions posées, pour eux, ouvrir un compte dans la BOA est encore un point d'interrogation.

Dans la troisième section de ce chapitre deux, nous pouvons trouver tous ce qui concerne l'innovation de la communication de la BOA et sa compétitivité : nous avons présenté dans cette dernière section quelques figures qui montre les parts de marchés des institutions bancaire malgache et le nombre d'agences pour chacun. Nous constatons que la BOA est toujours en tête de placement.

Pour finir, le troisième et dernier chapitre est consacré sur les discussions et recommandations et il est divisé en 2 grandes sections : « Discussions » et « Proposition de Solutions ».

Dans la première section, l'étude se focalise sur l'analyse F.F.O.M c'est-à-dire : forces, faiblesses, opportunités et menaces de la BOA Madagascar. En premier lieu, on a présenté les forces et faiblesses de la Banque en général comme quoi la BOA possède le plus grand réseau bancaire à Madagascar fait partie de ses points forts mais par contre au niveau de la gestion de clientèle et au niveau de qualité de service, elle est un peu en retard par rapport aux autres. En second lieu, dans un autre tableau est présenté les forces et faiblesses de la Banque mais dans le domaine de la communication interne et externe proprement dite : parmi les point forts de la communication interne de la banque : toutes les agences de la BOA sont connectées en temps réel. Pour la communication externe, nous constatons que la banque pratique une bonne gestion de la communication hors media mais contrairement à cela, la communication médiatique de la banque est très insuffisante. Et en troisième lieu, un tableau représentatif des opportunités et menaces de la Banque.

Dans la deuxième et dernière section, nous avons deux grandes recommandations essentiels: amélioration du management de qualité, le renforcement d'une gestion efficace de la relation client puis le renforcement du système de communication médiatique.

Ce présent mémoire doit à sa fin vérifier l'exactitude des hypothèses avancées pour répondre à notre problématique:

La première hypothèse a avancé que l'**innovation garantit une bonne communication**. Par conséquence, la banque pratique une bonne stratégie de communication interne et externe malgré les faiblesses au niveau de l'insuffisance de la publicité pour la communication médiatique.

La deuxième hypothèse a avancé qu'**une bonne communication assure la compétitivité**. En conséquence du bon déroulement de la stratégie d'innovation de la communication dans la banque, la BOA Madagascar a pu gagner la confiance des clients par rapport à ses concurrences

D'après notre étude tout au long de ce présent mémoire, nous avons pu constater que ces hypothèses s'avèrent exacte, c'est-à-dire que malgré l'insuffisance de la publicité sur les média, la BOA Madagascar, d'après les résultats, **détient la plus grande part de marché par rapport à ses concurrences (27%) de plus, la banque possède le plus grand réseau bancaire à Madagascar justifié par sa domination en nombre d'agence (83 agences) qui est reparti dans toutes les régions de Madagascar (22 régions)**.

En effet, la domination en termes de compétitivité de la banque par rapport à ses concurrences est correcte. *Justifié par sa position de leader*, la banque possède donc une bonne communication et qui va entraîner ensuite la compétitivité car selon notre enquête, les hypothèses sont vérifiées.

En conclusion, la question que nous avons posé comme problématique: *Comment la banque BOA Madagascar applique-t-elle sa stratégie de communication pour apprécier ses cibles ainsi que pour assurer sa compétitivité vis-à-vis des concurrences?*, a été répondu durant notre analyse dans cet ouvrage et plus précisément avec **la justification de notre objectif qui est d'avoir le maximum de part de marché par l'utilisation et bonne gestion de la stratégie d'innovation des supports de communication et d'en gagner à la notion de compétitivité par rapport à la concurrence.**

Pour finir, malgré la crise économique qui frappe notre pays, la BOA-MADAGASCAR a pu ainsi poursuivre sa croissance à un rythme soutenu, parallèlement à l'effort entrepris en matière de maîtrise des risques et de préservation de ses grands équilibres; ceci a eu pour conséquence son bon positionnement sur le marché avec une part de 27% mais cette réussite va-t-elle durer longtemps vu l'augmentation des institutions financière à Madagascar? Quelle stratégie pourra-t-elle adapté autre que l'innovation de la communication pour maintenir son image et sa notoriété?

BIBLIOGRAPHIE

- KOTLER & DUBOIS, Marketing management, Horizon, 10^e Edition, 775p
- LEHNISCH (J-P), La communication dans l'Entreprise, coll. « Que sais-je ? », N°2229, Paris, PUF, 1985, 127p
- LEVY Claude -LEBOYER. La motivation dans l'entreprise. Editions d'Organisations, 2000
- SCHLOSSER Michel et VERMIME Pierre, "Gestion bancaire, nouvelles méthodes et pratiques", Les éditions d'organisation, 1974, 600 pages
- BRILMAN Jean, HERARD Jacques, imprimé en France par Dupli-Print, dépôt légal le Février 2010, « Les meilleures pratiques de Management », 6^{ème} édition actualisée et augmentée, Editions d'Organisation, 609 p.

COURS ACADEMIQUES

- Cours d'initiation en Marketing 1^{ère} année, département gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2009-2010
- Cours de marketing opérationnel, 2^{ème} année, département gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2010-2011
- Cours de technique de négociation commercial, 3^{ème} année, département gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2011-2012
- Cours de marketing approfondie en 4^{ème} année, département gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2012-2013
- Cours de marketing de service en 4^{ème} année, département gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2012-2013
- Cours de marketing pratique en 4^{ème} année, département gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2012-2013
- Cours de méthodologie en 4^{ème} année, département gestion, Université d'Antananarivo, année universitaire 2012-2013

WEBOGRAPHIE

- <http://www.fao.org>, mars 2014
- <http://www.banque-centrale.mg>), avril 2014
- http://www.banque-centrale.mg/index.php?id=m3_2, mars 2014
- <http://www.boa.mg/banque-madagascar-boa>, mars 2014
- <http://www.managmarket.com>, mars 2014
- <http://www.b2b-marketing.fr/1-analyse-swot.php>, « L'analyse SWOT »/ Février 2014
- <http://www.e-marketing.fr/Definitions.../Innovation/janvier> 2014
- <http://www.e-marketing.fr/Définitions.../compétitivité/janvier> 2014
- <http://www.boa.mg/janvier> 2014
- http://www.bni.mg/PDF/Tarif_bni.pdf/mars 2014
- <http://www.revue-banque.fr/.../bataille-innovation/mars> 2014
- <http://www.bank-of-africa.net/sites>, Rapport annuel, année 2013, p. 8 / avril 2014

ANNEXES

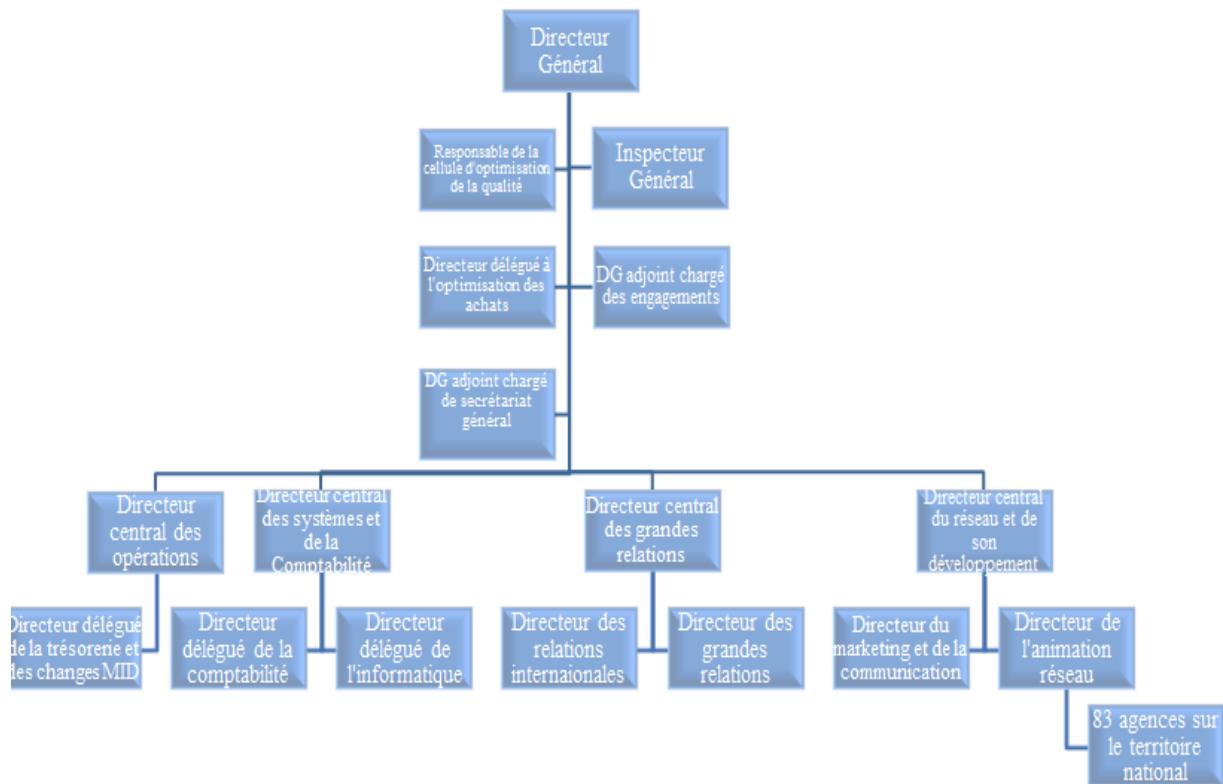
LISTE DES ANNEXES

Annexe I : Certification attribué à la BOA	VIII
Annexe II : Organigramme de la BOA	IX
Annexe III : Question sur l'établissement en général	X
Annexe IV : Entretien pour le dirigeant et les employés.....	XI
Annexe V : Questionnaire pour les clients de la banque.....	XIII
Annexe VI : Questionnaire pour les non-clients de la banque.....	XIV
Annexe VII : Les produits et les services destinés aux clients particuliers.....	XV
Annexe VIII : Les produits et les services destinés aux entreprises.....	XVI
Annexe IX : Tarif des opérations à l'international de la BNI Madagascar	XVII
Annexe X : Charte client de la BOA Madagascar.....	XVIII

ANNEXE I : Certification attribué à la BOA

Source : BOA Madagascar

ANNEXE II : Organigramme de la BOA



Source : BOA Madagascar

ANNEXE III : Question sur l'établissement en général

1-Nom de la société ?

2-Raison sociale ?

3-Siège social ?

4-Quel genre d'activité exerce la société ?

5-Quels sont vos types de clients ?

6-Qui sont vos concurrents ?

7-Ici à Antananarivo, il y a combien d'agence ?

8-Et dans tout Madagascar, il y en a combien ?

9- Organigramme de la société ?

10- Quelles sont les tâches de la responsable de la communication dans la société

ANNEXE IV : Entretien pour le dirigeant et les employés

1- Est que vous avez fait de l'innovation dans votre Etablissement au niveau de la communication?

2-Quelles sont les raisons qui poussent l'entreprise à innover la communication ?

3-Quel type d'innovation a été instauré au sein de votre entreprise en matière de communication ? Tactiques d'innovation et technique pour innover la communication ?

4-Quand est-ce que vous faites de l'innovation ? Quel est le but de cette innovation ?

5- Quel est l'impact de l'innovation pour votre entreprise ? Pour les clients ? vis-à-vis des concurrents ?

6- Comment gérez-vous la stratégie de la compétitivité vis-à-vis de la concurrence ?

7- Pensez-vous que vous êtes compétitifs par rapport à vos concurrents ? Leader où suiveur ?

8-Quelles sont les freins qui bloquent la progression de l'innovation ? De la compétitivité ?

9-Selon vous quels sont les stratégies de communication interne et externe de la BOA ?

10- Les quels de ces supports de communication interne existent-ils dans l'entreprise:

- Affichage interne
- Contacts de terrain
- Convention périodique en liaison avec des anniversaires significatifs de la firme
- Journal entreprise (magazine, revue, lettre,...)
- Lettre d'information
- Livrets d'accueil
- Réseau informatique par service
- Séances de présentation, conférences
- Réunion

11- Dans lesquels de ces médias sont parus la ou les publicités de l'entreprise?

- Télévision
- Radio
- Cinéma
- Affiche
- Presse
- Internet

12- Les quels des ces autres supports de communication utilise l'entreprise ?

- Flyers
- Banderole
- Brochure
- Autres à préciser

13- Qui sont les cibles de l'entreprise

14- Technique de Fixation de prix de la banque ?

15- Votre part de marché ?

ANNEXE V : Questionnaire pour les clients de la banque

1- Pourquoi avez-vous choisis cette banque ?

A cause de la publicité, bouche à oreille, connaissance, distance par rapport à votre maison...

2- Les publicités bancaires dans les médias sont-elles bien conçues et suffisantes ?

3- Etes-vous membre dans les autres banques que BOA ? Pourquoi ?

4- Entre 1 à 10, quelle note donnerez-vous aux publicités de communication de la BOA par rapport aux publicités des autres banques ?

5- Etes-vous satisfaites d'avoir choisi la banque BOA ?

6- Etes-vous satisfaites de l'accueil des personnes responsables dans la BOA ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

7- Trouvez-vous que les publicités de la banque sont conformes aux actions réelles dans l'agence ?

8- La communication externe réussie vous influence à utiliser les services des établissements bancaires ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

9- La transmission des informations claires et précises par le biais des supports de communication est un facteur pour vous faire adhérer à une banque.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

10- Quels sont les problèmes dont vous rencontrez souvent ?

ANNEXE VI : Questionnaire pour les non-clients de la banque

1- Connaissez-vous la Banque BOA ?

2- D'après vous, les publicités bancaires de BOA dans les médias sont-elles bien conçues et suffisantes ?

3- Etes-vous membre dans les autres banques que BOA ?

4- Entre 1 à 10, quelle note donnerez-vous aux publicités de communication de la BOA par rapport aux publicités des autres banques ?

5- Trouvez-vous que les messages publicitaires de BOA sont clairs et bien passés ?

6- La communication externe réussie vous influence à utiliser les services des établissements bancaires ?

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

7- La transmission des informations claires et précises par le biais des supports de communication est un facteur pour vous faire adhérer à une banque.

- Pas du tout d'accord
- Plutôt pas d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

8- D'après vous, BOA est-elle en mesure de compétition avec les autres banques ?

9- Quels sont les problèmes dont vous constatez pour BOA en tant que non client?

10- Pensez-vous ouvrir un compte chez BOA un jour ?

ANNEXE VII: Les produits et les services destinés aux clients particuliers

Produits & Services	Explications
Compte de chèque	C'est un compte destiné aux personnes physiques comme les fonctionnaires, les salariés du secteur privé ou public, les artisans, les cadres, etc.
Compte d'épargne « Tahiry »	C'est un compte destiné aux personnes souhaitant avoir un compte de placement à la banque (par exemple pour les étudiants)
Le transfert vers l'étranger	<p>Vous désirez effectuer un paiement vers l'étranger concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des opérations financières (prestations de services, scolarités, etc...) • des opérations commerciales (Remises libres import) <p>Vous voulez émettre un chèque de banque en Euro, Dollars, ou autre...les services de transferts vous assureront le traitement de vos opérations dans des délais rapides.</p>
Western Union	Western Union permet à ses clients de faire des transferts électroniques d'argent depuis plus de 150 ans. Chaque transfert peut être tracé grâce à un numéro de contrôle. L'argent est remis en mains propres au destinataire.
Prêt « scolarité »	<p>Pour les salariés et les fonctionnaires ayant une ancienneté de 1 an.</p> <p>Objet du prêt :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etudes des enfants (frais de scolarité, transport, fournitures, etc...) • Pas de justification à fournir
Prêt habitation : « Evènement familiaux »,	<p>Pour les salariés et les fonctionnaires ayant une ancienneté de 1 an.</p> <p>Et les non-titulaires d'un « prêt scolarité ».</p> <p>Objet du prêt :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financement de toutes les dépenses occasionnées par un événement familial (naissance, mariage, exhumation, baptême, etc...) • Pas de justificatif à fournir.
Carte Sésame, VISA	Ce sont des cartes bancaires à puce qui permet de retirer une certaine somme au moment voulu. Chaque carte a ses avantages respectifs.
B-phone, B-Web, B-sms	Ce sont des services à distance accordés par la banque pour éviter les déplacements des clients.
Avances sur salaire	Le salarié a le droit de recevoir une avance sur salaire c'est-à-dire un demi-salaire. Par contre, s'il a déjà fait un prêt, l'avance sur salaire sera son salaire diminué du remboursement mensuel du prêt et le tout divisé par deux.

Source : BOA Madagascar

ANNEXE VIII: Les produits et les services destinés aux entreprises

Produits & Services	Explications
Le compte courant	Compte à vue, destiné uniquement à enregistrer les transactions commerciales. Le solde peut être alternativement créditeur ou débiteur sur autorisation de la banque.
L'Appui aux PME	Toutes les PME ayant un compte courant ouvert à la BOA, après étude de dossier. Appui à court terme <ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation du poste clients : escomptes divers • Crédits de trésorerie : découverts, crédits de campagne • Financement des opérations d'importation et d'exportation
Financement des Marchés	La Banque garantit par écrit les opérations que son client aura à effectuer. Cet engagement qui n'implique pas de décaissement renforce la crédibilité du bénéficiaire (sauf en cas de défaillance du client). Pour faire face à leurs problèmes de trésorerie en attendant le règlement de leurs chantiers, les clients entrepreneurs peuvent obtenir, après étude du dossier, des avances à un taux raisonnable dont l'octroi suit une procédure simple.
Le Crédit-bail	Technique de financement par laquelle EQUIPBAIL MADAGASCAR achète un bien d'équipement en vue de le louer à une entreprise qui dispose d'une option d'achat en fin de contrat. Le Crédit-bail s'applique aux biens d'équipements de toute nature, y compris les véhicules. Le choix du matériel est fait par l'entreprise locataire elle-même. La durée de la location peut aller jusqu'à 60 mois. A la signature du contrat, l'entreprise règle le dépôt de garantie (trois mois de loyer) et le premier loyer. La propriété du bien revient au locataire dès lors qu'il s'est acquitté en fin de contrat de la valeur résiduelle (1 à 5% de la valeur d'origine) fixée au début du contrat de location.
Opérations d'Exportation	Pour se lancer dans l'exportation, il est important de bien connaître son marché, son produit, les procédures, les réglementations, les moyens de paiement, etc... L'opération d'exportation comporte des risques. Cependant avec les diagnostics appropriés, les risques seront limités. Il est indiqué de se procurer le maximum d'information.
Opérations d'Importation	Réaliser des transactions internationales est complexe et risqué. Un mauvais contrat peut être synonyme de sérieuse désillusion. La BOA-MADAGASCAR reste votre partenaire pour vous accompagner dans vos opérations d'importation.
Micro Finance	La Banque accorde des refinancements à court ou moyen terme aux Institutions de Micro Finance légalement constituées et ayant obtenu l'autorisation d'exercer par la CSBF (Commission Scolaire des Bois-Francs).

Source : BOA Madagascar

ANNEXE IX : Tarif des opérations à l'international de la BNI Madagascar

Opérations internationales

FLUX INTERNATIONAUX	Montants en MGA TTC
Transferts	
Commission de transfert -----	0,42%
Minimum -----	18 000
Frais Swift -----	18 000
Frais port de lettre -----	1 200
Frais correspondant -----	25 Euros HT
Compte à débiter en MGA ($\leq 4\ 000$) -----	inclus dans cours appliquée Min 24 000
Commission de transfert avec minimum + Swift + port de lettre + frais correspondant -----	
Commission de change -----	
Compte à débiter en MGA ($> 4\ 000$) -----	0,60% Min 24 000
Commission de transfert avec minimum + Swift + port de lettre + frais correspondant -----	
Commission de change -----	
Compte à débiter en devise -----	25 euros HT
Commission de transfert -----	
Swift + port de lettre + frais correspondant -----	
Si arbitrage -----	
Commission d'arbitrage : $> 1\ 000$ -----	Equivalent de 24 000
<i>Sous réserve de contrainte réglementaire</i>	
Rapatriements	
Compte à créditer en MGA ($\leq 4\ 000$) -----	3 600
Commission de change -----	inclus dans cours appliquée
Compte à créditer en MGA ($> 4\ 000$) -----	6 000
Commission de change -----	0,60% Min 24 000
Compte à créditer en devise -----	Néant
Rapatriements en faveur des confrères	25 euros HT
Appel de fonds sur correspondant étranger -----	
Fax -----	6 000
Swift -----	18 000
Mise à disposition en MGA-----	6 000
Commission de change -----	$\leq 4\ 000$ euros
Mise à disposition en devise -----	inclus dans cours appliquée
Retour de fonds -----	$> 4\ 000$ euros : 0,60%
Interrogation Swift -----	Néant
10 euros HT	
18 000	
Virement compte à compte en devise	
BNI-BNI	
Débit compte en devise - Crédit compte en MGA -----	Commission de change : 0,60% ou inclus dans cours appliquée si $< 4\ 000$ euros
Débit compte en devise - Crédit compte en devise (même client) -----	Néant
BNI vers confrères	
1er cas : même client -----	Cf. transfert
2è cas : clients différents en devise -----	Cf. transfert
3è cas : clients différents en MGA -----	Commission de change : 0,60 % ou inclus dans cours appliquée si $< 4\ 000$ euros
CHANGE	Montants en MGA TTC
Change manuel	
A l'achat -----	Cours de change minoré de 5%
A la vente -----	Cours de change majoré de 5%
Versement d'espèce en devise	
Montant $\leq 50\ 000$ euros -----	1,8%
Montant $> 50\ 000$ euros -----	3,6%
Travellers chèques (American Express, Thomas Cook, VISA)	
A l'achat -----	Gratuit
A la vente -----	1,66% + cours de change manuel

Source : Site web BNI Madagascar

Annexe X : Charte client de la BOA Madagascar**La BOA Madagascar a sa propre Charte Client:**

- La BOA Madagascar s'engage à accueillir chaque client et à l'orienter individuellement vers le service concerné, dès son entrée dans la banque.
- La BOA Madagascar s'engage à attribuer à chaque client un contact personnalisé au sein de la banque.
- La BOA Madagascar s'engage à traiter tous les ordres de transfert qui lui sont confiés dans un délai maximum (de 24 heures pour les opérations intra-groupe, de 72 heures pour les opérations hors groupe).
- La BOA Madagascar s'engage à ne laisser aucune demande de ses clients, qu'elle soit écrite ou orale, sans réponse personnalisée.
- La BOA Madagascar s'engage à répondre à toute demande de "crédit particulier" dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.
- La BOA Madagascar s'engage à fournir à toute demande de "crédit entreprise" la date de sa décision, dans un délai maximum de 5 jours ouvrés.

Source : www.boa.mg

TABLES DES MATIERES

SOMMAIRE	i
LISTE DES TABLEAUX	ii
LISTE DES FIGURES	iii
LISTE DES ABREVIATIONS	iv
INTRODUCTION	1
Chapitre I : MATERIELS ET METHODES	6
Section 1 : Les matériels	7
1.1 - Généralités et présentation de la Zone d'étude	7
1.1.1 - Le Lancement : 1982/1990	7
1.1.2 - L'expansion : 1991/1998	8
1.1.3 - La Diversification : 1999/2010	8
1.2 - La BOA Actuelle.....	9
1.3 - Aspect théorique de la communication, de l'innovation et de la compétitivité	12
1.3.1 - Théorie sur la communication	12
1.3.2 - Théorie sur l'innovation et la compétitivité	15
Section 2 : Les méthodes	16
2.1 - Collecte des données	16
2.1.1 - Entretien.....	16
2.1.2 - La récolte des données primaires	16
2.1.3 - La récolte des données secondaires	17
2.2 - Le traitement des données	18
2.3 - Le chronogramme des activités	19
Section 3 : Les limites de l'étude et les Difficultés rencontrées	20

Chapitre II: RESULTATS DE L'ETUDE	22
Section 1 : Résultats de l'enquête durant les visites.....	23
 1.1 - Les résultats sur la communication interne.....	23
 1.1.1 - Fonctionnement de communication interne	23
 1.1.2 - Les supports de communication interne.....	24
 1.2 - Les résultats sur la communication externe.....	25
 1.2.1 - La communication médiatique	25
 1.2.2 - La communication hors média	26
Section 2 : Résultats de l'enquête sur les clients de la BOA	27
 2.1 - Les type de clients de la BOA	28
 2.2 - Echantillon des résultats auprès des clients	29
Section 3: L'innovation et compétitivité de la BOA sur la communication	32
 3.1 - Raisons et types d'innovation de la Banque.....	32
 3.2 - Impact de l'innovation et conséquence sur la compétitivité	33
 3.3 - Situation de la BOA Madagascar par rapport à la concurrence	33
 3.1.1 - Part de marché sur le secteur bancaire	33
 3.1.2 - Nombre d'agences et régions d'implantation des agences	34
 3.1.3- Revenu Net Bancaire (RNB)	35
 3.1.4 - Fixation du prix	36
Chapitre III: DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	37
<u>Section 1 : Discussions</u>	38
 1.1 - Les Points forts et faibles de la banque.....	38
 1.1.1 - Forces et Faiblesses de la Banque BOA en générale.....	38

1.1.1.1 - Les Forces de la banque en général	39
1.1.1.2 - Les Faiblesses de la banque en général	40
1.1.2 - Forces et Faiblesses de la Banque BOA dans le domaine de la communication	42
1.1.2.1 - Les Forces de la banque dans le domaine de la communication	42
1.1.2.2 - Commentaire sur les Faiblesses de la Banque BOA dans le domaine de la communication	45
1.2 - Les Opportunités et menaces de la banque BOA Madagascar	45
1.2.1 - Les opportunités de la Banque BOA.....	46
1.2.2 - Les menaces de la Banque BOA	46
Section 2 : Recommandations.....	47
2.1 - Amélioration du management de qualité et renforcement d'une gestion efficace de la relation client	47
2.2 - Renforcement du système de communication Médiatique	49
Conclusion	51
BIBLIOGRAPHIE	V
ANNEXE	VI
LISTE DES ANNEXES	VII
ANNEXE I	VIII
ANNEXE II	IX
ANNEXE III	X
ANNEXE IV	XI
ANNEXE V	XIII

ANNEXE VI.....	XIV
ANNEXE VI I.....	XV
ANNEXE VIII.....	XVI
ANNEXE IX	XVII
ANNEXE X	XVIII
TABLE DES MATIERES	XIX