

**INSTITUT INTERNATIONAL DES
ASSURANCES DE YAOUNDE
BP. : 1575 YAOUNDE
(CAMEROUN)**



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

**THEME : LA DIVERSIFICATION PAR LES
RISQUES DE MASSE :**

LE CAS DE AXA ASSURANCES SENEGAL

Présenté par Momar SECK

**(Sous la Direction de Monsieur Alioune NDOUR DIOUF
Aministrateur Directeur Général)**

P L A N

INTRODUCTION

Chapitre I : Nécessité de développer les Risques de Masse

I/ LES CONTRAINTES D'ORDRE EXTERNE

- A) Un Marché Concurrentiel et Restreint
- B) Des Risques de Pointe Difficiles à Maîtriser

II/ LES FACTEURS PROPRES A AXA ASSURANCES SENEGAL

- A) La Structure du Portefeuille
- B) La Politique Commerciale pour les Risques de Masse

Chapitre II : Avantages des Risques de Masse

I/ FACILITER LE TRAVAIL DU SERVICE PRODUCTION

- A) Simplicité des Règles d'établissement des contrats
- B) Meilleur suivi du contrat

II/ ACCROISSEMENT DU PROFIT ET DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE

- A) Des Risques de Masse pour une Réassurance plus équilibrée
- B) Des Risques de Masse pour augmenter la part de Marché

Chapitre III : Les Stratégies de développement des Risques de Masse

I/ LES ACTIONS TECHNIQUES A ENTREPRENDRE

- A) Mise en place de produits de Masse
- B) Les prix à pratiquer.

II/ SUR LE PLAN COMMERCIAL ET MECATIQUE

- A) Les Canaux de Distribution des Risques de Masse
- B) La Politique de Communication pour les Risques de Masse.

INTRODUCTION

Le marché africain de l'assurance est composé de divers types d'entreprises. Les unes, dont le capital est essentiellement détenu par des nationaux, ont connu ces dernières années des difficultés liées à leur faiblesse structurelle et financière. Les autres, filiales de groupes internationaux confirmés, bénéficient d'une assistance considérable de leur maison-mère, faisant d'elles les leaders de leur marché pour la plupart.

Hier démembré de l'UAP, aujourd'hui filiale du groupe AXA, AXA ASSURANCES SENEGAL(A A S) fait partie de la deuxième catégorie. Aussi est-il normal que dans le cadre des activités de cette société, la réflexion soit permanente non seulement pour maintenir les acquis, mais également pour consolider et rendre pérenne sa place de leader du marché sénégalais. Se développer, accroître sa part de marché, équilibrer son portefeuille deviennent alors quelques uns des maîtres mots qui doivent sous-tendre l'action de l'entreprise. Dans ces conditions, nous avons eu au moins un double plaisir lorsque le Directeur Général nous a proposé de porter le thème de notre mémoire sur les possibilités de développer le portefeuille de la compagnie en le diversifiant par l'apport de risques de masse. D'abord, l'occasion était tout trouvée pour nous, conformément aux recommandations de l'IIA (Institut International des Assurances de Yaoundé) et à notre souhait personnel, de doter notre travail de recherche appliquée d'une portée pratique. Ensuite, à travers ce thème, nous saisissons l'opportunité de participer de façon directe à la réflexion stratégique dans la société. Il s'agira, certes, de signaler ce qui nous semblera être des dysfonctionnements, mais nous proposerons également un certain nombre de solutions que nous jugeons aptes à répondre à quelques uns des problèmes de la société.

Déjà à ce niveau, nous avons buté sur un premier obstacle. C'est qu'à aucun moment de nos recherches nous n'avons trouvé une définition des risques de masse. C'est que ce thème, loin d'être usité, est une sorte d'auberge espagnole où chacun ferait son propre menu avec son passé, son expérience et la culture de

l'entreprise qu'il entend étudier. Toutefois, cette difficulté, au lieu de constituer un blocage, a été plutôt perçue comme une source supplémentaire de motivation dans le challenge que nous nous sommes fixé. Dans notre effort conceptuel, nous nous sommes alors proposé d'entendre par risques de masse tous les risques de particulier, par opposition aux risques d'entreprise. Mais le terme risque de masse lui-même ne doit pas nous abuser. Il ne s'agira pas de prendre en compte l'ensemble des composantes de l'économie globale, mais bien celles d'entre elles qui éprouvent des besoins d'assurance et qui sont à même d'en payer le prix, qu'ils soient des personnes physiques ou des ONG, des projets, des ambassades, etc.

Ceci dit une deuxième précision s'impose. C'est que nous n'avons pas la prétention d'épuiser le sujet, encore moins d'apporter des solutions définitives et toutes faites. Nous n'avons pas non plus la panacée et en conséquence, nous essaierons non point d'apporter toutes les bonnes réponses, mais plutôt de poser et de faire prendre en compte les bonnes questions. Cet objectif innovera tout entier ce travail, qui se veut une réflexion globale et non sectorielle, tant il est vrai que la question de la diversification par les risques de masse a des implications sur l'ensemble des secteurs de l'entreprise. Notre seul regret, à ce niveau, est que le présent mémoire soit cantonné dans une certaine limite de page, ce qui empêchera d'approfondir comme nous l'aurions souhaité tous les aspects de la question. Cependant, cette difficulté peut être atténuée par la possibilité d'approfondissement ultérieur des axes qui seront ici dégagés.

En tout état de cause, notre conviction est que le marché sénégalais présente des contraintes liées à ses réalités propres, mais aussi aux risques de pointe sur lesquels nous n'avons aucune maîtrise. Aussi les dépendances de nos portefeuilles par rapport au courtage et aux programmes mondiaux, ajoutées à la faiblesse de notre politique commerciale, constituent autant de contingences qui font que A A S n'a presque plus le choix : il faut diversifier et les risques de masse constituent une piste que nous proposons d'explorer. L'étude des contraintes auxquelles est soumise la société retiendra alors notre attention dans le premier chapitre.

Mais, si AXA SENEGAL devait se lancer dans les risques de masse uniquement sous le poids de la contrainte, son intérêt à les pratiquer en serait diminué d'autant.

C'est pourquoi nous nous proposons de montrer dans un chapitre II qu'au delà des contingences, il y a des intérêts certains à développer les risques de masse.

Par ailleurs, après avoir montré qu'il est nécessaire de développer les risques de masse et qu'il y a des avantages à en tirer, la question qui se pose immédiatement à l'esprit est celle de savoir comment on devrait s'y prendre. Le chapitre III sera alors consacré aux stratégies que nous préconisons pour développer les risques de masse.

CHAPITRE I - NÉCESSITE DE DEVELOPPER LES RISQUES DE MASSE

Divers facteurs montrent que les risques de masse doivent être développés dans le portefeuille de la compagnie. certains sont d'ordre externe (I) d'autres d'ordre interne (II).

II/ - LES CONTRAINTES D'ORDRE EXTERNE :

Ces contraintes tiennent d'abord aux réalités du marché sénégalais (A), ensuite aux risques de pointe eux-mêmes (B).

A/ - UN MARCHÉ CONCURRENTIEL ET RESTREINT

L'état de la concurrence est le corollaire de la restriction du marché. De 1991 à 1996, le chiffre d'affaires du marché est le suivant pour la branche IARD

**Evolution du Chiffre d'Affaires du Marché Sénégalais
(En milliards de FCFA)**

Année	1992	1993	1994	1995	1996
Chiffre d'affaires	15,25	15,86	18,36	20,94	22,58

Cette étude nous permet de remarquer que le marché n'offre pas des possibilités très consistantes, comparé par exemple aux marchés ivoirien et camerounais à cause de leurs potentialités naturelles.

L'étroitesse du marché est en partie le reflet de la crise économique qui frappe nos Etats depuis plusieurs décennies. De même, les multiples plans d'ajustement

auxquels ils sont soumis sont venus renforcer le niveau de paupérisation de nos populations et ainsi, la productivité de nos entreprises en a pris un sérieux coup par rapport à d'autres marchés caractérisés par des potentialités plus fortes. Il convient d'ailleurs de rappeler à cet effet que le niveau de l'assurance d'un pays est tributaire de son niveau de développement économique : plus le pays a des potentialités, plus le développement de l'assurance y est facile.

Le Sénégal n'échappe pas à cette règle. Il n'est donc pas étonnant que les risques de pointe n'y soient pas légion. Ces propos peuvent être illustrés par le fait que les risques d'entreprise occupaient en 1996 17,11 % du chiffre d'affaires global du marché. En effet, on sait que le marché sénégalais de l'IARD avait émis 22.348.589.161 FCFA de primes nettes en 1996. Sur ce chiffre d'affaires les émissions en « Incendie et autres dommages aux biens » représentent 3.824.224.846 FCFA. Par ailleurs, cette rubrique Incendie et autres dommages aux biens est composée pour l'essentiel de risques d'entreprise, qui représentent de ce fait environ 17 % du chiffre d'affaires du marché.

On peut dès lors penser que les risques de pointe sont si peu nombreux qu'ils feront l'objet d'une concurrence relativement forte eu égard au nombre de compagnies du marché qui est aujourd'hui de sept (7).

On pourrait ajouter à cela le fait que, à cause de la crise économique, beaucoup d'entreprises industrielles ont du être fermées, emportant avec elles un aliment de primes consistant pour les assureurs.

Certes, on pourrait nous faire remarquer que le chiffre d'affaires n'a pourtant pas cessé de croître au fil des années. Mais on pourrait répondre que ceci est dû à d'autres facteurs et que cela n'enlève rien au fait que le marché sénégalais des risques de pointe est quand même restreint. Dès lors, la diversification s'impose pour le développement et l'équilibre du chiffre d'affaires.

Cependant, l'idée d'une concurrence effrénée sur les risques de pointe doit être nuancée. En fait, pour juguler les effets d'une concurrence tous azimuts sur les risques de pointe, les sociétés du marché semblent s'être tournées vers la

coassurance, partageant ainsi les primes et faisant tourner la gestion des polices des sociétés nationales.

C'est ainsi qu'une police comme celle de la SENELEC est aujourd'hui apéritée par les A.G.S, d'où elle partira probablement demain, après avoir été gérée ailleurs hier.

Ceci dit, une question se pose par rapport à ces contraintes. C'est celle de savoir si les compagnies du marché ont aujourd'hui le choix. Nous pensons que non. A notre avis, il faut un redéploiement, une diversification pour appréhender des risques de masse, risques de particuliers qui pourront à la fois équilibrer le portefeuille et développer de façon durable le chiffre d'affaires.

Au niveau de A A S, le problème se pose dans des termes qui doivent pousser à la réflexion et à trouver d'autres solutions que nous tenterons de proposer plus loin. C'est que la mise en place d'une bonne politique de masse est aussi justifiée par le fait que les risques de pointe sont difficiles à maîtriser.

B/ - DES RISQUES DE POINTE DIFFICILES A MAITRISER

L'idée que nous voulons développer ici est que les risques de pointe qui sont gérés dans nos compagnies ne s'y trouvent pas par le fait du hasard. Beaucoup d'entre eux entrent dans le cadre de programmes mondiaux d'assurance, initiés par des groupes de sociétés dont les maisons mères se trouvent souvent en Europe. Le schéma est en général le suivant : ces maisons mères donnent l'ordre à leurs filiales locales de placer les risques auprès de la filiale locale de la compagnie d'assurance mère avec laquelle elles ont traité en Europe.

On voit tout de suite, et A A S n'échappe point à ce schéma, que la compagnie locale ainsi concernée ne dispose pas d'une réelle maîtrise sur le risque. Celui-ci restera dans son portefeuille ou lui échappera en fonction des vicissitudes des rapports entre les deux maisons mères. Si ceux-ci continuent à être bons, le risque d'entreprise en question sera probablement conservé par la compagnie. S'ils se détériorent ou si les

intérêts changent ou divergent pour des raisons commerciales ou autres, le risque sera peut être perdu.

Cette image, à volonté caricaturale, mais qui n'en est pas moins traduite dans la réalité, se retrouve également dans les programmes mondiaux d'assurance qui passent par courtage. Ici, il suffit que le courtier perde le risque pour que la compagnie le perde aussi. En vérité, le sort de l'assureur suit celui du courtier. A A.S un exemple récent nous permet de mieux comprendre cette réalité. En effet, Gras Savoye France ayant perdu le risque Carnaud Métalbox, a emporté dans son mouvement Gras Savoye Sénégal. Dans la mesure où c'est ce dernier cabinet qui plaçait le risque au niveau de A A S, celle-ci a perdu une bonne partie de celui là qui aujourd'hui est gérée par une autre compagnie de la place.

La situation se présente dans les mêmes termes lorsque, sans même avoir perdu le risque, le courtier le place ailleurs pour des convenances personnelles ou sur injonction du cabinet de courtage étranger dont il est la filiale. La décision du courtier peut être guidée par le niveau des commissions, le jeu de la concurrence ou l'état des rapports commerciaux entre la compagnie et lui.

D'un autre côté, et toujours pour montrer que les compagnies n'ont pas de maîtrise sur ces risques, on peut considérer les chiffres de la réassurance. En 1996, 56,09 % des cessions en facultative de la compagnie étaient constitués de fronting. C'est dire que l'on nous demande de prendre le risque et de le placer intégralement auprès d'une compagnie étrangère donnée.

Dans ces conditions, il nous semble opportun et bienvenu de développer des risques de particuliers parallèlement aux risques de pointe, pour échapper au jeu des fluctuations qui se passent ailleurs et sur lesquelles nos compagnies n'ont pas de prise.

Cependant, cette idée de non maîtrise est à nuancer, quand on sait que de gros risques sont gérés dans nos compagnies non pas parce qu'ils y ont été localisés à partir de l'extérieur, mais bien parce que les compagnies qui les ont acquis se sont battues pour les avoir mais aussi pour les conserver.

A côté des contraintes d'ordre externe, il y a aussi les contraintes d'ordre interne.

II/ - LES FACTEURS PROPRES A AXA SENEGAL

Les études que nous avons faites nous ont permis de remarquer que la structure du portefeuille peut être améliorée (A), de même d'ailleurs, que la politique commerciale envers les risques de masse (B).

A/ - LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE

L'on sait que les risques d'entreprise passent généralement par courtage, et nous avons évoqué plus haut les dangers qu'il y avait à trop dépendre des intermédiaires. Ceci pour dire que le développement des risques de masse, dont une grande part de souscription se fera au niveau du bureau direct mais surtout qui ne nous viendront pas de l'extérieur, aura l'avantage de réduire notre dépendance par rapport au courtage et par rapport aux programmes internationaux.

En fait, la structure du portefeuille a été dominée ces dernières années par les intermédiaires. De 38,5 % en 1995, la part du courtage est passée à 45,5 % en 1996, pour arriver à 52,92 % au 30 Juin 1997. Parmi ces intermédiaires, c'est sans nul doute Gras Savoye qui est prépondérant. C'est dire que si les intermédiaires produisent plus de la moitié du portefeuille de la compagnie, Gras Savoye à lui seul occupe une très grande place dans les apports. Il faut dès lors essayer de rétablir l'équilibre ; et un des moyens pour y arriver est de trouver des créneaux qui, développés parallèlement aux risques de pointe, permettront à la compagnie de renforcer le portefeuille et de l'équilibrer.

En plus de cela, on peut logiquement penser que l'absorption de SAFRA par Gras Savoye ne fera que renforcer la position de ce dernier dans le portefeuille si des mesures ne sont pas envisagées pour inverser la tendance. Nous aurons bien entendu à revenir sur les mesures que nous préconisons.

D'un autre côté, l'équilibre du portefeuille est menacé par le fait que parmi les gros contrats, certains sont à prime très forte. C'est ainsi que le contrat globale

dommages d'un client de la Compagnie fait à lui seul plus de 245 millions de francs Cfa, et d'autres du même type sont à primes très élevées. La plupart de ces assurés ont d'ailleurs d'autres polices à AXA SENEGAL, ce qui fait que si un jour la compagnie en perdait certains au profit d'autres compagnies de la place, l'actuelle position de leader du marché en serait ébranlée si des correctifs ne sont pas initiés. Nous le répétons, le développement des risques de masse pourrait être d'un secours certain. D'ailleurs, le service du contrôle de gestion n'a pas cessé depuis 1995 de tirer sur la sonnette d'alarme, cependant que la dépendance par rapport au courtage, au lieu d'être freinée, a augmenté de façon considérable de 1995 à 1997.

Il s'y ajoute que, du fait de leur passage au courtage, les risques de pointe font supporter à la compagnie une charge de commissions très consistante, que l'on pourrait sinon garder, du moins réduire avec les commissions évitées sur les risques de masse.

Si nous avons tenu à insister sur la nécessité de corriger la structure du portefeuille par l'apport de beaucoup d'affaires en direct, c'est qu'il est très dangereux que le portefeuille de la compagnie soit aussi dépendant des apports du courtage. Quand bien même nous sommes convaincus que le courtage est aujourd'hui si incontournable qu'ailleurs on tend de plus en plus à ne plus faire des souscriptions en direct, il est tout de même un devoir pour une compagnie comme A A S, qui est leader sur son marché et qui entend le demeurer, de développer un réseau performant qui sera à même d'inverser la tendance actuelle.

Nous tenons quand même à signaler que si le développement du portefeuille est possible en s'appuyant sur les risques de masse, il est tout aussi important que la charge des sinistres soit maîtrisée. A ce titre, l'équilibre ne doit pas seulement s'envisager en amont, c'est à dire sur le plan strict de l'inversion des tendances par rapport au courtage, mais aussi, au delà, anticiper sur les conséquences par rapport à la sinistralité. Il ne s'agira point alors de se lancer dans une massification effrénée des risques sans pour autant penser que l'apport massif des risques de masse peut avoir pour revers la gestion d'un chapelet de petits sinistres qui à la longue vont

alourdir considérablement la charge des sinistres parce qu'ils entrèrent presque toujours dans les limites de la rétention de la compagnie. Il ne faut pas alors perdre de vue que si les risques de pointe font généralement appel à la réassurance, celle-ci soutient fortement la compagnie lorsqu'il s'agit de supporter un gros sinistre menaçant l'équilibre de ses engagements. C'est ainsi qu'en Juin 1997 le sinistre d'un assuré a été estimé à 285.300.000 dont 238.550.000 FCFA, payés par les réassureurs, grâce aux traités dont dispose la compagnie et aussi la cession légale de la SEN-RE. Ceci constitue un avantage particulier de la réassurance.

Ce qu'il faudrait alors, c'est de trouver un seuil critique d'équilibre qu'il faudra déterminer entre les risques de pointe et des risques de masse de qualité. Une fois que ce seuil critique sera atteint, l'alerte sera donnée et l'équilibre rétabli.

On peut alors apporter une précision de taille et ce, de façon claire. C'est que notre propos n'est point (et il ne saurait l'être) de freiner le développement des risques de pointe, même s'ils passent par courtage. Il est plutôt orienté vers un développement parallèle des risques de masse, de sorte à se prémunir contre les conséquences de phénomènes ou de mutations sur lesquels A A S n'a aucune prise et qui peuvent affecter gravement la stabilité de son portefeuille. Ceci pourrait assurer l'équilibre du portefeuille soutenu par une politique commerciale adéquate.

B/ - LA POLITIQUE COMMERCIALE POUR LES RISQUES DE MASSE

La politique commerciale de A A S a pour objet de redresser les tendances par rapport au courtage, de faire en sorte que les productions en direct soient menées dans des proportions qui permettent de contrebalancer les apports par intermédiaires et, pour d'un mot tout dire, promouvoir le développement du portefeuille par l'apport de risques de qualité. En fait, la Direction Générale a sans doute senti le danger qu'il y avait à maintenir ou renforcer un portefeuille ainsi ventilé par source d'apport.

Ventilation du Chiffre d'Affaires par Source d'Apport

Années source d'apport	1993	1994	1995	1996
Direct	30,50 %	33,16 %	33,10 %	30,80 %
Courtage	38,50 %	37,39 %	38,50 %	45,52 %
Agences	31,00 %	29,45 %	28,40 %	23,68 %

A La lecture de ce tableau, on se rend compte que le Bureau Direct est non seulement toujours derrière le courtage, mais que de 1995 à 1996, l'écart ne fait que se creuser. A notre avis, cette situation traduit une démarche commerciale timide.

Pourtant, le développement du portefeuille par une bonne politique commerciale qui favorise les acquisitions en direct tout en reposant sur des risques de particuliers est une opportunité soutenue par des possibilités réelles sur lesquelles nous reviendrons.

En tout état de cause, AXA SENEGAL ne doit plus se contenter d'une dépendance relativement forte sur le courtage et les programmes mondiaux, sans déploiement significatif sur le terrain pour s'attaquer de façon conséquente aux risques de masse.

Nous devons quand même signaler que beaucoup de risques sont maintenus dans le portefeuille depuis plusieurs années. Ceci est sans doute dû à une approche commerciale adéquate sur ce point. Mais, si la compagnie doit consolider sa position de leader, elle n' a d'autre solution que de conquérir des affaires nouvelles en direct pour éviter d'être otage du courtage. A ce propos le tableau qui suit sera révélateur de la nécessité de promouvoir les souscriptions en direct des risques de masse.

Ventilation des affaires nouvelles par source d'apport
(En milliards de FCFA)

Année Source d'apport	1997		A fin Juin 1998	
	nombre	montant	nombre	Montant
Direct	795	295.456.022	556	218.406.446
Courtage	655	1.084.654.598	339	291.795.330
Agence	711	78.998.546	310	51.896.086
Total	2161	1.459.109.166	1205	562.097.862
Pourcentage		74,33 %		51,91 %

Il faut noter que toutes les affaires en Auto qui ont fait l'objet d'une demande de renouvellement tardif sont saisies comme des affaires nouvelles.

Cette technique de saisie gonfle de façon considérable le nombre d'affaires nouvelles apportées par le bureau direct. En réalité les affaires nouvelles du bureau direct seraient réduites d'autant n'eut été la manière avec laquelle s'opère la saisie des renouvellements tardifs, surtout en Auto, alors qu'il aurait suffi de corriger les dates avec la machine.

Pour les besoins de l'étude, nous avons regroupé la part de l'agence SAFRA et celle du cabinet Gras Savoye, eu égard à la fusion des deux entités.

A la lecture du tableau, on se rend compte que le courtage représente en primes 74,33 % des affaires nouvelles de 1997 et 51,91 % des affaires nouvelles enregistrées en fin Juin 1998.

A partir des chiffres ci-dessus produits, force est de reconnaître que la production d'affaires nouvelles, qui est l'instrument de mesure de la performance d'une politique commerciale suivie et efficace, est à renforcer par société.

Nous pensons que la raison de cette situation de fait est que pendant longtemps l'on s'est plus intéressé aux risques de pointe au détriment des risques de masse,

abandonnant du coup l'essentiel de la production au courtage et aux programmes mondiaux. Il est dès lors urgent mais aussi souhaitable qu'une révision globale de la politique commerciale s'opère, qu'un redéploiement s'initie, afin de répondre aux exigences du marché.

L'urgence qu'il y a à développer les risques de masse est aussi justifiée par l'écart qu'il y a entre la société et ses concurrents. En effet, en 1996, AXA SENEGAL et un de ses concurrents ont fait respectivement un chiffre d'affaires de 4.601.792.000 FCFA et 4.052.435.711 FCFA, soit une différence de 549.356.289 FCFA alors même que cette dernière société traversait une phase difficile.

Si on pousse l'analyse plus loin, on se rend compte qu'en ce qui concerne la branche incendie et autres dommages aux biens dont on a dit plus haut qu'elle est dominée par les risques d'entreprises en majorité apportés par le courtage, A A S produit un chiffre d'affaires de 1.372.017.000 FCFA alors qu'un concurrent produit dans cette branche 778.798.011 FCFA, soit une différence de 593.218.989 FCFA. Ces chiffres peuvent faire l'objet d'une double lecture au moins. D'une part, on pourrait dire que c'est sur cette branche que la différence s'est faite et que par conséquent, il faudrait la renforcer. La suite logique serait alors d'orienter la politique commerciale vers la fidélisation du réseau de courtage pour garder les risques d'entreprise déjà en portefeuille et pour en acquérir d'autres. Nous ne discuterons pas ce point de vue que, il faut le dire, nous partageons pour la simple raison que nous prônons le développement parallèle des risques de pointe dans la compagnie, pour ne pas dire de tous les bons risques en général. Mais, d'un autre côté, on pourrait logiquement penser au jour où les rapports avec le réseau de courtage se détériorerait alors que les courtiers concernés détiendraient de grosses polices dans le portefeuille. Si l'avance sur les autres compagnies ne reposait pas en ce moment sur des risques de masse consistants, l'écart se réduirait sensiblement ou même sera sérieusement remis en cause.

C'est donc dire que la politique commerciale doit désormais s'orienter vers les risques de masse qui sont certes plus difficiles à acquérir parce qu'ils nécessitent un travail de prospection, de recherche soutenue, mais qui sont à notre avis une voie que la compagnie doit explorer et sur laquelle la politique commerciale doit

s'apesantir. Bien évidemment des moyens seront nécessaires pour accompagner les plans qui seront mis en place par les personnes compétentes, aussi bien sur le plan matériel, humain, que financier.

Cela dit, si nous avons tenu à parler de la nécessité de développer des risques de masse dans les compagnies africaines en général, à A A S en particulier, c'est pour montrer à quel point les contraintes que nous avons décrites plus haut nous bousculent et nous orientent vers eux. En somme, la consécution des phénomènes ne nous laisse plus grand choix. Il s'agira à présent de montrer qu'au delà de l'obligation que nous avons de nous y lancer, il y a des avantages certains à en tirer.

CHAPITRE II - AVANTAGES DES RISQUES DE MASSE

Outre le fait qu'ils nous permettent d'échapper à une trop grande emprise du courtage et des programmes mondiaux d'assurance, les risques de masse offrent des avantages à au moins deux autres niveaux. D'abord, ils permettent de faciliter le travail de la production(I) ensuite de développer la société tout en améliorant le profit (II).

I/ - FACILITER LE TRAVAIL DU SERVICE PRODUCTION

Le travail de la production est essentiellement d'établir des contrats et de les suivre. A ce niveau, il est plus facile de cerner tous les aspects d'un contrat simple (A) et d'en assurer l'administration dans le temps (B).

A/ - SIMPLICITE DES REGLES D'ETABLISSEMENT DES CONTRATS

La confection d'un contrat, l'établissement d'une police d'assurance, n'est pas toujours chose aisée. Cela nécessite en effet, une bonne compréhension des garanties que l'on donne. Lorsque les polices regroupent des garanties diverses et variées, leur confection fait appel à des profils de souscripteurs différents selon les branches. IL faut être à l'aise aussi bien en Responsabilité Civile, en Vol, en Incendie, en Bris de machines ou en Tous Risques Informatiques entre autres. Or il est très difficile qu'un souscripteur puisse maîtriser toutes ces branches en même temps et de la même manière, d'où des difficultés voire des erreurs pouvant apparaître au moment de l'établissement de la police. C'est ainsi que certaines tarifications pouvaient être mieux faites si les personnes qui en avaient la charge ne devaient pas intégrer divers éléments pouvant perturber leur démarche ou les

pousser à l'erreur. Il est à craindre que les écarts n'aient pas pour seule source les techniques de l'assurance.

En effet du fait que les grosses polices font l'objet d'un appel d'offres ou à tout le moins d'une convoitise générale, des exigences commerciales amènent parfois les personnes concernées à pratiquer des prix compétitifs parfois sans rapport avec la valeur réelle du risque. C'est là un grand avantage des risques de masse que de permettre au souscripteur de donner des garanties qu'il connaît bien et dont le prix est souvent mentionné sur des tableaux à lecture directe. C'est le cas des multirisques habitation ou des individuelles accidents.

Il en est de même dans le règlement des sinistres, car plus le contrat est complexe, plus la tendance est grande de l'adapter aux besoins du moment. Dès lors on peut être amené à supprimer certaines clauses, modifier certaines conditions par rapport aux contrats standards de sorte qu'à l'occasion d'un sinistre des failles peuvent apparaître dans le contenu du contrat. Toutes ces difficultés peuvent être évitées dans les risques de particuliers du fait de la simplicité des combinaisons.

IL s'y ajoute que dans la mesure où les risques de masse, par définition, sont plus nombreux et plus répandus sur le marché, la compagnie bénéficiera d'une bonne statistique qui lui permettra de faire une tarification qui tiendra compte notamment de la charge de sinistre statistique de la branche. En somme plus le contrat est simple, mieux la tarification peut être faite.

Ce n'est pas à dire cependant que les gros contrats sont impossibles à tarifer ou qu'il est impossible de leur trouver un taux technique. Ce n'est pas non plus à dire qu'il faut les éviter. Nous voulons simplement signaler qu'il est plus aisé de maîtriser les règles techniques de tarification des risques de particuliers.

D'un autre côté, les risques de masse sont moins concernés par les annulations de primes. En effet, nous avons remarqué dans la branche Incendie et autres dommages aux biens (état C1 de 1996) des annulations qui s'élèvent à 597.898.000 FCFA pour un montant de primes et accessoires de 1.969.915.000 FCFA, soit 30,35 %. Même si certaines de ces annulations ont fait l'objet de réémission, l'on ne peut s'empêcher de penser, de se poser la question de savoir si elles ne résultent pas

d'erreurs liées à la complexité des Globales Dommages. C'est que dans la branche Accidents Corporels et Maladie par exemple la compagnie n'enregistre que 9,23 % d'annulations. Si l'on sait que cette dernière branche à un tarif essentiellement à lecture directe, nous confortons l'idée que les risques de masse présentent l'intérêt de la simplicité lors de l'établissement de la police. Cet intérêt se retrouve également lorsqu'il s'agit de suivre le contrat.

B/ - MEILLEUR SUIVI DU CONTRAT

Les risques de masse présentent l'avantage d'être à gestion simple. En effet, du fait de la limitation et de la simplicité des garanties données et des clauses et conditions de la police, il est aisé de procéder aux ajustements nécessaires du contrat au moment du renouvellement.

A titre d'exemple, on peut signaler que les techniques de revalorisation ne sont pas toujours faciles à manipuler de même que les régularisations. En effet, il faut connaître de façon précise ce qu'il faut régulariser, ce qu'il faut revaloriser et comment y procéder. Lorsque le contrat comporte diverses rubriques telles que les pertes d'exploitation, le bris de machines ou la tous risques informatiques en plus de l'incendie, les techniques d'ajustement sont plus complexes. Or, s'il s'agit de contrats de masse, une formule d'ajustement simple permet d'appliquer un taux unique sur les capitaux, les primes et les franchises à chaque renouvellement du contrat.

Si nous essayons là de montrer que les risques de masse sont plus faciles à suivre sur le plan technique, c'est que l'occasion nous a été donnée de rencontrer beaucoup de difficultés à ajuster un contrat à son échéance, tant il est vrai qu'il fallait reconstituer les éléments épars d'une police dont les précédents renouvellements pouvaient être mieux faits. Nous pensons donc que les contrats de masse facilitent mieux le travail de suivi que requiert leur gestion.

D'un autre côté, les relations avec les clients ne seront pas difficiles à gérer dans la mesure où il sera plus facile de se séparer de l'un quelconque d'entre eux, aucun contrat n'étant à prime qui oblige à la dépendance.

Par ailleurs, les délais anormalement longs que prennent parfois le traitement des dossiers seront évitées en ce qui concerne les risques de masse. En effet, les retards afférents au traitement des risques de pointe sont notamment le fait de la

nécessaire intervention des courtiers, voire des réassureurs et la rapidité de ce traitement est tributaire de la réaction de ces partenaires.

III/ ACCROISSEMENT DU PROFIT ET DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE

L'accroissement du profit sera plutôt axé sur ce qu'on pourrait appeler l'évitement de l'hémorragie des primes au bénéfice de la réassurance (A), tandis que le développement du portefeuille sera le fruit des apports en affaires nouvelles (B).

A/ - DES RISQUES DE MASSE POUR UNE REASSURANCE PLUS EQUILIBREE

Les comptes de 1996 révèlent un solde de réassurance largement au profit des réassureurs. Pour 2.027.429.000 FCFA de prime acquise aux réassureurs, ces derniers n'ont participé à nos charges qu'à hauteur de 1.147.698.000 FCFA, ce qui représente un taux de 56,61 %, soit un solde débiteur pour la compagnie de 879.731.000 FCFA. Mieux encore, sur 5.752.666.000 FCFA de provisions pour sinistres à constituer à fin 96, les réassureurs n'ont supporté que 2.012.022.000 FCFA, soit 34,97 %.

Ceci pour dire qu'une bonne partie de nos primes sont absorbées par la réassurance. Certes, généralement, le réassureur est un démembrement de notre maison mère, ce qui signifie que c'est à elle que nous reversons l'essentiel des primes de réassurance. Mais il n'en demeure pas moins que l'hémorragie de primes doit être réduite en vue d'augmenter la rentabilité propre de la compagnie car, en dernière analyse, seules les exigences de rentabilité seront prises en compte au moment où la maison mère appréciera la compagnie. Pour ce faire, il nous semble que la souscription de risques dont les capitaux entrent dans les limites de notre rétention nous permettra d'éviter cette évasion des primes.

On pourrait nous répondre que la compagnie, comme n'importe quelle compagnie, ne peut pas se passer de réassurance. On pourrait même ajouter que dans le cas spécifique de A A S, risques de masse ou risques de pointe, l'appartenance à AXA et

le soutien et la sécurité que cela procure ont un prix. Nous acceptons qu'on le paye, cependant que notre conviction est qu'il est possible d'organiser en interne un portefeuille qui permet de cantonner la cession en réassurance dans des limites raisonnables. Ceci pourrait se faire à travers les risques de masse.

Le plan de réassurance d'une compagnie est en fait tributaire de la nature des risques qui composent son portefeuille. Plus celui-ci est composé de risques qui proviennent de programmes mondiaux qui exigent souvent de rapatrier les primes par le biais du fronting, plus la fuite de ces dernières est inévitable. En revanche, si le portefeuille comporte un pourcentage important de risques et de primes afférents à des affaires qui entrent dans la rétention de compagnie, celle-ci gardera une bonne partie de ces primes.

Cependant, pour ne pas pêcher par excès de systématisation, nous devons signaler que bien évidemment le risque demeure, dans ce dernier cas, de supporter une charge importante de sinistres, l'avantage de la réassurance étant précisément le soutien qu'elle offre en cas de sinistralité anormale. Dès lors, il importe de rappeler l'idée de base qui doit sous-tendre toute option, à savoir faire le bilan coût-avantage et prendre la décision appropriée en fonction des circonstances et des réalités. Pour cela, il faut faire une étude approfondie du portefeuille afin de déterminer le meilleur plan de réassurance qui doit accompagner la promotion des risques de masse.

En tout état de cause, il est évident que les risques de masse présentent cet avantage de rétention des primes, parce qu'ils font moins appel à la réassurance et par conséquent militent en faveur de la conservation.

Un autre avantage réside dans le fait que sur le marché international de la réassurance, il y a des différences de taille en ce qui concerne les capacités qui sont offertes entre les diverses branches des risques. C'est ainsi que entre les branches couvrant les dommages matériels et la responsabilité civile par exemple, il y a des écarts réels. Certains réassureurs se sont même spécialisés dans certaines branches de dommages matériels au détriment d'autres. Aujourd'hui, on entend parler du "réassureur bris de machines".

Dans ces conditions, on peut penser que la souscription de risques de particuliers est apte à faciliter l'obtention du soutien en réassurance, y compris dans le cas où la spécialisation décrite ci-dessus arrivait à s'étendre.

Toutefois, nous savons que parfois la compagnie n'a pas le choix et qu'on lui demande, la cession légale de 6,50 % de la SEN-RE exceptée, de placer entièrement le risque en réassurance dans les structures de la maison mère ou dans une captive, et de se contenter de la commission qu'on lui versera. Cette conséquence d'un rapport de force défavorable, loin de pouvoir être entièrement anéantie, peut tout de même être atténuée si, parmi les aliments que l'on acquiert, une bonne partie est épargnée par ce phénomène. Ceci participe d'un bon développement et d'une croissance durable.

B/ - DES RISQUES DE MASSE POUR AUGMENTER LA PART DE MARCHE

Etre leader dans un marché comme celui du Sénégal, avec l'avance actuelle et dans les conditions actuelles, ne doit pas faire oublier que pour un accident quelconque, pour une petite faille, en somme pour un rien, l'avance peut être perdue et les autres compagnies prendre le dessus. Aussi peut-on logiquement penser qu'en plus des secteurs actuels sur lesquels AAS se déploie et qui sont plus ou moins partagés par toutes les autres compagnies, l'on doit trouver des créneaux, de petites et moyennes affaires, mais en nombre suffisamment grand pour assurer le développement. Or, nous avons signalé plus haut que le marché des risques de pointe était restreint et qu'une bonne partie du chiffre d'affaires de la compagnie venait de l'extérieur. Il est alors aisé de comprendre que le développement d'un portefeuille ne peut pas être envisagé à partir de risques sur lesquels on n'a aucune prise.

Au surplus, même pour les gros risques qui sont en portefeuille et qui sont domiciliés au Sénégal, la compagnie peut les perdre du jour au lendemain parce qu'en fait, l'acquisition ou la conservation d'un risque est parfois fonction des dirigeants qui sont en place à tel ou tel moment. IL suffit qu'un mouvement de poste s'opère dans telle

ou telle entreprise ou ailleurs pour que le portefeuille de telle compagnie s'en ressente.

En ce qui concerne A A S, la croissance des parts de marché est possible grâce à la diversification et à l'apport en risques de masse. Elle l'a d'ailleurs montré quand, après la disparition de la Caisse de Péréquation et de Stabilisation des Prix, elle a réussi non seulement à maintenir le chiffre d'affaires de son département transport, mais même à l'augmenter. Certes la structure du portefeuille de ce dernier département est lui aussi à améliorer parce que si on en sort deux ou trois risques, son chiffre d'affaires sera en net recul. Mais toujours est il que la compagnie, bien avant la disparition de la Caisse avait senti les problèmes que cela pouvait créer et avait déjà mis en place des stratégies pour parer à d'éventuelles difficultés alors même que le glas avait fini de sonner pour ce département. Le raisonnement très simple qui avait été tenu est le suivant : la Caisse a disparu mais le riz lui va venir au Sénégal et donc les risques à assurer existent. C'est dire qu'il est bien possible d'augmenter la croissance en diversifiant et en faisant preuve d'imagination.

Ailleurs, dans les autres départements, le même développement est possible de façon plus significative et pérenne, si l'on réussit à redresser la structure actuelle de l'état C1. On devrait alors augmenter les primes de la branche "autres risques directs dommages", les accidents corporels et les multirisques habitation entre autres. De même, on devrait penser à d'autres créneaux, s'attaquer aux secteurs jusque là presque inexploités pour fouetter le développement du portefeuille. IL s'agira peut être d'exploiter des niches ou d'explorer les possibilités qu'offre le secteur informel, de développer d'autres produits mieux adaptés, mais aussi de vendre beaucoup de contrats en direct à des prix compétitifs et justes. C'est là le nouveau défi que la compagnie doit se lancer.

Il s'y ajoute que deux compagnies ont été fermées sur le marché sénégalais, alors qu'elles faisaient plus 3,5 milliards de chiffre d'affaires. La compagnie doit se positionner par des politiques claires et précises pour récupérer une bonne partie de ces risques parce qu'en fait, ces compagnies n'avaient pas forcément un mauvais portefeuille. Elle pourra de ce fait, sur la simple base d'un potentiel de risques

existants, augmenter son chiffre d'affaires en procédant, bien entendu, à une sélection pointue. Cela participe de l'élaboration de stratégies.

CHAPITRE III - LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES RISQUES DE MASSE

Nous abordons ici un chapitre dans lequel nous tenterons de dégager des axes de réflexion qui pourront permettre de développer les risques de masse. Il ne s'agira pas pour nous, nous le rappelons, de donner des solutions définitives, mais plutôt d'ouvrir la voie à des alternatives. Pour ce tenter, nous allons porter la réflexion sur les actions aussi bien techniques (I) que commerciales et mercatiques (II) que l'on pourrait entreprendre.

I/ - LES ACTIONS TECHNIQUES A ENTREPRENDRE

Parmi ces actions, deux retiendront notre attention. Il s'agira essentiellement des types de produits à mettre en place (A) et des prix qu'il faudra pratiquer (B).

A/ - MISE EN PLACE DE PRODUITS DE MASSE

Certes, l'assurance n'est pas un secteur où on peut inventer un produit tous les jours. Mais il est tout aussi dangereux de se laisser aller à des produits standards, qui sont commercialisés par la quasi totalité des concurrents. Il faut donc que A A S commence par définir, dans le cadre de sa stratégie globale pour l'approche des risques de masse, les produits qu'elle entend mettre sur le marché. C'est alors qu'elle choisira entre la segmentation ou la politique indifférenciée, en fonction des produits offerts.

Mais en assurance, le produit de masse, à l'instar de tous les autres produits, est difficile à cerner. Il est en effet constitué des éléments suivants : les conseils, les

garanties, le prix, l'administration du contrat, la gestion des sinistres, les informations, la prévention, les garanties et services annexes, la présentation et le packaging. Aussi il appartient à A A S de sortir des sentiers battus et d'investir des créneaux de masse qui sont là, pour viser les Ambassades, les ONG, les projets, les PME/PMI et, bien entendu, les particuliers personnes physiques.

Elle pourra proposer des produits qui ne viendront pas d'outre-mer, mais des produits plutôt adaptés à nos réalités et qui correspondent mieux à ce qui constitue les besoins des assurables locaux. Mais à ce niveau, force est de constater que l'élaboration de produits nouveaux, qui est bien possible mais que les limites de ce travail ne nous permettent pas d'aborder, n'est pas le fort de la compagnie. En effet, les produits de masse qui existent ont connu ces derniers temps un net recul (Individuelle Accidents en Août) et les Multirisques Habitation ne sont pas correctement exploitées.

Aussi proposons-nous ce qui suit pour développer de vrais produits de masse :

- Mettre sur pied une véritable étude du marché, des besoins, des possibilités et un observatoire permanent de la concurrence ;
- Développer les produits de masse qui ont des avantages et des qualités.

Il faut en effet que le produit de masse envisagé ait des qualités intrinsèques, c'est à dire quelque chose d'indispensable que le client est en droit d'attendre du produit. Il faut également que le produit ait un " avantage produit", c'est-à-dire un plus par rapport aux produits du même type que les concurrents commercialisent.

- Donner au produit un nom qui passe. Le produit doit avoir un nom qui sécurise et qui se perçoit bien dans le public. Le nom doit aussi laisser transparaître l'image de la compagnie. A l'intérieur de la compagnie, il est important de donner au produit de masse un nom adéquat pour qu'il y ait une identification et une tonalité au produit. Ceci, il faut le dire, manque de façon chronique à la compagnie.

- Accompagner le produit d'un bon packaging, d'une bonne présentation afin que le message passe correctement et soit compréhensible. Il faut, bien entendu, accompagner le produit de documents adaptés.

- Trouver des produits de masse qui soient aptes à répondre aux besoins du marché. C'est ainsi qu'on pourra commercialiser des Multirisques Automobiles, des Multirisques Habitation améliorés auxquels on pourra donner un nom maison ou des dommages contre les accidents dont l'étude et la tarification se feront à partir de statistiques locales.

B/ - LES PRIX A PRATIQUER

Une compagnie compétitive est celle qui réussit à se mettre aux prix du marché et même en dessous, parce qu'elle gère bien et donc maîtrise ses frais généraux. AXA SENEGAL , avec les risques de masse, devra rompre avec les tarifs exportés, élaborés à partir de réalités étrangères, et tropicalisés de façon plus ou moins arbitraire.

Les tarifs à mettre en place devront être essentiellement équilibrés et justes, parce qu'ils reposeront sur des éléments locaux d'appréciation. Même si les facteurs à considérer pour l'établissement du tarif seront les sinistres (paiements et SAP), les frais généraux, les commissions et la marge de la compagnie, ce dernier doit être le reflet des statistiques maison et environnementales.

Il s'y ajoute que du fait de l'inversion du cycle de production, il est aujourd'hui un impératif pour A A S, dans le cadre du développement des risques de masse, de concevoir des tarifs adaptés à son contexte pour mieux équilibrer sa charge future de sinistre.

En assurance plus qu'ailleurs, la politique des prix revêt une importance de tout premier ordre. Si l'on pratique des prix trop élevés, il n'y a pas de vente. La compagnie ne perd pas de l'argent, mais abandonne le marché à la concurrence.

Si les prix sont trop bas, les ventes vont être dopées, mais la compagnie risque la faillite à terme.

Au surplus, les prix trop élevés favorisent l'antiselection et la perte de portefeuille en ce sens que seuls ceux qui sont sûrs d'être sinistrés accepteront de payer le prix réclamé et la compagnie ne pourra pas absorber les frais de structure du fait des ventes faibles.

En outre, en mettant en place les risques de masse, A A S doit bien se garder de pratiquer au départ ce qu'on appelle un " prix d'appel " qui consiste à attirer la clientèle grâce à des prix très attractifs et qui ne correspondent pas à la valeur réelle des garanties. En effet, le risque existe toujours de voir le contrat d'appel se vendre en masse et que les autres produits stagnent. L'arrêt brutal du produit d'appel créera alors un gap que la compagnie aura du mal à combler. En somme, la compagnie doit pratiquer la vérité des prix.

Par contre, le "prix de lancement " peut être envisagé par A A S. En effet, lorsqu'on lance un nouveau produit de masse qui exige la mise en place d'une structure spéciale, un nouveau programme et de nouveaux spécialistes le cas échéant, il ne faut pas intégrer dans le prix la totalité du chargement correspondant à ces coûts supplémentaires. On aboutirait à un coût trop élevé qui risquerait de compromettre la réussite du lancement. On peut prendre le risque de calculer le prix correspondant à la vitesse de croisière. La perte initiale sera alors amortie ultérieurement avec la croissance des ventes.

Ceci dit le prix est d'autant plus difficile à cerner qu'il varie à l'occasion des renouvellements notamment. Il faudra alors que pour les produits de masse, AXA SENEGAL trouve un bon compromis entre la rentabilité et la stabilité du produit, compte tenu de la notion de cycle de vie d'un produit. On pourra alors envisager les mesures commerciales et mercatiques qu'il faudra mettre en oeuvre.

III - SUR LE PLAN COMMERCIAL ET MERCATIQUE

Deux aspects retiendront notre attention à ce niveau. Il s'agira essentiellement des canaux de distribution (A) et de la politique de communication (B) pour les risques de masse.

A/ - LES CANAUX DE DISTRIBUTION DES RISQUES DE MASSE

Il faut ici rappeler que les ventes en direct seront certes plus recherchées, mais que l'appui des intermédiaires sera tout aussi nécessaire. En fait, nous n'avons cessé de dire que l'objectif n'est point, avec les risques de masse, de rompre avec le courtage, mais d'équilibrer le portefeuille par des apports massifs en direct. Il faut alors que A A S puisse choisir, mettre en place, gérer et optimiser plusieurs canaux de distribution. Mais on sait que le choix d'un canal est lié au type de produit et aux clients. Dès lors la compagnie doit avoir une force de vente propre, de laquelle, bien entendu, les courtiers ne feront pas partie. La force de vente de A A S à propos des risques de masse sera constituée par l'ensemble des moyens mis au service de leur commercialisation et qui appartiennent en propre à la société.

Aussi, le choix d'un canal de distribution de nos nouveaux produits doit reposer sur un certain nombre de critères, à savoir la capacité de couverture du marché, c'est-à-dire le pouvoir d'atteindre le plus grand nombre de clients potentiels et locaux, la qualité de la distribution qui passe par celle du conseil, la gestion, l'honnêteté, le respect du client et de l'image de la compagnie, l'efficacité c'est-à-dire la productivité commerciale mais aussi le coût de l'intermédiation. S'y ajoutent les types de contrats à commercialiser, les clients visés, la segmentation à opérer, les ressources financières de la compagnie,

le prix du ticket d'entrée dans chaque canal, la rentabilité comparée des différentes solutions, les risques de conflits avec les réseaux déjà en place.

Dans le cadre strict des risques de masse, plusieurs canaux de distribution s'offrent à A A S, et la compagnie pourra emprunter tel ou tel d'entre eux en fonction des critères ci-dessus énumérés. Il s'agit des agents généraux, mandataires exclusifs de la compagnie, que l'on pourrait rémunérer à la commission, cependant que cette dernière sera bien étudiée en fonction du coût du produit. Le courtage pourra être utilisé, la rémunération, à la commission, devant également être étudiée.

Nous préconisons, dans le même ordre d'idées, les accords de distribution avec les sociétés ou institutions telles que les banques, la poste, les surfaces de grande distribution etc. Dans le même sens, les produits de masse pourront faire l'objet de vente par correspondance qui est aussi appelée vente directe. Il est évident que la compagnie devra connaître, en fonction de ses potentialités et de ses objectifs, les avantages et inconvénients de chacun de ces canaux, tant du point de vue de la clientèle générale que de la clientèle privilégiée.

Concernant les accords de distribution avec les banques, la poste ou les grandes surfaces, une compagnie comme A A S, leader de son marché et présentant une très bonne image, pourra les utiliser car ils présentent l'avantage de prendre rapidement des parts de marché sans avoir à investir de façon significative dans la création d'un réseau de distribution. La compagnie devra quand même en juguler les quelques inconvénients qui consistent notamment au fait qu'elle n'a qu'une partie plus ou moins grande selon que les conventions seront bien ou mal négociées. En plus, la clientèle ne lui appartiendra pas en propre et le distributeur peut être tenté de créer sa propre compagnie d'assurance.

En tout état de cause, A A S pourra promouvoir la « multi distribution », à l'image de AXA en France qui est ainsi structuré:

- AXA ASSURANCES : Agents généraux

- AXA COURTAGE : Courtiers de PME
- AXA GLOBAL RISKS : Courtiers des grandes entreprises et risques internationaux
- DIRECT ASSURANCES : Vente par correspondance (Auto, Multirisques Habitation, Obsèques, Hospitalisation, Placements).

Ce sont des formes qui s'apparentent de cette dernière solution que nous préconisons de développer davantage.

D'un autre côté, la vente des risques de masse conduit nécessairement à distinguer entre la vente à dominante "prix" et la vente à dominante "conseil". Les modalités concernant la prospection, l'organisation de la vente et la partie conseil diffèrent sensiblement.

On peut développer la vente par prospects pour laquelle il existe de nombreuses méthodes qui correspondent à des situations différentes produit-client-distributeur. C'est ainsi que deux méthodes pourront ici être utilisées pour la vente des risques de masse par prospects :

- Le point de vente utilisé comme pôle d'attraction. C'est le cas d'une agence bien placée et visible pour drainer la clientèle : proximité d'un marché, d'une banque, d'un marché hebdomadaire ou d'une grande surface. C'est ce qu'on appelle la création de trafic.
- La conquête d'un segment de clientèle par infiltration. C'est l'utilisation de l'effet boule de neige. Ici, il s'agira de pénétrer un milieu (les médecins, les avocats, les notaires, les commerçants, les hommes d'affaires) et de le conquérir par des contacts et des renseignements qui permettent de le connaître et de le servir efficacement en fonction de ses besoins en assurance.

On voit que bien des pistes sont là, qu'il s'agira d'approfondir ou d'améliorer par des initiatives concertées et cohérentes et qui seront le résultat d'un travail ultérieur. Dans tous les cas, il faudra une bonne politique de communication pour commercialiser les risques de masse.

B/ - LA POLITIQUE DE COMMUNICATION POUR LES RISQUES DE MASSE :

Aujourd'hui, le nom d'AXA est un label qu'il faut vendre. L'appartenance de la compagnie au groupe AXA, dont il faut utiliser pleinement les bénéfices, offre des avantages certains qu'une bonne politique de communication pourra valoriser, notamment dans la promotion des risques de particuliers.

Les principaux moyens de communication et de promotion qu'on peut utiliser sont les suivants :

- La publicité par mass média (Télévision, Radio, Presse écrite, Cinéma, Affiches, Internet) ;
- Les relations publiques (Conférences de presse, Réceptions etc.) ;
- Le sponsoring et le mécénat ;
- Salons, expositions, foires et congrès ;
- Publicités directes (mailing et phoning) ;
- PLV (Publicité sur le lieu de vente) par des affichettes et des accessoires de présentation ;
- Les opérations promotionnelles, qu'il faut cependant bien contrôler pour ne pas verser dans la sous tarification.

Ceci dit, chacun de ces moyens de communication doit s'appliquer à un segment de clientèle bien précis, auquel un message adéquat et adapté sera réservé. Dans ce sens, un budget plus consistant doit être affecté à la communication lorsqu'il s'agira de promouvoir les risques de particuliers. Au

fait, si on observe le tableau des frais généraux aux 31 Décembre 1996 et 31 Décembre 1997, sur respectivement 896.262.069 FCFA et 1.106.232.298 FCFA de frais généraux, 7.880.830 FCFA et 10.670.542 FCFA sont consacrés à la communication en général, soit 0,88 % et 0,96 % des frais généraux.

Cette faiblesse de la charge de communication sur l'ensemble des frais généraux traduit la timidité des actions entreprises dans ce domaine. IL faut donc fixer un véritable budget de communication pour faire connaître les produits de la compagnie en général, les produits de masse en particulier. Il sera justifié par des études objectives et précises et son montant devra être fixé en tenant compte d'abord de ce que la compagnie peut se permettre, ensuite du budget des concurrents (share of voice) et enfin des objectifs de la compagnie.

En tout état de cause, le développement des risques de masse doit s'accompagner d'un message bien étudié aux publics visés, et pas d'un message inadéquat parce qu'importé et donc, ne présentant pas toutes les garanties d'une bonne réception.

Aussi devons-nous savoir que pour réussir dans les risques de particuliers, la communication est un élément fondamental tant il est vrai que l'objectif principal de la publicité est d'influencer le comportement d'un public et en particulier son comportement d'achat.

Certaines conditions doivent dès lors être réunies pour que le message soit bien reçu et que les produits de particuliers soient vulgarisés :

- Exposition du public au message : heures de diffusion, moyens de diffusion, clarté du message, etc. ;
- Qualité du message : valeur d'attention, compréhension, crédibilité, attribution c'est-à-dire signification du message ;

- Répétition du message.

En somme, il s'agira d'avoir un plan créatif qui donnera toute sa personnalité et son efficacité à la campagne.

Au terme de ce memoire, la voie sera peut etre ouverte à la discussion sur les voies et moyens à mettre en place pour la promotion et la commercialisation des risques de masse. C'est d'ailleurs pourquoi nous avons choisi de ne pas le conclure.

Cependant, une chose est certaine: C'est que la diversification est aujourd'hui une option qui nous semble incontournable à AXA SENEGAL et qu'il faut l'envisager en considérant les risques de particuliers.

Nos marchés sont certes à faibles potentialités, mais nous devons faire les efforts nécessaires pour intégrer tout ce qui s'y trouve en terme de risques techniquement et légalement assurables. Tel Pindare, nous devons alors dire: « O mon âme! n'aspire pas à la vie universelle, mais épuise le champ du possible ».