UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Analyse des stratégies de positionnement d'une compagnie d'assurances : cas de BICOR

Havyarimana, Dieudonné; Kayeye Kitumaini Thalis; Sous la direction de : Dr Dieudonné Gahungu

2011

UB, FSEA

https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/1726

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITE DU BURUNDI



FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET ADMINISTRATIVES

ANALYSE DES STRATEGIES DE POSITIONNEMENT D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCES CAS DE BICOR

Par :
HAVYARIMANA Dieudonné
&
KAYEYE KITUMAINI Thalis

Sous la direction de :
Dr Dieudonné GAHUNGU

Mémoire présenté et soutenu publiquement en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences Economiques et Administratives

Option : Gestion et Administration

Bujumbura, juin 2011

DEDICACES

A Dieu Tout Puissant ;

A mes très chers parents

A mes chers amis

A toutes mes connaissances

HAVYARIMANA Dieudonné

A Dieu Tout Puissant ;

A mes très chers parents ;

Aimables frères et sœurs ;

A mes chers amis ;

A toutes mes connaissances

KAYEYE KITUMAINI Thalis

REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous ressentons la joie d'exprimer nos sincères remerciements à tous ceux qui ont œuvré pour sa réalisation.

Nos sentiments de profonde gratitude s'adressent d'abord à tous nos éducateurs, depuis l'école primaire jusqu'à l'Université du Burundi et plus particulièrement tous les professeurs de la Faculté des Sciences Économiques et Administratives (FSEA) pour la formation humaine et intellectuelle reçue de leur part.

Nos remerciements vos également à l'endroit de feu Jean Claude NKESHIMANA, premier lecteur de ce mémoire, que son âme repose en paix.

Une marque particulière de reconnaissance et de gratitude s'adresse au Docteur Dieudonné GAHUNGU, directeur de ce mémoire, qui a accepté de diriger ce travail, malgré ses multiples occupations. Ses remarques pertinentes, ses sages conseils et surtout sa rigueur scientifique ont été d'un concours décisif dans l'élaboration de notre travail. Qu'il veuille trouver ici la satisfaction de son dévouement.

Néanmoins, nous assumons seuls la responsabilité des erreurs et imperfections qui subsisteraient dans ce travail.

Nos remerciements s'adressent aussi aux membres du jury qui ont bien voulu sacrifier une part précieuse de temps à la lecture attentive de ce mémoire. Que le succès de ce travail leur donne une entière satisfaction.

Ensuite, que nos amis et parentés reçoivent ici le fruit et la joie de leurs multiples efforts fournis depuis notre commencement de l'école jusqu'à maintenant.

Enfin, nous n'oublions pas d'exprimer notre gratitude envers la compagnie BICOR, son personnel et sa clientèle pour les données et informations qu'ils nous ont fournies. Nous disons sincèrement **MERCI**

HAVYARIMANA Dieudonné

KAYEYE KITUMAINI Thalis

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ASS.DIV	: Assurance Diverse
AUTO	: Automobile
BANCOBU	: Banque Commerciale de Bujumbura
BBCI	: Banque Burundaise de Commerce et d'Investissement
BICOR	: Burundi Insurance Corporation
BNDE	: Banque Nationale de Développement Économique
BRARUDI	: Brasserie et Limonadière du Burundi
CA	: Chiffre d'affaires
FAP	: Franc d'Avaries Particulières,
FDN	: Force de Défense Nationale
FINBANK	: Finalise Bank
Fbu	: Franc burudais
IARD	: Incendie Accidents et Risques Divers
IOV	: Individus occupants de voiture
OCIBU	: Office du Café du Burundi
ONATOUR	: Office Nationale de la Tourbe
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
RCE	: Responsabilité Civile d'Exploitation
REGIDESO	: Régie de production et de Distribution d'Eau et d'Electricité
UCAR	: Union Commerciale d'Assurance et de Réassurance
UCOM Leo	: Uganda Communication Leo
SAV	: Service d'Après Vente
SOCABU	: Société Commerciale d'Assurances du Burundi
SOCAR	: Société Commerciale d'Assurances et de Réassurance
SODECO	: Société de Déparchage et de Conditionnement du Café
SOGEAR	: Société Générale d'Assurance et de Réassurance
SONAVIE	: Société Nationale d'Assurance Vie

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Evolution des primes nettes émises pour la branche non vie en Fbu---48
Tableau 2: Evolution des primes émises pour la branche vie en Fbu----------49
Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaire de la compagnie en FBU ----------52
Tableau 4: Evolution des sinistres payés en FBU----------53
Tableau 5: La formation du personnel des différentes compagnies d'assurances ----------56
Tableau 6 : Les PUV avancées par les sociétés d'assurances au Burundi -------57
Tableau 7 : Part de marché absolue chiffrée par compagnie d'assurances ------58
Tableau 8 : Les parts de marché relatives des compagnies d'assurances au Burundi ----------59
Tableau 9 : Evolution des frais publicitaires depuis 2005-2009 en Fbu ---------67
Tableau 10 : Caractéristiques de l'échantillon----------80
Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon les raisons de choix de BICOR comme assureur ----------82
Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon l'appréciation du personnel----83
Tableau 13: Appréciation de la qualité des services par les consommateurs d'assurance ----------85
Tableau 14 : Les différents avis sur la réponse aux attentes des clients----------88
Tableau 15 : Effectifs des clients qui recommandent les services de BICOR à leurs proches----------89
Tableau 16 : Tendance de quitter BICOR pour une autre compagnie d'assurances ----------90
Tableau 17 : Raisons pour lesquelles les clients veulent quitter BICOR --------90
Tableau 18 : Recommandations des clients----------91

TABLE DES MATIERES

DEDICACES ---------- i

REMERCIEMENTS ---------- ii

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS ---------- iii

LISTE DES TABLEAUX ---------- iv

TABLE DES MATIERES ---------- v

0. INTRODUCTION GENERALE ---------- 1

0.1. CONTEXTE DU TRAVAIL ---------- 1

0.2. INTERET DU SUJET ---------- 3

0.3. PROBLEMATIQUE ---------- 3

0.4. HYPOTHESES DE RECHERCHE ---------- 5

0.5. OBJECTIF DU TRAVAIL ---------- 6

0.6. METHODOLOGIE DU TRAVAIL ---------- 7

0.7. LA DELIMITATION ET ARTICULATION DU TRAVAIL ---------- 8

CHAPITRE I : APERÇU THEORIQUE SUR LA STRATEGIE DE POSITIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE ---------- 9

SECTION I : CONCEPTS DE LA STRATEGIE DE POSITIONNEMENT ---------- 10

I.1. Définition de stratégie marketing et du positionnement ---------- 10

I.1.1. La stratégie marketing ---------- 10

I.1.2. Le positionnement ---------- 11

I.1.2.1. Enjeux du positionnement ---------- 12

I.1.3. La stratégie de positionnement ---------- 13

I.1.3.1. Les axes d'action de l'entreprise dans les démarches de positionnement ---------- 14

SECTION II : LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE AU SEIN D'UNE ENTREPRISE DE SERVICES ----------15

II.1. Recherche d'avantage concurrentiel ----------15
II.1.1. La stratégie de différenciation ----------16

II.1.1.1. La différenciation par le produit ----------17
II.1.1.2. La différenciation par la qualité ----------18
II.1.1.3. La différenciation par le prix ----------20
II.1.1.4.La différenciation par la force de vente ----------21
II.1.2. La stratégie de communication ----------21

II.1.3. La stratégie de distribution ----------22

II.2. Marketing et positionnement ----------23
II.2.1. La segmentation du marché ----------24

II.2.2. Identification et sélection des segments cibles ----------24

II.2.3. Acquisition, satisfaction et fidélisation des clients ----------25

II.3. Le rôle du positionnement dans la stratégie marketing ----------26
II.3.1. Les principes du positionnement ----------27

II.4. Le positionnement concurrentiel ----------27
II.5. Nécessité d'une stratégie de positionnement au sein d'une compagnie d'assurances ----------29

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE ----------30

CHAPITRE II : CONTEXTE D'ETUDE ET PRESENTATION DE LA COMPAGNIE BICOR----------31

SECTION I: GENERALITE SUR LES ASSURANCES----------31

I.1. Le contrat d'assurance ----------31
I.1.1. Souscription du contrat ----------32

I.2. La police d'assurance ----------32
I.3. Les risques couverts ----------33
I.4. Survenance d'un événement assuré ----------34
I.5. Fin du contrat ----------34

I.6. Les méthodes pour couvrir les risques dans une compagnie d'assurance -----35
I.6.1. Identifier le risque----------35
I.6.2. Evaluer et quantifier le risque ----------36
I.6.3. Financer les conséquences du risque ----------37
I.7. Importance économique du secteur des assurances au Burundi ----------39
SECTION 2: APERÇU GENERAL SUR LA COMPAGNIE D'ASSURANCES, BICOR ----40
II.1. Fonctionnement des organes de BICOR ----------41
II.1.1.Structure et fonctionnement des organes de BICOR ----------41
II.2. La compagnie BICOR sur le marché d'assurance ----------43
II.2.1.Les produits offerts par la compagnie----------43
II.2.1.1. La branche non-vie----------44
II.2.1.1.1. Assurance Automobile ----------44
II.2.1.1.2. Assurance Transport----------44
II.2.1.1.3. Assurance IARD ----------45
II.2.1.2. La branche vie ----------45
II.2.1.2.1. L'assurance en cas de décès ----------45
II.2.1.2.2. L'assurance en cas de vie ----------46
II.2.1.2.3. L'assurance vie mixte ----------46
II.3. Les réalisations commerciales de BICOR ----------46
II.3.1. Quelques clients de BICOR ----------47
II.3.2. Le chiffre d'affaire de BICOR ----------48
II.4. La position concurrentielle de BICOR dans le secteur d'assurances au Burundi----------54
II.4.1. Les concurrents de BICOR ----------55
II.4.2. La part de marché de BICOR (absolue-relative)----------57
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE----------60
CHAPITRE III. ETUDE DES STRATEGIES DE POSITIONNEMENT ADOPTEES PAR LA COMPAGNIE BICOR ----------61
SECTION I: LA DEMARCHE MARKETING AU SEIN DE BICOR ----------61
I.1. La stratégie de marché----------61
I.1.1. La segmentation de marché----------62
I.1.2. Ciblage des segments porteurs ----------62
I.1.3. Le positionnement du produit ----------63
I.2. Politique de différenciation adoptée par la compagnie BICOR----------63
I.2.1. Politique de prix (ou prime) de BICOR----------63
I.2.2. Politique de communication de BICOR----------65

I.2.2.1.La publicité au sein de BICOR----65
I.2.2.1.1.La publicité des produits----66
I.2.2.1.2. La publicité institutionnelle----66
I.2.2.1.3. La publicité orientée vers un segment de marché----67
I.2.2.2. La promotion de ventes ----67
I.2.2.3. Les relations publiques ----68
I.2.3. Politique de distribution chez BICOR----69

I.3. Les stratégies concurrentielles de BICOR ----70
I.3.1. La stratégie d'innovation----70

I.3.2. La qualité des services rendus par BICOR ----72

I.3.2.1. L'accueil au moment de déclaration----72
I.3.2.2. Les conditions de souscription ----73
I.3.2.3. Le délai de règlement à l'échéance du contrat ----73
I.3.3.La force de vente de la compagnie ----74

I.3.4. Quelques composantes de la différenciation de BICOR face à la concurrence ----74

SECTION II : ANALYSE DE LA PERCEPTION DE LA COMPAGNIE BICOR PAR LES CONSOMMATEURS D'ASSURANCES----76

II.1.Méthodologie de la recherche----77
II.1.1. Présentation de l'échantillon----79

II.2. Présentation et discussion des résultats ----80
II.2.1. Etude de l'image et de la satisfaction de la clientèle ----81

II.2.1.1. L'image de la marque de la compagnie BICOR dans l'esprit du consommateur----81
II.2.1.1.1. La perception de la qualité des services par les clients ----85
II.2.1.2.La satisfaction et fidélité de la clientèle ----87

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE ----92

SUGGESTIONS----93

CONCLUSION GENERALE ----96

BIBLIOGRAPHIE----98

ANNEXES ---- 100

0. INTRODUCTION GENERALE

0.1. Contexte du travail

En nos jours, le monde est en proie d'énormes changements dans tous les sens. Il importe donc que tout agent économique s'en rende compte et mette en œuvre des moyens nécessaires lui permettant de s'adapter à un tel environnement.
Par mesure de précaution, les agents économiques se prémunissent auprès des compagnies d'assurances, contre des risques éventuels dont la réalisation serait de nature à porter préjudice aussi bien à leur propre personne qu'à la personne d'autrui.
Cependant, au Burundi, la profession d'assurance entre de plein pied dans un marché de plus en plus concurrentiel et les mouvements d'intégration régionale avec la tendance à la création d'un marché commun africain ne fait que renforcer cette situation déjà hostile. Des nouvelles compagnies sont créées en plusieurs endroits, les compagnies existantes ouvrent des nouvelles agences, etc. Cela provoque sans doute une vague de migration des clients d'une entreprise vers une autre qui se montre capable de donner réponse aux attentes du consommateur des services qu'elle commercialise.

Au Burundi, les sociétés d'assurances connaissent de sérieux handicaps. Elles se partagent ensemble une clientèle déjà réduite du fait que ladite clientèle est presque la même, concentrée dans la capitale, devant un nombre croissant de sociétés d'assurances.
La concurrence dans le secteur est rude et il revient à chaque compagnie de mettre en œuvre des stratégies lui permettant de se déployer de façon efficiente sur le marché dans le but de capter l'attention des clients cibles. Une entreprise consciente de ces changements doit se faire une idée précise de ce qu'elle offre,

mais doit se poser également la question de savoir si ce qu'elle offre est vraiment ce qu'achètent les clients et surtout chercher à savoir ce qu'achètent vraiment les clients.

Théodore LEVITT, cité par Marie LEHN 1998 affirmait « qu'aucune société n'a ni la puissance, ni la possibilité de se payer le luxe d'être toujours la première dans son secteur pour toutes les innovations, l'innovation est rare, l'imitation est endémique ». On constate en effet, une orientation des efforts des annonceurs vers la promotion des ventes ou vers une forme de publicité de rentabilité immédiate oubliant de planifier pour le futur.

Avant d'engager des actions stratégiques, il est nécessaire que la compagnie d'assurances connaisse et analyse au préalable les caractéristiques distinctives auxquelles les clients réagissent, la perception des différentes marques en concurrence, la position à adopter en fonction des attentes des clients potentiels et de la position concurrentielle voulue, et enfin les moyens marketing appropriés pour se défendre sur le marché[1]. Elle doit aussi comprendre bien avant le véritable bénéfice client tiré de l'usage du produit/service qu'elle offre pour adapter encore mieux le produit à l'usage qui en est fait, et ainsi éviter d'investir sur des caractéristiques produits dont les clients ne tireraient pas d'usage.

Etant une compagnie d'assurances voulant créer une image positive auprès des consommateurs, BICOR a intérêt à étudier judicieusement les choix de ses stratégies par rapport à celles de la concurrence avant de mener des actions marketing sur le marché. Cela nous a poussés à étudier le thème : « *Analyse des stratégies de positionnement d'une compagnie d'assurances, cas de BICOR* »

---

[1] M. Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, p.39

0. INTRODUCTION GENERALE

0.1. Contexte du travail

En nos jours, le monde est en proie d'énormes changements dans tous les sens. Il importe donc que tout agent économique s'en rende compte et mette en œuvre des moyens nécessaires lui permettant de s'adapter à un tel environnement.
Par mesure de précaution, les agents économiques se prémunissent auprès des compagnies d'assurances, contre des risques éventuels dont la réalisation serait de nature à porter préjudice aussi bien à leur propre personne qu'à la personne d'autrui.
Cependant, au Burundi, la profession d'assurance entre de plein pied dans un marché de plus en plus concurrentiel et les mouvements d'intégration régionale avec la tendance à la création d'un marché commun africain ne fait que renforcer cette situation déjà hostile. Des nouvelles compagnies sont créées en plusieurs endroits, les compagnies existantes ouvrent des nouvelles agences, etc. Cela provoque sans doute une vague de migration des clients d'une entreprise vers une autre qui se montre capable de donner réponse aux attentes du consommateur des services qu'elle commercialise.

Au Burundi, les sociétés d'assurances connaissent de sérieux handicaps. Elles se partagent ensemble une clientèle déjà réduite du fait que ladite clientèle est presque la même, concentrée dans la capitale, devant un nombre croissant de sociétés d'assurances.
La concurrence dans le secteur est rude et il revient à chaque compagnie de mettre en œuvre des stratégies lui permettant de se déployer de façon efficiente sur le marché dans le but de capter l'attention des clients cibles. Une entreprise consciente de ces changements doit se faire une idée précise de ce qu'elle offre,

mais doit se poser également la question de savoir si ce qu'elle offre est vraiment ce qu'achètent les clients et surtout chercher à savoir ce qu'achètent vraiment les clients.

Théodore LEVITT, cité par Marie LEHN 1998 affirmait « qu'aucune société n'a ni la puissance, ni la possibilité de se payer le luxe d'être toujours la première dans son secteur pour toutes les innovations, l'innovation est rare, l'imitation est endémique ». On constate en effet, une orientation des efforts des annonceurs vers la promotion des ventes ou vers une forme de publicité de rentabilité immédiate oubliant de planifier pour le futur.

Avant d'engager des actions stratégiques, il est nécessaire que la compagnie d'assurances connaisse et analyse au préalable les caractéristiques distinctives auxquelles les clients réagissent, la perception des différentes marques en concurrence, la position à adopter en fonction des attentes des clients potentiels et de la position concurrentielle voulue, et enfin les moyens marketing appropriés pour se défendre sur le marché[1]. Elle doit aussi comprendre bien avant le véritable bénéfice client tiré de l'usage du produit/service qu'elle offre pour adapter encore mieux le produit à l'usage qui en est fait, et ainsi éviter d'investir sur des caractéristiques produits dont les clients ne tireraient pas d'usage.

Etant une compagnie d'assurances voulant créer une image positive auprès des consommateurs, BICOR a intérêt à étudier judicieusement les choix de ses stratégies par rapport à celles de la concurrence avant de mener des actions marketing sur le marché. Cela nous a poussés à étudier le thème : *« Analyse des stratégies de positionnement d'une compagnie d'assurances, cas de BICOR »*

[1] M. Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, p.39

0.2. Intérêt du sujet

L'exercice de positionnement force la compagnie BICOR à penser de façon stratégique, car elle doit considérer en même temps le produit/service, le marché et la concurrence comme étant trois éléments reliés et interdépendants.
Le marché d'assurances burundais est fortement concurrentiel suite à l'étroitesse de champ du pays face à un nombre croissant des compagnies d'assurances. Cela étant, nous trouvons mieux d'étudier les possibilités avec lesquelles BICOR pourrait établir une image perceptible, différente et unique de celle des autres, avec un message simple et cohérent pour être prospère.
En effet, ce sujet va faire connaître à la population burundaise les avantages à tirer chez chacun des assureurs en place et chez BICOR en particulier.
A notre niveau, il va nous permettre d'enrichir nos connaissances en matière de marketing dans le domaine d'assurances.
L'intérêt académique en est que ce travail servira de source de documentation aux futurs chercheurs voulant approfondir le sujet.
La compagnie BICOR aussi aura à connaître par ce travail, les différents avis de ses clients sur la qualité des services qu'elle offre.

0.3. Problématique

La compagnie d'assurances BICOR est une organisation qui se veut pérenne et comme telle, il est nécessaire qu'elle effectue des actions porteuses en fonction de sa situation interne et externe.
D'où la nécessité d'une analyse des stratégies qu'elle utilise pour positionner sur le marché des produits et/ou services qu'elle offre. Pour ce faire, BICOR doit se procurer des moyens de perfectionnement et un plan d'action solide et réaliste qui lui permettent de savoir quelle stratégie adopter pour un bon positionnement sur le marché d'assurances burundais.

Le positionnement c'est la place qu'occupe le produit, la marque ou l'entreprise dans l'esprit du consommateur, indépendamment de ses qualités réelles ; il est en ce sens toujours un constat subi.

Mais il est pour une bonne part déterminé par les choix faits par l'entreprise. BICOR peut donc construire son positionnement sur le secteur d'assurances.

« Dans l'esprit du consommateur, un positionnement pertinent doit répondre à plusieurs critères et essentiellement celui de crédibilité, de simplicité, d'originalité et de stabilité dans le temps. Il doit en outre être en adéquation avec la stratégie de ciblage de l'entreprise »[2].

Avant de passer à la réflexion sur les attributs directs du produit (dont le prix et la qualité sont parmi des éléments importants) sur lesquels BICOR doit miser, il est nécessaire qu'elle puisse quantifier, sur le plan financier et qualitatif, le bénéfice client apporté par ses produits/services au client.

Le plus souvent, les entreprises en territoire du Burundi investissent beaucoup à faire la publicité des noms de leurs produits, oubliant que c'est l'ensemble des dimensions d'une offre que perçoit le client (politique de produit, de prix, de distribution, et communication, la qualité, etc.) qu'il doit s'agir.

Ce travail s'inscrit dans un cadre où le secteur des assurances au Burundi voit évoluer des entreprises qui se livrent une concurrence rude. Raison pour laquelle il est nécessaire que BICOR évalue constamment ses stratégies marketing pour un bon positionnement. Ceci lui permettra de savoir véritablement quelle perception les clients ont de son offre, de quelle manière il faudrait veiller à leur satisfaction pour les maintenir et ainsi en gagner d'autres.

Etant donné que l'élaboration des stratégies de positionnement dépend dans une grande mesure de la situation sur le marché c'est-à-dire de la position des concurrents, la compagnie BICOR est appelée à mener des politiques marketing

---

[2] B. DUBOIS et P. Kotler, *Marketing management*, 12eme édition, p174

qui améliorent son image aux yeux des consommateurs de ses produits tout en veillant à ce que son offre soit meilleure par rapport à celle de la concurrence.

Cette image doit être réaliste, représentative et doit laisser une touche personnelle aux consommateurs.

C'est à la suite de ces difficultés qui transparaissent dans l'élaboration des stratégies de positionnement que nous formulons la problématique suivante : *« Les stratégies marketing avec lesquelles BICOR se déploie sur le marché lui donnent-elles l'image qu'elle espère avoir dans l'esprit des consommateurs à l'égard de ses concurrents ?»*

De cette question principale découlent les questions secondaires suivantes :

- *La différenciation étant un élément du marketing, contribue-t-elle dans les stratégies globales de positionnement de BICOR ?*
- *Pour améliorer son image envers les consommateurs, BICOR implique-t-elle les avis de ses clients dans le processus de construction de son offre ?*
- *Etant donné que le personnel d'une entreprise de service est une partie essentielle du produit, contribue-t-il dans la forge de la réputation de BICOR ?*

0.4. Hypothèses de recherche

De par sa nature, une compagnie d'assurances mène des activités à forte connotation sociale. Etant donné que le positionnement c'est rendre l'offre permanente dans l'esprit du consommateur ; modifier la perception de celui-ci étant très coûteux, il vaut mieux de s'adapter à ses attentes. C'est dans cette optique que nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : La différenciation par la qualité de l'offre conduit à créer une image positive dans l'esprit du consommateur

H2 : L'image positive dans l'esprit du consommateur résulte de la réponse aux attentes des clients par la compagnie

H3: Les compétences techniques et l'attention particulière du personnel de la compagnie aident à la bonne perception de la compagnie par la clientèle

0.5. Objectif du travail

L'objectif de notre travail est d'identifier les itinéraires qui autorisent BICOR à passer de la position concurrentielle prévisible à terme vers la position voulue par ses dirigeants.

Nous avons aussi déterminé les attributs avec lesquels BICOR peut se différencier pour construire une image digne dans l'esprit du consommateur.

Pour y arriver, nous avons :

- Identifié les stratégies de positionnement adoptées par la compagnie BICOR
- Etudié les aspects marketing constituant les facteurs clés de succès à conserver au sein de BICOR ;
- Dégagé les lacunes de BICOR au niveau du management quant à l'approche clientèle et lui avons proposé des stratégies d'innovations marketing susceptibles de lui procurer une avancée sur ses concurrents.

Au terme de ce travail, nous avons déterminé la place de la compagnie dans l'esprit de ses assurés et la corrélation existante entre la position concurrentielle de la compagnie BICOR et ses stratégies de commercialisation (Marketing) qui déterminent la place de ses produits/services sur le marché.

0.6. Méthodologie du travail

Collecter des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel fonder se recherche.

Pour réaliser ce travail, nous avons utilisé les méthodes d'investigation suivantes :

- Une documentation bibliographique
- L'observation participative consistant à se rendre compte de la réalité des actions commerciales et marketing menées par la compagnie BICOR
- L'entretien avec le directeur commercial et le personnel de contact avec le client de BICOR.
- L'enquête par questionnaire car c'est le client qui valide l'efficacité des stratégies mises en place.

Nous avons analysé les données par la méthode hypothético-déductive qui consiste à nous rendre compte de la réalité à partir de concepts permettant de répondre à notre question à travers les hypothèses.

0.7. La délimitation et articulation du travail

Dans l'espace, nous avons préféré travailler sur la compagnie BICOR et son seul marché de Bujumbura faute de moyens et de temps nécessaires. Et dans le temps, l'étude s'étend sur la période allant des années 2005 à 2009, soit 5 ans d'exercice.

Notre travail s'articule autour de trois chapitres. Le premier chapitre concerne la revue de la littérature sur les stratégies de positionnement. Dans celui-ci, nous avons en évidence tous les éléments ayant trait à l'explication des concepts que contient le sujet ;

Le second chapitre présente la compagnie BICOR et son contexte, son fonctionnement et sa situation concurrentielle sur le marché des assurances burundais ;

Enfin, le dernier chapitre relate l'analyse des stratégies de positionnement adoptées par BICOR. Dans la première section de ce chapitre, nous avons mis en exergue les stratégies qu'elle déploie et les principales qu'elle utilise pour se positionner dans l'esprit des consommateurs et dans sa seconde section, nous avons analysé la perception de la compagnie BICOR par les consommateurs d'assurances

CHAPITRE I : APERÇU THEORIQUE SUR LA STRATEGIE DE POSITIONNEMENT D'UNE ENTREPRISE

Les résultats financiers d'une entreprise dépendent le plus souvent de sa capacité en marketing. La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions ont peu d'utilité si la demande pour les produits ou services de l'entreprise est insuffisante.

C'est pour cette raison que l'entreprise doit faire preuve d'un grand sens marketing. Elle doit s'organiser et se proposer d'obtenir des réponses aux besoins du marché afin de les transformer en opportunité rentable.

Cependant, l'aspect le plus important du marketing n'est pas du tout la vente. «Le but du marketing consiste à connaître et comprendre le client à un point tel que le produit ou service lui conviennent parfaitement et se vendent d'eux-mêmes. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit ou service par ce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes. Tout ce dont on a besoin alors est de rendre le produit ou service disponible »[3]

C'est pourquoi si l'entreprise désire amener à bien ses ventes, elle étudie en détails les attentes de ses clients. Mais elle doit concilier cet intérêt à l'importance qu'elle attache à la concurrence. L'une ne doit pas se développer au détriment de l'autre mais au contraire se joindre au sein d'une véritable optique marketing.

[3] Peter Druker, cité par B. DUBOIS et P.KOTLER, Marketing management, 12^{erre} éd, p6

Section I : Concepts de la stratégie de positionnement

L'optique marketing se préoccupe avant tout des clients en cherchant à analyser leurs souhaits et à y répondre. Point n'est plus question d'identifier des bons clients pour son produit, mais les bons produits ou services pour les clients que l'entreprise souhaite avoir. C'est pour cette raison qu'elle doit créer, fournir et communiquer la valeur aux clients qu'elle choisit de servir et de façon plus efficace que ses concurrents.

I.1. Définition de stratégie marketing et du positionnement

La notion de positionnement est centrale dans toute stratégie de marketing; le plan marketing d'une entreprise doit donc reposer sur cette vision stratégique se basant sur la création d'une place de marché, réunissant offreurs et demandeurs.

I.1.1. La stratégie marketing

La stratégie marketing est une démarche d'étude et de réflexion dont le but est de s'approcher au plus près de l'adéquation offre-demande. Cette démarche s'inscrit au sein de la stratégie de l'entreprise[4].

Il s'agit d'un travail qui vise à augmenter le chiffre d'affaires, les parts de marché et la permanence des clients par différenciation, motivation ou adaptation de l'offre solvable.

Le but premier de la stratégie marketing est de combler les besoins des consommateurs dans un marché cible en contrôlant les quatre variables suivantes: le produit (biens, services ou idées), le prix de vente, la communication (moyens utilisés pour faire la promotion du produit) et la distribution (manière d'approvisionner les consommateurs).

[4] Marcel Saucet, Innovator, La tour des vents, InterEditions 2009, p63

Dans le cadre de vouloir s'installer durablement au cœur de l'esprit du consommateur, l'entreprise oriente sa stratégie marketing comme une démarche de transmission de son image au client et ainsi l'orienter dans ses marques, ses attentes et ses besoins pour pouvoir le fidéliser.

La stratégie marketing vise aussi des non-clients d'aujourd'hui pour les inciter à devenir des clients de demain.

I.1.2. Le positionnement

L'idée de positionnement est déjà ancienne : elle provient des études réalisées au début des années 1970 par deux publicitaires, Ries et Trout, qui n'ont pas hésité de qualifier leur invention de « combat pour conquérir l'esprit »

Dans une situation concurrentielle, le cerveau du consommateur est limité et vite saturé par une offre abondante.

En ce moment, le consommateur se trouve dans un univers d'offres quasiment similaires. Cela le pousse à tirer beaucoup plus attention sur les attributs distinctifs du produit ou service en concurrence. Il retient pour chaque produit, marque ou entreprise un petit nombre de faits saillants qui en constituent le positionnement.

Selon l'encyclopédie de la gestion et du management (1999), «le positionnement est une stratégie de marketing qui vise à doter le produit ou la marque d'une situation spécifique favorable par rapport à la concurrence dans l'esprit du consommateur sur un marché encombré». Un marché encombré étant caractérisé par l'absence de différenciation entre produits ou services et les marques perceptibles par le consommateur.

Etant donné que le positionnement devient une réponse à cette situation d'encombrement, à partir de l'analyse des positions tenues par les marques concurrentes, la compagnie doit chercher à identifier et occuper une position originale pertinente pour le consommateur.

Le positionnement est le choix d'attributs procurant à des offres (produit, marques ou enseigne) une position crédible, différente et attrayante au sein d'un marché et dans l'esprit des clients. Dans le cadre de la stratégie marketing, les attributs sont de l'ordre de la communication mais dans le cadre de la stratégie d'entreprise les attributs sont aussi de l'ordre de l'organisation.

« Le choix de la marque, la politique de distribution, le niveau de prix et bien sûr les thèmes de communication sont les supports de la mise en œuvre du positionnement choisis»[5].

En bref, se positionner, c'est définir, face aux concurrents, la manière dont l'offre sera façonnée, et donner au produit une image dans l'esprit des consommateurs.

I.1.2.1. Enjeux du positionnement

Le positionnement prend en compte toutes les offres concurrentes disponibles sur le marché. Le positionnement d'une offre aide à mieux vendre sur des segments donnés du marché en différenciant ou au contraire en substituant des produits concurrents.

Il se perçoit dans la communication ou la publicité, mais c'est dans l'ensemble des dimensions d'une offre que perçoit le client (politique de produit, de prix, de distribution et communication) qu'une stratégie de positionnement doit agir. L'offre doit être perçue comme crédible, différente et attractive dans l'esprit des clients face à celles des concurrent. Le message doit être clair, simple et concis.

[5] A. RIES et J. TROUT (1987), le positionnement, MC Graw Hill cité par l'encyclopédie de la gestion et du management 1999

I.1.3. La stratégie de positionnement

La stratégie de positionnement a pour objet de donner une place nouvelle à un produit, à un service, que l'on lance ou auquel on souhaite donner une nouvelle vigueur au cours de sa vie (repositionnement).

Une fois que l'entreprise a l'idée de l'offre (ce qu'elle veut faire et ce quelle veut proposer à d'éventuels clients) il est indispensable de savoir qu'elle ne peut survivre sur un marché concurrentiel, que si la valeur qu'elle crée est supérieure à celle créée par ses concurrents.

Bien entendu pareille positon ne doit pas seulement être perçue par les acheteurs potentiels, encore il faut qu'elle corresponde à une attente effective, à laquelle les concurrents n'ont pas encore répondu.

Au sein d'un environnement concurrentiel, les consommateurs ne se rendent pas compte des avantages qu'offrent certains produits. De ce fait, le choix du produit se fera essentiellement sur son prix.

La stratégie de positionnement consiste donc à créer des avantages concurrentiels plus visibles et à maintenir ces différences pour développer et renforcer le lien entreprise-client sur le long terme.

Elle est dynamique d'autant plus qu'elle s'appuie sur les notions de différenciation et de segmentation.

Les deux stratégies basiques de positionnement sont :

- Soit un travail sur la maximisation du bénéfice-client à coûts comparables, voire supérieurs à ceux de la concurrence. Ce choix de positionnement est appelé *différenciation*. Le client est plus satisfait de la consommation du produit qu'il ne l'est d'un produit concurrent.

- Soit un travail sur les coûts qui permet d'éliminer progressivement les concurrents et de prendre la part de marché maximum en offrant au client un produit ou service à un prix inférieur à celui de ses concurrents. C'est

ce que Michael Porter appelle la *domination par les coûts*. Le client peut alors bénéficier d'un avantage sur le prix et voit son revenu accroitre.

Les choix de positionnement sont multiples, ce qui permet à des nombreuses entreprises de trouver leur place sur le marché, mais la règle de la maximisation du bénéfice-client sur ses concurrents, comme condition d'un avantage concurrentiel durable, nous semble importante à retenir.

Enfin, la stratégie de positionnement étant une démarche itérative, l'entreprise doit régulièrement contrôler la convergence entre le positionnement qu'elle a choisi pour sa marque et la place que celle-ci occupe effectivement dans l'esprit des prospects.

I.1.3.1. Les axes d'action de l'entreprise dans les démarches de positionnement

L'image de marque d'une offre ou d'une entreprise n'est pas toujours associée au positionnement voulu par la stratégie. Les caractéristiques, les attributs sont aussi nombreux que sont les besoins et désirs des prospects.

On obtient un positionnement en usant des outils du mix-marketing permettant d'appuyer le redressement d'image sur plusieurs lignes d'action :

- Le produit peut se positionner en fonction de ses attributs et sa performance et amener le client à y penser quand il a besoin de ceux-ci.

- L'entreprise peut agir sur l'imaginaire du produit par rapport à la marque. L'image réalise chez le client une association avec le produit.

- Le produit peut se positionner par rapport à une situation d'utilisation. La situation fait penser au produit

Ainsi, pour situer leurs produits par rapport aux autres marques concurrentes, les responsables de marketing adoptent un ou plusieurs critères distinctifs.

Cet agencement de plusieurs attributs forme la personnalité du produit et compose son identité telle que la perçoit le consommateur. L'étude attentive des attentes de la demande aide à découvrir la lacune parmi les biens et services offerts.

Est considérée comme socle stratégique la part permanente du positionnement qui sera associé, l'idée de base, la vision ou les valeurs de l'entreprise.

Section II : Le positionnement stratégique au sein d'une entreprise de services

Le marketing stratégique des services apporte des solutions dans le but d'éviter que des décisions opérationnelles soient prises hâtivement sans réflexion préalable suffisante concernant leur bien fondé et les conséquences qu'elles risquent d'avoir à court, moyen et long terme au niveau des marchés.

Le positionnement vise une identification d'un univers de référence pour réussir une différenciation en fonction des attentes du public. l'évaluation de la concurrence de l'univers et la crédibilité d'identification à cet univers (les atouts potentiels du produit). Il doit être clair, simple, concis, attractif, crédible, spécifique, profitable et durable.

II.1. Recherche d'avantage concurrentiel

Au fur et à mesure que la concurrence s'intensifie dans le secteur des services, les entreprises de services différencient de plus en plus leurs produits de façon significative. Prenons le cas de la banque, de l'assurance, du tourisme et de la formation ; la croissance ralentit avec la maturité du secteur. Par conséquent, les entreprises ne pourront prospérer qu'en prenant des parts de marché aux concurrents locaux ou par extension sur les marchés internationaux.

A chaque instant, elles doivent sélectionner très précisément leurs clients et essayer de se distinguer grâce à leur image. Un marché « niche », qui peut

paraître trop étroit et incapable de générer des ventes suffisantes au niveau national, peut être non négligeable à l'échelle internationale.
La première chose qu'une entreprise se doit de faire est de se différencier de la concurrence. Pour réussir, elle doit s'identifier et se faire connaître comme étant le fournisseur de service le plus approprié pour le client cible.
En bref, les entreprises doivent systématiquement penser à tous les facettes du service et mettre en évidence les avantages concurrentiels de chacune d'elles aux yeux du ou des segments cibles.

II.1.1. La stratégie de différenciation

Faute de parvenir à modéliser de manière opérationnelle la notion de différenciation, nous la définissons comme la production de toute offre comportant, par rapport à une offre de référence, des différences autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence. L'offre de référence étant l'offre qu'un consommateur, sur un marché donné, s'attend implicitement à se voir proposer dès lors qu'il est disposé à payer pour le produit ou le service considéré.

Selon KOTLER P. et B. DUBOIS (2003)[6], on appelle différenciation la mise en évidence de spécificités porteuses de valeur pour le client et destinées à distinguer l'offre d'une entreprise de celle de ses concurrentes.

Le choix des points de différence sur lesquels repose le positionnement est plus délicat car les clients doivent juger ces différences souhaitables relativement à leurs besoins, et l'entreprise aussi doit se montrer en mesure de les fournir.

[6] KOTLER P. et DUBOIS B.: op. cit., p341

L'entreprise doit donc décider sur quel niveau elle doit fonder le positionnement : les attributs de services, le bénéfice client ou les valeurs de la marque.

II.1.1.1. La différenciation par le produit

La différenciation du produit, ici service, vise à éviter d'en faire un produit de commodité qui se distinguerait de ses concurrents uniquement sur le prix. La société d'assurances est appelée à chercher des axes de différenciation dans toute l'expérience vécue par le consommateur avec les produits d'assurances.

Il s'agit de miser sur l'ensemble de traits saillants et distinctifs du produit qui permettent au public de le situer dans l'univers des produits analogues et de le distinguer des autres.

Le positionnement d'un produit consiste à faire en sorte que les consommateurs cibles se mettent en tête que leurs désirs et aspirations pourront être satisfaits par ce produit par rapport aux produits concurrents vendus par d'autres compagnies concurrentes sur base d'attributs et avantages distinctifs de ce même produit.
Le moyen le plus classique repose sur l'utilisation de caractéristiques intrinsèques de ces services mais de plus en plus l'entreprise peut aller au-delà en utilisant le personnel, le réseau de distribution et l'image de sa marque.

II.1.1.2. La différenciation par la qualité

Le service à la clientèle consiste à gérer l'ensemble d'expériences ainsi que les attentes des clients, de façon à satisfaire le mieux possible la clientèle cible de l'entreprise.

La qualité de service c'est être attentif à chaque client dans sa qualité de personne, et lui démontrer dans les actes la considération qu'on lui porte, cela ne se limite pas à la politesse.

L'entreprise doit anticiper les besoins de la clientèle régulière dont elle a repéré les habitudes et identifier d'autres besoins du client afin de lui offrir un service supplémentaire auquel il ne s'attend pas tout en respectant aussi ses engagements envers lui.

Offrir la qualité c'est aussi respecter les intérêts du client et adopter son point de vue dans tout le processus de servuction. Il faut donc établir un bon rapport avec le client, respecter ses intérêts, l'inviter à revenir, lui livrer le produit, le servir conformément au contrat, le remercier, etc.

En cas de malentendus, régler les problèmes dès que possible, déterminer les meilleures solutions et utiliser ces solutions pour créer des possibilités de vente.

L'entreprise doit aussi s'assurer de la satisfaction du client, surveiller la livraison ou la prestation du service, s'il est impossible de tenir ses engagements, en aviser le client.

Elle doit avoir une bonne connaissance des attentes des clients. Lorsqu'elles sont réalistes, les attentes des clients à l'égard des niveaux de service offerts et à l'égard de la qualité des services constituent une source utile d'information pour la définition des normes de service.

Selon le *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Bureau du Contrôleur général, Direction de l'évaluation et de la vérification (1991),* les dix critères de qualité que les clients mentionnent le plus fréquemment sont les suivants:

- Aspects concrets : apparence des installations, de l'équipement, du personnel et des systèmes de communications ;
- Fiabilité : capacité à fournir le rendement promis avec fiabilité et précision;
- Disponibilité : volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide ;
- Compétence : maîtrise des compétences et des connaissances nécessaires à la prestation du service ;
- Courtoisie : politesse, respect, considération et chaleur des contacts personnels
- Sérieux : fiabilité, crédibilité et honnêteté du fournisseur ;
- Sécurité : absence de danger, de risques ou de doutes ;
- Accessibilité : disponibilité d'approche et d'utilisation faciles ;
- Communication : parler aux clients dans une langue qu'ils comprennent, et prendre le temps de les écouter ;
- Compréhension du client : s'efforcer de connaître les clients et leurs besoins.

Ces dix critères ne sont pas nécessairement isolés les uns des autres. Il y a un certain chevauchement. En outre, l'importance de chacun d'eux peut varier sensiblement selon le type de clientèle ou la nature du produit ou du service offert par l'entreprise. L'appréciation des attentes des clients devrait normalement faire ressortir les aspects de la qualité du service qui sont les plus valorisés par la clientèle.

II.1.1.3. La différenciation par le prix

Le prix résulte de l'ensemble des éléments que sont la valeur monétaire, les dépenses associées à une sortie, l'effort que le consommateur doit fournir, c'est-à-dire le temps qu'il doit consacrer à la recherche et à la consommation du bien ou du service, et le risque qu'il perçoit associé à la satisfaction qu'il en tirera.
La fixation du prix doit intégrer une réflexion quant au positionnement du produit sur le marché, ainsi que l'appréciation de la valeur d'usage, et d'image, attribuée par ce marché.
Sans négliger la contrainte de la cohérence avec les autres options du mix et l'obligation de servir la politique de gamme, le prix d'un produit est a minima la résultante de trois facteurs ; le coût de revient, le prix pratiqué par la concurrence, enfin le prix psychologique émis par le marché. Si le coût de revient et le taux de bénéfice attendu sont des contraintes propres à l'entreprise, les deux derniers facteurs relèvent de sensibilités externes.
L'impératif d'intégration de la réaction prévisible des concurrents nécessite ainsi la prise en compte informée de leurs options, comportements et situation financière.

Il reste toutefois à signaler la valeur ainsi créée. Le client ne paie en effet que pour une valeur perçue. Il peut même payer un surprix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée.

La différenciation donne des résultats supérieurs quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité du produit, délai de livraison...).

II.1.1.4.La différenciation par la force de vente

A mesure que l'esprit marketing se développe, le rôle de la force de vente évolue. Pour un bon positionnement, l'entreprise fait en sorte que le rôle de la force de vente ne se limite plus seulement à l'activité de vente en lui affectant d'autres nombreuses activités car c'est bien elle qui est en contact direct avec le client. Il peut s'agir des activités de prospection pour attirer les nouveaux clients ; les activités de rassembler les informations sur les prospects et de définir les priorités entre les clients et les prospects à servir ; les activités de communication pour transmettre à la clientèle des fonctions relatives aux produits et services de l'entreprise, etc.

Cette stratégie conduit la force de vente à connaître les besoins des clients. Lorsqu'il s'agit de modifier certaines tactiques marketing, l'entreprise doit veiller à organiser des séances de formation de sa force de vente.

Elle peut aussi passer aux activités de supervision dans le but de se rendre compte du climat existant entre client-vendeur et surtout motiver cette force de vente car plus elle est motivée, plus elle s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances.

La force de vente doit être en mesure d'attirer l'attention des consommateurs potentiels sur l'existence et les caractéristiques du produit et de faire passer dans l'esprit des clients des informations favorables à ce produit et/ou à sa marque.

II.1.2. La stratégie de communication

L'activité marketing ne se limite pas à l'élaboration d'un produit et au choix d'un prix et d'un modèle de distribution. Une compagnie d'assurances doit concevoir et transmettre des informations à ses clients actuels et potentiels ainsi qu'aux parties prenantes de son environnement.

D'après LENDREVIE J., « la communication est l'ensemble de signaux, d'informations, des messages que l'entreprise émet en direction de ses publics cibles »[7].

De façon générale, à travers la communication, la compagnie a pour objet d'informer, de persuader, de rappeler ou de rassurer les consommateurs sur son offre.

Pour recruter des nouveaux clients et fidéliser les acheteurs acquis, la compagnie peut procéder par une promotion des ventes qui consiste en un ensemble de techniques visant à inciter les clients à acheter en leur offrant, durant un court laps de temps, un avantage particulier (réduction de prix, essai gratuit, le jeux ou loterie, etc.).

Dans sa stratégie de communication, l'entreprise peut aussi créer ou entretenir un climat favorable et de confiance entre les intervenants dans l'univers relationnel dont elle-même est ses partenaires. Ceci est une stratégie de confiance génératrice d'adhésion.

II.1.3. La stratégie de distribution

La notion de circuit de distribution ne s'applique pas seulement aux biens tangibles, mais également aux services.

Plus généralement, la mise en place d'un système de distribution requiert, dans le domaine des services, une bonne connaissance des besoins du public et de coût des différentes opérations. Le circuit que la compagnie d'assurance choisit doit lui permettre d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et avec la qualité adéquate les services appropriés.

---

[7] LENDREVIE J., Théories et pratiques du marketing, Mercator 7ème Edition, Paris 2003, P 103

En ce qui concerne le client, il cherche à choisir le canal qui lui convient pour contacter l'entreprise en fonction des transactions qu'il veut réaliser, du moment et de l'endroit où il le souhaite.

Pour la compagnie elle-même, il s'agit d'atteindre de nouveaux clients et donc de générer de la croissance additionnelle à partir du même produit service ou d'une simple adaptation de l'offre existante, et de servir les mêmes clients de différentes façons suivant différentes occasions d'achat (en journée ou le soir, en semaine ou le week-end…)

II.2. Marketing et positionnement

De manière à proposer l'offre la mieux adaptée possible aux personnes qui composent un marché, il est utile de segmenter celui-ci.

Le marketing étant un processus permanent de recherche et de découverte des besoins d'une population qui débouche sur la création de biens ou de services qui satisferont à la fois l'ensemble ou une partie de la population et le but de l'entreprise, l'objectif est de découper le marché en sous ensembles homogènes et d'adapter les caractéristiques de l'offre aux attentes de chaque sous groupe ainsi créé. Une des façons d'innover sur un marché est de le regarder de près afin de comprendre les segments qui le composent et de repérer des segments inexploités, des segments sous-exploités ou des segments à fort potentiel de croissance. Cette démarche permet à l'entreprise de comprendre les besoins de chaque segment et positionner son offre selon les attentes des segments ciblés sur le marché.

II.2.1. La segmentation du marché

La segmentation consiste à découper la population totale du marché en sous-groupes distincts, relativement homogènes appelés segments et ensuite à les analyser et à mesurer leur évolution.

Chacun de ces sous-groupes correspond à une typologie de consommateurs différents qui répondront de façon homogène aux stratégies marketing définies par la compagnie.

Le marketing segmental comprend deux étapes importantes[8] :

- La segmentation de marché obtenue par la division d'un marché en groupes d'acheteurs distincts et significatifs qui peuvent faire l'objet de produits et/ou marketing mix séparés.

- Le marketing segmental qui consiste en sélection de un ou plusieurs segments de marché et en la création d'un positionnement et d'une stratégie de marketing mix pour chacun.

Pour être utile, le segment choisi doit réunir les caractéristiques de mesurabilité, d'accessibilité et de la substantialité.

II.2.2. Identification et sélection des segments cibles

Chaque personne, chaque acteur en entreprise présente des caractéristiques distinctives et parfois uniques. Par conséquent, chacun devient potentiellement un segment cible différent.

Une compagnie d'assurances peut mettre en place une stratégie sur mesure de masse offrant un service plus ou moins individualisé à un grand nombre de clients, offrant un service de base standard avec en parallèle des attributs qualitatifs supplémentaires individualisés.

---

[8] P. KOTLET, G. McDOUGALL et J.L. PICARD, Principes de marketing, gaëtan morin éditeur, p312

L'entreprise va viser des petits groupes de clients partageant des caractéristiques communes à un moment précis (des segments de marché) et peut aussi décider de travailler sur l'ensemble du marché.

Cela consiste à déterminer les segments-cibles prioritaires pour l'entreprise. Elle va choisir les segments les plus adaptés à son offre.

C'est une décision stratégique fondamentale qui peut, à lui seul, porter le succès ou l'échec de l'entreprise.

II.2.3. Acquisition, satisfaction et fidélisation des clients

Cibler, attirer et retenir les bons clients sont des facteurs déterminants du succès de beaucoup d'entreprise de services.

Avoir des clients est le premier objectif de toute entreprise. Ce n'est plus au client de s'adapter à l'entreprise, mais à l'entreprise de s'adapter au client.

Aucune entreprise ne peut simplement attendre le client, elle doit impérativement aller le chercher. Un client se conquiert, s'acquiert et cette conquête a un coût. Un client, c'est un capital à conserver ou à développer ; la fidélité se construit sur la considération et la construction d'une relation.

Néanmoins, cette fidélité ne perdura que si le client perçoit qu'il obtient une meilleure offre (qualité supérieure au prix) inaccessible chez une autre compagnie concurrente.

U. B

En effet, un client très satisfait reste fidèle plus longtemps, recommande les produits de l'entreprise à son entourage, devient moins sensible à la concurrence, donne son avis à la société et coûte moins à l'entreprise car les transactions deviennent automatiques avec lui.

La satisfaction du client est la clé de le fidéliser et la voie pour en acquérir d'autres.

II.3. Le rôle du positionnement dans la stratégie marketing

Dans le marketing, le positionnement joue un rôle pivot, car il lie l'analyse du marché, l'analyse de la concurrence et l'analyse interne à l'entreprise.

De ces trois analyses découle une proposition de positionnement qui permettra à l'entreprise de service de connaître son produit, ce qu'elle veut qu'il devienne au fil du temps et quelles sont les actions et les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

Etant donné le caractère intangible de nombre de services et l'expérience que le client peut en avoir, une stratégie de positionnement explicite aidera les consommateurs à se faire une idée précise du produit ou service.

L'analyse de positionnement doit être un outil de diagnostic pour une entreprise qui essaie d'éliminer les erreurs dans la sélection d'une position cible sur le marché. Cette analyse lui permettra de définir et comprendre les relations entre les produits et le marché, d'identifier les opportunités de ce marché et de prendre enfin des décisions de marketing mix pour devancer ou répondre à certains mouvements de la concurrence.

Le positionnement pousse à l'identification explicite de tous les attributs inclus dans le service offert et met l'accent sur le besoin, pour l'entreprise, de déterminer ceux qui influencent le choix du client.

II.3.1. Les principes du positionnement

La stratégie de positionnement concurrentiel (concept émanent du marketing des produits) s'appuie sur l'établissement et le maintien d'une place distinctive sur le marché.

Jack Trout, consultant de Trout parteners a traduit l'essentiel du positionnement en quatre principes[9]:

1. Une entreprise doit établir une position dans l'esprit des clients cibles ;
2. La position doit être singulière, avec un message simple et cohérent
3. La position doit différencier l'entreprise de ses concurrents ;
4. L'entreprise ne peut pas tout proposer à tout le monde, elle doit focaliser ses efforts.

Comprendre les principes de positionnement est essentiel pour développer une position efficace et concurrentielle.
Ces principes montrent que l'entreprise doit identifier les caractéristiques distinctives auxquelles les clients réagissent, percevoir les différentes marques en concurrence, adopter une position en fonction des attentes des clients potentiels et de la position concurrentielle et finalement choisir les moyens marketing appropriés pour défendre cette position.

II.4. Le positionnement concurrentiel

Le fait de mieux comprendre les segments visés par une entreprise améliore la capacité de positionner son produit. Cependant, dans bien des cas, plusieurs produits peuvent, à un même moment, s'adresser aux mêmes segments et offrir

[9] Jack Trout, cité par Loverock, marketing de services, 2004, p 209

les mêmes bénéfices au consommateur final. C'est alors qu'entre en jeu le positionnement concurrentiel. Dans de tels cas, l'entreprise doit offrir à sa clientèle un bénéfice supplémentaire faisant en sorte que son produit se distingue de celui du concurrent.

Pour chaque segment de marché il existe habituellement un ou plusieurs concurrents qui se disputent la clientèle. Pour vaincre la concurrence et attirer le consommateur, l'entreprise doit idéalement disposer, dans son arsenal marketing, d'un élément perçu par le client éventuel comme étant supérieur. Cet «élément supérieur » est en fait ce que l'on appelle en marketing « l'avantage concurrentiel». Il s'agit de quelque chose qui est particulier à l'entreprise et que les concurrents n'ont pas ou ne peuvent se procurer.
Grâce à un faible coût de revient, l'entreprise peut offrir les prix les plus bas du marché. L'exercice de positionnement auquel l'entreprise peut s'astreindre doit lui révéler les bénéfices que le client attend de son produit et ainsi savoir comment celui-ci se distingue de façon positive de ce qu'offrent les concurrents.

Dans son livre « avantage concurrentiel » (1986), M. Porter ajoute que, en plus de l'avantage compétitif, la compréhension de cinq forces concurrentielles qui régissent l'industrie et déterminent sa rentabilité conduit l'entreprise à l'élaboration d'une bonne stratégie de positionnement par rapport à la concurrence.
Il s'agit de la compréhension des forces compétitives qui régissent l'industrie et déterminent sa rentabilité (5 forces concurrentielles de Porter), et du développement d'un avantage compétitif.
Notons que quelle que soit la base de la différenciation, la marque doit aussi donner au consommateur une bonne raison de croire qu'elle possède effectivement ce bénéfice supplémentaire.

II.5. Nécessité d'une stratégie de positionnement au sein d'une compagnie d'assurances

En ces jours, l'encombrement du marché est un phénomène patent dans le secteur d'assurances comme partout ailleurs.

La conquête des consommateurs est désormais fonction de leurs intérêts personnels et immédiats. Pour chaque achat, ils veulent avoir le sentiment de faire un choix mature et responsable.

Pour s'en sortir, l'entreprise d'assurances est appelée à mobiliser ses ressources pour créer une bonne perception de son image et de son offre à l'endroit du consommateur. Il ne suffit pas seulement de satisfaire les clients, il faut être préféré par les clients.

L'entreprise ne pouvant pas desservir tous les segments de marché, sa stratégie de positionnement traduit un choix rationnel dans ses activités commerciales. Il s'agit de renoncer à certains clients et à certaines positions sur le marché pour rendre son offre plus attractive et plus forte auprès d'autres clients, sur une autre partie du marché.

Cette vision de positionnement doit être intégrée dans la gestion d'une compagnie d'assurances tenant compte des attentes du public cible, des atouts potentiels du produit d'assurance considéré et du positionnement des concurrents.

Du fait que la production des services est facilement imitable par les concurrents, la compagnie d'assurances doit considérer le positionnement en même tant comme la clé de voûte et la condition de cohérence de son marketing-mix.

Elle doit vendre son produit en argumentant sur les forces de celui-ci qui répondent aux faiblesses de la concurrence et ainsi capturer l'attention du client qui cherche la différence répondant mieux à ses attentes.

Conclusion du premier chapitre

En somme, les différentes définitions et notions développées dans la partie théorique nous aideront de mieux appréhender notre sujet de recherche.

En effet, cette partie théorique nous a permis de voir comment l'entreprise peut se positionner par rapport à ses concurrents et quelles sont les différentes stratégies utilisées pour pouvoir se différencier des autres entreprises qui vendent les produits similaires.

Comme soulignent KOTLER P et DUBOIS (2003), dans leur livre 'marketing management' quand ils disent que le positionnement est la conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner un place déterminée dans l'esprit des clients visés.

La notion des stratégies élaborées dans la partie théorique nous sera un outil indispensable pour pouvoir étudier les stratégies mises en œuvre par BICOR pour occuper la part de marché dont elle dispose aujourd'hui.

Ainsi les stratégies distinguées par Porter M. (1982) et l'analyse des variables du marketing-mix dans la partie théorique seront pour nous des instruments indispensables pour élucider ce qui distingue BICOR de ses concurrents dans la satisfaction des besoins et les désirs de ses consommateurs comme le dit KOTLER dans la définition du concept marketing.

La satisfaction et la fidélisation de la clientèle seront utiles pour analyser dans quelle mesure les clients perçoivent les services offerts par de BICOR.

CHAPITRE II : CONTEXTE D'ETUDE ET PRESENTATION DE LA COMPAGNIE BICOR

Le secteur des assurances est un secteur économique qui regroupe les activités de conception, de production et commercialisation de service qui consiste à fournir une prestation lors de la survenance d'un risque.

Section I: Généralité sur les assurances

La prise en charge des risques est inhérent à une compagnie d'assurance quels que soient sa taille et domaine de compétence. Ces risques seront maîtrisés selon les règles de bonne gestion commerciale et/ou financière et se traduiront par des gains.

L'assurance, opération par laquelle une personne, l'assureur, s'engage à indemniser une autre personne, l'assuré, en cas de réalisation d'un risque déterminé, moyennant le paiement préalable d'une prime ou d'une cotisation.

I.1. Le contrat d'assurance

Le contrat d'assurance est un contrat de transfert de risques : l'assuré cède un risque, par définition aléatoire, à la compagnie d'assurances.

La compagnie d'assurances accepte le risque en échange de la prime.

Le contrat d'assurance fonde l'essentiel des droits et obligations de chaque partie. Il établit les conditions dans lesquelles le service sera rendu.

Il mentionne généralement :

- la prime que l'assuré s'engage à verser ;
- la prestation que l'assureur rendra ;
- l'événement incertain (le risque) ;
- l'intérêt d'assurance (exprimé négativement) :l'assuré ou le bénéficiaire ne doivent pas avoir d'intérêt à la survenance du risque.

Le mécanisme de l'assurance ne modifie pas la probabilité de survenance du risque, ni ses conséquences. Il se contente de transférer le risque d'un agent économique, l'assuré, à un ou plusieurs autres.

La compagnie d'assurances effectue, grâce à la souscription de nombreux risques similaires, une mutualisation des risques entre les assurés.

L'assuré est alors protégé contre des évènements qu'il ne peut pas supporter seul. Il peut alors réaliser des activités risquées.

I.1.1. Souscription du contrat

Lors de la souscription du contrat, l'assureur et l'assuré conviennent : d'un événement ou d'une liste d'événements, repris dans la police d'assurance (de l'italien médiéval policia : liste), et garantis par l'assureur d'une prime payée par l'assuré à l'assureur.

Avant la souscription, le demandeur d'assurance, futur assuré, remplit un questionnaire visant à informer la compagnie d'assurances sur son risque.

À partir de ce document, l'assureur peut effectuer le calcul de la prime d'assurance. Ce calcul statistique tient compte essentiellement de la probabilité de réalisation du risque et du coût des sinistres.

I.2. La police d'assurance

La police d'assurance est le document contractuel qui régit les relations entre la compagnie d'assurances et l'assuré. Ce contrat fixe en particulier : la liste des évènements garantis, avec les exclusions éventuelles.

- La garantie, c'est-à-dire l'assistance apportée à l'assuré en cas de sinistre.
- les obligations de l'assuré : les mesures de prévention éventuelles afin de diminuer le risque

- les délais de déclaration à l'assureur en cas de sinistre
- le montant et les conditions de paiement de la prime
- les possibilités de résiliation de la police
- les obligations de la compagnie d'assurances : les délais de paiements pour l'indemnisation

Les polices d'assurance sont composées de conditions générales, commune à tous les assurés d'une même compagnie pour un risque ou un ensemble de risque donné, et de conditions particulières, spécifiques à l'assuré.

I.3. Les risques couverts

Les conditions permettant l'assurabilité d'une chose sont l'aléa, c'est-à-dire l'imprévisibilité d'un événement dommageable en tant que tel ou d'une de ses caractéristiques (ex : date du décès), l'indépendance de la volonté de l'assuré (ex : divorce), le caractère licite de l'évènement (ex : impossibilité d'assurer les conséquences d'une condamnation pénale ou d'amendes). Cela implique entre autres que les évènements passés connus sont inassurables (sinistre déjà réalisé). En conséquence, sur le principe, il est possible de souscrire une assurance pour tout événement relatif à la propriété d'un bien meuble, à celle d'un bien immeuble, à la vie, à la santé, etc.

Les types de contrats d'assurances les plus communs sont les contrats d'assurance vie et les contrats d'assurance dommage ou IARD (incendie accident et risques divers). On distingue les contrats d'assurance de personnes (AP) et ceux d'assurance de biens et responsabilités. Les assurances de personnes correspondent à l'assurance vie complétée de l'assurance des dommages corporels (Santé, Invalidité, Décès toutes causes). Les assurances de biens responsabilités correspondent à l'IARD hors assurances des dommages

corporels. Parfois, les assurances assurent les loteries et les jeux, pour que les gains improbables et importants soient possibles.

I.4. Survenance d'un événement assuré

Lors de la réalisation d'un des événements listés au contrat, l'assureur assiste l'assuré. Cette assistance est le plus souvent financière et prend alors la forme d'une indemnisation. Mais elle peut prendre d'autres formes, par exemple une assistance juridique ou un rapatriement pour une personne malade à l'étranger.
Par exemple, un armateur assure un bateau et reçoit une somme, fonction du montant souscrit et de la vétusté, si le navire est endommagé ou détruit. Une assurance-vie garantira le paiement d'une pension si l'assuré atteint un certain âge alors que l'assurance-décès produira ses effets dans le cas contraire, etc. Un automobiliste impliqué dans un accident pourra bénéficier de l'appui de sa compagnie d'assurances devant les tribunaux et éventuellement d'une somme pour régler les dommages dont il est responsable...

I.5. Fin du contrat

L'assuré et l'assureur peuvent dénoncer le contrat à chaque échéance. Les contrats d'assurance sont en général à tacite reconduction. En cas de disparition du risque assuré, par exemple en cas de décès pour un contrat d'assurance sur une personne, le contrat prend naturellement fin.

I.6. Les méthodes pour couvrir les risques dans une compagnie d'assurance

Pour couvrir les risques dans une compagnie d'assurance, l'entreprise doit d'abord identifier le risque, évaluer et quantifier le risque ; prévenir, protéger et réduire le risque et en fin financer les conséquences du risque.

I.6.1. Identifier le risque

Pour mieux identifier le risque, l'entreprise d'assurance doit organiser une visite des lieux où se trouvent les biens assurés. Cette visite lui permet d'apprécier les conditions dans lesquelles se font l'activité et les dangers qui surviendraient de l'entourage.

« Chaque entreprise, soumise au même événement, en subira des conséquences extrêmement différentes selon la nature de son activité, la qualité de ses bâtiments et équipements généraux, son degré d'entretien et la prise en compte de son environnement »[10]

L'entreprise peut avoir à gérer quatre types de risques du fait des véhicules : ceux liés à la circulation des véhicules appartenant à ses salariés, ceux liés à la circulation des véhicules dont elle a la garde, ceux liés à la circulation des camions et d'autres véhicules de transport de personnes ou de marchandises, ceux liés à la circulation des engins de chantier ou de manutention.

Lors d'un transport, les marchandises peuvent faire l'objet d'avaries particulières (elles sont elles-mêmes endommagées) ou être incluses dans une avarie commune à l'ensemble de la cargaison.

L'entreprise qui veut exporter se heurte à la nécessité de mener des études sur le marché qu'elle souhaite aborder. Or, ces études se traduisent par des frais

[10] Expert comptable Média, L'assurance ou comment protéger les entreprises, imprimeries Bayeusaine, paris, 1996, p.7

importants (déplacements, moyens humains) dont le montant est irrécupérable en cas d'insuccès de la prospection commerciale.

Si l'acheteur a exigé de l'exportateur qu'il présente une caution en garantie de ses obligations, l'entreprise supporte en cas de mise en jeu de ces cautions, le risque de non-restitution des sommes que le bénéficiaire de la caution aurait perçues à tort. Enfin, l'exportateur peut subir un risque de hausse anormale des éléments de son coût de revient, dit risque économique.

I.6.2. Evaluer et quantifier le risque

Les biens immobiliers ou mobiliers qui risquent d'être endommagés par l'incendie, l'explosion ou la foudre doivent faire l'objet d'une appréciation. Le chef d'entreprise doit évaluer ce qu'il en coûterait pour remplacer les biens déduits :

- Pour les bâtiments, il faut fixer la valeur de reconstruction sur le même emplacement
- Pour les matériels, il faut déterminer leur valeur de remplacement pour un matériel similaire
- Pour les modèles, dessins, documents techniques ou archives, il faut prévoir le coût de leur remplacement ou de leur reconstruction
- Pour les stocks, ce sont les coûts de revient qui déterminent le montant du risque : prix d'achat des matières premières, coûts de production pour les produits finis ou semi-finis.

Cette évaluation des risques encourus par les biens de l'entreprise en cas d'incendie constitue pour le dirigeant une première prise de conscience des conséquences que pourraient avoir un sinistre sur son activité.

Dès lors, il pourra décider en connaissance de cause des actes de bonne gestion qu'il doit prendre pour maîtriser ces risques et en financer les conséquences.

I.6.3. Financer les conséquences du risque

Après avoir évalué les risques et pris les décisions de prévention possible, le chef d'entreprise doit se demander comment financer les conséquences d'un incendie qui détruirait tout ou partie de son établissement. Il peut choisir de les autofinancer ou de les transférer à l'assureur. L'autofinancement des conséquences consécutives à un sinistre incendie peut être total ou partiel.

Total, si elles sont financées par la trésorerie de l'entreprise ou sur des provisions de propre assureur qu'elles auraient affectées à cet usage.

Partiel, si l'entreprise ne conserve à sa charge qu'une part des risques qu'elle aura transférés à l'assureur.

Les biens (matériel, mobilier, marchandises et produits en stock, documents et en archives, fonds et valeurs en coffre-fort ou hors coffre-fort) doivent se trouver, au moment du vol, dans les locaux spécifiques au contrat. Sont garanties, outre la disparition des biens assurés, les dégradations aux meubles et immeubles consécutives au vol ou à la tentative de vol. Les règles d'évaluation des biens sont les mêmes que pour l'incendie.

Toutefois, le chef d'entreprise peut choisir de sous-assurer ses biens, partant du principe que le vol, aussi important soit-il, ne concernera jamais la totalité des biens assurés contre le vol. Les biens volés sont indemnisés à leur valeur de remplacement ou à leur valeur vénale, hors taxe. Les biens détériorés seront aussi indemnisés à des factures de remplacement ou de réparation.

Les assureurs proposent des contrats spécifiques aux risques informatiques sous formes de « tous risques informatiques » (car les contrats « tous risques informatiques » couvrent les dommages matériels, frais supplémentaires et les pertes d'exploitation).

L'assurance des risques liés à la circulation des véhicules comprend un volet obligatoire et des garanties facultatives. L'assurance automobile couvre la responsabilité civile que peut encourir l'entreprise assurée en raison des dommages subis par les tiers

Les montants assurables sont appréciés en fonction de la valeur à dire d'experts des réparations ou du véhicule lui-même en cas de perte totale, conformément au principe indemnitaire.

L'assurance marchandises transportées a pour objet le remboursement de la valeur ou du coût de réparation des marchandises ou objets transportés ; sous déduction de la valeur de sauvetage. L'assurance peut être proposée sous forme de 'Tous risques' sauf ceux énumérés au contrat ou peut limiter ses garanties aux dommages causés par les seuls accidents caractérisés. Accessoirement, les frais de sauvetage (frais de déchargement, de magasinage, de gardiennage) exposés au cours du sinistre peuvent être pris en charge.

Les dommages sont garantis lorsqu'ils sont consécutifs à un accident de route, à l'incendie ou à l'explosion, aux terrorismes, d'émeutes ou des mouvements populaires, à des événements naturels ou au vol commis avec violence. Ces dommages qui surviennent en cours de transport, ainsi que lorsque les véhicules sont stationnés dans les locaux de l'entreprise ou d'un tiers. La garantie peut être transférée sur le véhicule de remplacement du véhicule assuré indisponible pour panne ou aident.

L'assurance perte d'exploitation a pour objet le remboursement de la marge brute de l'entreprise. C'est-à-dire la part des frais fixes que le chiffre d'affaires réduit ne permet plus de financer, augmentée de la disparition du bénéfice d'exploitation et des frais supplémentaires exposés pour la remise en activité.

L'indemnité d'assurance permet de remettre l'entreprise dans une situation financière qui aurait été la sienne si le sinistre n'était pas survenu : le bénéfice escompté est maintenu.

Afin de faire face aux sinistres exceptionnels, les assureurs peuvent réassurer (avec franchise de leur part) leurs propres risques auprès de compagnies spécialisées ; c'est la réassurance. Le recours à la réassurance est systématique dans les risques industriels, dont l'ampleur dépasse les capacités de la plupart des assureurs.

I.7. Importance économique du secteur des assurances au Burundi

L'assurance a pour but la protection des patrimoines et des personnes, mais joue également un rôle important dans l'économie Burundaise:

- En fiabilisant les relations commerciale : l'assurance garantit la solvabilité des contractants et donne du crédit aux partenaires dans leur relations économiques (créanciers débiteurs)
- En jouant un rôle important d'investisseur de l'économie nationale : les assureurs recueillent une part importante de l'épargne publique au travers de recueil des cotisations. Ces sommes doivent être placées pour faire face aux futurs engagements. Les assureurs canalisent et orientent ainsi des flux financiers importants dans les circuits de l'économie nationale car l'argent récolté n'étant pas immédiatement reversé à l'assuré, il peut être placé, ce qui apporte une source de revenus supplémentaires, proportionnellement à la rentabilité de ces placements.

L'assurance joue également un rôle social. Les prestations versées aux assurés et aux bénéficiaires des contrats leur permettent :

- De maintenir leurs revenus
- De reconstituer leur patrimoine
- De ne pas être à la charge de la collectivité publique pour les victimes d'accidents

Ainsi, au Burundi, le secteur d'assurances nécessite un soutien de la part des dirigeants du pays ainsi qu'un contrôle régulier par les décideurs économiques car ce secteur influence aussi la croissance de l'économie nationale. L'assurance est un instrument de crédit, une méthode d'épargne et plus spécialement un mode d'investissement.

Les acteurs intervenant sur ce secteur ont besoin d'un encadrement particulier selon les exigences de chaque aléa économique qui pourraient surgir.

Section 2: Aperçu général sur la compagnie d'assurances, BICOR

La compagnie d'assurance BICOR a été agrée par le ministère des finances en 1991 (lettre n°540/1367/91 du 02 Septembre 1991). C'est une société de droit privé régie par la loi n°1/002 du 06 mars 1966 portant code des sociétés privées et publiques et la loi n°1/012 du 29 Novembre 2002 portant réglementation de l'exercice de l'activité d'assurances.

Elle a pour objectif, la réalisation de toutes les opérations d'assurances et de réassurances tant au Burundi qu'à l'étranger. Ces opérations sont :

- Pour les produits non-vie : Assurances AUTO-Assurances Transport, Incendie, Accidents Assurances Diverses, Solde restant dû.
- Pour les produits Vie : Education enfants, Super Tontine, Collective protection des employés, Protection familiale

Les statuts de BICOR lui autorisent à s'intéresser à toutes les autres opérations, généralement quelconques, financières, commerciales, industrielles, mobilières se rapportant directement ou indirectement à son objectif.

II.1. Fonctionnement des organes de BICOR

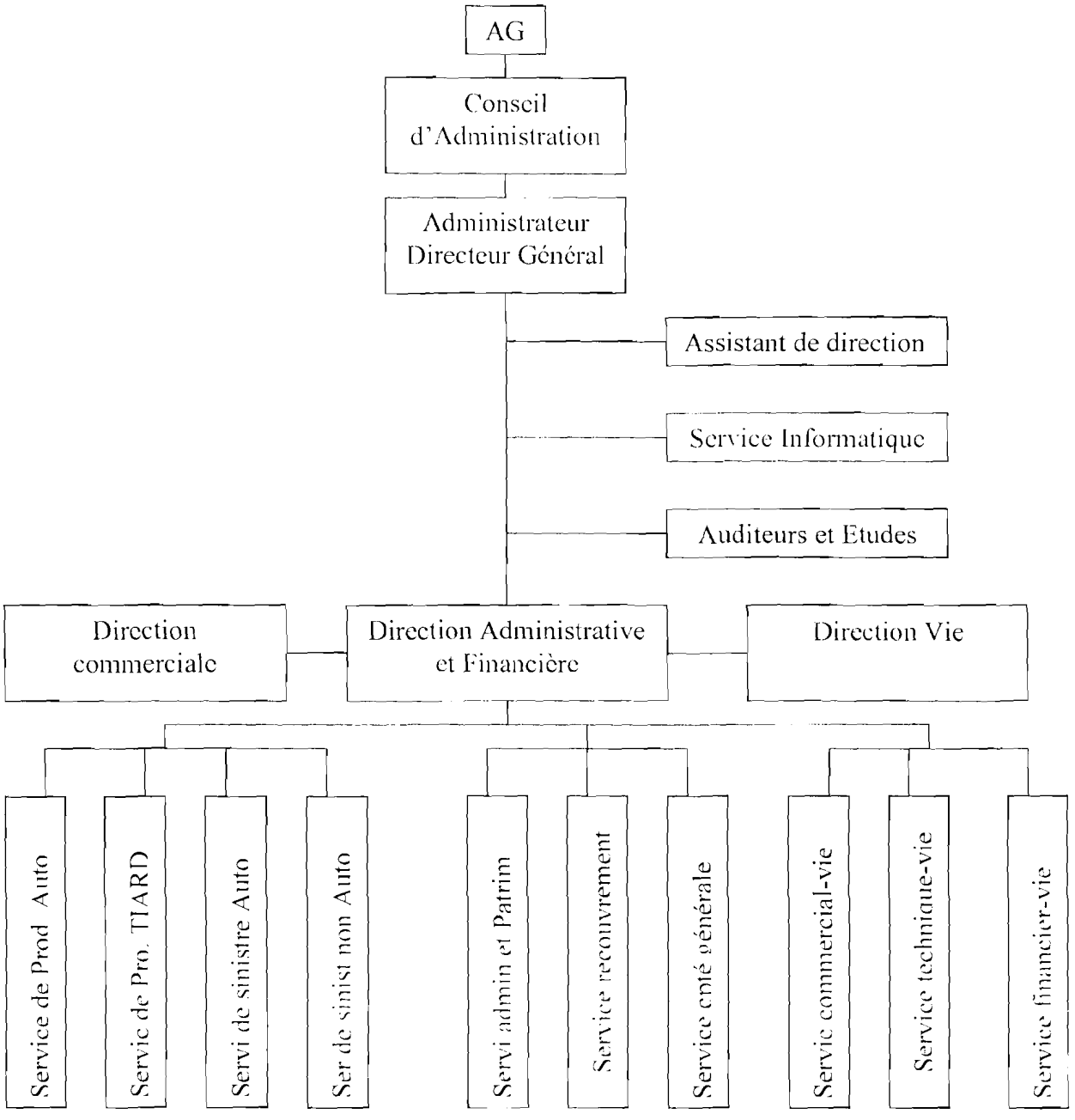
Pour un bon fonctionnement des organes de BICOR, il y a une répartition des tâches entre diverses catégories de personnes œuvrant au compte de cette compagnie.

Actuellement avec un capital de 402 millions, BICOR est une société anonyme de droit privé dont les actionnaires sont les hommes d'affaires burundais et la société suisse de services SBMS.

II.1.1.Structure et fonctionnement des organes de BICOR

La structure de la compagnie BICOR est représentée par l'organigramme élaboré pour la première fois au moment de sa création, mais qui a connu des réaménagements successifs suivant l'augmentation de ses activités et le changement de l'environnement.

Organigramme de la compagnie BICOR



Source : Service financier et administratif BICOR

II.2. La compagnie BICOR sur le marché d'assurance

BICOR, comme toute entreprise commerciale, pour vendre, il faut qu'elle dispose d'un produit, un système de politiques marketing rationnelles (prix, communication, distribution, etc.) pour attirer des clients et ainsi satisfaire leurs besoins et enfin les fidéliser. Mais cela nécessite que la compagnie ait une certaine notoriété pour forger son image dans le cerveau des consommateurs de son produit.

Toute entreprise dans son existence cherche à avoir une place de choix sur le marché pour les produits qu'elle commercialise. En effet, elle se déploie de plusieurs manières dont il est question d'analyser, notamment celles lui permettant de se différencier de la concurrence. C'est dans cette section que nous mettons en exergue les réalisations commerciales de la compagnie BICOR sur le marché d'assurances burundais.

II.2.1.Les produits offerts par la compagnie

Les produits offerts par BICOR relèvent deux branches d'activité suivant leur objet. Il s'agit de :

- Branche non-vie
    * Assurance automobile
    * Assurance transport
    * Assurance IARD (Incendie, Accident et Risques divers)
- La branche vie
    * Assurance en cas de décès
    * Assurance en cas de vie
    * Assurance vie mixte

II.2.1.1. La branche non-vie

Cette branche regroupe au sein de la compagnie BICOR trois types d'assurances : Automobile, Transport et IARD

II.2.1.1.1. Assurance Automobile

Elle regroupe plusieurs garanties :

- La garantie responsabilité civile obligatoire qui consiste à couvrir les dommages corporels et matériels causés à autrui hormis les personnes à charge de l'assuré ;
- La garantie dégâts matériels qui couvre les dégâts causés par accident au véhicule assuré par renversement et/ou contact avec un objet mobile ou fixe quelle que soit la responsabilité du conducteur ;
- La garantie incendie qui couvre le véhicule assuré contre tout dégât par le feu résultant d'une incendie, explosion ou foudre en tout lieu ;
- La garantie vol qui couvre le véhicule assuré contre le vol d'une pièce, la destruction par les voleurs ou la disparition du véhicule désigné ;
- La garantie individus occupants de voiture (IOV) ou sécurité routière qui couvre les dommages corporels des individus occupants de voiture désignés : le conducteur du véhicule, le propriétaire du véhicule, le conjoint, les parents,....

II.2.1.1.2. Assurance Transport

La branche transport (T) des marchandises regroupe deux sortes d'assurance :

- L'assurance transport marchandises qui consiste à couvrir les pertes de marchandises suite au naufrage, au mouillage, au vol, etc.

  Les garanties offertes sont :

- La garantie tous risques qui couvre les dommages et pertes matériels ;
- La garantie Franc d'Avaries Particulières (FAP) qui couvre les dommages matériels résultant d'accidents caractérisés comme la collusion, le renversement d'un bateau ou la chute d'un avion.

▪ L'assurance corps bateau qui couvre les dégâts qui peuvent survenir aux bateaux.

II.2.1.1.3. Assurance IARD

L'assurance incendie (I) concerne les biens immobiliers et/ou les biens mobiliers.
L'assurance accident (A) couvre les accidents corporels des ouvriers et dommages que ces derniers peuvent causer aux tiers.
Les risques divers (RD) couvrent l'assurance chantier, perte d'exploitation, la responsabilité civile, garage, etc.

II.2.1.2. La branche vie

Elle regroupe trois catégories de produits à savoir l'assurance en cas de décès, en cas de vie et l'assurance vie mixte.

II.2.1.2.1. L'assurance en cas de décès

- L'assurance temporaire décès garantit le versement d'un capital fixe au contrat à un bénéficiaire en cas de décès de l'assuré avant le terme du contrat.
- L'assurance accident corporel garantit le versement d'un capital en cas de décès ou d'invalidité due à un accident.

II.2.1.2.2. L'assurance en cas de vie

- La pension complémentaire : l'assuré se constitue une épargne à toucher à la retraite par le biais des cotisations périodiques, rémunérées par l'assureur par un taux d'intérêt technique auquel s'ajoute les participations bénéficiaires.
- L'assurance éducation : l'assuré constitue une épargne pour la scolarité de son enfant en cotisant au préalable pendant un certain nombre d'années. Lorsque l'enfant atteint le cycle assuré, l'assureur doit verser tous les frais de scolarité.

II.2.1.2.3. L'assurance vie mixte

En cas de décès, les ayants droit bénéficient du capital convenu, s'il survit au-delà du terme contrat, il bénéficie lui-même du capital convenu.

II.3. Les réalisations commerciales de BICOR

La vente des garanties constitue l'activité principale de toute société d'assurances. Chaque année tous les efforts sont entrepris dans le but d'accroître le volume des ventes. L'analyse de l'évolution des primes nettes de BICOR reflète l'image du passé, du présent et du futur de son activité.

Cependant, la seule donnée des primes nettes n'est pas déterminante pour conclure sur la situation commerciale sinon financière de l'entreprise. C'est pourquoi nous l'avons complétée par celle des sinistres payés par branche d'activité.

L'analyse des primes nettes par branche d'activité nous a permis de connaître quelle branche contribue le plus à l'augmentation du chiffre d'affaire de la compagnie. Nous ne pouvons pas parler de Chiffre d'affaires sans parler d'abord de clients qui en sont la source.

II.3.1. Quelques clients de BICOR

La compagnie BICOR accorde au client une place primordiale, d'où ce dernier est traité au mieux possible avec beaucoup d'attention pour qu'il se sente satisfait dans ses besoins.

Comme le souligne CURRY J. « quand vous établissez des objectifs de clientèle, que vous mesurez les résultats et que sur la base de ces résultats, vous récompensez les gains, vous en faites plus qu'avec un programme client ou avec un cercle de qualité »[11]

Ce passage nous mène à dire que les dirigeants de BICOR et toute son équipe de cette compagnie orientent les efforts sur l'identification, l'acquisition et la fidélisation des clients. Le progrès de cette compagnie est motivé par la satisfaction du client en s'attachant le plus possible sur des différences, comme le service rapide, l'information correcte, l'accueil courtois, etc.

Les clients de la compagnie BICOR sont toute personne (physique ou morale) qui achète un ou plusieurs produits vendus par cette compagnie. Autrement dit, ce sont des personnes qui se font assurées ou font assurer leurs biens en souscrivant un contrat d'assurance auprès de BICOR.

La souscription d'un contrat d'assurance étant généralement volontaire, sauf certains cas où elle est obligatoire (cas de l'assurance automobile et de transport). Les clients de BICOR peuvent être classés en deux catégories : ceux des produits non-vie et ceux des produits vie.

Les clients des produits non-vie dont les principales organisations qui ont confiance à cette compagnie sont UCOM, BRARUDI, OCIBU, OLD EAST, GARAGE TOYOTA, BANCOBU, BNDE, REGIDESO, BUROFLASH, etc.

[11] CURRY J., le client, capital de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris,1993, P 43

Les clients des produits-vie, parmi ceux-ci il y a les entreprises et les organisations : Hôpital Roi Khaled, SODECO, FDN, Ambassade du Sud Afrique, Hôpital Bururi, ONATOUR, ACTION AID, etc.

Signalons en outre que BICOR a une autre clientèle répartie dans toutes catégories confondues mais tellement qu'elle est constituée des particuliers tels que les automobilistes, les motocyclistes, etc. nous ne pouvons pas les énumérés

En matière commerciale, comme dans le souci marketing, le client est roi, et c'est de cela même que dépendent la vie et le positionnement d'une entreprise.

II.3.2. Le chiffre d'affaire de BICOR

Les réalisations commerciales sont déterminées par le chiffre d'affaires suivant les primes émises et les sinistres payés en cas de dommage.

Rappelons que la prime d'assurance est le prix que le preneur d'assurance doit payer pour pouvoir bénéficier de la couverture d'assurance en cas de sinistre. En principe, elle se compose de trois parties : la partie risque, la partie frais de gestion et la partie bénéfice

Comme toutes les entreprises d'assurance, BICOR a pour activité la vente des garanties. L'analyse des tableaux ci-dessous qui relatent l'évolution des primes émises par branche d'activité nous permettra de connaître quelle branche contribue le plus à l'augmentation des primes émises.

Tableau 1 : Evolution des primes nettes émises pour la branche non vie en Fbu

	2005	2006	2007	2008	2009
AUTO	645440181	796036955	890512292	1085989483	1124837830
INCENDIE	112678132	119653424	100376208	79661622	185433075
ACCIDENT	3739787	3059119	5097524	3683898	5812853
TRANSPORT	454449721	415369646	683757872	687697610	1497174896
RCE	5722010	4856431	5261643	39516612	52502906
ASS.DIV	871600	6742351	48374605	274802761	163937654
TOTAL	1222901431	1345717926	1733380144	2171351986	3029699214

Source : Service comptabilité BICOR

Nous constatons que BICOR dispose de plusieurs produits dans la gamme de sa branche non vie contribuant chacun dans la constitution de son Chiffre d'affaires.

Dans ce tableau, nous constatons que durant toute la période couverte par notre étude, les produits Transport et Automobile sont des produits piliers de la vie de cette compagnie. Mais la compagnie ne cesse pas de chercher à faire connaître à ses clients la nécessité de souscrire pour d'autres produits dans le but de les promouvoir. BICOR procede par une publicité directe de ses produits envers les clients qui viennent se faire assurer ; la mise en place des agences et la collaboration qu'elle mène avec les banques qui l'aident à vendre ses produits d'assurances. C'est le cas des produits Incendie, Assurance Solde restant dû.

Pour les produits Transport et Automobile, il est vrai que c'est obligatoire des se faire assurer mais BICOR reste parmi les meilleurs à pouvoir les vendre. Elle offre ces produits dans des meilleures conditions, ce qui lui donne une bonne réputation à l'égard du public. Cela se justifie par le fait que les clients acquis lui restent fidèles. BICOR a gagné la confiance des grandes sociétés importatrices comme la BRARUDI, UCOM et autres.

La BRARUDI est reconnue comme le plus gros client puisque ¾ des primes réalisées dans le produit Transport viennent d'elle seule. BICOR dispose d'un contrat d'exclusivité avec la BRARUDI. Elle l'a fidélisée en la traitant comme son partenaire privilégié.

Tableau 2: Evolution des primes émises pour la branche vie en Fbu

	2005	2006	2007	2008	2009
Super tontine	212386422	124632971	45593579	45895380	27724086
Education enfants	11930496	9380697	9331680	12142772	13929994
Prévoyance retraite	42611827	116523709	213197325	363366062	395100773
Assurance voyageur	23474486	18858262	59508211	63814124	46482823
Assurance crédit	7171356	872183	226022	3192138	49013522
Assurance temporaire décès	0	0	3941473	2302839	3236797
TOTAL	297574587	270267822	331798290	490713315	535487995

Source : Service comptabilité BICOR

Le produit vie contribue avec un faible pourcentage dans la constitution du chiffre d'affaires de la compagnie BICOR. Nous constatons même que durant notre période d'étude une baisse dans la vente du produit Super Tontine. Ce produit est parmi les produits-vie qui sont achetés par la catégorie de la population à faible revenu à cause de son caractère d'épargne.

Depuis le lancement de ce produit, la compagnie avait engagé des agents commerciaux presque partout sur le territoire pour atteindre la majorité de la population et ainsi collecter les primes de cotisation. Ces agents n'ont pas été honnêtes et ont détourné une partie des primes collectées.

Non seulement ces pertes subies à cause des détournements ont ralenti la croissance de ce produit, mais aussi les clients qui souscrivent pour ce produit ne versent plus la prime une fois l'échéance de leur épargne expire. La compagnie s'est désengagée progressivement jusqu'à ne vendre ce produit qu'à la portée de son contrôle, c'est-à-dire au siège et au niveau des agences seulement.

Vu l'importance incontestée sur le long terme du produit « prévoyance retraite » et le fait que la compagnie ait conquis une grande part du marché pour ce produit, son montant des ventes continue à augmenter.

Quant au produit assurance voyageur, qui dépend en grande partie des mouvements de la population vers l'extérieur, le montant des ventes varie en fonction de ces déplacements.

Pour le produit solde restant dû, son évolution est expliquée par le fait que la compagnie BICOR conquiert le marché en nouant des relations avec les banques commerciales qui l'aident à commercialiser ce produit auprès de leurs clients moyennant commission.

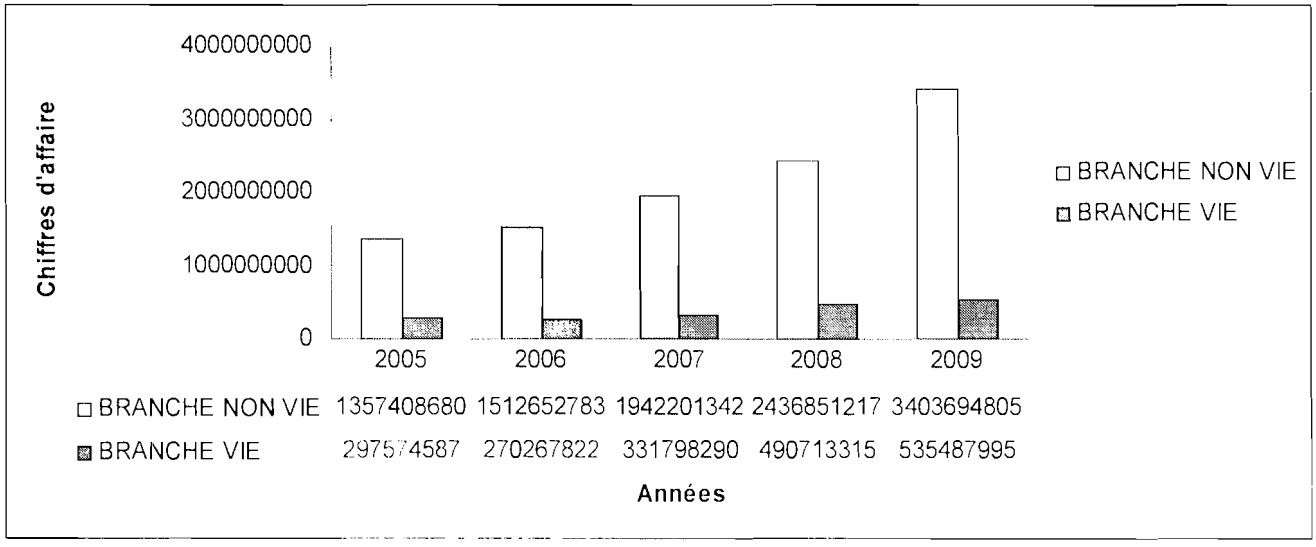
Globalement, les primes d'assurance peuvent évoluer lorsque l'une de ses parties évolue.

La partie risque évolue dans un sens ou dans un autres (ex : baisse de nombre d'accidents de voitures), alors cette partie de la prime évoluera dans le même sens.

Quant aux frais de gestion, historiquement cette partie baisse en valeur absolue. Cependant, dans un contexte de baisse de la partie risque, elle peut augmenter en valeur relative.

Enfin la marge, contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette partie n'est pas fortement en hausse. Certains assureurs peuvent accepter de gagner moins d'argent pour recruter des nouveaux assurés

Graphique : Contribution de chacune des branches dans le chiffre d'affaires de la compagnie



Source : Par nous-mêmes à partir de données de la comptabilité de BICOR

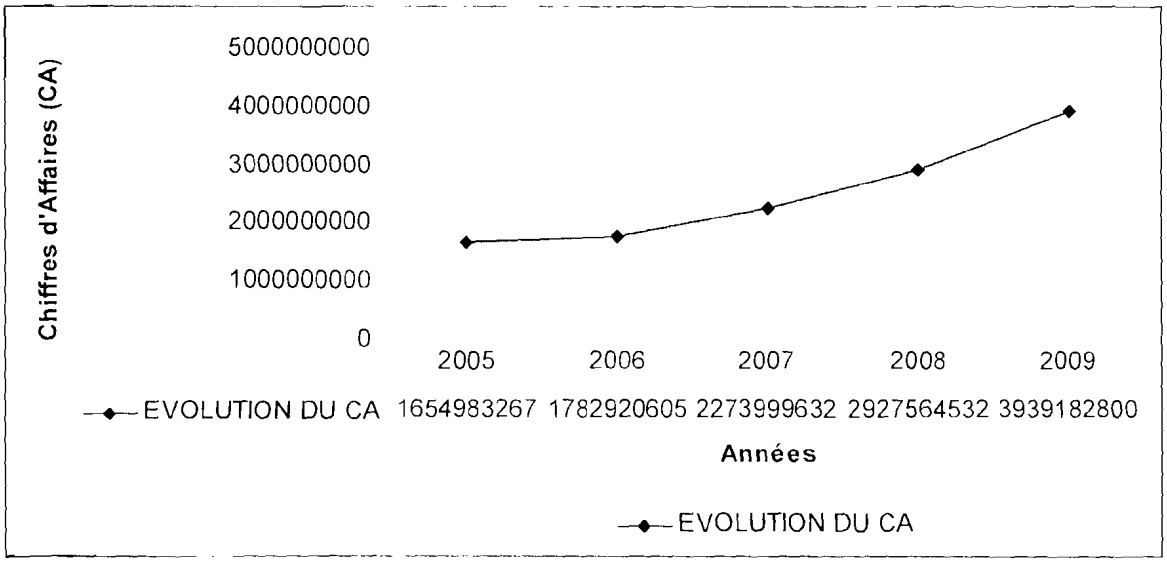
En observant le graphique comparant les chiffres d'affaires de deux branches, nous constatons que la branche non vie est celle qui contribue de loin plus dans la composition du chiffre d'affaires global de BICOR. Seuls les produits Automobile et Transport, composante de la branche non vie, constituent 66,6% du chiffre d'affaire global pour l'année 2009. Le tableau ci-après nous montre l'évolution du CA de BICOR depuis 2005 jusqu'en 2009

Tableau 3 : Evolution du chiffre d'affaire de la compagnie en FBU

	2005	2006	2007	2008	2009
BRANCHE NON VIE	1357408680	1512652783	1942201342	2436851217	340369480:
BRANCHE VIE	297574587	270267822	331798290	490713315	53548799
CHIFFRE D'AFFAIRE	1654983267	1782920605	2273999632	2927564532	393918280

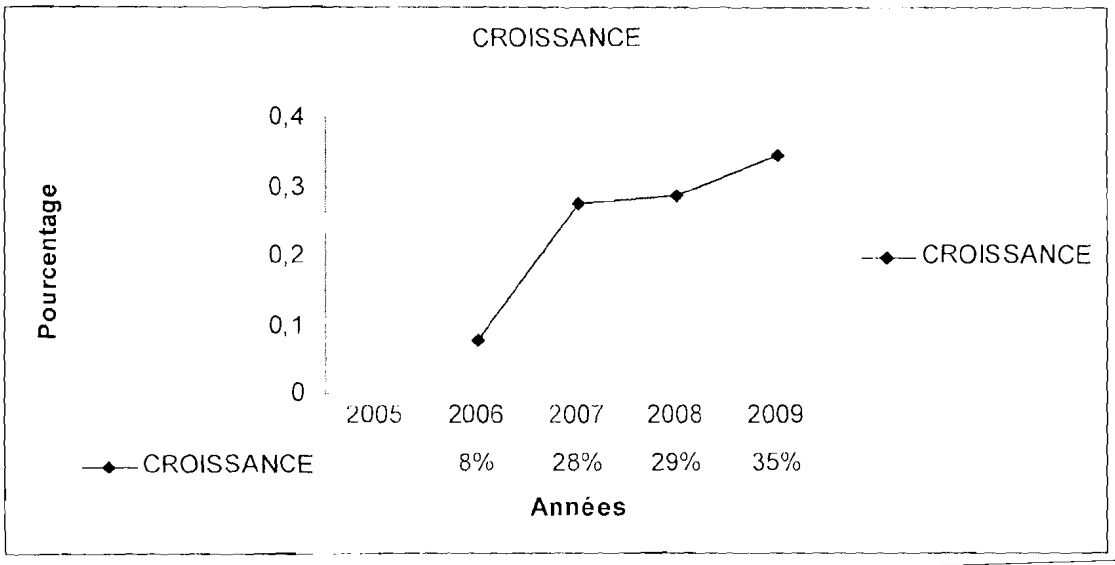
Source : Par nous-mêmes sur base des données de la comptabilité de BICOR

Graphique : Evolution du chiffre d'affaires pour la période de 2005-2009



Source : par nous-mêmes sur base des données de la comptabilité de BICOR

Constatons que le chiffre d'affaire accroît de façon exponentielle durant la période étudiée.



En prenant l'année 2005 comme année de référence, nous constatons que la croissance est de seulement 8% pour l'année 2006 contre 28% pour l'année 2007. Cette croissance en 2007 est conséquente de l'acquisition de nouveaux clients importants comme la BRARUDI et UCOM en Assurance transport par exemple. C'est en 2009 que cette croissance atteint 35% car au cours de cette année, les effets du produit Assurance temporaire décès introduit en 2007 commencent à se manifester sur le chiffre d'affaire.

De façon générale, durant 5 ans d'activité, le chiffre d'affaires de BICOR est monté jusqu'à 35%. Cela matérialise les efforts de l'entreprise dans le commerce de ses produits.

Quant au sinistre ; on en parle lors de réalisation du risque. Il y a une indemnité prévue par le contrat d'assurance en cas de survenance de sinistre.

Tableau 4: Evolution des sinistres payés en FBU

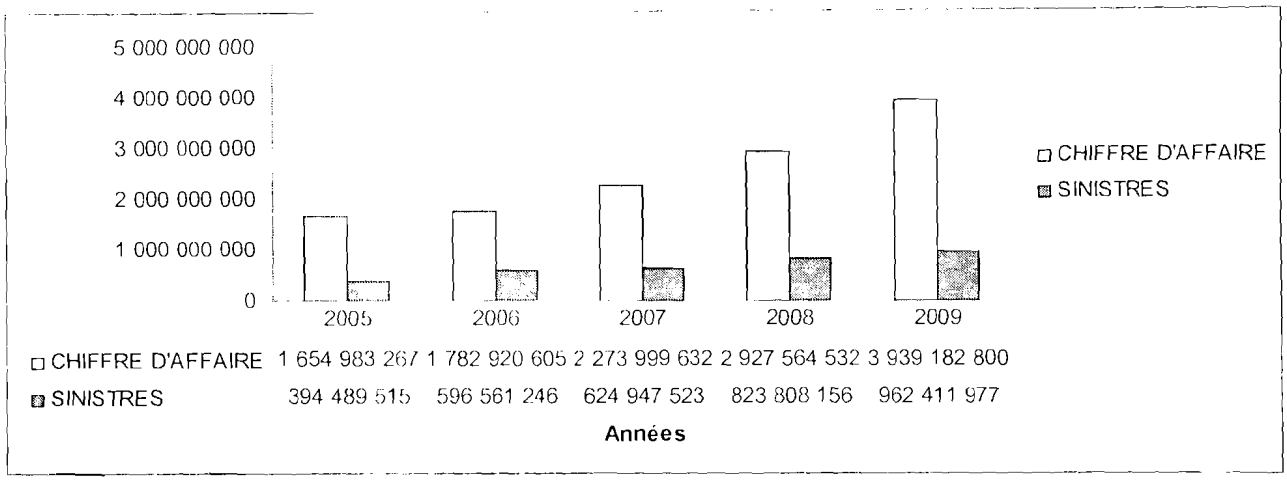
ANNEES	*2005*	*2006*	*2007*	*2008*	*2009*
PRODUITS	**ASSURANCE NON VIE**				
AUTO	391037065	492593636	568751835	755677432	750892287
INCENDIE	3081450	21510424	24272430	6560	5009176
ACCIDENT	371000	126100	131575	30000	605000
TRANSPORT	0	82331086	21588082	53661890	147644890
RCE	0	0	1035601	0	14201716
ASS.DIV	0	0	0	0	0
TOTAL	***394489515***	***596561246***	***615779523***	***809375882***	***918353069***
PRODUITS	**ASSURANCE VIE**				
Super tontine	0	0	800000	0	4000000
Education enfants	0	0	0	200000	0
Prévoyance retraite	0	0	8368000	14232274	35000000
Assurance voyageur	0	0	0	0	0
Assurance crédit	0	0	0	0	5058908
Assurance temporaire décès	0	0	0	0	0
TOTAL	***0***	***0***	***9168000***	***14432274***	***44058908***
TATAL SINISTRES	**394489515**	**596561246**	**624947523**	**823808156**	**962411977**

Source : service comptabilité BICOR

Il y a évolution des sinistres le long de la période étudiée mais de façon moins proportionnelle à l'évolution des primes versées.

Ces montants montrent que la compagnie parvient à faire face aux dédommagements des risques qui surviennent à ses clients.

Graphique : comparatif des chiffres d'affaires et des sinistres



Source : nous-mêmes par les données comptables BICOR

Nous remarquons que BICOR perçoit plus de primes qu'elle ne paie d'indemnités de sinistres. L'excédent de ces primes sur les indemnités est mis en réserves pour les risques en cours et les sinistres encore en suspens et constitue ce qu'on appelle «provisions techniques».

II.4. La position concurrentielle de BICOR dans le secteur d'assurances au Burundi

L'analyse des offres sur un marché, que l'on soit un simple observateur ou un acteur impliqué, demande une identification des positionnements des intervenants. Ceci implique la compréhension de la force avec laquelle les entreprises luttent entre elles et l'évaluation de poids et des stratégies à venir de chacune d'elles.

La concurrence directe est constituée de l'ensemble des entreprises proposant un produit similaire à celui de l'entreprise prise en considération.

Elle porte sur des biens et services de même nature. Elle devient indirecte lorsqu'elle porte sur des produits de substitution. Produits qui ont la même fonction mais qui utilisent des technologies différentes.

« La concurrence comprend tous ceux qui cherchent à satisfaire les mêmes besoins à travers les mêmes produits mais également ceux qui pourront offrir des nouvelles façons d'y parvenir »[12]

II.4.1. Les concurrents de BICOR

La concurrence, c'est la rivalité entre plusieurs entreprises qui recherchent un même objectif : conquérir des parts de marché et donc des clients. Elle est constituée par l'ensemble des entreprises dont les biens et services peuvent faire l'objet d'une comparaison par le consommateur

Le secteur des assurances au Burundi est composé de 5 compagnies d'assurance. BICOR partage donc le marché en concurrence directe avec SOCABU, UCAR, SOGEAR, et SOCAR

Selon P. Kotler et B. Dubois, il peut sembler facile d'identifier ses concurrents, mais ignorer ses concurrents potentiels est une forme de myopie pour rendre aveugle.

Cela veut dire que BICOR se voit en concurrence avec d'autres concurrents dont la SONAVIE quoi que sa pression ne soit aussi bousculante que cela.

Nous analysons quelques aspects de la concurrence sur le marché d'assurance au Burundi en comparant seulement quelques entreprises du fait de ne pas avoir l'accès aux données des certaines d'entre elles, mais aussi par manque des moyens financiers nécessaires pour les récolter.

Au niveau du personnel, les entreprises cherchent à créer une différence remarquable face aux concurrents.

---

[12] P. Kotler et P. Dubois, Marketing management, 11ème édition, Paris, 2004, P 242

Elles organisent les formations de leurs personnels pour qu'ils soient en mesure de créer un bénéfice-client en matière des assurances.

Le tableau suivant illustre pour trois compagnies la fréquence par laquelle elles forment leurs personnels.

Tableau 5: La formation du personnel des différentes compagnies d'assurances

Compagnie	Nombre de formation au niveau local	Nombre de formation à l'étranger	Effectif de personnes formées localement	Effectif de personnes formées à l'étranger
BICOR	1 fois/an	1 fois/2 ans	7 à 8 personnes/an	2 personnes/an
SOCABU	2 fois/an	2 fois/an	Tous les employés/an	4 personnes/an
SOCAR	1 fois/an	1 fois/3 ans	4 à 5 personnes/an	2 personnes/an

Source : Données récoltées auprès de responsables des compagnies d'assurances

A partir de ce tableau ci-haut, constatons que BICOR prend la deuxième position, tant en fréquences qu'en effectifs, dans l'organisation des formations pour son personnel après la SOCABU, que ce soit à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Cela montre que BICOR se soucie de la formation de son personnel dans le but que ce dernier contribue à la construction de son image à l'égard de ses clients.

Selon KOTLER (1994) : « se différencier par son personnel implique l'amélioration dans six domaines : la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la fiabilité, la régularité et l'exactitude dans la prestation fournie, la serviabilité notamment dans la prise en charge des problèmes des clients, enfin la communication à travers le service d'écoute et la clarté d'expression. »

Précisons qu'un employé formé, qui répète les mêmes opérations plusieurs fois voit s'accroître sa rapidité avec son entraînement et parallèlement il contribue énormément à la satisfaction du client.

Ceci étant, nous constatons que par la concurrence, les assureurs veulent se différencier les uns des autres par une image assez positive que gardera le client. Toutes les compagnies en place essaient de persuader le client avec une image de position unique de vente (PUV). Cela a des effets psychologiques sur le comportement du consommateur de services d'assurances. Le tableau suivant récapitule les différentes PUV pour chaque société.

Tableau 6 : Les PUV avancées par les sociétés d'assurances au Burundi

Compagnies	Position unique de vente	Objectifs
BICOR	Votre partenaire loyal	Persuader le client que la compagnie respecte les termes du contrat
SOCABU	Trente quatre ans d'expérience	Mettre en avant son expérience pour gagner la confiance du public
SOGEAR	Le contrat confiance	Créer un climat de confiance durable
SOCAR	Votre assureur de 3ème millénaire	Persuader que la société évolue avec le temps et les exigences de l'environnement économique
UCAR	Votre assureur	Montrer que la compagnie est unique dans les services qu'elle commercialise

Source : Par nous-mêmes à partir des données de l'enquête

En effet, pour construire une image et rester permanente dans les esprits des clients tant réels que potentiels, les compagnies d'assurances au Burundi tentent de faire une publicité plutôt persuasive afin de se démarquer de la concurrence et d'améliorer la perception des produits offerts afin d'encourager la fidélité des clients et attirer les prospects.

II.4.2. La part de marché de BICOR (absolue-relative)

La part de marché d'un produit, d'un service ou même d'une entreprise est la comparaison entre chiffre d'affaires (ou alternativement le nombre d'unités vendues, le nombre de clients, etc.) par rapport au même critère pour l'ensemble des entreprises présentes sur un marché donné.

On étudie l'évolution du chiffre d'affaires dans le temps et on le compare à celui des autres entreprises pour déterminer la position concurrentielle.

La part de marché et la croissance de celle-ci comparée à l'évolution de celles des divers concurrents, sont des critères fondamentaux de performance des entreprises.

Cela explique les stratégies à plus ou moins long terme d'occupation des marché, et aussi que, au niveau opérationnel courant, la part de marché soit l'un des objectifs chiffrés cruciaux de tout plan marketing.

Le tableau suivant trace l'évolution des parts de marché absolues pour chaque entreprise en concurrence dans le secteur d'assurances au Burundi

Tableau 7 : Part de marché absolue chiffrée par compagnie d'assurances

	2005		2006		2007		2008		2009	
	CA	PM	CA	PM	CA	PM	CA	PM	CA	PM
SOCABU	4183741598	50,59%	4976343681	50,29%	5928414393	50,04%	7561907061	51,92%	8394141695	49
BICOR	1654983267	20,01%	1782920605	18,02%	2273999632	19,19%	2927564532	20,10%	3939182800	23
UCAR	1273873848	15,41%	1504380216	15,20%	1682472351	14,20%	2138774353	14,69%	2163625686	12
SOGEAR	222490000	2,69%	216 539 587	2,19%	233 238 864	1,97%	*	*	621073870	
SOCAR	934007228	11,30%	1414892391	14,30%	1728878701	14,59%	1935773775	13,29%	1817545474	10
TOTAL	8269095941	100,00%	9895076480	100,00%	11847003941	100,00%	14564019721	100,00%	16935569525	100

Source : Par nous-mêmes à partir des donnés de la direction commerciale BICOR

** La SOGEAR n'a pas publié ses chiffres pour cette année*

Ce tableau permet de dégager les observations suivantes : En 2006, la part de marché de BICOR était tombée en baisse de 1.9% par rapport à l'année de référence 2005. Mais à partir de l'année suivante, 2007, une amélioration s'est observée bien que ça soit en faible croissance. Et à partir de là, la part de marché de la compagnie a progressé jusqu'à atteindre 23,26% en 2009 contre 20,01% en 2005.

Cette fluctuation des parts de marché pour les entreprises montre que la concurrence est intense dans le secteur d'assurance au Burundi. En dépit de cela, durant toute la période de notre étude, la compagnie a gardé la deuxième quant aux parts de marché absolue.

Une stratégie à la concurrence suppose que la firme adopte des actions offensives et défensives qui la mettent dans une situation favorable au sein du

secteur et qui lui permettent de résister aux cinq forces de la concurrence de Michael PORTER.

En calculant les parts de marché relatives, les entreprises peuvent ainsi être classées en Leaders, Challengers, Suiveurs ou Spécialistes. Une part de marché relative supérieure à 100% ou dont le ratio est supérieur à 1 signifie que l'entreprise est leader. Le ratio est obtenu en divisant, pour le leader, sa part de marché absolue par celle de son suivant immédiat. La part de marché relative des suivants est obtenue en divisant leur part de marché absolue par celle du leader. Le tableau suivant récapitule les parts de marché relatives des entreprises d'assurances au Burundi.

Tableau 8 : Les parts de marché relatives des compagnies d'assurances au Burundi

	2005		2006		2007		2008		2009	
	CA	PMR	CA	PMR	CA	PMR	CA	PMR	CA	PMR
SOCABU	4183741598	252,80%	4976343681	279,11%	5928414393	260,70%	7561907061	258,30%	8394141695	213,09%
BICOR	1654983267	39,56%	1782920605	35,83%	2273999632	38,36%	2927564532	38,71%	3939182800	46,93%
UCAR	1273873848	30,45%	1504380216	30,23%	1682472351	28,38%	2138774353	28,28%	2163625686	25,78%
SOGEAR	222490000	5,32%	216 539 587	4,35%	233 238 864	3,93%	*	*	621073870	7,40%
SOCAR	934007228	22,32%	1414892391	28,43%	1728878701	29,16%	1935773775	25,60%	1817545474	21,65%

Source : Par nous-mêmes à partir des donnés de la direction commerciale BICOR

La part de marché et la croissance de celle-ci comparée à l'évolution de celles des divers concurrents, sont des critères fondamentaux de performance des entreprises.

Ainsi, la SOCABU se montre nettement leader avec un ratio de 213%>100% pour l'année 2009. Cette compagnie a été leader durant toute la période étudiée dans le secteur des assurances au Burundi. C'est après que vient BICOR avec un ratio de 46,93% de part de marché relative. Cette situation la place en deuxième position et ceci durant toute la période de notre étude.

L'accroissement du chiffre d'affaires de BICOR montre que cette compagnie mène une stratégie de Challenger dont le choix des objectifs consiste à accroître sa part de marché au détriment de leader (SOCABU) quoi qu'elle n'y soit pas

encore parvenue. Non seulement la stratégie de challenger consiste à attaquer le leader mais aussi elle attaque d'autres concurrents de taille en perte de vitesse ou sous financés et les petites entreprises du marché (UCAR, SOGEAR et SOCAR).

Conclusion du deuxième chapitre

Dans le deuxième chapitre nous avons fait un point sur la notion d'assurance au niveau de formulation du contrat, d'indemnisation en cas de sinistre, des obligations des assurés et des assureurs l'un envers l'autre, ainsi que les méthodes pour couvrir les risques dans une compagnie d'assurance. Nous avons fait aussi une description générale de la compagnie BICOR c'est-à-dire son aperçu historique et son organisation interne.

Nous sommes parvenus à analyser les chiffres d'affaires de ses différents produits. Ces chiffres nous montrent que la compagnie BICOR a une performance commerciale considérable et la multiplicité des gros clients qu'elle a conquis prouve que BICOR a des capacités et des atouts pour gagner plus de marché.

Les sinistres que BICOR a indemnisés le long de la période étudiée sont moins proportionnels aux primes versées.

Par la même analyse du chiffre d'affaires, nous avons constaté que BICOR se range à la deuxième place après la SOCABU. Les parts de marché relatives classe SOCABU comme leader et BICOR comme challenger.

Même si les réalisations commerciales de BICOR se montrent globalement satisfaisantes, il y a lieu de les perfectionner.

CHAPITRE III. ETUDE DES STRATEGIES DE POSITIONNEMENT ADOPTEES PAR LA COMPAGNIE BICOR

La notion de stratégie de positionnement consiste avant tout à mener des actions sur la satisfaction des clients, la conquête des prospects, la gestion des canaux de distribution, l'étude des segments de marché et des actions de vente, etc.
La compagnie BICOR est donc appelée à suivre et à évaluer les pratiques commerciales des concurrents et des partenaires ainsi que leur positionnement afin de pouvoir asseoir sur le marché son offre selon les besoins et les attentes du consommateur des produits d'assurance.
Pour ce faire, il est impératif pour elle de accroître et de suivre les marchés des assurances sur lesquels elle se positionne ou souhaite s'implanter.

Section I: La démarche marketing au sein de BICOR

Pour réussir ses activités, BICOR adopte une démarche rigoureuse reposant sur une planification souple, conçue à sa dimension.
Cette démarche conduit à proposer une stratégie claire orientée par une vision du futur. Le succès de la compagnie BICOR viendra de sa capacité à adapter l'ensemble des techniques d'études, de production, de commercialisation et de communication à une vision claire qu'elle doit avoir de son environnement.

I.1. La stratégie de marché

Le premier rôle du marketing dans l'entreprise BICOR est de lui apporter un éclaircissement suffisant afin qu'elle puisse faire des choix raisonnés et pertinents face à l'avenir. Cette démarche s'attache à la segmentation de marché, ciblage des segments porteurs et du positionnement du produit.

I.1.1. La segmentation de marché

La connaissance du marché global et local constitue un élément fondamental dans l'élaboration d'un plan marketing commercial. Un résumé des principales informations détenues, commentées des conséquences qu'elles entraînent doit figurer au préambule du plan.

Ces informations sont destinées à :

- Permettre une évaluation de la clientèle actuelle et potentielle
- Identifier les différents segments de marché susceptibles de l'intéresser
- Connaître les besoins, goûts, motivations de ces segments

Dans la segmentation de son marché, BICOR distingue les consommateurs des produits non-vie et les consommateurs de produits-vie

Les critères de revenu, d'activité socio-professionnelle, de type d'assurances souscrites et de risque perçu dans telle ou telle autre branche permettent à la compagnie de catégoriser les clients selon leur importance. Mais quelle que soit la catégorie, BICOR distingue les gros clients (entreprises, collectivités, ONG, etc.) des clients moyens et des petits clients comme les individus.

I.1.2. Ciblage des segments porteurs

Sur le marché des produits non-vie, BICOR a ciblé les segments d'assurance automobile, assurance transport, incendie et risques divers.

Quant au marché d'assurance-vie, BICOR a choisi les segments d'assurance en cas de décès, assurance en cas de vie et l'assurance vie mixte.

I.1.3. Le positionnement du produit

Nous basant sur la consommation des produits, nous constatons que les produits vie sont positionnés en haut de gamme. Ils sont généralement souscrits par les grandes entreprises, les ONG, et les individus de niveaux de vie élevés. Il en est de même pour la garantie « dégâts matériels » de l'assurance automobile et la garantie «tous risques» en transport et incendie.

Par contre, la garantie « solde restant dû » et la responsabilité civile sont positionnées en bas de gamme. En effet, la première couvre les petits crédits de ceux qui n'ont pas d'hypothèque, la seconde est un produit de masse dans la mesure où elle est obligatoire à tout automobiliste.

Nous trouvons que la garantie FAP (franc d'avarie particulier) et l'accident sont positionnés en milieu de gamme.

I.2. Politique de différenciation adoptée par la compagnie BICOR

BICOR donne aux consommateurs d'assurances la possibilité de distinguer ses produits des autres produits qui leur sont proposés sur un marché à partir de leurs attributs.

Dans le marketing des services, la différenciation se perçoit au niveau de prestation de services, au niveau des prix, de la qualité, de la communication, de la distribution du produit, etc.

I.2.1. Politique de prix (ou prime) de BICOR

La politique de prix chez BICOR est différente selon qu'il s'agit des produits obligatoires et règlementés ou des produits libéralisés. Pour les premiers (assurance accident de travail, assurance chasse et assurance responsabilité civile automobile), les prix sont fixés par l'Etat dans le cadre du code des

assurances. Les seconds, leurs tarifs (prime) sont dictés par la libre concurrence entre les compagnies.

Sur des marchés fortement concurrentiels, il est courant de voir des entreprises fixer leurs prix en se référant aux concurrents dominants.

Cependant, les prix de BICOR sont reconnus élevés par rapport à ceux de la concurrence du fait qu'elle respecte les normes internationales et des statistiques faisant apparaître un taux de sinistralité servant de base de calcul.

Les tarifs qu'elle pratique varient selon le type de produit pour lequel l'assuré veut souscrire.

L'assurance automobile et l'assurance tous risques sont très chères compte tenue de leurs garanties (le souscripteur est indemnisé quel que soit l'auteur de l'accident contrairement à la responsabilité civile).

Pour la branche risque divers, l'engagement de l'assureur n'étant pas lié à la durée de vie humaine, l'évolution de la charge technique est fonction des notions de fréquences, de coûts moyens des sinistres, de l'accumulation des sinistres graves et du taux de responsabilité civile.

Pour les branches incendie, AUTO, accident et risque divers, autres que vie, l'importance des portefeuilles permet d'appliquer la loi des grands nombres. A partir d'un grand nombre de risques, BICOR peut déterminer la fréquence relative de survenance des sinistres avec des probabilités d'erreur réduites. De cette façon, elle peut conjoncturer les charges techniques à partir des statistiques établies.

La prime unitaire ou « prime brute» est le montant payé par l'assuré. De la prime brute est déduite une taxe sur prime (revenant aux pouvoirs publics, l'assureur n'étant que l'intervenant de collecte de la taxe), pour trouver la prime nette. C'est cette dernière qui est encaissée par BICOR. Elle comprend à son tour deux parties : une partie pour couvrir les frais d'acquisition et de gestion, une autre partie dite prime pure ou prime technique permettant de faire face aux charges techniques.

Quant à la branche vie, la charge technique dépend de la table de mortalité, du taux de tarif, c'est-à-dire des taux de capitalisation retenus pour servir les intérêts des provisions mathématiques, ainsi que les divers indices servant de référence à l'adaptation des engagements des assurés.
Nous n'avons pas pu avoir plus d'informations sur les tarifs pratiqués pour des raisons de concurrence et de secret professionnel.

I.2.2. Politique de communication de BICOR

La communication est la plus visible, la plus perceptible, voire la plus envahissante de toutes les activités marketing. Pour les services d'assurances, les outils de communication marketing sont particulièrement importants car ils aident à créer des images puissantes et à construire crédibilité et confiance.
Pour ce faire, BICOR utilise la communication marketing pour persuader que se services correspondent bien aux attentes du public, notamment en comparaison des offres concurrentes.
Les modes de communication qu'elle utilise sont : la publicité, la promotion des ventes et les relations publiques.

I.2.2.1.La publicité au sein de BICOR

La politique publicitaire des services est particulière du fait que service est plus difficile à faire appréhender au consommateur qu'un produit tangible. La difficulté réside dans le fait qu'il est souvent malaisé de mener des campagnes de publicité descriptive.
Dans cet ordre d'idée, le responsable marketing de BICOR se contente de jouer sur l'image de la compagnie ou sur des registres émotionnels des consommateurs des produits d'assurance.

I.2.2.1.1.La publicité des produits

Elle a pour but de faciliter la commercialisation des produits. En effet, elle permet à un grand nombre de personne de connaître l'existence d'un produit, à vanter certaines de ses qualités, à générer une image favorable afin de provoquer chez les consommateurs le désir d'achat.

Ainsi, les supports publicitaires utilisés par BICOR sont les calendriers et dépliants, le sponsoring et les panneaux publicitaires. Nous avons constaté que BICOR a dû abandonner la publicité par les médias car celle-ci exigeait des frais de budget plus élevés qu'elle ne rapporte dans ses effets escomptés.

Selon Jean-Pierre H et Jacques Orsoni, « la publicité, parce qu'elle est une certaine forme d'art et parce qu'elle peut, si elle est déficiente, ruiner à tout jamais une image de marque patiemment élaborée, mérite plus que tous les autres éléments du marketing-mix, une attention pour ce qui est du contrôle »[13]

Donc, BICOR a privilégié le contact managérial et la politique de la proximité à la publicité pour informer au public l'existence de ses produits en attendant qu'elle revoie une autre façon d'utiliser les médias comme support publicitaire.

Son seul souci est de s'assurer que l'information sur ses produits est bien diffusée à travers les moyens qu'elle a choisis.

I.2.2.1.2. La publicité institutionnelle

Le but est de promouvoir l'image de l'entreprise auprès de tous ses clients actuels et potentiels. Pour cette publicité, BICOR utilise des panneaux publicitaires, enseignes et les slogans. Elle utilise aussi le mass média mais très rarement.

---

[13] Jean-Pierre H. et Jacques O., Marketing, 6ème Edition, Librairie Kubert 2000, p.103

I.2.2.1.3. La publicité orientée vers un segment de marché

Elle a pour but de faire entraînent à certains segments de marché l'image, les avantages des produits ou services adaptés à leurs besoins. BICOR a recruté les agents commerciaux pour cette fin. Son personnel aussi utilise le contact managérial dans différentes sociétés.

Le budget de la publicité de la compagnie BICOR a considérablement chuté durant les cinq dernières années du fait que cette compagnie a renoncé à la publicité à travers le média qui prenait trop de moyens pourtant les résultats escomptés n'en étaient pas réalisés.

Tableau 9 : Evolution des frais publicitaires depuis 2005-2009 en Fbu

Année	2005	2006	2007	2008	2009
BICOR	4598392	2124400	1046500	622600	6250

Source : Service comptabilité de BICOR

BICOR a préféré faire sa publicité par le contact managérial et la méthode de bouche à oreille à travers des clients satisfaits, car un client satisfait devient l'ambassadeur de la compagnie. Ce moyen de publicité n'engage pas des gros budgets mais exige en sorte que la compagnie soit bien perçue par ses clients quant aux services offerts.

I.2.2.2. La promotion de ventes

Elle consiste à provoquer une augmentation rapide de ventes qui ne dure pas longtemps par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux clients.
Chez BICOR, la promotion des ventes se traduit par des réductions des prix (primes) après négociation faite aux gros clients comme les agents des sociétés, les ONG, etc. Ses clients bénéficient aussi des facilités de paiement.

En assurance AUTOMOBILE par exemple, un assuré qui n'a pas connu de sinistre pendant toute la période couverte par le contrat bénéficie d'une réduction d'un certain pourcentage selon la durée du contrat.

I.2.2.3. Les relations publiques

Elles sont définies comme « une activité mise en place par une entreprise, un organisme public ou privé, un particulier ou privé pour créer, établir maintenir ou améliorer d'une part les relations avec le public qui, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'institution conditionne son développement »[14]

Dans sa politique de communication, BICOR informe ses principaux partenaires à travers les rapports annuels des évolutions des activités et elle entretient des bonnes relations avec ses principaux partenaires en distribuant des cartes de vœux, des calendriers et des agendas.

Les relations publiques sont aptes par rapport aux autres outils de communication à développer la notoriété et l'image de l'entreprise BICOR dans un climat affectif.

Les principaux partenaires sont parfois invités et reçus autour d'un verre dans un endroit confortable à l'occasion de ses anniversaires. Elle crée aussi des occasions donnant lieu à des informations comme des séminaires et conférences et dans le cas rare elle invite des journalistes.

Pour BICOR le sponsoring est aussi considéré comme un moyen d'établir des relations publiques. Pour ce faire, elle contribue quelques fois à des actions humanitaires, distribue des cadeaux comme des maillons, des chapeaux et des ballons. Ceci contribue à améliorer son image dans le public qui constate sa présence en sponsorisant certaines activités.

---

[14] LOUGOVOY.C et HUISMAN D , « Traité des relations publiques »,Paris, 1987, P131

I.2.3. Politique de distribution chez BICOR

Après avoir identifié son environnement concurrentiel, segmenté le marché, choisi sa cible, BICOR a su développer une politique commerciale efficace en se basant sur l'attrait du secteur d'assurances et sur la spécificité des produits vie et ceux de la branche non-vie vendables contrairement produits d'assurances obligatoires.

D'après CHESKIN L., « Le bon produit correctement présenté, doté d'une excellente publicité, vendu à un prix raisonnable n'aura pas de succès s'il n'est pas distribué convenablement et réellement mis en étalage »[15]

La plupart des produits de BICOR sont distribués directement au siège de cette compagnie par son personnel.

A part ce circuit direct, BICOR est en collaboration avec les courtiers d'assurances, notamment le groupe ASCOMA, qui lui apporte des affaires suivant la convention. Enfin, dans le souci de s'approcher de ses clients, BICOR a ouvert des guichets à MUYINGA (KOBERO), au port de Bujumbura, GITEGA, KIRUNDO (GASENYI) et à NGOZI. Très bientôt BICOR envisage installer d'autres agences à RUMONGE et à MAKAMBA

En plus, BICOR a des agents commerciaux qui circulent en ville à la recherche des clients potentiels.

Bien plus encore, il convient de signaler la collaboration qui existe entre BICOR et certaines banques comme la FINBANK, ECOBANK et BBCI dans la vente de ses produits assurances incendie et assurances solde restant dû moyennant commission selon les conventions.

[15] CHESKIN L., « marketing, le système de CHESKIN», Chocard et Associés Editeurs, 1971, P.77

I.3. Les stratégies concurrentielles de BICOR

Pour préparer une stratégie marketing efficace, une société doit tenir compte autant de sa concurrence que de sa clientèle actuelle et potentielle.

En effet, BICOR a su développer une politique commerciale permettant de créer des conditions favorables aux clients qui ont souscrit ses produits en leur accordant des avantages connexes selon la catégorie de l'assurance souscrite.

Ainsi partant du fait que les produits vie sont des produits d'épargne libre, il existe aussi des modalités de sortie pour les clients qui se sentent désintéressés.

Par exemple la souscription des produits-vie est à long terme, ce qui signifie que le souscripteur, en prenant l'assurance, son capital génère des intérêts en plus des avantages connexes.

En cas de non paiement de la prime convenue ou de retrait anticipé de son capital, ce souscripteur se retrouvera avec un capital déduit des frais de gestion et de frais d'acquisition.

En assurance Automobile, l'assuré bénéficie d'une réduction d'un certain pourcentage s'il n'a pas connu de sinistre pendant la période couverte par le contrat mais selon la durée du contrat.

Toutes ces conditions permettent aux clients d'honorer leurs engagements, ce qui suscite une stabilité de la demande et une conquête de nouveaux clients.

I.3.1. La stratégie d'innovation

Les entreprises qui sont arrivées à maîtriser le processus de création et de l'innovation des produits stratégiques sont celles qui peuvent maintenir et même améliorer leur position concurrentielle.

Pour se différencier de ses concurrents, BICOR a mis au point des produits qui ne se vendent pas dans d'autres sociétés. Il s'agit en fait de la super tontine et de Alteus voyage (Assurance voyageur)

a. La super tontine

Cette assurance a été instaurée chez BICOR dans le but de donner à tout le monde la chance de souscrire l'assurance notamment le petit commerçant avec un revenu minimum contrairement aux autres assurances qui privilégient en grande partie « les plus nantis».

Cette assurance permet à son souscripteur de payer une somme d'au moins 150Fbu par jour et cela durant une période d'environ cinq ans.

La prime versée par le client est divisée en deux, la moitié constituera un compte d'épargne et une autre moitié un compte d'entraide. Au moment où le compte d'entraide atteindra un montant de 81000Fbu, le souscripteur pourra contracter un crédit à ce compte mais uniquement quand cette somme date de 3 mois.

Toutefois, ce crédit ne pourra en aucun cas dépasser 150% de la somme qui s'y trouve et remboursera ce crédit à un taux de 2%. En cas de non paiement de son crédit, BICOR exige que le client arrête de payer sa prime jusqu'à extinction de sa dette.

b. Alteus voyage (Assurance voyageur)

C'est un contrat d'évacuation sanitaire et d'Assurance voyageur dans le monde entier, il renferme les services suivants : transport médical ou évacuation sanitaire locale ou régionale, rapatriement vers le Burundi, hospitalisation, et en cas de décès le rapatriement du défunt.

Les entreprises d'assurances ont longtemps proposé à leur clientèle presque les mêmes services.

Ce n'est pas seulement les produits super tontine et Assurance voyageur qui ont fait l'objet d'innovation chez BICOR, car il y en a d'autres qui sont malheureusement dans leur phase de déclin, entre autres les produits assurance Bétail, assurance dégât des eaux…

De plus, son esprit de créativité dans le sens de se différencier ne s'est pas arrêté à cela car BICOR envisage tester d'autre produis nouveaux comme par exemple l'assurance récolte et l'assurance maladie.

I.3.2. La qualité des services rendus par BICOR

La qualité des produits est un facteur qui doit préoccuper l'homme du marketing car cela constitue une des principales raisons de succès des entreprises.
Au Burundi, les éléments fondamentaux à travers lesquels la qualité des produits d'assurance s'apprécie sont l'accueil au moment de la déclaration, les conditions de souscription, la rapidité de la procédure d'indemnisation et/ou rapidité du délai de règlement à la fin du contrat.

I.3.2.1. L'accueil au moment de déclaration

La rapidité dans la prestation de services constitue un moyen de fidélisation du client. Les clients ont du mal à attendre des heures et des heures sur le guichet.
De ce fait, pour fournir un service de qualité, BICOR a recruté du personnel qualifié. La force de vente de BICOR accueille le plus rapidement possible le client qui se présente et surtout avec une grande courtoisie pour le mettre à l'aise en lui fournissant une explication détaillée et convaincante dans ses préoccupations.
BICOR a bien formé son personnel de contact sur tous ses produits pour qu'il explique sans hésitation aux clients les garanties pour lesquelles ils souscrivent.

I.3.2.2. Les conditions de souscription

Pour tous les produits de BICOR, les conditions de souscription mentionnées sont toutes les mêmes. Seulement pour les nouveaux produits, les conditions de souscription sont expliquées de façon particulière aux clients car ces derniers ne peuvent souscrire pour ces produits seulement quand ils les connaissent et qu'ils en comprennent l'avantage. Selon le Directeur commercial de BICOR, les clients ne doivent pas éprouver des difficultés au moment de déclaration de sinistre quelle que soit sa nature.

Par exemple BICOR a été la première compagnie à avoir traduit les conditions générales en langue nationale, elle a aussi créé le service technique vie chargé des souscriptions et c'est là où les clients passent avant de se faire souscrire pour demander des éclaircissements et pour négocier quoi que ce soit dans la branche vie.

I.3.2.3. Le délai de règlement à l'échéance du contrat

BICOR déploie beaucoup d'effort, en ce qui concerne le service technique car la majorité des clients ne supporte pas la lenteur dans le traitement de leurs dossiers. C'est par le délai de règlement que les assurés apprécient les prestations d'un assureur.

En effet, dans le domaine de service, la qualité est aussi une des stratégies concurrentielles. De ce fait, BICOR a créé un service de qualité chargé d'assurer les relations entre l'entreprise et la clientèle en analysant le contenu des lettres de réclamation, et des délais de réponse aux clients afin de traiter le plus rapidement leurs dossiers.

Ainsi nous avons voulu nous rendre compte de la satisfaction des clients enquêtés en ce qui concerne la qualité des services rendus par BICOR. Cette situation sera présentée dans la section suivante.

I.3.3.La force de vente de la compagnie

« La force de vente ou équipe de vente d'une entreprise est l'ensemble de son personnel commercial chargé des contacts individuels avec les acheteurs actuels ou acheteurs potentiels. Elle comprend en général deux groupes : une force de vente interne et une force de vente externe »[16]

La force de vente de BICOR, est composée d'une équipe commerciale payée à la commission ainsi que les courtiers et le Groupe ASCOUMA.

Ces commerciaux externes appuient les agents et cadres de BICOR dans la commercialisation des produits.

Cette force de vente occupe une place primordiale dans le fonctionnement général de BICOR. Elle est indissociable de la politique marketing de cette entreprise puisqu'elle est dans le but d'atteindre ses objectifs commerciaux.

I.3.4. Quelques composantes de la différenciation de BICOR face à la concurrence

La compagnie BICOR a su créer un avantage compétitif en jouant sur des caractéristiques pouvant intéresser certaines clientèles qui ne trouvent pas pleinement à leur goût ce que proposent les autres compagnies d'assurances.
Il s'agit de simples détails ou nuances qui font que les clients pensent mieux y trouver leur compte.
D'après les informations recueillies, BICOR se différencie de ses concurrents à travers les éléments suivants :

[16] CHIROUZE Yves, Le marketing : Le choix des moyens de l'action commerciale, CHOTARD et Associés Editeurs, Paris, 1990, p85

- Chaque employé connaît les tâches dont il est appelé à accomplir, cela accroît la rapidité dans les services rendus aux clients et dans l'exécution de toutes autres tâches y relatives. Chaque employé de cette entreprise est appelé à gagner au moins un client en parlant de BICOR et de ses produits.

- La compagnie met en avant la satisfaction maximum du client afin de faire d'un lui un ambassadeur de la compagnie favorisant un système de bouche à oreille efficace.

- Le personnel est sensibilisé et surtout motivé à ce qu'il réserve une attention particulière aux clients lors de l'accueil en leur donnant des informations claires et suffisantes. La courtoisie le caractérise.

- Son personnel est qualifié, techniquement compétent du fait qu'il bénéficie d'une formation en assurance tant au niveau local qu'au niveau étranger dans le but d'améliorer le service envers le client.

- La compagnie BICOR fait des efforts pour intervenir rapidement lors de l'indemnisation quand survient le sinistre et cette indemnisation se fait au prorata du sinistre et de la valeur assurée, donc satisfaisante.

- BICOR est souple dans la création des nouveaux produits selon les besoins exprimés par le marché. Il existe une gamme des produits diversifiés dans la compagnie, surtout pour la banche produits vie. Cela constitue une force face à la concurrence

- BICOR fait en sorte que sa position unique de vente (Votre partenaire loyal) soit celle qu'elle prône dans son slogan c'est-à-dire la loyauté, le respect du contrat envers les clients dans un délai minimum.

De fois les consommateurs ont du mal à évaluer la qualité d'un produit, ils sont souvent influencés par la réputation de l'entreprise qui le produit.

Les produits de marque sont ainsi souvent jugés de meilleure qualité que des produits générique. A cela, il faut ajouter que la recherche d'information sur la qualité des produits est coûteuse, ce qui incite le consommateur à s'en remettre à la réputation des produits ou à ses habitudes et de la compagnie qui les produit.

Section II : Analyse de la perception de la compagnie BICOR par les consommateurs d'assurances

Etant donné que le positionnement consiste à délimiter un territoire propre à la marque dans l'esprit du consommateur, l'efficacité des stratégies mises en avant par la compagnie pour cette fin ne peut être appréhendée qu'à partir de la perception qu'a le client sur la valeur créée par cette compagnie.

Cette analyse nous permettra de connaître quelle est l'image que l'entreprise a pu créer dans le cerveau du consommateur et de répondre à la question suivante : comment BICOR peut améliorer son positionnement stratégique chez ses clients?

Pour y parvenir, selon Prljevic, Mirjana[17] ; l'élaboration et le maintien d'un positionnement passe par les actions suivantes :

1. Contrôles réguliers : c'est le consommateur qui valide, a posteriori, les choix stratégiques effectués.
2. Cohérence dans le temps et dans la communication

Dans ce chapitre nous nous attachons sur le fait que le consommateur est celui qui valide l'efficacité des stratégies mises en œuvre par une entreprise pour façonner son positionnement.

Les contrôles réguliers prennent la forme de suivi de satisfaction de la clientèle par les actions visant à répondre à ses attentes.

---

[17] Prljevic, Mirjana, "Les stratégies de positionnement comme clef du succès", Edition Harmattan, Paris 2007, p43

II.1.Méthodologie de la recherche

Dans la recherche scientifique, l'information est une source importante. Si elle est bien utilisée, elle constitue une arme stratégique redoutable dans la mesure où elle permet de réaliser des actions. Ceci étant l'objet de ce chapitre qui, par une recherche méthodique d'informations relatives à notre travail, doit être exploitée pour appréhender la perception de la compagnie BICOR par le consommateur des assurances.
Nous avons utilisé trois techniques d'investigation : la revue documentaire nous rendant compte de la compréhension des concepts, l'observation et l'entretien effectuées au sein de la compagnie BICOR et enfin le questionnaire d'enquête.

En effet, l'ensemble des informations obtenues pour constituer notre aperçu théorique provient des ouvrages généraux de marketing, des mémoires, des articles et revues spécialisées, et une recherche sur internet. Cette revue documentaire a fait ressortir les explications sur les différents concepts théoriques de notre étude et les différentes composantes et approches du positionnement et des stratégies de positionnement qui en découlent

Bien que la documentation et l'entretien nous aient fourni beaucoup d'informations sur l'entreprise, surtout sur les stratégies que la compagnie BICOR adopte pour se forger sa réputation vis-à-vis des consommateurs, nous avons souhaité les compléter par l'avis des clients car, a posteriori, c'est le consommateur qui valide les choix stratégiques effectués par l'entreprise.
Ainsi, nous avons décidé de descendre sur le marché de BICOR. Comme outil de recherche, nous avons utilisé un questionnaire administré face à face.

D'après Usumer J. C, EASTERBY M. SMITH et TAORPER, « un questionnaire permet d'interroger directement des individus en définissant au préalable une approche qualitative, les modalités de réponses à travers des questions dites fermées, c'est un outil de collecte de données primaires bien adaptées aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des compositions chiffrées »[18].

Ainsi le questionnaire est un outil de recherche dont la base est la communication écrite entre le chercheur et l'enquêté qui doit livrer des informations. Il est structuré en une série de questions auxquelles l'enquêté doit répondre de manière précise.

Notre questionnaire est élaboré avec sept questions comprenant trois axes dont le choix de l'assureur, la perception des clients par rapport à la qualité de service et par rapport au personnel de la compagnie constituant l'élément le plus visible du service qu'il délivre et dont il détermine sa qualité, et la fidélité et les recommandations que les clients peuvent faire à la compagnie BICOR.

Nous précisons que notre population de recherche est constituée du personnel de la compagnie BICOR d'une part, de ses clients d'autres parts à savoir les entreprises publiques et privées, les commerçants de la capitale, les associations, des organismes internationaux et les particuliers.

Néanmoins lorsque la population devient trop grande pour être étudiée et analysée dans sa totalité, on considère une partie de cette population (échantillon). Cette partie doit contenir les propriétés fondamentales de la population ou univers.

---

[18] Usumer J. C, Easterby M. Smith et TAORPER, Introduction à la recherche en gestion, 2ème édition, Economica, 2000, p.141

Ainsi, notre questionnaire a été administré à un échantillon de 50 assurés choisis faisant référence au taux de sondage 1000% qui signifie statistiquement qu'une seule personne peut répondre à la place de 1000 individus.

II.1.1. Présentation de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 50 personnes a été choisi utilisant des méthodes empiriques ou à choix raisonné selon lesquelles, l'enquêteur sélectionne les individus à interroger sur terrain même pendant l'enquête.

L'usage de ces méthodes est plus simple, plus rapide à mettre en œuvre et coûte relativement moins cher.
Cette procédée empirique laisse à l'enquêteur le choix entre la méthode de quotas, la méthode des itinéraires, la méthode des unités-types, la méthode du volontariat et la méthode boule de neige.
Pour ce faire, nous avons préféré utiliser la méthode de quotas pour récolter les données auprès des clients de la compagnie BICOR. La méthode de quotas consiste à construire un échantillon qui soit une photo en miniature de la population étudiée.

Selon les méthodes statistiques, quand on a une grande population, un individu peut répondre à la place de 100 ou même 1000 personnes sans gêner les résultats.
Pour une population des 27000 assurés chez BICOR, si un individu répond à la place de 100 personnes, notre échantillon serait trop grand par rapport à nos moyens. Si par contre un individu répond à la place de 1000 personnes, l'échantillon serait très minime pour être fiable. Les théories statistiques montrent qu'il faut un minimum de 30 répondants pour constituer un échantillon.

Sur ce, nous nous sommes fixé un échantillon de taille supérieure au minimum exigé (50 répondants) pour la fiabilité des résultats et le respect des règles statistiques).

Ainsi notre échantillon est de caractéristiques suivantes :

Tableau 10 : Caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques	Effectif	Pourcentage
Particuliers (commerçants, automobilistes)	36	72,00%
Entreprises (privées et publiques)	10	20,00%
Autres (association, clergés, ONG…)	4	8,00%
Total	50	100,00%

Source : Nous-mêmes

Pour cet échantillon de 50 assurés, 72% de répondants au questionnaire sont des particuliers, 20% sont des entreprises tant publiques que privées et 8% des diverses catégories comme les associations, les ONG etc.

Les informations brutes obtenues ne peuvent servir que si elles sont traitées, analysées et interprétées, quelles que soient les techniques d'enquête utilisées. Pour traiter et analyser les informations issues de l'enquête, nous avons utilisé la méthode descriptive qui consiste à décrire, à résumer et à synthétiser ou à représenter par des statistiques, les données brutes d'enquête quand elles sont nombreuses. Les principales sont : les méthodes classiques, les méthodes de réduction de données et les méthodes de classification des individus ou des objets.

Ci-après, nous mettons en évidence les tableaux qui illustrent les résultats de notre enquête :

II.2. Présentation et discussion des résultats

Comme nous venons de le signaler plus haut, les informations brutes obtenues ne peuvent servir que si elles sont traitées, analysées et interprétées, quelles que soient les techniques d'enquête utilisées. Ainsi sur différents points qui suivent nous avons présenté et analysé nos données d'enquête.

II.2.1. Etude de l'image et de la satisfaction de la clientèle

L'image sert à positionner l'entreprise dans la tête du client. L'entreprise doit partir numéro un dans la perception du client, sinon elle devra fournir un effort supplémentaire pour l'être.
La perception qu'on a d'une compagnie sur le marché est la base de son positionnement qui détermine si elle va maintenir cette image ou l'améliorer.
Une entreprise qui porte une attention particulière sur la satisfaction de sa clientèle sait se positionner face à la concurrence, et la qualité de ses activités influe directement sur la perception qu'ont les gens sur elle.

II.2.1.1. L'image de la marque de la compagnie BICOR dans l'esprit du consommateur

L'image de marque de BICOR résulte de la perception par le public d'une multitude d'éléments physiques et immatériels. C'est une image perçue, elle peut donc être différente de l'image que BICOR a d'elle-même. Et cette image se forge à travers des composantes d'une extrême diversité dont chacune nécessite autant d'attention de la part des dirigeants de cette compagnie. L'image de sa marque découle aussi du nom de cette société et de la qualité des services qu'elle commercialise, de l'identité visuelle et sonore et de son réseau de distribution.

Son image est également forgée par l'histoire de son histoire, ses dirigeants, son savoir-faire, sa communication et le service offert (en termes d'innovation, d'information, service après vente).

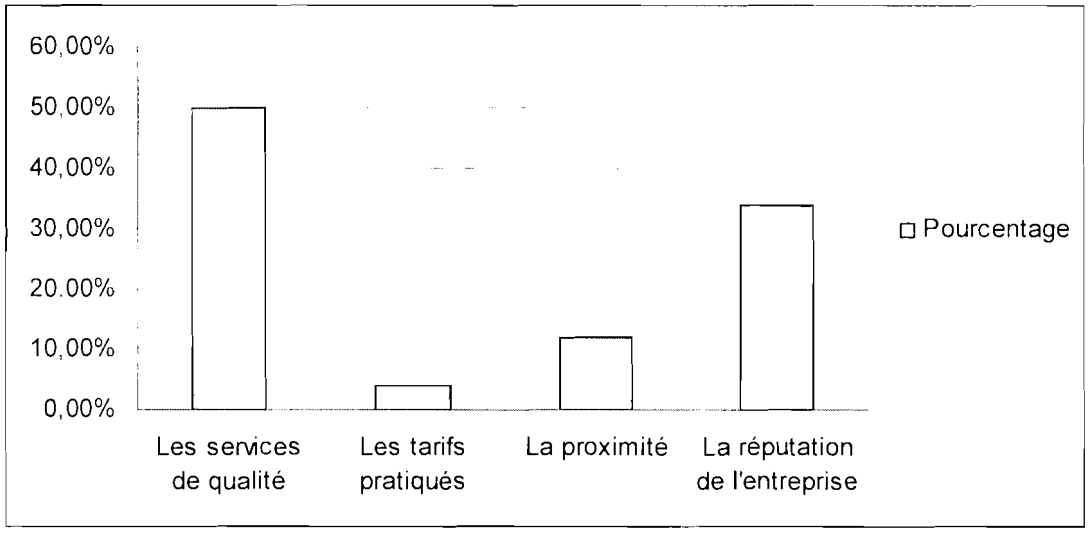
C'est pourquoi grâce aux éléments constituant de l'image, nous trouvons ceux qui ont été parmi les raisons démontrées par les clients dans le choix de BICOR comme leur assureur en réponse à notre question.

Question n° 1: Parmi les raisons suivantes, lesquelles vous ont poussé à choisir BICOR comme assureur ?

Tableau 11: Répartition de l'échantillon selon les raisons de choix de BICOR comme assureur

Raisons	Effectif	Pourcentage
Les services de qualité	25	50,00%
Les tarifs pratiqués	2	4,00%
La proximité	6	12,00%
La réputation de l'entreprise	17	34,00%
Total	50	100,00%

Source : les données de l'enquête



Selon les données récoltées, 50% des clients interrogés ont adhéré à la compagnie BICOR suite à la qualité des services perçue. Tellement les tarifs pratiqués par BICOR sont élevés par rapport aux autres compagnies concurrentes, seuls 4% des clients ont pu dire qu'ils ont adhéré chez BICOR

suite aux tarifs pratiqués. 34% des clients interrogés ont assuré chez BICOR pour des raisons de bonne réputation qu'a cette compagnie. 12% disent être chez BICOR pour des raisons de proximité. BICOR présente des chiffres significatifs au niveau de la qualité des services (50%) quitte à ce que sa réputation se répande et la preuve en est que 34% des clients interrogés disent que c'est par réputation qu'ils sont chez BICOR.

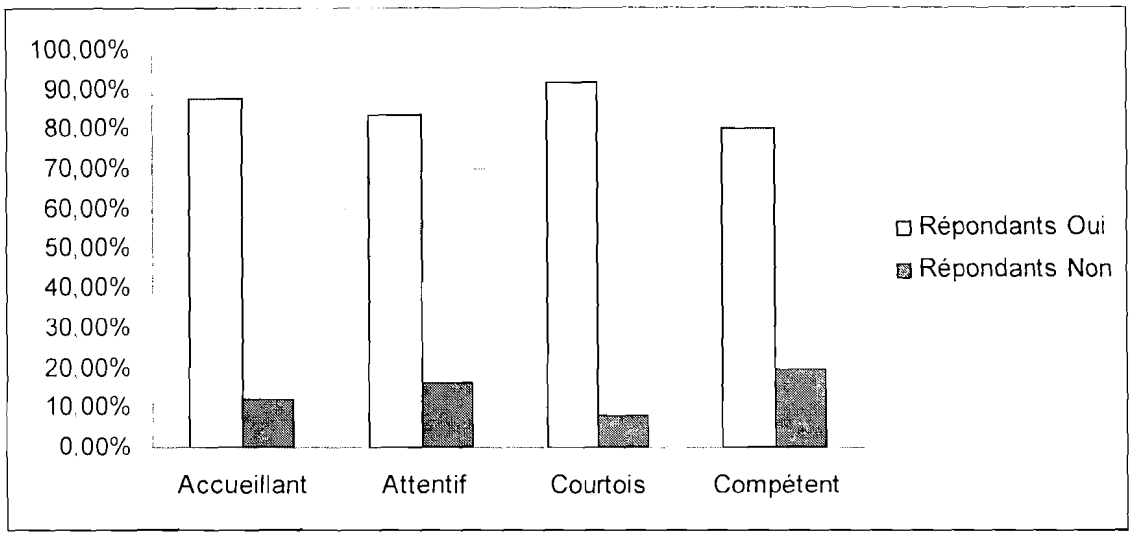
Pour les entreprises de services y compris les entreprises d'assurances, le personnel constitue un élément crucial dans la création de l'image de l'entreprise. Le personnel et le service qu'il réalise constituent souvent une partie essentielle de la marque. C'est le personnel qui détermine si la promesse de la marque est délivrée ou non. Ses compétences, ses qualités d'accueil, de courtoisie, et d'attention constituent le marketing efficace pour la création de la réputation de l'entreprise. A partir des réponses à la question suivante, nous avons eu connaissance des appréciations de la clientèle quant au comportement du personnel

Question n° 2: Comment appréciez-vous le comportement du personnel lorsque vous vous présentez à la compagnie ?

Tableau 12 : Répartition de l'échantillon selon l'appréciation du personnel

Critères	Effectif répondant Oui		Effectif répondant Non		Total	
	Absolu	Relatif	Absolu	Relatif	Absolu	Relatif
Accueillant	44	88,00%	6	12,00%	50	100,00%
Attentif	42	84,00%	8	16,00%	50	100,00%
Courtois	46	92,00%	4	8,00%	50	100,00%
Compétent	40	80,00%	10	20,00%	50	100,00%

Source : les données de l'enquête



« Il est impossible de disposer d'une qualité d'un service ou d'une innovation exceptionnelle si les gens qui travaillent dans une organisation ne veulent pas comprendre son importance »[19].

D'après les réponses des clients interrogés, il va sans dire que non seulement le personnel au contact avec les clients de BICOR est bien formé, mais aussi il a cette culture d'aimer le métier pour mettre à l'aise toutes les catégories des personnes qui viennent s'assurer dans cette compagnie. 88% disent que le personnel est bien accueillant, 84% disent qu'il est attentif, 92% parviennent à se retrouver devant un personnel courtois et 88% remarquent une compétence de la part du personnel de BICOR.

Les réponses des clients sur le comportement et l'attitude du personnel de BICOR nous permettent de dire que notre deuxième hypothèse qui stipule que ***« les compétences techniques et l'attention particulière du personnel de la compagnie aident à la bonne perception de la compagnie par la clientèle »*** est vraie.

Un bon accueil, l'attention, la courtoisie et la compétence du personnel rendent le service de la compagnie BICOR plus tangible.

[19] Ed Valancia cité par Lovelock-Lapert dans marketing des services, p 486

II.2.1.1.1. La perception de la qualité des services par les clients

Selon P. Kotler et B. Dubois, la perception est définie comme « le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète les éléments d'informations externes pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure »[20].

Nous avons testé l'appréciation de la qualité des services offerts par BICOR ; chaque individu ayant une perception différente à partir des stimuli identiques, nous sommes parvenus à réunir les différents degrés de satisfaction en ce qui concerne la procédure d'indemnisation, le respect de contrat et les conditions de souscription. Ces éléments sont les différents aspects de la qualité du service auxquels insiste BICOR dans ses stratégies de positionnement.

Pour y parvenir nous avons posé la question suivante :

Question n°3 : Comment appréciez-vous la qualité des services rendus par la compagnie BICOR?

Tableau 13: Appréciation de la qualité des services par les consommateurs d'assurance

Composantes de la qualité du service	Procédure d'indemnisation (rapidité)		Respect du contrat		Conditions de souscription	
Degré de satisfaction	Absolu	Relatif	Absolu	Relatif	Absolu	Relatif
Très Satisfaisant	8	16,00%	15	30,00%	17	34,00%
Satisfaisant	37	74,00%	29	58,00%	30	60,00%
Pas satisfaisant	5	10,00%	6	12,00%	3	6,00%
Total	50	100,00%	50	100,00%	50	100,00%

Source : les données de l'enquête

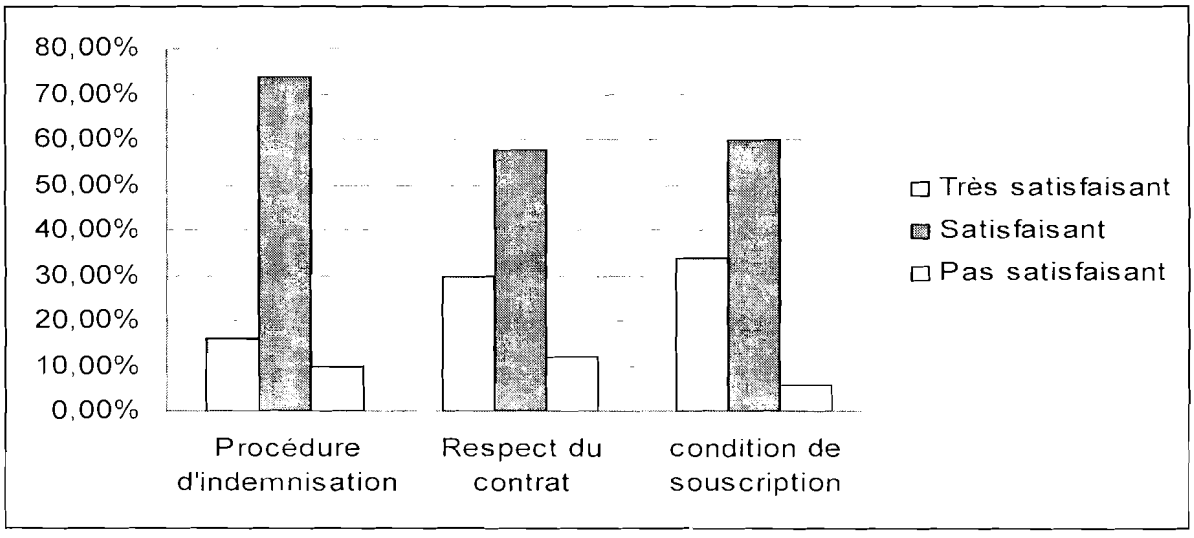
De façon globale, les réponses données montrent que la majorité des clients de la compagnie BICOR sont satisfaits de la qualité des services qu'ils achètent.

[20] P. Kotler et B. Dubois, "Marketing Management, 9ème éduction, Paris 1997, p67

Au premier chapitre nous avons vu que les clients développent certaines attentes vis-à-vis des services offerts en fonction de leurs expériences d'achats antérieurs tout en comparant les services perçus avec les services attendus.

BICOR a su répondre aux besoins de ses clients car eux-mêmes disent que la perception qu'ils ont des services offerts par cette compagnie est comparable à leurs attentes. Ainsi, au niveau de la procédure d'indemnisation, seuls 10% des clients interrogés ne sont pas satisfaits, tandis qu'au niveau de Respect du contrat seulement 12% ne sont pas satisfaits et enfin 6% au niveau des conditions de souscription. Cette satisfaction à trois niveaux est l'une des conséquences des stratégies que BICOR met en avant pour se forger son image afin de gagner encore plus de part de marché.

Visualisation graphique de cette situation pour une meilleure représentation.



Source : nous même à partir des données de l'enquête

Cette différenciation au niveau des conditions de souscription, au niveau de respect du contrat et au niveau de procédure d'indemnisation nous permet de conclure et de vérifier la première hypothèse ainsi libellée «***la différenciation par la qualité de l'offre conduit à créer une image positive dans l'esprit du consommateur*** ».

La majorité des clients apprécient cette prestation par rapport à ce qui se passe chez les concurrents et surtout que c'est sur base de ces éléments que les clients portent un jugement sur telle ou telle autre compagnie d'assurance.

II.2.1.2.La satisfaction et fidélité de la clientèle

Selon LENDREVIE et LINDON (2000), *« la satisfaction est définie comme étant un état psychologique après l'achat et la consommation d'un produit qui naît d'un processus comparatif et complexe et résulte à l'égard du produit ».*

Nous retenons donc que la satisfaction est définie comme le jugement d'un client vis-à-vis d'une expérience de consommation à l'égard du produit et/ou service et ses performances perçues. L'entreprise qui vise à fidéliser sa clientèle suppose d'abord leur satisfaction.

La survie de BICOR, sa croissance et sa rentabilité dépendent pour une part de son aptitude à conquérir des nouveaux clients. Mais elles dépendent encore plus de son aptitude à les conserver et à les fidéliser, avec les stratégies qu'elle adopte pour veiller à leur satisfaction.

C'est dans cet ordre d'idées que nous avons enquêté sur les clients de BICOR pour savoir leur niveau de satisfaction dont dépend la fidélité de ceux-ci.

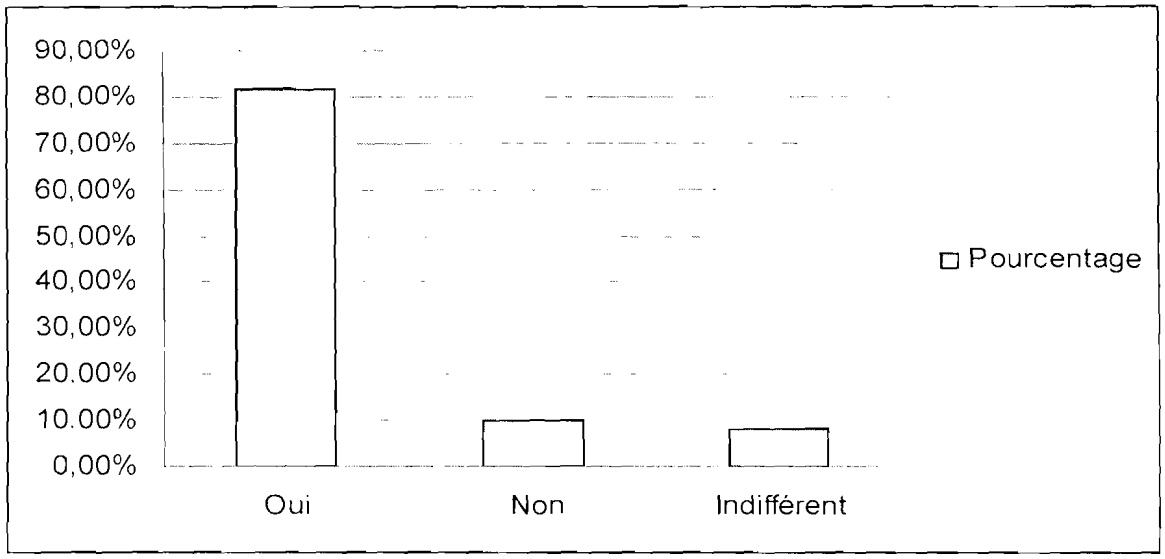
Les questions suivantes nous ont permis de nous enquérir de leur avis quant à leur satisfaction par les prestations de la compagnie et ainsi de suggérer sur quoi il faut changer pour améliorer l'offre de service de BICOR.

Question n° 4: De façon globale, vous sentez-vous satisfaits dans vos attentes par les prestations de services.

Tableau 14 : Les différents avis sur la réponse aux attentes des clients

Nature de la réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	41	82,00%
Non	5	10,00%
Indifférent	4	8,00%
Total	50	100,00%

Source : les données de l'enquête



Les théories marketing disent que la relation entre satisfaction et fidélité n'est pas linéaire. En cas de mécontentement, il est probable que le client abandonne l'entreprise et en dise du mal à son entourage et ainsi salir l'image de l'entreprise.

Cependant, pour le cas de BICOR, 82% des clients disent qu'ils sont satisfaits contre 10% de mécontents. 8% des clients préfèrent ne rien dire sur leur satisfaction mais ils sont tout de même assurés par BICOR.

C'est déjà des bons résultats pour cette compagnie dans ses stratégies de fidélisation en se créant une réputation. Ses promesses ne sont ni disproportionnées, ni trop faibles alors les clients ne sont pas déçus car leurs attentes trouvent une réponse de la par de BICOR.

Etant fidèle à l'entreprise, moins sensible aux actions de la concurrence, un client satisfait diffuse un bouche-à-oreille positif sur l'entreprise. Ainsi, nous avons posé la question de savoir en moyenne combien de clients qui

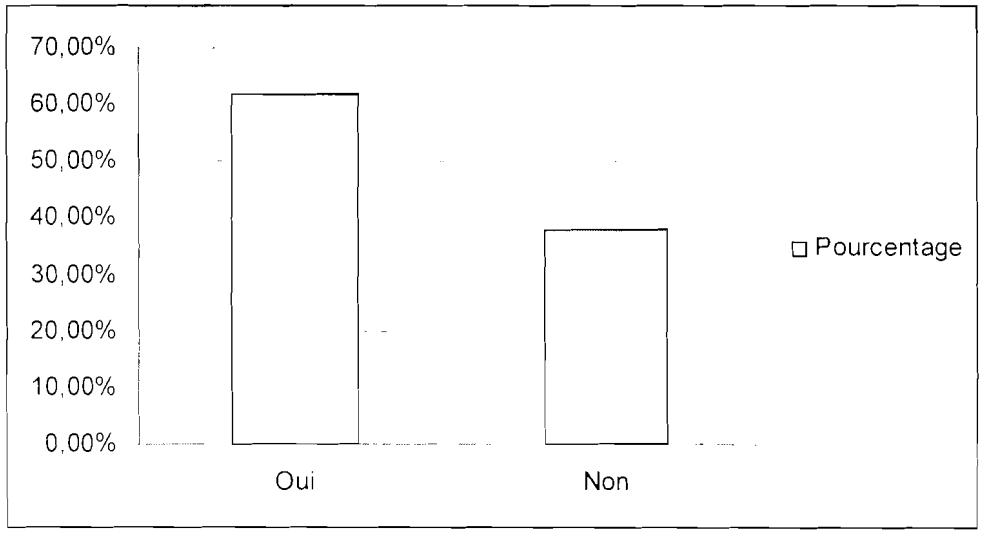
parviennent à parler à leurs proches de la compagnie BICOR et les résultats suivants ont été récoltés.

Question n°5 : Il vous arrive de recommander à vos proches de se faire assurer chez BICOR ?

Tableau 15 : Effectifs des clients qui recommandent les services de BICOR à leurs proches

	Effectif	Pourcentage
Oui	31	62,00%
Non	19	38,00%
Total	50	100,00%

Source : données de l'enquête



C'est déjà un aspect positif quand 62% des personnes interrogées peuvent parler de la compagnie à leurs proches. Un client satisfait est le moyen le plus efficace pour promouvoir l'image de l'entreprise via la publicité de bouche-à-oreille.

La majorité (68%) des clients de BICOR diffusent l'image de cette entreprise auprès de ceux qui ne la connaissent pas ou bien ceux qui en ont a priori une image négative. Cela étant, notre troisième hypothèse disant que ***l'image positive dans l'esprit du consommateur résulte de la réponse aux attentes des clients par la compagnie*** **se** trouve justifiée.

BICOR a su développer un mécanisme marketing qui fait en sorte que ses clients deviennent non seulement moins sensibles aux prix, mais aussi accordent moins d'attention aux concurrents.

Pour ce faire, une question a été posée aux clients et les résultats suivants ont été récoltés :

Question n° 6: Etes-vous tenté d'aller vous faire assurer ailleurs ?

Tableau 16 : Tendance de quitter BICOR pour une autre compagnie d'assurances

Nature de réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	8	16,00%
Non	42	84,00%

Si oui, pourquoi ?

Tableau 17 : Raisons pour lesquelles les clients veulent quitter BICOR

	Effectif	Pourcentage
Services médiocres	1	12,50%
Services accessibles mais avec retard	3	37,50%
Services inaccessibles	1	12,50%
Accrochage ou incompréhension	3	37,50%
Total	8	100,00%

Source : Données de l'enquête

Seulement 16% des clients de BICOR sont attentifs à la concurrence contre 84%. Ces chiffres prouvent bien que la compagnie a su convaincre ses clients par la qualité de ses prestations qui cadrent au mieux avec les attentes du marché et de ce fait même, ses clients lui restent fidèles.

Les 16% des assurés qui sont prêts à consulter les concurrents nous ont fait savoir de quel côté ils sont mécontents par rapport à leurs attentes et se partagent les avis. Certains parlent des services médiocres, d'autres des services accessibles mais pas au moment voulu, d'autres disent que les services sont inaccessibles et d'autres qu'ils ont eu des accrochages et des incompréhensions avec l'entreprise. Sur ce, il a été possible de récolter quelques recommandations

de la part des clients, toutes catégories confondues, et les résultats suivants ont été observés.

Question n°7 : Que recommanderiez-vous à la compagnie BICOR en rapport avec ses prestation ?

Tableau 18 : Recommandations des clients

Recommandations	Effectif de 50	Pourcentage
Réduire ses tarifs	36	72,00%
Améliorer la qualité de ses prestations	5	10,00%
Améliorer sa façon de communiquer avec ses clients	31	62,00%
Respecter le contrat	2	4,00%
Réduire le temps de traitement des dossiers d'indemnisation	6	12,00%
Diversifier ses prestations	20	40,00%

Source : nous-mêmes sur base des données de l'enquête

Chacun des clients interrogés a donné son avis sur différents attributs dont il est le premier à subir les contrecoups au cas où ils ne répondent pas à ses attentes.

Le client cherche parmi les produits et services offerts, celui procurant le maximum de valeur. La valeur perçue étant la différence entre l'évaluation que le client fait de la valeur globale et le coût de l'offre et des alternatives qu'il perçoit.

Alors, lorsque le produit acheté délivre effectivement la valeur que le client attendait, naît la satisfaction.

Il y a deux siècles Adam Smith avait dit que « la peine à acquérir un produit fait partie de son prix ». Alors il est tout à fait normal que les clients comparent la valeur globale des services commercialisés par BICOR avec le coût total (y compris les efforts fournis pour s'en acquérir).

Conclusion du troisième chapitre

Au cours de ce troisième chapitre, il a été question d'analyser les stratégies adoptées par la compagnie BICOR pour se positionner dans le secteur d'assurances au Burundi. Ce secteur étant fortement concurrentiel, ses stratégies ne peuvent pas être validées qu'à partir de l'appréciation du consommateur des produits d'assurance car c'est lui qui fait l'objet de toutes les stratégies des entreprises en concurrence.

C'est pour cette raison que nous avons insisté sur la perception de la compagnie BICOR par ses clients. Nous avons testé différents axes de sensibilité des consommateurs sur lesquels insistent les stratégies de BICOR, par le biais d'une enquête que nous avons faite auprès d'un échantillon que nous avons choisi avec la méthode des quotas, l'une des méthodes de sondage non aléatoire, couramment connue comme méthode de sondage empirique ou à choix raisonné.

Les données de l'enquête nous ont permis de vérifier les hypothèses que nous nous sommes fixées depuis le début de ce travail.

En effet, c'est la question n° 3 qui nous a permis de vérifier la première hypothèse. Cette question avait pour objectif de savoir comment les clients perçoivent la qualité de services qu'offre BICOR. Plus de 80% des clients interrogés nous ont témoigné avoir apprécié la qualité des services. Quant à la seconde hypothèse, elle a été confirmée à l'aide des réponses à la seconde question dont l'objectif était de tester la stratégie de différenciation par le personnel de BICOR.

Enfin la troisième hypothèse a été vérifiée en répondant aux questions dont l'objectif était de tester la satisfaction et la fidélité de la clientèle après avoir jugé si leurs attentes ont été répondues.

Suggestions

Tout au long de ce travail il a été question d'analyser les stratégies de positionnement avec lesquelles la compagnie d'assurances BICOR se déploie sur le marché.

Qu'il s'agisse des activités de prospection pour attirer les nouveaux clients, de conseiller et assister les clients, des activités de rassembler des informations sur les prospects et de définir les priorités entre les clients et de transmettre à la clientèle des fonctions relatives aux services qu'elle commercialise ; les stratégies de BICOR donnent des résultats positifs quant au positionnement voulu.

Etant donné que même si cette entreprise juge avoir bien élaboré les stratégies, peu importe. Les clients ont des goûts différents et par conséquent ils peuvent percevoir différemment l'image que l'entreprise pense refléter à leur égard.

A ce niveau, la seule chose à prendre en compte alors, c'est la perception du client. La majorité des clients de cette compagnie apprécie bien les services qu'elle leur offre, mais cela ne veut pourtant pas dire qu'il n'y a plus de plaintes.

Nous basant sur certains avis des clients et aussi sur certaines observations, nous suggérons à la compagnie BICOR ce qui suit :

A l'entreprise :

Etant la seule à pouvoir étudier le marché et déterminer les stratégies nécessaires pour créer une image positive face aux concurrents dans l'esprit du consommateur, l'entreprise est priée à revoir ses stratégies de différenciation au niveau de :

Prix : il est vrai que BICOR fixe ses prix selon les normes internationales dans le domaine d'assurance et cela fait en sorte que ses prix soient légèrement supérieurs aux prix de la concurrence. La théorie économique montre que dans un environnement concurrentiel, à long terme, le prix évolue en sens inverse de la demande. BICOR est appelée à ne plus considérer le prix comme une donnée

mais plutôt comme un attribut à travers lequel les clients peuvent porter une décision d'acheter et de rester fidèle à l'entreprise lorsqu'il est couplé aux autres attributs qualitatifs. Un prix unitaire procure des faibles marges unitaires mais génère des volumes de vente importants et par conséquent les parts du marché. Le meilleur cas est d'avoir une qualité élevée de prestation aux prix compétitifs.

Produit : Ici service, c'est une promesse faite par la compagnie de satisfaire un besoin moyennant un prix à payer par un utilisateur. Les produits d'assurance ayant les caractéristiques objectives communes ainsi que la même fonction. BICOR est appelée à créer davantage une différence au niveau des petites caractéristiques du produit auxquelles la concurrence ne fait pas allusion mais faisant partie composante des attentes du client. Les services de préparation de l'achat (accueil, prise en charge, information sur l'offre, conseil à l'achat), les services de la facilitation de la transaction, les SAV sont une dimension intimement liée à l'offre et sont même les attributs déterminants à travers lesquels les clients voient des différences significatives par rapport aux offres concurrentes.

Publicité : Les clients se plaignent que BICOR devrait ajouter aux supports publicitaires qu'elle utilise déjà (calendriers et dépliants, sponsoring et panneaux publicitaires) une autre façon de communiquer avec eux comme celle faite à travers les medias. Ceci est lié au fait que l'information sur ses produits et sur ses tarifs ainsi que sur tout le système (contrat-indemnisation) ne leur parviennent pas en totalité.

La publicité étant un moyen pour communiquer le positionnement choisi par l'entreprise, nous suggérons à BICOR de recommencer la publicité à travers les médias mais de façon mesurée juste pour atteindre tout le monde qui n'a pas eu la chance de rencontrer quelqu'un qui lui parle d'elle. Une publicité bien pensée a le pouvoir de changer la perception imaginaire du client. Ceci pousse aux clients de chercher aussi eux-mêmes l'information complémentaire auprès des autres assurés.

Chaque entreprise intègre trois groupes de personnes ; les actionnaires les employés et les clients. Nous suggérons à BICOR de renverser cette pyramide d'importance en mettant les clients au sommet, les employés surtout les plus importants (ceux qui traitent directement avec les clients) et les actionnaires après. Ceci lui permettra de faire du client le roi.

BICOR est appelée à mener des enquêtes sur le niveau de satisfaction de ses clients et ainsi tenir compte des réclamations des clients, les traiter pour restaurer la confiance pour sauvegarder de bonnes relations et satisfaire à nouveau le client. Elle peut tirer aussi la leçon des réclamations pour s'améliorer afin de fidéliser le client et ainsi développer les activités.

Et pour ce faire, nous suggérons que cette compagnie élabore chaque fois ses stratégies ayant d'abord tracé une carte perceptuelle de ses produits et des entreprises concurrentes. Cette carte perceptuelle consiste en une représentation graphique en deux dimensions qui permet de visualiser le positionnement des différentes marques, produits ou sociétés en fonctions de deux critères (prix, qualité perçue, modernité, etc.). Ce sont les deux critères retenus qui correspondent aux axes et qui permettent de positionner les marques sur le graphique et de les situer les unes par rapport aux autres. Cette carte perceptuelle est notamment un outil d'analyse du positionnement concurrentiel.

Aux consommateurs de l'assurance :

Les clients sont appelés à toujours formuler leurs réclamations en termes clairs auprès de la compagnie BICOR. Les différentes réclamations qu'ils peuvent formuler sont la seule façon d'exprimer leurs attentes auprès de la compagnie.

Conclusion générale

La plupart des entreprises de services, en l'occurrence celles d'assurances, font face à une concurrence active. Elles doivent toujours trouver les moyens de créer un avantage concurrentiel pour leurs produits.

Idéalement, une entreprise doit cibler des segments qu'elle peut satisfaire mieux que d'autres fournisseurs, en proposant un niveau plus élevé de performance sur les attributs importants pour le client.

La nature des services d'assurances offre un grand nombre de possibilités de se différencier de la concurrence, parmi lesquels : le lieu de vente, l'organisation temporelle, la rapidité d'indemnisation, la qualité du personnel, le respect du contrat, les conditions de souscription, etc. et toute une gamme d'options impliquant le client dans le processus de production.

Grâce à notre travail intitulé « Analyse des stratégies de positionnement d'une compagnie d'assurances : cas de BICOR », nous avons testé les différentes stratégies de différenciation avec lesquelles la compagnie BICOR se positionne sur le marché.

Les clients nous ont aidés à porter un jugement sur ces stratégies et nous avons constaté que malgré certaines insuffisances au niveau de la politique des prix, de la politique de communication, BICOR mène des stratégies très efficaces dans le secteur d'assurance au Burundi. Elle a su se différencier de ses concurrents par la qualité de services (conditions de souscription, respect du contrat, rapidité d'indemnisation), par son personnel surtout celui en contact direct avec les clients.

Le concept de positionnement a une grande valeur. Il pousse à l'identification explicite de tous les attributs inclus dans le concept de service et met l'accent sur le besoin, pour les entreprises, de déterminer ceux qui influencent le choix du client.

Nous avons dégagé quelques suggestions qui permettraient à BICOR de se faire une carte de positionnement qui lui montre comment différentes entreprises sont perçues les unes par rapport aux autres, en fonction d'attributs clés.

Ces suggestions lui permettraient aussi de tracer une carte perceptuelle dans le but de visualiser le positionnement de différentes marques, produits en fonction de critères choisis (prix, qualité perçue, modernité, etc.) pris deux à deux.

Les attributs importants étant la qualité et le prix de services, nous avons suggéré à la compagnie de veiller en plus à ce qu'il y ait équilibre entre ces deux éléments. N'est-il pas qu'il est prouvé que « la qualité médiocre ou un service à un prix élevé et une qualité médiocre ou des stratégies de services à prix bas ont moins de chances de survie à long terme qu'une qualité élevée à un prix élevé. Le meilleur cas est d'avoir une qualité élevé à un prix bas »[21] ?

[21] Christopher Lovelock, Denis Lapert, Marketing des services, 9ème édition, Union Edition, Paris 1999, p486

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages généraux

1) DUBOIS B. et KOTLER P."*marketing management*" 11ème édition, Publi-union, Paris, 2003, p341

2) DUBOIS B. et KOTLER P., *Marketing management*, 12ème éd, p6

3) CHESKIN L., « *marketing, le système de CHESKIN*», Chocard et Associés Editeurs, 1971, P.77-78

4) CHIROUZE Y., Le marketing : *Le choix des moyens de l'action commerciale,* CHOTARD et Associés Editeurs, Paris, 1990, p85

5) Colbert F., *Le marketing des arts et de la culture*, p57

6) CURRY J., *le client, capital de l'entreprise,* les éditions d'organisation, Paris, 1993, P 43

7) HELPHER J. P. et ORSONI J., *Marketing,* 6èmeEd,

8) Ingham. M, *Management stratégique et compétitivité,* 1995,p124

9) Jacques CHARBONNIER, *Marketing et management en Assurance,* L'Harmattan, paris 2000

10) LENDREVIE J., *Théories et pratiques du marketing,* Mercator 7ème Edition, Paris 2003

11) LINDON D. *"Le marketing, connaître et pratiquer la gestion",* Edition Fernand Nathan, Paris, 1981, P.52

12) LOUGOVOY.C et HUISMAN D , *« Traité des relations publiques »,*Paris, 1987, P131

13) Lovelock C., Lapert D., *Marketing des services*, 5ème édition, Union Edition, Paris 2004, p486

14) P. KOTLET, G. McDOUGALL et J.L. PICARD, *Principes de marketing,* gaëtan morin éditeur, p312

15) Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980, p.39

16) Prljevic, Mirjana, *"Les stratégies de positionnement comme clef du succès"*, Edition Harmattan, Paris 2007, p43

17) Saucet M., Innovator, *La tour des vents,* InterEditions 2009, p63

18) Usumer J. C, EASTERBY M. SMITH et TAORPER, *introduction à la recherché en gestion,* 2ème édition, Economica, 2000, P 141

2. Mémoires

1. IRADUKUNDA J. et MURORWA D., *Impact de l'introduction de l'assurance vie sur le chiffre d'affaires et le bien-être des assurés d'une compagnie d'assurance: cas de BICOR*, 2009

2. KANYABWERO C. et NKINDI L., *Essaie d'étude de la publicité dans le domaine des assurances au Burundi*, 2010

3. MADAGASHA D., *Analyse de l'application des stratégies génériques de Michael Porter dans le secteur des assurances au Burundi,* 2009

3. Autres documents

1. Expert comptable Média, *L'assurance ou comment protéger les entreprise,* imprimeries Bayeusaine, paris, 1996, p.7

4. Sites Internet

1. http://www.*marketingetuduant*.fr

2. http://www.*memoireonline*.org

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX DIRIGEANTS DE LA COMPAGNIE

Rang professionnel

Directeur Général□
Directeur commercial□
Chef de service□
Employé□

Thème 1 : Présentation générale de BICOR

1 .Voudriez-vous, Monsieur le Directeur Administratif et Financier nous présenter votre entreprise ?

Sous-thème de relance :

- Création et composition
- Organisation et fonctionnement

Thème 2 : Notion d'assurance

2. Pourriez-vous nous parler de votre domaine d'activité, l'assurance ?

Sous-thème de relance:

- Les garanties
- Les risques
- La prime
- L'indemnisation

Thème 3 : Les pratiques marketing de BICOR

1. Pourriez-vous nous dire comment BICOR utilise les outils marketing ?

Sous-thème de relance :

- La démarche marketing (segmentation, ciblage, positionnement)
- Les actions marketing (le produit le prix, la distribution, la communication et la force de vente)
- L'évolution du budget alloué pour la publicité

Thème 4 : Les réalisations de BICOR

1. Pourriez-vous nous parler de votre portefeuille-client ?

2. Comment évolue votre chiffre d'affaires ?

Thème 5 : L'apport du marketing sur les réalisations commerciales

1. A base de vos réalisations, trouvez-vous que le marketing est déterminant ?

Sous-thème de relance :

- La conquête des clients
- La satisfaction des clients
- La fidélisation des clients
- La publicité et évolution de son budget

Thème 6 : Approche concurrentielle

1. Comme vous vendez presque les mêmes produits que vos concurrents, que faites-vous pour différencier votre offre de celles de vos concurrents sur le marché ?
2. Quels sont les attributs (facteurs de réussite) qui permettent de vous distinguer de vos concurrents ?

Sous-thème de relance :

- Qualité des produits
- Réputation/Image
- Compétences techniques
- Efficacité de la publicité
- Ressources financières
- Suivi et l'écoute de la clientèle
- Compétitivité relative des coûts qui vous permet de baisser vos prix

Thème 7 : Approche clientèle

1. Administrez-vous des questionnaires à vos clients afin de connaître leur satisfaction ?
2. Pourquoi ressentez-vous le besoin de fidéliser vos clients ?
   a. Satisfaire au maximum les clients fidèles
   b. Augmenter le chiffre d'affaires
   c. Améliorer le taux de notoriété
3. Pensez-vous que votre méthode de fidélisation est efficace ?
   a. Pas efficace. Pourquoi ?

Degré de satisfaction / Critère d'appréciation	Conditions de souscription	Respect du contrat	Délai d'indemnisation
Très satisfaisant			
Satisfait			
Pas satisfaisant			

4. De façon globale, vous sentez-vous satisfaits dans vos attentes par les prestations de la compagnie BICOR

Oui□ Non□ Indifférent□

5. Il vous arrive de recommander à vos proches de se faire assurer chez BICOR ?

Oui□ Non□

6. Etes-vous tenté d'aller vous faire assurer ailleurs ?

Oui □ Non□

Si oui, pourquoi ?

a. Services médiocres □
b. Services accessibles mais avec retard □
c. Services inaccessibles □
d. Accrochage ou incompréhension □

7. Que recommanderiez-vous à la compagnie BICOR en rapport avec ses prestations ?

a. Réduire ses tarifs □
b. Améliorer la qualité de ses prestations □
c. Améliorer sa façon de communiquer avec ses clients □
d. Respecter le contrat □
e. Réduire le temps de traitement des dossiers d'indemnisation □
f. Diversifier ses prestations □
g. Autres (précisez):.....