

INTERNATIONAL
DES ASSURANCES
YAOUNDE
REPUBLIQUE DU CAMEROUN

CYCLE SUPERIEUR
Onzième Promolion
1992 - 1994

*LA GESTION DE LA PERFORMANCE:
LE MARKETING EN ASSURANCE*

MEMOIRE

Pour l'Obtention du Diplôme
d'Etudes Supérieures d'Assurances
(DES / A)

Présenté et soutenu par
AMEDEGNATO Koffi Mewêmé

Directeur de Mémoire
Mr WILSON Marc
Dirceteur Général des
Assurances Générales de
France (TOGO)

LES OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE
N'ENGAGENT QUE LA SEULE RESPONSABILITE DE
L'AUTEUR

D E D I C A C E S

A ma mère

Par ce modeste travail, je tiens à te témoigner mon attachement filial et ma profonde reconnaissance pour ta tenacité à éduquer tes enfants dans l'amour de l'effort et le goût du travail.

Conduire la barque de la vie est difficile, même avec deux rames. Mais la diriger avec une seule, devient un tour de force. Une femme ayant perdu son mari et devant élever son fils, est placée devant un des rôles les plus difficiles qui soient, puisqu'elle doit être à la fois un père viril et une mère féminine.

Et si cette mère parvient à l'accrochage ou domination, le résultat sera digne de tous les éloges...

A toi feu mon père,

Toi que je connais à peine sache que je travaillerai pour que tes souhaits combien nobles se réalisent.
Repose en paix.

A ma petite chérie Marie-Gabriella et à sa mère Gisèle pour son fidèle amour et son constant dévouement.

A mes frère et soeurs Rose, Claudine, Papoul, Loulou, Mimi Soké pour votre soutien et votre affection qui ne m'ont jamais fait défaut.

A vous Madame et Monsieur DABLAKE qui n'avez jamais ménagé vos efforts pour m'assurer un avenir meilleur.
Vous m'avez marqué par votre courage, votre sympathie, votre tendresse.

A tous mes amis et camarades de promotion et à NGOSSO Céline.

A toutes les forces, tant visibles qu'invisibles qui me protègent;

Je dédie ce mémoire.

R E M E R C I E M E N T S

Au moment où nous achevons la rédaction de ce mémoire, il est très indispensable de témoigner notre gratitude à :

Monsieur WILSON Marc, Directeur Général des Assurances Générales de France, Agence Togo qui malgré ses multiples occupations, a accepté la direction de ce travail. Nous le remercions pour son dévouement à notre égard.

Monsieur KENOU, Directeur Général des Assurances et ses collaborateurs pour les facilités qu'ils nous ont accordées.

Monsieur TAL BOUSSOUMA Rassa, Bibliothécaire au Centre Culturel Américain au Togo.

Tous les salariés des A.G.F.

Monsieur AKUE Pierre pour sa disponibilité permanente.

Monsieur AWOTO Lambert dont le rappel permanent au travail nous a été d'une grande utilité.

Je suis un client sympa.

Quelle que soit la qualité du service, je ne réclame jamais.

Je n'ai jamais reçu la visite d'un vendeur d'assurances. Dès que le besoin se fait sentir, je n'hésite pas à me rendre au siège pour souscrire un contrat d'assurance. Mon ami me reproche toujours mon attitude et me dit souvent que c'est aux entreprises d'assurances d'aller à la conquête du client et non l'inverse. Je trouve cet ami un peu grossier.

Lorsqu'un employé implicitement ou explicitement me dit quand j'hésite avant de choisir : "Monsieur ou vous êtes intelligent vous achetez ou vous ne l'êtes pas et alors je m'en vais. J'ai beaucoup d'autres choses à faire". Je déploie des trésors de politesses. Je ne crois pas aux vertus de la grossièreté.

A ce jeune homme de douze ans paralysé à vie qui ne peut jamais dormir sans somnifère, je me suis endetté pour payer ses droits. Ma compagnie conteste les responsabilités depuis huit ans puisque le jeune homme alors âgé de cinq ans a traversé la route avec une "extrême imprudence". Me suis-je plaint ? Pas du tout.

Jamais de réclamation, jamais de reproche. L'idée même de provoquer un esclandre comme certains n'hésitent pas à le faire ne me viendrait pas à l'esprit. Je trouve cela déplacé.

Je suis le vrai client sympa. Mais je dois aussi vous confier autre chose : Je suis un client qui ne revient jamais...

<<Le client sympa>>

INTRODUCTION

Le pourcentage des personnes assurées dans les pays africains ne représente que trois à six pour cent de l'ensemble de la population. Il est même inférieur à un pour cent dans de nombreux pays. Le faible taux que représente les assurés s'explique par le fait que le client potentiel moyen a une foule d'autres obligations nettement prioritaires notamment l'habillement, le logement et autres produits de première nécessité. Les Assureurs pour la plupart se sont retranchés derrière les assurances obligatoires notamment l'automobile qui occupe une place importante sur le plan du volume des primes collectées.

Aujourd'hui, la branche automobile est confrontée aux dures réalités (équilibre technique, grandes difficultés de gestion).

En ce qui concerne les assurances de personnes, si le décès du chef de famille survient prématurément, il est de tradition en Afrique que la famille ou les amis prennent en charge les frais d'obsèques et les personnes dont le défunt avait la charge.

En plus, l'assuré type ne contracte pas une assurance vie essentiellement pour protéger ses ayant-droits en cas de décès prématuré mais plutôt dans l'espoir de toucher à l'échéance de la police une grosse somme d'argent correspondant à la somme investie majorée des revenus financiers substantiels. Mais les revenus des placements sont souvent relativement faibles et la souscription d'une assurance vie constitue, en fin de compte, une expérience décevante pour le client.

De même, l'évolution des comportements sociaux, les conditions générales de l'économie créent un environnement où la concurrence est plus sévère et les hommes plus exigeants.

Et en raison de la rapidité et de la complexité du changement, il est assez difficile aux dirigeants de réagir suffisamment vite et de manière appropriée. Prospérer et même survivre devient difficile.

Pour survivre, l'entreprise doit prendre conscience de sa raison d'être qui est de répondre aux besoins des consommateurs en gagnant de l'argent.

De toute évidence, la responsabilité première des dirigeants est de gérer l'entreprise et non de se laisser dominer par elle. Partout on assiste au déclin du chiffre d'affaires au ralentissement notable de la croissance, à l'agressivité de la concurrence. Cette situation nouvelle implique des changements de stratégies commerciales et doit inciter les assureurs à fondre la fonction commerciale au sein de la fonction plus vaste de Marketing qui aide à détecter, à évaluer, à choisir les nouveaux terrains d'actions en connaissant davantage les besoins, les attentes, les motivations des clients.

Ceci passe par la segmentation très fine du marché en niches auxquelles on adapte précisément les produits et la conception de produits et services innovants qui rendent obsolètes les produits de la concurrence.

Il n'est plus question d'écouler des produits standards au sein d'une clientèle indifférenciée. Il s'agit d'être à l'écoute du client, de penser au client qui devient acteur de la vente.

Pour ce faire, nous avons choisi présenter notre étude en deux parties dont la première est consacrée à la maîtrise des instruments de Marketing.

La mise en oeuvre de ces instruments pose beaucoup de problèmes et des difficultés à de très nombreuses entreprises. Elle est susceptible d'en causer bien plus encore dans la mesure où un nombre croissant de sociétés saisiront le caractère incontournable du Marketing. Nous consacrerons toute la deuxième partie à cet aspect.

PREMIERE PARTIE : LE CHOIX D'UNE ORIENTATION MARKETING

De nos jours, pour faire coïncider l'offre des produits d'assurance avec la demande sur le marché, l'entreprise doit adopter une orientation marketing. En effet, chaque entreprise d'assurance de taille raisonnable est engagée au niveau de base dans cinq fonctions principales :

- 1 - la production
- 2 - la gestion du personnel
- 3 - la finance
- 4 - le règlement de sinistre
- 5 - la vente ou le marketing.

Le marketing est surtout concerné par l'environnement externe, dans la mesure où son but est de s'assurer que les besoins des consommateurs sont correctement perçus et interprétés et aussi que l'entreprise fournit des produits et services destinés à satisfaire ces besoins, à un niveau de rendement spécifique.

Nous qualifierons : orientées vers la production, les entreprises d'assurances qui donnent une priorité au produit, qui fabriquent d'abord les produits et essaient de les vendre, où les besoins des vendeurs sont valorisés. Nous qualifierons : orientées vers le marketing, les entreprises d'assurances qui accordent une priorité aux besoins et attentes des consommateurs.

Ces dernières entreprises vont retenir notre attention tout au long de nos développements.

Nous allons tenter de tracer ensemble nos chemins futurs en sachant que la tâche n'est pas facile et qu'il n'y a pas de prototypes valables dans n'importe quelles circonstances; toute chose étant égale par ailleurs.

Dans un premier temps, nous nous familiariserons avec le concept marketing. Dans un second temps, nous aborderons la PREMIERE tâche d'un responsable marketing qui est de définir les objectifs et stratégies marketing de l'entreprise.

Chapitre I - Concept Marketing : bien fondé, importance et enjeu.

Aujourd'hui, le marketing semble être indispensable au succès des entreprises d'assurances. S'il est devenu presque une évidence sous d'autres cieux, il n'en est pas de même en Afrique où il n'a pas encore droit de cité dans la plupart des entreprises d'assurances.

Nous verrons successivement le marketing dans ses généralités et la souplesse dont il doit faire preuve pour s'adapter aux réalités africaines.

Section I - Généralités sur le Marketing

Le marketing est une discipline très délicate, un professionnel du marketing doit être doté d'une forte personnalité. Il doit également savoir gérer les ressources humaines. Après avoir développé ces différents points, nous tenterons de saisir le marketing dans son essence.

Paragraphe I - Marketing et Magnétisme Personnel

Le marketing est un état d'esprit, une manière de concevoir le monde. Pour s'engager sur ce terrain, il faut avoir les nerfs solides.

Si nous prenons conscience du fait que nous sommes un centre d'énergie et de force, dans un univers d'énergie et de force, pareilles, nous devons nécessairement comprendre que rien ne nous empêche de faire des emprunts à cette immense réserve et cela dans la mesure qui nous convient et de façon illimitée.

En procédant ainsi, un responsable doit prendre conscience qu'il peut entrer en possession d'une volonté indomptable, une volonté toute puissante comme les forces illimitées de l'univers. Ceci se traduit par une personnalité originale, forte, magnétique. Vous entrerez dans une nouvelle vie. Le chemin sera tortueux et jalonné d'obstacles.

Les entreprises, pour la plupart, ne s'intéressent guère en fait au marketing ; ne recrutent pas dans ce domaine ou sous-utilisent les spécialistes en leur sein ayant étudié cette discipline. Les étudiants choisissant une spécialité en marketing ne trouvent souvent pas de débouchés correspondant à leur option.

Les actions menées par le responsable marketing produisent leurs effets plusieurs années plus tard et le responsable marketing rencontre souvent des oppositions de la part des opérationnels. On pense qu'il ne fait rien de concret, qu'il ne tarifie pas, qu'il ne règle pas les sinistres. Et qu'il passe l'essentiel de son temps en dehors de l'entreprise.

De plus, en matière de marketing de nombreuses entreprises confondent la cause et l'effet. Au lieu de laisser le marketing pousser les ventes, elles basent leurs budgets sur des prévisions annuelles tout en attendant des gains immédiats en terme de part de marché. On envoie des lettres de proposition de vente d'une temporaire décès, des prospectus aux prospects et l'on attend une augmentation de 100 % des ventes dans un mois.

Souvent, les dirigeants d'entreprise doutent de l'efficacité des plans marketing et du coup de l'utilité de la présence au sein de l'entreprise d'un responsable marketing.

Mais le responsable marketing d'une compagnie d'assurances se reconnaît par son énergie. Il ne tergiverse pas devant l'obstacle. Il connaît bien les terrains sur lesquels il opère. Et c'est justement parce qu'il connaît bien le terrain, qu'il excelle à déceler de nouvelles structures et à parier sur de nouveaux créneaux.

Et c'est son désir d'agir qui le distingue des songe-creux assis dans leur fauteuil et des chimériques qui ne parviennent jamais à rien faire.

Paragraphe II - Marketing et Gestion des ressources Humaines

La notion de ressource humaine est fondamentale pour l'entreprise d'assurances. Il faut reconnaître, triste réalité que dans une entreprise, certains ne considéreront pas les problèmes de la même façon que vous, ils ne seront pas toujours disposés ou aptes à faire les plans stratégiques que vous jugerez bons de les voir faire et risqueront même de s'opposer ouvertement aux plans marketing (sans doute parfaits) que vous aurez conçus. Même vos collaborateurs directs refuseront d'obéir à vos ordres s'ils sont convaincus que vous avez tort ou pire encore, sembleront les accepter tout en traînant les pieds imperceptiblement. Les autres, aussi bien votre patron que vos collègues pourront se montrer nettement défavorables du moins hostiles. Et pourtant, votre efficacité dépendra des autres rares sont les décisions qui peuvent être prises ou mises en application dans un superbe isolement.

Parfois, ceux qui refusent de coopérer ont réellement des compétences et des connaissances précieuses. Ils risquent parfois d'être indispensables à votre réussite. Il faut savoir "gérer les autres" et gérer les autres ne se résume pas à gagner leur complaisance. Cela signifie apprendre d'eux et se montrer conciliant quand il le faut.

Dans certaines entreprises, les responsables marketing sont chaque jour amenés à agir avant de réfléchir entraînant par là des conséquences imprévisibles qu'ils regrettent plus tard. Pire encore, ils peuvent transformer en montagne un problème qui n'était au départ qu'une taupinière. Exemple : Un responsable fait des remarques à un employé qui arrive en retard pour la troisième fois, sans se rappeler qu'il était resté à plusieurs reprises fort tard pour travailler à un projet important. Un autre dirigeant exige d'une équipe de vendeurs qu'elle accélère son rythme de travail pour vendre plus de contrats automobiles au lendemain d'une mesure législative rendant obligatoire l'assurance automobile, sans prévoir l'incidence que cela aura sur son souci de qualité.

Tous ces dirigeants se heurtent au même problème, celui de prendre des mesures sans en appréhender le contexte précis. Nous aurions souhaité rentrer au fond du problème pour faire le tri de tous les éléments complexes qui composent la vie d'une entreprise pour comprendre quelles sont les forces qui déterminent le comportement. Mais nous sommes limités par des contraintes techniques. Néanmoins, il convient d'insister sur la motivation de l'équipe.

La motivation, ou plutôt l'automotivation demeure l'une des sources de l'excellence en matière commerciale. Savoir vendre et savoir se motiver n'est-ce pas un peu la même chose? Un vendeur ne peut maintenir une performance de haut niveau s'il a l'intime conviction d'être nul.

Pour Florence Duflot "les meilleurs vendeurs sont pleins de défauts, mais ils savent s'automotiver pour vendre, redonner en permanence des sources de motivation sur le terrain, ils jouent avec leur imperfection et optimisent leur force" (1).

Le responsable doit être un homme ayant une grande motivation. Ce n'est qu'à cette condition que l'équipe qu'il conduira fera de la motivation la clef du succès.

Un autre aspect qui nous semble assez important est la manière dont un responsable marketing pourra rappeler à l'ordre ses subordonnés. Dans des équipes de travail de plus haut niveau, on fait respecter les normes à coups de plaisanteries. "Tu as une très belle veste Jules" " ta chemise est très magnifique j'avoue que tu as un tailleur très performant" "tu as porté une cravate de séducteurs" .

Et dans quelques semaines, le résultat est étonnant tous les employés, même les plus négligents vont commencer à soigner leurs tenues. Pour des désapprobations discrètes ou d'ailleurs subites: "Koffi, je ne t'ai pas vu au bureau le Mercredi quand je suis venu; est-ce que tu te sens bien? "

Lorsqu'un membre ne se conforme pas aux normes du groupe, on essaie de l'impliquer dans un plus grand nombre d'interactions pour le ramener dans les rangs.

Lorsque les rapports que l'on entretient avec ses collègues sont positifs, le travail est plus agréable, les informations circulent plus librement, les problèmes sont plus rapidement résolus et une plus grande confiance s'instaure.

Ces mises au point étant faites, il nous paraît à présent normal de saisir la quintessence de la notion, du concept Marketing.

Paragraphe III - Le Concept Marketing

Après avoir défini le concept, nous insisterons sur sa raison d'être.

A - Définition du Marketing

Jusqu'au milieu du Vingtième siècle environ, personne n'a essayé de définir le marketing. Certains supposent que la première personne à comprendre le marketing fut Adam Smith, de même qu'il fut la première personne à comprendre l'économie. Il avait parlé des épingles et de leur fabrication. Il s'est beaucoup intéressé dans son livre "la richesse des nations" au gaspillage économique et aux besoins des gens de consommer ce que d'autres produisent. C'était très subtil, mais malheureusement peu de gens, à l'époque comprirent ce dont il parlait (2).

(1) Argus, 13 décembre 1991, p. 3499

(2) Le marketing moderne, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers p. 19.

Pour d'autres le terme même de marketing a été inventé en 1914 par le légendaire Melvin ("Doc") Copeland, professeur aux yeux pétillants de malice qui s'est joint au corps enseignant de l'Ecole de Havard. En créant ce terme, il voulait souligner le fait que la vente des produits et des services d'une firme ne relève pas seulement de l'art de vendre.

Et pendant longtemps, les professionnels comme les profanes ont confondu marketing et vente. Le concept de marketing va bien au delà de la simple activité de vente. La vente n'est en réalité qu'une des multiples branches qui composent le marketing.

L'American Management Association (AMA) en donne la définition suivante : "processus visant à planifier et à mettre en oeuvre la conception, la fixation du prix, la promotion et la distribution d'idées, de biens et services afin de créer des échanges qui satisfont les objectifs d'individus et d'organisation" (3).

Le marketing est généralement défini par les experts en Management comme un processus d'identification, de prévision et de satisfaction des exigences du client avec profit (4).

Bref la gestion d'une compagnie d'assurance devra se servir des outils et techniques marketing appropriés aux fins d'une bonne organisation des activités de marketing qui peuvent en gros être groupées comme suit :

- 1 - organisation efficace des ventes
- 2 - produits destinés à satisfaire les besoins des clients
- 3 - le service après vente systématisé
- 4 - recherche et analyse continue du marché.

Toutes ces composantes viennent résoudre des lacunes constatées sur le marché et confirment s'il en était besoin le caractère très opportun du marketing.

B - Raison d'être du Marketing

Dans de nombreuses entreprises d'assurances, les responsables ont traditionnellement accordé la priorité à la résolution des problèmes de production et d'organisation interne. La culture de l'entreprise pousse l'ensemble du personnel avant tout à produire plus, mieux et plus vite.

C'est le règne de l'esprit de production dont l'un des postulats est que les clients sauront bien se satisfaire des produits conçus à l'intérieur de l'entreprise. D'ailleurs, les responsables de telles entreprises ont parfois la conviction de mieux connaître les besoins des clients que les clients eux-mêmes. Une entreprise ou toute organisation peut se développer sur de telles bases à condition :

(3) "AMA Board Approves New Marketing Definition", Marketing News, 1er mars 1985, p. 1.

(4) Treizième conférence de l'O.A.A. du 18 au 20 juin 1986, Doc. de conférence.

- que l'offre soit inférieure à la demande
- que les clients n'aient pas pris conscience de leur pouvoir ou se trouvent dans l'impossibilité de l'exercer
- que la concurrence soit faible ou inexistante
- que les assurances rendues obligatoires soient rentables et puissent permettre à l'entreprise de tirer son épingle du jeu.

Si au moins l'une de ces quatre conditions vient à disparaître, l'esprit de production devient un aveuglement mortel pour l'entreprise. Le marketing naît alors de la nécessité.

Il faut dire que traditionnellement, dans la plupart des entreprises, on pouvait raisonnablement avoir foi dans le pouvoir quasi absolu et centralisé des dirigeants à obtenir des résultats souhaités. L'effort de l'entreprise portait essentiellement sur la croissance des profits, généralement par l'augmentation des volumes de ventes.

Certains éléments sont considérés comme immuables, les dirigeants avaient le droit absolu et les moyens de décider quels produits seraient fabriqués, comment ils seraient vendus, à quel prix, combien d'employés l'entreprise emploiera.

La pression des forces économiques, politiques, sociales, législatives et technologiques a sonné le glas de cette normalité. Chaque élément de cette normalité a changé ou a été changé. La certitude s'est effritée dans certains cas jusqu'à disparaître. Les entreprises les plus dynamiques cherchent à anticiper cette situation en prenant systématiquement en charge la gestion de leur relation avec la clientèle sans renoncer à la volonté d'optimiser les fonctions de production, d'administration, de financement ou de gestion des ressources humaines. L'entreprise affecte un surcroît d'énergies à la détection et à la prise en compte des besoins de la clientèle.

Une nouvelle priorité apparaît et incite le personnel à se tourner davantage vers les clients. Faire du marketing, c'est comprendre que le client est la personne la plus importante de l'entreprise.

Les produits d'assurances sont achetés pour les avantages qu'ils procurent, les besoins qu'ils contribuent à satisfaire et non en tant que produit tout court. En assurance sur la vie, nos compagnies continuent de vendre des modèles d'assurance à terme fixe ou viagères qui ont beaucoup perdu de leur pertinences dans les conditions du marché d'aujourd'hui. Ce qui explique la chute du chiffre d'affaire. Le marketing aide à résoudre ces problèmes.

Le marketing est porteur d'espoir pour les entreprises africaines. Mais peut-il véritablement combler les espoirs en Afrique compte tenu de sa nature de science humaine et comme telle s'enracinant dans un contexte socio-culturel bien défini, dans un environnement économique qui n'est pas le nôtre ?

Section II - L'application des techniques marketing dans les sociétés d'assurances africaines.

On ne peut commercialiser de la même façon les biens et services dans des sociétés d'abondance et dans les pays en voie de développement dont le pouvoir d'achat des populations est beaucoup plus faible.

Ce constat amène à se demander si le marketing est bien nécessaire pour l'Afrique. Ne serait-ce pas un gadget de luxe peu adapté aux conditions économiques qui prévalent en Afrique? nous allons analyser les obstacles puis les voies et moyens pour contourner ces obstacles.

Paragraphe I - Les Obstacles au Marketing en Afrique

Dès 1958, Drucker remarquait : " Dans tous les pays sous-développés que je connais, le marketing est la partie la plus sous-développée ou la moins développée de l'économie" (5) et en 1965 Rostow notait : "la distribution tend à être ignorée, ou regardée comme une activité économique inférieure..." (6)

Cette optique production est encore renforcée par la méfiance et le dédain dans lesquels sont tenus les assureurs dans beaucoup de sociétés traditionnelles.

L'équation assureur = voleur ou même commerçant = voleur est couramment admise c'est ce qui explique que le rôle de commerçant soit dévolu à des étrangers (Ibo, Libanais ou Maures, Indiens, Pakistanais).

Dans le même ordre d'idée, l'analphabétisme d'une part importante de la population gêne la communication écrite et même orale pourtant fort importantes pour l'activité marketing (Conseil d'Utilisation, promotion, publicités, enquêtes).

Le caractère fortement communautaire malgré une certaine tendance à la désintégration est également un handicap pour le développement de l'opération d'assurance.

Il y a aussi l'importance du contact humain puisque l'affectivité l'emporte sur la rationalité, une perception du temps différente le temps ne compte pas, il est gratuit. Aujourd'hui et demain sont sur le même plan.

Le modèle de hiérarchie des besoins de Maslow qui fait ressortir le fort degré d'individualisme et de masculinité propre aux cultures anglo-saxons s'applique mal aux cultures africaines plus douces et plus communautaires où c'est le besoin de socialisation qui prime.

(5) Peter Drucker, Marketing and Economic Développement, journal of Marketing, vol january 1958; pp 252.

(6) Walt Rostow, The concept of a National Market and its Economics Growth Implications p.11.

A notre avis, ces différences loin de constituer des obstacles, enrichissent le marketing. Le marketing qui est une adaptation perpétuelle aux besoins du marché, est indispensable pour que les Africains puissent prendre en compte leurs réalités socio-économiques et constitue par là, la condition même du développement.

Paragraphe II - Le marketing comme condition de développement

La crise économique que traversent de nombreux pays les oblige à revoir toute leur politique de développement. C'est ce qu'exprime Pierre Bikanda en ces mots : "la crise est bel et bien là au Cameroun, et c'est une chance pour nos entreprises actuelles et futures. Une chance dans la mesure où cette crise oblige à des changements structurels qui annoncent l'avènement du marketing de combat dans notre pays et qui réorientent le rôle de l'acteur institutionnel (l'Etat) en tant qu'agent économique... Face à la crise, le marketing apparaît comme un outil de gestion déterminant" (7). Et tout y est dit.

En mettant l'accent sur une distribution plus efficace l'on aboutit à la stimulation de la concurrence, l'élimination des moins performants, la modernisation des circuits et la réduction des coûts de distribution qui sont des conditions nécessaires au démarrage des activités d'assurance.

Comme on le constate, on assiste à la montée de nouvelles classes de commerçants dynamiques, des sociétés dynamiques qui savent attirer la clientèle, en tirant sur les prix, en offrant un meilleur service et des produits de meilleures qualités.

Le marketing en proposant des produits nouveaux des produits mieux adaptés aux besoins, touche de nouvelles couches de consommateurs d'assurance et de ce fait élargit le marché. Le marketing joue un rôle moteur dans le développement en stimulant le besoin des consommateurs ou en les orientant vers des produits nouveaux plus performants, plus attrayants et plus variés.

Pour satisfaire ces besoins accrus, il doit accroître ses ressources en travaillant plus et en améliorant sa productivité.

Ainsi, les entreprises d'assurance sont-elles incitées à secouer leur paralysante apathie, car elles reprennent l'espoir d'améliorer leurs conditions.

Le Marketing stimulant la capacité d'innovation et l'esprit d'entreprise, est un facteur d'amélioration des compétences managériales dans l'entreprise.

Pour remplir correctement sa mission le marketing doit suivre les grandes orientations et objectifs déterminés par l'entreprise.

(7) Pierre BIKANDA : "Un marketing de combat pour faire face à la crise", le Manager, N° 7, année 1987 - 88 - pp. 23 - 24.

Chapitre II - Objectifs, Stratégies et Plans

Nous analyserons ces différents aspects mais avant cela, il nous faudra nous appesantir sur le marché togolais en général et le marché togolais des assurances en particulier. Car les opportunités du marché jouent un rôle primordial dans l'élaboration des objectifs et stratégies de l'entreprise. L'entreprise d'assurance plus que toute autre, a de grandes chances de "se casser la figure" si elle ignore les réalités du marché.

Section I - Analyse du marché Togolais

Pour définir un marché, il faut analyser les caractéristiques des acheteurs effectifs ou potentiels. Si les professionnels du marketing ont une bonne connaissance de la taille et de la nature du marché, ils seront à même d'adapter leurs produits ou services aux besoins du marché.

Paragraphe I - Caractéristiques du marché Togolais en Général

Le terme marché est un terme générique en marketing. Il peut exprimer :

- l'existence des besoins potentiels : la retraite complémentaire, l'assurance crédit caution ;
- la possibilité de créer un type de produit ;
- la reconnaissance d'un groupe démographique ou socio-économique: le marché des jeunes, le marché des artisans ;
- l'ensemble des clients d'une entreprise ;
- une entité géographique, le marché togolais, français, Camerounais etc...

Nous nous intéresserons d'abord au marché togolais.

Avec une superficie de 56.000 km² et situé en bordure du golfe de guinée, le Togo par sa forme allongée relie l'Afrique Soudano-sahélienne à l'Océan atlantique. On note deux zones climatiques. Au sud un climat subéquatorial. Au nord, un climat de type soudanien.

Divisé en cinq régions administratives et politiques, le Togo représente sur le plan démographique environ 3.787.000 habitants en 1992 avec un taux de croissance de 3,1% par an.

Le Togo fait partie des pays les moins avancés (PMA) avec un PIB par tête de 410 dollars US. (1990) en baisse de 2% en 1991 et de 6% à 10% selon les estimations en 1992. Le secteur primaire représentait en 1990 32% du PIB contre 23% aux secteurs modernes et 45% aux secteurs informels. Le Togo dispose d'une importante infrastructure pour ses activités économiques. Et jusqu'en 1990, il constitue, le poumon économique des zones enclavées. Comme le Burkina Faso, le Niger et les autres. Cette infrastructure comporte entre autres un grand port autonome, deux aéroports de classe internationale, une hôtellerie surdimensionnée. Des investissements qui obéissent moins à la satisfaction d'un besoin.

Il se pose maintenant l'épineux problème de l'entretien et de la maintenance de tous ces équipements devant le manque de ressources de l'Etat. Le secteur secondaire représente 23,3% du PIB et le secteur tertiaire tient une grande place dans le PIB avec 44,6% dont 21,20% pour les activités commerciales.

Le dernier recensement de la population a eu lieu en 1981. Le recensement de 1991 n'a pas eu lieu compte tenu des troubles socio-politiques qu'a connu notre pays.

En 1981, la population active est exprimée à l'aide d'un indice appelé taux brut d'activités (TBA); il est égal au rapport de la population active sur la population totale. Au recensement de 1981, on a dénombré 2.719.567 personnes dont 901.543 personnes actives, le taux brut d'activité en 1981 est de 33% .

L'évolution de la population active de 1970 à 1981 s'établit comme suit :

SEXE	1970	1981	%
Masculin	404.356	506.349	56,2
Féminin	322.954	395.194	43,8
Total	728.318	901.543	100

Pyramides des âges de la population active du Togo. Le graphique (8) nous donne le tracé de la pyramide des âges de la population active au Togo. Elle est la plus conforme à l'aspect général décrit plus haut.

CARACTERISTIQUES ECONOMIQUES DE LA POPULATION ACTIVE

Dans la nomenclature des activités économiques, la classification internationale distingue 9 sous-sections notamment :

- 1 - Agriculture, élevage, chasse, pêche et sylviculture
- 2 - Industrie extractive
- 3 - Industrie manufacturière
- 4 - Electricité, gaz, eau
- 5 - Bâtiment et travaux publics
- 6 - Commerce de gros et de détail, restaurants hôtels
- 7 - Transports et entrepôts, communication
- 8 - Banque, assurance, affaires immobilières, services fournis aux entreprises
- 9 - Services fournis à la collectivité, services sociaux et services personnels.

La plus forte proportion des actifs de l'économie togolaise est localisée dans le sous-secteur agriculture, élevage, chasse, pêche et sylviculture (68,1 %). Il est suivi de trois autres sous-secteurs dans lesquels les actifs sont bien représentés. Il s'agit des sous-secteurs :

(8) Graphique I - Annexe I.

Commerce et restaurant, bar et hôtels : 104.842 actifs (12 %)
Service : 63.609 actifs (7,3 %)
Industrie manufacturière : 54.377 actifs (6,2 %) (9).

Répartition des actifs occupés selon l'état matrimonial

L'état matrimonial influe sur le marché des assurances. Les célibataires ont tendance à prendre des produits de l'assurance vie. Les mariés adorent les produits de prévoyance, de sécurité familiale, c'est la raison pour laquelle nous nous sommes penchés sur l'état matrimonial des Togolais.

Tableau I - Répartition des actifs occupés selon l'état matrimonial, le groupe de professions et le sexe (132)

Paragraphe II - L'assurance au Togo

En 1990, le marché togolais des assurances comptait deux sociétés de droit national et quatre sociétés étrangères. Le tableau ci-dessous illustre la situation du marché togolais. Les six sociétés ont réalisé un chiffre d'affaire global de 5.623.200.845 Francs CFA contre 4.995.277.558 FCFA en 1989 soit un accroissement de l'ordre de 12,57 % (10).

Les sociétés nationales ont réalisé plus de la moitié des émissions totales. Leur position sur le marché s'est nettement améliorée (66,27 % du marché contre 51,33 % en 1989 et 58,37 % en 1988) (11).

Nous n'allons pas introduire les statistiques de ces dernières années. Elles ne sont pas fiables au regard aux problèmes socio-politiques que notre pays a connu. Néanmoins, nous pouvons dire grosso modo qu'en 1992, le chiffre d'affaire total était de 4,7 milliards et qu'en 1993, le chiffre d'affaire a connu une baisse de plus de 31 % en moyenne par rapport à l'année précédente.

A fin 92, le PIB réel par habitant aura perdu près de 20 % de sa valeur par rapport à 1990. A fin 93, il a perdu entre 35 et 45%.

Etant donné le déclenchement de la grève générale illimitée le 16 novembre 1992, la fermeture des services n'a pas permis de disposer des éléments statistiques actuels sur la situation économique à partir de 1992. Le tableau de répartition des parts de marché en 1992, figurant en annexe 3 illustre bien la position des compagnies sur le marché togolais.

(9) Activités économiques de la population, Direction de la statistique, document préparé par Dodji SILETE-ADOGLI et Kossi ADZOMADA, Lomé mars 1980

(10) Tableau II - Annexe 2.

(11) Répartition des primes par branches - Evolution des primes par rapport à l'exercice 1989 - V. Annexe 2.

	COMPAGNIE	POURCENTAGE
Cie Nationales	G T A	51
	C2A	12
Cie étrangères	U A P	22
	A G F	9

Toutes ces analyses, si elles sont bien menées, vont nous permettre d'effectuer une bonne segmentation du marché et d'assumer un bon positionnement à nos produits.

En marketing, la segmentation est d'une importance capitale. Selon le bon sens commun, un moyen habituel de perdre de l'argent consiste à plonger dans un marché établi avec un produit non indifférencié et à venir se frotter à trois ou quatre leaders disposant d'une clientèle fidèle. De fait, les chances de succès d'un tel scénario sont très réduite. Une compagnie d'assurances doit savoir cibler sa clientèle. Les investisseurs savent qu'en marketing le choix judicieux de la clientèle est susceptible d'accélérer leur retour. Sélectionner de bons clients représente l'atout principal dont peut disposer une entreprise qui cherche à améliorer sa position sur le marché.

Quels sont les critères de la segmentation ?

- 1) - Il faut que les segments soient homogènes
- 2) - Il faut un segment accessible
- 3) - Il faut un segment stable
- 4) - Il faut que ce soit substantiel
- 5) - Le critère doit être pertinent
- 6) - Il faut que le segment soit mesurable.

On peut segmenter à partir des secteurs d'activités, de la taille de l'entreprise, de la situation géographique, de la technologie de l'entreprise, de la capacité financière et technique, de la profession, de l'éducation, du revenu familial, de la zone d'habitation.

Exemple de segmentation :

- 1) - Célibataire qui ne vit pas chez ses parents
- 2) - Jeune couple sans enfant
(Problèmes de succession en cas de décès)
- 3) - Jeune couple avec enfant de moins de 6 ans
- 4) - Jeune couple - le plus jeune enfant a plus de 6 ans
- 5) - Couple âgé avec des enfants à charge
- 6) - Couple âgé dont les enfants ont quitté le foyer
- 7) - Couple dont le chef de famille est à la retraite
- 8) - Veuf qui travaille
- 9) - Veuf à la retraite.

On peut également faire une segmentation au niveau des clients au niveau des média.

Segmentation au niveau des clients

Avocat
Client gamme
Client fidèle
Clients débutants
Prospects qualifiés
Suspects

Segmentation dans la publicité

Visite
Téléphone
Conférence
Marketing direct
Publications
Affichage
Radio-Télévision

Après avoir analysé la segmentation, nous dirons quelques mots sur le positionnement.

Le positionnement est la place que doit occuper le produit ou l'entreprise dans l'esprit du consommateur par rapport à la concurrence. Ce positionnement peut être défini en terme de qualité, de prix, d'usage, d'occupation.

Il existe un positionnement objectif, un positionnement psychologique, un positionnement symbolique.

Section II - Les différentes étapes pour la planification marketing

Nous analyserons les techniques de détermination des objectifs, de fixation de stratégies et l'établissement d'un plan Marketing.

Paragraphe I - Détermination des objectifs

Les entreprises d'assurance peuvent être classées selon les objectifs qu'elles poursuivent de la manière suivante :

Il ne faut pas donner à l'objectif d'entreprise une définition tellement large qu'elle empêchera de répondre correctement à la demande. Un objectif mieux défini donne aux dirigeants une idée plus précise de leurs activités.

Relation entre objectif fixé et prestation fournie

QUAND LES OBJECTIFS SONT :	LA PRESTATION FOURNIE TEND A ETRE
1 - Précis et clairs	Meilleure
2 - Vague	Moins bonne
3 - Difficiles et stimulants	Meilleure
4 - Faciles	Moins bonne
5 - Fixés d'un commun accord	Meilleure
6 - Assignés	Moins bonne
7 - Acceptés par les employés	Meilleure
8 - Rejetés par les employés	Moins bonne
9 - Assortis d'encouragement positif	Meilleure
10 - Dépourvus d'encouragement	Moins bonne

Les objectifs doivent être définis en fonction des réponses aux questions suivantes :

1 - Quelle est la nature de notre activité ?

D'habitude, les dirigeants répondent à cette question en disant que leur objectif est de vendre des contrats d'assurance. Les vendre en quantité suffisante d'une part et éviter que le rapport sinistre à prime ne dépasse un certain pourcentage.

Les objectifs peuvent être nombreux :

- augmenter le nombre de clients
- augmenter la quantité achetée par le consommateur
- renouveler l'intérêt de la clientèle
- augmenter le chiffre d'affaire
- augmenter les ventes
- accélérer la vente des produits rentables
- contrecarrer l'attaque d'un concurrent
- relancer un produit qui stagne.

Les objectifs doivent être progressifs et réalistes. Nous voulons faire tel bénéfice cette année. Les objectifs de bénéfices, de ventes, de chiffre d'affaires et d'augmentation de volumes, de marges constituent des éléments utiles notamment lorsqu'ils sont appuyés par la connaissance des ratios comme le taux de profit, le taux de rotation des capitaux.

La définition des objectifs de bénéfices doit comprendre les montants chiffrés, des ratios basés sur le capital investi et les ventes. Celles-ci étant aussi détaillées que possibles en terme de volume de prix, d'association de produits, de coûts et d'utilisation des actifs, afin de disposer des critères pratiques pour évaluer les résultats.

Beaucoup d'attention doit être apportée aux définitions des objectifs, chaque mot doit faire l'objet d'une définition aussi précise que possible. Une excellente manière de s'assurer de l'utilité de l'objectif est de se demander comment il permettra d'évaluer les performances. Cela oblige à être précis et souvent à les quantifier.

Des mots comme "Leader", "meilleur", "qualité impeccable" peuvent et doivent être expliqués et quantifiés pour que l'objectif ait une utilité pratique. Aussi tous les objectifs doivent-ils être vérifiés pour s'assurer qu'ils sont suffisamment précis et accompagnés d'un calendrier de réalisation. Le long terme n'est pas un objectif précis, le calendrier dépendra de la nature et de la complexité du produit, de sa durée de vie. Pour les contrats à durée annuelle, un calendrier annuel s'impose. Une projection sur trois à cinq ans doit être un maximum. Il est important d'évaluer à chaque instant les objectifs pour vérifier que l'atout concurrentiel existant ou potentiel de l'entreprise y est toujours pris en compte.

Après avoir déterminé les objectifs, il importe de mettre au point la stratégie appropriée pour mieux réaliser ces objectifs.

Paragraphe II - La sélection des stratégies marketing

Les stratégies sont essentiellement des plans de campagne qui permettront d'atteindre les objectifs. C'est une réflexion globale sur le devenir de l'entreprise à long terme et un choix de ses axes principaux de développement, en vue desquels elle coordonnera l'ensemble de ses forces.

L'analyse montre que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, peuvent prospérer sur un marché à condition de choisir une stratégie bien adaptée.

A - Modèle d'analyse stratégique

Un responsable marketing ne gère pas un produit traditionnel (la responsabilité civile automobile) de la même façon qu'un produit nouveau comme les assurances crédit-caution, ou des produits à connotation purement financière. Il y a un phénomène de vieillissement de produit qu'un responsable marketing doit savoir gérer.

L'innovation se place tout au début du cycle de vie, au stade embryonnaire du produit. Les premiers effets du lancement commercial sont ressentis, quelques clients précoces commencent à envisager l'achat du produit.

Au cours de la seconde étape, phase d'acceptation par le marché, la demande devient plus cohérente et le vendeur adopte une démarche commerciale plus active vis-à-vis de ses clients potentiels.

Pendant la troisième étape, en phase de croissance, la progression intervient sur tous les plans. Il faut beaucoup de temps à l'entreprise pour s'adapter à la demande accélérée de ressources.

A mesure que l'audience d'acheteurs devient plus mûre, le vendeur entre dans l'étape quatre, celle de la maturité. Puis finalement se pose le problème de déclin du produit.

Cette démarche est extrêmement fondamentale pour le responsable marketing qui doit à tout instant reconnaître la phase dans laquelle se trouve le produit afin d'y apporter les mesures correctives appropriées. Le concept du cycle de vie du produit peut servir de cadre fondamental pour juger de la bonne adaptation d'une stratégie marketing. Les problèmes qui se posent au responsable deviennent cruciaux à mesure que le produit progresse sur l'axe du temps.

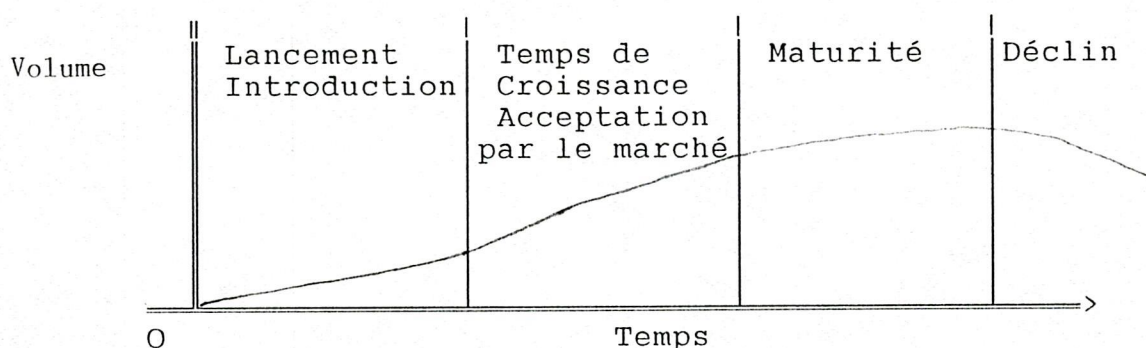
La première phase est porteuse d'avenir et garante du développement futur.

La deuxième phase génère le plus de profits et assure la rentabilité de l'entreprise.

La troisième génère les liquidités.

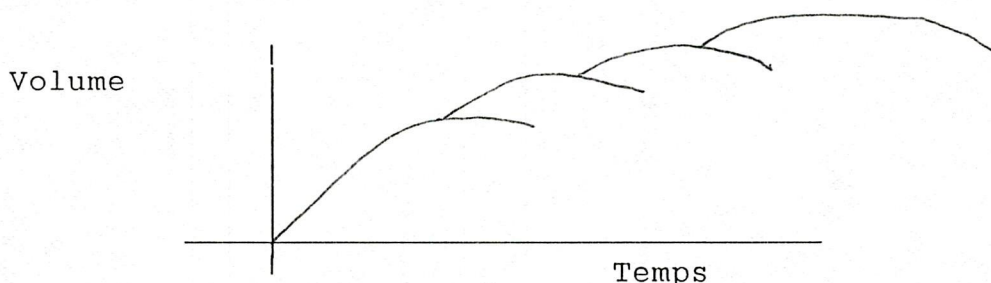
Les produits de la quatrième phase sont subis plutôt que recherchés. Il convient d'assurer une retraite à bon ordre en supprimant tout investissement (publicités, promotions).

La connaissance de ces stratégies est fondamentale pour le responsable marketing surtout en assurance de personne où la vétusté des produits mesurée en taux est plus grande. Et il ne faut pas que l'entreprise continue à éjecter de l'argent dans ce produit sans l'avoir au préalable adapté aux conditions actuelles du marché.



	LANCEMENT	CROISSANCE	MATURITE	DECLIN
Tendance du chiffre d'affaire	Croissance faible	Croissance forte	Croissance faible ou nulle	Décroissance
Profit	Négatif	Maximum	Moyen --> 0	Négatif
Liquidités	Besoin	Equilibre	Surplus	Equilibre
Endettement	Fort	Moyen	Nul	Nul
Stratégie possible	Expansion	Expansion et augmentation	Domination maintien segmentation	Désegmentation
Communication	Forte, développer le	Forte, occuper le terrain, bâtir l'image	En baisse définitive promotion	Nulle

De nombreux responsables marketing essaient désespérément de retarder le moment du déclin de leurs produits. Ils s'attachent donc à modifier constamment les composants, la stratégie, et les segments ciblés. Dans ce cas, la courbe de vie du produit ressemble à celle représentée ci-dessous.



Chaque sursaut correspond à un nouveau marché, à une nouvelle stratégie. Chaque fois, l'objectif est une relance commerciale.

B - Stratégie Produit/Marché et les vecteurs de croissance

Pénétration du marché

Ces stratégies se proposent de guider les choix de développement de l'entreprise sur ses marchés. Ces stratégies impliquent normalement une définition et une segmentation plus claires du marché et un positionnement mieux étudié du produit.

Le problème essentiel de la stratégie de segmentation n'est pas de définir les segments eux-mêmes, mais de choisir parmi tous ceux qui s'offrent, ceux sur lesquels portera l'effort. Le marketing ne doit pas consister à trouver les techniques appropriées pour attaquer globalement le marché et s'en attribuer la plus grosse part. Il s'agit plutôt de cibler les bons segments et de cibler les bons clients.

L'investissement doit être ciblé sur certains groupes de clients. Les entreprises doivent s'intéresser aux meneurs d'opinion, aux groupes démographiques à forte valeur stratégique, les clients à croissance accélérée.

Les entreprises doivent distinguer les instables chroniques, qui achètent toujours le produit le moins cher et les changeurs sincères légitimement insatisfaits de leur compagnie actuelle.

Les clients d'un concurrent peuvent être amenés à le quitter pour de multiples raisons. Par exemple, un mauvais service, un écart croissant entre la demande et l'offre, ou l'incertitude, l'insolvabilité. Les prêts à changer sont très nombreux en assurance et il va du devoir du responsable de les détecter assez tôt pour savoir s'y prendre.

Il est obligatoire pour toute entreprise d'assurance de dresser le tableau chiffré de la rentabilité des clients de même que le nom des vingt premiers clients.

Classement des clients en fonction du cycle de vie et du taux de fidélisation

TYPE DE CLIENTS	TRES RENTABLE	FACTEUR DE MARCHE	PRETS A CHANGER	FIDELES ET RENTABLES	FIDELES AUX CONCURRENTS
Entrée					
Croissance					
Maturité					
Déclin					

Les stratégies de croissance

Les stratégies de croissance sont élaborées à partir de l'évaluation systématique des autres besoins auxquels pourraient répondre les produits ou les services existants. Ce qui passe par 1) - L'augmentation du volume des ventes sur la même cible avec la même gamme de produits. Il faut donc :

a) - élargir les gammes de produits consommés

Je vais essayer de faire consommer d'autres produits lorsque je m'en vais vendre l'assurance Incendie, je propose une mixte ou un temporaire décès.

b) - Augmenter la notoriété

C'est augmenter la connaissance que les clients potentiels ont sur mon produit. Ce qui passe par d'importantes campagnes de publicité, de sensibilisation.

- c) - Augmenter le réseau de distribution
- d) - Améliorer la productivité commerciale

La productivité c'est l'efficacité relative de la vente, l'amélioration des techniques, des arguments de vente, faire en sorte que les vendeurs travaillent mieux, gèrent mieux leurs temps.

- 2) - Augmenter le volume de vente en proposant des produits actuels à de nouveaux clients.

Ce qui suppose une modification des produits pour qu'ils répondent mieux aux besoins. C'est assurer une présence géographique là où l'on n'était pas. C'est créer des points de vente proches des clients potentiels, l'intégration de nouvelles distributions qui suppose une profonde restructuration du service vente.

- 3) - Augmenter le volume des ventes en proposant des produits nouveaux à des clients existants. Lorsque la recherche fait apparaître un manque entre les besoins en perpétuelle évolution des consommateurs et la gamme de produits disponibles sur le marché, les stratégies de développement des produits, peuvent donc viser à remplacer ou à élargir la gamme de produits existants.

Cette stratégie est possible :

- en élargissant la gamme
- en améliorant les produits actuels
- en élaborant des produits d'inclusion.

- 4) - Proposer de produits nouveaux à des clients nouveaux

Igor Ansoff a imaginé une matrice décrivant les différentes possibilités.

P.E. Produit existant
M.E. Marché existant

N.P. Nouveau Produit
N.M. Nouveau marché

P E	N P
M E	M E
P E	N P
N M	N M

C - La stratégie guerrière

Le marketing met l'accent sur une de ses facettes qui est son côté agressif vis-à-vis des clients. On peut envisager les stratégies des leaders, des moyens et des petits.

1) - Stratégie du leader

Le leader a sur le marché une position enviable car c'est lui qui a la rentabilité la plus élevée. Sa taille lui confère la puissance. Il domine le marché. Il est l'interlocuteur naturel des pouvoirs publics, il dispose de plus de libertés dans la fixation des prix. Il est le point de mire de ses concurrents qui chercheront constamment à le prendre à défaut, à le défier, à l'imiter. Il développe des stratégies défensives structurées en trois.

a) - La défense statique

Le défenseur ne bouge pas, il reste sur ses positions "imprenables" et ne répond pas à l'adversaire pour ne pas donner de l'importance à ses attaques.

Cette attitude est rarement payante à long terme. Car les positions les plus imprenables s'érodent, les attaquants dont l'imagination est stimulée par l'arrogance et la rigidité massive du gros font bloc, le harcèlent, le contournent, trouvent des failles et finissent par avoir raison de lui.

b) - La défense mobile

Le leader va toujours en avant pour être au moins d'une guerre en avance sur ses concurrents. Il lui faut innover sans relâche, continuellement améliorer ses produits, faire preuve d'imagination dans ses propositions ou sa communication et aussi être très présent sur ses marchés. A condition de maintenir la pression, le leader peut ainsi longtemps tenir ses adversaires en respect.

c) - La contre attaque

Le leader rend les coups à son adversaire en l'attaquant là où il ne s'y attend pas, en exploitant ses points faibles ou en allant le défier sur son propre territoire.

2) - Les challengers : Stratégies offensives

Si le leader cède à la tentation de dormir sur ses lauriers, le challenger devra se montrer plus ou moins ouvertement agressif, on peut distinguer :

- L'attaque de front

L'entreprise challenger déclare ses avantages sur tous les éléments du marketing mixte (produits et services excellents, produit bien élaboré, souplesse vis-à-vis des clients. Prix attrayants, distribution bien faite).

- L'attaque au flanc

On cherche les points faibles de l'adversaire où il sera facile de le supplanter.

Le harcèlement permet d'obtenir de bons résultats en capitalisant sur le ressentiment inconscient qui s'accumule souvent contre le leader. On fait circuler des rumeurs négatives contre lui. On provoque des plaintes de consommateurs en leur assurant un grand retentissement. On organise des plaintes surtout au niveau de défaillance dans le règlement des sinistres.

Une autres stratégie envisageable est la stratégie d'alliance. Il me faudra trouver un suiveur de taille moyenne et faire alliance avec lui.

3) - Stratégie d'un suiveur

L'entreprise est vraiment trop petite pour pouvoir jouer dans la cour des grands. Elle peut néanmoins survivre et se développer:

- en étant très créative, en innovant, en proposant des combinaisons inédites de prestations pour compenser ses désavantages compétitifs ;

- en choisissant soigneusement des créneaux trop petits pour intéresser les leaders ;

- en "pensant petits" rester sur des gammes de produits étroites sur une clientèle régionale, sur un nombre limité de distributeurs bien choisis ; garder des structures légères et maximiser la rentabilité plutôt que la croissance du volume en fidélisant au maximum sa clientèle.

Nous devons avoir à l'esprit qu'une stratégie aussi performante soit-elle ne peut donner de bons résultats sur le terrain que si l'on procède à une planification réaliste. Cet aspect retiendra à présent notre attention.

Paragraphe III - La planification marketing

Le plan de marketing est en fait, un plan financier, mais élaboré sous la houlette d'un homme de marketing enrichi :

- d'une analyse de marché
- d'objectifs commerciaux chiffrés
- de choix stratégiques explicités
- d'un programme d'action justifiant ces objectifs
- d'un instrument de contrôle.

Dans l'élaboration du plan, il y a deux dangers à éviter.

L'un consisterait à confier l'élaboration du plan à des experts externes ne faisant pas partie de l'entreprise.

L'autre serait de laisser un quelconque spécialiste interne s'accaparer du plan. Après avoir analysé l'importance et les avantages d'un plan marketing, nous allons en proposer un modèle.

A - Avantage du Plan Marketing

Il est important de définir quelles actions engager et qui doit les mener à bien afin de mettre en oeuvre les stratégies qui permettront d'atteindre les objectifs d'ensemble. Il est également indispensable de préciser le moment et le coût de ces actions pour pouvoir établir des programmes et des budgets par rapport auxquels on évaluera périodiquement les performances.

Tant que le plan marketing n'est pas établi, il est difficile de formuler des schémas directeurs à l'intention des autres fonctions de l'entreprise, qu'il s'agisse de la production, des finances, du service sinistre, etc...

La planification marketing pour être efficace doit être créative. Sinon le plan se réduit à une description détaillée de ce qui se serait inéluctablement produit.

Le plan est un instrument de coordination surtout s'il est élaboré en commun par les responsables. Ceux-ci ont forcément leur petite idée de ce vers quoi doit tendre l'entreprise. L'élaboration d'un plan permet de mettre ces idées en commun et de les unifier. Le plan est donc un instrument de concertation.

Le plan permet de mettre l'entreprise sous tension, de polariser ses énergies vers des buts communs et clairement définis. Il imprime une direction à l'entreprise. Chacun sait où l'on va et peut se donner à fond dans sa tâche.

Bien compris, le plan donne une souplesse à la gestion de l'entreprise. Sans plan, la majorité des événements qui surviennent sont imprévus. Il faut improviser des réactions "à chaud" souvent coûteuses en énergie et pas toujours très adaptées. Le plan certes, ne peut tout prévoir. Mais il permettra de réduire à une minorité la part d'événements imprévus et d'améliorer la qualité des décisions.

Le plan permet de mieux contrôler l'efficacité de l'action marketing dans la mesure où il permet de comparer ce qui a été fait et les coûts réels aux objectifs fixés, aux programmes d'action et aux budgets prévus.

Le maître d'oeuvre de son élaboration étant les responsables marketing, le plan pourra contribuer à développer l'esprit marketing dans l'entreprise à "tirer" celle-ci vers ses marchés et à lui permettre de mieux s'ajuster à leurs exigences.

Le plan renforce la cohésion de l'entreprise, sa rigueur de gestion. C'est un outil de gestion et non une fin en soi. Mais l'élaboration d'un plan est un travail fastidieux. Il existe des modèles-types que chaque société adapte à ses besoins.

B - Modèle de plan marketing

Dans de grandes entreprises d'assurance, il est souvent nécessaire d'aller plus loin que l'élaboration d'un plan marketing stratégique pour élaborer des plans marketing différents pour chaque division groupe de produits, ou même produit unique.

Ainsi, un plan marketing sera nécessaire pour la branche IARD et un autre pour la branche Vie. Ces deux divisions constituent des Summa divisio. On peut envisager un plan marketing pour l'automobile, pour les risques divers, pour l'assurance maritime, pour les temporaires décès, pour les rentes viagères.

Ce plan par produit est intéressant parce qu'il oblige les responsables à mettre en oeuvre une comptabilité analytique par produit et de ce fait, de mesurer le poids de chaque produit dans le développement de l'entreprise.

Chaque entreprise aura une approche différente de la planification stratégique. Cependant les caractéristiques communes sont :

- . l'identification des opportunités et objectifs
- . le choix des marchés cibles et l'évaluation de la demande qu'ils représentent
- . le positionnement du produit ou du service
- . la détermination des buts mesurables quantitativement
- . l'élaboration du marketing mixte
- . la préparation d'un plan marketing annuel.

Le plan annuel énumère les objectifs de l'effort marketing, définit avec précision le marché cible. Il explique en détail les stratégies qui seront utilisées pour atteindre ces marchés cibles ainsi que le marketing mixte utilisé. L'entreprise procède à l'établissement d'un programme d'action et estime les moyens financiers disponibles pour effectuer ces tâches.

Au terme de notre analyse sur le marketing en général et les objectifs, stratégies et plans de l'entreprise, nous constatons que les objectifs et stratégies sont indispensables au développement de l'entreprise. Les responsables marketing éprouvent des fois quelques difficultés à définir la nature exacte des objectifs et stratégies à fixer, la manière dont ils peuvent être définis, les critères adoptés. On considère qu'il faut au moins trois ans d'apprentissage pour arriver à tirer pleinement parti des procédures de planification.

Les objectifs, les stratégies et les plans marketing sont indispensables et, plus important que tout, la manière dont ils peuvent être appliqués dans le cadre des activités de l'entreprise.

DEUXIEME PARTIE : LA MISE EN OEUVRE DU MARKETING ET SON CONTROLE

La détermination des objectifs et stratégies à partir des contraintes du marché influence l'organisation générale de l'entreprise. Plus particulièrement le seront les services commerciaux de l'entreprise.

La première responsabilité du Directeur Marketing étant d'obtenir des résultats, il appartient au directeur marketing de s'assurer qu'il existe un mécanisme de Contrôle permettant de suivre le progrès et d'identifier les domaines qui affectent une action correctrice.

Chapitre I - Organisation Marketing

Le marketing impose des contraintes aux responsables qui doivent apporter plus de rigueur à la gestion efficace de l'entreprise. Une gestion efficace va bien au delà de la production de résultats immédiats. Mettre en place une gestion efficace c'est se donner les moyens de réaliser de bons résultats. La mise en place d'une structure adéquate aide énormément dans la gestion de l'entreprise.

Section I - Les caractéristiques d'une entreprise efficace

Nous analyserons successivement le critère de performance et les devoirs d'un dirigeant.

Paragraphe I - Critères de performance

Une entreprise performante doit :

- 1 - savoir anticiper ou identifier rapidement les changements survenant dans le secteur des assurances.
- 2 - déterminer rapidement les mesures à prendre.
- 3 - mettre en oeuvre ces mesures à moindre frais.

Ce comportement n'est valable que si l'entreprise est dirigée par des "Responsables" de valeur, compétents sur le plan de l'analyse organisationnelle et a un personnel relativement adaptable.

Les caractéristiques d'une entreprise efficace

Personnel

- 1 - la valeur des dirigeants de l'entreprise est plus que suffisante.
- 2 - les dirigeants sont compétents en matière d'analyse organisationnelle et savent quelles sont les phases types d'une évolution.
- 3 - un grand nombre d'employés s'adaptent relativement bien aux changements et ne sont pas seulement spécialisés dans un créneau étroit.
- 4 - les employés savent ce qu'ils peuvent raisonnablement attendre de leur entreprise et ce qu'ils devront lui donner pour qu'elle prospère c'est ce qu'on appelle communauté de sort.

Relations informelles

- 1 - les employés et la direction ont instauré dans leur rapport un haut niveau de confiance.
- 2 - les informations circulent librement avec un minimum de distorsion.
- 3 - les gens, quel que soit leur niveau de responsabilité, sont toujours prêts à écouter les informations pertinentes qui pourraient leur être faites et à en tenir compte.

Structure formelle

- 1 - la structure organisationnelle comporte des mécanismes d'intégration efficaces qui font appel le moins possible aux règlements et aux procédures.
- 2 - les systèmes de mesure permettent de relever et de diffuser toutes les informations nécessaires concernant l'environnement de l'entreprise, ses actions, ses réalisations et tous les changements susceptibles de se produire.
- 3 - les systèmes de gratification encouragent la créativité, l'innovation.
- 4 - les systèmes de sélection et d'évolution ont pour but de rendre très compétents les dirigeants et les employés, d'encourager l'instauration de relations de confiance.

Gestion de risques

Une bonne sélection des risques pour avoir un rapport sinistres sur primes assez bas et pour assurer la solvabilité de l'entreprise. Une bonne compétence financière pour gérer les provisions techniques. La relation avec les intermédiaires est nécessaire mais elle doit être suivie parce que les intérêts sont opposés des fois. La compagnie d'assurance doit surveiller sérieusement ses relations avec les intermédiaires sans pour autant tomber dans la méfiance absurde.

En ce qui concerne les relations avec la clientèle, nous nous proposons de consacrer une page à la manière de gérer les clients.

Paragraphe II - Les devoirs d'un responsable

Au fil des temps, la plupart des dirigeants exercent une influence certaine sur leur environnement de travail par trois types d'actions :

- 1 - les objectifs et les normes de rendement qu'ils déterminent.
- 2 - les valeurs qu'ils fixent pour entreprise
- 3 - obligation de faire en sorte que les affaires et le personnel s'inscrivent dans un cadre compatible avec leurs objectifs et valeurs.

Les objectifs clairs et spécifiques s'expriment dans un contexte de travail exigeant et agressif et ont une incidence sur la façon dont le personnel réagit aux problèmes de l'entreprise.

Une entreprise sans objectifs ou qui n'en aurait que de vagues ou non contraignants risque de dériver et s'enfermer dans une bureaucratie ou de tolérer des résultats médiocres.

Les dirigeants qui réussissent imposent des normes élevées à tous les niveaux de l'entreprise. La façon de concevoir les affaires, le style personnel du dirigeant influencent l'attitude de ses collaborateurs pour le meilleur et pour le pire.

Elever la qualité de la gestion de l'entreprise

Les bons dirigeants s'investissent pour la plupart personnellement dans différents domaines :

- 1 - en définissant et en contrôlant le processus de sélection et d'évolution des responsables de haut niveau.
- 2 - en veillant à ce que chaque poste détermine périodiquement les performances requises et ses besoins en personnel.
- 3 - en définissant le profil des postes.
- 4 - en s'assurant que les collaborateurs de grande valeur occupent des postes qui leur permettent de faire valoir leur compétence.

Organiser les efforts

Les entreprises sont, par essence, dynamiques, elles évoluent du fait des modifications de la concurrence, des impulsions de leur stratégie. Tout ce qui touche à la structure, au personnel, à la coordination demande donc presque toujours une attention constante et prioritaire du responsable.

Le responsable recueille toute information sur l'entreprise, le produit. Il est au centre du réseau d'informations concernant le marché. Il s'occupe de la planification stratégique, de la coordination des actions. C'est un homme de synthèse. C'est un défenseur de l'innovation et de la créativité.

Toutes ces actions dans une compagnie d'assurance n'ont qu'un seul objectif, répondre aux attentes du client. Nous allons voir comment fidéliser les clients.

Section II - Suivre le client pour mieux le fidéliser

Nous aborderons cet aspect en analysant l'incidence des enquêtes. Nous proposerons également d'autres techniques de fidélisation.

Paragraphe I - Importance des enquêtes

Les compagnies d'assurances ne peuvent pas prétendre améliorer leur situation tant qu'elles continueront à ignorer ce que les clients pensent de leur prestations. L'entreprise qui ne fait pas l'effort systématique et régulier de demander à ses clients : "Que pensez-vous de nos services" et "Quels aspects pourrions nous améliorer", perd à coup sûr, des clients et des profits à long terme.

Au pire, ce genre d'ignorance est une forme de suicide économique. Une entreprise qui ne possède pas de système rationnel pour évaluer les réactions de sa clientèle a la tête enfoncée dans le sable. Pour Docteur Robert Anthony (12) "Si vous enfoncez la tête dans le sable, une chose est sûre, c'est que vous allez vous faire botter le derrière".

Aussi incroyable que cela puisse paraître, lorsqu'il s'agit de satisfaction du client, la majorité des sociétés enfonce la tête dans le sable et espèrent que tout va bien se passer. Ces entreprises dépensent assez d'argent pour mesurer des tas de choses. Pourtant très peu d'entre elles cherchent à obtenir et à mesurer régulièrement le jugement que porte le client sur le produit ou le service qu'il consomme.

Il paraît ironique qu'à l'âge de l'informatique, la plupart des entreprises ne se soucient ni d'obtenir, ni de mesurer, ni d'utiliser l'une des informations les plus importantes qui soient.

Pourquoi existe-t-il si peu de sociétés qui mesurent la satisfaction du client et en tirent des conclusions ? La raison est souvent : nous ne savons pas comment la mesurer.

Je me suis amusé un jour à téléphoner à trois clients appartenant à trois grandes sociétés évoluant sur le marché. Je leur ai dit que je souhaiterais les assurer. Ils ont tous dit qu'ils sont assurés auprès de tel compagnie. Je leur ai demandé s'ils sont satisfaits de ses prestations. Et chose étrange, ils ont tous dit qu'ils sont dans leur compagnie parce qu'un ami s'y trouve. Ils ont parlé de la prestation mais j'ai ressenti que ce qui compte ce n'est pas la qualité de la prestation des compagnies mais la présence de connaissances etc...

Pour le meilleur et pour le pire, les clients ont une opinion sur la qualité du service. En recueillant cette opinion de manière régulière, vous obtenez l'information cruciale dont vous avez besoin pour faire en sorte que votre clientèle continue d'acheter, de croître, et de revenir. Ce n'est pas là une tâche impossible.

La compagnie doit se baser sur la satisfaction des clients pour déterminer les primes du personnel.

Rédaction de questionnaires brefs

Il y a lieu d'établir la liste de questions sur les aspects particuliers et importants du service. On peut demander au client de noter la société sur une échelle de 1 à 5 de 1 à 10, laisser au client un espace pour qu'il puisse exprimer librement sa pensée.

Les clients peuvent en outre être interrogés par téléphone.

(12) Michael Le Boeuf, le ba.ba. du service au client , p. 70

Quelques idées de questions

- . Est-ce que nous tenons bien les promesses que nous faisons?
- . Est-ce que nous faisons les choses bien dès la première fois?
- . Est-ce que nous tenons nos délais?
- . Est-ce que nous répondons rapidement à vos demandes?
- . Sommes-nous suffisamment accessibles lorsque vous souhaitez prendre contact avec nous?
- . Sommes-nous assez serviables et polis?
- . Est-ce que nous vous écoutons suffisamment?
- . Pensez-vous que nous travaillons assez dur pour faire de vous un client satisfait?
- . Avez-vous confiance en nos produits ou en nos services?
- . est-ce que nous comprenons et répondons bien à vos demandes?
- . Quelle note globale donneriez-vous à votre présentation (accueil, produits, communication personnelle)?
- . Quelle note globale donneriez-vous à la qualité de notre service ?
- . Quelle note donneriez-vous pour le confort, la propreté du lieu d'accueil?
- . Seriez-vous prêt à nous recommander auprès de vos connaissances?
- . Seriez-vous prêt à acheter à nouveau nos produits?
- . Donnez-nous quatre produits que nous commercialisons?
- . Avez-vous déjà eu un sinistre?
- . Etes-vous satisfaits du règlement de votre dossier?
- . Quelle amélioration peut-on apporter au service Sinistre?
- . Est-ce que votre sinistre a été réglé rapidement et sans difficultés?
- . Y a-t-il quelque chose que nous faisons ou ne faisons pas qui vous pose problème?
- . Qu'est-ce que vous préférez chez nous?
- . Comment pourrions-nous mieux vous servir?
- . Quels aspects de notre service sont pour vous les plus importants?
- . Pour réaliser ce test, choisir un échantillon de nouveaux clients et des clients fidèles et vous aurez une bonne idée des impressions que vous laissez au tout début et sur une longue période.

Figure 1 : Une carte-commentaire à l'usage des clients des sociétés d'assurances (13)

Que faire quand un client vous quitte ?

Vous devez savoir pourquoi il s'en va et ce qui peut être fait pour le rattraper. Envoyez-lui une lettre avec une carte pré-affranchie à remplir et à retourner ; par exemple :

<<Cher Monsieur FONTAMEU,

Votre satisfaction est la clé de notre succès, c'est la raison pour laquelle votre départ est pour nous une grande déception. Nous espérons qu'il n'est pas dû à un manquement de notre part, mais si tel est le cas, soyez aimable de nous dire où nous avons échoué. Nous apprécierons énormément que vous preniez le temps de remplir la carte ci-jointe.

(13) Voir Annexe 3

Nous essayons d'être les meilleurs dans notre domaine et vos commentaires sont indispensables pour nous permettre de faire encore mieux. En espérant pouvoir vous servir à nouveau très bientôt, nous vous remercions de votre collaboration.

Veuillez croire, Cher Monsieur FONTAMEU, à l'assurance de notre considération dévouée>> (14).

Ne jamais laisser partir les clients fidèles sans leur demander la raison de leur départ.

La société doit capitaliser les forces que les clients vous attribuent pour forger un message, un avantage concurrentiel par exemple : aux A.G.F., nous tenons nos promesses ; vous êtes à U.A.P., vous êtes entre de bonnes mains, etc...

Carte commentaire à l'usage des ex-clients

Nous avons arrêté de collaborer avec (votre entreprise) à cause de :

- ☐ La qualité des produits
- ☐ La qualité du service
- ☐ Le cadre n'est pas marketing, n'est pas attrayant
- ☐ L'attitude d'un ou de plusieurs employés
- ☐ Vos prix
- ☐ Mauvais règlement de sinistre
- ☐ Refus de régler un sinistre
- ☐ Un changement d'adresse
- ☐ Un meilleur accord avec un concurrent
- ☐ Le départ d'un employé
- ☐ Suivi insuffisamment assuré
- ☐ Une réclamation non satisfaite
- ☐ Des problèmes de facturation ou de paiement

Autres raisons ou commentaires : _____

(14) Michael Le Boeuf : Comment séduire de nouveaux clients et les garder pour la vie, édition originale américaine p. 75.

Si un problème existait, souhaitez-vous que l'un de nos directeurs prenne contact avec vous et le résolve ?

Oui _____ Non _____

Nom

Fonction

Société

Adresse

Ville

Code

Pliez pour faire apparaître l'adresse à l'extérieur, collez et retournez la carte. Port payé par le destinataire.

Paragraphe II - Les autres techniques de fidélisation

Nous n'allons pas développer ici ces techniques. Nous nous contenterons de donner un bref aperçu de quelques techniques.

A. La bonne gestion des fichiers

Pour bien réussir, l'entreprise doit avoir un bon fichier client comportant l'adresse complète. Le nombre d'enfants, statut professionnel, propriétaire ou locataire, etc... les fichiers des assurances obligatoires peuvent être exploités pour lancer de nouveaux produits. Savoir si parmi les clients en portefeuille, il en existe, qui sont père de famille, etc... pour pouvoir proposer après, d'autres produits.

B. Importance de la date anniversaire

L'analyse psychologique révèle que les hommes sont sensibles à leur prénom ou à leur date de naissance. Une compagnie d'assurance doit connaître la date anniversaire du client, de ses enfants pour envoyer des cartes de vœux le jour anniversaire.

C. Cahier de doléances, boîtes à idées, livres de réclamation

Les clients se sentent à l'aise lorsqu'ils se rendent compte que leurs réclamations sont traitées au plus haut niveau. Classez les réclamations par nature et faire particulièrement attention à celles qui reviennent le plus souvent. Les registres constituent d'ailleurs d'excellentes sources d'idées pour les nouveaux produits.

En outre, le responsable marketing doit :

- Utiliser des techniques du marketing direct,
- ériger la maîtrise du temps en avantage concurrentiel. Dans la production, il importe de diminuer le temps de tarification,
- pratiquer la politique des réductions et établir une carte pour attirer l'attention du client là-dessus

- cibler la publicité, créer une publication mensuelle interne à la disposition des clients
- soigner le message publicitaire.

L'une des armes les plus puissantes qu'une entreprise puisse brandir, c'est un message dont aucune autre entreprise ne dispose. Un message non différencié a un impact négatif sur le retour sur investissement.

- Former gratuitement pendant 1 à 2 mois les responsables chargés de l'assurance dans chaque entreprise cliente.

- mener des actions de sensibilisation envers la masse.

Tout change y compris la perception que le client a de votre service. Les entreprises qui sont assez intelligentes pour continuer de poser des questions, pour adapter leur structure et l'améliorer au gré des désirs du client sont sur la voie de prospérité à long terme.

Section III : La structure dans une compagnie d'assurances

Il nous faudra la définir puis passer en revue les différentes sortes qui peuvent exister à travers le temps.

Paragraphe I - Définition et établissement des structures

La structure, c'est l'organisation des différentes fonctions de l'entreprise donnant à celle-ci sa cohérence et en constituant sa caractéristique permanente.

L'organigramme étant la représentation graphique et schématique des fonction d'une entreprise. Nous n'allons pas rentrer dans les éléments de détails.

Il y a des structures plates, des structures pointues, la structure hiérarchique, la structure fonctionnelle. Dans ces dernières années, on a tendance en assurance à créer des structures par produits ou par gamme de produits afin d'éviter les effets trompeurs de la compensation car une rentabilité globale à peu près satisfaisante peut masquer de grandes disparités. Pour créer une structure marketing, il est fondamental de définir d'abord les tâches à accomplir pour identifier et satisfaire les différents besoins du marché de la manière la plus rentable possible. Ensuite regrouper les tâches à exécuter en fonction des similitudes, grouper les tâches qui composent l'activité du marketing pour en faire une structure la plus rentable possible. C'est la raison pour laquelle il est rare qu'il existe un format applicable uniformément à toutes les entreprises d'assurance.

Le responsable marketing après avoir regroupé les tâches doit déterminer combien de personnes sont nécessaires pour l'exécution.

Quel que soit le type de structure adoptée, il faut donner préférence à ce qu'on appelle un système <<adhocratique>> dont les points essentiels sont :

- La décentralisation du pouvoir de façon à favoriser au maximum la capacité d'adaptation et la rapidité de prise de décision.

- L'aplatissement de la pyramide hiérarchique : la responsabilisation de la base diminue le besoin de contrôle extérieur ;

- La direction participative par objectif (la DPPO) et l'auto-contrôle : le personnel est tenu à des obligations en fonction des objectifs négociés avec la Direction et en permanence, contrôle lui-même s'il est en ligne par rapport à ces objectifs, étant intéressé aux résultats de son activité ;

- L'élargissement et l'enrichissement des tâches de façon à permettre au personnel d'être polyvalent ;

- La mise d'accent sur l'information comme facteur critique de l'efficacité.

Paragraphe II - Les différents types de structures

Les spécialistes distinguent plusieurs étapes dans la mise sur pied d'une véritable structure marketing.

- La phase zéro : Pas de service commercial

C'est le cas de petites entreprises qui estiment souvent à tort ne dépendre que peu du marché. Pas de structure d'encadrement pour le personnel de vente s'il existe.

- La phase primitive : Organisation centrée sur la vente

On voit apparaître un responsable commercial souvent appelé <<chef de ventes>> ; son rôle est d'encadrer une équipe de vendeurs qui s'occupent du contact avec la clientèle. A un stade ultérieur, sa responsabilité s'étend à l'administration commerciale ; il devient alors un directeur commercial.

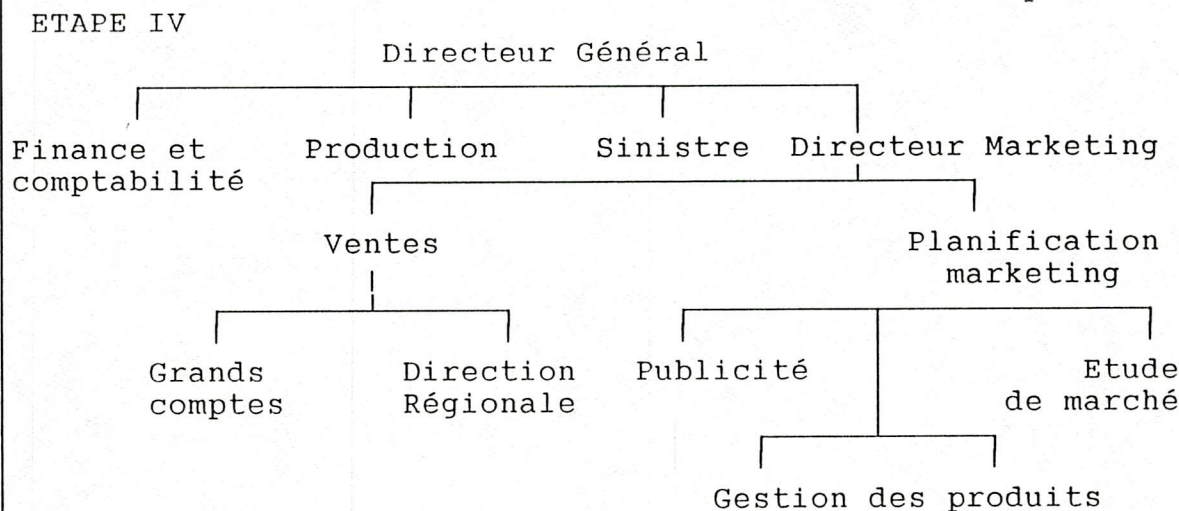
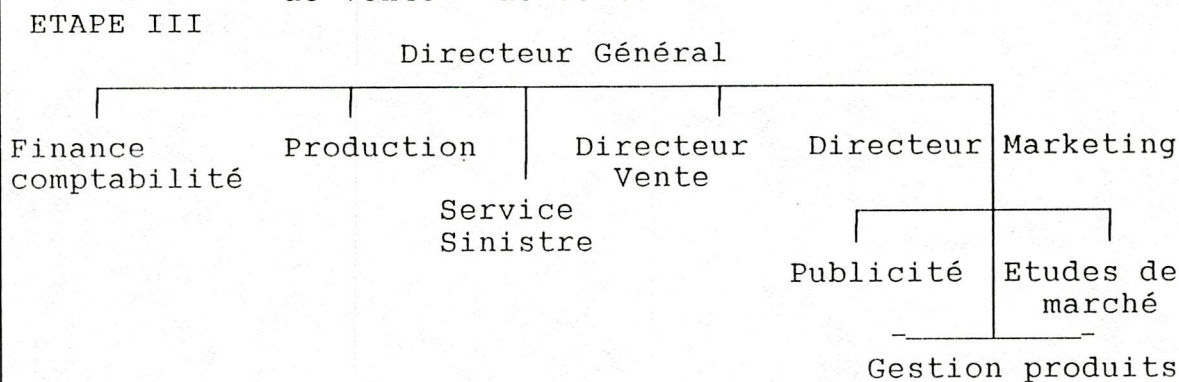
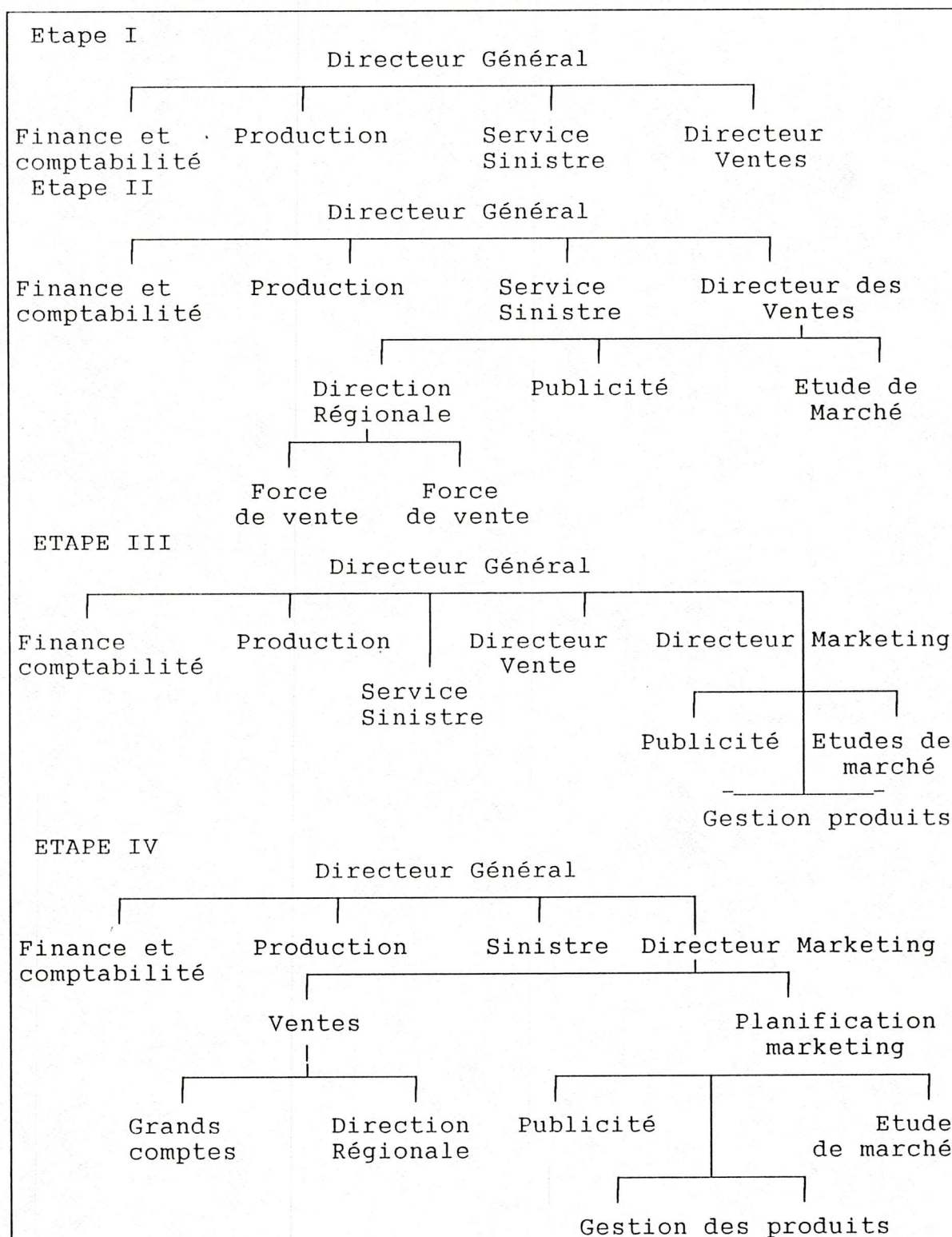
- La phase d'organisation intermédiaire

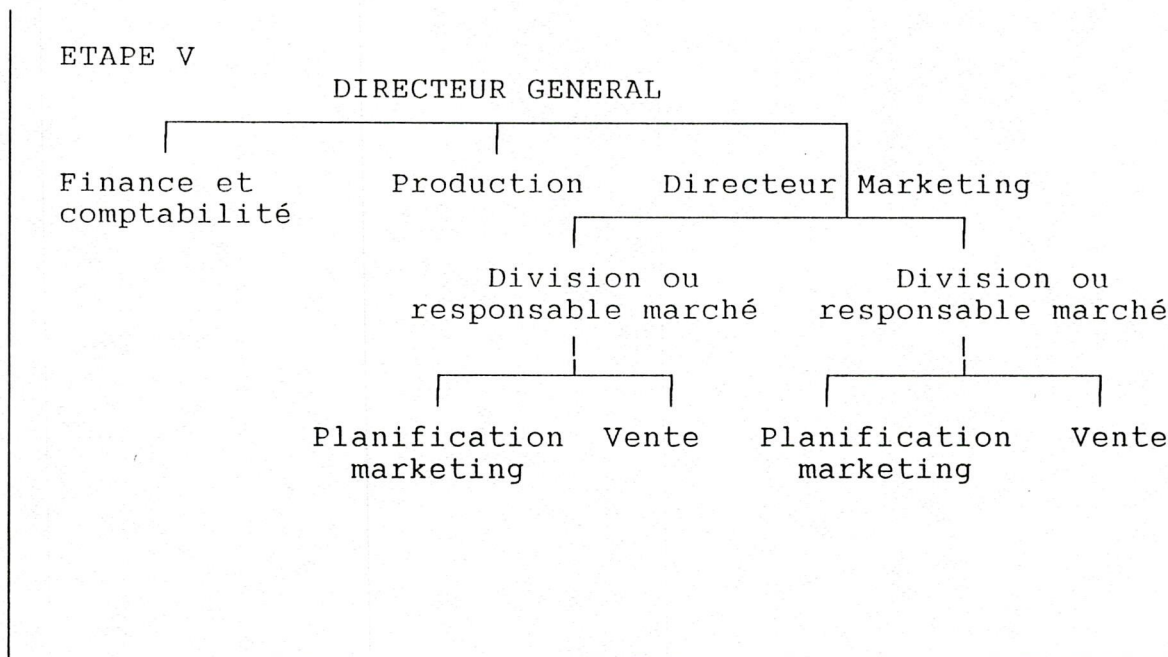
Une cellule marketing est mise en place. Dans cette phase, on fait une nette distinction entre commercial et vente. D'un côté. Les tâches opérationnelles, les ventes, et de l'autre les tâches fonctionnelles (détermination d'objectifs, de stratégies, prévisions, plans, programmes), auxquelles s'ajoute parfois la publicité. Le marketing est un des services de la direction commerciale.

- La phase d'organisation évoluée

Ici, le marketing regroupe sous l'autorité d'une direction marketing, tous les outils commerciaux. Les ventes aussi bien que la publicité, promotion des études du marché et la gestion des produits. Le directeur marketing contrôle ainsi tous les éléments du marketing mixte.

Nous pouvons aussi avoir les structures suivantes :





La mise en place de la structure marketing ne se fait pas sans heurts, sans difficultés de mise en oeuvre. Il est donc nécessaire de prévoir un suivi et un contrôle permanent des opérations.

CHAPITRE II - LE CONTROLE MARKETING

Lorsque les objectifs ont été définis, les stratégies formulées, les plans de marketing élaborés et mis en route, il appartient au directeur marketing de s'assurer qu'il existe un mécanisme de contrôle permettant de suivre les progrès et d'identifier les domaines qui nécessitent des actions correctives.

Nous allons dans un premier temps analyser la matière sur laquelle s'exerce le contrôle dans un second temps, nous analyserons le tableau de bord de l'entreprise.

Section I - Eléments du contrôle

Nous analyserons successivement le contrôle du plan annuel, le contrôle de rentabilité et le contrôle de productivité.

Paragraphe I - Le plan marketing annuel

Classiquement, chaque année, on bâtit un plan d'activités marketing. Les résultats doivent être examinés sur une base périodique. Toute déviation significative entraîne une analyse diagnostic des causes et déclenche un plan d'actions correctives. Cette analyse passe par l'analyse des ventes, les différents éléments qui ont empêché les entreprises d'atteindre tel chiffre d'affaire.

Il y a lieu aussi d'analyser la part de marché. Les bases de définition du marché lui-même doivent être analysées car les besoins à satisfaire et particulièrement les moyens d'y répondre peuvent changer et changent. Les pourcentages de part de marché doivent refléter la fraction de part de marché totale et disponible. L'entreprise doit analyser la part de marché "servi" qui est le rapport des ventes de l'entreprise sur le marché effectivement visé par elle. La part de marché relative exprime les ventes de l'entreprise rapportées au chiffre d'affaire du concurrent le plus important et traduit donc le rapport de force. Une part de marché de 100 % révèle une position de leadership. Une part de 50 % indique que l'entreprise vend la moitié de ce que vend son concurrent le plus important.

Les ratios doivent être déterminés :

- ratio des dépenses d'administration commerciale
- ratio des dépenses en étude de marché
- ratio des dépenses de la force de vente
- ratio des dépenses publicitaires et de promotion.

Le travail du responsable marketing est de tout mettre en oeuvre pour maintenir ces ratios dans des proportions préalablement définies, de suivre à la loupe les différentes fluctuations pour qu'elles ne dépassent pas une zone dénommée zone de tolérance. Lorsqu'un ratio de dépenses quitte la zone de tolérance, il convient d'en chercher les raisons et d'y apporter des actions correctives.

Paragraphe II - Analyse de la rentabilité

A - Analyse financière

L'analyse financière a pour objet de mettre en évidence les facteurs qui affectent la rentabilité des investissements. Pour les compagnies d'assurances, la gestion financière se caractérise par l'existence de disponibilités pour lesquelles, la société doit rechercher les emplois sûrs, rentables, liquides en conformité avec la réglementation, le contrôle entraîne une amélioration de la structure financière. Des ratios sont utilisés.

- . Rentabilité des placements à revenus fixes
= $\frac{\text{Produits des placements à revenus fixe}}{\text{Placements à revenus fixes}} \times 100$
- . Rentabilité des placements en actions
= $\frac{\text{Produits des placements en action}}{\text{Placements en action}} \times 100$
- . $\frac{\text{Rentabilité des placements en immeubles}}{\text{Placements en immeuble}} \times 100$
- . Rentabilité des prises de participation
 $R = \frac{\text{Produit des prises de participation}}{\text{Prises de participation}}$
- . Rentabilité des autres placements
 $R = \frac{\text{Produits des autres placements}}{\text{Autres placements}}$
- . Rentabilité globale des placements
 $R = \frac{\text{Total des produits du placement}}{\text{Total des placements}}$
- . Aisance financière
 $R = \frac{\text{Total des produits financiers}}{\text{Total des produits crédités aux provisions et aux dettes}}$

B - Analyse de la clientèle

Il existe plusieurs systèmes pour tester la satisfaction des clients. Il y a le taux de fidélisation, le taux de pénétration, le taux d'annulation des contrats. Les enquêtes, l'existence d'un livre de réclamations, on peut calculer :

- . La prime moyenne d'un contrat en portefeuille
 $R = \frac{\text{Encaissement}}{\text{Nombre de contrats en portefeuille}}$
- . Encaissement moyen par assuré
 $R = \frac{\text{Encaissement}}{\text{Nombre de clients assurés}}$
- . Taux de croissance du nombre de contrats en portefeuille

$$R = \frac{\text{Nombre de contrats au 31-12} - \text{Nombre de contrats au 1 - 1}}{\text{Nombre de contrat au 1.1}}$$

$$R = \frac{\text{Nombre de contrats par client assuré}}{\frac{\text{Nombre de contrat en portefeuille}}{\text{Nombre de clients assurés}}}$$

C - Analyse de la gestion administrative

- . Pourcentage des frais administratifs par rapport aux primes
Frais administratifs sur encaissement
- . Frais administratifs par contrat en portefeuille
Total des frais administratifs sur nombre de contrats en portefeuille

Bien entendu, l'analyse doit être plus approfondie. Nous ne pouvons pas ici rentrer dans les détails somme toutes nécessaires à notre analyse.

Section II - Le tableau de bord

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs chiffrés sélectionnés et présentant rapidement les faits relatifs à une période donnée. Au fur et à mesure, les résultats atteints sont portés sur le tableau de bord au titre de chaque rubrique selon une périodicité régulière. Chaque fois que la comparaison entre objectif-résultat entraîne un écart, la règle c'est qu'il convient de l'analyser tout de suite, en chercher les raisons et engager les mesures correctives. Ces mesures correctives doivent être compatibles avec les budgets.

Nous allons analyser tour à tour, l'importance du tableau de bord et ses caractéristiques.

Paragraphe I - L'importance du tableau de bord

- 1) - Le tableau de bord développe chez l'utilisateur une tournure d'esprit prévisionnelle ; de même, il augmente les chances d'atteindre les objectifs car des mesures correctives sont prises dès que l'écart est constaté.
- 2) - En outre, il permet de bien maîtriser la gestion de l'entreprise en évitant à celle-ci de se laisser mener par les événements.
- 3) - Le tableau de bord favorise le dialogue entre un responsable et ses collaborateurs directs chargés d'atteindre les objectifs car le dialogue est basé sur des données chiffrées et donc dissipant toute équivoque.
- 4) - Le tableau de bord permet d'appliquer en toute équité les sanctions qui ont été prévues au départ et qui sont connus de chaque intéressé.

Le tableau de bord est dans sa conception, assimilé dans la pratique à certains instruments de gestion. Il nous faut faire la part des choses en analysant ce qui spécifie le tableau de bord.

Paragraphe II - Les caractéristiques essentielles du tableau de bord

- 1) - Le tableau de bord est un instrument d'établissement rapide car le tableau de bord d'un mois donné doit être disponible dans les tous premiers jours du mois suivant.
- 2) - Le tableau de bord est constitué d'éléments sélectionnés. Seuls les éléments ayant une haute importance sont retenus. Il est souhaitable de concevoir un tableau de bord allégé et ne contenant que l'essentiel.
- 3) - Les éléments y figurant peuvent être de nature quantitative ou qualitative.
- 4) - Le tableau de bord doit faciliter le déclenchement d'actions à court terme.

Quelques exemples de tableau de bord

I - Tableaux de bord du Directeur Général

A C T I F S		P A S S I F S	
Immobilisation d'exploitation	3 à 5 %	Fonds propres	8 à 9 %
Placement	60 à 63 %	Capitaux étrangers	9 à 10 %
Créances techniques	11 à 23 %	Provision technique	70 à 75
Créances réalisables et disponibles		Exigible	8 à 9 %

COMPTE DE RESULTAT

D E B I T		C R E D I T	
Charges sinistre	50	Primes acquises	100
Frais généraux	25		
Commissions	15		
Charges des placements	5	Revenu des placements	9

II - Tableau de bord du responsable Marketing

PRODUITS	OBJEC- TIFS	REALISA- TIONS	E C A R T S		CLIGNOTANT
			NOMBRE	%	
Automobile	1.100	900	200	- 18	* *
Rente viagère	900	860	40	- 4	*
Assurance					
Mixte	600	445	- 155	- 26	*** Sirène
Individuel					
accident	320	350	+ 30	+ 9	Assez bien
Bris de					
machine	300	500	+ 100	+ 33	Bien

C O N C L U S I O N

Les entreprises qui pratiquent le marketing cherchent à façonner les produits et les services qui collent à une définition de plus en plus fine du client. La mise au point peut revenir très chère, mais ces entreprises sont prêtes à investir massivement pour fidéliser le client à long terme. Ces entreprises ne cherchent pas à faire un "coup commercial" mais à s'assurer de la fidélité du client pour la vie. Pour y parvenir, le marketing met à notre disposition des techniques de personnalisation très efficaces. Les résultats à long terme sont spectaculaires.

Mais mettre le client au coeur de l'entreprise est un processus sans doute plus lent et plus complexe qu'il n'y paraît. On développe une clientèle en courtisant de bons clients qui doivent être informés des produits ou services offerts avant d'être incités à les acheter.

Ceci ne se fait pas du jour au lendemain. Il y a forcément un "battement" entre l'action et ses résultats. Ce n'est qu'en adoptant une démarche d'investissement que ce battement devient clair et compréhensif. Avec l'esprit d'entreprendre, la bonne volonté, la persévérance et la compétence, vous parviendrez à hisser votre société au firmament des sociétés performantes. Les vainqueurs de demain, seront ceux qui, avant leurs concurrents auront optimisé l'ensemble des techniques marketing.

B I B L I O G R A P H I E

I - OUVRAGES GENERAUX

BERR et GROUTEL : Grands arrêts du droit des assurances
1978 éd. Sirey

LAMBERT - FAIVRE : Droit des assurances éd. 1988 Précis Dalloz

II - OUVRAGES ET DOCUMENTS SPECIAUX

1) - ALAIN (Olivier)/Renaud de Maricourt
Pratique du marketing en Afrique
EDICEF / AUPELF 1990

2) - BERTRAND Demazet
Le marketing moderne Collection Ensam 1992

3) - CHIP et SETH
Les cinq cents règles d'or en Affaire
Coll. First inc. éd. Carnet de bord du Manager 1988

4) - Collins ; M. A. Devanna
MBA Synthèse des meilleurs cours des grandes Business
Schools américaines éd Eliza 1991

Kotler et Dubois : Marketing Management Coll. nouveaux
horizons 7è édition 1991

5) - Hellriegel
Management des organisations
Coll. nouveaux horizons 5è édition 1989

6) - WILSON (Mike) Le management du marketing Coll. AFNOR GESTION
1990

III - PUBLICATIONS

ACTEL (Jean)
Le marketing direct en agence Argus Hebdo. 15 février 1991
n° 6203 p. 532

BRISSAND (René)
La stratégie de vente Argus Hebdo. 8 mars 1991
n° 6206 p. 794

MERCIER (Hélène)

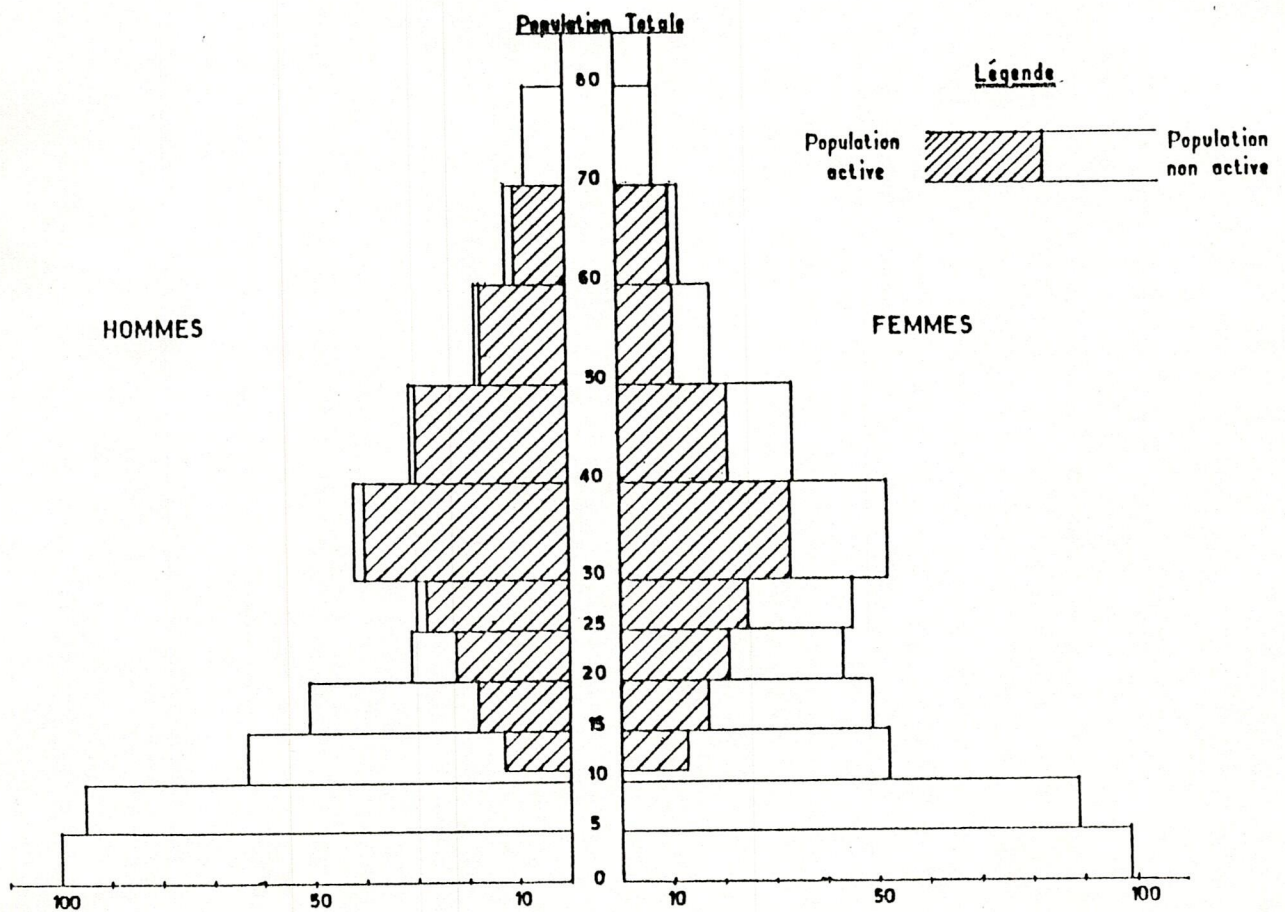
Prospection sélective sur les comportements...
Argus Hebdo, 27 juillet 1990 n° 6174 p. 1984.

VERMEULEN (Philippe)

Dix ans de marketing direct
Argus Hebdo, 5 avril 1991 n° 6210 p. 1050

A N N E X E S

PYRAMIDE DES AGES DE LA POPULATION ACTIVE AU TOGO



ANNEXE II

	CHIFFRE D'AFFAIRE	PART DANS LE TOTAL
Stés nationales	3.726.237.013	66,27 %
Stés étrangères	1.896.963.832	33,73 %
Ensemble	5.623.200.845	100 %

Répartition des primes par branches

BRANCHES	MONTANT DES PRIMES	POURCENTAGE
Automobile	1.886.802.964	33,55
Incendie	795.676.511	14,15
Transport	1.399.249.070	24,88
Divers	932.190.357	16,58
Vie	609.281.943	10,84
Ensemble	5.623.200.845	

Evolution des primes par rapport à l'exercice 1989

BRANCHES			EVOLUTION EN % 90/89
	1989	1990	
Auto	1.751.575.610	1.886.802.964	+ 7,72 %
Incendie	689.665.790	795.676.511	15,37 %
Transport	1.230.770.997	1.399.249.070	13,69 %
Divers	762.483.621	932.190.357	22,26 %
Vie	560.781.540	609.281.943	8,65 %
Ensemble	4.995.277.558	5.623.200.845	12,57 %

A N N E X E III

NOTRE PRÉOCCUPATION : VOUS.

Satisfaire nos clients est le service le plus important que nous pouvons offrir. Aidez-nous à maintenir la meilleure qualité de service en répondant à ces questions. Inscrivez vos réponses sur la carte-réponse de droite. Retournez-nous cette carte.

MERCI DE DONNER UNE NOTE AUX SERVICES SUIVANTS :

!Facultatif :

Nom

Adresse

| Ville/Code postal

N° de téléphone

1. RAPIDITÉ DU SERVICE

2. COURTOISIE.....

3. PROPRIÉTÉ de nos locaux.....

4. CHOIX DE PRODUITS - Avez-vous trouvé ce que vous cherchiez ?

5. PRIX DES PRODUITS

6. PARKING ET EXTÉRIEURS...

7. REGLEMENT DES SINISTRES

8. A quand remonte votre dernière visite
à notre société

9. Vos suggestions: nouveaux produits
ou services

Merci d'avoir pris le temps de nous répondre.

Relations clientèle : 1/800-255-0711

EXCELLENT TRÈS BON BON MOYEN MÉDIOCRE

1. 5 4 3 2 1

2 5 4 3 2 1

3 5 4 3 2 1

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4.	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---

5.	5	4	3	2	1
----	---	---	---	---	---

6.	5	4	3	2	1
7.	5	4	3	2	1

8. 1-7 jours 8-14 jours 15-30 jours + 31 jours

19. Suggestions : _____

[illegible]

100% of the respondents were female, and 90% were aged 18 years or older. The majority of respondents were from the United States (60%), followed by Canada (20%), and the United Kingdom (10%). The majority of respondents were from the United States (60%), followed by Canada (20%), and the United Kingdom (10%).

Date: _____ Hours: _____

Numéro de magasin/situation : _____

USAGE DES CLIENTS

DÉCOUPEZ ICI

UNITED STATES SERVICE TO CLIENTS

UNE CARTE-COMMENTAIRES À L'USAGE DES CLIENTS

S O M M A I R E

P A G E S

INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : LE CHOIX D'UNE ORIENTATION MARKETING	3
Chapitre I : Concept marketing : bien fondé, impor- tance et enjeu	3
Section I : Généralités sur le marketing	3
Paragraphe I : Marketing et magnétisme personnel...	4
Paragraphe II : Marketing et gestion des ressources humaines	5
Paragraphe III : Le concept marketing	6
A - Définition du marketing	6
B - Raison d'être du marketing	7
Section II : L'application des techniques marketing dans les sociétés d'assurances africaines	9
Paragraphe I : Les obstacles au marketing en Afrique	9
Paragraphe II : Le marketing comme condition de développement	10
Chapitre II : Objectifs, stratégies et plans	11
Section I : Analyse du marché togolais	11
Paragraphe I : Caractéristiques du marché togolais en général	11
Paragraphe II : L'assurance au Togo	13
Section II : Les différentes étapes pour la planifi- cation marketing	15
Paragraphe I : Détermination des objectifs	16
Paragraphe II : La sélection des stratégies marketing	17
A : Modèle d'analyse stratégique	17
B : Stratégie Produit/Marché et les vecteurs de croissance	19
C : La stratégie guerrière	21
1 : Stratégie du leader	22
2 : Les challengers : stratégies offensives.....	22
3 : Stratégie d'un suiveur	23
Paragraphe III : La planification marketing	23
A : Analyse du plan marketing	24
B : Modèle du plan marketing	25

DEUXIEME PARTIE : LA MISE EN OEUVRE DU MARKETING ET SON CONTROLE	26
Chapitre I : Organisation marketing	26
Section I : Les caractéristiques d'une entreprise efficace	26
Paragraphe I : Critères de performance	26
Paragraphe II : Les devoirs d'un responsable	27
Section II : Suivre le client pour mieux le fidéliser	28
Paragraphe I : Importance des enquêtes	28
Paragraphe II : Les autres techniques de fidélisation	32
A : La bonne gestion des fichiers	32
B : Importance de la date anniversaire	32
C - Cahier de doléances, boîtes à idées, livres de réclamation	32
Section III : La structure dans une compagnie d'assurances	33
Paragraphe I : Définition et établissement des struc- tures	33
Paragraphe II : Les différents types de structures .	34
Chapitre II : Le contrôle marketing	37
Section I : Eléments de contrôle	37
Paragraphe I : Le plan marketing annuel	37
Paragraphe II : Analyse de la rentabilité	38
A : Analyse financière	38
B : Analyse de la clientèle	38
C : Analyse de la gestion administrative	39
Section II : Le tableau de bord	39
Paragraphe I : L'importance du tableau de bord	39
Paragraphe II : Les caractéristiques essentielles du tableau de bord	40
CONCLUSION GENERALE	42
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	