

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES
DE YAOUNDE - CAMEROUN

**LA FONCTION MARKETING DANS
UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE
(CAS DE L'A.R.C.)**

Assurances et Réassurances du Congo

MEMOIRE

Pour l'obtention du Diplôme D'Etudes Supérieures en Assurance
(D.E.S.A.)

Présenté et soutenu par :
Sylvain OGNANGUE

Supervisé par :
José CLARA
Courtier d'Assurances
(Kinshasa)

Yaoundé, Novembre 1994

11ème Promotion (1992 - 1994)

DEDICACE

A ma très chère ``FALLAH - OGNANGUE - MADAME OGNANGUE`` qui, pendant de longues années, sans se lasser, a toujours su comprendre et attendre.

Que ce mémoire soit pour elle le résultat de sa longue et pénible patience pleine de privations.

A tous ceux qui, directement ou indirectement, ont supporté le poids de mon édification, que ce mémoire soit le résultat en retour de leurs apports, de leur compréhension, de leur tolérance et de leur sévérité objective..

... / ...

TABLE DE MATIERES

	Page
Préambule	1
Introduction	2
A : Méthodologie	3
B : Contenu du Mémoire	4
PREMIERE PARTIE : L'ARC DANS SON MILIEU D' ACTIONS	6
Chap.I : Bref diagnostic sur	
le fonctionnement de l'A.R.C.	7
Sect.I : Etat d'immobilisme total à l'A.R.C	9
A : Immobilisme au niveau de la DAF	10
B : Rôle non dynamisant de la D.T.C.	13
Sect.II: Principales causes de l'immobilisme	
de l'A.R.C.	17
A : La polyvalence des rôles assignés	
à chaque Département	19
B : Le rattachement hiérarchique mal	
pensé des agences à la Direction	
Générale	22
C : Dilution des activités	
informatiques	25
D : Non enrichissement des tâches	
d'approvisionnement	29
Chap.II : Fiche sur le marché et l'environnement	
de l'A.R.C.	30
1 : Milieu humain	31
2 : Secteur informel	31
3 : Existence des mutualités	31
4 : Presage d'un orage concurrentiel	31
5 : Secteur financier	32
. Crise de l'épargne congolaise	32
. Déconfiture de deux Banques	
commerciales sur trois	32

. Insolvabilité de la C.N.S.S.	32
. Insolvabilité de la C.R.F.	32
6 : Ignorance totale de l'assurance	33
7 : Mauvaise image de marque de l'A.R.C.	33
8 : Absence d'intermédiaires traditionels d'assurance	33
9 : Chômage élevé	33
10 : Absence de couvertures sociales systématiques	33
11 : Tendances aux assurances par corps de métiers	33
12 : Coût de vie en progression rapide	33
13 : Irrégularité des revenus salariaux	33
14 : Evolution du P.I.B.	33
15 : Salaires et emploi	34
Conclusion partielle sur la première partie	35

DEUXIEME PARTIE : LA FONCTION MARKETING ET SON APPLICATION

A L'A.R.C.	37
Chap.I : La fonction marketing	38
Sect.I : Définition	39
A : Ce que n'est pas le marketing	40
B : Les évocations profondes contenues dans le mot marketing	40
C : Ce qu'est le marketing au sein d'une entreprise	41
D : Eléments clés dans la définition du mot marketing	41
Sect.II : Les implications pratiques du marketing dans l'entreprise	47
A : Révolution dans l'attitude de la Direction	48
B : Se donner les moyens nécessaires	49
C : Importance de la fonction marketing dans l'entreprise	50

D : Mobilisation de la structure	
des entreprises	50
E : Nécessité d'une formation générale	
au marketing	51
Conclusion sur le chapitre I	53
 Chap.II : Application marketing à l'A.R.C.	55
Sect.I : Vers quelle forme d'organisation l'A.R.C.	
tendrait-elle toute chose égale	
par ailleurs ?	56
Sect.II : Structure du compromis optimal	62
Sect.III : Compétence et esprit nécessaires au sein	
des organes dits "services techniques"	
"services marketing"	66
Sect.IV : Les hommes de terrain : les exploitants	68
 CONCLUSION GENERALE	69
ANNEXES : Organigramme de l'A.R.C.	71
ABREVIATIONS	74

PREAMBULE (PARABOLE)

L'exercice des activités dans l'entreprise s'accompagne de contraintes nécessaires à la sauvegarde tant de la trésorerie que de la rentabilité globale.

Pour parvenir à cette sauvegarde, ces contraintes exigent de se débarrasser des méthodes préjudiciables et, par contre, commandent au même moment de se doter de celles qui, plutôt, prédisposent à plus d'efficacité.

Le marketing est une de ces méthodes organisationnelles qui, une fois judicieusement appliquées dans l'entreprise, concoure à la réalisation de cette sauvegarde et prédispose indubitablement cette entreprise à l'efficacité.

Le marketing développe à la fois une attitude et une aptitude dans l'entreprises : celle de conquérir et conserver les consommateurs comme clientèle dans son porte feuille le plus longtemps possible.

Pour y parvenir, l'entreprise par sa fonction marketing s'interdit d'imposer quoi que ce soit à l'endroit des publics de son milieu d'action. Elle cherche plutôt à s'adapter à eux en permanence ; en focalisant toute son attention sur la satisfaction de leurs besoins qui sont très évolutifs et de n'agir (ou de ne réagir) qu'en fonction de la satisfaction de ces besoins.

Comme on le voit, le marketing joue un rôle important : celui du THERMOSTAT de l'entreprise dans ses efforts en direction des publics de son milieu d'action. C'est un véritable organe.

Toute entreprise, grande ou petite, devrait en être dotée. Surtout, lorsqu'elle se trouve en situation de concurrence.

... / ...

I N T R O D U C T I O N

A/ - METHODOLOGIE.

La Société d'Assurances et de Réassurance du Congo (A.R.C.), dans le contexte congolais, est une grande entreprise. Elle emploie plus de deux cents travailleurs et réalise près de cinq milliards de chiffres d'affaires.

Elle exerce depuis 1973 un monopole de fait et (), pendant 18 ans a été dirigé par son directeur Général " Créateur ".

Dès notre arrivée à l' A.R.C., la première tâche à laquelle nous nous sommes assignés était celle d'obtenir son organigramme et, de nous faire décrire les fiches de poste de celui-ci. Ceci dans le but de nous familiariser très rapidement avec la société et d'aborder le stage avec le plus d'avantages, d'efficacité et de profit.

Nous avons commencé à scruter profondément ces fiches de poste et cet organigramme en nous posant plusieurs questions. Et, au même moment avons pris part au lancement d'un nouveau produit (la complémentaire retraite) sous l'égide d'un ancien Actuaire, Monsieur AFFAMBO, de la CICARE invité spécialement pour la circonstance.

Ceci nous permis de nous replonger dans l'analyse des fiches et de l'organigramme avec un éclairage nouveau dans l'interprétation des activités développées à l'A.R.C.

Le stage ouvrier et les contacts de recherche jouant, nous ont permis d'interroger 12.000 personnes sur l'Assurance en leur posant la question " que savez-vous de l'Assurance ? ".

Pour cerner exhaustivement certains problèmes que nous avons déjà senti, et pour autant mettre en relief les dynamiques qui les ont rendu possibles, il y avait lieu de remonter les recherches au ni-

veau idéal de ceux qui étaient chargés d'organiser la "maison".

L'organigramme actuel n'étant pas le fruit d'une spontanéité. A partir de ses composants nous avons fait des hypothèses et avons essayé de reconstituer les motifs de ces idéaux.

Trouver les informations disponibles était difficile. Nous avons dû user de toutes démarches tant déductives qu'inductives.

Nous nous sommes interdits de reproduire tous chiffres concernant l'A.R.C., dans ce mémoire. Au risque de les rendre public sans autorisation.

C'est ainsi que, par cette démarche, nous avons rassemblé les informations pour nous faire une opinion sur l'A.R.C. laquelle opinion faisant présentement l'objet de ce présent mémoire.

B/ - CONTENU DU MEMOIRE.

La fonction Marketing n'existe pas à l'A.R.C. Nous avons été obligés de reformuler le thème de la façon suivante, dans l'intérêt de faire oeuvre utile, en pensant mettre l'A.R.C. sur une piste : " PISTES POUR UNE FONCTION MARKETING A L'A.R.C." . Par ailleurs nous nous sommes de façon très sérieuse demandés : "LA FONCTION MARKETING S'IMPOSE-T-ELLE A L'A.R.C. ? ". Ce, pour éclairer d'avantage notre lanterne.

Que ceux qui voulaient que ce thème soit développé suivant une autre optique nous comprennent et nous excusent.

Nous repondrons à cette question à travers deux parties. La première traitera de l'A.R.C., son environnement et son marché. La deuxième partie portera sur la fonction Marketing et le sens vers lequel elle pourra connaître application à l'A.R.C.

Une conclusion générale résumera l'esprit de la piste que nous ouvrons à ce propos à l'endroit de l'A.R.C. et de ceux à qui le Marketing peut paraître utile.

PREMIERE PARTIE

L'A.R.C. ET SON MILIEU

CHAPITRE I

BREF DIANOSTIC SUR LE FONCTIONNEMENT DE L'A.R.C.

L'A.R.C. est une grande structure qui, présentement, est immobile sous le poid des conséquences d'erreurs intervenues lors de la mise en place de son organisation actuelle. Cet état d'immobilisme se traduit :

- Par le fait que la Direction Administrative et Financière (D.A.F.) ne parvient pas à sortir les synthèses financières et comptables dans les délais officiels édictés par les normes de la profession.
- Par le fait que la Direction Technique et Commerciale ne joue pas son rôle de thermostat de l'entreprise par rapport à son marché et à son environnement.
- Par le fait des activités informatiques qui ne se développent pas à la mesure des activités de l'entreprise.
- Par le fait que les agences ne vivent réellement pas.

La polyvalence de rôle assignée aux organes départementaux; le rattachement hiérarchique direct des agences à la Direction Générale; l'absence de vision stratégique sur l'Informatique à l'A.R.C. , notamment celle de l'ensemble des départements et surtout celle du département organisation et méthode au sein duquel il est dilué; sont autant d'éléments qui, à notre avis, expliquent la lourdeur actuelle que nous faisons constater à l'A.R.C.

SECTION I

ETAT D'IMMOBILISME TOTAL A L'A.R.C.

- 10 -

- A -

IMMOBILISME AU NIVEAU DE LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Le fait que la Direction Administrative et Financière ne parvienne pas à sortir les synthèses financières et comptables dans les délais officiels impartis, constitue une première illustration de l'état précité dans lequel se trouve notre société d'accueil.

En effet la Direction Générale de la société d'Assurance et de Réassurance du Congo ne peut auprès de la D.A.F obtenir, dans un délai d'au mois trois ans, ces états synthèses indispensables à la décision portant sur la vie d'une entreprise et, partant sur celles des gens qui y travaillent.

La D.A.F. elle-même, ne peut les avoir prêtes, dans les mêmes délais auprès de ses services.

Jusqu'au 08 Juin 1994, date à laquelle nous avons été accueilli, l'A.R.C. accusait un retard considérable de trois (3) bilans : bilan 91; bilan 92 et bilan 93.

Serait-il trop outrée d'avancer, dans ces conditions, que le système par lequel les tâches s'exécutent à la DAF est inefficace et, par conséquent plonge l'ensemble de cette direction dans une situation de non maîtrise de chiffre, de non créativité et d'improductivité ?

A ce niveau, tout se passe comme si l'on payait le personnel en fonction de leur présence au poste et non en fonction de leur prestation réelle : celle de produire dans les délais ce qui est également attendu dans les délais.

Bref, tout porte à croire à ce niveau que la D.A.F. dans son ensemble est restée belle et bien immobile durant trois ans; mais, cependant n'a pas accusé de retard de traitements pour une égale durée.

Au contraire, à cause de ce système, d'autres fonds supplémentaires doivent être débloqués pour le paiement en heures supplémentaires car, malgré le retard, il faut quand même tirer les bilans.

Les conclusions auxquelles le dernier conseil d'administration est arrivé ne sont pas loin de ce raisonnement.

- B -

ROLE NON DYNAMISANT DE LA DIRECTION TECHNIQUE ET COMMERCIALE

La Direction Technique et Commerciale (DTC) est très autarcique. C'est-à-dire repliée et tournée sur elle-même quant aux actions qu'elle entreprend et dirige vers ses marchés.

Elle impose au marché les créations basées sur ses (propres) idées préconçues. En effet celles-ci ne prennent appui que sur les desideratas de l'entreprise elle-même. Le lancement de la complémentaire retraite à l'A.R.C. en est une illustration. Tout comme l'emploi tout azimut des démarcheurs mal préparés dans la conquête de son marché.

Autrement, on dira que la D.T.C. ne s'inspire pas du marché pour faire créer et proposer en retour des produits adaptés.

On dira encore que la D.T.C. ne crée pas la symbiose nécessaire entre l'entreprise, dont elle est l'organe indiqué, et son milieu. ...

Elle ne réussit pas à propulser et à maintenir l'A.R.C. à vivre dans un système d'influences réciproques.

Par contre, elle a dogmatiquement plongé et, entretient à l'A.R.C. à vivre rigidement dans son milieu où les produits qu'elle propose sont entièrement classiques, non différenciés; parce que mises en place de façon auto-inspirée.

Par ailleurs, la D.T.C. ne dispose pas de base de données techniques. Ce, malgré ces vingt ans d'existence et d'activités. Elle est dépourvue de système d'informations cohérentes; dépourvue de credo commercial spécifique et de carte sur les produits qu'elle détient en portefeuille.

Dans ces conditions de non possession et de non usage d'instruments modernes de gestion, l'on est amené à affirmer que la D.T.C. travaille

sur la base du flair, de l'intuition et donc du simple bon sens de ses cadres.

Que l'A.R.C. vend ses produits sans les gérer. Que la D.T.C. prend les décisions à la sauvette (à propos démonstration a été faite plus haut lorsque nous parlions des démarcheurs qui agissaient tout azimut; et du lancement de la complémentaire retraite) et ne génère pas des interdépendances cohérentes entre les autres activités de l'entreprise se situant tant en position horizontale, oblique que verticale.

1°/ - Au niveau de son marché, cela a produit des effets inattendus et, a complètement terni l'image de marque de la société.

Presque l'ensemble des usagers des services d'assurances (potentiels et actuels) lui est à 85 % hostile suivant les 12.000 (60 jrs X 200 P/jrs) personnes qu'on a pu rencontrer en 60 jours d'enquêtes sur les 4 mois qu'on a eu à bénéficier dans le cadre de ce présent travail. En interrogeant 200 personnes par jour sans débats sur une seule question - réponse " que pensez-vous sur l'assurance ? "

Confondant l'assurance à l'A.R.C., tous ont toujours commencé par l'évoquer et parler de ses prestations en utilisant plusieurs termes et gestes qu'il serait long de décrire présentement.

Cette action nous a permis de connaître que l'A.R.C. n'avait ni avocats ni fidèles. Presque personne n'a parlé du bien à son endroit. Personne l'a défendu, tous presque lui sont ennemis.

L'Avocat est une catégorie de clientèle qui, satisfait du service de la société, parle toujours en bien d'elle.

Avant d'acheter ailleurs pour satisfaire ses besoins, le fidèle par contre pense et s'adresse préalablement à sa société.

.../...

Bref, l'A.R.C. par sa Direction Technique et Commerciale (D.T.C.) n'a pas de porteur d'image et, travaille à la légère à ce niveau.

2°/ - Le travail au niveau des agences reflète le manque d'ingéniosité de la Direction Technique et Commerciale; reflète le travail inconsidéré élaboré en amont par la D.T.C. qui a mission de conseil et d'encadrement tant de la Direction Générale que des agences.

Les vendeurs sont immobiles derrière leurs guichets; attendant un client circonstantiel et l'obligé automobiliste ayant compris le risque de devier les contrôles policiers des ronds points.

Chaque jour, les gens de passage (passants) cotoient les agences sans jamais faire attention à leur présence. Car, elles ne se font pas remarquer.

Autant d'indices concourent à témoigner l'inefficacité de l'A.R.C. qui, après 20 ans d'activités, reste guidée sur fond d'amateurisme très prononcé.

L'organisation générale qui commande l'activité de la Direction Technique et Commerciale n'est pas dynamisant et rend inefficace.

SECTION II

PRINCIPALES CAUSES DE L'IMMOBILISME DE L'A.R.C.

Il peut y avoir plusieurs causes possibles qui minent le fonctionnement de l'A.R.C.

Mais, les erreurs commises lors de la répartition des tâches à l'A.R.C., selon l'organigramme en annexe, semblent être les causes principalement responsables de la souffrance actuelle de cette entreprise.

Ce sont plus précisément :

- La polyvalence des rôles assignés à chaque département;
 - Le rattachement hiérarchique direct des agences à la Direction Générale;
 - L'absence de vision stratégique sur l'informatique à l'A.R.C. et dilution de ces mêmes activités dans le département organisation et méthode;
 - Non enrichissement des tâches relatives aux activités d'approvisionnement.
-

- 19 -

- A -

LA POLYVALENCE DES ROLES ASSIGNES A CHAQUE DEPARTEMENT

Les départements intermediaires entre chaque Direction Centrale et les services d'exécution qui leur sont rattachés exercent un rôle hybride, à la fois fonctionnel et opérationnel.

Or, l'exercice du rôle fonctionnel dans ces conditions est un leurre; car celui-ci se canibalise seul et progressivement se dilue pour fortifier le rôle opérationnel.

Par conséquent, l'organisation se retrouve dans la pratique totalement hiérarchique dans son ensemble.

Ce qui porte à croire que ces activités, ne pouvant être exercées cumulativement par la même personne, sont nocives pour l'organisation lorsque l'on n'a pas respecté ce principe élémentaire de gestion.

En effet, on ne peut être à la fois au four et au moulin et faire oeuvre utile surtout dans ce domaine complexe.

Ainsi, les effets prévus et attendus par ce type de poste polyvalent n'ont plus joué positivement à la faveur de l'entreprise.

Bien entendu, le rôle de pivot stratégique du département jouerait positivement et avantageusement de tous ses effets si au lieu de considérer le département comme intermediaire, on lui assignait la Mission spécifique d'organe fonctionnel tout court; ou tout son travail consisterait de préparer uniquement des avis techniques, scientifiquement élaborés, à l'endroit tant des décideurs que des exécutants.

.../...

Ainsi, les responsabilités de chacun des intervenants seraient bien établies :

- Chaque Directeur Central ordonnerait sous éclairage du département.
- Chaque département s'atellerait entièrement dans la préparation judiciaire de ses interventions à la fois à l'endroit de son Directeur et de l'exécutant sur lequel il n'aurait d'autorité hiérarchique (directe).
- L'exécutant obéirait aux ordres et instructions. Il se renseignerait, s'il y avait lieu, en consultant le département qui lui trouverait les meilleures solutions qu'il s'atellerait à appliquer le plus efficacement possible.

Par cette façon de faire, la machine se huilerait et pouvait démarrer sans gricement. La perspective de résultat pouvait ainsi être estimée sur de bonnes bases avec forte probabilité de réalisation.

- B -

LE RATTACHEMENT HIERARCHIQUE MAL PENSE DES AGENCES A LA DIRECTION

GENERALE

Il n'y a point d'avantages quand les agences, aux missions exclusivement commerciales, sont coordonnées au sommet par la direction générale.

La Direction Générale est l'organe de vision globale d'activités. Elle ne gère pas les détails et le quotidien de ces activités. Elle ne lit pas les comptes. Ne suit pas les courbes. Ne regarde pas les ventes dans leur détail.

Bref, on lui prépare les grands profils sur les marchés. On lui présente les éventails de choix sur fonds totalement scientifique. Afin qu'il décide, coordonne, fasse exécuter et régner l'ordre général de façon judicieuse.

Précisons toutefois que la Direction Générale ne doit pas être absorbée par l'accessoire au détriment du principal qui est la discipline d'ensemble qu'il faudra respecter.

Ainsi, les informations par agence lui provenant directement ne lui seront plus une source d'encombrement supplémentaire.

La coordination actuelle des agences, réalisée à ce niveau est en réalité sans efficacité. Par contre est susceptible de faire déboucher l'entreprise aux incohérences qui produiraient des impacts désordonnés sur la clientèle comme nous l'avons indiqué plus haut.

Les agences ici, ne sont pas agences au sens premier que lui reconnaît la profession.

Ce sont plutôt des bureaux de ventes directs; uniquement des lieux de rencontre directe avec le client.

Dans une entreprise, toutes les activités qui ont un fond commun doivent être regroupées au sein d'une même fonction spécifique pour une coordination unique, afin de réaliser l'unité de pensée devant déboucher à la cohésion d'ensemble, nécessaire à ce que les impacts sur les cibles se réalisent avec efficacité optimale.

Le rattachement des agences à la Direction Générale n'est pas spécifique et opportun et, n'est donc pas susceptible de produire les effets bénéfiques dans la progression de l'entreprise.

Les Directeurs des agences ne jouant pas un rôle d'Etat Major dans l'entreprise, leur rattachement direct à la Direction Générale n'est que surcharge.

D'où éclosion et généralisation de l'immobilisme.

En définitive, il n'est pas possible dans ces conditions que les fonctions jouent efficacement les rôles susceptibles de générer et d'alimenter le dynamisme nécessaire à la coordination d'ensemble où les Feed-backs à rechercher entre les directions centrales et la direction générale ne se réalisent pas. Où ils sont presque absents et tous biaisés.

Les décisions par conséquent sont réduites à être prises par usage de procédures très proches de l'arbitraire qui, prédisposent d'avantage l'entreprise à commettre des erreurs.

- 25 -

- C -

DILUTION DES ACTIVITES INFORMATIQUES

A ce jour, 30 % seulement des activités de l'A.R.C. sont informatisées contre 70 % qui ne le sont pas encore.

L'informatique est uniquement utilisée dans les opérations de paie, donc les guichets d'agence ... Bref, dans les activités de routine comme élément informatif.

Par contre les organes exerçant ou devant exercer les activités créatives ne l'utilisent pas encore en guise d'outil ou d'instrument de décision.

Autrefois ^eparçu dans une perspective plus large, la vision de l'A.R.C. sur l'informatique s'est progressivement amenuisée jusqu'à ravalier celle-ci au rang de simple service au sein du département organisation et méthode.

En effet, autrefois, il y a plus de deux ans, on parlait bien d'une direction informatique à l'A.R.C.

L'A.R.C. bute sur la mission exacte à assigner à cet outil et, se cherche encore. Elle tâtonne.

Mais, ce tâtonnement sur l'informatique coûte très cher à l'A.R.C. qui d'ailleurs l'a installé et continue de la développer en payant encore plus cher.

Notons d'autre part que le dispositif matériel à l'A.R.C. n'est pas de peu d'importance. C'est un investissement qui porte bien sur des milliards.

Sans compter les commandes éventuelles de progiciels et les coûts d'installation et d'adaptation qui s'en suivront.

.../...

La façon par laquelle l'informatique est traitée à l'A.R.C. met en relief et, illustre mieux si non d'avantage la nature de la créativité des cadres qui, totalement, pêche encore sur fond d'intuition plutôt que sur la base des combinaisons de données. Ce qui rend lâche le dynamisme attendu de cet organe stratégique.

En conséquence les interdépendances, dont le foyer serait le génie réel de l'ensemble des cadres gestionnaires, ne fonctionnent pas pour produire les effets favorables qui seraient attendus.

C'est, en effet, la qualité du travail demandée à l'informatique par les cadres gestionnaires qui détermine l'efficacité de cet outil; et non le contraire.

L'outil informatique rend efficace le cadre dans une certaine mesure. Cependant il s'utilise plus efficacement en fonction de ce que le cadre exige de lui. Or qu'avons-nous constaté ?

Point n'est besoin de revenir sur ce que nous avons fait constater antérieurement à travers ces pages.

Il est à noter à l'adresse de tous que l'informatique ne s'utilise pas comme le prêt-à-porter dans l'habillement. Il faut du sur mesure pour faire éclore l'efficacité de cet outil.

C'est le dialogue abondant, permanent et régulier qui seul permet la création de logiciel efficace. L'extraversion qui porte à la consommation de progiciels est paralysante par ce qu'il faudra beaucoup déranger, beaucoup défaire et refaire pour mieux adapter et s'adapter.

.../...

Le temps pendant ce temps se perd et, tout s'immobilise.

Les cadres gestionnaires, aidés de l'Informaticien Maison, devraient régulièrement s'entraîner à la mise en place des logiciels spécifiques sur la base de ce qu'ils savent et veulent dans l'entreprise.

- 29 -

- D -

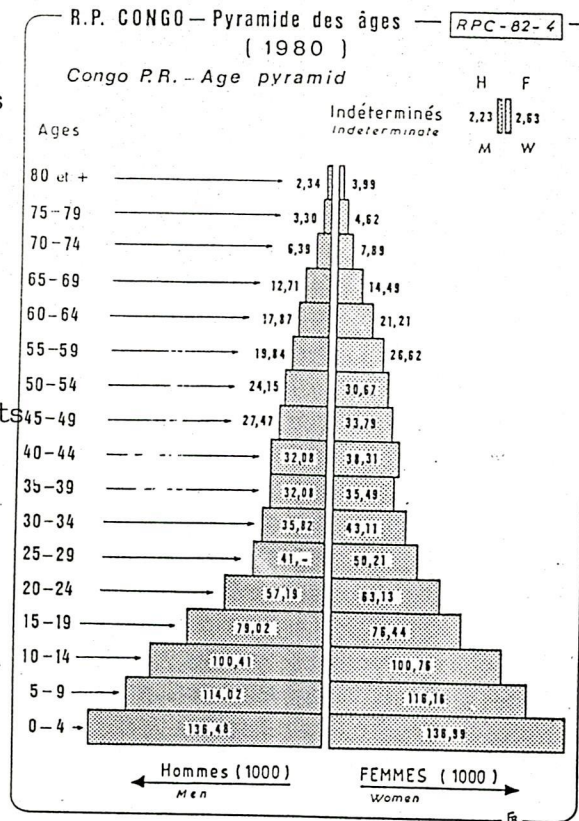
NON ENRICHISSEMENT DES ACTIVITES D'APPROVISIONNEMENT

CHAPITRE II

FICHE SUR LE MARCHE ET L'ENVIRONNEMENT DE L'A.R.C.

1 - MILIEU HUMAIN

- * Pyramide des âges
- * Population : 3 Millions
- * 80 % vit dans le Sud
- * 52 % Féminins
- * Exode rural important
- * 55 % A moins de 20 ans
- * 2,707 % Taux accroissements moyens



2 - SECTEUR INFORMEL

- * Très dominant. D'après marchés tropicaux du 02 Juillet 1982," en 1978 à partir des salaires relativement bas et dans une atmosphère d'inflation ces modestes agents économiques ont pu mettre de côté en un an plus d'un milliard et demi de Francs CFA."

3 - EXISTENCE D'ASSURANCE MUTUELLE

4 ABSENCE DE CONCURRENCE

5 SECTEUR FINANCIER

* Crise de l'épargne

MOIS	A V O I R D E S C O M P T E S (millier de Francs cfa)	
	1988	1989
Janvier	1.497	523
Février	1.390	500,8
Mars	1.289,6	464,5
Avril	1.210,2	434,5
Mai	1.123,3	402,2
Juin	1.030,6	357,9
Juillet	895,7	324,5
Août	785,1	289,1
Septembre	701,5	234,0
Octobre	619,8	196,0
Novembre	559,9	173,3
Décembre	537,3	123,5

Source : B.E.A.C. rapport 1989 sur la Caisse Nationale d'Epargne

* Déconfiture de deux banques commerciales sur trois

* Insolvabilité de la Caisse de Sécurité Sociale (S.N.S.S.)

* ...

6 - Ignorance totale de l'Assurance et de son rôle effectif

7 - Mauvaise image de marque de l'A.R.C.

8 - Absence d'intermédiaire traditionnel d'Assurance

9 - Chômage élevé

10 - Absence des couvertures sociales systématique

11.- Tendance aux assurances ^{par} de corps de métiers :

* Mutuel des Enseignants

* Mutuel des Régies Financières

* Mutuel des agents de Santé

* Mutuel des militaires

* ...

12 - Coût de vie en progression rapide :

	Prix de Gros	Prix de Détail
1970.....	122,4	123,8
1973	139,8	149,7
1975	208,1	180,9
1978	269,2	249,1
1980	336,7	299,3

Source : Marchés tropicaux du 02 Juillet 1982

13 - Irrégularité des revenus salariaux des fonctionnaires

* 12 mois d'arriérés

14 - Evolution du PIB

Année	Massa Monétaire (a) (1)	PIB en francs courants (a) (2)	Coefficient de liquidité (b) (3) = (1)/(2)
1979	44,9	254,5	17,6
1980	61,4	360,4	17,0
1981	92,1	541,7	17,0
1982	116,0	710,0	16,3
1983	113,8	799,2	14,2
1984	112,3	958,5	11,7
1985	138,5	970,9	14,3
1986	131,2	640,4	20,5
1987	138,5	689,8	20,1
1988	136,6	661,1	20,7
1989	141,7	773,5(c)	18,3

SOURCE : B.E.A.C. ; F.M.I./S.F.I. ; Ministère du plan et de l'économie

(a) en Milliards FCFA

(b) en pourcentage

(c) Chiffres provisoires.

15 - Salaires et emploi

Il ressort des données publiées par le Ministère du Plan et de l'Economie que la situation de l'emploi depuis 1989 c'est une fois de plus dégradée. Ce, relativement à la faiblesse de l'activité économique nationale.

C O N C L U S I O N P A R T I E L L E

Le système d'activités de l'A.R.C. et les méthodes qu'il a générées l'ont conduit et placé dans un état d'immobilisme grave et très généralisé ; ce, pendant que le marché est inexorablement emballé de façon désordonnée dans certains cas et, de façon précise dans certains autres.

Dans ces conditions, il s'impose à l'A.R.C. de se réorganiser en développant en son sein des activités nécessaires à la sauvegarde de sa trésorerie et, de sa rentabilité générale. Au risque de les prédisposer au péril à terme.

Ce sera en se débarrassant des méthodes préjudicables et, en se dotant par contre de celles qui indiquent mieux les voies par lesquelles l'entreprise pourra cheminer et être prédisposée à plus d'efficacité.

Le Marketing est présentement l'une de ces méthodes indiquées qui s'imposent à l'A.R.C. comme moyen sur la base duquel se prendrait toute décision en direction ~~de~~ des publics de son milieu d'actions.

Qu'est-ce donc le Marketing ? Comment peut-on l'appliquer à l'A.R.C. se trouvant dans les conditions ci-haut décrites ?

... / ...

DEUXIEME PARTIE

LA FONCTION MARKETING ET SON APPLICATION A L'A.R.C.

CHAPITRE I

LA FONCTION MARKETING

SECTION I

DEFINITION DU MARKETING

A/ - CE QUE N'EST PAS LE MARKETING.

On emploie le mot " MARKETING " à tout bout de champ. Même la plus modeste des actions, comme de donner en prime un porte-clé est intitulé : faire du Marketing.

D'autre part, on commettrait un contre sens important si on se borne simplement à traduire Marketing par vente, distribution, commercialisation, ou activité commerciale. Parce que le sens véritable de ce mot à travers son utilisation pratique en est autre.

Le mot " Vente " n'est chargé d'aucune des images que reflète réellement le mot " Marketing ".

Le mot " Vente " lie plus à l'activité des commerçants en boutiques qu'à celle d'une société de composants électroniques par exemple.

Le mot " Vente " a beaucoup plus un sens ou un aspect péjoratif.

" Vendre " n'exige pas de connaissances. S'il faut un C.A.P. pour être ajusteur ou tourneur, nul examen ou diplôme n'est exigé pour exercer une activité de vente.

" Vente " n'implique pas forcément une idée de service véritable rendu. Il évoque même plutôt une certaine rouerie, une habileté à utiliser le mécanisme psychologique pour duper les clients.

B/ - LES EVOICATIONS PROFONDES CONTENUES DANS LE MOT MARKETING.

Le mot " Marketing " évoque :

- des activités commerciales à fort niveau;
- l'emploi des techniques scientifiques et parfois même hautement mathématiques, et qui revêt l'aspect d'une émouvante sollicitude

pour le consommateur.

- des implications pratiques.

C/ - CE QU'EST LE MARKETING AU SEIN D'UNE ENTREPRISE :
Définition.

Le Marketing est la mise en oeuvre sur les bases scientifiques de toutes les activités requises (pour la création, la distribution et la promotion des produits) qui concourent à satisfaire la demande présente ou future des consommateurs. Ce, de façon rentable.

D/ - ELEMENTS CLES DANS LA DEFINITION DU MOT MARKETING.

1° - satisfaire la demande présente ou future des consommateurs.

Il est évident que sous l'action de la concurrence, l'entreprise qui ne se met pas en position de donner aujourd'hui et demain satisfaction à sa clientèle est condamnée à disparaître.

C'est donc la reconnaissance de l'état actuel et futur des besoins qui doit servir de base aux décisions de l'entreprise.

Cette idée paraît banale, quoiqu'elle caractérise essentiellement l'apport principal du concept de Marketing et, en raison de sa banalité, trop peu d'entreprises la considèrent avec une attention suffisante. Elles s'étonnent cependant que leur clientèle les abandonne peu à peu; oubliant qu'elles ne lui offrent que des produits dont les caractéristiques ont été fixées en fonction de commodités de fabrication et non d'usage, dont les prix ont été calculés sans référence à ce que les clients peuvent ou acceptent de payer et qui sont vendus

dans des lieux que la clientèle déserte peu à peu au profit de formules plus modernes de commerce.

Avoir l'esprit de marketing, c'est partir de besoins de consommateurs et non de besoins de ses unités de production, car il est plus réaliste et plus économique de modifier ce sur quoi l'on a une prise directe (ses produits, sa publicité, son réseau de vente) que de tenter de modifier le comportement de la clientèle.

Avoir l'esprit de marketing ce n'est donc pas se bercer des rêves et d'illusions ou remâcher de stériles regrets contre l'ingratitude de la clientèle, c'est avoir une vue réaliste de transformation inévitable du monde actuel. c'est donc :

- étudier et analyser objectivement le marché et son évolution;
- évaluer la qualité et le prix des produits offerts et des services attachés, notamment par rapport à la concurrence, de façon à examiner s'ils peuvent actuellement et dans l'avenir satisfaire la clientèle;
- modifier ce qui ne peut plus avoir les valeurs suffisantes et, pour cela, concevoir de nouveaux produits, de nouvelles méthodes de vente, choisir de nouveaux canaux de distribution, donnant pleinement satisfaction aux consommateurs que l'on veut toucher;
- se donner les moyens de réaliser ces objectifs, ce qui veut dire que l'on doit être capable de mesurer l'efficacité des moyens que l'on emploie et d'apprécier le coût de façon à faire le meilleur choix (Marketing mix) et de définir la séquence des opérations à effectuer dans le temps (plan et programme de marketing).

.../...

Ainsi, à la vieille conception " il faut vendre ce que l'on a produit", le marketing en substitue une plus réaliste et plus dynamique " il faut fabriquer ce que l'on peut vendre " et " il faut se donner les moyens de le vendre " .

2° - mise en oeuvre sur les bases scientifiques.

Ceci traduit le passage d'un art à une science. Le marketing requiert à la fois :

- l'existence des techniques scientifiques dont la plus part ne lui appartiennent d'ailleurs pas en propre : analyse statistique, collecté scientifique d'informations, méthode de prévisions, calculs économiques, motivations psychologiques, théories de décisions, science du comportement des hommes ...
- la mise en oeuvre de ces techniques par les hommes capables de les utiliser, donc ayant à la fois des connaissances théoriques de base et une expérience concrète des problèmes pratiques de la vente.

avoir l'esprit de marketing c'est se soumettre aux faits, c'est-à-dire rassembler des moyens de connaissances, avant de porter un jugement ou de décider une action.

Cette attitude n'est pas aussi fréquente qu'on pourrait le penser.

Dé spectaculaires réussites ont été parfois le fruit d'intuition géniale et le chef d'entreprise conserve souvent l'illusion que tout est dans le flair, la décision brusquée, l'initiative risquée.

Sans nul doute le nombre d'échecs dont on ne parle pas à cet effet est très supérieur à celui des réussites.

.../...

Le marketing ne peut donc se pratiquer si à priori on renonce aux études statistiques, aux études de marché, aux études de motivations. En leur substituant des idées à priori, des impressions personnelles ou des enquêtes-maisons sans valeur scientifique.

Le marketing requiert en outre que l'on est dans les entreprises des hommes formés à ces techniques, capables de les mettre en oeuvre ou de le faire exécuter, ce qui n'est pas sans poser des problèmes de recrutement, de formation et d'intégration.

Mais il faut se convaincre qu'on ne fait pas du marketing avec " les méthodes de Papa ".

3° - Toutes les activités requises.

Le Marketing ne se limite pas aux activités traditionnelles de la vente, dont le rôle a souvent été réduit par le passé à écouler dans les meilleures conditions des produits et services à la création desquels elle n'avait eu aucune part.

Le concept de marketing implique que soient examinées dans leurs conséquences et que soient coordonnées toutes les activités qui ont une répercussion soit sur le consommateur final, soit sur les divers éléments de la chaîne de distribution.

Beaucoup d'activités, dans beaucoup d'entreprises, sont actuellement réservées à des services spécialisés qui gèrent avec le seul souci de leurs propres préoccupations : service financier s'oppose par exemple, pour des considérations de trésorerie à l'octroi de crédits ou à l'allongement des délais de paiement.

Or, ce qui importe ce n'est pas que la gestion de chaque service soit améliorée; c'est plutôt que, celle de la société toute entière le soit.

Le marketing se présente donc comme une activité de coordination et de synthèse intégrant tous les éléments qui ont une influence sur la vente et desserrant certaines contraintes si celles-ci ont une influence néfaste.

Ainsi à la vieille conception " La fabrication fabrique la vente vend ", il oppose donc celle-ci : " tous les services de l'entreprise doivent contribuer à améliorer les ventes "

4° - De façon rentable.

L'esprit marketing implique un souci permanent de la rentabilité de l'entreprise qu'il cherche à améliorer sans cesse en jouant des marchés, des produits, canaux de distribution à utiliser, des formes de promotion des ventes ou de publicité à employer.

Il exige donc que soient mises en oeuvre les formes de comptabilité qui permettent de saisir la réalité de divers éléments de coûts : frais fixes, frais variables... de façon à pouvoir disposer d'éléments de prix de revient par produit ou groupes de produits, par canaux de distribution...

La connaissance de ces éléments permet ensuite de rechercher des combinaisons optimales et de diriger toute l'activité de l'entreprise vers des secteurs, des canaux et produits rentables; et, permet également l'abandon de ceux qui ne le sont pas.

.../...

L'esprit marketing développe la recherche, ensemble, à quelles conditions de prix et de qualité on peut assurer la rentabilité de l'entreprise sur son marché.

En définitive, le marketing est une remise en question permanente des activités de l'entreprise. Il impose un effort de renouvellement perpétuel et, à ce titre, il peut effrayer les entreprises, que, parfois, la chance aidant, le goût de l'aventure n'a saisi qu'une fois au début de leur carrière et qui ont ensuite prétendu vivre tranquillement d'une sorte de " rente de situation " tel ces explorateurs exploitant toute leur vie l'unique expédition accomplie dans leur jeunesse.

SECTION II

LES IMPLICATIONS PRATIQUES DU MARKETING SUR L'ENTREPRISE.

A/ - REVOLUTION DANS L'ATTITUDE DE LA DIRECTION

Adopter le concept de marketing c'est faire une révolution dans l'entreprise. C'est admettre que tout part du marché et du consommateur et non du bureau d'études; de l'atelier de production.

Cette révolution n'est pas aisée, car elle se heurte à un long passé d'habitudes et de traditions; oblige à de changements de méthodes et modifie les attributions de certains directeurs ou chefs de services.

Elle doit donc partir du sommet. C'est la direction qui, la première, doit être convaincue pleinement et manifester son adhésion à ces principes par une attitude résolument active.

On ne fait pas du marketing à contre coeur, pour sacrifier à une mode; et on a rien changé si on baptise du nom de directeur de Marketing l'ancien directeur commercial.

Les dirigeants des entreprises doivent se convaincre que leurs principaux titres de fierté ne sont pas leurs ateliers ou leurs machines, l'intelligence et l'ingéniosité de leurs cadres techniques, car tout ceci ne présentera plus d'intérêt si la clientèle se détourne de leurs entreprises.

Leurs véritables titres de fierté devraient être leur clientèle et la satisfaction qu'ils lui donnent, et continueront de chercher à lui donner malgré les fluctuations inéluctables du marché.

Le marketing ne peut donc se développer que si les dirigeants prennent conscience de cette nouvelle attitude d'esprit qui doit être la leur.

Avoir l'esprit marketing pour un dirigeant, c'est partir du principe qu'on ne peut faire oeuvre utile sur le monde extérieur sans le comprendre, le connaître, bref sans tenir compte de ce qu'il est.

B/ - SE DONNER LES MOYENS NECESSAIRES.

Puisque le marketing est une mise en oeuvre sur les bases scientifiques, il est évident qu'il ne peut se contenter d'affirmations à priori, d'hypothèses hasardeuses, ou de confiance aveugle dans les résultats d'actions engagées par la société.

L'homme de marketing doit être à priori un homme méfiant mais de bon sens qui ne retient pour vrai ou pour vraisemblable que ce qui a été éprouvé par les faits.

Aux vendeurs qui déclarent " notre clientèle veut du rouge " il doit répondre par des résultats d'études de marché et non par l'affirmation qu'à son avis ce n'est pas vrai.

On ne peut donc faire du marketing que si l'on est disposé à se donner des moyens d'en faire.

- a) - Mise en place d'un système d'exploitation des données statistiques de vente de l'entreprise et de certaines données extérieures, ce qui demandera souvent de pouvoir faire traiter ces données à l'extérieur en profitant des avantages de l'ordinateur;
- b) - Collecte d'informations sur le marché : études quantitatives, études de motivations, abonnement à des panels, ce qui se traduit par un budget de l'ordre de quelque pour cent du chiffre d'affaires. Cette dépense est absolument essentielle à celui qui veut vraiment faire du marketing, car comment pourrait-il prétendre donner satisfaction aux consommateurs, s'il ne connaît pas objectivement leurs besoins.

- c) - Recherche de modèles explicatifs ou expérimentations.

L'industriel qui achète une machine-outil ne se contente pas de l'affirmation qu'elle produit beaucoup; il veut savoir combien de pièces à l'heure et il demandera des essais de vérification.

Il faut avoir l'idée de la rentabilité de toutes actions par des tests expérimentaux qui permettent d'en apprécier la valeur; en se dotant d'un budget de recherches.

C/ - IMPORTANCE DE LA FONCTION MARKETING DANS L'ENTREPRISE.

Il ne suffit ^{pas} que la direction soit favorable au marketing, il faut qu'elle lui fasse sa place. La direction doit donc reconnaître, dans les faits, l'importance de la fonction marketing, qui est une fonction de direction au niveau de la direction générale et non une fonction subalterne au niveau des études de marchés ou de la promotion de ventes.

Ceci se traduit par :

- le niveau hiérarchique auquel on place la fonction, ce qui détermine son autorité;
- l'importance des fonctions qu'on lui attribue, la valeur de la personne à laquelle on confie la fonction.

D/ - MODIFICATION DE LA STRUCTURE DES ENTREPRISES

Ceci veut dire que chaque service de l'entreprise ne doit pas avoir uniquement en vue l'amélioration des résultats à son propre niveau.

Cela implique donc :

- a) une modification de la structure des entreprises avec de nouvelles définitions des fonctions et des responsabilités de chacun et des liaisons à assurer.
- b) le développement d'un système de communication décentralisant l'information et faisant remonter la décision au responsable qui peut arbitrer en raison des conséquences de cette décision.

.../...

L'esprit marketing qui est de rechercher des opportunités au sein d'un marché en évolution permanente, en profitant des segmentations qui apparaissent, ne saurait donc se contenter de structures figées. Celles-ci doivent avec souplesse épouser la fluidité des stratégies de l'entreprise pour "coller" au marché et s'y adapter, en adoptant des divisions par produit ou, mieux encore, par nature de clientèle, ou même en créant des organes tactiques aux structures, chargés de mener à bien des opérations nommément désignées.

L'optique marketing a donc pour effet d'abattre les cloisons entre services, de faciliter la recherche de solutions répondant à des vues synthétiques globales et non à des intérêts particuliers de services. A ce titre, elle doit contribuer à renforcer la cohésion des responsables, en les confrontant avec les problèmes généraux de l'entreprise et en leur apprenant à accepter et subir des contraintes si elles sont bénéfiques pour l'entreprise. Elle tend donc à supprimer les égoïsmes, les envies, les réclamations et à forger un esprit d'équipe véritable en vue d'un seul objectif commun.

E/ - NECESSITE D'UNE FORMATION GENERALE AU MARKETING.

- a) - la formation des spécialistes doit être aussi poussée que possible dans les domaines d'activités qui sont les leurs.
- b) - mais la formation en marketing ne doit pas être réservée aux spécialistes. Sous une forme moins profonde, elle doit s'appliquer à tous les cadres de l'entreprise, dont il convient de modifier l'attitude.

Il faut en effet les faire passer d'une optique "production" à une optique "Marché — produits — production"; leur donner le sens de la rentabilité globale et d'une gestion prévisionnelle dynamique.

Les dirigeants doivent eux aussi participer à cette formation, car c'est seulement en les trouvant à leurs côtés, que les cadres sentiront qu'il y a unanimité de penser à tous les échelons de la hiérarchie et qu'il pourra y avoir unité de conception et d'actions.

CONCLUSION PARTIELLE

Pour faire du véritable marketing il faut avoir la véritable attitude des chercheurs et des savants : recueillir les faits et se soumettre à eux, pour en dégager des lois d'actions.

Ce travail réclame des moyens financiers.

Faute de tout cela, on ne fait pas de véritable marketing.

CHAPITRE II

APPLICATION MARKETING A L'A.R.C.

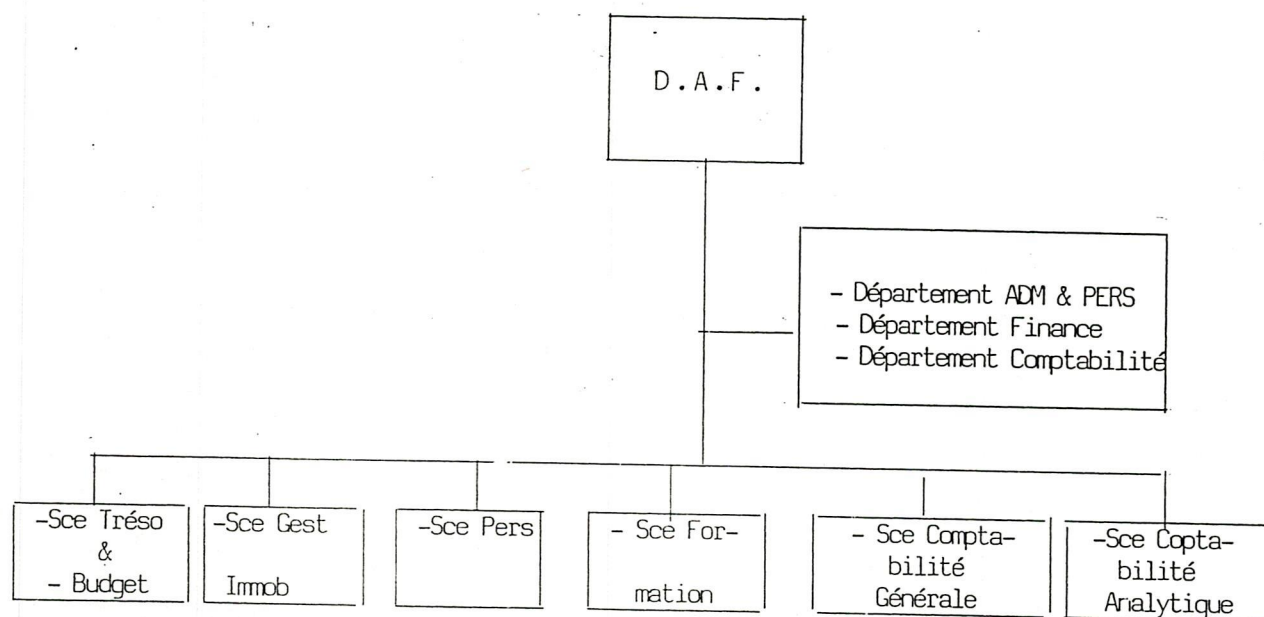
SECTION I : VERS QUELLE FORME D'ORGANISATION L'A.R.C. TENDRAIT-ELLE TOUTE CHOSE EGALE PAR AILLEURS ?

Il y aurait seulement trois grandes directions centrales de l'entreprise, dotées chacune de départements et services appropriés jouant respectivement le rôle d'organe de réflexion stratégique c'est-à-dire d'Etat Major. Et, de simple exécution.

Ainsi, on aurait dissocié le rôle fonctionnel du rôle hiérarchique. Et, ce faisant, on combattrait les effets pervers que génèrerait la polyvalence dans les rôles.

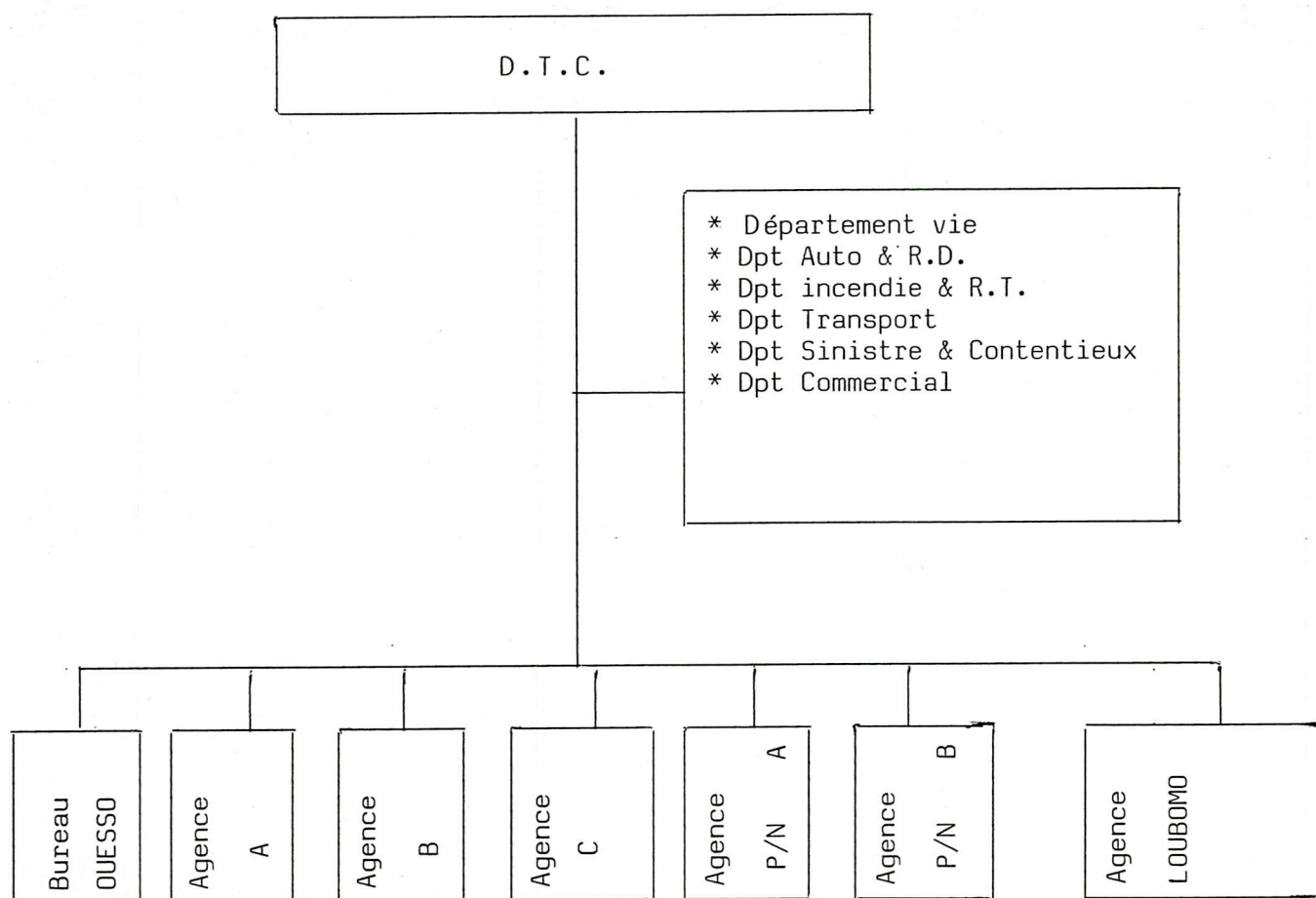
L'organigramme qu'on aurait à cet effet se présenterait comme suit :

- Au niveau de la D.A.F.

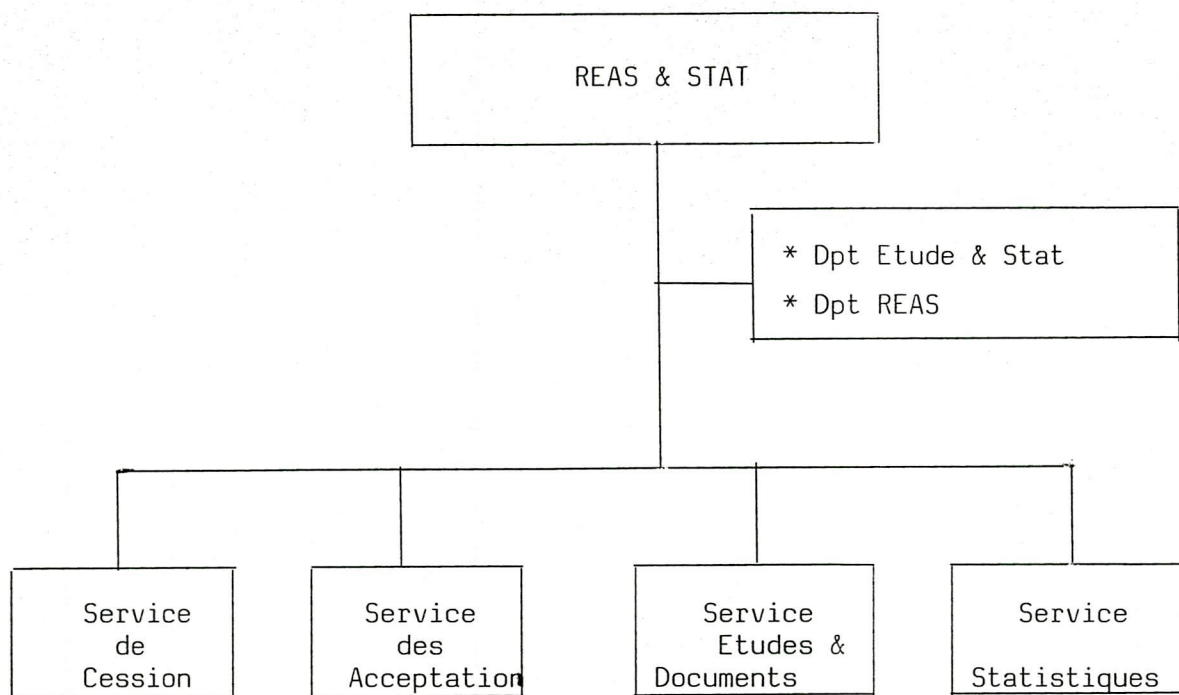


.../...

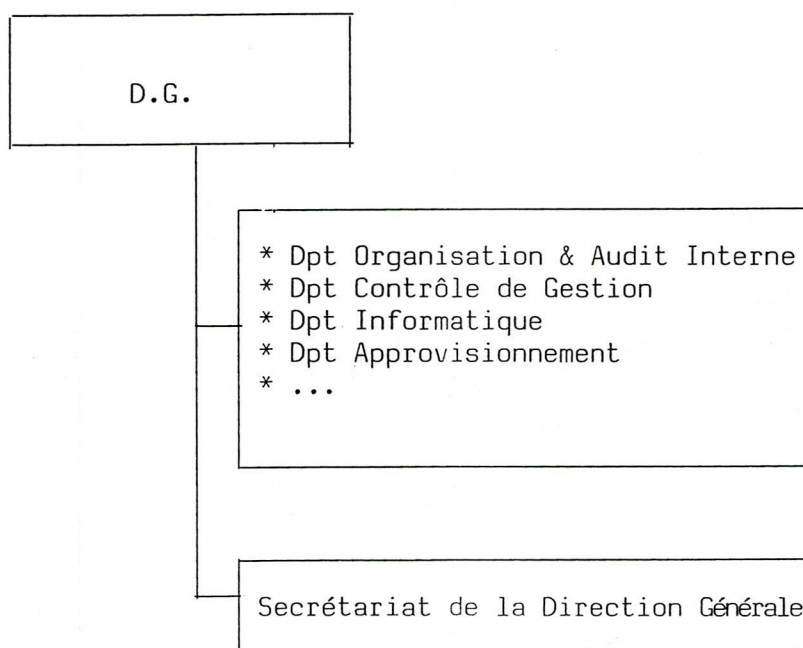
- Au niveau de la Direction Technique et Commerciale (D.T.C.)

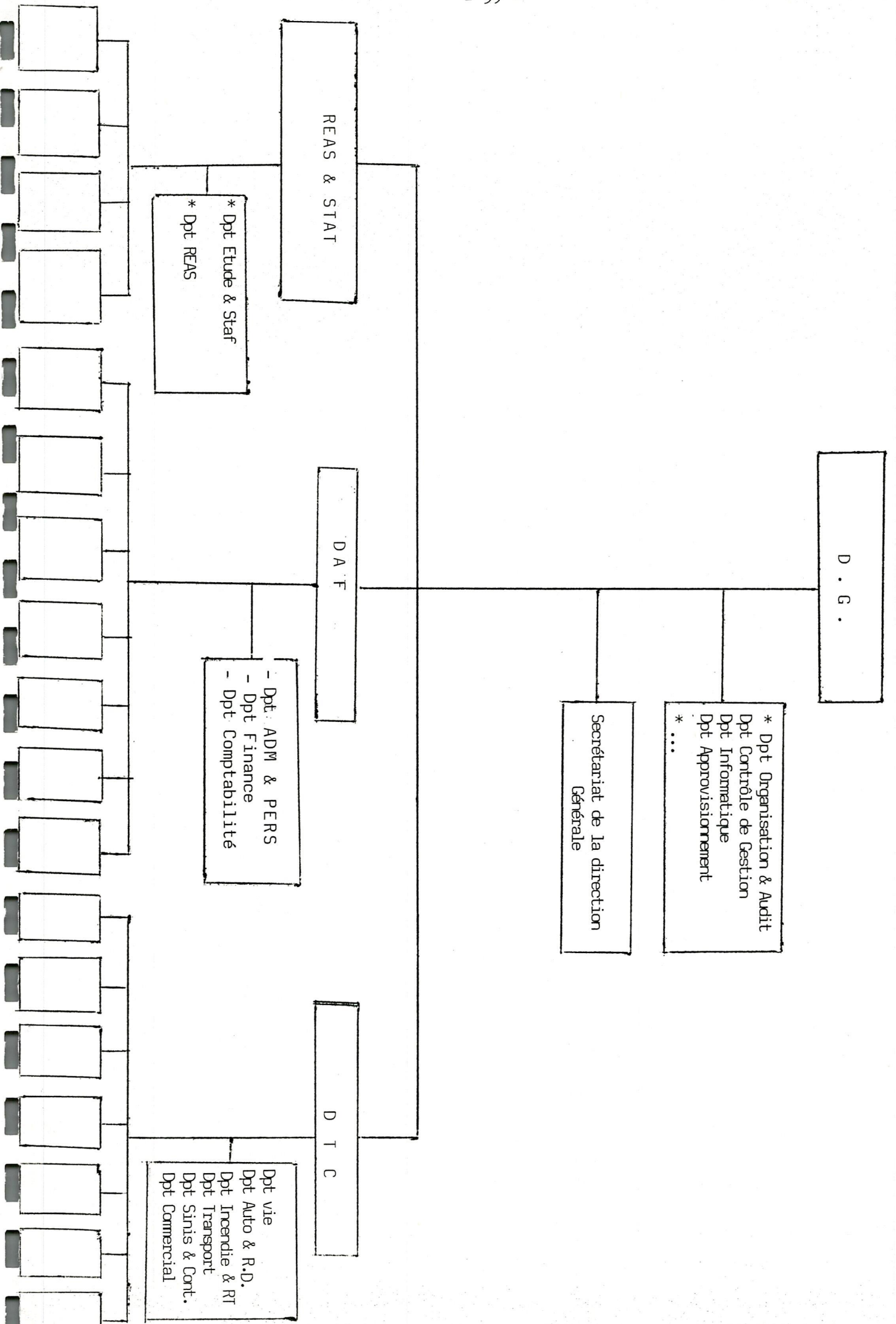


- Au niveau de la Réassurance et Statistiques (REAS & STAT)



- Pour la Direction Générale (D.G.)





Par cette façon de faire ou de voir, l'A.R.C. serait au moins sur le chemin par lequel les rôles pouvaient être sérieusement répartis; elle ne serait pas trop tombée dans le chao de l'immobilisme que nous avons fait constater précédemment.

La responsabilité de chacun dans ces conditions est clairement définie; personne ne peut se dérober derrière l'autre et masquer son incompétence préjudiciable pour l'entreprise.

Le rôle de chacun et ses talents s'expriment mieux.

Par cette façon de faire, on arriverait à juger clairement l'opportunité d'une tâche; que ce soit dans le fonctionnel ou dans l'opérationnel.

Mais, il serait très naïve de raisonner simplement de la sorte si on ne tient pas compte de ce que seront les marchés de l'A.R.C. dans un très proche avenir.

Le regroupement des fonctions ou la création de celles-ci doit viser à être optimal. De ce fait doit tenir compte des rapports à entretenir avec les différents publics que constituent sa clientèle. En effet il n'y a pas un seul marché pour l'entreprise car le marché ne doit pas être vu de façon globale. Il faut toujours le voir de façon segmentée.

L'autre élément qui conditionne le regroupement des activités en fonctions au sein d'une entreprise devrait être lié aux faits des relations directes ou indirectes que l'entreprise entretient avec ses marchés. L'unité de pensée et d'actions est aussi le facteur qui détermine ce regroupement du fait de la cohérence à réaliser à travers les actions produisant des impacts sur les consommateurs qui, eux aussi exigent d'être cohérents. Cela est en effet pas facilement perceptible car la persuasion du client à l'endroit de l'entreprise est clandestine.

Il faut être spécialiste pour l'interpréter et la cerner.

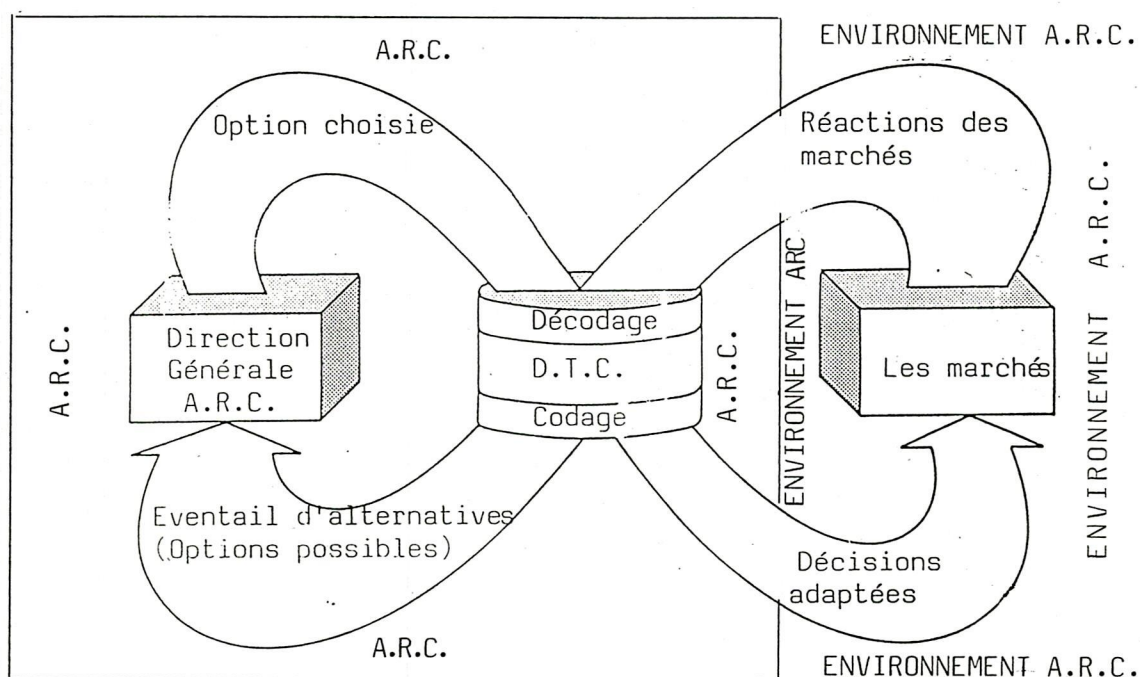
Notons d'autre part que, ce n'est ni en fonction de ce qu'il y a déjà comme structure ni en fonction des hommes qui existent déjà dans l'entreprise que devraient être définies les structures. Mais, plutôt, en fonction de sa façon d'envisager les intégrations nécessaires dans cette structure notamment celles relatives aux besoins, à satisfaire, de ses consommateurs.

De plus selon l'optique Marketing, ces intégrations de contraintes de sauvegarde se font autour des fonctions et non autrement.

D'où nécessité portée sur une structure avec organe donnant compromis optimal susceptible de générer des implications pratiques et positives sur le reste de l'entreprise.

SECTION II : STRUCTURE DU COMPROMIS OPTIMAL.

Cette structure de compromis optimal aura une fonction technico-commerciale qui jouera le rôle de THERMOSTAT de l'entreprise. Le résumé de son fonctionnement s'illustrera schématiquement de la façon suivante :



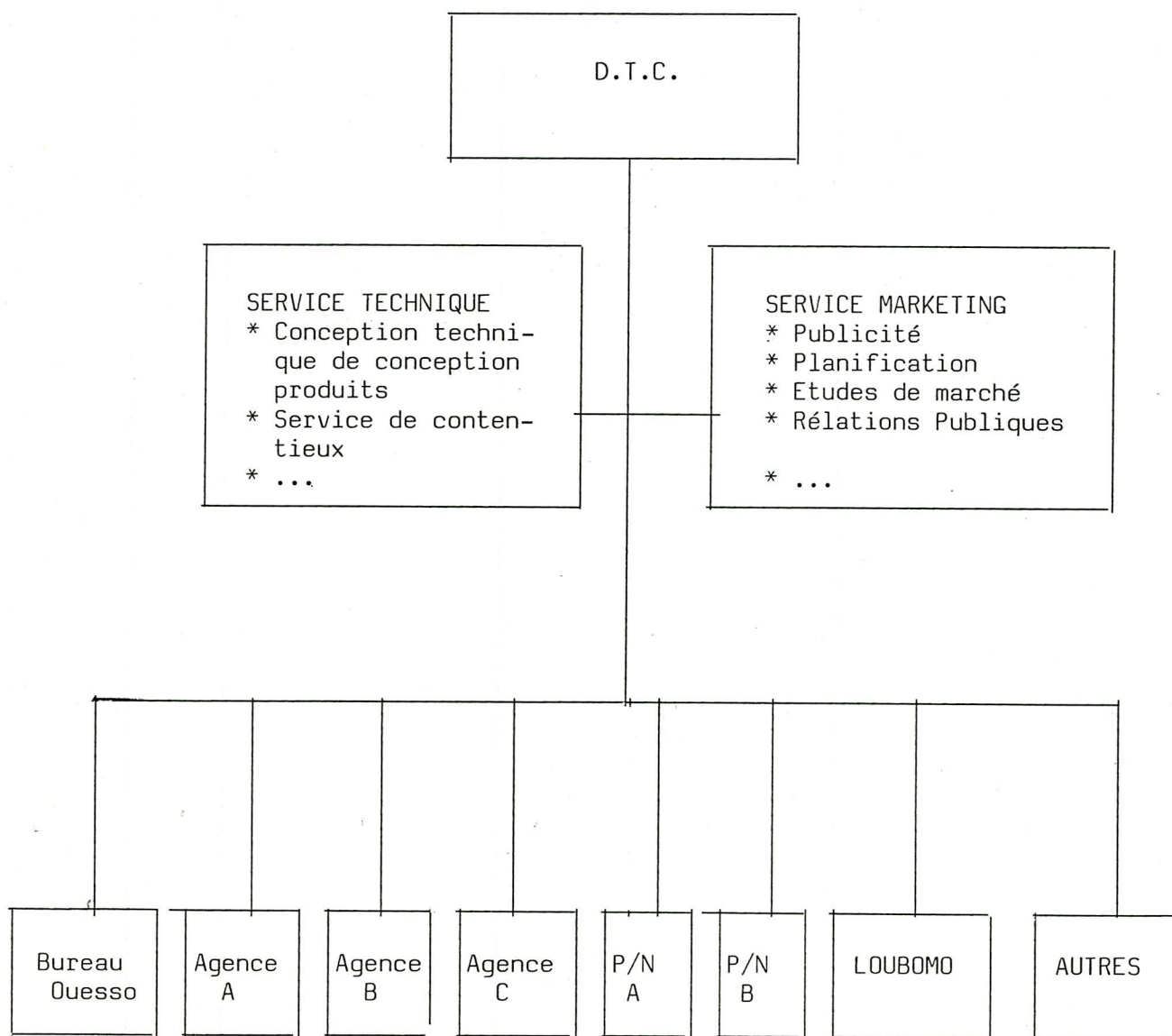
Ainsi, l'A.R.C. sera, fondamentalement ouverte à son environnement et surtout à ses marchés et saura mieux faire face aux différents consommateurs et satisfaire leurs besoins d'une manière plus efficace.

Sa fonction technico-commerciale, dans ces conditions, se trouve être le premier responsable gestionnaire de cette ouverture sur l'environnement et les différents marchés. Gère l'ensemble des communications vers les marchés tout comme de celles en provenance de ces mêmes marchés.

.../...

L'A.R.C. par ce fait, se tient à l'écoute des besoins présents et à venir des consommateurs et y répondra adéquatement par un composé marketing bien dosé.

De façon structurée cela se traduira schématiquement par un organigramme qui aura la forme suivante :



.../...

L'avantage de cet organigramme se traduit par l'existence de façon très dissociée des organes fonctionnels aux organes hiérarchiques. Les organes fonctionnels sont composés de ce que nous avons expressément désigné par "service technique" et également par service marketing.

Les organes hiérarchiques sont par contre constitués par l'ensemble des agences.

Ces regroupements d'activités dépendent de plusieurs considérations que nous avons du marché, bref de la gestion d'entreprise.

- Tous faits de l'entreprise qui touchent directement les consommateurs sont du domaine hiérarchique c'est-à-dire sont des faits opérationnels;

- Tous faits qui touchent indirectement les consommateurs sont du domaine du fonctionnel c'est-à-dire du domaine de la réflexion, de la préparation des options;

- Tous faits de l'entreprise qui touchent directement les consommateurs sont de la compétence du directeur du marketing. Pour le cas d'espèce du directeur technique et commercial qui en fait joue ce rôle malgré que cela n'a pas été expressément nommé. Car il a pour rôle fondamental de décoder les messages de consommateurs en terme compréhensible que les autres cadres non spécialisés en marketing ne connaissent pas; tout comme il a pour rôle de coder ou de décoder les messages de l'entreprise en termes facilement assimilables par les consommateurs;

- l'unité de pensée qui doit déboucher à l'unité d'action est l'élément important par lequel les impacts de ces actions sur les consommateurs sont rendus cohérents.

- ce mécanisme de communication exige créativité et productivité.

La créativité étant l'aptitude à découvrir des solutions meilleures et nouvelles.

La productivité par contre étant l'aptitude à appliquer efficacement les solutions.

- on accroît l'efficacité globale de l'entreprise par la fusion en une direction homogène des services ayant un dénominateur commun, une raison commune, identique, mais, unitulement éparpillés.

SECTION III : COMPETENCE ET ESPRIT NECESSAIRES DANS L'EXERCICE DES
ROLES AU SEIN DES ORGANES DIIS " SERVICES TECHNIQUES"
" SERVICES MARKETING ".

Notons au départ que ces services sont des organes d'Etat Major et non de terrain. Ils préparent, plutôt, le travail de ceux qui, sur le terrain, opèrent pratiquement. Ce sont donc des organes de réflexion rigoureuse.

L'évolution dans l'attitude de la compagnie doit suivre celle du comportement de la clientèle; pas de contre-courant. La Compagnie doit venir à sa rencontre.

Ce rôle est celui des hommes qui savent se poser les questions sur les problèmes des consommateurs; qui savent interpréter les réponses à ses questions. Qui savent cerner les faits sociaux; qui savent relier ces faits à leur cause; et qui savent proposer les mesures à préconiser.

Les hommes qui partent des faits sociaux pour assoir une organisation appropriée : qui sentent la nécessité de se transformer pour mieux répondre aux besoins latents ou manifestes de sécurité qui existent chez les particuliers.

Les hommes qui comprennent qu'il faut adapter les techniques à un marché nouveau et s'adresser à cette clientèle avec un esprit également nouveau.

Les hommes qui comprennent que la Compagnie doit offrir la possibilité de satisfaire les besoins.

Les hommes qui comprennent que par cette formule ils vont changer

l'image traditionnelle de la Compagnie et, ainsi vont attirer vers elle des catégories de clientèles à partir desquelles ils vont améliorer les résultats d'exploitation. Qui savent éliminer les périodes de végétation commerciale.

Les hommes qui comprennent que la Compagnie ne doit plus être regardée par l'homme de la rue comme une institution un peu hautaine, peu prodigue de leurs faveurs. Qui comprennent que la Compagnie doit s'efforcer d'offrir aux publics un visage plus familier et une main plus généreuse. Qu'elles doivent aller au devant de leur préoccupation quotidienne et inventent des produits et services capables de leur enlever des soucis et de leur accorder de facilités les autorisant à s'installer et à jouir plus rapidement des commodités de la vie.

SECTION IV : LES HOMMES DE TERRAIN : LES EXPLOITANTS.

Ces hommes restent le fer de lance dans la stratégie. L'implusion, dans la tentative de conquête des marchés, ne pouvant venir que par ce chemin. Ils sont le premier moyen. Une sorte de liaison personnalisée avec le client.

Le plus puissant moyen de faire jouer les mobiles d'achat de la clientèle en vue de conclure des ventes, réside dans l'action personnelle du vendeur sur le client éventuel qu'il s'agisse d'un commis de magasin, d'un voyageur de commerce, d'un guichetier ou d'un démarcheur d'assurance.

Ainsi, la première mission impartie à l'exploitant, est-elle de "se vendre" lui-même et "vendre" sa Compagnie avant de "vendre" les produits ou les services de son établissement. Car, c'est lui qui par son énergie sa persévérance, par sa force de persuasion, par sa connaissance des besoins et des désirs du client, le prépare puis l'amène à l'achat.

En outre, il joue le rôle d'un informateur auprès de son entreprise en lui transmettant des enseignements sur le marché et sur l'évolution de la clientèle.

Ce dernier rôle revêt une importance capitale, car permet à la Compagnie d'Assurance de définir sa politique et sa stratégie en matière de produits et services.

Ainsi, toutes actions commerciales passent d'abord par la formation et la stimulation des hommes qui interviennent dans le processus de commercialisation d'un produit ou d'un service.

D'où l'importance de la fonction exploitant..Cependant, l'A.R.C. devrait-elle continuer avec son réseau tel quel ?

Une étude portant sur l'efficacité comparée devrait être entreprise.

C O N C L U S I O N G E N E R A L E

L'organisation judicieuse des activités internes des entreprises n'est pas un problème de hasard, d'intuition, d'égoïsme ou de simple bon sens. C'est un problème important de pure stratégie où il faut à la fois combattre l'adversité qui se dresse en permanence sur le terrain et, satisfaire au même moment un public exigeant.

Dans le cas de l'A.R.C. le combat se pointe très visiblement à l'horizon 95. De façon rude et inéluctable.

Le meilleur moyen de combat consiste à tenir compte des différentes variantes d'un terrain de façon à n'agir que par adaptation.

Car, le plus fort sur le terrain est celui qui a l'attitude du Caméléon; qui a la flexibilité du roseau et non celui qui, comme le chêne, est tout rigide.

Pour réussir de la sorte, l'entreprise doit se doter d'un organe essentiel comparable au THERMOSTAT : la fonction MARKETING.

Elle sera le foyer qui, au même temps, sera le régulateur de toutes les interdépendances nécessaires entre activités au sein de l'entreprise et, de l'entreprise avec son marché et son environnement; ce, conformément au schéma précédent.

Telle est la piste sur laquelle nous pensons souhaiter et voir l'A.R.C. emprunter.

Elle sera sans égal. Qu'elle en profite donc./-

A N N E X E : ORGANIGRAMME DE L'A.R.C.

ORGANIGRAMME GENERAL

DEPARTEMENT ORGANISATION & METHODES

Direction amicale et Relais
DIRECTION GENERALE
opérations et services

SERVICE APPROVISIONNEMENT

SECRETARIAT

DIRECTION DE LA REASSURANCE
ETUDES & STATISTIQUES

DIRECTION TECHNIQUE ET
COMMERCIALE

DIRECTION ADMINISTRATIVE & FINANCIERE

DEPT
ET
STATIST.

DEPT
REASSUR.

DEPT
VIE

DEPT
TRANSP.

DEPT
SINIST
& CONT.

DEPT
INCENDIE
RISQUES
TECHN.

DEPT
AUTO &
RISQUES
DIVERS

DEPT
COMMERC.

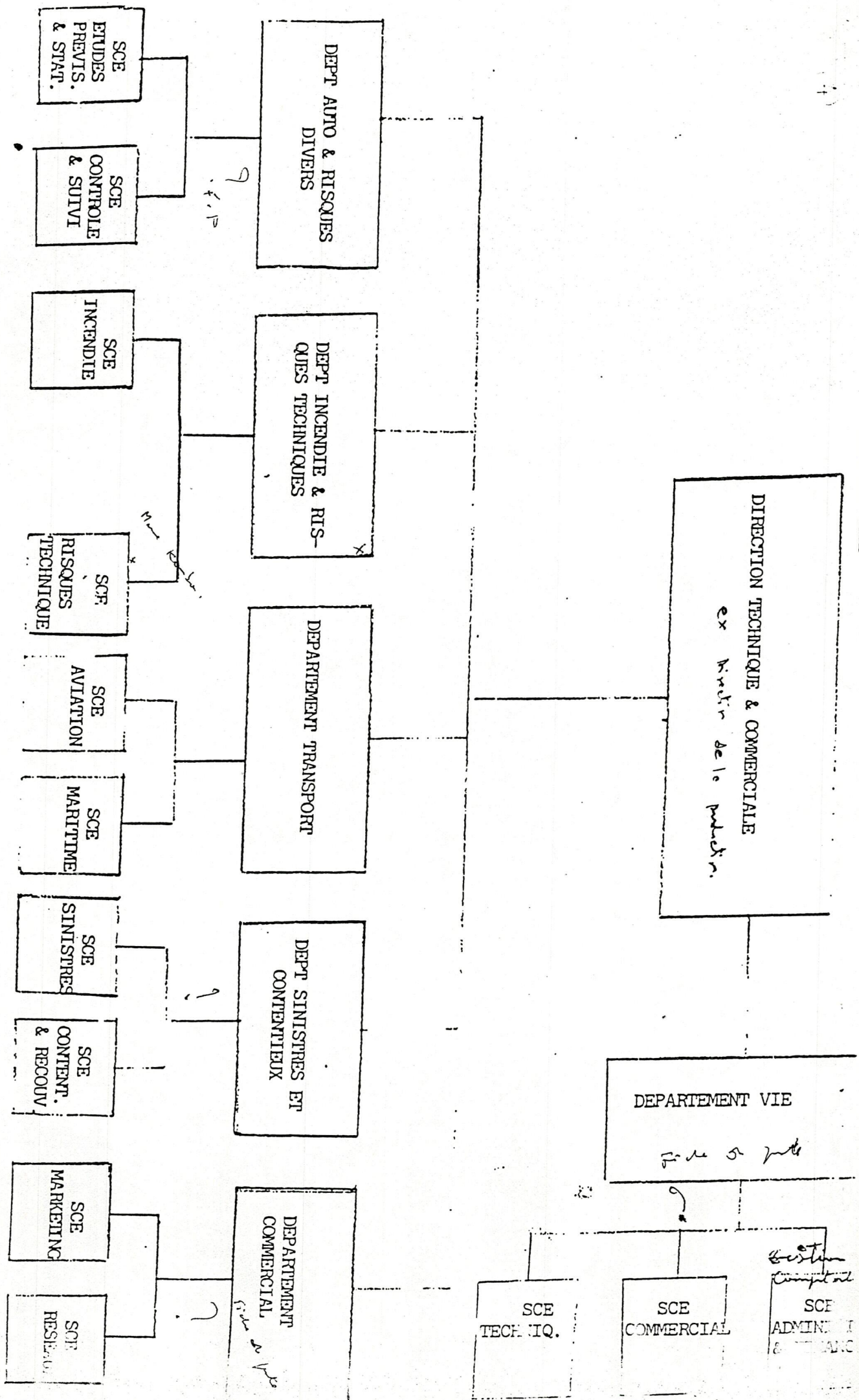
DEPT
COMPTAB

DEPT
FINANCE

DEPT
ADMINIST
GESTION
PERSON.

AGENCES

BUREAUX DE
SOUSCRIPTION



ABREVIATIONS

- . A.R.C. : Assurances et réassurance du Congo
- . D.A.F. : Direction Administrative et Financière
- . D.T.C. : Direction Technique et Commerciale
- . n/j : Nombre de personnes par jour
- . D.G. : Direction Générale
- . p : Personne
- . j : Jour
- . REASS : Réassurance
- . R.D. : Risques Divers
- . R.T. : Risques Techniques
- . C.R.F. : Caisse de retraite des fonctionnaires

... / ...

BIBLIOGRAPHIE

AUTEURS

TITRES & REFERENCES

Quibel (J.H)

Politique et stratégie du top management
Fayard 1972

Frey (A.W)

Marketing Handook,
Ronald Press co 1965

Terry (G.R)

Principes of Management
Dow Jones and Irwin inc. 1968

Steiner (G.A)

Top Management planning

Jacques Charbonier

Le Marketing en Assurances

Bernard C. Blache

Introduction au nouveau Marketing

A.F. des Banques

Image de la Banque et marqueting

J.C. Usinier

R Boubonnais

Pratique de la prévision à court terme.

P.H. Peyramaure

P. Squarcioni

L'entreprise en difficulté
1e ed.

Badoc

Le Marketing Bancaire

R. Belanger

Initiation à la mercatique bancaire

Yves Yon

Le Marketing

Kotler

Marketing et Management

... / ...