

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION

PARTIE I : Présentation générale de la recherche

Chapitre I : Présentation de la Compagnie NY HAVANA

- Section 1 : Historique de la Compagnie NY HAVANA
- Section 2 : Les réseaux de vente de la Compagnie et ses partenaires
- Section 3 : Agence centrale Tananarive ACT II
- Section 4 : Les autres activités de la Compagnie

Chapitre II : Généralité sur les assurances

- Section 1 : Définition et principes de l'assurance
- Section 2 : Procédures à suivre pour souscrire une assurance
- Section 3 : Rôles de l'assurance

Chapitre III : Les gammes de produits de la Compagnie NY HAVANA

- Section 1 : Assurance Terrestre
- Section 2 : Assurance maritime
- Section 3 : Assurance Vie- Personne

Chapitre IV : Théorie générale sur la stratégie concurrentielle

- Section 1 : Définition
- Section 2 : Utilité de la stratégie concurrentielle
- Section 3 : Facteurs d'influence de la concurrence
- Section 4 : Types de stratégies concurrentielles

Chapitre V : Théorie sur la communication

- Section 1 : Définition
- Section 2 : Les types de communications
- Section 3 : Les moyens de communication

PARTIE II : Vue d'ensemble de la situation existante et critique

Chapitre I : La situation existante

- Section 1 : L'environnement du secteur d'assurance à Madagascar, le marché actuel et la position de la Compagnie NY HAVANA
- Section 2 : La politique commerciale de la Compagnie
- Section 3 : La politique de communication de la Compagnie et ses stratégies
- Section 4 : Les évolutions du Chiffres d'affaires

Chapitre II : Les problèmes constatés

- Section 1 : Les problèmes au sein de l'ACT II
- Section 2 : Les problèmes sur le marché

Chapitre III : Les problèmes liés à la communication

Section 1 : Problème de budget

Section 2 : Problèmes sur les types de communication utilisés

Chapitre IV : Forces - Faiblesses /Opportunités – Menaces de l'ACT II

Section 1 : Forces et faiblesses

Section 2 : Opportunités et menaces

PARTIE III : Proposition de solutions

Chapitre I : Processus de résolution des problèmes stratégiques

Chapitre II : Solutions relatives aux problèmes au sein de l'ACT II

Section 1 : Recrutement et formation du personnel

Section 2 : Relance des produits mal exploités

Section 3 : Analyse du portefeuille de produit

Chapitre III : Solutions concernant les problèmes constatés sur le marché

Section 1 : Fidélisation de la clientèle

Section 2 : Analyse de situation

Section 3 : Stratégie de différenciation

Chapitre IV : Solutions concernant la communication

Section 1 : Dotation d'un budget de communication suffisant

Section 2 : Pour la communication institutionnelle

Section 3 : Pour la communication interne

Section 4 : Pour la communication produit

Chapitre V : Solutions retenues et résultats attendus

Section 1 : Solutions retenues

Section 2 : Résultats attendus

Section 3 : Recommandations générales

CONCLUSION GENERALE

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES TABLEAUX :

Tableau 1 : les bureaux directs
Tableau 2 : les agences centrales
Tableau 3 : les agences générales
Tableau 4 : les partenaires étrangers
Tableau 5 : partenaire national
Tableau 6 : chiffre d'affaires par branche hors taxes 2003-2005
Tableau 7 : évolution du chiffre d'affaires de la branche Terrestre 2003-2005
Tableau 8 : évolution du chiffre d'affaires de la branche Maritime 2003-2005
Tableau 9 : évolution du chiffre d'affaires de la branche Vie 2003-2005
Tableau 10 : les phases correspondantes aux différents types de domaines des produits
Tableau 11 : point positif et négatif des dépliants et brochures
Tableau 12 : les points positifs et négatifs des affichages
Tableau 13 : les points positifs et négatifs des presses quotidiennes
Tableau 14 : les points positifs et négatifs des magazines
Tableau 15 : les points positifs et négatifs des radios
Tableau 16 : les points positifs et négatifs des télévisions
Tableau 17 : les points positifs et négatifs des cinémas

LISTE DES FIGURES :

Figure 1 : les facteurs d'influences de la concurrence
Figure 2 : l'évolution du chiffre d'affaires 2000-2005
Figure 3 : processus de résolution des problèmes stratégiques
Figure 4 : la représentation schématique des besoins en personnel
Figure 5 : le déroulement d'une campagne publicitaire
Figure 6 : la matrice de BCG
Figure 7 : l'analyse de la situation
Figure 8 : le déroulement d'une étude de marché
Figure 9 : la pyramide de Maslow
Figure 10 : les catégories d'incitations
Figure 11 : les avantages de la qualité

LISTE DES ABREVIATIONS :

ACT : Agence Centrale de Tananarive
CMAR : Compagnie Malgache d'Assurances et de Réassurances
RC : Responsabilité Civile
IRD : Incendie et Risques Divers
IDR : Indemnité Directe et Recours
BCG : Boston Consulting Group
Dpt : département
FP : fondé de pouvoir
CTX : contentieux
AP : assurance de personne
AG : agence générale

AC : agence centrale
IE : inspection et études
IMMO : immobilier
AP : Assurance de Personne
AIRD : Assurance Incendie et Risques Divers
TAB : Tableau
FIG : Figure
RCTM : Responsabilité Civil du Transporteur Maritime
RCTT : Responsabilité Civil du Transporteur Terrestre
IPT : Invalidité Permanente Totale
TS2P : Transport Sanitaire entre deux Pays
FSHE : Frais Supplémentaire d'Hospitalisation en France ou à l'étranger
ASE : Assurance Séjour à l'étranger
AVI : Aro Voina Isambatan'olona
SAV : Service Après Vente

REMERCIEMENTS

Ce présent mémoire n'aurait pu aboutir sans l'aide de plusieurs personnes, mais surtout de l'aide de Dieu tout puissant qui nous a donné la force et le courage de le mener à terme.

Nous saisissons ici l'opportunité pour témoigner notre profonde reconnaissance à :

- ❖ Monsieur RAJERISON Wilson Adolphe, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo, pour le maintien de la dignité de notre Université.
- ❖ Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférences, Doyen de la Faculté DEGS, qui a toujours lutté pour le bien de notre faculté.
- ❖ Monsieur RALISON Roger, Maître de conférence, Chef de département Gestion et responsable de l'Option Finance de l'Université d'Antananarivo, pour son aide et ses conseils.
- ❖ Madame ANDRIANALY Saholy, Maître de conférences, et responsable du troisième cycle de l'Université, pour la volonté qu'elle exprime envers les étudiants.
- ❖ Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de conférences, Docteur en Marketing, Directeur du centre d'études et de recherche en Gestion de l'Université d'Antananarivo, professeur responsable de l'Option Marketing, qui malgré ses nombreuses occupations et responsabilités, n'a pas ménagé son temps à nous procurer des précieuses connaissances dont nous avons besoins.
- ❖ Monsieur RANDRIAMIHAMINA Cyprien, Enseignant chercheur de la Faculté DEGS pour son soutien moral.
- ❖ Madame RABEMANAHAKA Fara, Directeur de l'Agence ACT II, qui a accepté de nous accueillir sous sa responsabilité en tant que stagiaire.
- ❖ Monsieur RAKOTOARISON Roland, Directeur Adjoint de l'Agence ACT II, qui n'a refusé de nous encadrer et de nous consacrer une partie de son temps à la réalisation de ce travail malgré son temps très chargé.
- ❖ Monsieur RAVOAHANGINIAINA Théodore, Chef de département Marketing et Communication de la Compagnie NY HAVANA, pour ses précieux conseils et informations.
- ❖ Tout le personnel de l'ACT II sans exception, pour leur accueil chaleureux et pour les informations qu'ils m'ont fournis.

- ❖ Tous les enseignants de la Faculté DEGS
- ❖ Tous ceux qui de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail.
- ❖ Sans oublier mes proches, pour leur soutien moral et financier, qui ont toujours voulu sacrifier pour mon bien.

Un grand merci à tous !

INTRODUCTION

«L` assurance est une opération pour laquelle, une partie, l'Assuré, se fait promettre moyennant une rémunération la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'Assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique. » D'après J.HEYMARD.

L'assurance n'est apparue a Madagascar qu'au début du XX^e siècle, et au fil des décennies, la place des assurances devint prépondérante dans la vie sociale et économique du pays.

Récemment, deux puissantes compagnies d'assurance étrangères viennent de s'installer sur le territoire Malgache, telles que AGF et COLLINA. Ces géantes compagnie d'assurance étrangères constituent une menace pour la Compagnie NY HAVANA car désormais, le marché sera partagé, entre ses concurrents potentiels et les nouveaux venus.

La concurrence s'annonce très rude, et la vie de la Compagnie NY HAVANA est loin d'être stable, c'est pourquoi nous avons choisi le thème : « **La stratégie concurrentielle liée a la politique de communication.** » **Cas de l'ACTII Ankorondrano.**

Nous espérons que notre travail pourra aider la Compagnie NY HAVANA à mieux se protéger de toutes attaques de la part des concurrents.

Une étude mérite d'être menée dans cet environnement, mais il se pourrait qu'elle comporte des lacunes sur le plan forme, mais nous espérons que sur le plan fond, les solutions que nous avons proposées pourront aider la Compagnie à accroître sa part de marché. Et pour mener à bien notre travail, nous avons adopté la démarche suivante :

- Dans un premier temps, un entretien avec notre encadreur professionnel a eu lieu ;
- Et puis, nous avons procédé à une collecte d'informations dans toutes les branches suivant notre planning de stage ;
- Ensuite, nous avons passé un entretien avec notre encadreur professionnel ;
- Nous avons également consulté des documents et des livres dans des bibliothèques ;
- Et enfin la rédaction ;

Le présent mémoire aura pour objectif de :

- D'apporter quelques propositions de stratégies compte tenu de la situation actuelle de la Compagnie NY HAVANA ;
- De soulever quelques problèmes majeurs de son environnement ;
- De l'aider à avoir une position concurrentielle.

En effet, le présent mémoire ne prétend pas être parfait ou exhaustive. Elle se limiterait seulement à tenter de trouver des solutions adéquates pour les problèmes constatés durant notre passage chez la Compagnie NY HAVANA.

Pour la forme, nous avons divisé notre travail en trois parties :

1-Nous avons consacré la première partie à la présentation générale de notre recherche, ainsi qu'à l'exposé de la stratégie concurrentielle et la politique de communication.

2-Dans la deuxième partie, nous avons effectué une analyse critique.

3-Et dans la troisième partie, nous avons apporté des différentes solutions adaptées aux problèmes de la Compagnie

Nous tenons à réitérer que ce mémoire ne prétend pas épuiser tout ce qu'il faudrait connaître sur «la stratégie concurrentielle, liée à la politique de communication » mais nous espérons toutefois qu'il puisse être un canevas d'études utiles, pour la Compagnie NY HAVANA elle-même ou pour les étudiants qui s'intéresseraient à cette discipline qui est la stratégie concurrentielle.

- *Connaître la Compagnie NY HAVANA*
- *Quelles sont ses activités ?*
- *Comment fonctionne t-elle ?*
- *Quelle est actuellement sa situation ?*

*Pour répondre à toutes ces questions, et bien d'autres, nous avons consacré la première partie de notre étude à la **présentation générale de notre recherche**, qui comprendra cinq chapitres :*

- 1- **Présentation de la Compagnie Malgache d'Assurance et de Réassurance***
- 2- **Généralité sur les assurances***
- 3- **Les gammes de produits de la Compagnie***
- 4- **Théorie générale sur la stratégie concurrentielle***
- 5- **Théorie sur la communication***

Notre thème sera également abordé d'une façon théorique dans cette même partie.

PARTIE I :
PRÉSENTATION
GÉNÉRALE DE LA

Chapitre I

Présentation de la CMAR/NY HAVANA et de l'ACTII

Ce chapitre va nous permettre de connaître mieux la Compagnie NY HAVANA, ses activités, ses partenaires ainsi que son fonctionnement, depuis son existence jusqu'à nos jours

Section 1 : Historique de la CMAR/NY HAVANA

- **Avant la nationalisation du secteur d'assurance**

Lorsque Madagascar fut déclarée colonie, les échanges commerciaux se développaient au niveau de l'import et de l'export. Les Compagnies d'assurance étrangères constataient ce développement. Elles ont trouvées judicieux d'implanter des représentations sous forme d'agences dans notre pays. Ces agences étaient placées sous la dépendance directe de leur Siège en Métropole.

Plus tard, le 11 Octobre 1968, la première Compagnie d'assurance et de réassurance de droit malgache NY HAVANA fut créée par le Gouvernement Malgache représentée par des Agences Générales ou des Délégations Générales sous le leadership de PRESERVATRICE.

Elle est constituée sous forme de Société Anonyme avec un capital social à 120.000.000 FMG, dont 50% sont détenus par la Compagnie d'assurance étrangère.

Le siège de la Compagnie NY HYAVANA a été situé à Ambatomena, 30 rue Jean Jaurès. A son ouverture, elle fonctionnait avec un effectif de cinq personnes.

Parallèlement à cette création, deux Mutuelles d'Assurance ont été mises en place : MAMA (1968) et AVOTRA (1971).

- **Après la nationalisation du secteur d'assurance**

Le 16 juin 1975, le pouvoir a pris l'ordonnance 75-002 qui a attribué à l'Etat le monopole des opérations d'assurance.

Parmi les grandes dispositions de cette Ordonnance et seules deux Sociétés d'assurance de droit malgache ARO et NY HAVANA ont reçu un agrément pour pouvoir exploiter à Madagascar en qualité de Compagnie d'assurance. Ces Sociétés nationalisées ont été dirigées par une nouvelle autorité appelée Comité de Coordination des Assurances. Ce dernier a été chargé de faire au gouvernement toutes les propositions relatives à la politique et à l'orientation en matière d'assurance et de réassurances.

Ce comité a été composé de représentants est de l'Etat et de techniciens nommés en Conseil des Ministres.

Leur rôle principal consiste à coordonner, contrôler l'activité de la société d'assurance et exercer les attributions du Conseil d'Administration.

Depuis la prise d'effet de cette Ordonnance, l'Etat avec ses démembrements a été devenu actionnaire majoritaire de la Compagnie NY HAVANA avec plus de 96% de participation au capital social. Toutefois, NY HAVANA a continué à être régie par le droit commercial en gardant son statut de Société Anonyme (SA).

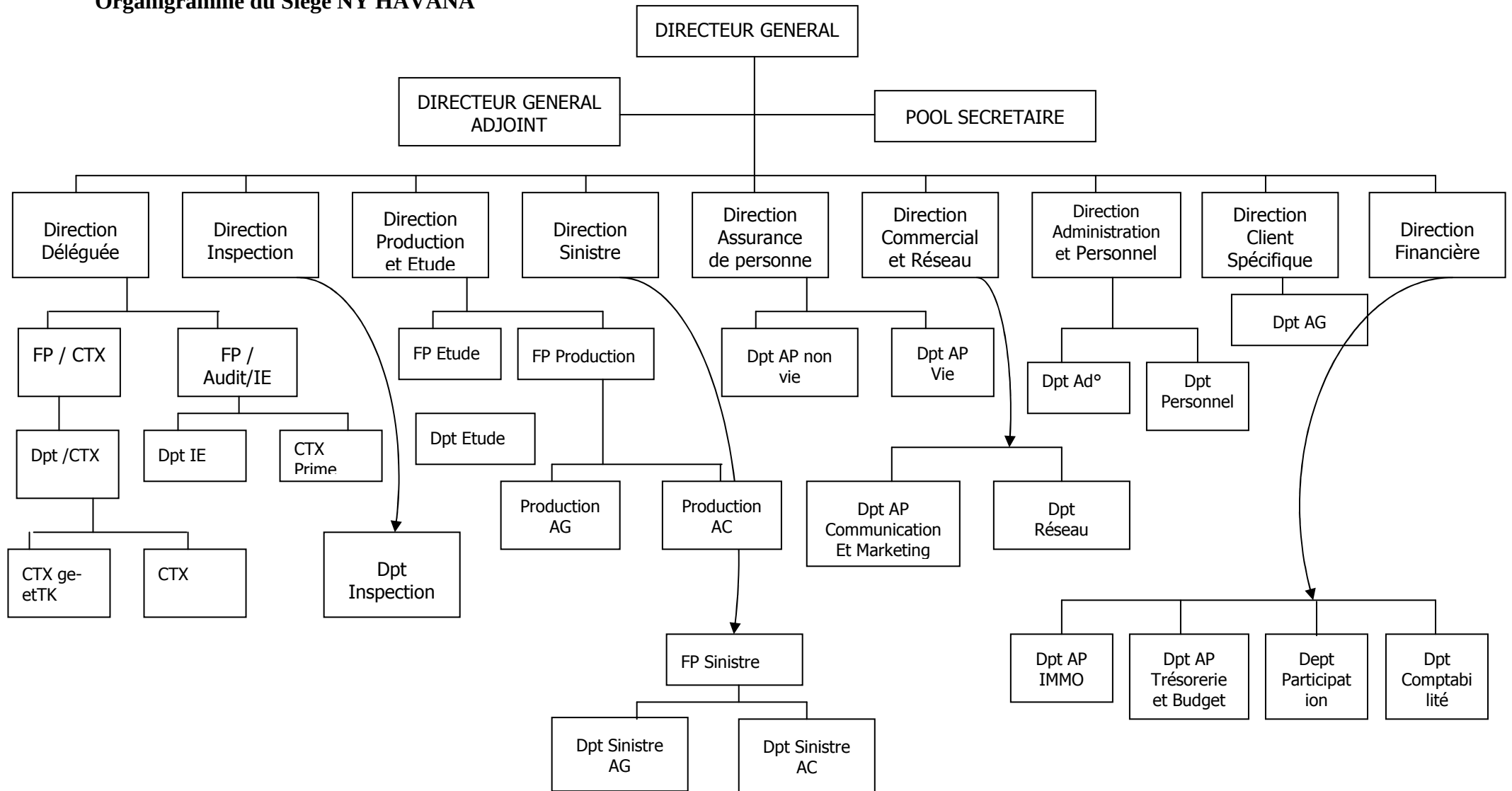
Cette S.A au capital de 3.210.000.000 Ar entièrement verse est régie par le nouveau code des assurances du 02 août 1999. Actuellement, son siège est sis a l'immeuble NY HAVANA, situé dans la zone de 67 ha. Elle emploie plus de 400 personnes réparties entre le siège social, les agences centrales, les bureaux directes, les agences générales , les sous agences et les courtiers.

Elle pratique aussi la réassurance qui consiste généralement en un contrat par lequel l'assuré ou cédant se décharge, moyennant paiement d'une partie des cotisations ou primes reçues sur le réassureur ou cautionnaire de tout ou partie qu'il a personnellement assuré.

En tant qu'institution financière, elle peut octroyer des prêts et effectue des placements.

L'organigramme de la Compagnie NY HAVANA se présente comme suit

Organigramme du Siège NY HAVANA



La Compagnie Malgache d'assurance et de réassurance CMAR/ NY HAVANA est une entreprise privée régie par l'ordonnance du 19 septembre 1962. Ainsi, elle est identifiée par les éléments suivants :

Raison sociale :	NY HAVANA
Forme juridique :	SA
Capital social :	3.210.000.000 Ar
Registre de commerce :	Antananarivo N° 6013
Numéro Statistique :	66373
Siège social :	Immeuble 67ha Antananarivo

Section2 : Les réseaux de vente de la Compagnie et ses partenaires

Le Compagnie d'assurance NY HAVANA est avant tout une Compagnie à vocation commerciale. Commercialiser les produits d'assurance à Madagascar exige des efforts soutenus de communication en raison de la faible culture et de connaissance au niveau du public en général.

La Compagnie NY HAVANA dispose 28 points de ventes, composés de 16 agences Centrale et de 09 agences générales, 03 bureaux directs.

- **Bureaux directs** : Les bureaux directs sont des agences NY HAVANA, dont le membre du personnel comporte un Chef d'Agence et une secrétaire caissière.

Ces bureaux directs se trouvent dans les localités ci après :

BUREAUX DIRECTS
Bureau direct d'Ambositra Bureau direct d'Analavory Bureau direct d'Antsohihy

Tab 1 : les bureaux directs

- **Agence centrales** : Ces agences sont rattachées directement au Siège, leur fonctionnement est assuré par les employés de la Compagnie

Elles sont implantées dans tous les lieux de « Faritany » et dans quelques « Fivondronana » notamment : Antalaha, Sambava, Ambatondrazaka, Antsirabe Morondava, Manakara, Taolagnara, Nosy-be, Moramanga.

AGENCES CENTRALES

Agence Centrale Tananarive 02 (ACT-02)
 Agence Centrale Tananarive II (ACT- II)
 Agence Centrale Tananarive III ACT-III)
 Agence Centrale Antsirabe
 Agence Centrale Toamasina
 Agence Centrale Ambatondrazaka
 Agence Centrale Fianarantsoa
 Agence Centrale Manakara
 Agence Centrale Tolagnaro
 Agence Centrale Toliara
 Agence Centrale Morondava
 Agence Centrale Mahajanga
 Agence Centrale Antsiranana
 Agence Centrale Sambava
 Agence Centrale Antalaha
 Agence Centrale Nosy-Be

Tab 2 : les agences centrales

- **Agences Générales d'assurance (AGA) :** L'AGA est assurée par une personne physique mandataire d'une seule société d'assurance et qu'elle représente dans une région déterminée en vertu d'un contrat de représentation appelé « Traite de nomination ».

L'AGA n'est pas un commerçant mais il exerce une profession libérale et rémunérée par des commissions. Elle est indépendante vis-à-vis de l'assureur. Elle représente le mandataire pour la commercialisation des produits mis à disposition.

En somme, la vente chez NY HAVANA peut se résumer comme suit :

- Vente directe, effectuée par les agences centrales et les bureaux directs, le personnel est rémunéré par NY HAVANA même.
- Vente directe effectuée par les agences générales, sous agences, et les courtiers, et le personnel est rémunéré par voie de commission.

AGENCES GENERALES
Cabinet RAKOTO ANDRIAMBALO RATSIMBAZAFY Cabinet R.DUPONSEL Cabinet URSAE MINORIS Cabinet RAZAFINDRAKOLA A. Société MAYER Société de Gestion et de Conseil (SGC) SOFITRANS S.A FITO SRECE- Bonnet et Fils

Tab 3 : les agences générales

❖ Partenaires étrangers :

REASSUREURS	PAYS
AFRICA-RE	Maurice
ARIG-RE	Tunisie
BEST-RE	Sénégal
CICA-RE	Cameroun
CCR-PARIS	France
EAST AFRICE	Kenya
MUNICH RE	Maurice
OESAI	Kenya
SAVA-RE	Slovénie
FAIRE POOL AVIATION	Maroc
SCOR	France
TUNIS RE	Tunisie
ZEP-RE	Kenya
CKRE	Londres
JB BODA	Inde
OAAGC	France
AXA	France
CCR-ALGER	Algérie

HEALTH LAMBERT	Londres
----------------	---------

Tab 4 : les partenaires étrangers

❖ Partenaire national

Assureur	Pays
ARO	Madagascar

Tab 5 : partenaire national

Section 3 : L'agence central Tananarive, ACTII

L'ACTII est située dans l'enceinte de l'ex-village des jeux de la francophonie, dans la zone industrielle et commerciale d'Ankorondrano. Elle a été créée en décembre 1990 afin de gérer et de servir au mieux les gros clients, comme Air Madagascar avec lequel, le chiffre d'affaire s'élève à 1.300.000.000 Fmg.

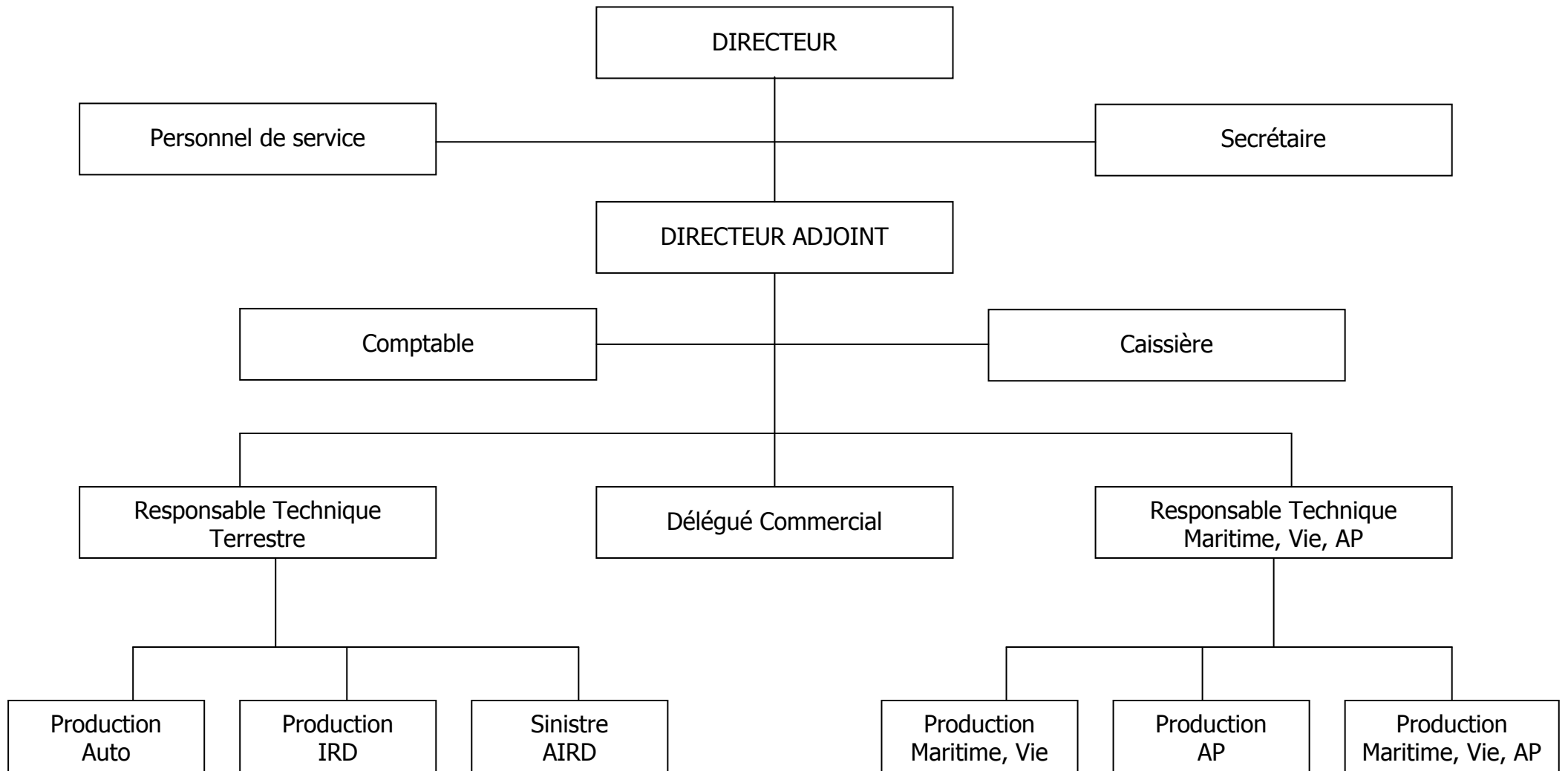
Après 14ans d'existence, l'agence à réaliser un portefeuille important de plus de 11.000.000.000 Fmg avec deux sous agence, le cabinet Tojo (Mahamasina) et Dutilleux Insurance (Ambatoroka)

L'ACTII est rattachée directement au siège, sous le contrôle direct de la direction commerciale et elle ne propose et ne vende que des polices d'assurances.

L'ACTII est composée en majeure partie de techniciens polyvalents qui sont dirigés par le Directeur de l'agence et de son Adjoint.

L'organigramme de l'ACT II se présente comme suit :

Organigramme de l'ACT



Section 4: Les autres activités de la Compagnie

A part l'assurance, la Compagnie NY HAVANA se lance depuis longtemps dans d'autres activités pour assurer une meilleure rentabilité.

a- Placement financier:

Ceci est plus courant car la rotation de fonds est rapide. Ce sont les achats de bon de trésors.

b- Placement immobilier :

C'était depuis 1975 que NY HAVANA c'est déjà lancé dans l'investissement immobilier par la construction de son siège social sis à 67ha et de ces agences centrales.

La Compagnie dispose également des immeubles d'habitation et d'immeubles de bureaux à louer sises à Ankorondrano.

c- La prise de participation :

NY HAVANA joue un rôle d'institution financière par le biais des participations dans le capital social de plus de vingtaine de sociétés, et ceci depuis 1981.

La Compagnie est représentée dans de nombreux secteurs de l'économie comme AIR MADAGASCAR ou l'ADEMA, les banques ainsi que les organismes de promotions des entreprises.

Chapitre II : Généralités sur les assurances

Ce chapitre concerne principalement l'assurance, sa signification, son principe, la procédure à suivre pour sa souscription ainsi que les rôles qu'elle tient sur le plan économique et financier.

L'assurance est un contrat rédigé par écrit entre deux parties, l'assuré et l'assureur. Toute addition ou modification au contrat d'assurance initial doit être constatée par un avenant (ristourne, inclusion, ou renouvellement...) signé par toutes les parties au contrat.

Plusieurs risques différentiels, notamment par leur nature, ou par leur taux, peuvent être assurés par un contrat unique dit alors « contrat unique ». Plusieurs assureurs peuvent s'engager par un contrat unique. Ils sont alors coassureurs du ou des objets du contrat. Art.5 Code des assurances.

Le contrat des assurances énonce les règles qui s'appliquent à toutes les opérations réalisées sur le territoire de la République de Madagascar. Art Premier alinéa 1 du code des assurances.

« Le présent code ne s'applique pas aux opérations de réassurance conclues entre un assureur et un réassureur professionnel régies par les droit général des contrats » art2, alinéa1, codes des assurances.

« Le code des assurances ne s'applique pas aux assurances sociales gérées par la Caisse National de Prévoyance Sociale. Il s'applique toutefois, aux assurances portant sur des risques souscrites auprès de sociétés d'assurances soit en complément de garanties accordées par la CNaPS, soit au premier franc. Art3, code des assurances

« Les dispositions particulières à certaines catégories d'assurance l'emportent, en cas de conflit, sur les dispositions communes à toutes les assurances. » art4, code des assurances.

Section 1 : Définition et principe de l'assurance

Pour donner une définition exacte de l'assurance, il est nécessaire de bien comprendre le mécanisme de l'assurance, qui a pour objet de couvrir les risques.

Un risque s'entend par un événement dommageable, futur, incertain et ne dépendant pas exclusivement de celui qui le supporte.

Pour qu'un risque soit assurable, il faut qu'il y ait une part de hasard, sans oublier que le hasard a des lois qui sont appliquées par les assureurs pour définir le taux de prime basé sur la fréquence de survenance et de la gravité du risque.

Selon J .HEYMARD, l'assurance est : « Une opération pour laquelle, une partie, l'Assuré, se fait promettre moyennant une rémunération la prime, pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie,

l'Assureur, qui prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »

Les compensations de risques assurés par la Compagnie d'assurance utilisent le système de mutualisation des risques et se réfère aux lois statistiques des grands nombres.

L'objet de cette mutualisation consiste à efforcer de réunir le maximum d'assurés et de multiplier le phénomène sur catégorie de risque et des régions différentes. En outre, la recherche de maximum de sécurité pousse les Compagnies d'assurance à utiliser les techniques de la co-assurance et de la réassurance basées sur la représentation horizontale et verticale des risques.

Section 2: Procédure à suivre pour souscrire une assurance

Le producteur d'assurance a pour rôle :

- d'assurer une bonne transformation du contrat
- de prévenir tout litiges en cas de sinistre

Pour aboutir à une souscription d'un contrat d'assurance, il faut d'abord que le proposant remplisse un document dit « proposition d'assurance » correctement et sincèrement afin que l'assureur puisse assurer à son tour le risque à assurer. Si le proposant est une personne morale, le proposition doit revêtir du cachet de l'entreprise, et du nom du signataire.

Il faut ensuite visiter le risque proposé, et l'assureur consignera par écrit les détails nécessaires à une tarification adéquate et à un établissement correct du contrat en cas d'acceptation de la proposition.

Le projet de contrat décrit les garanties, les exclusions, les obligations de l'assuré et la cotisation ou la prime due par l'assuré. Tous les exemplaires du contrat conclu doivent être signés par les deux parties, et l'assuré a l'obligation de payer la cotisation ou la prime aux dates convenues, et le contrat ne prend effet qu'après paiement de cette prime.

Section 3 : Rôles de l'assurance

❖ Rôle économique

L'assurance est d'abord une vente de sécurité. Son principal but est de créer la sécurité recherchée par l'individu. Ce besoin de sécurité se fait surtout sentir où la vie moderne se caractérise par un accroissement des risques et une augmentation de l'insécurité.

Etant donné que l'assurance est un moyen de protection de l'individu contre les risques du hasard qui le menace, il est rare qu'un individu puisse régler seul un

sinistre sans faire appel à un assureur. L'assurance devient alors une véritable nécessité, non seulement pour l'homme mais aussi pour la société. Elle permet de renforcer l'économie nationale et de conserver les force productives, travail et capital.

❖ **Rôle financier**

L'assureur, en tant qu'institution financière, réalise des placements financiers. En indépendamment de ce rôle financier, l'assurance assume également un rôle apporteur de crédit. Sous ses divers formes, elle peut être considérée comme étant un moyen de crédit pour l'assuré. Elle facilite ce crédit à travers les garanties offertes aux créanciers. Il en est de même pour l'assurance en cas de décès qui constituer un moyen de crédit important. En effet, lorsqu'une personne désire obtenir un crédit auprès d'une banque, il peut mettre son assurance-vie en nantissement. Pour la banque, cette garantie est une sûreté car elle a la certitude, que le crédit est couvert, même en cas de décès du client. Cette assurance sera donc souscrite avec transfert de bénéfice au profit de la banque pour une somme égale au montant du prêt.

Chapitre III : Les gammes de produits de la Compagnie

La Compagnie NY HAVANA a une large gamme de produit d'assurance qu'elle peut la classer en trois grands types, à savoir :

- les assurances terrestres
- les assurances Vie et de Personne
- les assurances maritimes

Section1 : Les assurances terrestres

Cette type d'assurance regroupe deux sortes d'assurances :

1-L'assurance automobile

Cette assurance garantit l'ensemble des risques découlant de l'utilisation d'un véhicule à moteur.

❖ Assurance obligatoire :

D'après le livre Vade Mecum, édition 2003, élaboré par Roland RAZAFINDRAKOTO, la loi numéro 99-013 portant code des assurances applicables a Madagascar a rendu obligatoire la souscription de la garantie de la responsabilité civile pour les véhicules à moteurs. L'assureur rembourse, sans considération, les frais réels exposés par l'assuré, les dommages matériels et corporels causés aux « tiers » transportés ou non dans le véhicule résultant d'un accident, d'un incendie ou d'une explosion, il couvre également les conséquences d'accident provoqués par la chute d'accessoires, d'objets ou de substances.

Il est à noter que les marchandises transportées ne sont pas garanties par l'assurance automobile.

❖ Assurances facultatives :

a) Dommages éprouvés par le véhicule : l'assureur garantit les dommages subis par le véhicule, les accessoires, ainsi que les pièces de rechanges livrés en même temps que celui-ci, lorsque ces dommages résultent :

- ◆ d'une collision avec un autre véhicule ;
- ◆ d'un choc contre un corps fixe ou mobile ;
- ◆ d'un renversement sans collision préalable ;
- ◆ des phénomènes naturels tels que : grêles, inondation,....

b) Incendie et explosion : l'assureur garantit les dommages subis par le véhicule, lorsque les dommages résultent :

- ◆ d'un accident ;

- ◆ d'une combustion spontanée ;
- ◆ d'une chute de la foudre ;
- ◆ d'une explosion de moteur et toutes explosions en ;
général, exemptées celle causées par des explosions
comme la dynamite.

c) Risque de vol : la garantie couvre également la disparition ou la détérioration du véhicule ou de ses accessoires suite à un vol ou à une tentative de vol. Les frais engagés pour la récupération du véhicule est aussi couvert par ce type d'assurance.

❖ **Les assurances accessoires :**

a) Bris de glace : bris consécutive ou non, à un accident de pare-brise, glaces latérales et lunettes arrière du véhicule, vitres latérales.
Il est à noter que le capital garanti ne doit pas excéder 20% de la valeur déclarée du véhicule.

b) Grèves – Emeutes – mouvements populaires : à condition que l'assuré n'y participe pas, l'assureur garantit les dommages subis par le véhicule, moyennant perception des primes.

c) Dommages aux pneumatiques : enveloppe et chambre à air.

d) Privation de jouissance : durant la durée de réparation du véhicule sinistré, l'assureur garantit le paiement d'une indemnité journalière, à signaler toutefois que ceci ne concerne que les véhicules utilisés pour l'exercice d'une profession.

e) IDR (Indemnisation Direct et Recours) : dommages résultant d'une collision avec un autre véhicule identifié responsable du sinistre et assuré auprès de ARO ou NY HAVANA.
L'assureur s'engage donc à payer directement à l'assuré le montant des dommages matériels causés au véhicule assuré.

f) Tierce collision : tout dommages résultant d'une collision avec un autre véhicule identifié. Ceci ne concerne que les véhicules moins de 15 ans.

Dans les cas suivants, l'assureur n'intervient pas au moment du sinistre, même si le véhicule est assuré :

- ❖ le conducteur du véhicule n'a pas l'âge requis pour conduire un véhicule ;
- ❖ le conducteur ne possède pas un permis de conduire et de certificats de capacité en état de validité ;
- ❖ le conducteur conduit est en état d'ivresse.

En assurance automobile, l'assurance peut être « **mono** », d'où le calcul se fait véhicule par véhicule, ou « **flotte** », ou encore « assurance de groupe », mais celle-ci

concerne un parc automobile possédant plus de 11 véhicules, et un seul contrat couvre tous les véhicules ayant chacun ses propres garanties.

Il est à noter que le contrat peut être résilier avant sa date d'expiration normale en cas de perte totale du véhicule, en cas de retrait de l'agrément de l'assureur.

2-Assurance IRD (Incendie et Risques Divers) :

a) Assurance Incendie :

Ce type d'assurance garantit les dommages résultant directement de l'incendie ou du commencement d'incendie aux biens mobiliers et immobiliers, à l'exclusion de tout dommages causés aux personnes. L'assurance contre les explosions est une extension de la garanti de l'assurance aux dommages matériels causés aux biens assurés par une explosion non suivie d'incendie

b) Assurance sur Risques divers :

- ❖ **Assurance vol** : cette assurance couvre les objets assurés contre le vol commis à l'intérieur des locaux désignés aux conditions particulières, à la suite des actes suivant :

- effraction ou escalade
- usage de fausse clé
- violence
- introduction clandestine

La garantie peut être étendue aux détériorations des bâtiments ou locaux contenant les biens assurés, s'ils sont endommagés au cours d'un vol ou d'une tentative de vol.

- ❖ **Assurance Responsabilité Civiles** : ceci a pour but de protéger le patrimoine de l'assuré contre les conséquences pécuniaires de la RC qu'il encourt à l'égard d'autrui.

Elle se présente sous deux formes :

- responsabilité délictuelle : qui fait de chacun être responsable du dommage causé par sa faute, même de négligence résultant ou d'imprudence ;
- responsabilité contractuelle : elle consiste dans l'exécution de réparer un dommage résultant de l'inexécution ou de la violence d'une obligation contractuelle.

- ❖ **Assurance bris de machine** : cette assurance a pur but de limiter les pertes financières du bris accidentel d'une machine ou d'un groupe de machines.

Chaque machine doit être assurés pour sa valeur de remplacement, incluant les frais d'emballage, de transport et de montage.

De plus, les machines assurées doivent être une a une avec indication de leur principale caractéristique :

- nom du constructeur ;
 - numéro et date de fabrication et de livraison.
- ❖ **Assurance tous risque chantier** : cette assurance couvre tous risques que pourraient résulter de la construction de gros ouvrages (raffinerie, usine de production chimique, aéroport.
Il y a 2 types de garanties :
- concernant les dommages matériels imprévus et soudain entraînant une réparation ou un remplacement ;
 - Concernant les conséquences pécuniaires de la RC
- ❖ **Assurance multirisque simplifiée habitation** : l'assureur garantit l'assuré contre les dommages et les conséquences pécuniaires survenant à son habitation, des responsabilités en cas de :
- incendie
 - chute de foudre
 - vol, explosion, dégâts des eaux...
- L'assuré peut être le propriétaire occupant total ou partiel, le locataire ou l'occupant à un titre quelconque du bâtiment assuré.
- ❖ **Assurance matériels électroniques/électriques** : l'assureur garantit les dommages matériels survenant aux matériels électroniques/électriques de l'assuré pendant qu'ils sont en activité ou au repos.
- ❖ **Assurance Responsabilité Civile du Particulier ou du Chef de famille** : L'assureur garantit l'assuré contre les conséquences pécuniaires de la RC qu'il peut encourir en raison des dommages corporels, matériels, et immatériels causés aux tiers en sa qualité de particulier ou de chef de famille à la suite d'accident provenant :
- de son propre fait
 - du fait des membres de sa famille
 - du fait de ses employés de maison
 - du fait de ses animaux domestique....
- Si l'assuré le demande, cette garantie peut s'étendre jusqu'à sa résidence secondaire.
- ❖ **Assurance du Chef d'entreprise** : ceci concerne les entreprises industrielles et commerciales ne répondant pas aux critères de tarifications forfaitaires des entreprises :
- occupant plus de 10 personnes : patron, salariés, aides...
 - ou salaire mensuel moyen verse aux employés excédant 2,5 fois le SMIG ;
 - ou chiffre d'affaires mensuel supérieur à 250.000.000f.

Dans ce type d'assurance, la garantie peut s'étendre selon la demande de l'assuré, jusqu'à :

- la RC après travaux ou après livraison ;
- la RC produit ;
- la RC professionnelle.

Section 2 : Les assurances maritimes

Elle régit tout contrats d'assurances ayant pour objet de garantir les risques relatifs à une opération maritime ainsi que les opérations de navigation fluviale ou lacustre dans la mesure où ses dispositions leur sont applicables.

La loi n° 99-029, portant Codes maritimes applicables à Madagascar rend obligatoire la souscription de cette assurance pour tout navire entrant dans les eaux territoriales Malgaches.

On en distingue donc trois types :

- a) **assurance corps du navire** : qui garantit les dommages et les pertes qui arrivent au navire assuré, par tempête, naufrage ou tout accidents et fortunes de mer ;
- b) **assurance de RCTM** (Responsabilité Civile du Transporteur Maritime) **ou RCTT** (Responsabilité Civile du Transporteur Terrestre) : ayant pour objet de garantir les avaries, les dommages matériels, par suite d'accident ou vol avec effraction ;
- c) **assurance sur faculté** : qui garantit les pertes et dommages matériels causés aux marchandises par tout accidents de navigation, et ceci, jusqu'à son acheminement, que ce soit par voie terrestre, aérienne ou ferroviaire.

Section 3 : L'assurance Vie/Personne

1-Assurance vie :

La vie d'une personne peut être assurée par elle-même ou par un tiers. En cas de décès de l'assuré, le capital peut être payable à un ou plusieurs bénéficiaires déterminés, enfants ou héritiers...

L'assurance Vie se compose de divers produits :

- ❖ *Assurance en cas de décès* : qui garantit le versement d'un capital au bénéficiaire désigné dans le contrat, en cas de décès de l'assuré, avant terme du contrat ou avant l'âge de 56 ans.
- ❖ *Assurance en cas de vie* : qui garantit le versement d'un capital ou d'une rente au bénéficiaire désigné dans le contrat si l'assuré est en vie au terme du contrat.

Il peut y avoir un ou plusieurs bénéficiaires, ceux-ci peuvent être, enfants ou conjoints.

L'assuré peut être le bénéficiaire même, et peut utiliser l'assurance Vie comme placement en vue de sa retraite.

- ❖ *Assurance **Retraite*** : qui garantit le versement d'une rente retraite en cas de vie de l'assuré à 60 ans et tant qu'il sera en vie. Le versement se fait tous les trimestres.

L'assuré dispose d'une parfaite liberté pour la fixation des cotisations à payer et de même, le montant de la rente qu'il désire percevoir à la date de sa retraite.

- ❖ Assurance ***combinée*** : c'est la combinaison de la l'assurance en cas de décès, et en cas de vie. Elle garantit donc :
 - le paiement de capital décès aux bénéficiaires en cas de décès de l'assuré avant le terme du contrat ;
 - le paiement du capital décès à l'assuré, en cas d'Invalidité Permanente Totale (IPT) avant le terme du contrat et avant l'âge de 65 ans ;
 - le paiement du capital vie à l'assuré, en cas de vie au terme du contrat, et si l'assuré n'a pas touché le capital décès au titre de l'IPT.
- ❖ Assurance ***prévoyance des salariés d'entreprise*** : qui garantit le salarié d'entreprise en cas de décès, de maladie, d'invalidité, ou d'incapacité de travail.

2-Assurance A.V.I, « ARO VOINA ISAMBATAN'OLONA » ou, assurance individuel contre les accidents

Cette assurance a pour objet d'engager l'assureur à payer au bénéficiaire ou à l'assuré même, en cas d'accident subit par le dernier, des indemnités dont la garantie est prévue aux conditions particulières figurant dans le contrat.

Les indemnités varient donc selon le type de garantie :

- ❖ En cas de décès de l'assuré survenu immédiatement ou dans l'année qui suit l'accident, le capital prévu est payé au bénéficiaire.
- ❖ En cas d'infirmité permanente et définitive de l'assuré, le montant payé est :
 - égal au capital prévu, si l'infirmité est totale
 - à un pourcentage de ce capital si l'infirmité est partielle, et ce pourcentage est égal au taux d'infirmité qui est fixé.

3- Assurance santé

L'objet de l'assurance santé est de garantir le remboursement des frais engagés à la suite d'une maladie ou d'un accident dont l'assuré est victime ou atteint. On entend par maladie, toute altération de la santé, constatée par une autorité médicale compétente.

On peut ainsi distinguer deux types de polices en matières d'assurance santé :

- Les polices individuelles
- Les polices de groupes

En matière d'assurance santé les garanties proposées à l'assuré se présentent sous deux formes distinctes : la formule I et la formule II.

- ❖ **La formule I** : comprend les frais médicaux, la lunetterie et la dentisterie.
- ❖ **La formule II** : ne comprend que ceux liés aux hospitalisations seulement.

La prime, dans l'assurance santé varie selon la couverture choisie par le souscripteur. Il existe entre autres trois sortes d'extensions de garanties dans ce type d'assurance :

- ❖ **Le TS2P ou « transport sanitaire entre deux pays »** : ceci est calculé en fonction du nombre des sièges occupés par l'assuré lors de son transfert en avion.
- ❖ **Le FSHE ou « frais supplémentaire d'hospitalisation en France ou à l'étranger »** : qui concerne le remboursement du tarif de responsabilité de la sécurité sociale française en vigueur au jour de la dépense en cas d'hospitalisation en France ou à l'étranger pour une durée supérieure à 5 jours.
- ❖ **L'ASE ou « assurance séjour à l'étranger »** : c'est celle qui est actuellement exigée par l'ambassade de France pour une demande de visa. L'assureur prend donc en charge les frais occasionnés par suite d'accident ou de maladie contractée dont l'assuré est victime pendant son séjour à l'étranger et nécessitant une hospitalisation.

A remarquer que la limite minimale de la garantie est de 30 000 euros.
Des exclusions existent dans ce type d'assurance :

- Frais occasionnés par la pratique à titre d'amateur ou de sport dangereuse.
- Frais occasionnés par les accidents de grèves, émeutes ou guerres civiles.

Chapitre IV : Théorie générale sur la stratégie concurrentielle

Le présent chapitre est consacré à l'exposé de ladite stratégie concurrentielle, il ne compte pas épuiser tout ce que nous devons connaître en ce qui concerne cette stratégie, mais il relate seulement ce qu'il fallait connaître.

Section 1 : Définition

La stratégie concurrentielle est un moyen grâce auquel une entreprise peut initier ou tirer profit du changement de son environnement pour être compétitif. Elle consiste à faire mieux et à « doubler » les concurrents en anticipant plus vite les besoins sur le marché.

Elle consiste également à se défendre contre toute action venant de la part des concurrents ainsi que de conserver leur part de marché. Autrement dit, la stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

Section 2 : Utilité de la stratégie concurrentielle

Vu la situation actuelle, l'univers de la Compagnie NY HAVANA est instable, et caractérisé par les évolutions progressives, sans parler de la rivalité qui règne entre les entreprises de même secteur. La concurrence est très rude et la stratégie concurrentielle est donc un des moyens pour y faire face.

La stratégie concurrentielle est très utile pour la Compagnie car elle permet :

- de matérialiser les décisions nécessaires à la réalisation de sa politique et à définir les moyens nécessaires à sa réalisation ;
- de mieux se positionner sur le marché c'est à dire, avoir une position de leader.

Section 3 : Les facteurs d'influence de la concurrence

Il est jugé primordial d'analyser les facteurs responsables de la situation concurrentielle dans laquelle se trouve actuellement la Compagnie, ce qui nous permet donc de citer ci-après les facteurs d'influence essentiels de la concurrence :

- l'entrée de nouveaux concurrents sur le marché ;
- la rivalité entre les concurrents installés, ainsi, le fait qu'une Entreprise modifie ses prix, lance un nouveau produit ou utilise de nouveaux

canaux de distribution déclanchera une réaction correspondante des autres parties en présence sur le marché ;

- la pression exercée par les produits similaires : plus, les fonctions des produits concernés coïncident, plus, le prix du produit similaire est bas, et plus, le danger de substitut est grand ;
- le pouvoir de négociation des clients : ceci existe surtout dans le cas où le marché comporte peu de demandeurs et un grand nombre d'offreurs.

Nous pouvons les illustrer comme suit :

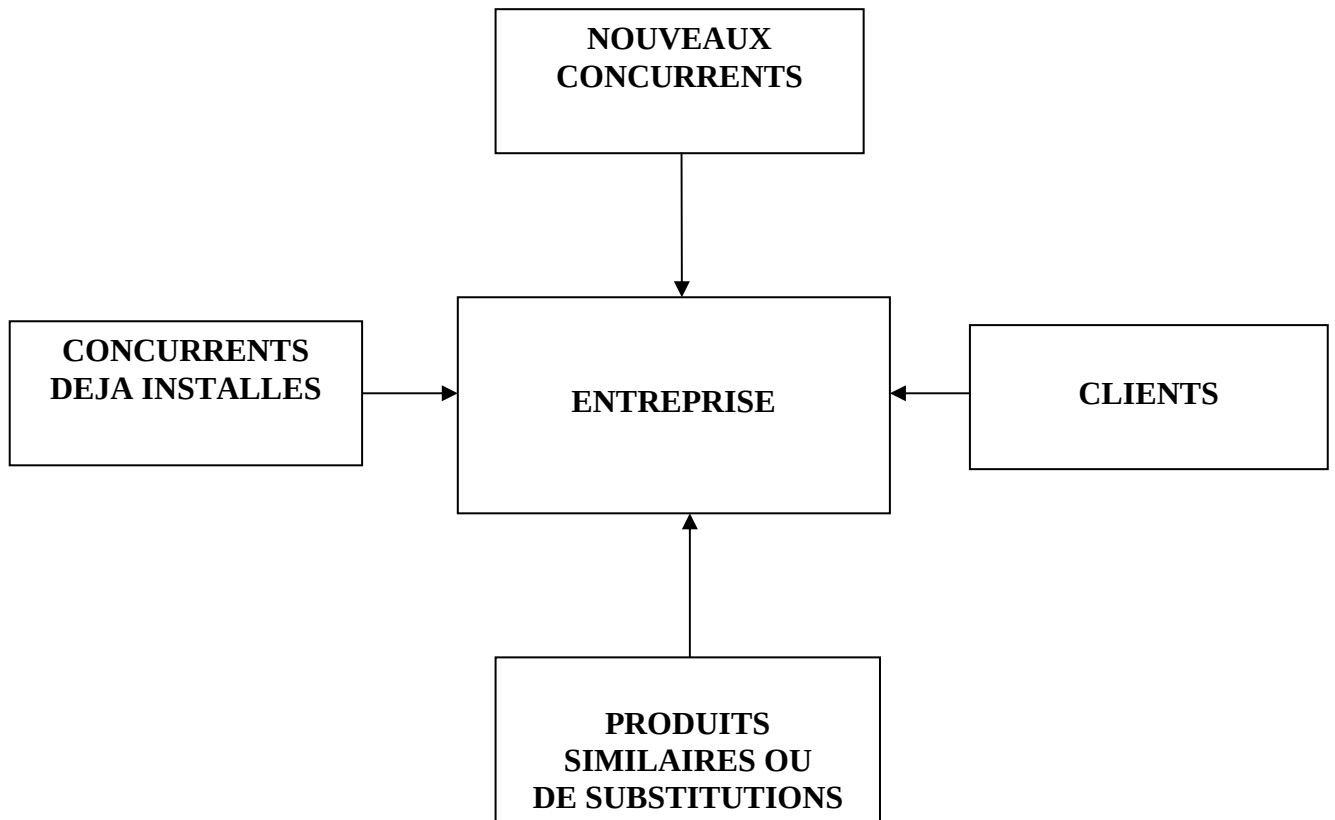


Fig 1 : les facteurs d'influences de la concurrence

Chapitre V : Théorie générale sur la communication

Ce chapitre nous permet de voir :

- ◆ la définition de la communication
- ◆ les types de communication utilisés au sein de la Compagnie NY HAVANA
- ◆ les moyens de communications

Section1 : Définition

La communication (marketing) est l'ensemble des moyens permettant d'entretenir systématiquement le contact avec le marché. La communication se présente donc comme un trait d'union entre la compagnie et la cible de la communication qui précède toutes les décisions d'achat ou de vente en vue de modifier leur niveau d'information et /ou, leur attitudes, et par voie de conséquence, leur comportement.

Le principe de base de la communication est le même que dans tout processus de communication : on trouve d'abord un émetteur, puis un message, et un récepteur. La politique de communication se présente sous l'angle des activités suivantes :

- ❖ la publicité
- ❖ les relations publiques
- ❖ les activités de promotion

- Le cas de **la publicité**, elle est sans doute l'élément le plus visible de la communication, mais ne signifie pas qu'elle en soit le plus important. On peut la définir comme l'ensemble des techniques de communication directe avec le marché.

Il est vrai que la Compagnie fait de la publicité, aux panneaux comme aux stations de télévision, des banderoles, toutefois, elle devrait en faire autant sur ce point, car essentiellement, chacun de nous est confronté chaque jour à la publicité, de diverses manières et à différents endroits.

- **Les relations publiques**, quant à elles, elles regroupent l'ensemble des techniques de communication indirectes avec le marché ayant pour but de propager une image ou une impression permettant de juger la Compagnie dans son ensemble.
- Le troisième volet de la communication fait référence à ce que les spécialistes du marketing appellent « **les activités de promotion** ». Il s'agit des activités spéciales, organisées afin de soutenir les efforts de la publicité et de la force des ventes.

En milieu commercial, on parle de concours, de primes, de distribution d'échantillon, etc.

Section 2 : Les types de communication utilisés au sein de la Compagnie NY HAVANA

Il ne suffit pas seulement de concevoir un excellent produit nouveau, de fixer des conditions adéquates et de choisir une méthode de distribution appropriée, mais la Compagnie NY HAVANA doit également communiquer à ses clients potentiels les conditions et les droits auxquels ils peuvent se procurer d'un bien ou d'un service.

Pour la Compagnie NY HAVANA, 3 types de communications sont à considérer pour assurer une meilleure transmission, à savoir :

- la communication institutionnelle ;
- la communication interne ;
- la communication produit.

Section3 : Les moyens de communication

a- Les moyens de communication personnels :

- les relations publiques
- le marketing relationnel
- la participation des représentants de l'entreprise à des manifestations collectives
- la force de vente

b- Les moyens de communications impersonnels

Ce sont en générale les publicités qui sont :

- la publicité par masse média (TV, radio, affichage, presse ...)
- le mailing
- la publicité sur les de vente (PLV)

La première partie a été consacrée pour la présentation de la recherche, ce qui nous a permis de présenter la Compagnie NY HAVANA ses réseaux de ventes, ses gammes de produits d'assurance ainsi que ses autres activités, car à part la vente d'assurance, la Compagnie s'est spécialisée également dans d'autres domaines.

Nous avons eu aussi l'occasion d'introduire d'une façon théorique dans cette même partie notre thème.

*Ainsi, il ne serait jamais possible de proposer des solutions sans analyser la situation et y constater des problèmes, ce qui nous emmène dans la seconde partie qui s'intitulera : « **Vu d'ensemble de la situation existante et critiques** », afin que nous puissions bien repérer la direction de notre recherche.*

Elle contiendra quatre chapitres :

- 1- **Vue d'ensemble de la situation existante et critiques***
- 2- **Les problèmes constatés***
- 3- **Les problèmes liés à la communication***
- 4- **Les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'ACT II***

PARTIE II : VUE D'ENSEMBLE DE LA SITUATION EXISTANTE ET CRITIQUES

Chapitre I

La situation existante

Ce chapitre nous expose la situation dans laquelle se trouve la Compagnie NY HAVANA actuellement, sa politique commerciale, sa politique de communication, ainsi que l'évolutions de son chiffre d'affaires.

Section1 : L'environnement du secteur d'assurance à Madagascar, le marché actuel et la position de la Compagnie NY HAVANA

Si 2002 a été caractérisé par un marasme économique , malgré la difficulté une légère amélioration de la situation a été constatée a partir de 2003. L'économie nationale a commencée à se lever progressivement bien que les gros investisseurs tardent à venir. Toutefois, il importe de signaler les mesures incitatives prises par le pouvoir en place pour les attirer, à savoir : la création du guichet unique (guide), la facilitation de l'accès à la terre par l'adoption d'une nouvelle loi, la d »taxation sur les biens d'équipement, ect...

L'environnement de l'assurance a évolué, il se caractérise par l'entrée en vigueur du nouveau Code des Assurances, c'est-à-dire :

- ❖ Adoption du principe de la notion de risque et non plus de la notion de responsabilité.
- ❖ Renforcement de la protection de l'assuré et des victimes d'accidents corporels.
- ❖ Nouvelles obligations de l'assuré.

Parallèlement, le marché d'assurance est confronté à la libération du marché, qui est comprise actuellement, comme étant la loi du plus fort. Cette libéralisation se traduit par :

- ❖ Un environnement plus concurrentiel.
- ❖ Une perspective de pénétration de nouvelles compagnies notamment étrangères, sur le marché malgache.
- ❖ Un objectif de rentabilité, synonyme de survie pour la Compagnie.

La libre tarification a été interprétée comme la braderie des prix. La situation se complique de jour en jour ; et surtout par la présence des compagnies étrangères très récemment, telles que AGF et COLLINA.

La Compagnie se trouve alors dans une environnement très délicate car le degré de maturité de la clientèle, la possibilité pour elle d'accéder à plusieurs offres ainsi que l'expansion des nouvelles technologies de l'information et de la communication favorisent la concurrence.

La Compagnie NY HAVANA se trouve alors à la seconde place par rapport à la compagnie ARO, et cela malgré tous les efforts qu'elle fournit. La compagnie a fait, fait et ferait tout pour garder sa place sur le marché d'assurance et même l'améliorer, car pour elle, l'entrée de nouveaux concurrents sur un même marché nécessite également une nouvelle politique et une nouvelle stratégie.

Section 2 : La politique commerciale de la Compagnie

Vu la situation actuelle, la Compagnie apparaît fragile, mais cette situation ne la décourage pas le moins. Au contraire, elle l'incite à faire preuve de performance, afin de garder ou de conquérir de nouvelles parts de marché. Pour cela, la fidélisation de clientèle est, pour la Compagnie, la politique commerciale la plus adéquate à la situation existante. Une politique, qui est beaucoup plus axée sur la formation et l'information :

- informations concernant le marché et les clients ;
- informations plus détaillées sur les produits et services par une politique de communication plus ciblée et plus explicite ;
- formation approfondie en toutes branches et surtout pour les commerciaux.

A ces conditions s'ajouteront l'application de la technique du « merchandising » et l'amélioration de « la gestion technico-administrative » de nos agences. Désormais, pour la Compagnie, il faudra allier Professionnalisme et Communication efficiente pour obtenir la Qualité, la Quantité et la rentabilité.

Aussi, la Direction Générale a déjà commencé par l'adaptation des structures opérationnelles de la Compagnie en vue d'un meilleur service à la clientèle. La situation est certes préoccupante, mais il faut reconnaître que la Compagnie dispose tout de même de quelques atouts majeurs, à savoir : leur effectif, leur implantation sur l'ensemble du territoire. En affinant ou en intensifiant ces atouts rôle dévolu à l'ensemble des directions, la Compagnie a une chance non- négligeable de tirer sa carte du jeu.

Section 3 : La politique de communication de la Compagnie et ses stratégies

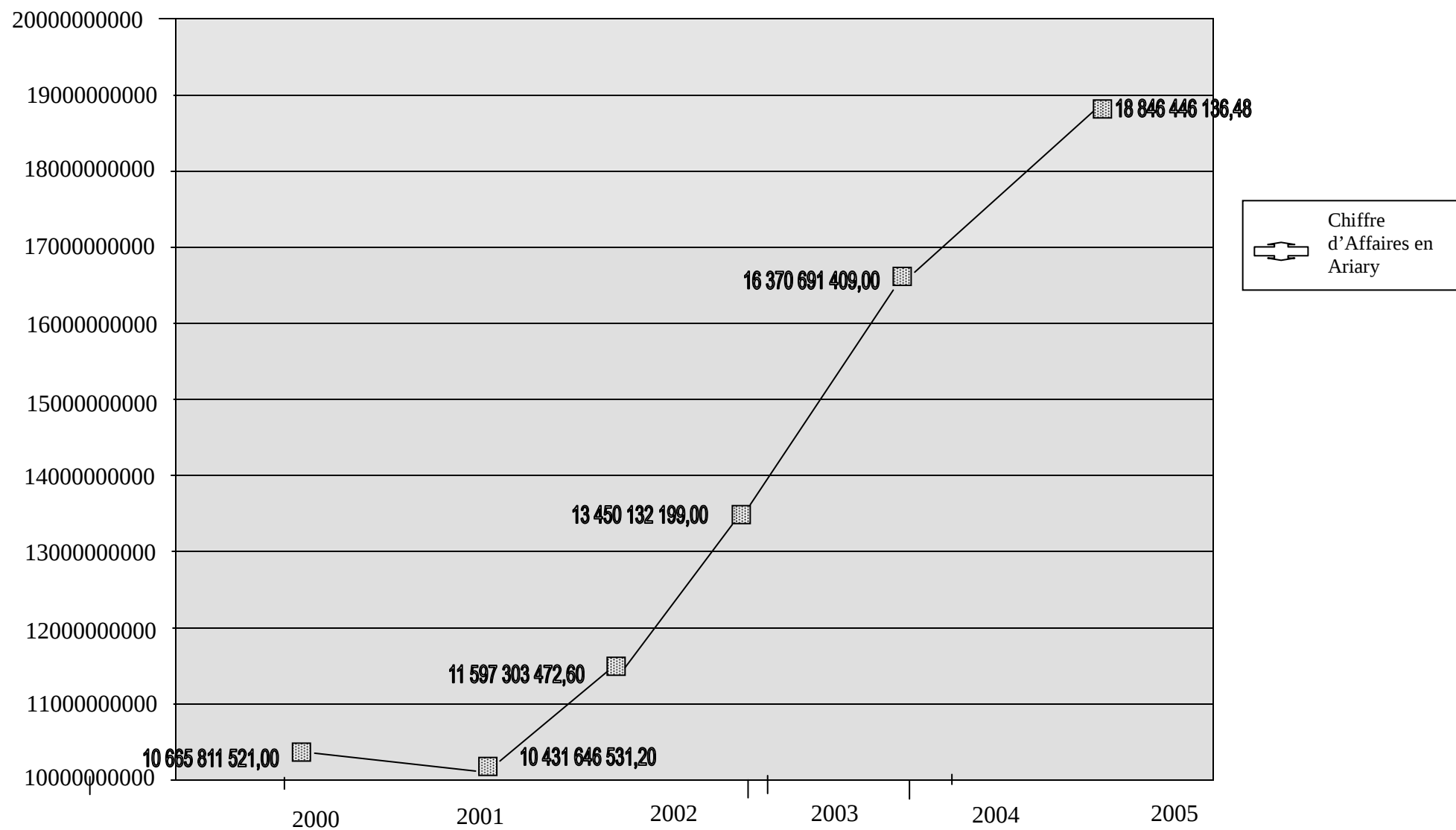
NY HAVANA a choisi de miser sur son image pour faire la différence, c'est-à-dire pour se distinguer des autres et émerger donc du lot. D'ailleurs le slogan de la Compagnie prône cette approche par l'image différenciée : « Ensemble, nous offrons la différence ». Redorer l'image de la Compagnie, la faire connaître davantage, ainsi que ses produits, telle est la politique de communication de NY HAVANA pour y parvenir.

Bien qu'appliqué de manière implicite depuis plus de deux décennies, le marketing chez NY HAVANA n'a jamais joué son rôle fondamental d'appui aux

actions commerciales. NY HAVANA s'est toujours appuyée sur le dynamisme de ses vendeurs qu'elle n'a cessé d'encourager. La vision de la situation actuelle, avec des clients qui deviendront de plus en plus volatiles amène NY HAVANA, à reconsidérer l'approche classique qui a été toujours en vigueur au sein de la Compagnie elle-même.

Section 4 : Les évolutions du Chiffre d'affaires

❖ Chiffre d'affaires 2000-2005



Commentaire :

En général, nous pouvons dire, et pouvons même constater du premier regard la montée en flèche des chiffres d'affaires de la Compagnie de l'année 2000 à 2005. Cela signifie que les affaires tournent plutôt bien au niveau de la Compagnie. Pourtant, nous avons pu remarquer une baisse entre l'année 2001 à 2000. Mais depuis l'année 2001 à 2005, il n'a cessé d'augmenter remarquablement, surtout de l'année 2004-2003, la Compagnie a connu une hausse spectaculaire.

Nous pouvons dire alors que malgré son environnement instable, NY HAVANA a pu garder sa place au niveau de son secteur, mais malgré tout, elle est restée toujours à la seconde place après la Compagnie ARO. C'est même la raison pour laquelle nous avons choisi notre thème, afin que la Compagnie puisse avoir une position de Leader sur le marché d'assurance, surtout, à l'heure actuelle, où les géants de l'assurance telles que COLLINA et AGF sont présents sur le même marché que NY HAVANA.

❖ Chiffres d'affaires par branche hors taxes, 2003-2005, (en ariary,)

	2003	2004	2005
Auto	3 516 704 802.00	4 064 211 376.40	4 415 530 643.75
AP non Vie	1 518 076 106.20	1 282 759 786.11	1 818 324 212.17
Autres terrestres	4 191 658 874.92	5 617 666 091.40	6 726 397 327.11
SOUS TOTAL TERRESTRE	9 289 439 783.12	10 964 637 253.80	12 960 252 183.03
Maritime	1 422 649 446.80	2 170 454 490.60	1 893 235 836.28
Vie	2 653 505 294.40	3 187 140 612.80	4 009 433 262.70
TOTAL	13 365 594 524.32	16 322 232 357.20	18 862 921 283.24
Variation par rapport à l'année précédente	En valeur	2 956 637 832.88	2 540 688 926.04
	en %	22.12	15.57

Tab 6 : chiffre d'affaires par branche hors taxes 2003-2005

Le chiffre d'affaire n'a jamais cessé de croître tant en Terrestre qu'en Maritime et Vie au cours des trois dernières années.

➤ **Terrestre :**

La prime passe de 9 289 439 783.12 à 12 960 252 183.03 en année 2005 soit plus (+) 3 670 812 399.9, soit une hausse de 39.52%

Ceci est caractérisé par l'évolution à la hausse de :

	2004/2003		2005/2004	
	Prime	%	Prime	%
Auto	544 706 574.79	15.49	351 319 267.35	8.64
AP non Vie	- 293 316 320.02	- 18.55	535 364 426.17	41.74
Autres terrestres	1 426 007 216.48	34.02	1 108 731 235.71	19.74

Tab 7 : évolution du chiffre d'affaires de la branche Terrestre 2003-2005

L'auto constitue un matelas d'affaire non négligeable pour NY HAVANA, mais elle tend à la baisse en 2005. Ce qui pourrait handicaper la Compagnie à la longue compte de la concurrence.

➤ **Maritime :**

La prime passe de 1 422 849 446.80 à 1 893 235 836.28 en 2005.

Une évolution à la baisse à été toutefois relevée en 2005/2004.

2004/2003	%	2005/2004	%
747 805 043.99	52.56	- 277 218 654.32	- 10.46

Tab 8 : évolution du chiffre d'affaires de la branche Maritime

Bien qu'en augmentation en 2004 (+ 52.56%), en 2005, la prime a baissée de (-10.46%). Ceci correspond soit à des résiliations, soit à la diminution de la densité de trafics ou autres. En tout cas, la libre circulation des biens et des personnes ne peut qu'entraîner une intensification des trafics terrestre, maritime, aérien et fluvial. Aussi, force nous est de constater que cette diminution ne peut provenir que de l'insuffisance de la prospection. Le moment est alors venu pour la Compagnie de réagir pour rétablir la situation.

➤ **Vie :**

La prime passe de 2 653 505 294.40 à 4 009 433 292.5 en 2005, soit plus (+)

1 355 927 998.3 (+51.10%).

La variation se présente comme suit :

2004/2003	%	2005/2004	%
543 653 118.91	20.11	822 292 649.9	- 10.46

Tab 9 : évolution de la chiffre d'affaires de la Branche Vie 2003-2005

Bon an mal an, la prime a tendance à augmenter. Ceci pourrait peut être s'expliquer en partie par le début de vulgarisation du produit phare de la Compagnie NY HAVANA « Retraite Complémentaire » qui a connu un développement vertigineux ces derniers temps. Mais cette augmentation justifie aussi les actions commerciales intenses menées par ses commerciaux.

En somme, malgré la difficulté du contexte, l'équipe de NY HAVANA entière fait preuve d'un dynamisme certain.

Chapitre II : Les problèmes constatés

Nous relatons dans ce chapitre les problèmes que nous avons constatés durant notre passage chez la Compagnie NY HAVANA, au sein de l'ACT II et sur le marché d'assurance.

Section 1 : Problèmes constatés au sein de l'ACT II

1-1 : Au niveau des employés :

Durant notre stage, nous avons pu remarquer que les employés de l'ACT II sont insuffisants pour acheminer les tâches à temps. Et même si ces employés sont polyvalents, ceci entraîne quand même un petit retard dans l'exécution de certain cas, une longue attente des clients, ainsi que des confusions aboutissant à l'erreur parfois.

Nous avons pu également constater que les commerciaux sont confrontés à des problèmes, à leur manière même d'opérer, ils ne sont pas préparés à affronter les clients du fait de l'ignorance de ses besoins réels ou de ses attentes et de la non-maîtrise technique de certain produits.

En outre, les commerciaux se plaignent parfois et craignent de ne pas refléter une bonne image de la Compagnie, faute de moyens matériels, car ils se déplacent souvent en bus pour la prospection des clients et y arrivent très en retard. Ceci assombrit un peu l'image de la Compagnie d'après eux.

Aussi, nous nous permettons de dire que le nombre des commerciaux n'est pas suffisant, comparant au nombre des clients qu'ils ont à prospecter, ce qui explique la baisse notable de leur dynamisme.

1-2 : Au niveau des produits :

Concernant les produits d'assurance de la Compagnie NY HAVANA, certains produits ne sont pas connus et restent sous l'ombre depuis leur existence jusqu'à l'heure actuelle. Par exemple : la RC Fokontany, car même le Président du Fokontany, n'est pas au courant que ce genre de produit d'assurance existe. Cette méconnaissance de l'existence de certains produits peut s'expliquer, soit du fait de l'ignorance du côté technique de l'agent concerné, soit, ce produit ne correspond pas aux attentes réelles de la population cible.

Section 2 : Problèmes constatés sur le marché

2-1 : Concernant les clients :

Comme nous avons précisé précédemment, les clients ont actuellement de multiples choix selon leur besoins, et certains clients influent même sur la concurrence en tentant d'exercer une pression aussi bien sur les prix que sur les services, ou encore de jouer des différences entre les Compagnies d'assurance présentes sur le marché.

Certains clients arrivent même jusqu'à imposer leur besoins sans attendre la proposition de la Compagnie, ce qui fait donc que la Compagnie doit dans ce cas réadapter ses contrats afin de répondre effectivement à leur besoins.

Les clients deviennent de plus en plus exigeants et leur pouvoir de négociation menace la Compagnie car ils peuvent sérieusement se passer d'une Compagnie à une autre selon le cas. Les clients se montrent, pas très fidèles et très volatiles devant un grand nombre d'offres sur le secteur d'assurance, car il se trouve que les produits d'assurance peuvent être assez aisément remplacés par des produits semblables.

2-2 : Concernant les concurrents :

Les concurrents d'aujourd'hui sont impitoyables et sont prêts à se battre à mort, même par des moyens les plus déloyales. La libre tarification favorise cette situation, car chaque Compagnie est libre de fixer leur taux. Dans ce cas, le taux proposé par les concurrents est largement inférieur à celui de la Compagnie NY HAVANA, alors, elle a intérêt à jouer sur d'autres points afin de garder sa part de marché, ou même de l'accroître. La concurrence est donc là, et il faudra désormais y faire face car elle est très rude.

Chapitre III

Les problèmes liés à la communication

Il nous a été nécessaire de constater les problèmes liés à la communication au sein de la Compagnie NY HAVANA. Notre recherche nous a permis de faire apparaître deux sortes de problèmes :

- o Problème de budget
- o Problèmes sur les types de communication utilisés au sein de la Compagnie

Section 1 : Problème de budget

Chez NY HAVANA, la décision pour toute action marketing appartient à la DCR « Département Communication et Réseaux ». Le principe de celle-ci est donc de définir en début de l'année toutes les actions en vue pour l'année en cours. Une fois avoir définies les actions à réaliser, il faut en évaluer ensuite les implications financières. Par exemple, les dépenses publicitaires qui englobent tous les frais de création, de production et de diffusions des médias.

Le budget de communication chez NY HAVANA est largement insuffisant pour couvrir tous les frais occasionnés des actions prévues, ce qui entraîne la sélectivité des actions à réaliser. Pourtant, les répercussions financières d'une action de communication se traduisent par l'établissement d'un budget de communication suffisant.

Non seulement, le budget de communication chez NY HAVANA est assez peu, mais il arrive souvent en retard, et entraîne à son tour un retard de la mise en œuvre du plan d'action, et de même pour la réaction chez les personnes ciblées.

Section 2 : Problèmes sur les types de communication utilisés

2-1 : Pour la communication institutionnelle :

La communication institutionnelle est la communication qui consiste à promouvoir l'entreprise et qui permet de la juger dans son ensemble. La communication institutionnelle consiste également à prouver et à rappeler qu'une telle entreprise est moderne ou dynamique.

Comme communication institutionnelle, NY HAVANA opte pour des portes ouvertes pour se faire connaître davantage, celle qu'elle avait faite à Antsirabe et celle de Fianarantsoa en 2006. Elles avaient connu un réel succès, d'après le bulletin de liaison 2006 de la Compagnie, mais nous jugeons qu'elles sont insuffisantes pour

avoir l'image recherchée surtout face à la concurrence actuellement. Et en plus il est grand temps que la Compagnie utilise d'autre moyen pour manœuvrer sa communication institutionnelle.

2-2 : Pour la communication interne :

Ce type de communication vise à créer une harmonie dans le lieu de travail, à assurer une bonne circulation d'information, ainsi qu'une certaine agilité dans l'acheminement des tâches en vue de les accomplir à temps. La communication interne assure également une bonne relation entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés.

Pendant notre passage à l'ACT II, nous avons pu remarquer que sa situation actuelle ne prouve pas qu'une bonne communication interne y règne, car nous avons aperçu parfois une légère lenteur, du fait que certains outils de travail sont dépassés, assez vieux et entraînent un retard pour l'accomplissement des travaux. Pourtant, à l'heure actuelle où de nouvelles technologies sont de plus en plus disponibles et accessibles aux entreprises, les consommateurs sont à l'attente d'un meilleur service et de solutions instantanées.

Nous pouvons également apercevoir cette absence de bonne communication interne à travers le retard de la mise en circulation d'information entre siège et agences. Autre, la Compagnie utilise un système dit « Centralisateur » qui consiste à centraliser au Siège, toutes les données techniques, la situation des clients, ainsi que la décision pour la tarification de certain cas spécifiques. Ceci entraîne une longue attente des clients, une connaissance tardive des informations et insuffisance d'informations réelles au sein de l'Agence et pourrait également entraîner un retard de renouvellement du contrat. Pourtant, les clients sont de plus en plus attentifs au rapport qualité/prix. Ce qui veut dire que les clients attendent à un meilleur service contre leur paiement. Ils refusent d'attendre assez long, et quant au traitement de leurs dossiers et veulent de solutions instantanées à leurs problèmes. En somme, ce système centralisateur assombrit l'image de la Compagnie.

2-3 : Pour la communication produit :

La communication produit est la communication qui cherche notamment à promouvoir les produits. Comme communication produit la Compagnie en a fait celle de Fianarantsoa « Fianarantsoa à l'heures de NY HAVANA », qui s'était déroulée du 03 au 09 avril 2006 ayant pour objectif de renforcer la présence des produits de la Compagnie sur le marché régional.

Tout au long de cette manifestation, la Compagnie avait axé ses efforts sur la promotion de « l'assurance retraite » et d'autres produits comme l'assurance multirisque, dommages et assurance incendie. Celle-ci s'était déroulée parfaitement comme la Compagnie avait souhaité, d'après le bulletin de liaison de NY HAVANA, et avait connu des conséquences désirables.

Mais concernant la publicité de « l'assurance explosion » que la Compagnie effectuait la même année, nous pouvons dire que le produit n'avait pas eu le succès recherché, elle passe presque inaperçue dans les chaînes de télévision. Ceci pourrait

être par le fait que le budget consacré au produit n'était pas suffisant pour y parvenir en conséquence, il n'y avait pas assez de répercussion. En outre, comme communication produit, la Compagnie opte également pour des banderoles et des panneaux publicitaires, afin que tout le monde y soit exposé.

Chapitre IV

Forces- faiblesses/ Opportunités et menaces de l'ACT II

Dans ce chapitre, nous avons essayé de faire apparaître les Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces de l'ACT II

Section 1 : Forces – Faiblesses (Strenghts – Weaknesses)

1-1 : Forces (Strenghts) :

- **Personnel polyvalent et actif** : le fait que l'ACT II dispose des employés polyvalents constitue un atout majeur pour l'agence et pour la Compagnie toute entière car même si l'un des postes reste vacant pendant quelques temps (congé, petite permission, etc.) ceci ne constituerait pas un grand problème car l'un pourra, acheminer le travail de l'autre, donc le travail continu.
- **Dirigeants compétents** : vu le chiffre d'affaires réalisé par l'ACT II en année 2006, il nous convient de dire que les dirigeants ont bien fait ce qu'il fallait pour atteindre et même dépasser les objectifs fixés par la Compagnie.
- **Ses larges gammes de produits** : la Compagnie dispose de nombreuses gammes de produits, et a même des produits que les concurrents n'ont pas.
- **Facilité d'accès** : l'Agence ACT II se situe dans la zone commerciale et industrielle d'Ankorondrano, ce qui veut dire que cet endroit est beaucoup fréquenté par sa clientèle cible.
- **Endroit sécurisé et serein** : l'ACT II se situe dans l'ex village des jeux Ankorondrano, et cet endroit ne court aucun risque concernant la sécurité ainsi que la sérénité des clients.

1-2 : Faiblesses (Weaknesses) :

- **Heures de travail trop lourdes** : l'horaire de travail à l'ACT II est de 7h 30mn à 12h la matinée et de 13h 30mn à 17h l'après midi, et ceci sans pause mais juste une heure pour prendre le déjeuner. Nous jugeons que cet horaire est trop imposant pour pouvoir garder une humeur correcte envers les clients. Ceci pourrait également entraîner la nervosité des employés.
- **Manque de personnel** : même si le personnel de l'ACT II est polyvalent, nous pouvons toutefois constater le manque de personnel au niveau de l'agence, entraînant l'entassement des travaux.

- **Outils de travail non performant (certains) :** un outil non performant est très lent, et entraîne une longue attente des clients.

Section 2 : Opportunités – Menaces (Opportunities – Threats)

2-1 : Opportunités (Opportunities)

- **Sa place dans le secteur :** malgré la rude concurrence d'aujourd'hui, la Compagnie garde toujours sa place, c'est-à-dire à la seconde, après l'assurance ARO.
- **Sa popularité :** même si actuellement, les géants de l'assurance sont venus s'installer dans le territoire malgache, ils sont peu connus par rapport à la Compagnie NY HAVANA.
- **Ses partenaires étrangers :** le fait d'avoir des partenaires à l'étranger constitue une opportunité pour la Compagnie car son personnel peut y jouir des formations, et la Compagnie des transferts de compétences.

2-2 : Menaces (Threats) :

- **La puissance des concurrents étrangers :** si nous ne parlons que la puissance financière des compagnies d'assurance étrangère installée à Madagascar, NY HAVANA se montre très petite et très vulnérable par rapport à eux.
- **La libéralisation du secteur :** depuis que le secteur d'assurance est libéralisé à Madagascar, chaque compagnie est libre de fixer leur taux, « la libre tarification », favorisant la concurrence déloyale dans le secteur.
- **Le pouvoir d'influence des clients :** les clients jouent actuellement un concurrent contre un autre, ils arrivent même à exercer une pression sur le prix et sur les services.
- **Présence des puissantes compagnies étrangère :** car désormais NY HAVANA partagera son marché avec les concurrents déjà installés et des nouveaux concurrents

Tout au long de cette seconde partie, nous avons essayé d'analyser la situation dans laquelle se trouve NY HAVANA et notamment l'ACT II, d'y apporter quelques critiques et d'évoquer certains problèmes que nous avons constatés durant notre passage à cette agence.

*Ce présent mémoire a été réalisé dans le but de proposer des solutions pour ces problèmes, aussi bien au niveau même de la Compagnie qu'au niveau du marché. Ce qui nous permet d'accéder à la dernière partie qui sera consacrée aux solutions que nous voudrions proposées, et qui s'intitulera : « **Proposition de solutions** ».*

Elle comportera cinq chapitres :

- 1- Processus de résolution des problèmes stratégiques**
- 2- Solutions relatives aux problèmes au sein de l'ACT II**
- 3 -Solutions concernant les problèmes constatés sur le marché**
- 4- Solutions concernant la communication**
- 5- Solutions retenues et résultats attendus**

PARTIE III :
PROPOSITION
DE SOLUTIONS

Chapitre I

Processus de résolution des problèmes stratégiques

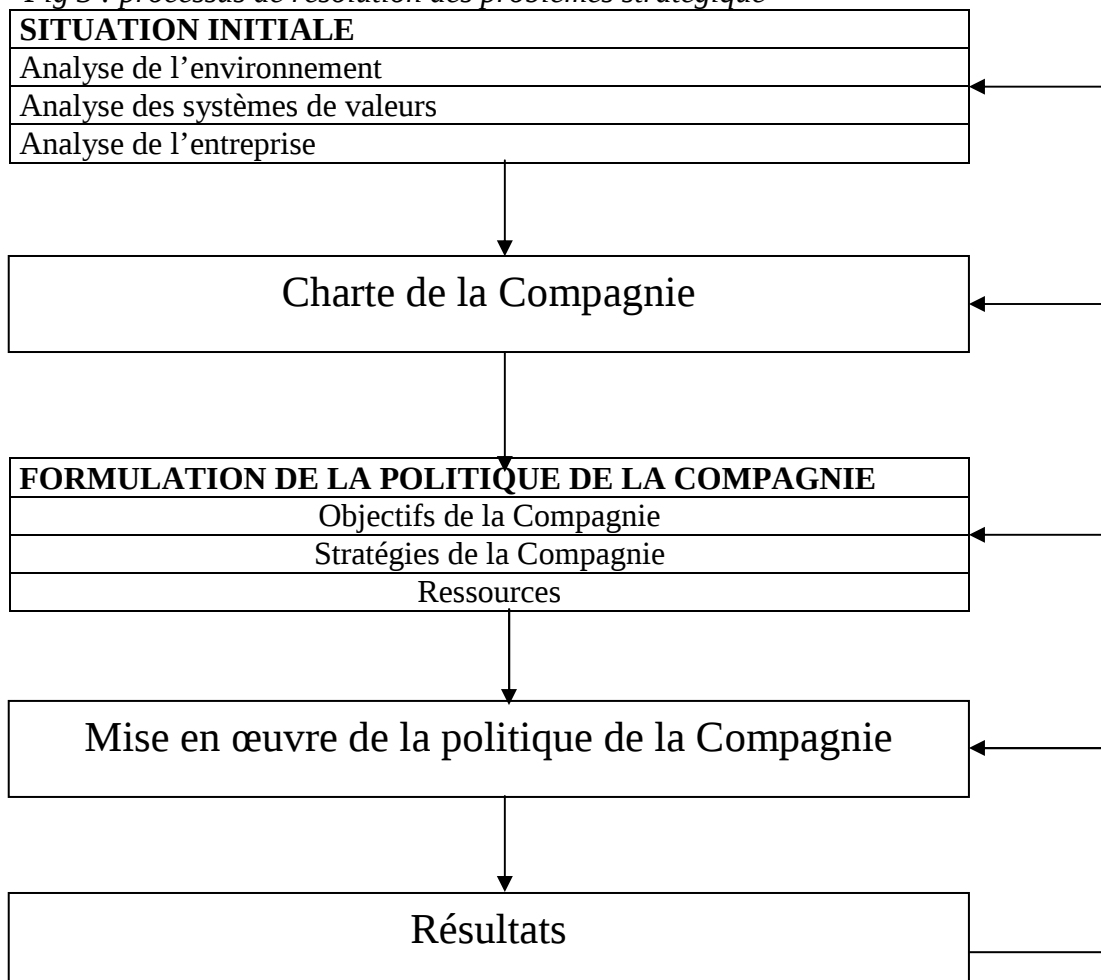
« Comment résoudre un problème stratégique ? » Ce chapitre nous permet d'avoir des réponses à cette question.

La résolution de tous problèmes stratégiques d'entreprise commence toujours par une analyse de la situation initiale, il est aussi important si la Compagnie NY HAVANA fasse de même. Face à tous ses problèmes, la Compagnie devrait :

- Premièrement **analyser sa situation initiale**. Et cette analyse porte sur les éléments suivants :
 - **Le système de valeur** : la résolution des problèmes de la Compagnie implique la participation de plusieurs personnes, et elle devrait alors identifier les différents systèmes de valeur relatifs au comportement futur et à l'évolution de la Compagnie elle-même. Vue que le problème principal réside de l'harmonisation des points de vue plus ou moins divergents des membres du groupe dirigeant ;
 - **la Compagnie NY HAVANA** : la Compagnie devrait recueillir des informations la concernant afin de pouvoir procéder à l'analyse de ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces ;
 - **l'environnement** : l'analyse de l'environnement de la Compagnie consiste en effet à évaluer l'environnement probable d'un environnement multidimensionnel et à estimer les conséquences de cette évolution pour la Compagnie. Cette analyse se procède par l'analyse de l'environnement interne et de l'environnement externe de la Compagnie.
- Deuxièmement, **déterminer la « charte de la Compagnie »** : la charte n'est autre que les principes généraux qui conditionnent le comportement futur de la Compagnie (ou d'une entreprise). Et afin de bien maîtriser ladite « charte », elle devrait répondre aux questions suivantes :
 - Quels sont les besoins du marché que nous voulons satisfaire par nos services ?
 - Quelles sont les exigences fondamentales auxquelles nos prestations doivent répondre (qualité, prix, nouveauté, etc) ?
 - Quel sera le rayon d'action géographique de la Compagnie (vocation locale, nationale, internationale) ?
 - Quelle position voulons-nous occuper sur le marché ?
 - Quel est notre but économique ?

- Quels sont les grands principes de conduites du personnel appliqués au sein de notre Compagnie ?
 - Quels sont nos principes directeurs en matière de technologie ?
- Troisièmement, **formuler la politique de la Compagnie** : et sur la base de la charte, la Compagnie devrait déterminer, les stratégies, les moyens à mettre en œuvre, et les objectifs (la fixation des objectifs, se fait en général en terme de chiffre d'affaires, de bénéfice et de part de marché).
- Puis, **mettre en œuvre sa politique**, car une fois que les stratégies, les ressources ainsi que objectifs ont été déterminés, ils doivent être mis en œuvre. Il s'agit d'informer et d'influencer les collaborateurs qui décident et agissent au nom de la Compagnie de manière à ce qu'ils orientent leurs activités en fonction des décisions politique de la Compagnie. Donc, dès que la charte, les objectifs, les stratégies et les moyens de le Compagnie sont définis, elle devrait alors consigner par écrit ses décisions dans les documents adéquats et les membres de la Compagnie seront incités dans des mesures de communication informatives et motivantes à les appliquer.
- Et enfin, **constater les résultats** : les résultats proprement dits constituent l'élément final du processus de résolution des problèmes stratégiques qui indiquent si les objectifs visés ont été atteints.

Fig 3 : processus de résolution des problèmes stratégique



Chapitre II

Solutions relatives aux problèmes au sein de l'ACT II

Dans ce présent chapitre nous relatons successivement :

- *Recrutement et formation du personnel*
- *Relance des produits mal exploités*
- *Analyse du portefeuille de produit*

Section 1 : Recrutement et formation du personnel

❖ Recrutement :

La finalité de la fonction recrutement consiste à couvrir les besoins quantitatifs et qualitatifs en personnel. Il faudrait que l'ACT II procède à un recrutement car le nombre de son personnel actuellement n'est pas assez suffisant.

Une évaluation des besoins en personnel est nécessaire pour y arriver, une évaluation qui permet de déterminer les besoins en personnel de l'Agence. Cette détermination consiste à répondre à quatre questions :

- 1- Quel est le nombre de collaborateurs nécessaires ?
- 2- Quelles qualifications doivent-ils posséder ?
- 3- A quel moment les tâches doivent-elles être accomplies ?
- 4- A quel endroit doivent-elles être accomplies ?

Il convient également de faire une distinction entre besoin brut et besoin net en personnel pour ne pas se tromper, il se calcule de la manière suivante :

Besoin brut en personnel au moment t_0 (= effectif théorique au moment t_1)

% Effectif du personnel au moment t_0

+ Départ entre moment t_0 et le moment t_1
(Départ : retraite, démissions, invalidité,...)

% Entrée prévue entre t_0 et t_1

= Besoin net en personnel

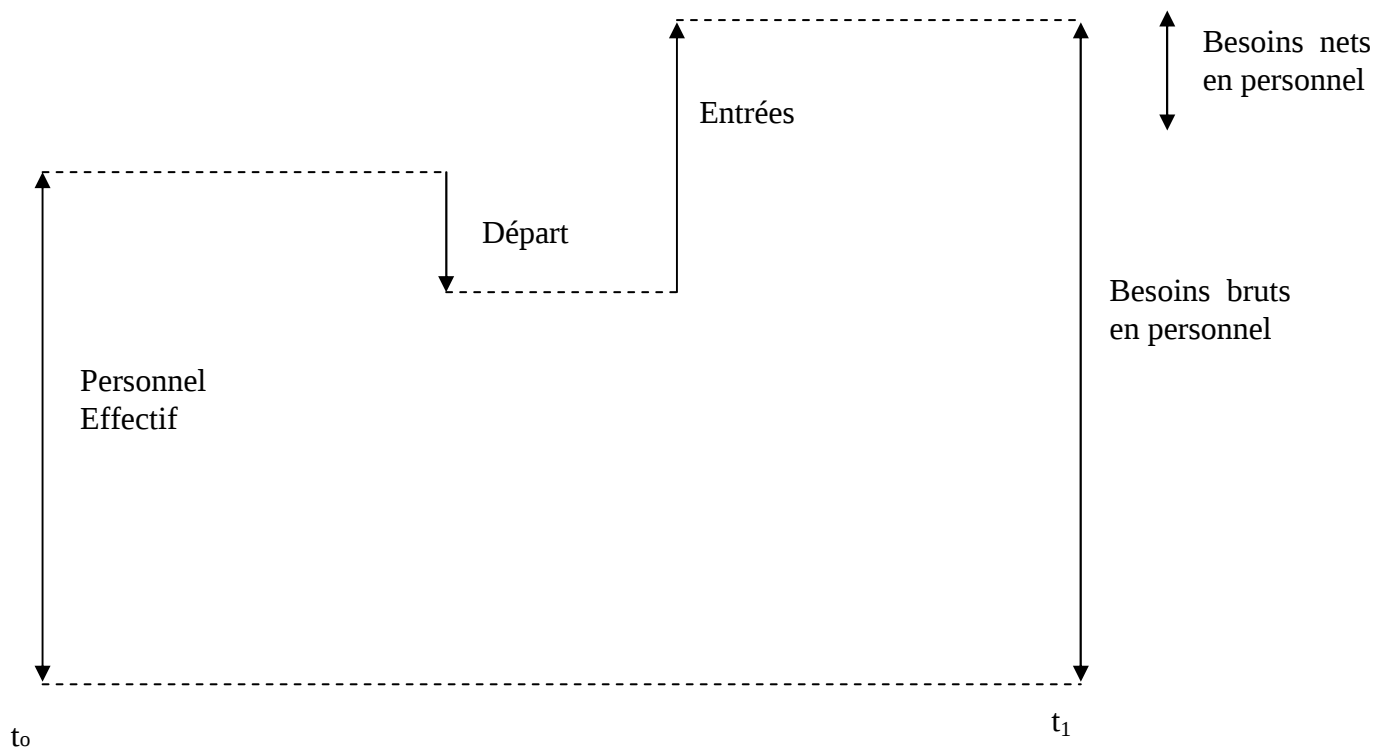


Fig 4 : représentation schématique des besoins en personnel

❖ Formation :

Afin que le personnel de la Compagnie NY HAVANA ou spécialement celui de l'ACT II puisse atteindre ensemble les objectifs fixés par celle-ci, une bonne formation interne du personnel est très utile.

Le terme formation interne de la personne s'applique à toutes les mesures et activités de la politique du personnel ciblées, en vue d'augmenter ou de modifier les connaissances, les capacités ainsi que le comportement des collaborateurs d'une entreprise.

Il faudrait donc que le personnel de l'ACT II reçoive des formations selon leur besoin et selon également les objectifs de l'Agence, car la qualification des collaborateurs est un facteur d'influence prépondérante dans l'évolution de l'Agence. Surtout à l'heure actuelle, où la concurrence est très rude, mieux le personnel est préparé à ses tâches, plus, la Compagnie est compétitive.

Il faudrait également que le personnel de l'Agence ait l'opportunité de suivre une formation en marketing, notamment, « marketing en tant qu'état d'esprit », car actuellement, peu d'Entreprises ont véritablement l'optique marketing. La perte d'un marché important, une lente érosion des bénéfices, le succès d'un concurrent plus dynamique sont autant de révélateurs d'un manque d'esprit marketing. Et le fait d'avoir un état d'esprit marketing au sein de l'Agence constituera un succès pour l'Agence elle-même et aussi pour la Compagnie entière, car il permet de bien analyser

un tel problème, de définir une politique adéquate pour le soulever, et d'assurer ensuite des stratégies pour matérialiser les décisions nécessaires pour la réalisation de la politique.

Mieux une Entreprise est à même de cerner la demande dans ses aspects qualitatifs (QUOI ?) et quantitatifs (COMBIEN ?), plus, son succès est grand, car actuellement, il ne suffit plus seulement de proposer des produits aux meilleurs conditions aux clients, mais il s'agit vraiment de ne pas proposer que ce qui pouvait intéresser ceux-ci, et ce qui était réellement demandé. C'est l'état d'esprit marketing axé sur le marché, d'où les efforts seront concentrés sur les besoins des clients potentiels. Et c'est cet état d'esprit que nous souhaitons disposer le personnel de l'Agence afin de la rendre plus compétitive que jamais, ainsi que la Compagnie.

Les objectifs de la formation sont relatifs aux compétences de l'individu. La formation est le seul meilleur moyen à suivre pour réduire les écarts entre la situation actuelle et la situation attendue.

En outre, un programme de formation ne porte vraiment ses fruits que s'il accompagne de certaines mesures sur le plan de l'organisation au sein de la Compagnie, et à l'inverse, une modification dans l'organisation au sein de la Compagnie nécessitera un complément de formation pour les personnes qui voient évoluer une partie de leurs responsabilités. Il est vrai que le coût de la formation peut s'avérer très cher, mais les mesures de développement du personnel représentent un fort investissement immatériel.

Section 2 : Relance des produits mal exploités

Pour les produits qui méritent d'être relancés, il faudrait d'abord que la Compagnie fasse une bonne analyse si elle voudrait avoir un bon résultat, c'est-à-dire atteindre ces objectifs. Pour cela, il faudrait que la Compagnie procède à une analyse de la situation marketing de ces produits. Cette analyse s'articule autour de trois axes :

➤ L'axe marketing :

Qui consiste à bien définir les objectifs et stratégies de la campagne, à déterminer la date de démarrage de la campagne, ainsi que les rôles des médias choisies.

C'est dans cet axe que la Compagnie doit recueillir des informations générales sur le marché, c'est-à-dire sur les concurrents, leur choix de média, leur période de campagne et déterminer ce qui pose toujours de problèmes. Il faudrait également que la Compagnie détermine le « plus du produit ».

➤ **L'axe de communication :**

La Compagnie devrait bien définir les objectifs comme par exemple :

- faire racheter, ou
- augmenter le taux de rachat.

Il faudrait que la Compagnie choisisse les cibles intérieures, c'est-à-dire choisir avec qui elle va travailler, avec ses forces de vente ou avec ses collaborateurs, ou avec ses actionnaires selon le cas.

Et concernant le calendrier de la campagne, il devrait être élaboré dans cet axe, un calendrier qui détermine les dates des principaux événements publicitaires.

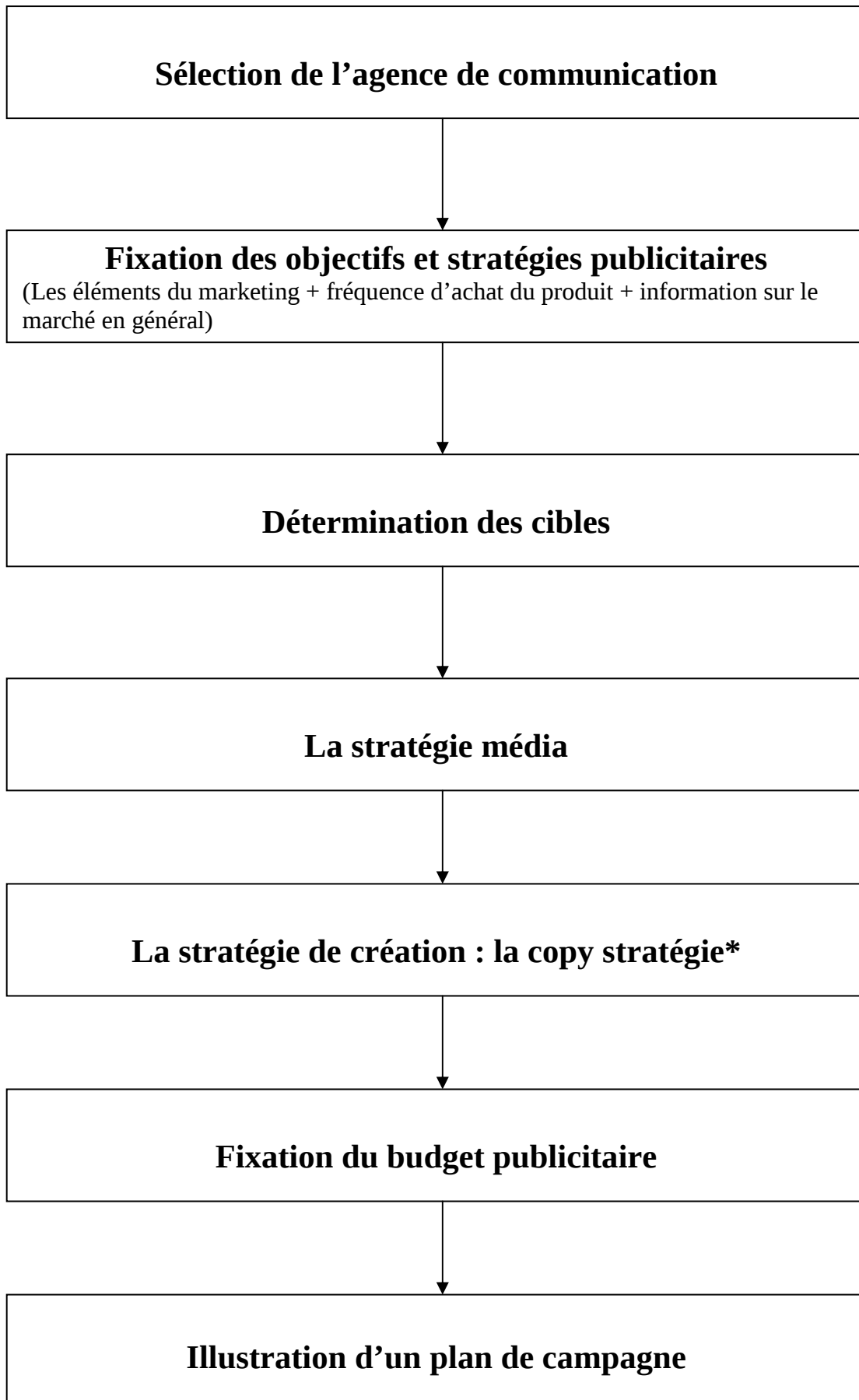
Et enfin, cet axe permet à la Compagnie de définir une stratégie créative de la communication, car le succès d'une annonce réside dans sa créativité originale tout en ayant des résultats concrets, embellir le réalité sans mentir.

➤ **L'axe média :**

Cet axe permet de déterminer les moyens pour parvenir aux résultats souhaités (publicitaire ou autres) le plan média*.

Après l'analyse de la situation la Compagnie devrait alors mener une campagne publicitaire, selon l'objectif fixé dans l'axe de communication. Et pour y parvenir, un tel processus est alors suggéré :

**Le plan média est un document écrit qui représente la charte de travail de l'agence et de l'annonceur. Ce document est rédigé par l'équipe de l'agence de publicité et remis au client lors de la présentation de la campagne.*



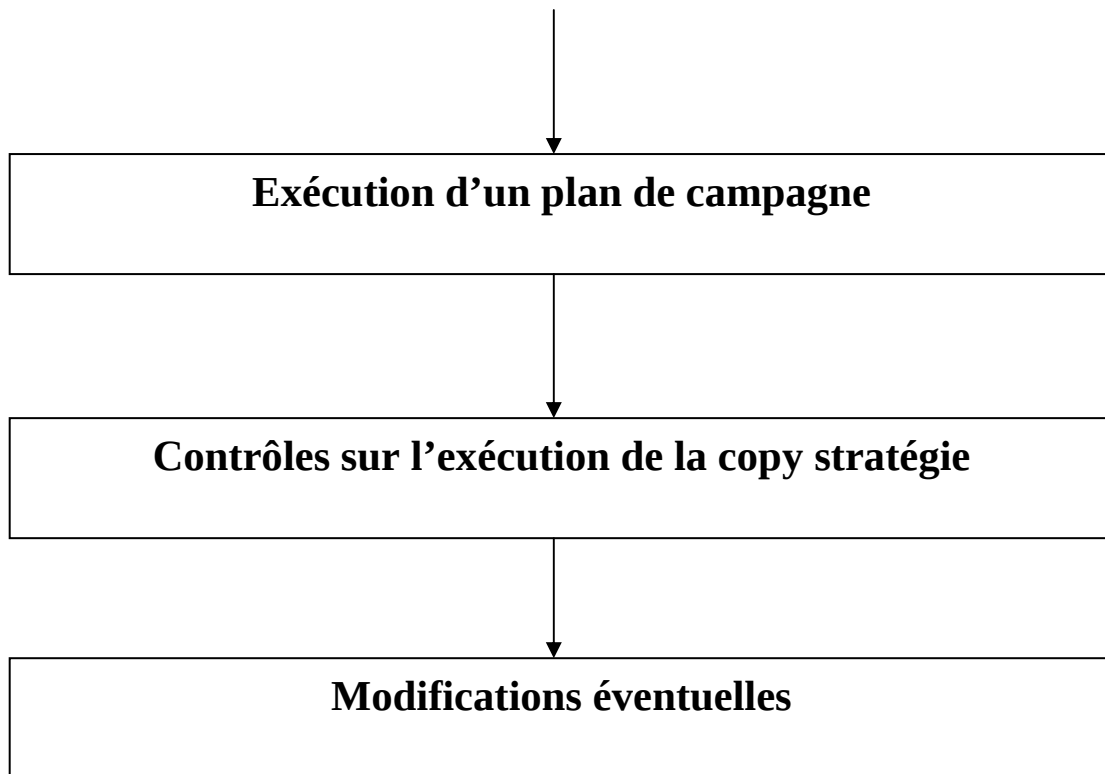


Fig 5 : déroulement d'une campagne publicitaire

Section 3 : Analyse du portefeuille de produit

Tout d'abord, l'objectif de l'analyse de portefeuille de produit est d'une part, d'orienter les ressources existantes ou potentielles vers des domaines dans lesquels les perspectives de marché sont particulièrement favorables où la Compagnie peut exploiter ses atouts et, d'autre part, de mobiliser les ressources dans les secteurs dont elle ne peut plus tirer bénéfice.

Pour évaluer une porte feuille de produit, plusieurs modèles d'analyses ont proposés par des auteurs Américains, notamment le Boston Consulting Group (BCG), Arthur D. Little (ADL) et Mc Kinsey. Ces modèles visent à situer les activités de l'entreprise par rapport à deux critères, l'un portant sur la position concurrentielle de l'entreprise, et l'autre, sur les perspectives de développement du domaine d'activité. Une analyse basée sur la matrice de BCG et compatible au cas actuel de l'Agence ACT II, car elle permet de démontrer le profitabilité et l'avenir d'un produit.

La matrice de BCG propose une grille d'évaluation, fondée sur deux critères :

- Le taux de croissance du marché (aspect dynamique), mesurer les perspectives du domaine pour la firme.
- La part de marché relative de l'entreprise (critère statique), mesurée par rapport au marché des principaux concurrents de la firme.

Le croisement des deux critères conduit à distinguer 4 types de domaines qui correspondent souvent aux 4 phases du cycle de vie d'un produit.

TYPE DE DOMAINE	PHASE CORRESPONDANTE
Dilemmes	Lancement
Vedettes	Croissance
Vaches à lait	Maturité
Poids mort	Déclin

Tab 10 : les phases correspondantes aux types de domaines des produits

Analyse par la matrice de BCG :

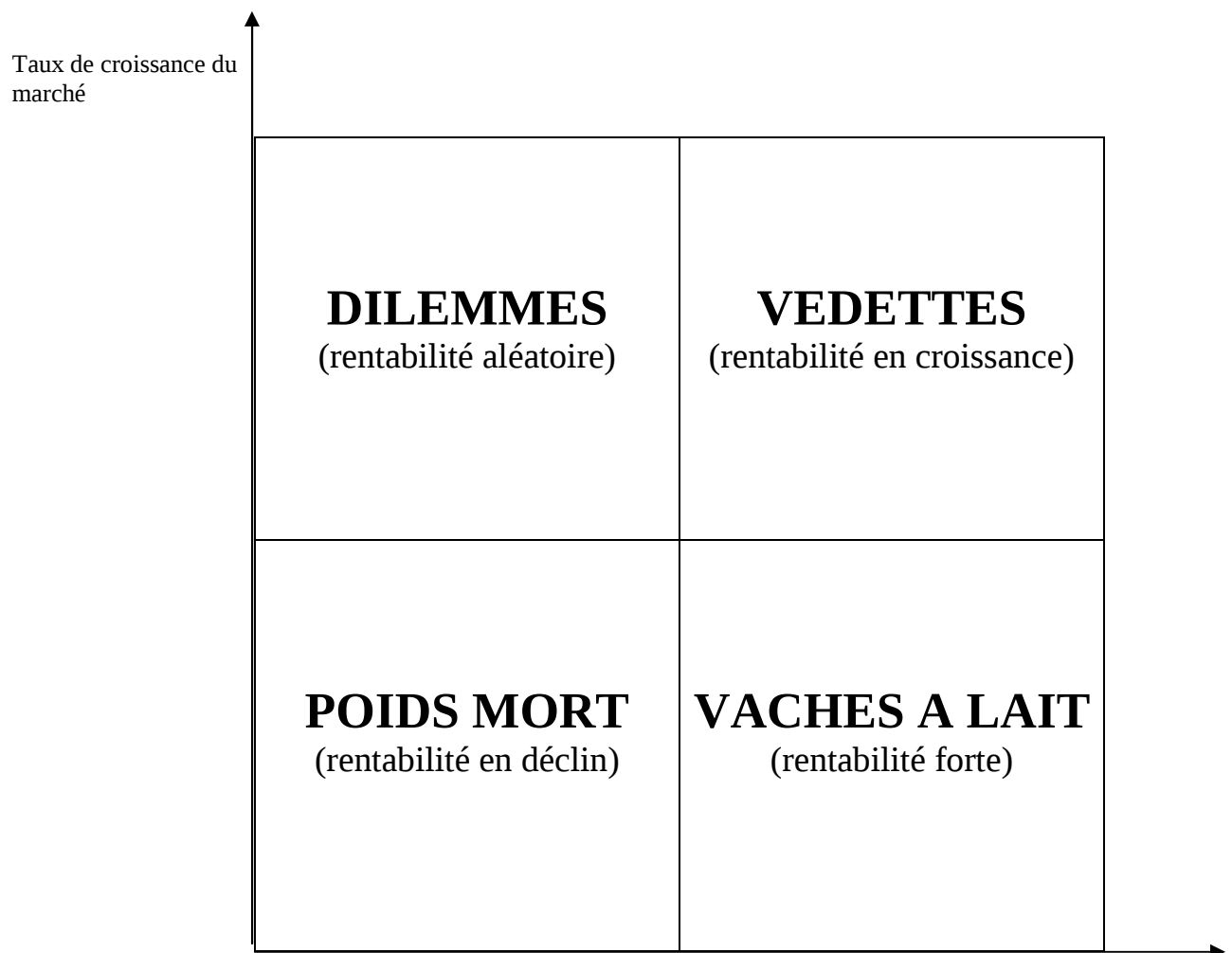


Fig 6 : la matrice de BCG

Part de marché de l'entreprise

*Copy stratégie : C'est une liste dans laquelle on trouve, des instructions et des contraintes qui seront imposées au créatif de l'agence pour une campagne publicitaire

DILEMMES :

Les produits signifient qu'ils ont un fort taux de croissance du marché mais une faible part. On peut y constater parfois des pertes importantes ou profit égal à zéro, car ceci comme on a précisé précédemment correspond à la phase de lancement du cycle de vie d'un produit. En effet, un produit de la Compagnie correspond exactement au domaine des produits Dilemmes, car il se trouve que la Compagnie venait juste de conclure un accord avec un assureur étranger à propos d'un produit dit « AASE : Assurance Assistance Séjour à L'étranger »

Et il ne faut pas oublier que les produits en phase d'introduction sont les produits les plus difficiles à apprécier. Il faudrait alors que la Compagnie fasse un choix, soit promouvoir ce produit nouveau par un important investissement pour qu'il atteigne une part de marché suffisante, soit l'abandonner si sa chance de succès n'est pas assez grande. Un produit Dilemme mérite donc d'être accordé une attention particulière car il pourrait devenir le « Vache à lait » de demain.

VEDETTES :

Ces produits se trouvent dans un marché à taux de croissance élevé, et ils garantissent un développement et une rentabilité à moyen terme.

La Compagnie NY HAVANA a des produits considérés comme des produits vedettes, comme par exemple : l'assurance Vie groupe, qui fait rentrer à l'agence ACTII Ar2.489.965.512,32 en année 2006, et l'assurance MATELEC Ar209.382.954,39 la même année. Bien que la Compagnie détienne une forte part de marché pour ces produits, elle doit continuer à investir énergiquement pour la défendre. Elle devrait alors chercher à renforcer sa position concurrentielle par une croissance plus forte que celle du marché pour ces produits en phase d'expansion. Généralement, les recettes des produits vedettes suffisent tout juste à couvrir les besoins financiers.

POIDS MORT :

La part de marché des produits poids mort diminue, sa rentabilité est en déclin car sa part de marché est faible même si ils ont une forte part sur le marché. Ils ne peuvent être évités, car ils correspondent à la dernière phase du cycle de vie d'un produit, c'est-à-dire la phase de déclin. Ils continuent à être rentables mais de façon déclinante.

Quelques produits de la Compagnie comme, correspondent aux poids mort, à savoir : l'AFP séparés, ou l'assurance Coulage, qui n'ont fait rien rentrer en année 2006, c'est-à-dire, production nulle. Et pour ces produits, la Compagnie devrait les abandonner car leur position ne pourrait être améliorée qu'au prix d'un investissement disproportionné, et la Compagnie devrait donc par la suite définir à temps une stratégie de désengagement vis-à-vis de ces produits en déclin.

En réalité, les stratégies de désengagement s'effectuent selon trois directions principales :

- 1- Abandon de couple Produit/Marché (Poids Mort)
- 2- Impartition de certaines activités (sous-traitance, franchisage)
- 3- Conversion totale de l'activité (changement de métier)

Mais il est seulement proposé pour la Compagnie, la première direction, car elle convient à la situation actuelle des produits considérés comme poids mort cités auparavant.

VACHES A LAIT :

Le profit de ces produits est important, ils génèrent des liquidités nombreuses, donc possibilité d'investir. Là, l'endettement est nul, même leur part de marché est forte. Et malgré leur faible taux de croissance du marché, leur rentabilité reste rentable.

Les produits de la Compagnie considérés comme Vaches à Lait sont : assurance Auto dont la production était de Ar 525.321.402,12, et l'assurance Vie (Santé, ASE) qui était de Ar 2.489.968.512,32 en année 2006. Il faudrait donc alors que la Compagnie exploite à fond les éventuels avantages que ces produits offrent, car ils fournissent un autofinancement nécessaire à leur croissance future et aux développements des produits Dilemmes et Vedettes.

Comme nous avons précisé précédemment, le Vaches à Lait correspond à la phase de maturité du cycle de vie d'un produit, donc il faudrait que la Compagnie en profite car c'est souvent dans cette phase que sont réalisés les bénéfices les plus importants.

Chapitre III

Solutions concernant les problèmes constatés sur le marché

Dans le présent chapitre, nous essayons d'apporter des solutions adéquates aux problèmes que nous avons constatés sur le marché d'assurance.

Section 1 : Fidélisation de la clientèle

Pour pouvoir résoudre les problèmes constatés sur le marché, concernant les clients, trouver des moyens pour les satisfaire, ainsi que pour les fidéliser est une meilleure solution.

Il ne faut plus que la Compagnie se contente de fournir seulement de services de qualité à ses clients, car de nos jours, les services permettent certes de faire connaître la Compagnie, mais il faut à tout prix les fidéliser, car c'est le but ultime. Mais la satisfaction du client ne l'incite-t-il donc pas à demeurer fidèle à la Compagnie ?

La réponse est « non, pas systématiquement ». Pour conserver ses clients, la Compagnie devrait se concentrer sur leurs besoins spécifiques, car les programmes de satisfaction fondés sur la bonne foi n'avaient plus d'influences sur la fidélisation de la clientèle. On a même constaté que même les clients satisfaits finissent par acheter les produits et services des concurrents.

En somme, la satisfaction du client influence la loyauté, mais elle ne sera pas l'unique facteur de décision de rester fidèle à la Compagnie.

Voici donc, cinq étapes d'une stratégie gagnante pour une fidélisation de la clientèle :

1- Sélectionner les meilleurs éléments :

Avant même que la Compagnie envisage de fidéliser ses clients il faudra qu'elle passe par un processus de sélection.

Il ne s'agit pas ici de rejeter les clients, mais il suffit de dresser une liste des meilleurs clients jusqu'au moins bons.

Tous les clients n'ont pas le même potentiel de rendement pour la Compagnie, c'est pourquoi se concentrer sur les pires éléments exigera des efforts considérables et finira par faire manquer à la Compagnie d'excellentes occasions avec les meilleurs clients potentiels.

Il ne faut pas oublier que les revenus se fondent sur le profit mais pas sur le nombre de client.

2- Bien connaître les clients :

Les recherches les plus récentes indiquent que de nos jours, les clients souhaitent d'abord avant tout qu'on les comprenne et les connaisse vraiment. C'est en effet une excellente manière pour que la Compagnie puisse démontrer à ses clients un intérêt particulier.

Pour mieux les connaître, il faudrait alors que la Compagnie crée un fichier dit « fichier client » pour chacun d'eux.

Par exemple, pour un client Société « X », son fichier devrait renfermer :

- des renseignements concernant les cadres de la Société ;
- la liste de ces projets récents
- son rapport annuel
- ses concurrents

En dernier lieu, la Compagnie pourrait même demander à la Société « X » des informations de références qu'elle juge pertinentes.

En réalité, le fait d'étudier à fond un client pourrait amener la Compagnie de nouvelles affaires.

3- Evaluer les besoins particuliers du client :

Chaque client est différent, donc leurs préférences sont différentes également. Il est important si la Compagnie arrive à cerner leurs préférences car une fois qu'elles soient repérées, elles deviennent des critères de rendement.

Dans cette étape, il faudrait que la Compagnie récapitule les données qu'elle avait déjà obtenues concernant ses clients, puis dresse à partir de ces données « le formulaire d'évaluation des besoins du client ». Et dans ce formulaire, il est essentiel de consigner le maximum de détails et de poser des questions comme :

- A quelle fréquence désirez-vous recevoir des mises à jour de votre dossier ?
- Préférez-vous des évaluations détaillées ?
- Y a-t-il des choses que vous souhaitez modifier dans votre contrat ?
- A quelle fréquence souhaitez-vous payer ?

Ce type de questions permettent à la Compagnie d'approfondir la compréhension des attentes de ses clients.

4- Elaborer la stratégie de fidélisation :

Il faudrait que la Compagnie entretienne un rapport « émotionnel » avec ses clients, c'est-à-dire se familiariser avec eux.

Et pour avoir cette influence de nature émotionnelle, il suffit de répondre aux attentes des clients et même de les dépasser à plusieurs reprises.

La Compagnie pourrait bien penser à des activités de relations publiques qui auront une incidence.

Elle pourrait par exemple :

- Publier des relations à l'issue d'une affaire conclue (avec le consentement du client, bien entendu) ;
- Parler des clients à des contacts dans les médias ;

- Inviter les clients à des événements majeurs susceptibles de lui être profitables ;
- Envoyer des articles de cadeaux aux clients pour des occasions de fêtes.

5- Evaluer la stratégie de fidélisation :

L'évaluation de la stratégie de fidélisation de la clientèle est primordiale, et il faudrait que la Compagnie vérifie dans quelle mesure ses efforts sont-ils couronnés de succès. Et si les résultats sont inférieurs aux projections de la Compagnie, il faudrait donc les ajuster en conséquence, si besoin est.

1-1 : Le marketing relationnel

Le marketing est un concept qui évolue en fonction de l'environnement d'une entreprise. Surtout de nos jours, les entreprises sont soumises aux changements très rapide et même très brusque de son environnement. La Compagnie NY HAVANA n'en fait pas exception et c'est même la raison pour laquelle nous voudrions bien proposer le marketing relationnel à la Compagnie pour ses stratégies de fidélisation, afin qu'elle puisse fidéliser ses clients et les conserver à la fois. Le marketing relationnel vise à créer et à animer une relation entre une entreprise ou une marque et ses clients.

Le marketing relationnel cherche également à s'adapter le mieux aux demandes spécifiques de chaque consommateur. Et pour concrétiser ce principe de marketing relationnel, la Compagnie devrait créer un lien émotionnel avec ses clients.

1-1-1: Le marketing « one to one » et gestion de la relation client

Pour que les stratégies de fidélisation aient l'efficacité voulue sur les clients de la Compagnie, elles doivent être personnalisées et exécutées avec soin. Des stratégies personnalisées réussies exigent que la Compagnie soit à l'écoute des besoins et enjeux de ses clients, et qu'elle fasse preuve d'une extrême réceptivité en vue de dépasser leurs attentes.

Puisque les clients sont différents, donc pour mieux les retenir et/ou en trouver de nouveaux, il ne faudra jamais les traiter de la même manière. La Compagnie a un département dit « Département clients spécifiques », un département qui traite spécialement le cas des gros clients. Un client est considéré comme client spécifique, selon l'ampleur de la valeur à assurer par la Compagnie. Et le fait que ce département existe prouve que la Compagnie ne traite pas de la même façon ces clients comme les autres clients, mais il faudra tout de même que la Compagnie n'oublie que même si les clients qui ont le même titre peuvent présenter des besoins et des préférences diamétralement différents, Elle doit donc les traiter différemment. En effet, le marketing « one to one » alors un outil pour personnaliser ou spécialiser les offres d'une entreprise pour ses clients. Et son emploi au niveau de la Compagnie permettra à celle-ci de fidéliser ses clients et de les conserver à long terme, car il est d'autant

plus facile de surprendre et de satisfaire le client par une approche personnalisée et réceptive.

En outre, la Compagnie ne devrait plus se borner sur des cadeaux pour les clients fidèles, car ces derniers considèrent ce geste comme seulement un MAF, « Minimum Acceptable de Fidélisation », une prestation plus ou moins impeccable. La Compagnie devrait alors conquérir une connaissance aussi intime que possible de son client et construire des liens interactifs qui permettront de satisfaire ses goûts et ses besoins industriels. La relation d'apprentissage qui instaure entre les deux parties renseigne la Compagnie de façon relative précise et continue.

1-1-2 : Identification de la valeur stratégique du client

Comme nous avons précisé précédemment, chaque client est différent, et représente chacun une valeur différente pour la Compagnie. La Compagnie devrait alors, prendre en compte la valeur représentée par chaque client et déterminer leur valeur stratégique, c'est-à-dire le chiffre d'affaires potentielles qu'un client peut apporter à la Compagnie, car il ne faut pas oublier que 20% des clients contribuent à 80% du chiffre d'affaires (loi du Pareto).

Pour y parvenir, deux mesures principales sont possibles pour la Compagnie :

- **La LTV « Life Time Value » ou « Valeur Actualisée du Client » :**
cette mesure est égale à la somme actuelle de tous les profits espérés au cours de la durée de vie moyenne d'un client et ceux, bien que les profits engendrés sur les transactions sur les clients ne soient pas seulement d'ordre monétaire. Cette mesure permettra à la Compagnie d'identifier parmi ses clients :
 - ceux qui sont les plus profitables ou « **Clients les Plus Profitables** » ou CPP, c'est-à-dire, ceux qui ont la valeur actualisée la plus élevée. Autrement dit, les CPP, pour le cas de la Compagnie, sont des clients qui constituent une large masse de prime. Et pour mieux les fidéliser, la Compagnie pourrait par exemple les proposer des offres exceptionnelles qui leur sont spécialement conçues ;
 - ses **clients à croissance maximale** ou CCM : même si ces clients ont une valeur actualisée inférieure à celle des CPP, leur potentiel de développement est largement supérieur à ces derniers. Pour cela, la Compagnie ne devrait jamais les ignorer car ce sont les clients qu'il faut développer et conserver, et il faudra alors qu'elle trouve des moyens pour y parvenir. Par exemple, elle pourrait :
 - Les offrir des services supplémentaires
 - Les assister et les orienter à faire un choix adéquat à sa situation ;

- ses **clients non rentables** (CNR) : la marge que ces clients fournis à la Compagnie n'est pas suffisante, pour compenser les dépenses consécutives.
Ils constituent donc comme un poids mort pour la Compagnie, et dans le cas pareil, la Compagnie devrait, soit faire en sorte qu'ils deviennent des clients plus rentables à l'avenir, soit à s'en débarrasser.

➤ **La mesure RFM** : si la Compagnie voudrait opter pour ce mesure, elle devrait prendre en considération trois variables :

- « **R** » ou **récence** : c'est la date du dernier achat du client. Et le fait que la Compagnie connaisse cette date la permettre de savoir si son client est fidèle à elle ou non.
- « **F** » ou **fréquence** : c'est le nombre de fois où le client considéré a effectué des achats au cours d'une période déterminée. C'est pour mieux connaître si le client ne se procure des produits et services de la Compagnie qu'occasionnellement.
- « **M** » ou **montant** : c'est le montant cumulé des dépenses effectuées pour un client. Et il faudra bien le déterminer car, si la Compagnie dépense beaucoup plus qu'il n'en faut, c'est-à-dire que le client ne représente aucune rentabilité pour la Compagnie, il faudrait alors qu'elle se sépare de ce client.

1-2 : La fidélisation et la rentabilité de la Compagnie

Comme nous avons précisé dans la section précédente, fidéliser les clients commence toujours par une connaissance approfondie de leur comportement, et de leurs besoins, c'est-à-dire il faut bien connaître les clients.

La relation entre fidélité des clients et les profits de l'entreprise a permis de mesurer qu'un accroissement de 5% de la fidélité des clients pouvait provoquer des augmentations de rentabilité considérable, généralement comprise entre 25% et 80% (selon les secteurs).

Quels seront alors les profits de la Compagnie à l'issue de la fidélisation de ses clients.

- 1- Acquisition d'un vecteur de communication puissant et gratuit, car la bouche à oreille positive des clients satisfaits est une relation interpersonnelle privilégiée, Les clients satisfaits sont alors considérés comme les meilleurs ambassadeurs de la Compagnie.
- 2- Selon les spécialistes de Marketing, acquérir de nouveaux clients coûte 10 fois plus chère que de fidéliser ses clients actuels qui s'avèrent essentiellement moins coûteuse.

- 3- Diminution des coûts opérationnels, car les clients fidèles s'habituent aux modes de fonctionnement de la Compagnie et deviennent plus compétents dans l'usage de ses services offerts par celle-ci. C'est-à-dire que vendre à des clients déjà conquis coûte moins chère qu'à des clients nouveaux, en terme de gain de temps.
- 4- La Compagnie pourrait également gagner un profit en termes de confiance, car les clients fidèles sont beaucoup plus raisonnables à payer par exemple un peu plus élevé que les nouveaux clients.

Section 2 : Analyse de la situation

Afin de pouvoir bien instaurer la stratégie de la Compagnie et d'avoir une position de leader sur le secteur d'assurance à Madagascar, la Compagnie devrait analyser sa position par rapport à celle de ses concurrents.

Dans la matrice présentée ci-après, ce sont les parts de marchés relative de chacun, c'est-à-dire celle du concurrent et celle de la Compagnie qui sont utilisées, et nous cherchons essentiellement à la comparer à ses concurrents directs.

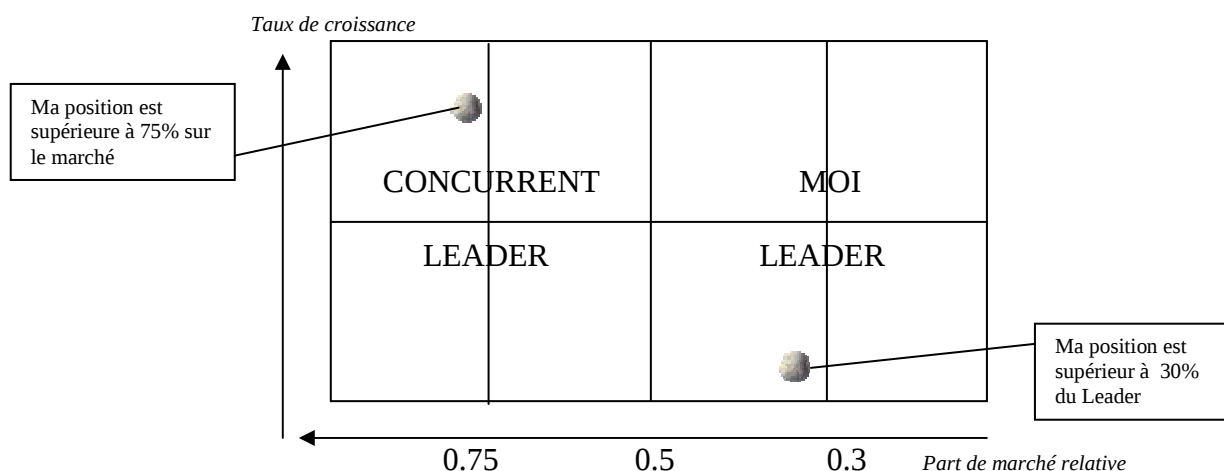


Fig 7 : analyse de la situation

❖ Analyse du consommateur :

Une bonne connaissance à la psychologie du consommateur est très utile, surtout pour une entreprise prestataire de service comme la Compagnie NY HAVANA. L'analyse du consommateur est alors importante car elle aide à bien connaître le comportement du client.

En effet, le comportement du consommateur englobe le contexte et la manière dont l'individu procède pour décider d'acquérir des biens ou des services. Dans un

optique plus large, il englobe aussi leur utilisation, les satisfactions ou les insatisfactions qu'ils procurent, le comportement de rachat et de fidélité.

La Compagnie devrait alors prendre en compte que les consommateurs d'aujourd'hui deviennent de plus en plus exigeants, tout en alliant désirs personnels et collectifs. Ils ne cherchent que des produits de qualité car leur concept de la qualité s'est évolué vers la « **qualité globale et profonde** ». Et surtout, les consommateurs réclament la « **customisation** » qui favorise le marketing « **one to one** ». Il est vrai que de nos jours, selon Joël de Rosnay- L'Homme Symbiotique, du Seuil, 03-1995 que « , le marché de masse va se transformer en marché personnalisé jusqu'au point encore jamais atteint. »

La Compagnie devrait également prendre en considération les facteurs qui influencent et déclenchent la décision d'achat des clients. En réalité, le comportement d'achat est un processus qui conduit à la décision d'achat de biens ou de services.

Trois facteurs peuvent être à l'origine de la décision d'achat, à savoir :

- **Les facteurs d'environnement social** : c'est-à-dire les relations de l'individu avec le milieu social dans lequel il évolue, sa culture, sa classe socio-économique, les groupes de références dans lesquels l'individu s'y réfère lorsqu'il adopte une attitude.

La Compagnie devrait essentiellement les prendre en compte selon le client, car les facteurs d'environnement d'un l'individu reflète ses besoins qu'ils veulent satisfaire.

- **Les facteurs de situation** : ce sont les facteurs qui interviennent au moment de l'achat dans un environnement donné :

- **P'environnement physique** : le lieu, le décor, la lumière ;
- **P'environnement social** : les autre personnes, leurs attitudes (y compris l'attitude du personnel en contact avec les clients) ;
- **les circonstances d'achat** : cadeaux.... ;
- **P'état du client** : son humeur... .

La Compagnie à un rôle très important à jouer dans ces facteurs afin de déclencher la décision d'achat du client.

Par exemple :

- le lieu où le client devrait attendre son tour, devrait être un lieu où il ne s'ennuie pas, même s'il fallait qu'il attende un peu. Par exemple, il pourrait y lire des magazines ou des brochures de la Compagnie, ou pourquoi pas de la bonne musique ou de la télévision ;
- l'attitude des agents de la Compagnie envers les clients devrait être correcte et loyale, sans compter de sa classe socio-économique.

- **Les facteurs personnels** : qui sont des facteurs propres à chaque individu. Ces facteurs sont très difficiles à cerner :

- sa personnalité
- son style de vie (son expression extérieur)
- ses motivations : ce qui pousse l'individu à acheter, à agir.

Même s'il paraît très difficile de les cerner, la Compagnie devrait quelquefois se fier aux apparences de son client.

❖ **Analyse des besoins :**

L'analyse des besoins est une démarche d'évaluation, essentielle pour toute entreprise afin de ne produire que les priorités. Le besoin se conçoit comme une construction mentale articulée autour de trois pôles distincts mais étroitement liés dont la Compagnie devrait prendre en compte, à savoir :

- le pôle de la représentation de la situation actuelle, dans lequel le besoin est exprimé en termes de problème, de dysfonctionnement, d'exigence et de nécessité ;
- le pôle de la représentation de la situation attendue, dans lequel le besoin est exprimé en termes de désir, de souhait et de motivation ;
- le pôle de la représentation des perspectives d'actions, dans lequel le besoin est exprimé en termes d'action à mener.

L'analyse des besoins permettra à la Compagnie de connaître réellement (les besoins à satisfaire) les attentes de la clientèle.

Puisque la Compagnie ne dispose pas de moyens illimités pour y parvenir, elle devrait donc découper le marché en segments homogènes en termes de besoins. Ce découpage se passe en deux étapes de segmentation :

- **Une macro segmentation :** qui permet de trouver les segments stratégiques où la Compagnie pourra intervenir avec le maximum de succès.
La Compagnie NY HAVANA devrait éliminer les segments stratégiques à risques, puis définir les types de clients, ses besoins, les concurrents les plus directs ainsi que les ressources humaines et technologiques disponibles pour réussir.
- **Une micro segmentation :** elle permet d'analyser plus finement la clientèle faisant partie des segments stratégiques identifiés et retenus.

Section 3-La stratégie de différenciation

3-1 : Détermination et satisfaction des besoins réels de la clientèle

Il ne serait jamais possible de satisfaire quelqu'un dont on ne connaît même pas ses besoins qu'il souhaiterait satisfaire. Une bonne connaissance du marché est jugée primordiale, car le marché est une entité très dynamique où le comportement d'achat des consommateurs est sujet de son changement subtil et NY HAVANA est

en compétition avec des concurrents qui tentent eux aussi d'influencer le comportement des consommateurs par des mesures de marketing. Il est donc impératif pour les responsables marketing de la Compagnie de bien connaître son marché et seule, la collecte et l'interprétation systématique d'information pertinentes permettent d'obtenir à coût sûr une image objective de la situation passée, futur et présent.

Le marché est également un lieu où se rencontre l'offre et la demande, et pour pouvoir placer efficacement les produits et services sur le marché, c'est-à-dire pour connaître exactement ce que la Compagnie devrait offrir à sa clientèle ou ce que ces derniers demandent vraiment, il faut connaître le marché, même si d'après Kühn (1986, p.4) une connaissance exclusivement expérimentale du marché présente toujours des lacunes et se trouve déformée, dans une certaine mesure.

Il faudrait alors que NY HAVANA mène une sérieuse étude de marché pour y arriver, afin de fournir à elle-même des informations et des analyses objectives qui serviront de base pour planifier, décider, ordonner et contrôler les mesures de marketing. Ainsi, les résultats que donnera l'étude de marché permettront à la Compagnie de connaître les attentes réelles de sa clientèle.

Déroulement d'une étude de marché

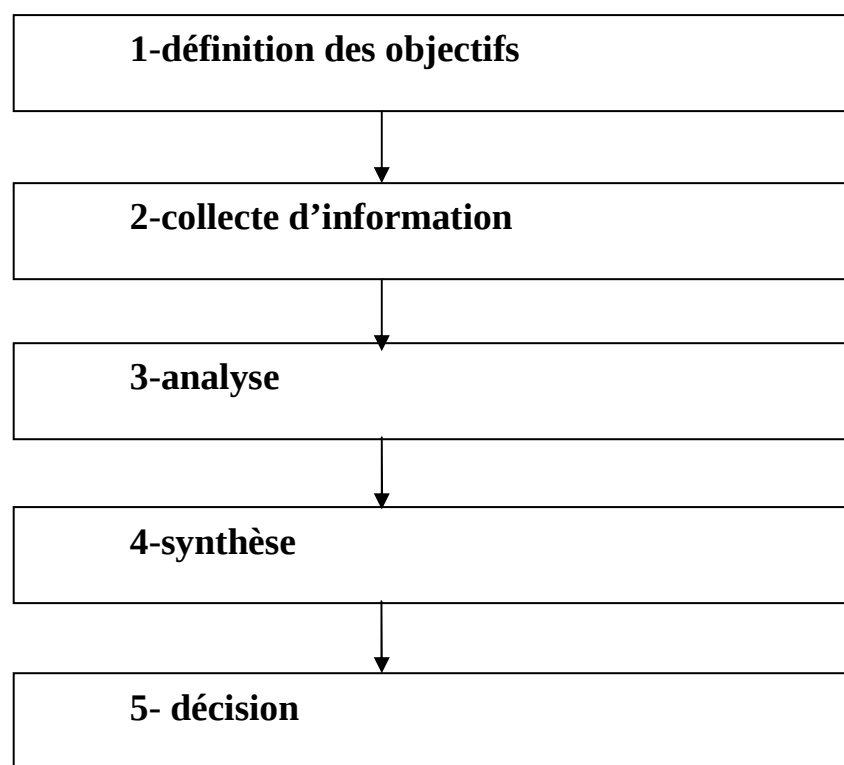


Fig 8 : déroulement d'une étude de marché

Quelques techniques de collecte de données, source d'information pertinente, sont présentées ci-après :

➤ **L'enquête :**

C'est une méthode systématique dont le but est par des questions précises, d'inciter une personne à fournir les informations désirées. La Compagnie pourrait alors opter sur les **enquêtes quantitatives**, si elle voudrait bien recenser des particularités socio-démographiques et des comportements permettant une exploitation quantitative. Elles sont fondées sur des questions structurées et s'adressent exclusivement à un échantillon large d'enquêtés.

Mais si les objectifs de la Compagnie sont de recueillir des données psychologiques, socio-psychologiques auprès d'un échantillon donné, elle devrait dans ce cas, opter pour une **enquête qualitative**.

Il y a également les **enquêtes omnibus** qui se portent exclusivement sur plusieurs sujets. On les appelle aussi, les enquêtes par souscription. Cette forme d'enquête est recommandée lorsque :

- Les besoins d'information de la Compagnie sont relativement limités, mais spécifique ;
- Les moyens financiers de la Compagnie sont insuffisants.

Les **panels**, qui sont aussi des enquêtes portant sur le même groupe de personnes ou de collectivités interrogées plusieurs fois. Cette forme d'enquête est suggérée dans le cadre où le but de la Compagnie est d'obtenir des renseignements concernant des opinions, des attentes ou des comportements et notamment leurs évolutions sur une période prolongée.

Selon nous, cette dernière forme est la mieux recommandée pour la Compagnie car à partir d'un type de panel dit « panel de ménagère », elle pourrait obtenir, de la part des consommateurs finals, des renseignements relatifs à leurs achats.

➤ **L'observation :**

L'observation est une technique de collecte de donnée qui permet d'étudier le comportement des personnes sans influencer la situation. Son objectif est d'enregistrer des états de fait objectif, à savoir, le comportement des sujets d'expérience. Elle porte sur la variation des réactions d'un nombre limité d'individus.

Cette technique de collecte d'information consiste essentiellement à observer le comportement et les réactions de l'acheteur lors d'un entretien de vente.

➤ **Le test (de marché):**

Ce test consiste, dans une fraction de marché, par une zone géographique, que l'on appelle « marché test », à faire l'essai d'un nouveau produit. Et pour que les résultats du test permettent de tirer des conclusions pertinentes, il faudra que la structure du marché-test soit aussi proche que le marché global.

Dans la plus part des cas, le marché à étudier est si vaste ou en d'autres termes, englobe un si grand nombre de consommateurs, qu'il est impossible de les enquêter tous.

Une enquête exhaustive serait trop coûteuse et trop longues, et pour se passer de ce problème, il suffit de choisir un nombre un nombre limité de sujet d'expérience selon des critères définis.

Il existe alors deux méthodes d'échantillonnage :

- **Echantillonnage probabiliste ou aléatoire** : qui consiste à déterminer un échantillon au hasard.
- **Echantillon par quotas** : qui consiste à son tour, à remettre à l'enquêteur des questions correspondant par certaines caractéristiques, à la structure de l'univers statistique.

3-2 : La différenciation

Pour la Compagnie NY HAVANA, être différent c'est offrir des produits et services autre que celles des concurrents, même si seulement par le nom du produit. C'est même la raison pour laquelle la Compagnie a choisi comme slogan « Ensemble, nous offrons la différence », car elle tient vraiment à miser sur sa différence. Une telle image ne saurait être obtenue sans amélioration dans différents domaines, car lorsque les produits sur le marché sont similaires, il ne reste plus qu'à miser sur l'image pour y durer. C'est-à-dire, une image différenciée.

On parle de la différenciation lorsque dans un programme de vente d'un produit est complété par des versions supplémentaires. Et la Compagnie devrait adopter ce supplément qui constituera le « **PLUS** » du produit, puisqu'il ne faudra jamais oublier que ce sont les détails qui font la différence.

Le but de la différenciation est alors de chercher une meilleure adéquation aux besoins divers des clients potentiels et aussi de se distinguer des autres compagnies du même secteur. Cette différenciation peut se présenter :

- en une prestation supplémentaire
- en une amélioration des services offerts, ou
- en une innovation

❖ Prestation supplémentaire

Outre, l'utilisation et les diverses utilités secondaires, les prestations annexes ou prestations supplémentaires vendues ou du moins promises, avec les produits jouent un rôle primordiale. Ces prestations englobent les prestations, qu'une entreprise offre avant ou après une vente d'un produit.

Et la Compagnie NY HAVANA devrait alors, doter à chacun de ses produits des prestations supplémentaires, afin de les rendre plus beaucoup plus attrayants et de satisfaire pleinement ses clients.

Pour le cas de la Compagnie, ces prestations supplémentaires peuvent être classées en trois groupes principaux :

1-information et conseil au moment de la conclusion du contrat ou acquisition du produit : la Compagnie devrait informer le client de la spécificité du produit, l'assister à remplir certains formulaires, ainsi que l'orienter à son choix ;

2- formation concernant le fonctionnement du produit ;

3- meilleur SAV : remboursement au meilleur délai du client, aviser le client avant terme de son contrat.

❖ Amélioration des services offerts

Comme les clients d'aujourd'hui deviennent de plus en plus exigeants, ils réclament **l'innovation** car ils sont à la recherche de la nouveauté donc des nouveaux produits. En fait, selon Pierre Bonnaure, n° 225 de Futuribles, 11/97, « l'innovation c'est l'art de transformer les connaissances en richesses ». L'innovation consiste à modifier le programme de vente en y ajoutant de nouveaux produits. Il faudrait alors que la Compagnie procède à l'innovation de certains de ces produits pour rester au plus près des besoins des clients.

L'innovation se présente sous différentes formes, pour laquelle la Compagnie pourrait choisir selon le degré de proximité entre les anciens produits et les nouveaux produits innovés :

1-le remplacement : la Compagnie pourrait seulement remplacer l'ancien produit par un nouveau produit, mieux à même de satisfaire un besoin. Généralement, la finalité d'un nouveau produit implique l'acquisition d'une certaine connaissance technique, et pour cela, la Compagnie devrait effectuer des travaux de recherche et de développement pour y parvenir ;

2-la diversification horizontale : là, la Compagnie pourrait élargir son programme des ventes par l'adjonction de produits ayant un lien concret avec les produits existants.

Il convient donc de donner une définition du produit. En fait, un produit peut se définir comme **B+C+T**.

B : le besoin à satisfaire (une fonction ou un ensemble de fonction à satisfaire)

C : le concept (idée nouvelle)

T : une technologie, des moyens

Dans cette définition, il ressort que nous pouvons innover de trois manières quand on parle d'innovation produit :

a- innovation du besoin, il ne s'agit pas là de créer un nouveau produit, mais de répondre à un nouveau besoin simplement, de redécouvrir le besoin réel des clients afin de mieux y répondre ;

b- innovation du concept, c'est la façon la plus rationnelle d'innover (mais il est rarement estimer le succès d'une telle innovation) ;

c- innovation sur la technologie, c'est certainement la façon la plus simple à comprendre mais pas forcément la plus simple à mettre en œuvre. Il s'agit de remplacer une technologie que la Compagnie a déjà maîtrisée par une nouvelle technologie qui vient d'être maîtrisée. L'innovation sur la technologie est en quelque sorte un transfert de technologie.

CHAPITRE IV

Solutions concernant la communication

Ce chapitre relate les différentes solutions appropriées aux problèmes de communications de la Compagnie NY HAVANA.

Section 1 : Dotation d'un budget de communication suffisant

A partir du moment où la Compagnie a déterminé les besoins du marché, ainsi que ce qu'elle pourrait lui offrir, on pourrait penser que le succès ira de soi-même. Encore faut-il cependant, que le marché soit au courant qu'un tel produit ou un tel service existe. C'est là qu'entre en scène la communication.

Et pour mieux soulever le problème de budget constater au sein de la Compagnie, il faudra que celle-ci consacre un budget suffisant aux actions de communication fixées par le « département communication et marketing ». Il convient de dire que la communication est, à tout entreprise, comme le sang et le nerf sont à l'homme : donc aucune action n'est possible sans elle.

Et afin que la Compagnie puisse mettre en œuvre les actions de communications comme il faut, quelques critères possibles, pour fixer le budget de communication sont présentés ci-après :

❖ CHIFFRE D'AFFAIRES :

La fixation du budget de communication à partir du chiffre d'affaires est une pratique très répandue. Il suffit que la Compagnie consacre un pourcentage précis du chiffre d'affaires réalisé ou prévu à des actions de communication. Cette méthode a l'avantage d'être simple et rapide

❖ CONCURRENCE :

La démarche qui consiste à fixer le budget de communication en fonction des dépenses de communication de la concurrence néglige la situation spécifique de la Compagnie. Et il est souvent difficile d'estimer les futures dépenses de communication de la concurrence. Pourtant, cette démarche est possible, car elle permet d'observer les actions de communication précédente de la concurrence, les évaluer ensuite, et faire en sorte de les dépasser et enfin, fixer le budget en conséquence.

❖ OBJECTIFS DE COMMUNICATION :

La fixation du budget en fonction des objectifs fixés est la seule méthode théorique valable. Elle permet en effet d'établir un lien logique entre les objectifs, les mesures ainsi que les moyens, alors que dans les démarches vues précédemment, on commence par déterminer les ressources potentielles maximales pour ne déterminer les objectifs qu'ensuite.

D'une façon générale, pour la détermination de budget, les facteurs suivant doivent être prises en compte :

- ❖ **L'étape dans le cycle de vie** : un nouveau produit aura besoin de plus d'effort qu'une marque bien établie. C'est-à-dire que le budget d'un produit devrait être fixé selon sa situation.
- ❖ **La part de marché** : une marque leader investit moins en publicité qu'une marque à faible part qui cherche à progresser.
- ❖ **La concurrence** : plus le marché est encombré, plus l'investissement est grand.
- ❖ **La répétition** : selon que le message implique un nombre élevé de répétitions ou non, le budget est plus ou moins élevé.
- ❖ **Les produits de substitutions** : plus ils sont nombreux, plus le besoin de différenciation d'image exige un effort important.

Section 2 : Solutions pour la communication institutionnelle

Tout d'abord que la communication institutionnelle est la communication qui ne cherche qu'à promouvoir l'image d'une entreprise. Et rappelons qu'actuellement la Compagnie cherche à tout prix à redorer son image à travers une communication institutionnelle efficace. Et afin d'atteindre son objectif nous pensons que la Compagnie devrait focaliser davantage ses activités sur des actions visant à améliorer son image.

Tout de suite nous pensons à la publicité, qui n'est autre qu'un élément de la communication qui, à son tour appartient au concept marketing, car non seulement, la publicité assure la transmission d'information entraînant une modification mentale des membres de la cible, mais elle permet aussi de marquer sa différence par rapport aux autres compagnies d'assurance.

2-1 : Amélioration des relations publiques

Les relations publiques ont pour but de propager une image ou une impression permettant de juger l'entreprise dans son ensemble. Elles regroupent l'ensemble des techniques de communication indirecte avec le marché.

La Compagnie NY HAVANA devrait alors chercher à ce qu'elle soit comprise par le marché et non pas de la manipuler comme certains pourraient le croire. Pour y parvenir, diverses mesures peuvent être envisagées :

- **Publication d'information relatives à la Compagnie dans des quotidiens ou des magazines :** de bonnes relations avec la presse sont aussi importantes pour les hommes de marketing désireux d'assurer une « visibilité » à leur organisme. Pour cela, NY HAVANA devrait aussi veiller à entretenir ses contacts par des rencontres plus ou moins fréquentes avec des journalistes.
- **Conférence de presse à l'occasion des événements importants :** ceci pourrait se faire par publication du bilan annuel ou lancement de nouveau produit. Mais pour annoncer des événements moins importants, la Compagnie pourrait recourir seulement aux communiqués de presse.
- **Les relations avec des autorités administratives ou politique :** la Compagnie ne faudrait jamais hésiter à communiquer avec les personnes investies de pouvoir de décision, à les rencontrer le plus souvent possible pour leur faire part des développements ou de l'amélioration de service.
- **Sponsoring de « services aux publiques » :** dans ce cas, NY HAVANA pourrait financer la fourniture ou la mise à la disposition du public de certains services utiles ou agréables en y associant le nom de la Compagnie.
- **Parrainage de manifestations sportives et culturelles :** car en sponsorisant une équipe sportive, la Compagnie NY HAVANA pourrait par exemple obtenir le droit de faire figurer son logo sur les maillots des joueurs.

Nous tenons à préciser que certaines de ces actions sont déjà pratiquées par la Compagnie, mais surtout elle devrait s'y améliorer si elle voudrait avoir l'image recherchée. Ainsi, nous ne pouvons pas négliger l'effort fourni par la Compagnie pour la dotation de l'assurance « AVI » pour chacun des participants du fameux tournoi SAVIKA d'Ambositra, même si cette action semble très coûteuse, la Compagnie a quand même obtenue l'image recherchée, aussi bien dans cette région, que dans celles environnantes.

2-2 : Publicités remarquables et fréquentes

Comme la publicité est un élément de la communication, elle assure la transmission d'information entraînant une modification mentale des membres de la cible. A travers une bonne publicitaire, la Compagnie pourrait marquer sa différence par rapport aux autres compagnies d'assurance.

Il faudra alors que la publicité effectuée par la Compagnie soit captive et facile à mémoriser. La publicité est certes un outil très puissant comme nous nous rendons comptes tous les jours dans notre vie quotidienne. Cependant, pour atteindre ses buts, la publicité doit être planifiée avec soin. Grosso modo, afin de concevoir une bonne publicité la Compagnie devrait la planifier selon quatre étapes :

➤ **La définition des objectifs visés :**

Pour leur détermination, la Compagnie devrait avoir une idée très claire du pourquoi elle veut utiliser la publicité. Il faudrait également qu'elle définisse à qui s'adresse principalement le produit ou service qu'elle veut annoncer. Il faudrait se pencher sur le comportement d'achat des clientèles. Et les spécialistes du marketing sont généralement d'avis qu'on ne peut viser simultanément les trois objectifs, à savoir :

- faire connaître le produit (stade cognitif) ;
- faire aimer le produit (stade affectif) ;
- et faire acheter le produit (stade conatif).

Il faudra alors que la Compagnie sache où se situent les éventuels acheteurs, et l'amener à passer au stade suivant.

➤ **La définition du budget disponible :**

La définition du budget de la publicité est la même que celle de la communication que nous avons vu précédemment.

➤ **La création du message comme tel :**

C'est l'étape « créative » de la publicité qu'il faudrait que la Compagnie considère avec tant de soin : pour cela, il faudrait qu'elle choisisse le concept du message, puis le contenu et enfin son format.

- **Détermination du concept :** là trouver l'approche par laquelle la Compagnie pourrait le plus facilement toucher les gens. Généralement, un concept se rapproche le plus « culturellement » parlant du public visé.

Cette étape est délicate. Le choix d'un mauvais concept, ce qui arrive parfois quand on veut être trop originale, peut s'avérer désastreux, notamment en choquant une partie du public visé.

Les options possibles du concept sont, par exemple :

- ton sérieux ou humoristique ;
- avec ou sans témoignage
- avec ou sans démonstration (ou preuve).

Une fois le concept choisi, il faut déterminer le contenu du message comme tel.

- **Détermination du message comme tel :** dans cette étape, il faudra particulièrement bien choisir les mots à utiliser, qu'il s'agisse d'une publicité imprimée ou audiovisuelle. Il faudra également tenter de répondre à deux questions dans cette étape, deux questions que se posera le public visé :
 - qu'est ce que vous et votre produit peuvent m'apporter ?
 - quels avantages pourrai-je retirer de cet achat ?
 Après la détermination du message, il faudra ensuite déterminer le format du message publicitaire.
- **Détermination du format :** s'il s'agit d'une annonce imprimée, il faudrait décider du graphisme, de la typographie, des illustrations, de la couleur, etc. Mais dans un message audio visuel, il faudrait déterminer le rythme, le décor, les acteurs, etc

Il faudrait alors que la Compagnie considère chacun de ces éléments car, ces éléments combinés sont susceptibles de favoriser ou d'entraver, la communication du message. Pour l'étape de création de message publicitaire comme tel, la Compagnie pourrait bien s'associer à un graphiste pour des productions imprimées, à un comédien, à un réalisateur technique ou à un chanteur célèbre pour des enregistrements sonores ou visuels.

➤ **Le choix du ou des média :**

C'est la quatrième étape de la planification publicitaire. Là, il faudrait que la Compagnie choisisse la ou les médias les plus appropriés pour le message, tout en tenant compte des publics visés et des ressources de la Compagnie. Les médias présente chacun des points négatifs, et nous avons fait exprès de les inscrire afin que la Compagnie puisse choisir celui ou ceux qui lui semblera adéquats.

La diffusion pourra se faire de plusieurs manières :

- S'il s'agit d'un message (ou un production) imprimée :

o **Dépliant et brochure**

Point positif	Point négatif
- publicité efficace grâce à son graphisme accrocheur	- ils se heurtent parfois à une certaine saturation

Tab 11 : point positif et négatif du dépliant et brochure

o **Affichage**

A utiliser dans le cadre de produits nouveaux et pour asseoir rapidement une notoriété.

Points positifs	Points négatifs
- média fort pour créer une notoriété rapide - couverture totale, GRP* maximum - bonne fréquence et bonne sélectivité géographique - visualisation couleur et bonne reproduction	- il est éphémère - il est très cher - nécessité d'une créativité forte

Tab 12 : les points positifs et négatifs de l'affichage

*GRP ou « Gross Rating Point » : indice utilisé pour mesurer l'efficacité d'une campagne.

o **Presse quotidienne**

Bon pour la réaction à la concurrence

Points positifs	Points négatifs
- média crédible - il bénéficie d'une audience fidèle - média à forte implication - couverture nationale	- elle est éphémère - peu de souplesse ou de disponibilité - très coûteuse - parfois inaperçue

Tab 13 : les points positifs et négatifs de la presse quotidienne

o **Magazine**

Points positifs	Points négatifs
- média à fort aspect visuel qui permet un argumentaire - sa durée de vie est plus longue celle de la presse - permet une bonne sélectivité	- hyperciblé

Tab 14 : les points positifs et négatifs du magazine

- S'il s'agit d'un message (ou production) audio visuel :

o **Radio**

Média essentiellement de répétition

Points positifs	Points négatifs
- bonne pénétration si on choisit bien la tranche horaire - pénétration rapide des foyers	- demande une forte répétition pour obtenir un bon taux de mémorisation, c'est-à-dire très cher - média fugace - absence de visualisation

Tab 15 : les points positifs et négatifs de la radio

o **Télévision**

Ce média est à utiliser si le budget le permet

Points positifs	Points négatifs
- média de grand public par excellence - media puissant et de notoriété - couverture nationale - pénétration rapide des foyers - effet fort démonstratif - fidélisation du public à une chaîne/ une émission	- coûteux surtout si on choisit mal sa tranche horaire - média encombré avec un taux de mémorisation faible - sélectivité faible - contacte faible (zapping)

Tab 16 : les points positifs et négatifs de la télévision

o **Cinéma**

Points positifs	Points négatifs
- la plus grande mémorisation de tout les médias - souplesse d'emploi - meilleure qualité contact - sélectivité géographique précise	- couverture faible - cible trop spécifique - frais techniques trop importants - répétition faible

Tab 17 : les points positifs et négatifs du cinéma

Au choix du média s'ajoute le choix des supports et l'établissement du calendrier des actions. Pour chaque média, il existe un certain nombre de supports (les différents titres de journaux et revues, les différentes stations de télévision et de radio, etc.). Et à partir des publics visés, il faudra déterminer, quels supports permettront de mieux les rejoindre. Enfin, en fonction des effets escomptés, et selon les médias retenus, il faudra déterminer la fréquence et le moment où le ou les messages seront diffusés.

Section 3 : Solutions pour la communication interne

Rappelons que la communication interne vise à créer une harmonie dans le lieu de travail, à assurer une bonne circulation d'information, ainsi qu'une certaine agilité dans l'acheminement des tâches en vue de les accomplir à temps. La communication interne assure également une bonne relation entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés.

Pour assurer une meilleure communication à l'intérieur de la Compagnie, nous apportons ci après quelques propositions de solutions :

3-1 : Abandon du système centralisateur

La Compagnie NY HAVANA utilise ce système centralisateur depuis plusieurs années, mais afin de pouvoir faciliter le traitement des dossiers des clients, il faudra qu'elle s'en passe. Le fait que la Compagnie utilise ce système ne permet pas aux Chefs d'agence de jouir son plein droit, et crée parfois des désaccords entre les chefs, côté point de vue. Donc, l'abandon du système centralisateur permettra à la Compagnie NY HAVANA :

- o d'avoir un gain de temps
- o d'avoir une bonne image aux yeux des clients

3-2 : Amélioration des outils de travail

Comme nous avons mentionné précédemment, de nos jours, les clients semblent faire preuve de plus d'exigence. Et pour satisfaire pleinement les clients, et pour instaurer une bonne ambiance de travail, il faudrait que la Compagnie s'initie aux différentes modes de communication, afin qu'elle puisse suivre les avancées technologiques d'aujourd'hui et d'afficher une certaine qualité et de rapidité des services offerts.

3-3 : Amélioration de la mode de circulation d'information

Comme la communication interne vise à assurer une bonne circulation d'information au sein d'une entreprise, il faudrait que la Compagnie trouve des moyens pour transmettre les informations, surtout au niveau de la transmission d'informations descendantes.

Comment transmettre correctement alors les informations au sein de la Compagnie ?

Quatre grandes classes des moyens sont disponibles selon les objectifs poursuivis :

1- Les moyens écrits : très utiles lorsque l'information doit être conservée, ils conviennent à toute communication de fait « neutres », c'est-à-dire, qui n'affectent pas le récepteur, qui ne le remettent pas en question.

2- Les moyens oraux : lorsque l'information peut appeler des explications complémentaires ou qu'elle a un contenu humain. Elle se déroulera face à face, si au-delà du rôle professionnel qui lui est attribué, l'individu est personnellement impliqué par le message transmis.

3-Les moyens audio-visuels : le développement technologique aidant, ces moyens permettent, à un prix toujours plus modique, d'élaborer un message structuré. Ils s'avèrent donc utiles, particulièrement pour la présentation et l'explication démonstrative de sujets plus complexes, tel que les thèmes techniques notamment.

4-Les moyens combinés : qui mélangent ou associent les trois types présentés ci-dessus. Par exemple : les séminaires, les salles d'information et autres lieux de réunion fournissent des supports d'information divers. Ce procédé se relève fort bien convenir à l'information didactique ou à celle qui nécessite une réaction des collaborateurs (prise de décision, ...).

3-4 : Motivation du personnel

La motivation du personnel est également proposée pour la Compagnie NY HAVANA, car selon MASLOW, chaque individu souhaite que sa valeur soit reconnue par son environnement, prestige social, désir de puissance et de respect. Et ce besoin de reconnaissance fait partie des besoins secondaires de l'homme dans la Pyramide de Maslow. Maslow constate que ces besoins possèdent leur propre dynamique : le comportement humain est déterminé par des besoins non satisfaits, qui en constituent le véritable moteur.

Si la Compagnie cherche vraiment à mobiliser son personnel à atteindre ensemble ses objectifs, il faudrait nécessairement le motiver.

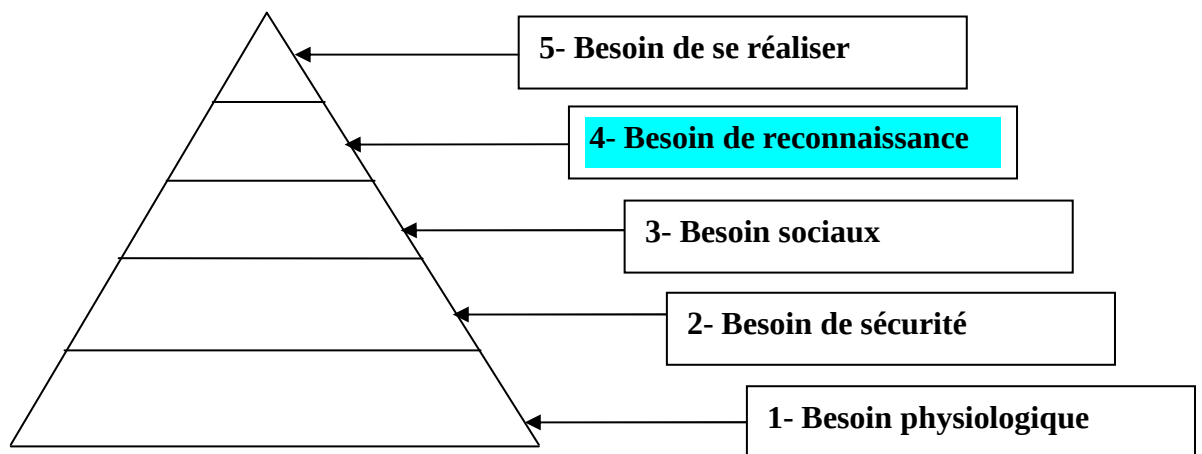


Fig 9 : la pyramide de Maslow

1 : besoin primaire

2-3-4-5 : besoin secondaire

Quels seront alors les avantages que la Compagnie pourrait tirer de la motivation de son personnel ?

La motivation entraîne une bonne ambiance de travail, qui facilitera à son tour une meilleure communication interne à la Compagnie. La motivation favorise le développement des compétences du personnel et suscite leur dynamisme dans leur lieu de travail. Le personnel ainsi motivé représente pour la Compagnie des moyens d'action, de savoir- être et de savoir-faire dont elle dispose pour mener à bien ses missions.

La motivation est un moyen plus puissant que l'argent, car le personnel motivé représente les richesses d'habileté, de courage, de persévérance et d'engagement, ce qui rendra la Compagnie beaucoup plus performante que celle des autres.

La motivation du personnel a pour fonction :

- 1-** d'influencer positivement les candidats afin qu'ils décident d'entrer dans la Compagnie ;
- 2-** de consolider les liens entre la Compagnie et son personnel, afin d'éviter qu'il ne la quitte ;

- 3- d'augmenter le rendement du personnel afin qu'il corresponde aux attentes de la Compagnie et aux exigences de la planification.

La motivation se présente sous deux formes en faisant appel à un système d'incitation :

- Incitation monétaire
- Incitation non monétaire

Les différentes catégories d'incitation s'illustrent comme suit :

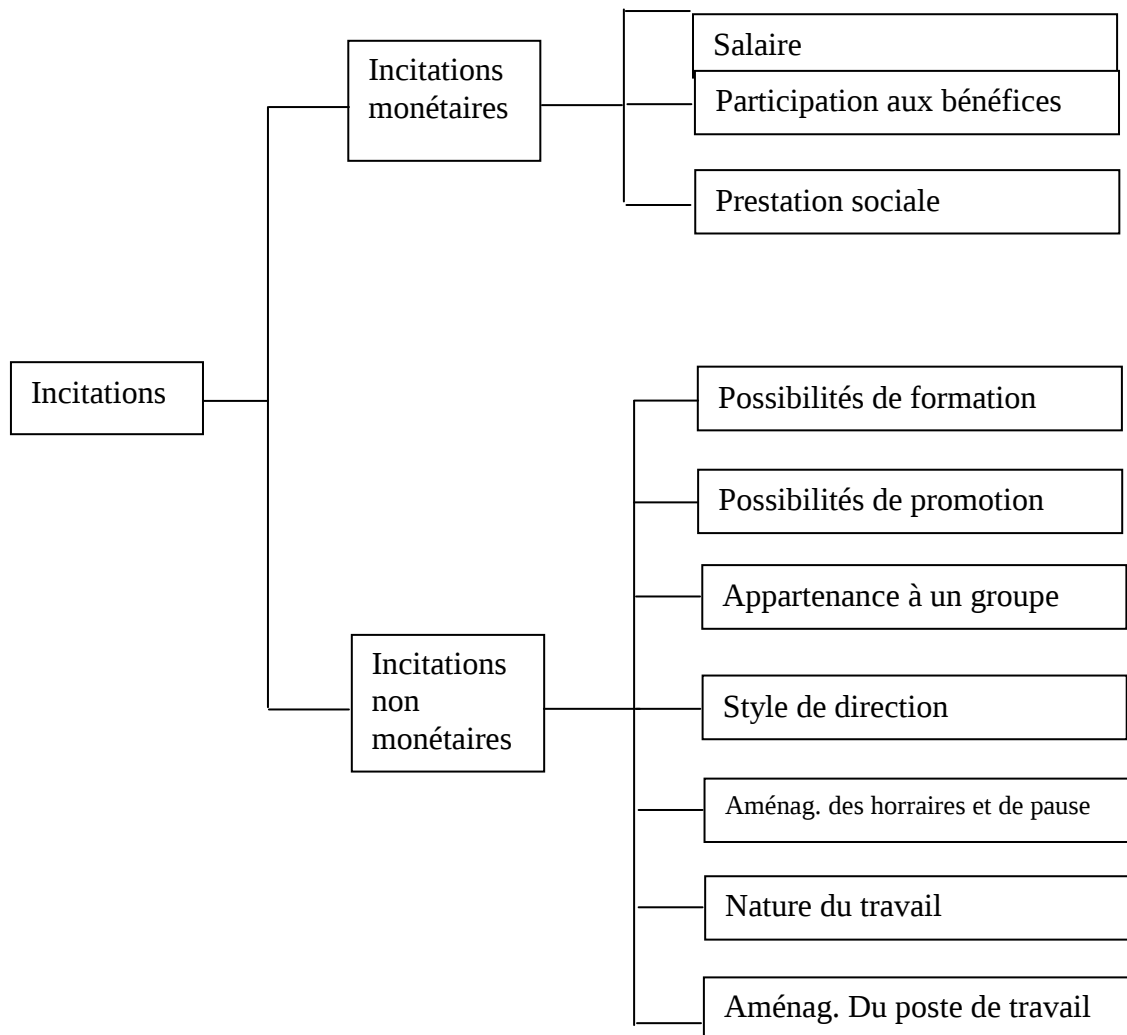


Fig 10 : les catégories d'incitation

Section 4 : Solutions pour la communication produit

4-1 : Formations techniques des commerciaux

Nous pensons donc que la Compagnie NY HAVANA devrait prévoir des formations techniques pour ses commerciaux, car les produits de la Compagnie sont nombreux et les commerciaux ont du mal à maîtriser la spécificité de certains produits et surtout du côté technique du produit.

Il faudrait que ses commerciaux reçoivent des formations spécifiques afin de pouvoir les vendre correctement puisqu'il se trouve que certains commerciaux ne veulent pas vendre que des produits qui leur semblent faciles à vendre, ou des produits qu'ils connaissent très bien, car ils manquent de connaissance technique des produits qu'ils vendent eux même (limite de la garantie, extension, fonctionnement,...).

Il faudrait que la Compagnie soit consciente que cela constitue un frein pour son développement. Pour cela, la Compagnie devrait adopter une politique de formation qui sera examinée périodiquement et adaptée à l'évolution des priorités et des besoins de la Compagnie, ainsi que ceux des commerciaux. Cette politique de formation s'orientera davantage vers le développement des compétences professionnelles fondamentales des agents concernés.

Quels seront alors les avantages que la Compagnie NY HAVANA pourrait tirer à travers la formation de ses agents ?

- ❖ Amélioration de la performance et de la productivité du personnel pour permettre à la Compagnie d'atteindre ses objectifs ;
- ❖ contribution à l'instauration au sein de la Compagnie d'une culture positive qui donne aux agents la possibilité d'exploiter pleinement leur capacité ;
- ❖ personnel plus motivé et plus performant à atteindre les objectifs de la Compagnie ;
- ❖ personnel conscient et beaucoup plus responsable ;
- ❖ esprit combatif du personnel.

4-2 : Renforcement et gestion de la force de vente

Ce sont les commerciaux qui constituent les forces de vente d'une entreprise, car ce sont eux qui sont en contact direct avec les clients. Pour le cas de l'ACT II, il n'y a que deux agents commerciaux, ce que nous jugeons très insuffisant pour prospecter les clients ainsi que pour entretenir une bonne relation clientèle aboutissant à leur fidélisation.

La Compagnie devrait augmenter le nombre de ses commerciaux qui sont source de son rendement.

Il faudrait également des moyens de déplacement pour ces commerciaux pour mieux se mobiliser.

Gérer une force de vente signifie recruter, former, superviser, animer et évaluer son équipe. La formation familiarisera les nouveaux venus avec le Compagnie, ses produits, ses marchés et ses techniques de vente. Une supervision et une animation efficaces permettront de réduire les frustrations inhérentes à un travail exigeant. Enfin, une évaluation régulière permettra d'améliorer leur performance.

4-3 : Publicités efficaces et captives

Contrairement à d'autres moyens de communication, la publicité est un moyen de communication impersonnel. Et pour qu'un message publicitaire puisse entraîner des modifications d'informations et/ou d'attitudes en vue de faire acheter, de racheter ou d'augmenter la fréquence d'achat de ses clients.

Et la Compagnie devrait faire en sorte que les publicités effectuées puissent donner les résultats souhaités et pour y parvenir, la Compagnie devrait considérer que pour qu'un message publicitaire soit efficace et captive il devrait au minimum satisfaire à trois conditions :

❖ Exposition du public au message :

La première c'est qu'il atteigne son destinataire, c'est à dire que celui-ci y soit effectivement exposé. C'est pourquoi le choix des canaux par lesquels sera diffusé le message est un problème essentiel de la communication publicitaire.

❖ Qualité du message :

Pour qu'un individu exposé à un message publicitaire, c'est à dire ayant la possibilité physique de le voir ou de l'entendre, le perçoive effectivement et soit influencer par lui, il faudrait que ce message possède un certains nombre de qualités dont les plus importants sont :

- **La valeur d'attention**, c'est-à-dire l'aptitude du message à attirer et à retenir l'attention de ses destinataires.
- **La compréhensibilité**, c'est-à-dire l'aptitude du message à être bien compris.
- **L'intérêt, la crédibilité et la posture persuasive du message**, la crédibilité et la puissance persuasive d'un message publicitaire dépendent principalement de trois facteurs :
 - *La pré-disposition de la cible à l'égard du message*, plus celui-ci est éloigné, moins il sera accepté.
 - *La source du message*, certaines sources suspectées ou jouissantes d'un capital de sympathie (sportif célèbre, auteur populaire, vedette de cinéma, chanteur célèbre, ...) peuvent par leur patronage faciliter l'acceptation d'un message.

- *Le thème et argument utilisés et la formulation du message.*

❖ Répétition du message :

Du fait du caractère relativement peu puissant d'une communication impersonnelle et à sens unique, elle ne peut agir que si elle est répétée. Le volume de répétition nécessaire pour qu'un message pénètre et agisse varie cependant selon les produits, le contenu du message et le caractère de la cible visée.

Chapitre V

Solutions retenues et résultats attendus

Ce dernier chapitre est consacré aux solutions retenues et aux résultats que nous souhaitons avoir la Compagnie, surtout après exploitation de notre travail.

Section 1 : Solutions retenues

Plusieurs solutions ont été avancées précédemment, mais ce qu'il ne faudra jamais oublier c'est qu'actuellement, l'offre est largement supérieure à la demande, ce qui favorise le pouvoir que détiennent les clients vis à vis des entreprises. Pour cela, il faudrait toujours que la Compagnie trouve des **stratégies adéquates** pour les satisfaire afin de **les fidéliser**.

Il faudra également être conscient que les produits d'assurances sont plus ou moins similaires et les clients peuvent bien se passer d'une compagnie à une autre. Les clients souhaitent que **leur valeur soit reconnue** et ils méritent d'être traités différemment et d'accorder une certaine valeur d'attention.

Les concurrents restent toujours des concurrents et ils sont impitoyables, et de nos jours la concurrence est très rude et **une bonne connaissance du marché**, c'est-à-dire, l'attitude des consommateurs, leurs besoins, la situation vis-à-vis des concurrents.

Section 2 : Résultats attendus

2-1 : Résultats financiers

L'Agence ACT II a connu une hausse considérable en chiffre d'affaires l'année 2006, car elle a fait une augmentation de **10.59%** par rapport à l'année 2005. L'Agence a donc dépassé son objectif en chiffre d'affaires, qui était fixé à **9%** par rapport à celui du 2005.

Mais au niveau de la Compagnie NY HAVANA en général, une hausse de **20%** du chiffre d'affaires par rapport à celui du 2005 était l'un de ses objectifs en 2006. Malgré tous les efforts qu'elle a effectués, elle n'a pas pu l'atteindre, et elle n'a connu qu'une hausse de **15%** en 2006.

D'après notre étude, plusieurs domaines restent encore à améliorer, et après exploitation des solutions que nous avons avancées, nous espérons des meilleurs résultats financiers surtout au niveau de la Compagnie en général. Par exemple, si la Compagnie apporte une amélioration au niveau de la qualité des services offerts à la clientèle, elle pourrait connaître une baisse notable des coûts de non-qualité qui sont souvent élevés et cachés.

2-2 : Résultats économiques et sociales

De plus en plus d'entreprise se lance actuellement dans les démarches qualité. De nombreuses raisons peuvent être les y conduire :

- les exigences accrues des clients
- la pression des concurrents et la nécessité de conquérir de nouveaux marchés ou d'augmenter des parts de marché
- la nécessité d'améliorer la qualité des produits et services
- la nécessité d'améliorer l'organisation entière

Il est maintenant grand temps que la Compagnie NY HAVANA se lance dans l'assurance de qualité aboutissant à sa certification. L'assurance de qualité concerne la Compagnie toute entière et les moyens mis en œuvre par la Compagnie pour garantir la qualité. Elle vise à donner confiance dans l'aptitude de la Compagnie à réaliser et à maintenir la qualité absolue.

L'assurance qualité conduit également la Compagnie à assurer que toutes les activités ayant une influence sur la qualité des produits ou des services sont suffisamment définies et maîtrisées. Mais ce qui compte finalement, ce sont les résultats et les améliorations produites par les démarches de l'assurance qualité.

Se lancer dans la qualité, quels sont les avantages de la Compagnie NY HAVANA ?

- une amélioration des résultats économiques de la Compagnie, et donc une satisfaction accrue des actionnaires
- une amélioration de la satisfaction et de la fidélisation des clients
- une meilleure image de la Compagnie
- personnel responsabilisé, se sentant mieux reconnu et plus motivé
- des modes de fonctionnement interne (communication interne) plus efficaces et simplifiés
- une baisse des coûts de non-qualité qui sont souvent élevés

La qualité conduit à la satisfaction des clients, ce qui veut dire que leur **confiance** est gagnée et **une augmentation de la part de marché** est assurée, car les clients sont devenus de plus en plus satisfaits.



Fig 11 : les avantages de la qualité

Section3 : Recommandations générales

« Les clients sont Rois », et il faudra toujours les satisfaire pour les conserver afin d'avoir une part importante sur le marché. Surtout à l'heure actuelle, où les concurrents sont impitoyables, et les clients devenus de plus en plus exigeant et volatiles, il faudra adopter des stratégies adéquates pour mieux se protéger de toutes attaques de la part des concurrents ainsi que de gagner la confiance des clients.

Cependant, beaucoup de mesures restent à prendre pour y parvenir :

- Bien connaître le client afin de mieux cerner les besoins dont ils souhaiteront satisfaire
- Ne jamais considérer les clients de la même façon, c'est-à-dire identifier les clients **CPP**, **CMP** et **CNR**, et les traiter différemment, d'où la nécessité d'une large connaissance et compréhension de **marketing « one to one »**
- Entretenir une relation émotionnelle avec le client, afin de gagner sa sympathie et sa confiance, **d'où le marketing « relationnel »**
- Amélioration de la politique de communication pour avoir une image différenciée par rapport aux autres compagnies du même secteur
- Doter le personnel des formations périodiques selon leur besoin et selon les exigences de la Compagnie afin de suivre l'évolution de la technologie
- Motiver le personnel à se mobiliser ensemble pour atteindre les objectifs de la Compagnie
- Mettre à disposition les ressources en personnelle et en matérielle

Nous ne pouvons pas nous permettre de dire que ces recommandations sont suffisantes pour le développement total de la Compagnie toute entière, toutefois, nous pouvons quand même dire qu'à son exploitation elles peuvent devenir des sources de son développement à long terme.

CONCLUSION

La Compagnie NY HAVANA a une image à la mesure de ses produits, de ses services, de ses performances et de ses ambitions. Cette image n'est pas statique. Elle est appelée à changer, à s'améliorer suivant les circonstances et les contextes. Surtout actuellement où la concurrence devient de plus en plus dure, la Compagnie ne dort pas sur ses lauriers. Elle se met en diapason et oriente son objectif vers la satisfaction du marché. C'est pour mieux servir ses clients, les fidéliser, et attirer de nouveaux et augmenter ainsi sa part de marché.

Un tel objectif ne saurait être atteint sans une stratégie concurrentielle bien adoptée, et une politique de communication efficace et adaptée.

En effet, notre travail intitulé « **La stratégie concurrentielle liée à la politique de communication** » relate quelques stratégies possibles pour faire face à la concurrence quelque soit leurs attaques, avec laquelle nous avons mis en exergue l'importance du **marketing relationnel** actuellement et surtout **du marketing one to one**. La politique de communication y tient également une place très importante, car la communication permet de diffuser un bon message, c'est-à-dire précis et concis, qui ne contient pas de mots ou d'informations superflus ou inutiles qui peuvent créer des confusions ou malentendus.

Un bon message doit être formulé dans des mots que comprend le client qui généralement abouti à l'édification d'une relation « WIN-WIN » car lorsque le vendeur comprend et appui les sentiments du client, un lien de confiance peut se créer ce qui accroît sa force de persuasion.

Surtout à l'heure actuelle où les clients sont de plus en plus à la recherche de la qualité et exigent le rapport qualité/ prix, nous souhaitons que ce présent mémoire puisse apporter à la Compagnie NY HAVANA de l'aide pour satisfaire ses clients, les satisfaire et accroître ainsi sa part de marché.

Dans ce présent mémoire nous avons également donné une place à l'importance de la qualité, surtout que la certification ISO est actuellement une exigence pour les entreprise.

Comme nous avons précisé précédemment, la qualité fait naître une confiance entre les clients et l'entreprise et cette confiance pourrait devenir pour elle une source de rentabilité à long terme.

Ceci dit, les problèmes constatés devront être pris en compte par les dirigeants de la Compagnie NY HAVANA, et nous souhaitons donc que les efforts dont nous avons fournis pour la réalisation de ce travail puissent apporter de l'aide à la Compagnie qui se trouve actuellement confronter à un changement brusque de son environnement et à la concurrence déloyale de ses concurrents.

ANNEXES

LISTE DES PRODUITS DE LA CMAR NY HAVANA

Automobile

Incendie : simple habitation, commerciale, industrielle

Vol : habitation, bureau, magasin, établissement industriel, artisanal, cabinet médical

Vol sur la personne (transport de fonds); vol du contenu et/ou détérioration de coffre-fort

Cyclone

Tremblement de terre

Grève, émeute, mouvement populaire

Dégâts des eaux

Risques spéciaux aux immeubles et à leur contenu

Inondation consécutive ou non à un cyclone

RC propriétaire d'immeuble

RC propriétaire de chien

RC propriétaire de chevaux de selle

RC propriétaire de bicyclette

RC artisans et commerçants

RC gérant d'hôtel, restaurant, café, bar, salon de thé, cabaret, night club, dancing, etc

RC chauffeur, garagiste

RC station service, distributeur d'essence

RC exploitation agricole

RC pharmacien

RC dépositaire de médicament

RC profession médicale

RC profession médicale

2 : Principaux termes d'assurance

Souscripteur : la personne physique ou morale qui demande l'établissement du contrat, le signe et s'engage à en payer les primes ou toute personne qui lui serait substituée par accord des parties ou du fait de son décès.

Assuré : la personne exposée aux risques de maladie ou d'accident donnant lieu à remboursement de frais garantis par le contrat.

Bénéficiaire : la personne qui recevra l'indemnité prévue en cas de décès de l'assuré, à défaut le conjoint survivant non divorcé, non séparé de corps, à défaut les héritiers légitimes de l'assuré jusqu'au quatrième degré.

Tiers : toute personne autre que :

- l'Assuré tel qu'il est défini ci-dessus
- ses ascendants, descendants et leurs conjoints
- ses employés de maison pendant leur service.

Assureur : la CMAR NY HAVANA

Indemnité : la somme due par l'assureur au titre du contrat.

Police : Ecrit qui matérialise le contrat d'assurance et en constitue la preuve

Prime : la somme que s'engage à verser le souscripteur en contrepartie de la garantie de l'assureur.

Echéance : la date à laquelle est due la prime annuelle.

Risque : Evénement futur, incertain et indépendant de la volonté de l'assuré ou événement certain mais dont la date de survenance est indéterminée que l'assureur garantit contre paiement d'une prime.

Sinistre : Réalisation partielle ou totale d'un risque.

Garantie : Engagement pris par l'assureur pour couvrir un risque.

Plein de souscription : Montant maximum total que l'assureur s'engage à garantir à l'égard de l'assuré sur un même risque.

RC propriétaire d'embarcation de plaisance
RC association, amicale, colonie de vacances, camp, scout, séminaire, congrès, réunion
RC association sportive
RC établissement d'enseignement
RC du particulier et du chef de famille
RC Fokontany
RC chef d'entreprise industrielle et commerciale
RC organisation de manifestation
RC technicien de laboratoire
RC décennale
Tout risque chantier
Tout risque montage
Multirisques professionnelles
Multirisques simplifiés habitation
Multirisques commerciaux
Bris de glaces
Pertes d'exploitation après incendie
Bris de machines
Pertes d'exploitation après bris de machines
Pertes de produits en entrepôt frigorifique
Coulage
Assurance Famille Passagers
Matériels électroniques
Assurance individuelle aviation
Assurances corps
RC aviation

GLOSSAIRE

Assureur	La société d'assurance auprès de laquelle on a souscrit un contrat.
Assuré	Toute personne pour le compte de qui est souscrit un contrat.
Tiers	Toute personne autre que l'assuré.
Prime	La somme que l'on doit verser en contrepartie de la garantie de l'assureur.
Police	C'est un écrit qui matérialise le contrat d'assurances et en constitue la preuve. Elle est le lien juridique qui oblige l'assureur à garantir le risque et l'assuré à payer la prime.
Risque	Préjudice, sinistre éventuel que l'assureur garantit contre paiement d'une prime.
Sinistre	Toutes conséquences dommageables d'un événement entraînant la mise en jeu de l'un des garanties du contrat. Constituent un seul et même sinistres les réclamations ayant pour origine un même événement. C'est la réalisation du risque.
Restitution	C'est la somme versée par l'assureur au titre d'un sinistre.
Garantie	Engagement pris par l'assureur pour couvrir un risque. Cét engagement peut être limité à certains capitaux ou illimité.
Limit de souscription	C'est le montant maximum total que l'assureur s'engage à garantir à l'égard de l'assuré sur un même risque compte tenu de sa propre rétention et de ses facultés obligatoires de réassurances.

BIBLIOGRAPHIE

- ❖ Daniel ANDRIANTESEHENO, Cours de Marketing 2005-2006, 200pages
- ❖ Pierre Bonnaure du Futuribles n°225,11/97
- ❖ Isabelle Piton, Cours d'initiation au Marketing, mai 2005
- ❖ Roland RAZAFINDRAKOTO , Vade Mecum, édition 2003
- ❖ Joël de Rosnay, L'homme symbiotique, du Seuil 03-1995
- ❖ Jean-Paul Thommen, Economie d'entreprise axée sur la gestion, Volume 98
Publication de la chambre fiduciaire
- ❖ Susan Van Dyke, La stratégie concurrentielle, édition 1999, Association du
Bureau Canadien
- ❖ Code des assurances applicables à Madagascar, Loi n° 99-013 du 27 juillet
1999

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

INTRODUCTION.....1

PARTIE I : Présentation générale de la recherche.....4

Chapitre I : Présentation de la Compagnie NY HAVANA.....5

Section 1 : Historique de la Compagnie NY HAVANA.....5

Section 2 : Les réseaux de vente de la Compagnie et ses partenaires.....8

Section 3 : Les gammes de produits de la Compagnie.....11

Section 4 : Les autres activités de la Compagnie.....13

Chapitre II : Généralité sur les assurances.....14

Section 1 : Définition et principes de l'assurance.....14

Section 2 : Procédures à suivre pour souscrire une assurance.....15

Section 3 : Rôles de l'assurance.....15

Chapitre III : Les gammes de produits de la Compagnie NY HAVANA.....17

Section 1 : Assurance Terrestre.....17

Section 2 : Assurance maritime.....21

Section 3 : Assurance Vie- Personne.....21

Chapitre IV : Théorie générale sur la stratégie concurrentielle.....24

Section 1 : Définition24

Section 2 : Utilité de la stratégie concurrentielle.....24

Section 3 : Facteurs d'influence de la concurrence.....24

Chapitre V : Théorie sur la communication.....26

Section 1 : Définition.....26

Section 2 : Les types de communications.....27

Section 3 : Les moyens de communication.....27

PARTIE II : Vue d'ensemble de la situation existante et critique.....29

Chapitre I : La situation existante.....30

Section 1 : L'environnement du secteur d'assurance à Madagascar, le marché actuel et la position de la Compagnie NY HAVANA.....30

Section 2 : La politique commerciale de la Compagnie.....31

Section 3 : La politique de communication de la Compagnie et ses stratégies.....31

Section 4 : Les évolutions du Chiffres d'affaires.....33

2-1 : Amélioration des relations publiques.....	71
2-2 : Publicités remarquables et fréquentes.....	72
Section 3 : Pour la communication interne.....	76
3-1 : Abandon du système centralisateur.....	76
3-2 : Amélioration des outils de travail.....	76
3-3: Amélioration de la mode de circulation	76
3-4 : Motivation du personnel	77
Section 4 : Pour la communication produit.....	80
4-1 : Formations techniques des commerciaux	80
4-2 : Renforcement de la force de vente.....	80
4-3 : Publicités efficaces et captives.....	81
<i>Chapitre V : Solutions retenues et résultats attendus.....</i>	<i>83</i>
Section 1 : Solutions retenues.....	83
Section 2 : Résultats attendus.....	83
2-1 : Résultats financiers.....	83
2-2 : Résultats économiques et sociaux.....	84
Section 3 : Recommandations générales.....	85
CONCLUSION GENERALE.....	86
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	