

CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (C.I.M.A.)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (I.I.A.)

B.P.: 1575 Yaoundé

République du Cameroun



LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE COMMERCIALE :
LE CAS DE L'A.R.C.

Rapport de Stage et d'Étude

Préparé en vue de l'obtention du Diplôme de Technicien Supérieur d'Assurances

(DTS-A)

OCTOBRE 1996

Par: EBALET Marien
Symphorien
Cycle DTS-A
2^e Promotion 1994-1996

ERRATA

Pages	Références	Lire	Au lieu de....
P.4	ligne 3	314 employés	314 Agents
P.7	B.3 ligne 2	dans les Agences sur le plan comptable	dans les Agents et
P.8	C.1 ligne 7	les mauvaises tendances	les mauvaise tendances
P.9	C 3 ligne 2	d'assurance directe	d'assurance directs
P.11	3.1 ligne 1 3.1.1 ligne 2	aux employés la détermination, parfois	aux Agents la détermination parfois
P.13	ligne 13	un, deux	une deux
P.15	A Ligne 1 ligne 1 ligne 4 B ligne 1 ligne 5 ligne 6 ligne 6 ligne 7 ligne 7	procède registre de sinistres Direction Générale vérifiant et du Directeur devis de réparation peut transiger à travers laquelle non du permis	procède registre de sinistre direction de verifiant et Directeur devis de réparation peut transacter à travers lequel non permis
P.16	ligne 7 ligne 8 ligne 10 ligne 11 le corporel ligne 1 ligne 9 ligne 11 ligne 14	règle devis procéder des dommages ou gérer le délais soit à l'amiable, soit judiciaire encadrant en matière de taux régleur du sinistre	règle devis procéder de dommage ou gérer le délais soit à l'amiable ou judiciaire en cadrant en matière des taux régleur sinistre
P.17	les banques ligne 4	mais restent	mais reste
P.18	le pointage ligne 1 ligne 3 ligne 8	les pièces puis qu'ils serviront d'où	les pièces puis qui serviront d'où
P.19	4 linge 3	cadre de la relation	cadre de relation
P.20	ligne 3 ligne 12	Individuelle Accidents "...non protégé "	Individuel Accident "... non protège "
P.22	ligne 5	quel que soit	quelque soit
P.24	ligne 13 ligne 14	pas bénéficié méticuleuses	pas bénéficie méticuleuse
P.27	4 ligne 7	en même temps	en temps
P.30	Conclusion Générale	la politique de la Direction Générale	la politique générale

CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES D'ASSURANCES (C.I.MA.)
INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (I.I.A.)

B.P.: 1575 Yaoundé
République du Cameroun



**LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE COMMERCIALE :
LE CAS DE L'A.R.C.**

Rapport de Stage et d'Étude

*Préparé en vue de l'obtention du Diplôme de Technicien Supérieur d'Assurances
(DTS-A)*

Sous la Direction de: Mr. Paul SOUSSA
Chef de Service Production
Agence "A"
BRAZZAVILLE

Par: EBALET Marien
Symphorien
Cycle DTS-A
2^e Promotion 1994-1996

A mes parents,

à mes frères et soeurs,

à mes ami(e)s,

à tous ceux que j'aime .

Je dédie ce travail.

Notre gratitude va droit à la Direction Générale de l'ARC pour les facilités qu'elle a bien voulu nous accorder au cours de notre stage dans leur entreprise .

Nous voulons exprimer en particulier notre reconnaissance à

M. Jean Pierre EMOUENGUE ,

M. Armand GOTENE,

M. Alain- Patrick MAKOUALA,

Mme Flavienne IBAMBA et,

Mme Françoise EMBINGOU

pour l'aide particulière qu'ils nous ont apportée.

SOMMAIRE

Dédicace	i
Remerciements	ii
Sommaire	iii
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
Première Partie: RAPPORT DE STAGE	2
1-PRESENTATION DE L'ARC	3
2-ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'ARC	5
2.1-Organigramme Générale	5
2.2-Les Fonctions de l'Entreprise	6
A-La Direction Générale	6
B-La Direction Administrative et Financière	7
C-La Direction de la Réassurance Études et Statistiques	8
D-La Direction Technique et Commerciale	9
3-LES TÂCHES ACCOMPLIES DANS L'AGENCE "A"	11
3.1-Production	11
3.1.1-Tarifcation des Risques Autres que le Risque Automobile	11
3.1.2-Tarifcation des Risques Automobiles	12
3.2-Sinistre	14
3.2.1-Les Obligations de l'Assuré	14
3.2.2-La Gestion de Sinistre	15
3.3-Comptabilité	17
3.3.1-La Section Trésorerie	17
3.3.2-La Section Comptabilisation	17
4-LES PROPOSITIONS	19
Deuxième Partie: RAPPORT D'ÉTUDE	21
1-INTRODUCTION	22
2-ETAT DES LIEUX DE LA SITUATION DE L'ARC	23
3-LA DEFINITION D'UNE STRATEGIE COMMERCIALE	23
3.1-Processus d'Elaboration d'une Stratégie Commerciale	24
3.1.1-L'Analyse des Opportunités	25
3.1.2-Le Choix des Marchés-Cibles	25
3.1.3-Le Positionnement	25
3.1.4-Construction du Système Commercial	26

3.1.5-Le Choix d'une Stratégie	26
4-LES PERSPECTIVES D'AVENIR DE L'A.R.C.	27
4.1-L'Accroissement de la Demande Primaire	27
4.2-La Protection de sa Part de Marché	27
4.2.1-Innovation	28
4.2.2-Confrontation	28
4.2.3-La Consolidation	28
4.2.4-La Stratégie de Harcèlement	28
4.3-L'Extension de sa Part de Marché	28
5-CONCLUSION	29
CONCLUSION GENERALE	30
BIBLIOGRAPHIE	31

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans le cadre de notre formation à l'Institut International des Assurances (I.I.A.) de Yaoundé (République du CAMEROUN), un stage pratique de cinq (5) mois est organisé à l'intention des étudiants ou stagiaires dans une Compagnie ou un Organisme d'Assurance.

Ce stage a pour but de se familiariser avec l'organisation et le fonctionnement de l'Entreprise ou de l'Organisme d'Assurance.

La première partie de ce rapport portera sur la description du stage notamment de l'activité des différents services techniques et administratif des Assurances et Réassurances du Congo (ARC). Pour passer du théorique au réel, l'étudiant est intégré dans une équipe qui assure son encadrement, le conseille et lui fait toucher les contours de ce qui sera son métier de demain. Il est confronté à la réalité toute nue avec de nombreux problèmes aux multiples solutions parmi lesquelles, il faut choisir la meilleure sinon la moins mauvaise.

Dans la deuxième partie, nous traiterons de l'analyse d'un problème technique que nous nous efforcerons de démontrer car l'entreprise soucieuse de son avenir doit avoir une fenêtre ouverte en permanence sur son environnement afin d'en dégager des règles du succès commercial.

PREMIÈRE PARTIE:
LE RAPPORT DE STAGE

1- PRÉSENTATION DE L'ARC

L'A.R.C.(Assurances et Réassurances du Congo) a été créée par ordonnance présidentielle n° 32/73 du 31-10-1973. Elle est née des cendres de la Caisse Congolaise de Réassurances (C.C.R.) qui avait été créée par ordonnance n°2/70 du 10-01-1970 et avait pour vocation de pratiquer les opérations de réassurances au niveau du marché congolais par le biais de cessions légales et de cessions conventionnelles.

Les sociétés d'assurances opérant sur le marché congolais étaient tenues, par la loi, de céder 25% sur toute prime perçue dans le cadre de leurs opérations, et la C.C.R. devait en retour, leur verser 3% de commissions.

La présence de la C.C.R. permit aux pouvoirs publics d'avoir des statistiques fiables sur le marché, ce qui eut pour conséquence la mise en place d'une nouvelle législation de l'Industrie des Assurances à travers la publication de l'ordonnance n°31/73 du 31-10-1973, portant organisation de l'Industrie des Assurances en République Populaire du Congo. C'est cette meilleure connaissance du marché qui permit aux pouvoirs publics de créer l' A.R.C.

L'une des dispositions de cette législation faisait obligation aux compagnies qui exerçaient sur le marché de déposer en guise de garantie financière un montant de 25.000.000 F. CFA auprès du trésor public. Le montant de cette garantie financière et d'autres dispositions de la nouvelle législation furent jugés trop contraignants par ces sociétés privées qui, pour toutes réactions, se retirèrent du marché et, l'A.R.C. qui venait d'être créée démarra ses activités en janvier 1974.

Avec un capital de 200.000.000 F. CFA à la création, et 500.000.000 F. CFA par la suite, l'actionariat de l'A.R.C. se présente comme suit: 50%(ÉTAT Congolais), 15%(Caisse Nationale de Prévoyance Sociale actuelle CNSS), 10%(Caisse Congolaise de Réassurances, en faillite depuis), 2,5%(Banque Commerciale Congolaise, en cours de liquidation), 2,5%(Banque Nationale de Développement du Congo, liquidée).

L'A.R.C en tant qu'entreprise d'assurance exploite toutes les branches d'assurances: IARD, VIE et Capitalisation. Elle pratique également les opérations de réassurances notamment la réassurance passive (Cessions) pour les risques qui dépassent sa capacité de

réretention, et la réassurance active (Acceptation), en acceptant les affaires d'autres compagnies des autres marchés.

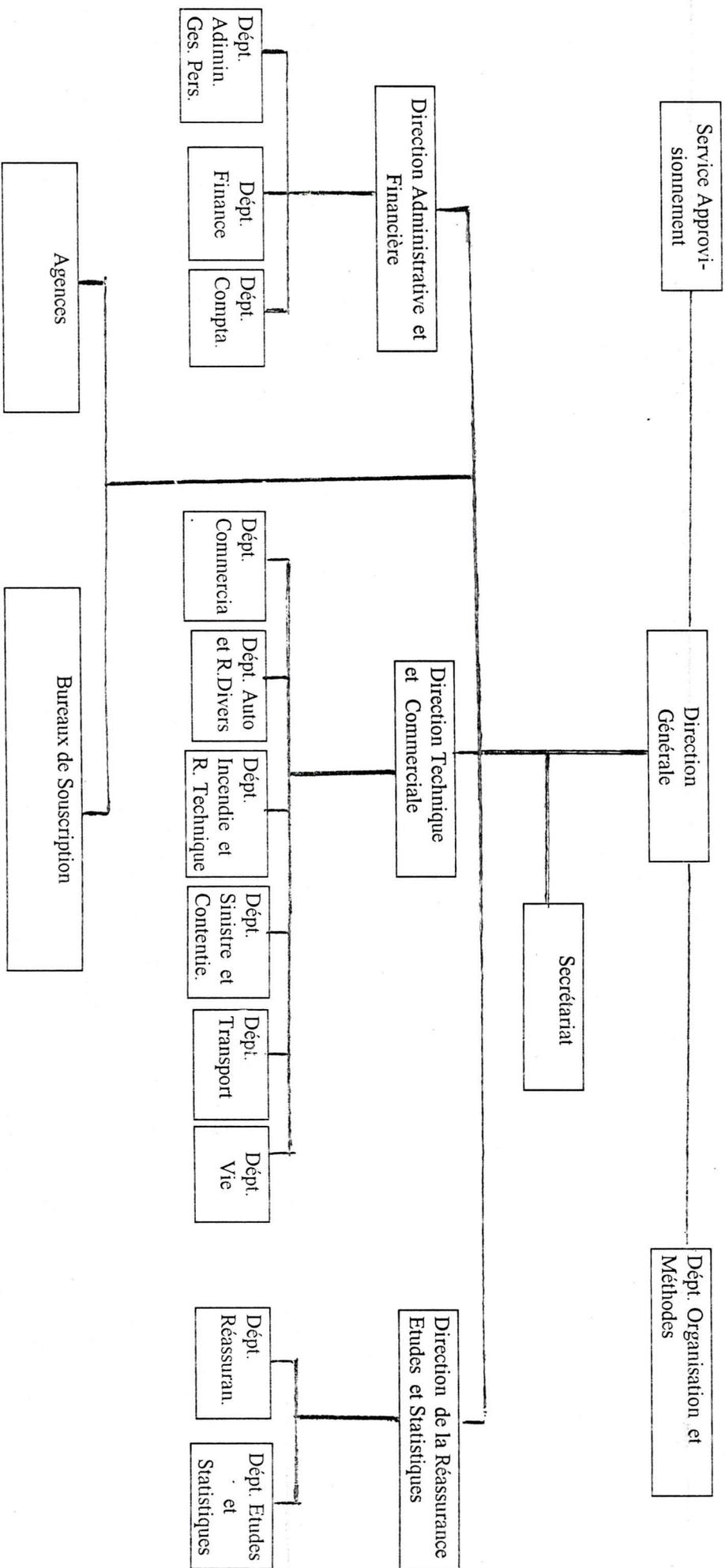
L'A.R.C. compte aujourd'hui 314 agents répartis au Siège et dans les Agences et Bureaux de Souscription. Ces Agences et Bureaux de Souscription sont disséminés dans les grandes agglomérations du pays: Brazzaville: 3 Agences; Pointe-Noire 2 Agences et un (1) Bureau direct; Dolisie: une (1) Agence; N'kayi: un (1) Bureau direct; Ouessou: une (1) Agence. Depuis 1994, des agents mandataires indépendants travaillent avec l' ARC, de jeunes diplômés de l'université formés par l'entreprise et rémunérés à la commission..

Le Conseil d'Administration de l' A.R.C. est présidé par le Ministre des Finances.

2-ORGANISATION GÉNÉRALE DE L'A.R.C.

2.1 ORGANIGRAMME GÉNÉRAL

SCHÉMA GÉNÉRAL



ANALYSE

Outre l'organigramme général, les Assurances et Réassurances du Congo comprennent trois Directions, des Agences et des Bureaux de souscription. Une Direction comprend des Départements sous lesquels fonctionnent des Services tandis qu'une Direction d'agence regroupe des Services, et un Bureau de souscription coiffe des Sections.

A chacune des Directions de l'A.R.C. correspond une fonction précise, nécessaire à la bonne marche de l'entreprise. Il n'est pas inutile de rappeler, qu'en réalité, ces fonctions sont liées entre elles et que leur synergie est indispensable.

Pour cerner les tâches accomplies au cours de notre training de stage, il apparaît nécessaire de décrire au préalable les différentes fonctions du siège.

Ce sera l'objet de cette partie.

2.2 LES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

A- LA DIRECTION GÉNÉRALE .

Le Directeur Général est le responsable moral de la société. Il a la capacité d'appréhender la globalité des problèmes de l'entreprise. Il définit et fait appliquer une politique que les différents départements de l'entreprise sont chargés d'exécuter et de contrôler.

Sont directement rattachés à la Direction Générale:

- Le Service d'approvisionnement;
- Le Département d'Organisation et Méthodes qui comprend:
 - * Le Service d'Organisation et Audit Interne;
 - * Le Service Contrôle de Gestion
 - * Le Service Informatique.
- Le Secrétariat.

B- LA DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE

Elle regroupe en son sein le Département Administration et Gestion du Personnel, le Département Financier et le Département Comptabilité

B-1- Département Administration et Gestion du Personnel

Il est dirigé par un chef de département dont le rôle est de définir des politiques que les responsables opérationnels sont tenus d'emprunter dans chacune de leurs démarches impliquant le sort des hommes et des femmes dont ils ont la charge.

C'est dans ce cadre que sont élaborées les tâches suivantes:

- L'embauche (adaptée à la politique dictée par la Direction Générale),
- La formation du personnel,
- Les relations sociales: négociations avec les syndicats.

B-2- Département Financier

Il est dirigé par un chef de département. Ce Département transmet un certain nombre d'informations au Département Comptable pour la confection du bilan, le journal, journal auxiliaire de la réassurance.

En dehors des dépôts à terme dans les banques, en général faiblement rémunérés, la politique financière de l'A.R.C. en l'absence d'un marché financier, se résume à la construction des immeubles de rapport comme moyen de placement à l'actif des bilans des sociétés, en représentation des provisions techniques.

B-3- Département Comptabilité

Dirigé par un chef de département. Le rôle de ce Département consiste essentiellement à contrôler le travail effectué dans les Agences et de diffuser un très grand nombre d'informations sous forme de documents.

Ce contrôle est systématique, et se fait dans le détail.

- La vérification des imputations,
- La vérification des comptes de trésorerie,

- Le dépouillement de tous les comptes,
- Le cumul, etc.

Fonctionnent sous ce département :

- Le Service Trésorerie et Budget,
- Le Service Gestion Immobilier et Placements.

C- LA DIRECTION DE LA RÉASSURANCE, ÉTUDES ET STATISTIQUES.

Elle comprend en son sein le département de Réassurance, le département Statistiques et Études.

C-1- Département de Statistiques

Ce Département s'acquitte de trois tâches principales à savoir:

- Tenir les statistiques globales et sectorielles de la société,
- Interpréter les statistiques,
- Informer toutes les autres directions sur les tendances révélées par les statistiques.

Les statistiques produites par ce Département représentent en quelque sorte un repère pour la société. Elles indiquent aux Départements de la Production et Sinistre, le comportement des branches. On peut à travers elles déceler les mauvaises tendances à corriger.

C-2- Département Études

Les statistiques permettent de constater une situation à un moment donné, si celle-ci n'est pas bonne, il faut y remédier. De ce fait, l'une des tâches de ce Département Études consiste à produire des états qui permettent au Département de la Production d'améliorer la qualité des produits vendus ou d'en proposer d'autres. Outre cela, ce Département procède à des études spécifiques.

C-3- Département de la Réassurance

Dirigé par un chef de département. Deux fonctions lui sont assignées. Il s'agit tout d'abord de la recherche de la couverture pour le portefeuille d'assurance directs et ensuite de la souscription d'affaires en réassurance.

C-3.1- Le Service Cession

La principale tâche que remplit ce Service consiste à placer en réassurance les affaires souscrites par le Service de Production. Le rôle de ce service est celui de limiter le coût des sinistres à la charge de l' A.R.C.

C-3.2-Service Acceptation

L' activité de ce service est commerciale. Il souscrit les affaires où la société joue le rôle de réassureur d'autres sociétés. Toutefois, cette activité est en baisse continue pour de multiples raisons dont la mauvaise qualité des affaires reçues. Cette situation a imposée à l'A.R.C. une certaine prudence dans l' acceptation des risques.

D- LA DIRECTION TECHNIQUE ET COMMERCIALE

Les activités au sein de cette Direction sont coordonnées par un Directeur. C'est du dynamisme de cette Direction que dépend pour une grande part la croissance des affaires.

Elle a pour mission :

- *Le plan technique;
- de suivre techniquement des produits en regardant au moyen de statistiques ceux qui font gagner de l'argent à la société et ceux qui lui en font perdre.
- de rédiger les contrats standard sous les différents produits,
- d'élaborer les tarifs,
- de dégager les différentes franchises, etc...

Les produits sont élaborés en fonction des données sociologiques, techniques et légales qui environnent notre industrie.

*Le plan Commercial;

- de donner satisfaction aux besoins exprimés par le public.
- de contrôler et surveiller le portefeuille existant,
- de faire la promotion de certains produits,
- de s'occuper de la communication interne et externe de l'entreprise,
- d'élargir le portefeuille au moyen de contact personnalisé avec les prospects,
- de coopérer avec les autres marchés.

Elle comprend en son sein

- Le Département Commercial.
 - Le Département Auto et Risques Divers.
 - Le Département Incendie et Risques Techniques.
 - Le Département Sinistre et Contentieux.
- Le Département Transport.
- Le Département Vie

3-LES TÂCHES ACCOMPLIES DANS L'AGENCE "A"

L'A.R.C. évite une distribution directe à partir du Siège de l'entreprise ceci pour ne pas perturber le fonctionnement des services de la Direction Générale.

3.1-PRODUCTION

Le service de production est subdivisé en plusieurs cellules. Ce qui confère aux Agents qui y travaillent une certaine spécialisation. Selon le risque proposé, le client sera en conséquence dirigé vers l'une ou l'autre de ces diverses cellules.

Chaque cellule a des activités bien précises et aucune d'entre elles n'est autorisée à faire des opérations pour lesquelles elle n'est pas compétente.

A partir de la souscription, la production consiste à prendre en charge la confection matérielle de la Note de Couverture, de la Police ou de l'Avenant.

3.1.1 -TARIFICATION DES RISQUES AUTRES QUE LE RISQUE AUTOMOBILE

L' Agent Producteur remplit une proposition d'assurance sur la base des éléments déclarés par le souscripteur. Il assure la détermination parfois l' enregistrement des diverses données concernant la prime, la fiscalité,... sur les registres prévus à cet effet en attribuant à la proposition d'assurance un numéro, qui n'est rien d'autre que le numéro de la Police.

Le futur assuré est répertorié avec un complément d' informations en utilisant les transactions informatiques adéquates tous les éléments concernant les caractéristiques de souscription de l'assuré.

Notre contrat est fabriqué grâce à un outil tout à fait particulier: L'informatique. L'information saisie doit être juste pour bien l'exploiter à des fins commerciales.

Le producteur confectionne la quittance. Une fois que les diverses Attestations, Conditions Particulières et Reçus de Caisse sont établis, ceux-ci sont dispatchés par l'Agent après signature des deux (2) parties; les originaux sont remis au souscripteur et l'Agent Producteur garde les copies de tous les actes qui sanctionnent le contrat. Ces copies constituent le dossier client que l'Agent Producteur classe dans une chemise de couleur selon le risque souscrit. Sur la chemise imprimée sont mentionnés:

- Le numéro de la police,
- Les situations des risques,
- La date d'effet et d'échéance ou la date d'effet et d'expiration,
- L'identité de l'assuré.

Ce dossier sera rangé dans le fichier-client car, en cas de litige, les documents qu'il renferme sont le seul recours pour résoudre les points de désaccord. C'est ce qui fait l'importance du fichier-client.

Pour un accès rapide aux dossiers et pièces au niveau du fichier, les Agents concernés veillent à la commodité de leur classement aussi bien externe qu'interne.

A la fin de chaque mois, l'Agent Producteur confectionne des Répertoires, des Fiches des Impayés, des Affaires Nouvelles et de Renouvellement de la période, suivant les différentes cellules (Transport- Incendie- RC- Risques Divers- Vie) qui seront adressés; aux différents départements du Siège, au service de la Comptabilité de l'Agence et au chef de Service Production pour faire le bilan du mois.

3.1.2-TARIFICATION DES RISQUES AUTOMOBILES

La multiplication des véhicules à moteur a fait de cette cellule, la plus importante de l'Agence. Elle renferme l'ensemble des tâches relatives à la réalisation et à la gestion de tous les contrats: Affaires Nouvelles, Renouvellements, Avenant (incorporation, changement de catégorie, de véhicule, d'adresse, d'immatriculation).

Pour la souscription, l'Agent Producteur demande au souscripteur un certain nombre de documents qui serviront à l'appréciation du risque (carte grise, permis de conduire, parfois la fiche "Veritas" et le certificat médical pour certaines catégories).

A partir de ces éléments, l'Agent Producteur crée une fiche-client par le biais de l'informatique. Une fois les données afférentes à la police enregistrées le calcul de la prime et édition s'effectueront automatiquement sur simple commande.

La cellule Fichier est tenue d'enregistrer et de conserver toutes les polices d'assurance confectionnées au sein de l'Agence.

Il arrive qu'en cours de contrat, une transformation de police soit nécessaire pour adapter le contrat initial à une nouvelle situation. Si la proposition de modification est acceptée par l'assureur, elle est constatée par un Avenant qui fait corps avec la police qui demeure applicable sur tous les points qui n'ont pas fait l'objet de modification.

Lors du Renouvellement du contrat, les primes d'assurance connaissent à la fin de chaque période d'assurance des fluctuations en fonction du nombre d'accidents qui engagent la responsabilité civile de l'assuré.

Alors, le souscripteur n'ayant déclaré aucun sinistre dont il est responsable partiellement ou totalement pendant une année, bénéficie d'une réduction de prime appelée Bonus (Bonification pour non sinistre) .

En revanche, le souscripteur ayant déclaré pendant l'année d'assurance, une deux,... sinistres engageant sa responsabilité écope d'une sanction consistant en l'augmentation de la prime: c'est le Malus.

3.2-SINISTRE

Le Service Sinistre est structuré en cellules et comprend trois cellules à savoir:

- La Cellule Sinistre Automobile
- La Cellule Sinistre Transport,
- La Cellule Enquête et Vérification.

Le sinistre est la réalisation d'un risque garanti par le contrat.

A ce titre, il faut un événement. La survenance d'un événement dommageable impose des obligations à l'assuré.

Ce sera l'objet de la première partie. Nous traiterons ensuite la gestion de sinistre par l'assureur.

3.2.1-LES OBLIGATIONS DE L'ASSURE

A- L' INFORMATION DE L'ASSUREUR

C'est la déclaration du sinistre, elle doit être faite à l'assureur dans les 5 jours pour lui permettre de prendre des mesures conservatoires et ce, à partir du moment où l'assuré a pris connaissance du sinistre. Elle est réduite à 48 heures quand il s'agit d'un vol.

A-1- Déclaration du sinistre Automobile

- Les pièces exigibles à la déclaration d'accident
- * L'Attestation d'assurance,
- * Le permis de conduire,
- * La fiche "Veritas" pour les véhicules de catégories: 2, 3 et 4.
- * Le certificat médical pour les véhicules de transport en commun de passagers (catégorie 4).

L'imprimé de déclaration du sinistre est rempli par l'auteur de l'accident lorsque sa responsabilité civile a été formellement établie en déclarant les circonstances de l'accident et ses conséquences, en indiquant les victimes.

Lorsque la responsabilité civile de l'une des parties n' a pas été formellement établie, on fait recours à la police Bureau Central des Accident (B.C.A.) qui établira à la fin de son constat un extrait de "Main Courante" à travers lequel, la police fera ressortir la responsabilité de l'une ou l'autre partie.

La déclaration est signée par l' assuré et par l'Agent de section qui recueille la déclaration.

A-2- Déclaration du Sinistre Autres que l'Automobile.

Elle se fait soit par le biais d'un imprimé de déclaration que l' assuré peut trouver à l'Agence, soit par une demande que l'assuré adresse au Directeur d'Agence.

3.2.2-LA GESTION DE SINISTRE

A- L'OUVERTURE DU DOSSIER DU SINISTRE.

L' Agent de Section Sinistre procède à l'enregistrement du sinistre dans le registre de sinistre prévu à cet effet, en attribuant un numéro de sinistre et établissant une fiche de renseignements du permis de conduire à remettre après signature à l' Agent de la section Enquête et Vérification pour l'authenticité à la DIGAR (Direction de l' Administration Routière) dudit permis de conduire .

B- INSTRUCTION DU DOSSIER SINISTRE

Après l'ouverture du dossier, l'Agent l'instruit en vérifiant si la garantie est acquise à l'assuré à partir de son contrat d' assurance. A cet effet une fiche de liaison est alors établie; celle-ci fait ressortir tous les éléments nécessaires permettant au Directeur de décider du refus ou non du sinistre; soit de l' expertise ou non le dommage (matériel ou corporel).

Cette fiche est signée du chef de Service d' une part et Directeur de l' autre.

Un dévis de réparation à travers lequel on peut transacter ou commettre un expert.

Une fiche de renseignement à travers lequel on contrôle l'authenticité ou non permis de conduire.

Un avis motivé signé du chef de Service Sinistre.

C- RÈGLEMENT DU SINISTRE

*** LE MATERIEL**

Les dommages matériels paraissent plus aisés à apprécier. En effet une chose, un véhicule automobile, etc a une valeur propre que détermine l'état du marché, on connaît son coût de remplacement, de réparation ou de reconstruction.

Il n'est donc pas étonnant que la proportion de sinistres matériels ne donnent pas lieu à des règlements judiciaires ou nécessitant l'intervention du Département Contentieux.

Les règlements peuvent se subdiviser en deux catégories:

- ceux occasionnant un minimum de gestion: l'Agent règle sur présentation d'une facture, négociée après abattement du dévis. Cette facture doit être accompagnée d'un certificat de fin de travaux signé du réparateur, de la Cellule Enquête et Vérification et du chef de Service Sinistre.

- Ceux nécessitant une gestion plus importante, car il faut commettre un expert, procéder à l'estimation de dommages ou gérer le délais d'attente.

Dans tous les cas de règlements, il est exigé un certificat de fin des travaux.

*** LE CORPOREL**

En cas de dommage corporel, le règlement peut être soit : - à l'amiable ou Judiciaire.

Le règlement à l'amiable

- En cas de blessure: la déclaration et la " Main Courante" de la police ne suffisent pas, il faut en outre les certificats médicaux initial et définitif, les ordonnances. L'Agent régleur tient compte du taux d'incapacité permanente et de l'âge de la victime qui serviront d'assiette du calcul de l'indemnité.

Si ce taux dépasse 10% une expertise médicale est effectuée par le médecin expert de l'A.R.C. qui procédera à l'examen de la victime.

-En cas de décès, compte tenu de l'existence de textes en cadrant l'indemnisation de ce genre de cas: le dossier est réglé en respectant les préjudices prévus par le Code C.I.M.A.

Le règlement judiciaire

Dans le cas d'une affaire judiciaire, l'A.R.C. indemnise sur la base des conclusions du Tribunal. Elle a la possibilité en tenant compte des dispositifs du Code C.I.M.A. en matière des taux d'incapacités et de préjudices de remettre en cause les conclusions du Tribunal.

Dans tous les cas, le régleur sinistre est tenu de se conformer aux dispositions du Code C.I.M.A.

3.3-COMPTABILITÉ

Sous cette rubrique d'activités, on trouve toutes les tâches relatives à :

- La Section Trésorerie,
- La Section Gestion du Personnel et Matériel,
- et la Section Comptabilisation.

3.3.1-LA SECTION TRÉSORERIE

1- Les Caisses

Elles sont tenues par deux caissières dont le rôle consiste essentiellement à effectuer:

- Les paiements sur l'ordre des différents Services. L'ordre est donné par un document d'ordonnancement signé par le Directeur d'Agence, contresigné par le chef Comptable et le contrôleur d'état.
- Les encaissements concernant les différents Services de l'Agence.

2- Les Banques

Deux Agents sont chargés de la Comptabilisation divisionnaire des banques c'est-à-dire de donner au jour le jour la situation comptable des dépôts dans chaque établissement bancaire.

En aucun cas, les chèques reçus ne devront circuler dans les mains de n'importe quel Agent du Service, mais reste entre les mains du responsable de la trésorerie, de la même façon, les chèques émis devront être expédiés par ce même responsable.

3.3.2 - LA SECTION COMPTABILISATION

Après réception, une vérification journalière est faite en comparant le montant total des encaissements, tel qu'il ressort des bordereaux et relevés des encaissements avec le total des

mouvements débiteurs de la caisse d'une part. Et d'autre part elle permet de comparer le total des sommes pointées sur les répertoires de chaque branche avec le montant à la branche concernée.

1- LE POINTAGE

Le pointage des pièces de caisse avec les répertoires fait à la fin du mois a pour seul but de dégager les impayés. Après pointage on dresse les états des impayés par branche pour la mise à jour du fichier-client, puis qui serviront à faire la ventilation de vente des primes.

2- LA COMPTABILISATION

Chaque pièce doit être inscrite au fur et à mesure au registre correspondant.

Police nouvelle..... Au journal des Polices
Avenant..... Au journal des Avenants
Sinistre..... Au registre des Sinistres

L'affectation des numéros doit se faire en continu, sans omission, ni double emploi, ni rature.

Il n'est pas possible d'enregistrer au fur et à mesure les informations dans un seul journal: en effet, les limites de la capacité de travail d'un seul individu l'interdisent, d'ou la spécialisation des travaux par famille: encaissement des primes, confection de la paie, inventaire des évaluations sinistres, etc.

On arrive donc à la solution d'un découpage du journal en sous-journaux . Chacun étant spécialisé dans une catégorie d'opérations.

Enfin de période ces sous-journaux seront rassemblés, c'est-à-dire centralisés et transcrits sous forme synthétique au journal général unique.

Les informations transitent d'abord par la comptabilité divisionnaire, enregistrement chronologique, puis seront regroupées périodiquement sous forme synthétique en comptabilité générale au journal général avec report au grand-livre général.

4- LES PROPOSITIONS

L'écoute, le dialogue, l'explication, la gestion des réclamations, la qualité des prestations de service, le règlement du sinistre, sont des sujets qui font l'objet régulièrement des mesures conduisant à améliorer l'image de marque de l'assurance. C' est dans le cadre de relation assureur-assuré, tout en s'appuyant sur son marché et sur sa gamme de produits que nous allons apporter notre contribution.

- La Formation

Les salariés de l'A.R.C. doivent suivre régulièrement une formation afin de répondre utilement aux préoccupations de l'assuré soit,

* Par des stages de perfectionnement au cours desquels seront abordés des thèmes précis: par exemple, les difficultés rencontrées sur les comptoirs pour la commercialisation d'un produit particulier. Il s'agira alors, pour le formateur, de dégager les enseignements des difficultés exprimées et de trouver ou proposer des solutions.

* Des stages de techniques de vente, ou des stages de techniques d'assurances très spécialisés sont proposés et permettent au producteur d'enrichir ses connaissances et développent ainsi le champ des relations avec la clientèle potentielle ou acquise.

- Sur les Règlements de Sinistres

Le Règlement de Sinistre est la phase ultime et primordiale de la commercialisation c'est à ce moment que l'assuré apprécie, juge le produit qu'il a acheté et mesure l'efficacité du service rendu par l'assureur. Or dans le public, une mauvaise image circule plus rapidement qu'une bonne impression. Le Règlement de Sinistre est donc le moyen essentiel de valoriser l'image de l'assureur.

- Sur la Stratégie d'Expansion du Marché

Elle consistera à imaginer et promouvoir des nouvelles utilisations du produit.

Exemple présenter l'Individuel Accident sous forme de Ticket Voyageur pour couvrir les voyages sous forme d'un nouveau produit et avec un nouveau nom commercial.

- La Stratégie de Consolidation

Elle consiste à maintenir les tarifs au niveau antérieur et à multiplier les variétés des produits de façon à couvrir avant la concurrence les divers segments du marché.

-Le Développement de la Prévention.

A l'instar des risques industriels en Assurance Incendie, l'assureur, avant toute souscription, doit examiner les moyens de prévention existants. Il s'agit d'instaurer, ou de développer, un dialogue avec le client en lui fournissant, les conseils utiles. pour reprendre l'analogie avec les risques industriels, un "Risque non protégé " devient inassurable. Cela suppose une vérification systématique et préalable des entreprises importantes. Pour les affaires de moindre importance des questions spécifiques doivent apparaître dans la proposition.

DEUXIÈME PARTIE:

RAPPORT D'ÉTUDE

**THÈME: LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE
COMMERCIALE**

Le cas de l'A.R.C.

1-INTRODUCTION

Pourquoi entreprendre un travail sur la stratégie commerciale dans une société d'assurance?

Voilà d'entrée de jeu une question fondamentale qui mérite d'être posée. Peut-être conviendrait-il que chaque salarié de l'A.R.C, occupant une place dite administrative ou en charge d'une fonction commerciale proprement dite, chaque producteur quelque soit son statut, sache le rôle qu'il joue dans le développement de la société pour garantir l'adaptabilité et la pérennité de celle-ci.

De marché à structure monopolistique depuis 1974, année de démarrage des activités de l'A.R.C, le marché congolais des Assurances depuis 1995 est en pleine mutation, ceci à la faveur de la libéralisation du secteur des assurances intervenue le 22 mars 1995 par arrêté ministériel n° 933.

L'A.R.C a conquis une position dominante sur le marché qui constitue un pôle de référence que la concurrence désormais irréversible attaque ses positions afin de réduire son emprise sur le marché.

Bien que l'entreprise soit confrontée à une question fondamentale qui est celle de son devenir, il nous a paru nécessaire de porter notre réflexion sur la Définition d'une Stratégie Commerciale dans un marché en pleine mutation.

C'est en ce sens que nous aborderons les sections traitant de la stratégie commerciale dans une entreprise d'assurance, tout en faisant un état des lieux de la situation de l'A.R.C

2-ÉTAT DES LIEUX DE LA SITUATION DE L'A.R.C.

Il y a lieu de distinguer deux étapes pour apprécier la stratégie commerciale de l'A.R.C.

- La première est celle qui va de 1974 à 1994. Pendant cette période l'A.R.C était la seule société à opérer sur le marché. A ce sujet on peut dire qu'elle n'avait pas une véritable politique commerciale, dans le sens que nous entendons, c'est-à-dire de la prise en compte des préoccupations du marché.

Il y a eu une politique de produit, de prix et de promotion, mais où peuvent aller les efforts en matière commerciale d'une société d'assurance qui est seule entreprise sur un marché?

Pendant cette période on peut dire que les produits s'achetaient, avec l'aide des pouvoirs publics qui ont rendu obligatoire certains produits: l'Assurance Scolaire, Tous Risque Chantier, Responsabilité Civile Décennale, l'Assurance à l'importation.

Ce " contingentement du marché " a contribué au développement de l'inefficacité de l'action commerciale dans la société nationale d'assurance.

L'A.R.C a opéré sur le marché pendant cette période uniquement à travers les bureaux directs. La répartition de ses bureaux directs dans les grandes agglomérations était fonction de l'activité économique reconnue et de la matière assurable.

- La deuxième étape: Elle va de 1994 à maintenant. C' est celle au cours de laquelle l'A.R.C essaie de se positionner en tenant compte de la nouvelle donne du marché. L'entreprise essaie de mettre l'action commerciale au devant de ses préoccupations, mais cette nouvelle politique est freinée par l'absence à ce jour d'un schéma cohérent de restructuration ou de privatisation de l'entreprise, tel que préconisé par l'État propriétaire de l'entreprise.

3- LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE COMMERCIALE

Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs. Ainsi comprise, elle est dirigée contre certains adversaires. Dans

le domaine commercial, les adversaires d'une entreprise sont ses concurrents directs ou indirects.

Lorsque pour atteindre ses propres objectifs, une entreprise se trouve en compétition, ou en challenge avec les autres dans un même secteur, la mise en place d'une stratégie commerciale devient pour elle un impératif de sa politique globale.

Une stratégie commerciale peut avoir différents degrés de généralités. Au niveau le plus élevé, elle concerne l'ensemble du portefeuille d'activités de l'entreprise, et à ce titre elle constitue, l'une des composantes essentielles de la politique générale de celle-ci.

Au niveau hiérarchique inférieur, elle peut concerner une gamme de produits d'une même famille.

Enfin, au niveau le plus bas, mais aussi le plus opérationnel, une stratégie commerciale s'applique à un produit.

Même si les décisions initiales n'ont pas bénéficié d'une analyse et d'une planification méticuleuse, les Dirigeants des entreprises reconnaissent qu'il devient aujourd'hui hasardeux de s'en remettre à l'intuition et introduisent dans leur organisation des systèmes de planification de plus en plus complexes.¹

Au cours de ces dernières années, la logique qui consiste à prévoir l'avenir d'après l'observation du passé s'est trouvée complètement remise en question.

Dès lors, une question préoccupe de plus en plus les chefs d'entreprise: Comment l'entreprise peut-elle planifier son avenir dans un environnement évolutif? La réponse consiste à abandonner la planification par extrapolation au profit de la planification stratégique. Celle-ci repose sur deux concepts fondamentaux: L'évolution du marché et l'ajustement stratégique.

Tout marché évolue sous l'effet des désirs changeants des consommateurs, des modifications introduites par les concurrents, la réglementation.

L'entreprise soucieuse de son avenir doit avoir une fenêtre ouverte en permanence sur son environnement afin d'en dégager des règles de succès commercial.² Il leur faut pour cela mettre en place une procédure d'élaboration d'une stratégie commerciale.

3.1- PROCESSUS D'ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE COMMERCIALE

¹ "Cours de Gestion Commerciale d'une Société d'Assurance" Collection IIA

² Idem

Ce n'est pas tous les jours que les responsables commerciaux de l'A.R.C se livrent au travail lourd et complexe d'élaboration d'une stratégie globale commerciale.

Cette réflexion se situe à des moments précis.

- Lancement d'un nouveau produit,
- Événements imprévus nécessitant une modification de stratégie.

En tout état de cause quel soit le moment où elle est élaborée la stratégie commerciale obéit à une certaine démarche.

3.1.1 L'ANALYSE DES OPPORTUNITÉS

La première étape du processus d'élaboration d'une stratégie commerciale consiste à identifier un ensemble d'opportunités commerciales pour l'A.R.C.

La tâche du Directeur Technique et Commercial est ici primordial puisque c' est à lui de déceler de nouvelles sources d'activités sur le marché, d'évaluer et de choisir celles qui semblent les plus intéressantes.

L'ensemble des opportunités offertes à une entreprise à un moment donné définit l'éventail de ses possibilités.

3.1.2- LE CHOIX DES MARCHES-CIBLES

Tout marché qui semble à priori intéressant doit faire l'objet d'une analyse plus approfondie concernant son mode de pénétration. Un marché se compose en général de nombreux groupes de consommateurs aux besoins diversifiés que l'entreprise ne peut satisfaire simultanément.

3.1.3- LE POSITIONNEMENT

C' est la troisième phase dans l'élaboration d'une stratégie commerciale, il consiste à choisir un positionnement de l'offre de l'entreprise par rapport à la concurrence. Positionner c'est déterminer la place qu'on doit occuper sur le marché compte tenu de la concurrence et des attentes de la clientèle.

Voilà l'un des points qui devra attirer l'attention de la Direction Technique et Commerciale de l'A.R.C. Si depuis plus de 20 ans, l'A.R.C se positionnait par rapport à sa clientèle et surtout par rapport à elle-même, elle devrait aujourd'hui associer un autre facteur, celui de la concurrence en vue d'une relance dynamique de l'action commerciale.

Il lui faudra d'abord examiner l'offre de la concurrence, les besoins et les attentes exprimées par la clientèle. C'est à partir de cette double réflexion que la Direction Technique et Commerciale choisira son positionnement.

Deux possibilités nous semblent ouvertes pour elle:

- D'abord garder le même positionnement à côté du concurrent existant, et se battre pour la conquête des mêmes clients. Mais le choix de cette approche ne peut se faire que si l'A.R.C peut proposer les produits respectant les normes de ses concurrents ou différents en qualité par rapport aux autres, ce qui lui consacrera une réputation et révélera une compétence auprès de la clientèle.

- L'autre possibilité consiste à commercialiser des produits différents de ceux proposés par la concurrence, en offrant un rapport disponibilité/rentabilité plus favorable.

L'A.R.C jouirait dans ce cas d'un avantage certain puisqu'elle serait seule à proposer le produit de surcroît répond à l'attente de la clientèle. Cependant il ne suffit pas pour l'A.R.C d'identifier des opportunités intéressantes, encore faut-il qu'elle passe à l'action.

3.1.4- LA CONSTRUCTION DU SYSTÈME COMMERCIAL

Une fois la cible et le positionnement définis, la Direction Technique et Commerciale doit passer à la construction de son système commercial.

Construire un système commercial implique l'élaboration d'un plan d'action et d'un système de contrôle de manière à faciliter l'accomplissement des objectifs de la société.

3.1.5- LE CHOIX D'UNE STRATÉGIE

Dans cette partie le Directeur Technique et Commercial, décrit la stratégie qui lui permettra d'atteindre ses objectifs. Afin d'éviter un champ de vision trop étroit, il est souhaitable que le Directeur Technique et Commercial propose dans le plan des stratégies alternatives.

Une stratégie commerciale n'est pas une collection d'actes isolés, mais une orientation générale de l'ensemble des efforts mis en oeuvre pour atteindre les objectifs. Elle se compose d'éléments qui concourent tous à la réalisation d'un même but.

4- LES PERSPECTIVES D'AVENIR DE L'A.R.C

En tenant compte de l'antériorité de sa pénétration sur le marché Congolais de l'Assurance. L'A.R.C est le premier assureur du marché c'est-à-dire le leader unique car il détient une part de marché largement supérieure à celle de son challenger, la Congolaise Société d'Assurance et de Réassurance (C.S.A.R.). L'A.R.C prend généralement l'initiative des modifications, de lancement des nouveaux produits et possède le système de distribution le plus puissant.

L'objectif de l'A.R.C est de rester à la première place sur un marché en pleine mutation. Trois solutions sont envisageables:

- S'efforcer d'accroître la demande primaire,
- Contenir l'attaque de la concurrence à l'aide de stratégies offensives et défensives.
- Chercher à augmenter sa part de marché.

4.1- L'ACCROISSEMENT DE LA DEMANDE PRIMAIRE

On peut y parvenir de trois façons.

La première approche consiste à rechercher de nouveaux clients. Il peut s'agir de gens qui ne connaissent pas le produit ou qui ne pouvaient l'acheter pour des raisons circonstancielles

La seconde stratégie d'expansion du marché qui consiste à imaginer et promouvoir de nouvelles utilisations du produit.

La troisième approche consiste à convaincre les clients à prendre plusieurs garanties en temps qu'elle s'efforce d'accroître la demande primaire de l'A.R.C doit se préoccuper de contenir l'action de la concurrence.

4.2- LA PROTECTION DE SA PART DE MARCHE

Quatre stratégies sont susceptibles d'être mises en place pour faire face aux assauts de la concurrence.

4.2.1- INNOVATION

La stratégie d'innovation est la réponse la plus constructive à la fois pour l'entreprise et le marché.

Elle signifie en effet un refus du statut-quo et donne naissance à de nouveaux produits, services ou système de distribution. En restant à la pointe de l'innovation, l'A.R.C. a des fortes chances de décourager la concurrence. La meilleure manière de se défendre est la plupart du temps de passer à l'offensive.

4.2.2- CONFRONTATION.

Parfois la société en position dominante se trouve prise à partie par un concurrent agressif vis à vis duquel il faut réagir vite. L'ARC peut engager une guerre promotionnelle en espérant que faute de moyens l'agresseur baissera les bras.

Une variante de la stratégie de confrontation est la guerre des tarifs temporaires ou permanentes.

4.2.3- LA CONSOLIDATION

Une stratégie de consolidation qui est également une réponse positive, consiste à maintenir les tarifs au niveau antérieur et à multiplier les variétés des produits de façon à couvrir avant la concurrence les divers segments de marché.

4.2.4 LA STRATÉGIE DE HARCÈLEMENT

L'ARC peut également harceler son adversaire en débauchant systématiquement les cadres et les commerciaux.

L'entreprise qui décide de détruire un concurrent n'est plus limitée que par son propre intérêt et la loi.

On peut également espérer affaiblir la concurrence en faisant appel à la législation, par exemple en recommandant l'adoption des mesures qui gèlent les situations acquises ou contrecarrent les initiatives des adversaires.

4. 3- L'EXTENSION DE SA PART DE MARCHÉ

L'A.R.C peut également progresser en s'efforçant d'accroître sa part de marché. Une compagnie qui domine son concurrent sans posséder une part de marché supérieure à 50% a avantage à faire progresser sa part de marché. Par ailleurs, le concurrent réagit d'autant plus violemment que sa part de marché diminue.

5- CONCLUSION

Nous voici arrivés au terme de notre étude. Il n'avait pour but que de démontrer la portée et l'impact d'une stratégie commerciale dans une entreprise d'assurance.

Pour être pratique, nous avons porté notre réflexion sur le cas de l'ARC, unique société sur le marché congolais des assurances depuis 1974, jusqu'au mois de février 1996 .

De l'examen de la situation de l'ARC, nous avons pu noter que malgré une succession de politiques au plan commercial, l'entreprise opérant seule sur le marché est restée peu agressive se contentant d'attendre les clients aux guichets de ses Bureaux directs. Tel a été donc le comportement commercial de l'ARC "1^{ère} formule", celle attendue de l'ARC "2^{ème} formule" sera nécessairement différente, dans ce nouveau contexte du marché où, la compagnie qui gagnera plus les parts de marché, sera celle qui aura mis en place une stratégie commerciale appropriée, susceptible de satisfaire les attentes de la clientèle.

La stratégie commerciale comme nous l'avions montré tout le long de cette étude n'est pas une collection d'actes isolés, mais une orientation générale de l'ensemble des efforts mis en oeuvre par une entreprise pour atteindre ses objectifs.

Nous avons donc défini dans la limite des moyens en notre disposition, ce qu'est une stratégie commerciale pour une entreprise d'assurance, en soulignant l'intérêt pour l'ARC de s'engager résolument dans la voie de la prise en compte constante des désirs et besoins de ses clients et des prospects, faute de quoi elle court le risque de perdre des parts de marché substantielles.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de ce rapport qui nous a mené dans les cellules, services et de départements de l'Agence "A" et du Siège, il nous reste donc à évoquer nos dernières conclusions. Le training a été d'autant important qu'il nous a permis d'appréhender la société ARC dans sa réalité quotidienne c'est-à-dire là où elle produit et vend.

La stratégie commerciale de l'ARC se heurte, comme nous l'avions constaté, au fait que l'entreprise est confrontée à une question fondamentale qui est celle de son devenir. Aussi longtemps que l'entreprise n'aura pas une claire vision du schéma de privatisation ou de restructuration, toute politique qui touche le domaine commercial ou d'autres secteurs se révélera inefficace, voire inopportune. Pour pouvoir mener à bien une politique commerciale cohérente il faudra donc qu'en amont il y ait une clarté dans la politique générale.

Les années à venir s'annoncent difficiles pour l'ARC. Une véritable mutation doit s'opérer. Le temps des approximations semble révolu. La survie de l'ARC suppose la mise en place d'une organisation où la dimension commerciale y tient une place centrale. La première richesse de toute entreprise étant les hommes, l'ARC devra veiller à la formation de ses Agents afin de maintenir sa première place d'assureur n°1 du marché.

BIBLIOGRAPHIE

- M.ALOU " Gestion Commerciale d'une Société d'Assurance"
Collection cours polycopié IIA cycle DTS-A
- Groupe ENAss-AEA "Fonction Commerciale" fascicules 1,2,3,4 et 5.