

XX-XX

2020-2022

214

INTERNATIONAL DES
ASSURANCES

BP : 1575

Yaoundé-Tel : (+237) 22 20 71 51

FAX : (+237) 22 20 71 51

iaa@cameroun.com

<https://www.iiavaounde.com/>

Yaoundé/Cameroun



CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES
MARCHÉS D'ASSURANCES

BP : 2750

Centre-ville, Avenue de Kerelle

Libreville - Tel : (+241) 011 72 43 18

FAX : (+241) 011 72 43 19

cima@cima-afrique.org

www.cima-afrique.org

Libreville/Gabon



Mémoire de fin de cycle

Présenté pour l'obtention du Master Professionnel en Assurance

Spécialité : Management des assurances

MANAGEMENT DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS :

**UNE APPROCHE D'ACCOMPAGNEMENT À LA MATURATION ET À LA
FORMALISATION DES PROCESSUS CHEZ ATLANTIQUE ASSURANCES**

CAMEROUN-IARDT

Par :

DJALE JUSKINE YOUNGODA Jusline

(Master II en gestion des Ressources Humaines)

Sous l'encadrement professionnel de :

JUSTE BITONG

Directeur Technique

(Atlantique Assurances Cameroun-IARDT)

YEO LALAGNON

Directrice Générale Adjointe

(Atlantique Assurances Cameroun-IARDT)

PREMIERE PROMOTION (2020 – 2022)

INSTITUT INTERNATIONAL DES
ASSURANCES

BP : 1575

Yaoundé - Tel : (+237) 22 20 71 51

FAX : (+237) 22 20 71 51

iaa@cameroun.com

<https://www.iiayaounde.com/>

Yaoundé/Cameroun



CONFÉRENCE INTERAFRICAINNE DES
MARCHÉS D'ASSURANCES

BP : 2750

Centre-ville, Avenue de Kerelle

Libreville - Tel : (+241) 011 72 43 18

FAX : (+241) 011 72 43 19

cima@cima-afrique.org

www.cima-afrique.org

Libreville/Gabon



Mémoire de fin de cycle

Présenté pour l'obtention du Master Professionnel en Assurance

Spécialité : Management des assurances

MANAGEMENT DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS :

**UNE APPROCHE D'ACCOMPAGNEMENT À LA MATURATION ET À LA
FORMALISATION DES PROCESSUS CHEZ ATLANTIQUE ASSURANCES**

CAMEROUN-IARDT

Par :

DJALE JUSKINE YOUNGOU DA Jusline

(Master II en gestion des Ressources Humaines)

Sous l'encadrement professionnel de :

JUSTE BITONG

Directeur Technique

(Atlantique Assurances Cameroun-IARDT)

YEO LALAGNON

Directrice Générale Adjointe

(Atlantique Assurances Cameroun-IARDT)

PREMIERE PROMOTION (2020 – 2022)

SOMMAIRE

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS.....	8
CHAPITRE I : LE CONCEPT DE MANGEMENT DES PROCESSUS	10
SECTION 1 : LES CONTOURS THEORIQUES DU MANAGEMENT	10
SECTION 2 : DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS	17
CHAPITRE II ENJEUX ET INCIDENCES DU MANAGEMENT DES PROCESSUS SUR LA SATISFACTION CLIENT	25
SECTION 1 : LES AVANTAGES DU MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS	25
SECTION 2. INCIDENCES DU MANAGEMENT DES PROCESSUS SUR LA SATISFACTION CLIENT	33
SECONDE PARTIE ETUDE DE CAS DE L'IMPACT DE LA MATURATION ET DE LA FORMALISATION DES PROCESSUS SUR LA SATISFACTION CLIENT CHEZ AACM- IARDT.....	44
CHAPITRE III PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS.....	46
SECTION I : PRESENTATION D'AACM-IARDT	46
SECTION II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS.....	54
CHAPITRE IV RESULTAT DE LA RECHERCHE ET CONCEPTION D'UN MODELE DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS CHEZ ATLANTIQUE ASSURANCE CAMEROUN -IARDT	62
SECTION I : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	62
SECTION II : CONCEPTION D'UN MODELE DE PROCESSUS ORGANISATIONNELS CHEZ AACM-IARDT	68
CONCLUSION GENERALE.....	100
BIBLIOGRAPHIE.....	a
ANNEXES.....	e
TABLE DE MATIERE.....	g

En

Mémoire de ma défunte fiancée décédée au cours de cette formation

ILDJIMA MIREILLE

REMERCIEMENTS

Compte tenu des vicissitudes ayant caractérisées notre formation scientifique, nous tenons à nous acquitter d'un agréable devoir, celui d'exprimer ici, nos remerciements très sincères à l'éternel Dieu tout puissant et à tous ceux qui, de loin ou de près ont contribué à notre formation en général et à la réalisation de ce travail de fin de cycle en particulier. Ainsi, nos sentiments de reconnaissances vont tout droit à l'Etat du Cameroun qui nous accordé une bourse de formation en master assurances durant 02 ans.

A l'Institut International des Assurances (IIA) ainsi que à tous le corps d'enseignant qui, nous ont comblés de compétences dans le domaine des assurances et du management.

Nous remercions Atlantique assurances Cameroun-IARDT qui, nous a accordé un cadre d'apprentissage afin de concilier la théorie à la pratique.

A YEO LALAGNON et JUSTE BITONG respectivement nos encadreurs professionnels qui ont accepté d'encadrer ce travail malgré leurs nombreuses occupations. Leurs rigueurs et leurs conseils, nous ont permis d'aller jusqu'au bout de ce mémoire. Qu'ils reçoivent ici, nos remerciements les plus sincères.

Nous tenons également à remercier Mesdames DANIELLE TETANG et Carine MANGUELE qui ont suscité et développé en nous, l'intérêt de la recherche et la passion pour le management des processus. Qu'elles reçoivent notre profonde gratitude.

Nous exprimons toute notre reconnaissance aux employés d'Atlantique Assurance Cameroun-IARDT pour leur disponibilité et leur bonne foi à nous accompagner durant notre stage.

De nombreux parents, frères et sœurs, nous ont soutenu matériellement, financièrement, moralement et spirituellement au cours de notre vie estudiantine il s'agit de : Mr JUSKINE Jean et Mme KERO Solange, Mr. ALI DAVID, Mr. ALI ADAMOU, Dr. GONDJE DACKA I.M, Mr. GANDA MAGA GALI et Mme. MONO KAGNA KONGO, Mademoiselle KOULTCHOUMI HAMED HADJA, Monsieur MBIAPH SIMEN Junior, Mme DERO Anne, Mme ASSABE YOLA, Monsieur TOUMBI Lucien, Madame. DEKOUBOU LOR de regretté mémoire, Mr. SANBE Blaise et KARMA ASSEM Siméon, Mme NOUNGA Rosalie Qu'ils reçoivent nos sincères remerciements.

LISTE DES ABREVIATIONS

AFG C&EA	:	Atlantic Financial Group Central & East Africa
BPR	:	Business Process Reengineering
CIMA	:	Conférence Inter Africaine des Marchés d'Assurance
CTQ	:	Critical To Quality
CRCA	:	Commission Régionale de Contrôle des Assurances
GRC	:	Gestion de la Relation Client
CRM		Customer Relationship Management
IARDT	:	Incendie Accident Risques Divers et Transport
ISO	:	Organisation Internationale de Normalisation
OHADA	:	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
SFA	:	Sales Forces Automation
SWOT	:	Strength, Weakness, Opportunities, threats),
VOB	:	Voice Of Business

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau N° 01 Avantages et limites de la gestion par processus.....	32
Tableau N°02 : Fiche Signalétique	47
Tableau N° 03 : de l'échantillon de notre étude	59
Tableau N° 04 : Analyse SWOT	63
Tableau N° 05 : évaluation de l'analyse du contenu des entretiens	64
Tableau N° 05 : évaluation du niveau maturité des processus et analyse comparative	65
Tableau N° 06 : Test de dépendance des variables	66
Tableau N° 07: Evaluation de la satisfaction des clients.	67
Tableau N° 08 recommandations.....	69
Tableau N° 09 : Modes de règlement des sinistres	77
Tableau N°10 : Diagramme SIPOC.....	78
Tableau N°10 VOC (Voice Of Costumer).....	80
Tableau N° 11: VOB (Voice of Business).....	81
Tableau N° 12 : criticité	81
Tableau N°13 : QQQQCP.....	83
Tableau N° 14 : proposition de solution (01).....	88
Tableau N° 15 : position de solution (02).....	89
Tableau N° 16 : proposition de solution (01).....	90
Tableau N°17 : position de solution (02).....	91
Tableau N° 18: Indications sur ces durées de maturation des processus chez Atlantique assurance Cameroun –IARDT :	94
Tableau N°19 : Maturation prévisionnelle des processus chez Atlantique assurance Cameroun –IARDT	95
Tableau N° 20 : Incidence de la maturation des processus.....	95
Tableau N° 21 plan de la formation sur la première année 2023.....	97
Figure 1 : Représentation schématisée d'un processus d'entreprise	19
FigureN°02 : Les déterminants de la valeur délivrée aux clients.....	35
FIGURE N°3 : Chemin de processus.....	73
Figure N°4 : Processus globale d'Atlantique Assurance Cameroun-IARD	74
Figure N°5 : Cartographie du service sinistre.....	75
Figure N°6: Cartographie gestion commerciale.....	76
Figure N° 7 : Logigramme du chemin critique sinistre automobile	79

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique N°1 : Taux de renouvellement des contrats	66
Graphique N°02 : Répartition des clients selon leur niveau de fidélité	67
Graphique N°03 répartition prévisionnelle des performances des processus	96

RESUME

Pendant des décennies les compagnies d'assurances de la Conférence Inter Africaine des Marchés d'Assurances (CIMA) se sont construites en partant des modèles d'organisation préconçus : hiérarchiques, ou matriciels et rigides caractérisées par un cloisonnement qui masque souvent les besoins réels du client. Par contre, le management par les processus est une démarche transversale et flexible de décroisonnement qui, prend le client comme référentiel, en rappelant que client est la raison d'être de l'entreprise car, sa performance est induite par la satisfaction client.

Le présent travail a pour objectif de mettre en exergue l'incidence du management des processus organisationnels sur la satisfaction client au sein d'Atlantique Assurances Cameroun-IARDT : déterminer le niveau de maturité des processus et leur maîtrise par les employés pour un meilleur service à la clientèle constitue la trame de fond de ce mémoire. Pour ce faire, nous avons interrogé 20 employés de la Direction Générale ainsi que 50 clients au Bureau Direct de douala, sur leur niveau de satisfaction des prestations de cette compagnie et avons par la même occasion analysé le taux de renouvellement des contrats par ces clients. Cette étude a été rendu possible au travers d'une méthode qualitative.

Les résultats de la recherche confirment que le faible niveau de maturité des processus (niveau 2/5 selon la grille de Konrad et Shrum (2008)) et la non maîtrise de processus par les salariés affectent considérablement la satisfaction client (45%), ce qui traduit en partie une des raisons du non-renouvellement des contrats (49%). Nous recommandons à cet effet, de rendre optimale le management des processus par la mise en place d'une part, d'un modèle d'organisation « *Lean Six Sigma* » afin de porter à maturité les processus, d'autre part, renforcer les capacités des ressources humaines dans les techniques d'assurances, la gestion clientèle, et développer en eux une culture de la qualité afin de permettre à la compagnie de créer de la valeur. Par conséquent, ces mesures permettront : d'obtenir la satisfaction du client par une meilleure performance (qualité, délais, service, coût.) ; de supprimer les tâches sans valeur ajoutée, redondantes et les pertes de temps ; d'obtenir la satisfaction des salariés par des descriptions de poste plus claires et la valorisation du travail en équipe.

Notre mémoire est également une doléance au régulateur CIMA de mettre en place des règles communes de management pour assainir et optimiser le fonctionnement des compagnies.

Mots clés : mangement, processus, management des processus, maturation.

ABSTRACT

For decades, the insurance companies of the Inter African Conference of Insurance Markets (CIMA) have been built on preconceived and classic organizational models: hierarchical, or matrix and rigid, characterized by a compartmentalization that often masks the real needs of the client. On the other hand, management by process is a transversal and flexible approach to decompartmentalization that takes the customer as a reference point, reminding us that the customer is the reason for the company's existence, since its performance is induced by customer satisfaction.

The objective of this work is to highlight the impact of organizational process management on customer satisfaction at Atlantique Assurances Cameroun-IARDT: determining the level of maturity of the processes and their mastery by the employees for better customer service is the background of this thesis. To do this, we interviewed 20 employees of the General Management as well as 50 clients at the Direct Office in Douala, on their level of satisfaction with the services of this company and at the same time analyzed the rate of renewal of contracts by these clients. This study was made possible through a qualitative method.

The results of the research confirm that the low level of process maturity (level 2/5 according to the Konrad and Shrum grid (2008)) and the lack of process mastery by employees considerably affect customer satisfaction (45%), which is one of the reasons for the non-renewal of contracts (49%). We recommend to this effect, to make optimal the management of processes by the implementation of an organization model "Lean Six Sigma" in order to bring to maturity the processes, on the other hand, to strengthen the capacities of human resources in insurance techniques, customer management, and to develop in them a culture of quality in order to allow the company to create value. As a result, these measures will: achieve customer satisfaction through improved performance (quality, timeliness, service, cost.); eliminate non-value added, redundant and time wasting tasks; achieve employee satisfaction through clearer job descriptions and teamwork.

Our brief is also a plea to the CIMA regulator to put in place common management rules to clean up and optimize the operation of companies.

Key words : management, process, process management, maturation

INTRODUCTION GENERALE

Contexte et justification

L'élément déclencheur de la rédaction de ce mémoire s'inscrit dans la volonté de la Direction générale d'Atlantique Assurances Cameroun-IARDT de vouloir optimiser les processus en trouvant, une méthode d'organisation qui puisse allier gain de productivité, coûts réduits et simplicité de mise en œuvre afin de mieux satisfaire la clientèle. A cet effet, les principaux acteurs de ce créneau souhaitent répondre aux attentes de leurs clients en constante évolution en fournissant des solutions et des produits assurantiels adaptés. L'industrie des assurances elle-même est en constante évolution et de nouvelles offres de services sont introduites avec une grande fréquence. Pour suivre le rythme de la concurrence en évolution rapide, il est essentiel que les services d'assurances restent agiles et adaptables en matière de processus.

La publication américaine Forbes (2010), après plusieurs années d'études des firmes commerciales nord-américaines, conclut que le succès des entreprises est presque toujours fonction de la qualité de leur gestion. C'est à juste titre que la Bank of America, (2021) affirme : *« que tout compte fait, plus de 90 % des faillites commerciales sont dues à l'incompétence, l'inexpérience des cadre et la non maîtrise des processus »*¹. Ainsi, Le management et plus particulièrement celui des processus est à la fois la cause des échecs et des succès des firmes. A ce titre, il faut reconnaître que le contexte économique mondial actuel impose aux compagnies d'assurances un renouvellement rapide de leurs produits/services ainsi qu'une segmentation et une adaptation de leurs offres pour répondre aux différentes exigences des marchés. Les compagnies développent des produits de plus en plus personnalisées avec des délais de plus en plus courts tout en cherchant à s'imposer sur des marchés émergents avec des exigences multiples. Ceci impose aux sociétés d'assurances de devenir de plus en plus flexibles, réactives et adaptatives en matière des processus.

Aujourd'hui, une entreprise reste compétitive si elle maîtrise, tout particulièrement, la performance de ses produits, ainsi que celle de ses processus². Ce dernier point se traduit par la capacité des organisations à générer, utiliser et partager des connaissances et à mobiliser des compétences pour réaliser leurs activités via leur processus, Van der aalst (2013). Il ne s'agit donc plus aujourd'hui, de simplement progresser pour atteindre un objectif fixé, mais bien de développer une culture de la qualité par les processus permettant à l'entreprise de créer de la

¹ Targeting Business Risk : Octobre 2021 p.47

²www.lacademie.info

valeur au travers de son capital intellectuel et d'anticiper ses évolutions. Ainsi chaque collaborateur, chaque équipe, et à terme, toute l'entreprise, pourront optimiser leurs potentiels.

Selon le contexte présenté ci-dessus cité, la transformation organisationnelle par les processus devient donc un défi pour toutes les compagnies d'assurance de la Conférence Inter africaine des Marchés d'Assurances (CIMA). Les façons de faire évoluent rapidement et la prestation de services doit s'adapter sans cesse aux nouvelles exigences de la clientèle africaines. Malgré, le fait que, les ressources soient de plus en plus rares et que les demandes de la clientèle ne cessent d'augmenter, la qualité des services ne peut diminuer et doit même s'améliorer : le management des processus organisationnel et la satisfaction client occupent donc une place de premier plan dans les préoccupations stratégiques des compagnies d'assurances en zone CIMA. A cet effet, bâtir un modèle de management capable d'attirer la clientèle, la satisfaire et la fidéliser est un objectif majeur pour toute compagnie. De ce fait, presque toutes les organisations sont conscientes de la nécessité de gérer efficacement les processus en agissant sur les paramètres de la satisfaction client. Il serait donc question de connaître ce qui pourrait répondre aux attentes du client, il est donc intéressant pour le manager de connaître les besoins et les attentes du client afin de bâtir des politiques et stratégies ainsi que des processus capable de répondre de manière spécifique aux réclamations clients pour une performance organisationnelle, (Véranda, 1999).

Cependant, dans le cadre de notre recherche, une enquête exploratoire a été menée au sein d'Atlantique Assurances Cameroun- IARDT. Cette enquête révèle qu'en dépit des différents efforts entrepris pour développer son chiffre d'affaire, le problème des processus organisationnels reste posé. Le style de management impactent de manière importante sur la satisfaction des clients. La situation dérisoire de la gestion des processus au sein d'Atlantique Assurance Cameroun-IARDT, est beaucoup plus liée au niveau de la maturité des processus car, l'écart existant entre les attentes des clients et le processus devant transformer ses attentes en satisfaction est énorme. C'est à juste titre, que nous-nous sommes intéressés à ce sujet et avons pu formuler le thème suivant : « *management des processus organisationnels : une approche à la maturation et à la formalisation des processus chez Atlantique Assurances Cameroun-IARDT* ». Dans cette perspective, il est nécessaire pour nous, de nous attarder sur l'influence majeure de la gestion par les processus sur la satisfaction des clients chez Atlantique Assurances Cameroun- IARDT.

I- PROBLEMATIQUE

Chez Atlantique Assurances Cameroun-IARDT depuis bientôt 3 ans déjà, la clientèle s'est élargie et certaines commandes / besoins des clients ne sont plus honorées dans les délais. Concrètement, il s'agit, des réclamations client, des traitements inadéquats, des retards, des mauvaises résolutions ou des approches différentes en fonction des salariés prenant en charge la demande sont autant de mauvais points qui peuvent entraîner la perte d'un client. Ce problème amène AACM-IARDT à vouloir optimiser son organisation, afin de répondre aux exigences de la performance. Face à cette situation, la mobilisation d'un certain nombre de stratégies, des politiques et des ressources s'avère nécessaire. Parmi ces éléments le management des processus organisationnels occupent une place de choix car, la maîtrise des processus est un vecteur de performance. Aujourd'hui, AACM-IARDT dans l'exercice de ses missions se trouve confronter à des difficultés d'ordre managériale.

En effet, il est important de souligner les irrégularités dans la gestion des processus qui s'identifient par la non prise en compte des aspirations de la clientèle, le taux de non renouvellement de contrats est considérable, et enfin la non maîtrise des activités d'assurances de la part des employés se fait ressentir avec acuité. Dans le cadre de cette analyse menée au sein d'AACM-IARDT, nous sommes partis d'une part d'un constat relatif à une récurrence des plaintes des clients au sujet de la gestion de leurs attentes et d'autre part de la non maîtrise des pratiques en assurances par les employés sans toutefois, oublier le faible niveau de maturité des processus pour chercher à savoir si, l'insatisfaction des clients aurait pour cause les dysfonctionnements ci-dessus constatées. Cette problématique, nous conduit à la question de recherche principale suivante : **dans quelle mesure l'insatisfaction des clients aurait-elle pour cause la mauvaise gestion des processus organisationnels ?**

Cette problématique générale de notre recherche met en exergue l'impact du management par les processus sur la satisfaction client. Au fil des allers retours entre la théorie sur le management des processus et leur pratique au sein d'AACM-IARDT, nous avons pu affiner et orienter notre démarche de raisonnement. D'où, l'intérêt de décliner cette question centrale en 02 sous questions :

- **QS1** : le niveau de maturité des processus organisationnels influence-t-il les attentes des clients ?
- **QS2** : la mise en œuvre et la maîtrise des processus organisationnels par les employés favorise-t-elle la satisfaction des clients ?

Les réponses à ces différentes questions permettront de réaliser un diagnostic des processus au sein d'AACM-IARDT.

II- OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La contribution ou l'objectif majeur de ce mémoire peut être résumée ainsi :

Concevoir une méthode d'amélioration de la performance de 30% chaque année en matière de cout, qualité, délais pour le client en se basant sur le management des processus.

Cette contribution se décline en 02 objectifs opérationnels guidant l'avancement du mémoire :

1) Définir un modèle conceptuel d'une organisation et une méthode de modélisation de processus, qui permettent d'identifier les besoins des clients et de les satisfaire dans un délai de 48 maximum pour la production des contrats et de 60 jours maximum pour la gestion des sinistres.

2) Proposer un cadre d'évolution d'une organisation, pour améliorer ses performances basée sur maturation des processus, et leur maîtrise en développant les compétences des employés sur une période de 05 ans.

III- HYPOTHESES DE RECHERCHE

Nos hypothèses de recherche se matérialisent comme suit :

H1 : Le niveau de maturité des processus influence significativement les attentes des clients.

H2 : La mise en œuvre et la maîtrise des processus organisationnels par les employés favorise toujours la satisfaction des desideratas des clients.

IV- L'INTÉRÊT DE L'ÉTUDE

L'intérêt de ce travail, se veut être à la fois scientifique et managérial. D'un point de vue scientifique, cette étude permet sans doute d'ajouter un palier à la compréhension et à la connaissance des processus organisationnels. Elle permet également de faire redécouvrir que nous vivons dans une chaîne d'activités et que le client, est celui qui nous paye. S'agissant de son intérêt managérial, notre travail permet de fournir aux managers des moyens d'amélioration de la performance des organisations à travers la formalisation et la maturation des processus.

V- DÉLIMITATION DU SUJET

Le processus de mise en relief actionner dans l'analyse de l'impact du management des processus organisationnels sur la satisfaction client nécessite, l'établissement des bornes dans le seul but de structurer, d'orienter et de mettre la réflexion dans une dynamique contextuelle concrète. Les démarcations possibles à ce niveau font références à la base épistémologique et à la délimitation spatio-temporelle.

- BASE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Pour mieux cerner les contours de l'influence du management des processus organisationnels sur la satisfaction client dans une compagnie d'assurance, il est nécessaire de faire intervenir le management des organisations, comme supports épistémologique.

➤ Le management des organisations

Le management des organisations est une discipline qui analyse la conduite des organisations. Cette discipline apporte à notre étude un éclairage sur les schémas des processus décisionnels et organisationnels. L'organisation, n'est pas seulement un ensemble de ressources et de processus de production mais c'est aussi un espace de prise de décision permanent, ou le dirigeant se dévoile, impulse des nouvelles stratégies pour atteindre la performance.

- CADRE SPATIO-TEMPORELLE

L'espace et le temps constituent la seconde ligne de démarcation de notre analyse. A cet effet, nous menons notre étude à la Direction Générale d'Atlantique Assurances Cameroun-IARDT. L'intérêt porté à cette organisation est dû au fait que c'est le lieu où, nous avons effectué notre stage. Il sera intéressant de comprendre les facteurs qui influencent cette insatisfaction des clients depuis 2016 jusqu'à nos jours.

VI- CHEMINEMENT METHODOLOGIQUE

La méthode de recherche adoptée pour mener à bien ce travail est la méthode qualitative³. A cet effet, Van Maanen (1983), définit la méthode qualitative comme étant une technique d'interprétation visant à décrire et comprendre un phénomène étudié. Ainsi, nous favorisons dans le cadre de notre travail l'approche inductive de type exploratoire, parce que la finalité de cette recherche est la compréhension du phénomène d'insatisfaction des clients à partir du management des processus. Cependant, la collecte des données s'est fait grâce aux

³ Desmet, H., Lescouarch, L. & Pourtois, J.-P. (2010). *Méthodes qualitatives*, Cours, Licence de sciences de l'éducation, Cned, Université Lyon 2, Université de Rouen

entretiens⁴, recherche documentaire et le traitement de ces données quant à lui s'articule autour de l'analyse de contenu manuel, l'analyse SWOT et l'analyse statistique. Cette méthode qualitative a fait appel à une démarche systémique en passant tour à tour par l'analyse SWOT, l'analyse du contenu, l'analyse comparative ainsi que l'analyse statistique. Toute chose qui nous a permis d'effectuer des tests de dépendance pour déterminer le lien entre ces deux concepts (le management des processus organisationnels et la satisfaction client).⁵

VII- STRUCTURE DU TRAVAIL

Pour atteindre notre objectif, le plan de notre mémoire obéit à une démarche bipartite :

La première partie porte sur le cadre conceptuel et théorique présentant les concepts clés de notre travail ainsi que la relation entre ces concepts. (Management des processus organisationnels et satisfaction client)

La seconde partie met en exergue la vérification empirique de l'étude. Elle présente le cadre empirique et méthodologique de notre travail, puis des résultats et des recommandations ainsi que la conception d'un modèle de processus capable de sortir cette compagnie du problème qu'elle fait face.

⁴ Blanchet, A., (1989). Les relances de l'interviewer dans l'entretien de recherche : leurs effets sur la modalisation et la déictisation du discours de l'interviewé, L'année psychologique, Vol. 89, n°3, pp. 367-391. Disponible en ligne : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/psy_0003-5033_1989_num_89_3_29351 [Consulté le 30 juillet 2022]

⁵ Laveault, D. (1997). *Introduction à la recherche*, Bloc 2c, EDU-5590, Cours. Disponible en ligne : <http://www.courseweb.uottawa.ca/EDU6690/Pdf/wbloc2c.PDF> [Consulté le 30 juillet 2022]

PREMIERE PARTIE

**LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT DES
PROCESSUS ORGANISATIONNELS**

Le cadre conceptuel et théorique dont-il s'agit, ici dans la première partie de ce mémoire, nous permet de baliser le chemin de la recherche par la compréhension des concepts clés. Nous cherchons à mettre en relation le management des processus organisationnels et la satisfaction client. Ceci, passe naturellement par la compréhension de ces deux concepts. La recherche documentaire à travers une revue de littérature, nous permet d'atteindre cet objectif. A cet effet, le premier chapitre définit les deux grands concepts de ce mémoire et le deuxième chapitre quant à lui, nous fait la présentation des enjeux liés au management des processus.

CHAPITRE I : LE CONCEPT DE MANGEMENT DES PROCESSUS

L'objectif fondamental du présent chapitre est de présenter et de clarifier les concepts clés de notre travail. La recension des écrits à travers la recherche documentaire nous permet d'atteindre cette fin. Il est question dans la première section (I) de présenter le concept de management et dans la seconde section (II) nous présentons la notion des processus organisationnels.

SECTION 1 : LES CONTOURS THEORIQUES DU MANAGEMENT

Cette section est consacrée dans un premier temps à la définition des concepts tels que : management, management organisationnel ainsi que les principes qui régissent le management des organisations (I) et dans un second temps nous explicitons les termes suivant : maturation, formalisation (II). Nous tenons à préciser que dans le cadre de ce mémoire nous-nous appesantirons le plus sur le management des processus dans une compagnie d'assurance.

I. Le management : Un concept aux multiples facettes

Le management est une discipline relativement récente, mais qui prend dans nos sociétés une place de plus en plus importante. A l'origine tournée vers les entreprises, elle s'applique désormais à toutes les catégories d'organisations, dans les secteurs les plus variés, des formations universitaires existent en management public, en management culturel, en management sportif, Même la vie privée n'échappe pas à cette emprise, puisqu'on parle de manager sa vie professionnelle ou bien les études de ses enfants. C'est la raison pour laquelle nous tenons à la définir.

I.1. Etymologie et définition du management

Le management est l'ensemble des connaissances concernant l'organisation et la gestion des organisations. Rey, (2004). Le mot vient du terme anglais « manager » qui veut dire gérer, diriger, mais qui viendrait lui-même de l'italien « *mangeoire* », (manier) qui aurait donné en français le mot *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une organisation.

Au sortir de cette étymologie, la première question que l'on peut se poser est celle de savoir si le management est une science.

Selon S. Hunt, cité par Pierre-Louis Dubois (1995), une science se caractérise par quatre conditions⁶ :

- une matière distincte des autres disciplines,
- la description et la classification de cette matière indiquant son contenu et ses relations avec les autres disciplines,
- l'existence de lois ou de principes observables, impliquant une certaine régularité et uniformité,
- une méthode scientifique d'approche et d'analyse des principaux objets de la matière (en l'occurrence les organisations).

On peut répondre par l'affirmative que le management réunit ces quatre conditions. Le management est une science de l'action appliquée à la conduite des organisations. Les méthodes utilisées pour observer le fonctionnement des organisations sont des méthodes scientifiques qui permettent la conceptualisation de certains principes et leur généralisation. Évidemment, il s'agit d'une science humaine, et rien ne dit qu'un principe observé dans une situation sera reproductible à une autre situation.

Le management a fait l'objet de nombreuses définitions selon plusieurs auteurs :

- Pour Henry Fayol (1916) : « *C'est de la prévoyance, de l'organisation, du commandement, de la coordination, et du contrôle* ».
- Selon Peter Drucker (1989) : « *Le management est quelque chose qui se rapporte à des êtres humains. Sa tâche, son devoir, c'est de rendre les hommes capables de produire un résultat commun, de donner de l'efficacité à leurs capacités, et de faire en sorte que leurs points faibles n'aient pas d'importance* ».p52.

⁶ Le marketing, fondements et pratiques, Economica.2000

- Pour Yves Evrard (1993) : le management se définit comme « *le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle* ».
- Pour Raymond-Alain Thiétart (2003) : « *Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise* ».

Manager renvoie à l'action d'organiser le travail des individus, de les impliquer et de les motiver en fixant des objectifs et en établissant des normes de performances dans une logique d'efficacité collective. C'est ainsi que nous pouvons de nous-même dire que manager : C'est la mise en œuvre d'un ensemble de principes et de pratiques, afin de piloter, coordonner, animer et de faire coopérer et de susciter l'adhésion à des valeurs, pour la réalisation des objectifs de l'organisation.

I.2. La démarche managériale

Le management nécessite la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui comprend trois étapes :

- la fixation des objectifs ;
- la mobilisation des ressources humaines, matérielles, financières pour atteindre ces objectifs ;
- l'évaluation des résultats obtenus.

Les objectifs doivent être en cohérence avec la finalité de l'organisation. De même les actions engagées par l'organisation doivent être conformes aux règles que celle-ci se donne.

L'évaluation permet de déterminer si, les objectifs fixés par l'organisation ont été atteints, et d'engager, le cas échéant, des actions correctives. Dans l'évaluation des résultats obtenus, on distingue efficacité et efficience :

- l'efficacité, qui consiste à atteindre l'objectif fixé ;
- l'efficience, qui consiste à atteindre cet objectif en optimisant les ressources mobilisées.

I.3. Les niveaux de management

Le management, dénomination assez récente, peut être défini comme la méthode de gestion à plusieurs niveaux ou échelles d'un groupe, d'une organisation ou de toute structure humaine dans le but d'accomplir un objectif. Nous avons entre autres :

- **Le management stratégique**

Le management stratégique est l'ensemble des actions menées par la direction générale pour assurer la survie et le développement d'une organisation dans la durée et un environnement changeant, Raymond-Alain Thiétart (2003). Ces actions engagent l'organisation sur le moyen et le long terme.

Le management stratégique se décline en plusieurs composantes :

- le choix des domaines d'activités ;
- le choix des frontières entre les activités qui seront réalisées par l'organisation, et les activités qui seront confiées à la sous-traitance ou réalisées en coopération ;
- le choix d'une structure interne ;
- le choix des processus de décision et de gestion internes.

Les deux premières catégories de décision commandent l'insertion de l'organisation dans son environnement. Les deux secondes définissent le mode de fonctionnement interne de l'organisation.

- **Le management organisationnel :**

Le management organisationnel, regroupe un ensemble d'activités managériales qui ont pour objectif de doter l'organisme d'une organisation solide, efficace et capable de réaliser à la fois la stratégie de l'entreprise et les enjeux opérationnels qui en découlent. (Eipheideix International, 2021)

Le management organisationnel est un des processus de direction. Ces processus ont pour vocation de piloter l'organisation et de s'assurer du bon déroulement de la mission de l'organisme. Ils déterminent le système de management⁷.

- ce sont des processus qui orientent l'activité de l'organisme.
- ces processus sont à l'écoute du client (de l'utilisateur/commanditaire).
- ces processus assurent le pilotage de l'organisme.

Le management organisationnel est l'un des trois processus de direction (ou processus de management).

⁷ EIPHEDEIX INTERNATIONAL (2021),p14

- Le management opérationnel

Il est classique de distinguer le niveau stratégique, celui des décisions qui engagent l'organisation à long terme, et le niveau opérationnel, qui est constitué de l'ensemble des décisions prises quotidiennement pour atteindre les objectifs fixés. Le niveau stratégique serait le fait dans une entreprise de la direction générale, dans une administration publique du haut encadrement ou du responsable politique. Le niveau opérationnel serait celui de la hiérarchie intermédiaire, (Yves Evrard, 1993).

Le management opérationnel comprend de nombreux éléments :

- la gestion financière,
- la gestion des ressources humaines,
- la gestion des relations avec l'environnement (clients ou usagers),
- la gestion de la production des biens ou des services offerts.

I.4. Les différents styles de management

Un style de management, « *c'est l'ensemble des comportements utilisés par un manager dans une situation donnée avec un ou plusieurs de ses collaborateurs.* » (Tissier, 2001). « *Le style est un outil de repérage et d'identification des comportements des managers. Il indique dans quelle direction ceux-ci investissent leur temps et leur énergie.* » P17.

Steiner (2004), quant à lui, décrit le management en déclinant quatre styles :

« *Le manager directif donne des instructions, précise et explique comment réaliser la mission, sans prendre en compte la dimension relationnelle et encourage* ».

- *le manager participatif facilite le processus de décision, il demande les idées de ses collaborateurs, encourage, écoute, valorise.*
- *le manager délégué, délègue la responsabilité de la réalisation de la tâche ».*pp57

Ces quatre modèles sont les plus représentatifs pour définir le management. Nous éviterons l'analyse complète des styles, trop longue et sans intérêt, pour nous centrer davantage sur deux styles : le style directif et le style participatif

- Le style directif

Le manager intervient ici en donnant de nombreuses consignes ou instructions, détaillées et claires avec toutefois peu d'explication, il commande. De ce fait, les employés auront peu d'occasion pour participer à des réunions de service et encore moins pour s'exprimer autour de projet commun. Le cadre définit lui-même les missions et les objectifs à atteindre, il prend seul les décisions. Le rôle principal du manager est de structurer et de planifier les tâches. Les pratiques s'inscrivent alors dans une juxtaposition des tâches avec peu de possibilités

d'interaction. L'employé est maintenu dans une posture d'agent, ne prenant pas d'initiative. L'autonomie des professionnels n'est pas recherchée dans le style directif. Selon Tissier (2001), « *le rôle du manager est ici de structurer l'environnement de travail de ses collaborateurs en définissant par une série de comportements directifs, des objectifs et des règles de fonctionnement.* ». P40. Dans ce cas, lors d'un conflit dans l'équipe, le cadre laisse peu de place à la communication, au dialogue et à la négociation. C'est très souvent lui qui impose son point de vue et prend la décision de trancher, sans chercher à obtenir le consensus des protagonistes.

- **Style participatif**

Il s'agit d'un modèle où le manager suscite l'engagement du personnel dans l'action et le partage des tâches. Le principal outil mis en place dans ce style est le projet. En effet, le rôle principal du manager est d'associer le personnel aux projets du service, au projet d'établissement, aux décisions, aux groupes de travail et à la vie de l'équipe. Les espaces de communication, les échanges formatifs et les formations interprofessionnelles sont les outils utilisés par le cadre, qui cherche à privilégier l'aspect relationnel et communicatif dans l'organisation du service. C'est un management qui laisse place à l'initiative, qui donne à chaque collaborateur les conditions d'agir efficacement dans un certain degré d'autonomie.

Le manager se situe dans l'écoute et la valorisation de l'individu. Il respecte l'individualité de chacun tout en donnant du sens à l'action collective. (Lesire, 2001).

II. La notion de maturation et de formalisation

II.1. Maturation

Selon le Dictionnaire Larousse (2020), la maturation est une phase pour atteindre la maturité ou devenir mature et concerne ainsi un ensemble des transformations morpho physiologiques nécessaires pour aboutir au complet développement, en parlant d'un organisme, d'un organe ou d'une cellule. C'est un processus d'évolution vers un stade supérieur

La maturité est définie comme « *l'état d'être complet, parfait ou prêt* » et « *la plénitude ou la perfection de la croissance ou du développement* » (Oxford University Press 2012).

II.2. Formalisation

La mise en œuvre de règles de conduite explicites applicables, ainsi que la mesure du degré de conformité à ces règles, ce qui renvoie à la représentativité et la perception de l'aspect formel, (et inversement) informel, de l'organisation et plus globalement au contexte

sociopolitique et culturel de l'organisation. Formaliser c'est documenter une activité selon les principes qui régissent cette activité.⁸

Formalisation :

La formalisation de l'organisation consiste à décrire comment est structurée l'organisation. Cette formalisation comprend notamment :

- Qui fait quoi : organigramme et fiches de postes ;
- Comment les tâches et activités s'organisent : c'est le **référentiel processus et procédures**.

Ce référentiel d'organisation par processus est souvent négligé par les entreprises, alors qu'il constitue le pilier de l'efficacité :

- Formaliser ce référentiel apporte toujours un premier niveau d'amélioration de l'organisation ;
- Il rend les modes opératoires répétables et plus stables;
- Le référentiel est un moyen de communication sur l'organisation;
- Il facilite les démarches d'informatisation et de dématérialisation;
- Il est aussi nécessaire pour engager certaines démarches de certification.

⁸ Brandenburg, Wojtyna, L'approche processus, mode d'emploi, 2005

SECTION 2 : DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

Bien que reconnue par les experts du comité des normes comme un composant clé d'un système de management efficace, elle a posé de nombreux problèmes aux organisations lors de son introduction⁹. Même aujourd'hui, malgré le nombre d'organisations possédant des certifications qui confirment leur respect des exigences de la norme, leur approche au processus peut souvent être décrite comme « immature et incompris » c'est à juste titre que nous proposons une clarification des concepts tels que : processus, procédure, processus organisationnel, management des processus.

I. Le concept de processus et de processus organisationnel

Le premier élément qui doit être précisé avant de traiter des processus et de son management est la nature même d'un processus. Les définitions sont nombreuses et variées, tandis que son niveau de détail dépend de l'auteur qui la formule.

I.1 La notion des processus :

Étymologiquement le mot processus vient du latin *pro* (au sens de vers l'avant) et *cessus* *cedere* (aller, marcher), ce qui signifie donc aller de l'avant, avancer.

Selon Harmon, (2018) un Processus est l'ensemble de tâches organisées et en séquence, ayant un objectif déterminé, qui servent un client (interne ou externe à l'organisme) et qui déterminent une activité.

Hammer & Champy (1993) définissent un processus comme étant un ensemble d'activités partiellement ordonnées destinées à atteindre un but. Nous pouvons donc définir un processus comme étant le séquençage choisi des compétences à disposition afin d'atteindre des objectifs qui lui sont propres

Harrington, (1991) pense qu'un processus est : « *toute activité ou ensemble d'activités qui utilise un intrant, y ajoute une certaine valeur, et le livre sous forme d'extrant à un client interne ou externe. Les processus utilisent les ressources existantes dans l'entreprise pour s'effectuer et obtenir des résultats* ». Pp88. Il faut préciser que l'extrant d'un processus peut être dirigé vers un client externe ou encore vers un client interne à l'organisation et prend ainsi la forme d'intrant pour un autre processus

⁹ Pesqueux Y. (2002). « *Organisations: modèles et représentations* », Gestion PUF.

AATST & HEE, (2022) soutiennent qu'un processus est un ensemble de tâches mis en œuvre par des acteurs (humains ou matériels) au sein d'une organisation pour aboutir à un résultat déterminé.

Kemsley, (2006) pour sa part désigne par processus un système d'activités utilisant des ressources pour convertir des éléments d'entrée en éléments de sortie. Le terme processus peut être associé au « quoi faire » avec un ordre précis. La vision du processus est plutôt une vision transversale, impliquant plusieurs métiers. Il transforme des données ou matières et crée de la valeur ajoutée. En d'autres termes, les processus représentent toutes les actions et contributions réalisées par les collaborateurs d'une organisation et qui visent à garantir la promesse faite au client.

Selon l'Organisation internationale de normalisation (ISO) 9000 :2000 le processus : « c'est l'ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie ».

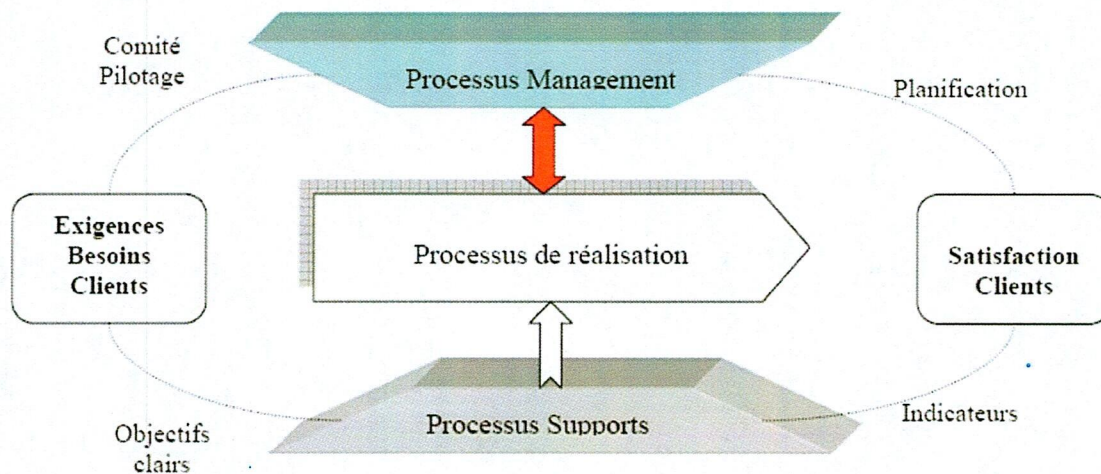
Sur le plan économique un processus est :

- un ensemble d'activités qui saisissent (reçoivent) un input, le transforment et fournissent un output à un client (interne ou externe).
- Une suite d'opérations normalisées effectuées par tout ou partie des collaborateurs d'une fonction métier d'un organisme pour produire un résultat donné.
- Un ensemble d'activités organisées dans le temps produisant un résultat précis et mesurable. Un processus est une suite d'opérations normalisées effectuées par tout ou partie des collaborateurs d'une fonction métier d'un organisme pour produire un résultat donné.

En sommes, nous pouvons retenir que :

Un processus est un système d'activités corrélées ou en interaction qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Il s'agit donc d'une succession d'activités réalisées à l'aide de moyens (personnel, équipement, matériels, informations) et dont le résultat final attendu est un produit ou un service délivré au client. Un processus peut être représenté par une boîte noire, qui a une finalité (les données de sorties), et qui, pour atteindre cette finalité, utilise des éléments extérieurs (les données d'entrée) et les transforme (en leur donnant de la valeur ajoutée) par du travail et des outils (activités et ressources).

Figure 1 : Représentation schématisée d'un processus d'entreprise



Sources : Gottschalk (2009)

En général, les processus s'enchainent entre eux de telle manière que les données d'entrée d'un processus peuvent être issues d'un autre processus ou de l'extérieur. Quant aux données de sortie, elles alimentent un autre processus ou constituent la prestation finale délivrée au client. L'enchainement de l'ensemble des processus d'une organisation est représenté schématiquement sous forme d'une cartographie des Process.

I.2. PROCEDURE

Selon l'Organisation internationale de normalisation ISO 9000 :2000 la procédure, décrit « *la manière spécifiée d'effectuer une activité ou un processus* ».

La procédure de travail, elle, décrit comment réaliser tout ou partie d'un processus. Elle clarifie « *qui fait quoi et comment* ». La procédure peut revêtir plusieurs formes : simple texte, logigramme, infographie, images, enregistrement sonore ou vidéo. En plus, le vocabulaire varie ! Le terme de procédure est parfois remplacé par celui de « protocole » dans le domaine médical ou encore par « mode opératoire ».

La procédure est une explication détaillée qui doit permettre à la personne qui a les compétences nécessaires d'effectuer le travail tel qu'on veut qu'il soit fait. Autrement dit, une procédure est un document qui décrit de façon formalisée les tâches à accomplir pour mettre en œuvre le processus. Le terme de procédure documentée est particulièrement utilisé dans le cadre de l'assurance qualité qui demande que soient formalisées des procédures sur les principaux processus-clés de l'organisation ISO 9000 : 2000 mais aussi sur des fonctions de maîtrise du

système qualité. Par exemple : actions correctives, traitement des anomalies, audits internes, maîtrise de la documentation...

I.3. Des processus organisationnels

Les processus organisationnels l'Organisation internationale de normalisation ISO, 9000 :2000 font référence à la séquence de tâches qui, en ajoutant de la valeur à ces variables et en travaillant dessus, génèrent comme résultat final le produit ou service offert par l'entreprise.

I.4. Le management des processus organisationnels

Est une discipline de gestion ISO (9001) qui traite les processus comme un actif. Cette définition présume que les objectifs organisationnels peuvent être atteints grâce à la définition, à la construction, au contrôle et à l'objectif d'amélioration continue des processus. La gestion des processus organisationnels est simplement la manière dont toutes ces variables sont gérées.

I.5. Management par les processus

Selon ISO (9001) c'est une manière de gérer une entreprise en l'orientant vers le client en considérant toutes les activités de manière indépendante. Ainsi, le management par les processus vise à améliorer la performance globale d'une entreprise grâce à une quête permanente de collaboration. Il s'appuie également sur une quête d'amélioration des processus et de performance.

Le management par les processus repose sur une cartographie précise qui permet d'affecter une personne et des fonctions à un poste. Par la suite, chaque poste individuel est intégré dans un ensemble de postes qui contribuent à la performance d'une entreprise. Le management des processus est également appelé : management transverse des entreprises.

II. Le système de processus organisationnels

Actuellement il existe deux principaux systèmes de management de processus organisationnels, le système hiérarchique fonctionnel et le système intégré.

II.1. Management fonctionnelle de processus organisationnels

Le management de processus organisationnels avec emphase fonctionnelle est plus traditionnel et est toujours adoptée par la plupart des entreprises. La structure fonctionnelle est la structure organisationnelle déterminée par la spécialisation du travail. Elle permet des économies d'échelle et simplifie la coordination, néanmoins, elle retarde la prise de décision et

le temps de réponse aux changements. Elle est axée sur des buts internes et n'est pas orientée sur le client. Palmberg, (2009)

Dans ce type de gestion, les relations de subordination hiérarchique prévalent et les processus de travail sont fragmentés.

- **Caractéristiques du management fonctionnel de processus :**

Les gestionnaires ne voient pas les départements ou services comme des éléments de coopération, mais plutôt comme une séparation et une dépendance au commandement des niveaux supérieurs.

- Les autres départements et leurs processus ne sont pas pris en compte par le chef d'équipe.
- Des « silos » sont créés lorsque les informations et procédures d'un domaine ne sont pas partagées avec d'autres.
- Chaque responsable de processus ou département fait tout ce qu'il peut pour atteindre les objectifs de son secteur, sans avoir une vision macro des objectifs stratégiques.

Cependant, sur un marché de plus en plus compétitif et avec la nécessité croissante : de gagner du temps pour les entreprises de réduire leurs coûts, d'augmenter leur productivité

Le système fonctionnel se voit progressivement remplacé par une méthodologie systémique.

II.2. Du Management systémique des processus organisationnels

Dans la gestion de processus organisationnels en mode intégré, SCHEER et al (2010) les relations sont plus dynamiques, le travail en équipe est mis en valeur et les employés finissent par, en quelque sorte, devenir polyvalents, ils ne se limitent plus à leurs activités principales. De plus, lorsque la méthodologie systémique est appliquée, on assiste à un changement significatif d'orientation de la part de l'entreprise, qui met davantage les clients en priorité.

L'orientation du mode opératoire de l'entreprise ne concerne pas uniquement le produit ou le service lui-même, mais plutôt la façon de produire, et comment améliorer les processus de l'entreprise. De cette manière, on remet au client un produit ou un service qui lui apporte plus de bénéfices et de valeur ajoutée, et cela de façon plus rapide et à moindre coût. PALMBERG, (2009)

- **Caractéristiques de la gestion systémique de processus :**

- Les processus sont clairs, les responsables et les clients sont bien définis et leurs performances sont suivies.
- Les objectifs et les indicateurs de performance des processus sont déterminés à partir des besoins des clients.
- Une fois que la performance de chaque processus est évaluée, des mesures correctives et d'amélioration continue sont adoptées.
- La collaboration entre les propriétaires de processus est constante, car chacun cherche à satisfaire le client. Plus ils reçoivent des informations précises de leurs processus, et produisent des résultats en accord, plus le client sera satisfait.
- Le dépassement des attentes des clients via la culture de l'amélioration continue fait partie de l'ADN de l'entreprise.

II.3. Les typologies de processus

Les processus prennent de l'importance dans l'organisation qui veut gérer par processus, il devient clair que de nouvelles distinctions sont nécessaires. Pour les ordonner plus facilement, il est habituel de décliner les processus en trois grandes catégories : les processus « métier » (opérationnels/de réalisation) ; les processus « support » (soutien/ressources) Les processus de pilotage (direction/stratégique/décisionnels); (Scheer et al 2010).

- Les processus « métier » (opérationnels/de réalisation)

Les processus « métier » contribuent directement à la réalisation d'un produit sortant correspondant au cœur de métier de l'organisation c'est-à-dire de la détection du besoin du client (externe à l'organisation) à sa satisfaction (recherche, production, vente, services associés, ...).

Un processus métier est un ensemble d'activités ou de tâches métiers structurées afin d'atteindre un ou des objectifs prédéfinis. Un processus métier met en évidence les interactions sous forme d'échange d'informations entre les différents acteurs de l'entreprise.

- Échanges entre acteurs internes comme externes (commercial, technicien, fournisseurs...)
- Échanges avec les applications ou services (email, gestion de facturation, gestion des clients, etc.)
- Échanges d'informations avec d'autres processus métiers

Les processus de réalisation ce sont les activités qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour transformer la demande de ses clients en produits ou prestations qui satisfont cette demande.

Remarque : le client d'un processus « métier » est toujours un client externe à l'organisation (au sens commercial ou non selon le type d'organisation).

- **Les processus « support » (soutien/ressources)**

Les processus supports contribuent au bon déroulement des processus « métiers » en leur apportant les ressources nécessaires (biens et services). Bien que ne créant pas de valeur, les processus « *support* » sont nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation.

Remarque : le client d'un processus « support » est toujours un client interne à l'organisation.

- **Les processus de pilotage (direction/stratégique/décisionnels)**

Les processus de pilotage contribuent à l'élaboration de la stratégie et au déploiement des objectifs dans l'organisation. Sous la responsabilité totale de l'équipe dirigeante, les processus de pilotage permettent d'orienter et d'assurer la cohérence des processus « métier » et « support ». Il existe ainsi des processus opérationnels, ou processus centraux, qui ont pour objectif de permettre à l'organisation de remplir sa mission. Par la suite, afin de mener à bien cette mission, ils sont appuyés par des processus de support, par exemple les ressources humaines et les services juridiques. Le troisième groupe de processus est, quant à lui, composé des processus de gestion, ou processus institutionnels, par exemple les processus de planification stratégique (Palmberg 2009, Scheer et al 2010). Lorsqu'il est question d'architecture des processus, ceux-ci sont hiérarchisés en plusieurs niveaux, soit les processus, les sous-processus, les activités et les tâches (Palmberg, 2009). Un niveau plus élevé est aussi créé dans lequel sont regroupés tous les processus relevant du même domaine d'affaires (Scheer et al 2010).

Le processus définit le métier de l'entreprise en faisant abstraction de son organisation sous-jacente, tandis que la procédure aligne le métier de l'entreprise sur son organisation. Si la procédure n'est pas respectée, les données de sorties du processus ne seront pas conformes aux exigences attendues.

Conclusion du chapitre

Au demeurant, nous avons pu expliquer sur la base de la littérature disponible à notre niveau les concepts clés de notre travail. Il ressort que toute activité dans l'entreprise contribue à un processus. L'entreprise peut être vue comme un réseau de flux (les processus) qui la traversent pour apporter de la valeur aux clients. Ainsi les processus opérationnels partent des besoins et demandes des clients et traversent de part en part l'entreprise (comme une rivière) pour apporter au client le QCD (Qualité Coût Délais), sans obstacle et de la manière la plus fluide possible. La maîtrise du QCD (Qualité Coût Délais) des processus est la base de l'efficacité et de l'efficience et de la performance.

Le cadre conceptuel et théorique de notre étude a permis de mettre en exergue les Concepts clés et en suite de faire de manière exhaustive une revue de littérature explicative de du management des processus organisationnels. Cependant dans le deuxième chapitre, nous allons abordés tour à tour les enjeux liés au management des processus dans les organisations.

CHAPITRE II

ENJEUX ET INCIDENCES DU MANAGEMENT DES PROCESSUS SUR LA SATISFACTION CLIENT

Après avoir fixé les bases conceptuelles de notre analyse, nous-nous proposons dans ce chapitre d'apporter un éclairage sur la relation entre le management des processus et la satisfaction client. À cet effet, la section (I) de ce chapitre, nous présente les enjeux du management des processus et ensuite la section (II), quant à elle met en exergue l'incidence du management des processus sur la satisfaction client.

SECTION 1 : LES AVANTAGES DU MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS

Maintenant que la nature de la gestion par processus s'est précisée, il est important de se demander pourquoi veut-on gérer par processus. De nombreux avantages liés à cette forme de gestion sont décrits par une multitude de chercheurs.

I. Un levier de : compréhension, communication et d'évolution culturelle

I.1. Les processus organisationnels favorisent la compréhension et la communication

Elle est une base pour la compréhension et l'appropriation de l'organisation et de ses pratiques ainsi que du pilotage du système. Ostrom (1999). Elle permet de réfléchir, de communiquer et d'agir en favorisant notamment :

- L'apprentissage : pour les collaborateurs entrants, pour faciliter la mobilité interne ;
- Le changement : pour appréhender les évolutions ou les tentatives d'évolutions successives de l'organisation ;
- La mémoire : qui permet de replacer le cadre organisationnel dans le temps, de se souvenir des modes d'organisation et des résultats passés ;
- La communication interne et externe.

Le travail par les processus permet au personnel de mieux comprendre la signification de leur travail ainsi que la valeur de leurs activités. Nesheim (2011) les travailleurs seront davantage impliqués et engagés. Par conséquent, ils seront plus motivés et d'autant plus

disposés à tenir compte des attentes (ou exigences) de leurs collègues et des clients. Autrement dit, ils seront donc plus intrinsèquement motivés, ce qui conduit naturellement à une performance de l'organisation plus élevée. En plus, moins de supervision et moins de contrôle des activités seront nécessaires. Ce qui permet d'éviter un surplus d'activités "cadre intermédiaire", bien souvent coûteuses et créant généralement des «couches organisationnelles» supplémentaires, qui à leur tour conduisent à une communication moins efficace au sein de l'organisation. (Hammer, 2007).

Pour le secteur public, le principal bénéfice de la gestion par processus serait l'efficacité et l'efficience gagnées en restructurant l'organisation autour des processus transversaux. Si l'efficience est essentielle pour toutes les entreprises, la notion d'efficacité est d'autant plus importante pour le secteur public, qui doit fournir une prestation de service de qualité à l'ensemble de sa clientèle qui est très large. (Silvestro & Westley 2002). De plus, la gestion par processus amène souvent une meilleure coordination Inter organisationnelle, puisque la gestion par processus exige la réduction des silos et que les équipes de travail multidisciplinaires favorisent la collaboration. Dans le même ordre d'idées, à long terme, le bénéfice de la nouvelle culture orientée client fait en sorte que les transformations subséquentes du paysage organisationnel devraient en être facilitées (Ongaro 2004).

D'autre part, ce mode de gestion permet d'implanter les systèmes de gestion informatique de façon beaucoup plus efficace puisque ce ne sont pas les ressources technologiques qui dictent la façon d'organiser le travail. Dans cette optique, l'organisation du travail résulte plutôt d'une collaboration entre processus et technologies, ce qui est beaucoup plus profitable pour l'organisation Gullett et Sommer (2002). Ainsi, la gestion par processus permet de développer un modèle d'organisation qui peut exploiter le potentiel qu'offrent les systèmes d'information de gestion et les technologies de la communication (Ongaro 2004, Palmberg 2009). Palmberg ajoute également que la standardisation des procédures de travail permet de sauver des ressources à tous les niveaux de l'organisation. Une réduction des délais est remarquée, tout comme une réduction des coûts associés à chaque processus. En fait, l'organisation par processus permettrait tout simplement d'utiliser les employés de façon plus efficace. Par ailleurs, cette méthode de gestion permet un contrôle économique plus poussé, en plus de simplifier le changement dans l'organisation. Toutefois, l'auteure précise que les avantages ne sont pas seulement axés autour de l'efficience et de la réduction de coûts et de délais. La gestion par processus aiderait à ce que le client bénéficie d'un produit ou d'un service plus facile d'utilisation et de meilleure qualité (Palmberg 2009). La flexibilité et l'agilité

gagnées en adoptant une forme de gestion par processus permet d'être plus compétitifs sur le marché (Møller 2007).

Les thématiques sont donc souvent axées autour de l'efficacité, de la compréhension de l'organisation pour tous les employés, de la capacité à intégrer des systèmes d'information de gestion de façon efficace et finalement, de la possibilité d'optimiser ses processus en fournissant des données précises sur ce qui se déroule au sein de l'organisation.

L'approche processus est une méthode dynamique par essence dont les composantes varient sur plusieurs points par rapport à une vision par service. Un processus est centré sur une finalité. Il n'a pas forcément d'unité de lieu défini, un processus peut recouper des personnes travaillant à bordeaux, Bruxelles. A cet effet, le management par processus a 2 utilités majeures :

La maîtrise des processus : cette maîtrise passe par une définition claire de l'organisation, avec une clarification des tâches et les responsabilités de chacun. La maîtrise des processus passe aussi par l'établissement d'objectifs et une mesure des résultats attendus.

- L'amélioration des processus : cette amélioration porte principalement sur les processus essentiels et stratégiques de l'entreprise. Dans cette approche, on cherche principalement à faire de l'optimisation, une véritable source de motivation. si le management par les processus oblige d'avoir une autre vision de l'entreprise en adoptant une vision transversale, il permet néanmoins d'obtenir un niveau de qualité supérieur.

I.2. Les processus organisationnels comme facteur d'évolution de la culture organisationnelle

Il est communément accepté qu'une gestion par processus devrait changer la culture de l'organisation pour qu'elle devienne « orientée client ». Selon le paradigme traditionnel, l'organisation serait orientée sur elle-même, ses activités étant menées pour sa propre existence.

Un texte récent présente la culture nécessaire à la gestion par processus comme étant axée autour de quatre valeurs principales (Schmiedel Et Al, 2013). Ainsi, l'entreprise cheminant vers cette forme de gestion doit développer :

- Une culture orientée client,
- Une culture d'excellence,
- Une culture de responsabilité
- Une culture de travail d'équipe.

Ces quatre valeurs seraient complémentaires et l'organisation devrait chercher à les faire évoluer simultanément. Si une telle évolution n'accompagne pas l'implantation de cette forme de gestion, il y a de fortes chances qu'il ne soit pas possible de conserver les gains de performance, les nouvelles pratiques n'étant pas suffisamment ancrées dans l'organisation. Comment ce changement peut-il se concrétiser, sachant que la culture est l'élément le plus difficile à modifier dans une organisation ? À cet effet, les outils de gestion par processus peuvent aider à modifier cette culture positivement (Harmon 2010 p. 68). En effet, par la pratique, par l'utilisation des outils de façon répétée ou encore par la tenue d'ateliers d'amélioration, la culture se modifiera progressivement dans l'organisation. C'est pour cela que le changement de culture s'étend sur une longue période de temps, l'aspect de répétition est fondamental. Pour conclure, le changement de culture est principalement nécessaire pour la pérennité de la gestion par processus. Bien qu'un changement de ce type puisse parfois sembler insurmontable, il faut garder à l'esprit que le changement de culture est fixe sur le long terme. Comme le rappelle Jeffrey Liker (2008), si TOYOTA possède la culture de performance la plus avancée, c'est parce que cette entreprise a des décennies de pratiques constamment valorisées et supportées par la direction. C'est aussi valable pour des entreprises québécoises comme industrielle alliance, très avancée dans ce domaine. L'un des plus grands changements de culture qui est survenu dans les organisations est la place qui est désormais impartie aux technologies de l'information et de la communication (tic). La gestion par processus leur accorde une place particulière en raison de leur potentiel pour améliorer la performance.

I.3. L'approche processus comme outil de modélisation et d'organisation comparée

La gestion par processus comparée à l'organigramme :

Un organigramme est une représentation visuelle basée principalement sur deux aspects

:

- La position hiérarchique
- La fonction

Son défaut comme présentation visuelle provient du fait qu'il affiche volontiers qui est le chef de qui (j'appelle d'ailleurs les organigrammes des « hiérarchigrammes »), mais peu d'autres informations utiles pour nous aider à améliorer l'organisation à partir de ce modèle. Le département n'est plus considéré de manière isolée mais comme faisant désormais partie d'un flux d'activités à destination du client final. Il n'est plus évalué sur son efficacité interne mais sur sa capacité à participer aux résultats globaux de l'organisation.

L'approche processus comme méthode d'organisation comparée aux « services »
Quelle différence y a-t-il entre les processus et les services présents dans une entreprise ?

Un service est une organisation qui possède une unité de lieu, est constitué d'une liste de personnes connues à un moment t et dont l'appellation recoupe selon les entreprises une liste de missions définies.

II. Un outil de définition de rôles et responsabilité

Puisque la gestion par processus est bâtie sur l'idée que les processus sont ce autour de quoi l'entreprise doit être organisée, de nouveaux rôles et responsabilités doivent nécessairement être attribués pour pouvoir supporter cette organisation.

Les déclinaisons des rôles nécessaires au bon fonctionnement de la gestion par processus ne font pas l'unanimité. Toutefois, trois rôles seront toujours présents, peu importe l'auteur. Ces rôles considérés comme essentiels sont : le responsable des processus, le propriétaire et l'architecte.

- Un responsable des processus : Au sommet de la hiérarchie horizontale doit se trouver un responsable des processus, qui peut aussi être appelé directeur des processus ou encore champion et dont la fonction principale est d'être le promoteur de ce type de gestion (Antonucci, 2011). Il peut aussi s'occuper de définir l'architecture des processus et de la mettre en oeuvre avec l'appui de son équipe (Garimella, 2008).
- Un propriétaire : Le second rôle qui revient systématiquement est celui du propriétaire. En fait, chaque processus devrait avoir à sa tête un propriétaire qui s'assure de la performance et du bon fonctionnement du processus. Il est imputable des résultats, ce qui fait en sorte qu'il devrait s'intéresser à l'amélioration du processus (Scheer *et al*, 2010). Certaines autres fonctions lui sont parfois ajoutées et la portée de son pouvoir dépend de la structure dans laquelle il évolue (Palmberg 2010)

Un architecte des processus : Ensuite, il est toujours nécessaire d'avoir un architecte des processus, qui crée les modèles des différents types de processus présents dans l'organisation (Scheer *et al* 2010). Ces trois rôles étant universellement acceptés, les auteurs ne s'accordent pas en ce qui concerne les autres, certains en définissant de nombreux, d'autres se contentant de définitions minimalistes. Une déclinaison complète des rôles est disponible dans le livre de Garimella (2008) et permet de se faire une bonne idée de ce que nécessite comme encadrement une gestion par processus. En plus du responsable des processus, de l'architecte et des propriétaires, s'ajoutent les ingénieurs des processus (les informaticiens) et les analystes des processus.

D'autres auteurs préfèrent séparer les fonctions du responsable en deux rôles, soit le promoteur et le leader. Ce dernier est aussi à la tête d'un comité chargé de la stratégie de gestion par processus, ce à quoi s'ajoute un centre d'excellence qui offre son support à la grandeur de l'entreprise. Dans ce modèle, un coordinateur des processus vient d'ailleurs appuyer le propriétaire de processus (Scheer et al 2010). Par ailleurs, il est important de souligner qu'il est préférable que les responsabilités relatives à la gestion par processus soient regroupées dans une seule unité. En fait, dans une étude récente portant sur ce sujet, Minonne et Turner (2012) ont observé que les organisations les plus avancées étaient celles qui présentaient un groupe centralisé responsable de faire avancer cette forme de gestion. Dans la majorité des organisations observées, tous les rôles relatifs à la gestion par processus évoluent dans cette unité centrale. Enfin, la présence de nouveaux rôles, en particulier du propriétaire, va souvent mener à la création d'une nouvelle structure, cette fois horizontale

II.2. Un facteur de l'intégration technologique

Ce mode de gestion permet d'implanter les systèmes de gestion informatique de façon beaucoup plus efficace puisque ce ne sont pas les ressources technologiques qui dictent la façon d'organiser le travail. Dans cette optique, l'organisation du travail résulte plutôt d'une collaboration entre processus et technologies, ce qui est beaucoup plus profitable pour l'organisation (Gulledge Et Sommer 2002).

La modélisation est clé dans l'adaptation des processus existants en vue de respecter la définition de nouveaux processus spécifiques. Parmi ces dernières figures celui assurant la portabilité des données – un nouveau droit pour l'assuré, l'autorisant à récupérer les données qu'il-elle avait fournies (soit pour son propre usage, soit pour celui d'un autre assureur ou d'un autre organisme). Grâce à cette modélisation, il est ensuite plus facile de réfléchir à l'automatisation des processus définis, puis de gérer ces processus, les accès aux données et les interfaces associées, grâce à une solution de gestion des processus métier (BPM). L'exécution des processus apporte, outre la distribution des tâches vers les différents intervenants, une traçabilité fine des actions servant de base à la constitution de pistes d'audit.

Enfin, la modélisation des processus est un formidable outil pédagogique sur lequel s'appuyer pour sensibiliser tous les corps de métier aux obligations

La gestion par processus était, à l'origine, intimement liée à la croissance et à l'expansion des nouvelles technologies. Informatiser un processus était une optimisation en soi durant les années 1990. Aujourd'hui, la gestion par processus n'est plus uniquement une affaire de systèmes informatiques ; la réorganisation du travail permet d'améliorer la performance des

processus. En revanche, les technologies de l'information et de la communication conservent un rôle important puisque leur apport peut permettre aux processus d'atteindre de plus hauts niveaux de performance (Spanyi 2010).

Le premier apport de la technologie est celui de permettre l'automatisation d'un processus ou de certaines de ses activités. Différents logiciels peuvent traiter des demandes de clients sans que soit nécessaire l'intervention humaine. Dans certains cas, celle-ci n'est nécessaire que lors de cas particuliers. Ensuite, la technologie peut aussi être utilisée pour organiser les données issues d'un processus, ce qui permet d'obtenir de l'information de gestion beaucoup plus rapidement. En ayant des données concrètes sur les performances du processus, les gestionnaires auront plus de facilité à prendre les décisions au quotidien. De plus, elle leur permettrait de se libérer d'une certaine charge de travail, le contrôle de certaines tâches pouvant être effectué automatiquement par le système informatique (Gulledge&Sommer 2002).

Un autre apport de la technologie est incarné par les systèmes de référentiels de processus qui sont particulièrement importants dans les organisations se structurant autour des processus. Ces systèmes, par exemple ARIS, permettent de contenir la modélisation et la documentation de l'architecture des processus, facilitant la consultation et la compréhension qu'on peut avoir de l'organisation.

L'autre domaine majeur dans lequel intervient la technologie est son support dans les initiatives d'amélioration et d'optimisation des processus. D'une part, des systèmes d'information de gestion permettent de bien cibler les processus à risque et ceux moins performants en ayant à la disposition de l'organisation des données précises sur la performance des processus. De plus, l'information peut être assez précise pour qu'il soit possible d'identifier les sections d'un processus qui sont à la source du blocage. Par ailleurs, il est à noter que des logiciels ont été développés pour simuler les nouveaux modèles de processus avant de les implanter, ce qui permet de faire des changements beaucoup plus efficaces (Møller, 2007). Les aspects pratiques de la technologie ont largement évolué durant la dernière décennie et son impact positif sur la performance ne peut être ignoré. Cependant, les coûts liés à l'implantation d'un système et à son maintien ne peuvent pas toujours s'accorder avec le contexte de restriction des ressources dans le secteur public.

Tableau N° 01 Avantages et limites de la gestion par processus

Avantages	Limites
Efficienne	Ralentissement de l'innovation
Efficacité	Exploratoire
Réduction des délais	La structure matricielle peut augmenter
Réduction des coûts	La complexité organisationnelle
Augmentation de la qualité du service	Ajout de responsabilités pour le
Réduction des silos	Personnel (augmentation du stress)
Meilleure coordination inter organisationnelle	Période d'instabilité
Implantation de systèmes	Danger de créer des silos horizontaux
Informatiques plus efficace	Certains départements bénéficient peu de l'organisation par processus
Changements subséquents facilités	Façon de gérer « bottom-up »
Standardisation des procédures de travail	différente de la vision « top-down » du secteur public
Flexibilité et agilité	Risques pour l'imputabilité et la Transparence Nous

Source : Møller, 2007

SECTION 2. INCIDENCES DU MANAGEMENT DES PROCESSUS SUR LA SATISFACTION CLIENT

La satisfaction des clients joue un rôle central dans la stratégie des entreprises. Elle est reconnue comme un concept clé du management des processus. Une grande partie des recherches dans ce domaine s'est concentré sur la compréhension de la satisfaction des clients ainsi que sur les processus de formation de celle-ci. La satisfaction clients est la raison d'être et la condition de pérennité des entreprises. C'est pourquoi les entreprises s'engagent au quotidien pour assurer et développer la satisfaction des consommateurs par la mise en place des processus efficaces. Ainsi, nous pouvons présenter le rôle que jouent les processus dans la satisfaction client.

I. Les processus organisationnels : un outil de satisfaction client

La satisfaction s'inscrit comme des notions qui intéressent depuis longtemps de nombreux chercheurs et praticiens. Aujourd'hui, ces derniers reçoivent une attention soutenue et plus particulièrement la fidélité comme en témoigne notamment le numéro spécial d'International Journal of Research in Marketing (1997) qui lui est totalement consacré.

« Ces notions sont donc au cœur des préoccupations associées au marketing relationnel tourné vers la création et le maintien de relations significatives continues avec les clients » p 99 Boulere et Mathieu (2000)¹⁰

I.1 Définition de la satisfaction client :

Christian Barbary dans son ouvrage satisfaction, fidélité et expérience client retient trois définition qui sont :

Selon France qualité publique dans son ouvrage de 2004 stipule que¹¹ :

« La satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu » Et compléter par la définition de SYLVIE LLOSSA, publiée dans

¹⁰ BOULERE. C, MATHIEU. A. La Satisfaction a un site web: proposition d'un cadre conceptuel préliminaire.

Actes du congrès de l'AFM (2000), Montréal

¹¹ <https://www.gestion de la satisfaction et de l'insatisfaction des touristes, les apports du modèle.> Tetraclasses, consulter le 23/10/2022 à 17h23, p 144

sa thèse de 1997 et reprise de certains de ses travaux : « la satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli. »

Pour terminer par une des premières définitions historiques Evrard en 1993 : « la satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation. »

Selon P.Kotler et Manceau « la satisfaction est comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue »

Le travail par processus, par contre, est plus orienté client, plus holistique et également plus axé envers le résultat final. Dans une organisation processus, les travailleurs connaissent les effets de leur travail sur les activités de leurs collègues, et aussi l'impact sur le produit ou service final ; donc également les effets de leur travail envers la satisfaction client.

Le client, qu'il soit externe ou interne est au cœur du concept de processus : c'est d'une part la valeur ajoutée apportée aux clients qui garantit l'efficacité du processus, et d'autre part l'optimisation des ressources utilisées qui le rend plus efficient, contribuant ainsi à l'amélioration de la compétitivité globale.

Les processus en entreprise doivent tenir compte des variables influençant la satisfaction. A cet effet, il y a trois variables qui impactent sur la satisfaction du consommateur :

- L'expérience vécue

Il s'agit pour le consommateur de vivre un moment particulier avec la marque, il accorde plus d'importance à l'ambiance, qu'aux caractéristiques du produit acheté. Cette expérience unique pour chaque client car la perception de celle-ci diffère d'un client à un autre.⁵

- Les attentes du client

Pour que l'entreprise puisse satisfaire ses clients, elle doit dépasser le niveau de leurs attentes. Ces dernières sont considérées comme des : « prévisions formées par l'individu dans lesquelles ils attendent quelque chose de précis sur les performances d'un produit ou d'un service avant l'achat et la consommation de celle-ci ».¹²

Ce sont donc un ensemble de prédictions émises par les clients à propos de ce qui est susceptible de se produire lors d'une transaction. Alors, il est très important de savoir à partir de quel déterminant un client peut construire ses attentes vis-à-vis d'un produit ou d'un service, quatre déterminants principaux des attentes sont mis en place.¹³

¹² (P) Kotler, (B) du Bois, (D) Manceau, op.cit. , 12ème édition, p 173

¹³ HOUACINE, (D) IBERSIENE, la gestion des réclamations clients au service de la satisfaction de la clientèle : Cas Algérie poste T-O, mémoire de fin d'étude, UMMTO, 2017-2018, p 37.

- **Les besoins personnels**

Chaque client a ses propres besoins personnels. Il s'agit d'un manque qu'il cherche à compléter, lorsqu'un individu éprouvant un besoin est capable de décrire l'élément ou la prestation pouvant y répondre on répond alors d'attentes. Le besoin varie d'un client à un autre.

- **L'expérience passée**

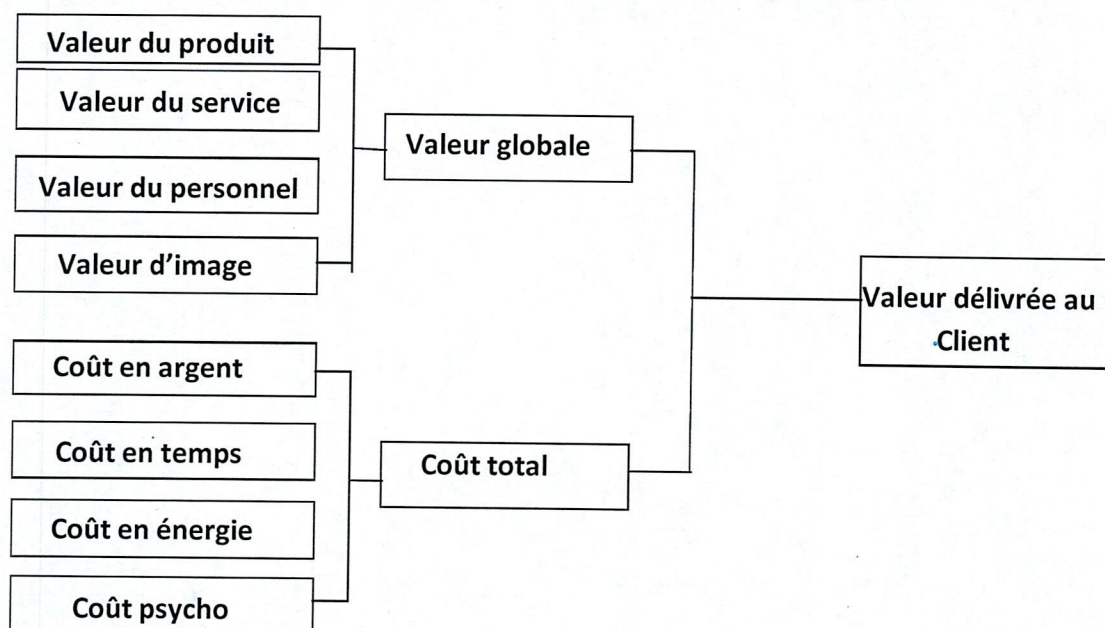
L'expérience passée garde des traces chez le client, car celle-ci peut influencer soit positivement ou négativement les futures attentes envers un produit ou un service.

I.2. La mesure de la satisfaction :

Cette étape constitue l'une des plus délicates pour un fournisseur de service dans la mesure où deux clients peuvent se déclarer satisfaits pour des raisons très différentes.

La méthode généralement utilisée pour mesurer la satisfaction est présentée comme suit :

Figure N°02 : Les déterminants de la valeur délivrée aux clients



Source : Kotler et Dubois (2004), Marketing management, 11^{ème} édition, pg 64

- **Valeur produit/Valeur service :** Il s'agit des délais de livraison, des entretiens réalisés avec les clients, de la qualité des produits offerts...
- **Valeur du personnel :** expertise, assistance, courtoisie...
- **Valeur d'image :** il s'agit de l'image de la marque ainsi que de la réputation du service offert ;

- **Coût en argent** : c'est le coût monétaire
- **Le coût en temps** : c'est le coût en termes de temps permettant de fournir le service voulu au moment opportun
- **Le coût en énergie** : c'est le coût en effort
- **Le coût psychologique** : C'est le coût que le client supporte dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et l'abandon d'une certaine offre.

En fait, il s'agit de déterminer si, après avoir examiné les matériels existants, selon les critères déjà cités, le client achètera effectivement le produit offert.

En fait, ces critères sont insuffisants dans la mesure où le client va comparer la valeur globale au coût total

I.3. La connaissance des clients :

Ricard et Rosenthal (2001)¹⁴ indiquent que, dans leurs recherches, Teas, 1988; Holmlund et Soren, 1996 et Ricard et Perrien, 1999 supposent que la connaissance des clients est l'un des éléments clés, et que selon Machlup (1980), 13 éléments se retrouvent dans l'acte de connaissance. Il s'agit de :

☒ être au courant, être familier, être conscient, se souvenir, reconnaître, distinguer, comprendre, interpréter, être capable d'expliquer, être capable de démontrer, être capable d'en parler, être capable de faire.

La connaissance est donc « *le résultat d'une recherche d'informations pertinentes et suffisantes sur les constituants intrinsèques et extrinsèques du client ainsi que de son entreprise.* » (Ricard et Rosenthal, 2001)

➤ Les éléments d'informations à connaître :

Selon Line Ricard et Hildegard Rosenthal, les éléments qu'il faut impérativement connaître sont :

- ✓ Les informations liées au client en tant que gestionnaire et qui regroupent des éléments tels les caractéristiques sociodémographiques ou économiques, ses attentes et ses perceptions;
- ✓ Les informations liées au client autant que dirigeant comme la situation de son entreprise ;

¹⁴ RICARD. L, ROSENTHAL. H. Connaître ses clients... La perception des clients : une recherche exploratoire : article du 17^{ième} congrès international de l'AFM, (2001), Deauville

- ✓ Les informations liées à l'environnement de l'entreprise du client dirigeant, composées d'éléments tels la situation concurrentielle.
- ✓ La connaissance du client constitue un préalable à la fidélité. Cette dernière étant fortement liée à la satisfaction.

II. Les Processus organisationnels : Un outil de fidélisation client

La fidélisation est une véritable orientation stratégique, que les entreprises intègrent au même titre que la politique de prix ou de communication dans leur politique extérieure. Elle se rapporte aux actions menées par l'entreprise qui vise à pérenniser sa relation avec les clients. La fidélité se traduit par une répétition d'achat de la part du consommateur. L'objectif de cette partie est de mettre en lumière la notion de fidélité clientèle via les processus organisationnels. Fidélité du consommateur est un concept dont la définition et l'opérationnalisation varient énormément dans la littérature. La diversité qui règne quant à sa conceptualisation, sa mesure et son développement, augmente l'intérêt des chercheurs d'essayer de comprendre ce phénomène. Nous emprunterons aux auteurs trois définitions pertinentes pour notre étude.

J. Jacoby et D.B Kyner en donnent la définition suivante : « *La fidélité à la marque est une réponse comportementale, biaisée qui se répète dans le temps, effectuée par une unité décisionnelle, à l'égard d'une ou de plusieurs marques parmi un ensemble de marques et de fonction de processus psychologiques* »¹⁵ Selon Jean-Marc Lehu, la fidélité peut être définie comme « *s'exprime par les comportements de consommation et s'explique par les attitudes favorables des consommateurs à l'égard des produits ou de la marque* »¹⁶ Dans le milieu industriel la fidélité correspond à un :

« *Processus volontaire, un choix libre et réfléchi, de la part des différents intervenants du centre d'achat d'établir une relation durable avec un fournisseur donné. Elle se manifeste par un comportement d'achat répété, et elle s'explique par des attitudes et des sentiments positifs du client vis-à-vis de son fournisseur* »¹⁷

¹⁵ www.Mercatorpublicitor.fr consulter le 01/10/2022 à 16h23

¹⁶ Jean-Marc LEHU, « la fidélisation client », édition d'organisation, Paris, 2000, P 37

¹⁷ KOULOGLI, (B) DERDOUCHE, 2011/2012, p55

II.1. la qualité de service fidélise le client

- Définition de la notion de service

Parasuraman et al. (1985)¹⁸ définissent les services comme étant des performances souvent produites en présence du client comme dans le cas d'un voyage aérien ou d'un examen médical, plutôt que des objets.

Eglier et Langeard (1987) dans Capelli (2006)¹⁹, définissent le service comme le résultat de l'intersection de trois éléments de base nécessaires à sa production et à sa distribution. Le premier représente les clients qui participent, selon Bettencourt (1997), comme étant des sources d'information pour innover et faire améliorer les prestations, des recommandeurs de prestataire et des co-producteurs de service. Le deuxième élément couvre le support physique et le personnel en contact dont la performance et l'influence sur le jugement des clients sont jugés très importants (Bitner et al. 1990 ; Price et al. 1995, Swan et al 1999, Salerno 2001). Le troisième élément est la coordination du système d'organisation interne à l'entreprise.

On peut également définir le service comme étant une activité ou une prestation soumise à l'échange, pour une valeur économique non liée à la production d'un bien industriel. Contrairement aux biens tangibles, les services ne donnent pas lieu à un transfert de propriété.

Selon Cloninger (2004)²⁰, les services sont définis comme des actes, des performances et des efforts qui fournissent des bénéfices aux clients.

- Définition de qualité de service

La plupart des travaux publiés sur la qualité du produit se sont concentrés sur celle des biens, le sujet de la qualité de service a reçu moins d'attention, alors que, selon Parasuraman et al. (1985)²¹ "*Quality is essential when service is what being sold*". Mais avant de déterminer quelle importance nous devons accorder à la qualité de service, il est primordial de définir ce concept et de déterminer sa nature et ses dimensions. Parasuraman et al. (1985) affirment que plusieurs définitions et dimensions ont été fournies.

Philip Grosby voit la qualité comme la conformité aux spécifications.

¹⁸ A. PARASURAMAN, LEONARD L. BERRY, VALARIE A. ZEITHAML. Quality counts in services, too. Business Horizons, Volume 28, Issue 3, (May-June 1985), Pgs 44-52.

¹⁹ CAPELLI. S. Le rôle des interactions dans la qualité de service. Actes du XXII^e congrès AFM(11&12mai2006), Nantes, France

²⁰ PEGGY A. CLONINGER. The effect of service intangibility on revenue from foreign markets. Journal of international management 10 (2004) 125-146

²¹ A. PARASURAMAN, LEONARD L. BERRY AND VALARIE A. ZEITHAML. Quality counts in services, too. Business Horizons, Volume 28, Issue 3, (May-June 1985), Pgs 44-52.

Yang et al. (2008)²² affirment quant à eux, que la qualité de service est beaucoup plus subjective que celle des biens, elle est évaluée plus difficile. Ils reprennent la définition proposée par Parasuraman et al selon laquelle la qualité de service est un jugement ou attitude global, lié à la supériorité du service, qui à son tour constitue la différence entre ce que le service offre et ce que le client espère. Lorsque le niveau des attentes des clients se coïncide avec celui de service perçu il s'agit alors d'une qualité de service générale. Si le niveau de service perçu est supérieur à celui espéré, on parle d'une qualité de service meilleure. Dans le cas contraire où le niveau perçu est inférieur au niveau espéré, la qualité de service est jugée mauvaise. (Yang et al. 2008)

Parasuraman et al. (1985) ont identifié dix déterminants de la qualité de service à mettre en œuvre pour fidéliser le client

- **La fiabilité** : c'est la cohérence de l'exécution. Cela signifie que la société exécute le service, qui convient, dès la première fois. Olivier et al (2000) définissent la fiabilité comme la capacité à réaliser le service promis en toute confiance et de manière précise. La bonne réaction concernant l'enthousiasme et la volonté des employés à fournir le service.
 - **La compétence** : elle signifie la possession des habilités et des connaissances exigées pour exécuter le service.
 - **L'accès** : il implique l'accessibilité et la rapidité du contact. Le service est facilement accessible par téléphone, le temps d'attente pour recevoir le service n'est pas vaste et les heures d'opération sont commodes et adéquates.
 - **La courtoisie** : elle implique la politesse, le respect, la considération et l'amitié du personnel de contact.
 - **La communication** : signifie le fait de fournir aux clients des informations en langues qu'ils peuvent comprendre et de les écouter.
 - **La crédibilité** : englobe la confiance, la croyance et l'honnêteté.
 - **La sécurité** : c'est l'absence de danger, de risque et de doute
 - **La compréhension des clients** : faire l'effort pour comprendre ses clients, connaître leurs exigences spécifiques et fournir une attention individualisée.

²² YANG, H.-E. ET AL., An empirical analysis of online game service satisfaction and loyalty, Expert Systems with Applications (2008), doi:10.1016/j.eswa.2007.12.005

-**La tangibilité** : ce sont les éléments tangibles qu'une prestation de service peut offrir à savoir les installations physiques, les équipements et l'apparence du personnel. Olivier et al. (2000)

Ensuite, ces dix dimensions ont été raffinées en cinq, la fiabilité du service, la serviabilité, l'empathie, l'assurance et la présence d'éléments tangibles dans l'expérience de service (Chumpitaz et Valérie, 2002). Olivier et al. (2000) ont défini la serviabilité comme étant la bonne volonté permettant de répondre aux consommateurs d'une part et d'offrir un service prompt et rapide d'autre part. L'assurance, quant à elle, constitue la compétence et la courtoisie des employés ainsi que leur capacité à inspirer confiance. De même, l'empathie a été définie comme étant une attention individualisée que l'entreprise accorde à ses consommateurs.

La fidélisation répond aux besoins de reconnaissance de personnalisation et de maturité commerciale du consommateur.

L'enjeu sur le long terme est la fidélisation des clients actuels, ce qui permet de se faire reconnaître sur le marché. C'est un véritable enjeu de notoriété que le savoir-faire d'aviva soit reconnu tant auprès des professionnels que des particuliers. Cet enjeu rejoint l'enjeu global de développement commercial. Les processus organisationnels partent des besoins et demandes des clients pour apporter de la valeur en termes de qualité, délais et de cout pour satisfaire et fidéliser les clients. Une batterie d'action et de processus sont mises en place. Concevoir et développer une stratégie de fidélisation est une véritable démarche et pas simplement l'élaboration d'un cocktail de techniques. L'entreprise devra en permanence mettre en avant ce qui fait sa spécificité. Aucun outil ne devra être écarté, mais tous devront être évalués pour savoir s'ils sont les plus pertinents par rapport aux caractéristiques particulières de l'entreprise, dans un environnement concurrentiel donné.

II.2. La gestion de la relation client (CRM) :

Krause (2007)²³ indique que le CRM (Customer Relationship Management, ou en français GRC, gestion de la relation client) est supposé être un système central de contacts et d'informations managériales.

²³ KRAUSE. J, CRM caching on. ABA Journal. Chicago, Jun 2007.vol 93, pg 61

ML Arawal (2004)²⁴, quant à lui, suppose que le CRM optimise un mariage de la relation Marketing avec une technologie informationnelle émergente.

Kotler et Dubois (2004) indiquent que les entreprises ne cherchent pas seulement à améliorer leurs relations avec leurs partenaires mais également à consolider les liens qui les unissent à la clientèle. Cette démarche constituant la gestion de la relation client, consiste à rassembler des informations précises sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de rencontre avec eux afin de favoriser leur fidélité.

La tâche primordiale n'est plus donc de satisfaire les clients mais plutôt de les rendre enthousiastes et fidèles. On constate ainsi que le CRM est un processus qui gère les attentes des Consommateurs afin d'assurer des relations à long terme et s'aligner avec les besoins dynamiques des consommateurs. (Benanti, 1988).

Pulde (1999) dans Duke Hyun Choi et al (2006)²⁵ indiquent que le CRM est le moyen adéquat permettant à l'entreprise de mettre en œuvre une stratégie de marketing relationnel. A la base de cette stratégie, se situe le concept d'échange qui a pour but la construction d'une relation de coopération à long terme entre l'entreprise et le client ainsi qu'une dépendance mutuelle des deux parties.

Le CRM vise donc à proposer des solutions technologiques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients afin d'améliorer la relation avec la clientèle en automatisant les différentes composantes de la relation client :

-L'avant-vente : il s'agit du marketing, consistant à étudier le marché, c'est-à-dire les besoins des clients et à démarcher les prospects. L'analyse des informations collectées sur le client permet à l'entreprise de revoir sa gamme de produits afin de répondre plus précisément à ses attentes.

-Les ventes : L'Automatisation des forces de ventes (Sales Forces Automation, SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales, ...).

²⁴ ML AGRAWAL. Customer relationship management (CRM) & corporate renaissance. Journal of Services Research. Gurgaon: Oct 2003-Mar 2004. Vol. 3, N° 2; pg. 149, 23 pgs

²⁵ DUKE HYUN CHOI, CHUL MIN KIM, SANG-IL KIM, SOUNG HIE KIM ; Customer Loyalty and Disloyalty in Internet Retail Stores: Its Antecedents and its Effect on Customer Price Sensitivity. International Journal of Management. (Dec 2006). Vol. 23, N° 4; pg. 925, 18 pgs

-La gestion du service clientèle : le client aime se sentir connu et reconnu de l'entreprise et ne supporte pas devoir récapituler, à chaque prise de contact, l'historique de sa relation à l'entreprise.

-L'après-vente, consistant à fournir une assistance au client notamment via la mise en place de centres d'appel (appelés généralement Call centers, Help Desk ou Hotline) et via la mise en ligne d'informations de support technique.

En définitif, on constate que l'objet du CRM est d'être plus à l'écoute du client afin de répondre à ses besoins et de le fidéliser.

. Conclusion du chapitre

Ce deuxième chapitre, nous a conduits dans les méandres des enjeux du management des processus organisationnels au sein d'une organisation ainsi que les incidences que peut avoir ce mode de gestion sur la satisfaction client. Il ressort après l'analyse documentaire que le management par les processus est fondamental dans la stratégie de satisfaction client. A cet effet, nous pensons qu'il est judicieux de nous appesantir sur la pratique du management des processus organisationnels au sein d'Atlantique Assurances Cameroun-IARDT.

Conclusion de la première partie

L'objectif de cette première partie du travail était de mettre en exergue le lien entre le management des processus et la satisfaction client. La recherche documentaire et le recensement des écrits nous ont permis d'atteindre cet objectif. Après la présentation des concepts clés de notre travail, nous avons dégagé les enjeux du management des processus avant de le lier à la satisfaction client. Seule une vérification empirique permettra de dégager la véritable nature de ce lien entre ces deux variables. La seconde partie de ce travail s'attellera à la vérification de cet objectif.

SECONDE PARTIE
ETUDE DE CAS DE L'IMPACT DE LA MATURATION
ET DE LA FORMALISATION DES PROCESSUS SUR
LA SATISFACTION CLIENT CHEZ AACM-IARDT

Cette deuxième partie de notre recherche, nous permet d'aborder en profondeur et de manière concrète la problématique du management par les processus et de déterminer si, la mauvaise expérience client aurait-elle pour cause le faible niveau de maturité des processus. A ce titre, nous présentons au chapitre trois de cette partie le cadre d'étude et la méthodologie, ensuite au chapitre quatre, nous présentons les résultats de recherche et en fin nous ferons des recommandations ainsi que la conception d'un modèle de processus afin de rendre optimal les processus chez Atlantique Assurances Cameroun-IARDT.

CHAPITRE III

PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS

Ce troisième chapitre, nous permet d'aborder la méthodologie de recueil des données sur l'état des lieux du management des processus au sein d'AACM-IARDT. A cet effet, nous retiendrons une méthode qualitative dans le cadre de ce travail de recherche. Ainsi, nous présentons en section (I) AACM-IARDT ensuite en section (II), nous ferons un exposé de la méthodologie de la recherche sur le management des processus au sein d'AACM-IARDT.

SECTION I : PRESENTATION D'AACM-IARDT

La structure qui nous a accueilli pour réaliser notre stage est ATLANTIQUE ASSURANCES CAMEROUN IARD-T (Incendie, Accidents, Risque Divers-Transport). Elle est une société de droit commun camerounais qui exerce dans le domaine des assurances. En pleine expansion, elle a été idoine pour notre immersion dans le monde des professionnels de l'assurance.

Nous allons au cours de cette section en donner une description sommaire.

I. QUI EST ATLANTIQUE ASSURANCE CAMEROUN ?

Présenter cette entreprise s'articulera autour de trois aspects, premièrement, nous allons parler de son histoire, ensuite de ses valeurs et missions, deuxièmement nous présenterons ses produits et troisièmement nous clôturerons avec son organisation structurelle.

Tableau N°02 : Fiche Signalétique

Raison sociale	ATLANTIQUE ASSURANCE CAMEROUN IAR-T
Sigle	AACM-IARDT
Date de Création	10 Février 2016
Statut juridique	SA
Siège	Ancien immeuble SAGA à BONANJO Douala
Numéro RCCM	DLA/2016/B/660
Numéro d'identifiant unique	M021612637371D
Capital	3.000.000.000
Directeur Général	M. Norbert NGNIWAKE
Secteur d'activité	Assurances IARD-T
Chiffres d'affaires 2021	8,821 milliards
Part de marché	5.75% du marché Camerounais
Rang sur le marché camerounais	9 -ème
Ages	06 ans
Nombres d'agence	Douala : Akwa, Bonabéri, Ndogbong, Marché Congo, Bureau Direct Siège Yaoundé : Bureau Direct Yaoundé
Produits	Particuliers : Individuel Accident, Multirisque Habitation, Assurance Voyage, Assurance Automobile Bancassurance Assurance caution Corporate : AssurTous : AssurTous santé, AssurTous Accident
Site internet	www.atlantiqueassurances.cm

Source : Par nos soins

I.2.Histoire, valeurs et missions d'Atlantique Assurance

I.2.1 Son histoire

Atlantique Assurance Cameroun est une filiale du groupe Atlantic Financial Afrique centrale et de l'Est qui fait partie du Groupe Atlantique. Il s'agit d'un conglomérat panafricain diversifié fondé par l'Ivoirien Koné DOSSONGUI en 1978 et disposant d'actifs dans des banques, des assurances, des sociétés de télécommunications et l'agro-industrie en Afrique. Au Cameroun, AFG C & EA mène son activité de services bancaires et financiers par le biais de Banque Atlantique et Atlantique Assurance.

Les actionnaires de la filiale camerounaise du groupe bancaire ivoirien Atlantic Financial Group Central & East Africa (AFG C&EA) ont revu le capital social à la hausse, en ajoutant 5 milliards de FCFA supplémentaires au capital initial pour se situer désormais à 6 milliards de FCFA. Ces changements qui prennent effet pour donner suite à l'Assemblée générale du 29 octobre 2020 sont consécutifs à la création de 500 000 actions nouvelles de 10 000 FCFA chacune, rapporte un communiqué publié ce lundi 2 novembre. Des assises qui ont également permis de procéder à la modification des statuts conformément à l'acte uniforme OHADA (2014) et la loi N°2014/007 du 23/04/14 relative à la dématérialisation des titres au Cameroun.

Immatriculée au RCCM le 10 février 2016 au Cameroun, suite à l'avis favorable de la Commission Régionale de Contrôle des Assurances (CRCA) de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (CIMA), elle a obtenu l'agrément du ministre des Finances pour présenter les opérations d'assurances en République du Cameroun par arrêté N°000463 du 09 juin 2017 pour l'ensemble de 18 sous branches.

Elle propose de nombreuses solutions d'assurances dommage adaptées aux besoins des entreprises et des particuliers, et est présente sur toute l'étendue du territoire Cameroun au travers d'un large réseau d'agences et de représentants.

I.3. Valeurs et Missions d'Atlantique Assurances Cameroun IARDT

Etant nouvelle dans le secteur des assurances, il importe à Atlantique Assurances Cameroun IARDT de briller par :

La responsabilité de ses engagements ; faire preuve de professionnalisme (efficacité, productivité optimale et rigueur dans le respect des délais), d'esprit d'équipe et d'éthique pour porter haut l'image de l'institution.

L'attachement ; Comprendre les besoins et difficultés du client pour lui faire vivre la meilleure expérience possible (satisfaction client permanente pour plus de rentabilité, une écoute client plus personnalisée, la confiance méritée des clients et partenaires)

La Témérité : Etre une force de proposition, un exemple de détermination et un vecteur de changement

Atlantique Assurances Cameroun IARDT a pour mission d'offrir des services distincts pour une relation durable et responsable. Elle ambitionne d'être l'entreprise d'assurances la plus dynamique qui intègre dans sa stratégie toutes les composantes socio-économiques et environnementales afin d'assurer une vie meilleure, plus sécuritaire, plus saine à ses clients et partenaires.

II. Les Produits

Les offres de services d'atlantique sont diverses et décomposées en offres classiques et digitales.

II.1. Les offres Classiques d'assurance

On citera :

ASSURANCE AUTOMOBILE : le contrat automobile a pour objet la couverture des dommages causés aux tiers par le véhicule assuré. Il peut s'étendre aux dommages subis par le véhicule lui-même, ainsi qu'à ceux subis par les personnes transportées. Votre parc d'engins terrestres, des véhicules à usage de tourisme, de transport de vos marchandises ou de transport du personnel peut être assuré aux tarifs avantageux, en tenant compte de la substance dudit parc.

- INCENDIE ET RISQUES ANNEXES :

Les événements couverts par le présent contrat sont les dommages matériels et immatériels causés par : L'incendie, c'est-à-dire, conflagration, embrasement ou simple

combustion. La chute de la foudre, c'est-à-dire l'électricité canalisée de l'air, qui tombe directement sur l'objet assuré et dûment constatée. - Les explosions de toute nature et notamment des gaz servant au chauffage, à l'éclairage et à la force motrice des matières ou substances autres que les explosifs proprement dits, ainsi que les explosions et coups d'eau des appareils à vapeur, à l'exception des crevasses et fissures dues notamment à l'usure, au gel et aux coups de feu.

- **VOL PAR EFFRACTION/AGRESSION DANS LE LOCAUX/BUREAUX :**

C'est une assurance au premier risque, c'est-à-dire que seule une fraction du contenu est assurée sans que la règle proportionnelle de capitaux ne soit susceptible d'être appliquée en cas de sinistre.

- **ASSURANCE RESPONSABILITE CIVILE :**

Elle couvre votre responsabilité en tant que Chef d'Entreprise ayant sous sa Responsabilité un personnel hétérogène et dont les actes peuvent s'avérer préjudiciables aux tiers ou aux clients. Votre responsabilité peut également être appelée en cas de conflit, né du fait de vos relations contractuelles.

- **INDIVIDUELLES ACCIDENTS CORPORELLES :**

Cette assurance couvre individuellement le personnel de votre Entreprise, contre les conséquences d'un accident dont il peut être victime. L'accident étant une atteinte physique indépendante de la volonté de celui qui le subit et émanant d'une force extérieure, il est clair que l'accident ne pas seulement du fait de l'automobile. Les garanties accordées sont : le décès, l'invalidité permanente et les frais de traitement.

- **ASSURANCE RESPONSABILITE CIVILE CHEF DE FAMILLE :**

Cette assurance préserve le patrimoine de l'assuré en prenant à sa charge les réparations civiles auxquelles l'assuré peut être tenu, en raison des accidents corporels et matériels causés aux tiers de son fait personnel ou de celui des personnes dont il répond ou de ses animaux dans le cadre de sa vie privée

- **ASSURANCE MULTIRISUE HABITATION :**

Elle a pour objet de garantir l'assuré contre les dommages pouvant survenir aux locaux d'habitation ainsi qu'à son contenu

- **ASSURANCE ASSISTANCE VOYAGE :**

Le contrat d'assistance voyage a pour objet de couvrir l'assuré en cas de maladie ou d'accident pendant son séjour à l'étranger

- **ASSURANCE CAUTION :**

La caution est cet engagement pris par une société de caution (garant) pour le compte d'une personne physique ou morale qui permet à cette personne de fournir une garantie à ses partenaires financiers ou économiques. En cas de défaillance le garant est appelé à répondre et donc d'exécuter le contrat.

- **ASSURANCE TRANSPORT :**

Le transport Terrestre sur le territoire national et la Zone CEMAC Transport aérien et Maritime pour toutes vos importations sur le territoire camerounais.

- **ASSURANCE MALADIE CLASSIQUE :**

Ce contrat couvre le remboursement des frais réels exposés avec extension de garantie (lunetterie et soins dentaires). La garantie est acquise tant pour les soins externes qu'ambulatoires. La Garantie est limitée aux soins administrés au Cameroun uniquement.

II.2. Les offres digitales

- **ASSURTOUS ACCIDENT :**

Est une formule d'assurance destinée aux accidentés de toutes les bourses. Elle vous couvre en cas d'accidents de causes et de conséquences différentes

- **ASSURTOUS SANTÉ :**

Est une formule d'assurance maladie destinée à toutes les bourses. Contrairement aux offres classiques, elle vous couvre en cas de maladies courantes de notre environnement, quel que soit votre niveau de revenus, au gel et aux coups de feu.

II.3. L'organisation d'Atlantique Assurance

Du fait de son expansion, elle n'a pas encore d'organigramme définitif. On y retrouve tout de même les directions et services suivants :

- **La direction Administrative et Financière :**

Le directeur administratif et financier (DAF) est garant de la bonne gestion administrative et financière de l'entreprise. Il contrôle la bonne exécution de la stratégie et des procédures définies avec la direction générale et coordonne les services dont il a la charge : la comptabilité, la trésorerie ; et les ressources humaines

- **La direction Technique :**

Elle est en charge des cotations, des émissions et production de contrat d'assurances, ainsi que de leur réalisation (le sinistre). La direction technique s'occupe également des traités et conventions de sélection et de cession des risques.

Elle produit également les états statistiques avec la collaboration des autres services.

- **La Direction du Développement Digital :**

Cette direction est l'une des innovations d'Atlantique Assurance qui s'occupe de la présentation, et la distribution des produits d'assurance accessibles au moyen du digital. Elle s'occupe de gérer la visibilité d'Atlantique Assurance sur les plates-formes numériques et dématématise le service d'assurance par une prestation à distance et rapide

- **Le service Courtage :**

Il s'occupe de la gestion des courtiers partenaires d'Atlantique Assurance : la négociation des conventions, la saisie de leur production en machine, le suivi de leur rémunérations diverses (commissions participation bénéficiaire, accessoires, et accompagnement) selon les termes des arrangements de départ.

- **Le service Santé :**

Ce service est axé principalement sur la gestion des sinistres santés classiques. L'assurance santé a pour but de préservé l'assuré contre les risques liés à la maladie ou, plus précisément contre tous les événements entraînant une intervention médicale). Dans le cas où une intervention médicale est nécessaire, les dépenses de santé sont partagées entre le patient et l'assureur

- **La Bancassurance :**

Ce service a la charge de la relation d'Atlantique avec les clients de banque à qui sont proposé des produits d'assurance par le biais de la banque.

- **Le Service commercial :**

Sa mission principale consiste à élargie le portefeuille client de l'entreprise, à gagner les parts de marché et surtout atteindre l'objectif de réalisation du chiffre d'affaires. Il est organisé autour du Bureau direct et de la force de vente.

- **Le pool saisi :**

Rattaché au courtage, cet organe de l'entreprise s'occupe de la production des courtiers et de certains agents généraux d'Atlantique. En effet, étant donné que le courtier ne sert que de mise en relation entre l'assuré et la compagnie, il ne dispose pas toujours du logiciel d'entreprise car il travaille avec plusieurs compagnies. De ce fait pour qu'il puisse servir son client, le pool saisi est là pour cette tâche.

II.4 Portrait des processus chez Atlantique Assurance Cameroun- IARDT

La présentation des processus chez Atlantique Assurances Cameroun-IARDT, nous oblige à faire un état des lieux de ces processus.

D'une manière générale, Atlantique Assurances Cameroun-IARDT a défini quelques-uns de ses processus principaux qui se présentent comme suit :

- **Processus de pilotage**

La Direction Générale en accord avec la holding définit un ensemble de politique et de stratégie qui orientent la vie de la compagnie dans le court, le moyen et le long terme.

- **Processus métiers opérationnels :**

Nous remarquons selon les données recueillis durant nos recherches que les processus métier existent mais pas d'une manière formelle. Les principaux processus opérationnels sont conçus au tour du département technique (le service de production et le service sinistre).

- **Processus support :**

Au sein d'Atlantique Assurances Cameroun-IARDT, les processus support existent, nous avons entre autres les processus des ressources humaines, les finances, la logistique etc...

Processus digital : le processus digital existe également en interne avec l'acquisition du logiciel ORASS qui permet de prendre en charge les processus liés aux techniques des assurances, les processus commercial etc...

SECTION II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS

Toute recherche implique une méthode qui est définie comme un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif et elle est déterminée par le problème de recherche envisagé. A ce titre, notre recherche est essentiellement de type qualitatif : elle procède plus spécifiquement dans le cas de notre recherche à l'analyse du contenu et à l'analyse statistique. Cette deuxième section décrit la démarche suivie pour la réalisation des recherches afin de vérifier l'hypothèse de départ et d'atteindre les objectifs que nous avons fixés. Elle concerne également les modes de collecte des données ainsi que leur traitement

I.Méthode qualitative

Pour faire une analyse du management des processus organisationnels chez AACM-IARDT, nous avons choisi la méthode qualitative qui se définit comme une recherche qui analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observable des personnes Taylor et al. (1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place.

I.1. Le but de la recherche qualitative

Le chercheur est intéressé à connaître les facteurs conditionnant un certain aspect du comportement de l'acteur social mis au contact d'une réalité. Il se sert d'un modèle interprétatif où l'accent est mis sur les processus qui se développent au sein des acteurs (ici, on est intéressé par les significations que l'acteur attribue à son environnement de même qu'à ces interprétations). De ce fait, chercher à comprendre, chercher à décrire, explorer un nouveau domaine, évaluer les performances d'une personne, aller à la découverte de l'autre, évaluer une action, un projet sont des démarches dont la réussite reste en partie liée à la qualité de la recherche qualitative sur lesquelles elles s'appuient. La recherche qualitative est adoptée pour détecter des besoins, Poser un choix, prendre une décision, améliorer un fonctionnement, des performances, cerner un phénomène, tester aussi des hypothèses et ou proposition de recherches scientifiques.

I.2. Technique de collecte des données

La collecte des informations n'est pas un travail aussi simple puisqu'il faut savoir dès le début le cadre contextuel de la recherche et c'est après qu'il faut se référer à la source susceptible de procurer des données fiables.

- La documentation :

Dans le but d'assurer la fiabilité des informations transmises dans ce travail de mémoire, nous avons procédé à des recherches théoriques avant d'entreprendre les enquêtes sur terrain. Nous avons réuni des documents se rapportant au sujet de ce mémoire. En outre, nous avons visité des sites Web en quête d'autres idées en vue d'enrichir les données rassemblées dans ce mémoire. Nous avons recueilli tant de documents numériques tels que des exposés, des extraits de thèse, de mémoire complet, des résumés à partir des moteurs de recherche (Google, Yahoo ...) ou encore dans des bases de données (mémoire en line). Aussi, notre recherche est appuyée par la consultation des cours théoriques universitaires dispensés à tous les niveaux d'études au sein du département gestion, on peut citer le cours d'organisation pour la première année, l'organisation pratique et stratégique.

- L'entretien :

Concernant la collecte des données dans ce travail de recherche, nous avons réalisé des enquêtes sous forme d'entretien individuel avec l'outil guide d'entretien en annexe.

Nous avons utilisé cette méthode car notre sujet de recherche nécessite des explications détaillées recueillies à partir des questions ouvertes. L'entretien est donc une méthode de production de discours permettant de recueillir des opinions et des faits concrets. Lors de l'enquête, nous avons choisi *l'entretien semi directif* c'est à dire, cadrer le débat sur la pratique de notre thème au sein de la compagnie afin de préciser les réponses attendues.

- Le déroulement de l'entretien :

Le déroulement de l'entretien est comme suivi : d'abord, nous avons cherché le premier responsable de la compagnie après avoir eu exposé notre thème de mémoire, ils acceptent alors de répondre à notre question, ensuite, nous avons fixé un rendez-vous pour l'entretien avec plusieurs salariés de la compagnie.

- Durée de l'entretien :

Comme nous l'avons vue précédemment, le guide d'entretien est composé des quelques questions, cela nécessite de temps. En sachant que le temps est très précieux, même une seconde, surtout pour les responsables qui s'occupent tant de choses. Pourtant, l'entretien n'est

pas fini en une seule fois. C'est pourquoi notre intervention se fait maintes fois pour ne pas occuper trop le temps des interviewer.

- **Le guide d'entretien :**

Selon le cours de méthodologie en dispensé par les professeurs TCHIMI Chargé de cours à université de Yaoundé II SOA, le guide d'entretien est un ensemble des questions bien structurées, dans le but d'obtenir des informations pour un but précis. La phase de préparation du questionnaire est une phase importante pour avoir un résultat satisfaisant. Il ne peut pas être exploitable sans avoir maîtrisé le thème et comprendre l'orientation de ce travail, il doit être élaboré en fonction des objectifs de la recherche ainsi que des hypothèses que nous voudrions démontrer. Il est important que toutes les questions dans le guide d'entretien soient fondées sur les théories. La méthode d'élaboration de ce guide est donc le suivant : à rappeler que notre thème est le « management des processus organisationnelle » nous l'avons divisé en trois :

Des processus de pilotage ; des processus métiers ; des processus support chaque processus ayant ainsi ces procédures.

II. Analyses et traitement des données : analyse (SWOT, du contenu statistique) et l'analyse comparative.

Pour l'analyse des données, nous choisissons d'utiliser le diagnostic SWOT, ou appelé plus communément FFOM.

II.1. Le diagnostic SWOT

Le diagnostic SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, threats), est un outil d'analyse permettant de réaliser un diagnostic interne des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi qu'un diagnostic externe des opportunités et des menaces de l'environnement de l'entreprise. Il est utilisé afin de réaliser un portrait de la situation de l'entreprise, comprendre les besoins de celle-ci et ainsi de guider les activités de planification et de stratégie d'une organisation.

- **Analyse interne :**

Pour identifier les points forts et les points faibles de l'entreprise, il est préférable de réaliser une analyse interne. Il convient notamment à examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et sa performance.

Les forces : correspondent aux éléments qui permettent à l'entreprise de mieux réussir par rapport à ses concurrents.

Les faiblesses : définissent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

- **Analyse externe :**

L'analyse externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement :

Les opportunités : correspondent à des tendances favorables ou facteurs clés de succès qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dans lesquelles le projet peut espérer jouir d'un avantage concurrentiel et dont l'entreprise pourrait en tirer profit ;

Les menaces : Désignent les problèmes posés par la transformation ou perturbation de l'environnement externe au projet et pouvant détériorer la position de l'entreprise. Une menace est d'autant plus grave qu'elle nuit fortement au projet et qu'elle a de chance de se réaliser en l'absence d'une réponse stratégique appropriée dans cette situation.

II.2. L'analyse du contenu :

L'analyse de contenu a été définie par Berelson (1952). Comme une technique de recherche pour la description objective, systématique et qualitative du contenu manifeste de la communication. Cela veut dire que le discours des personnes interviewées ainsi que les réponses aux questions ouvertes contiennent les informations, des données brutes dont il faut découvrir le sens c'est-à-dire décortiquer. C'est dans ce sens que Mucchielli (1984) dit : « *analyser le contenu d'un document ou d'une communication c'est rechercher l'information qui s'y trouve, dégager le sens ou ce les sens de ce qui y est présenté, formuler et classer tout ce que contient ce document ou cette communication* ».p 45. L'analyse de contenu a pour objectif de recueillir et de traiter les données mentionnées dans un texte pour le caractériser ou caractériser son auteur (personne, groupe ou organisation). Le texte peut être unique ou constituer une compilation d'articles, comptes rendus, projets, transcriptions d'entretiens, réponses à des questions ouvertes, etc. Deux démarches de travail sont disponibles :

- Repérer dans les documents les informations répondant à des questions au préalable identifiées ;
- Faire émerger des régularités, des tendances.

Dans le cadre de l'analyse du contenu, nous avons appliqué l'analyse verticale et l'analyse horizontale en nous inspirons de ces techniques d'analyses, modifiées par Proul (1995) ainsi que par Ariola (1986), dans sa publication portant sur « *l'interprétation des données dans la recherche qualitative* ». Le chercheur a fait des enregistrements sur un magnétophone et a pris des notes sur les points qui nécessitaient des explications ou des exemples. Par la suite ces entrevues ont été transcrites pour constituer la base de l'analyse verticale.

- **L'analyse verticale :**

C'est le cadre de référence où chaque personne concernée par la recherche donne son point de vue de manière libre sur les questions de recherche. Elle permet au chercheur de creuser en profondeur la vision d'un individu sur une question ou un problème. A cet effet, nous avons interviewé les différentes personnes concernées par la recherche en nous appuyons sur le guide d'entretien mais surtout en approfondissant certaines réponses apportées par les interviewés afin d'obtenir des exemples concrets dans les pratiques du management des processus. Après la transcription des entrevues en des textes cohérents, nous avons entrepris l'analyse générale des données de chaque entrevue. Découlant d'une analyse flottante, cette analyse nous a permis de déceler les principaux éléments caractérisant l'expérience de chaque personne interviewée par rapport aux questions de recherche. L'analyse verticale des entrevues de chaque personne nous a permis de retenir les principales préoccupations de notre échantillon qui revenaient le plus souvent et qui étaient soutenues par des arguments. Ces principales préoccupations sont les thèmes essentiels sur lesquels porte l'analyse horizontale.

- **L'analyse horizontale :**

Elle se construit à partir des données de l'analyse verticale. Les différents thèmes retenus à la suite de l'analyse verticale ont été présentés par ordre d'importance, en tenant compte du nombre des salariés qui se sont prononcés sur le thème. Dans cette analyse horizontale, nous avons pris chaque thème qui relève des pratiques quotidiennes du management des processus au sein de la compagnie et l'avons analysé au regard d'une part de la littérature développée dans le cadre conceptuel.

- **Application de la méthode au contexte de notre recherche**

Dans notre cas, l'analyse du contenu consiste à effectuer une pré-analyse du matériel, entretien par entretien, afin de déterminer les règles de découpage du corpus, ensuite élaborer l'identification des catégories pertinentes :

II.3. L'analyse statistique :

L'analyse statistique est une composante de l'analyse des données. Elle a pour objet d'identifier des tendances et de chiffrer les données pour une appréciation plus objective. Dans le cadre de notre mémoire, elle nous permettra d'appréhender la tendance sur le management des processus et en suite mettre en relation l'implication sur la satisfaction client. L'exposé sur la méthode qualitative choisit à cet effet dans le cadre de notre mémoire, a pour objectif de comprendre en profondeur le phénomène de l'insatisfaction des clients. Pour cela, il est nécessaire non seulement de mettre à l'aise et faire parler les personnes interrogées, mais aussi

d'analyser les comportements non verbaux et enfin de dégager le lien de dépendance entre la gestion par les processus et la satisfaction client pour tirer des conclusions objectives.

II.4. Echantillon et échantillonnage

Larousse (2007) définit l'échantillon comme étant une valeur ou une fraction représentative d'une population ou d'un ensemble statistique et détermine le nombre de personnes qui feront l'objet d'une enquête. Selon DEKELE (1972) échantillonner c'est choisir un nombre limité d'individu dont on va observer et mesurer un caractère dans le but de tirer les conclusions applicables à la population entière dans laquelle le choix a été fait où à laquelle on s'intéressera.

.-L'échantillonnage :

Il consiste essentiellement à tirer des informations d'une fraction d'un grand groupe ou d'une population, de façon à en tirer des conclusions au sujet de l'ensemble de la population.

Son objectif est de fournir un échantillon qui représentera la population et produira aussi fidèlement que possible les principales caractéristiques de la population étudiées. Dans le cas d'espèce, nous avons procédé à un représentatif de la compagnie d'assurance. Notre choix est porté sur celui-ci, du fait que c'est le lieu où nous avons effectué notre stage et avons pu desceller le thème qui fait l'objet de cette recherche.

Tableau N° 03 : de l'échantillon de notre étude

Désignation	Effectifs
04 courtiers	19
01 agent général	01
Clients interne	20
Clients externe	60
Total	100

Source : par nos soins

II.5. Référentiel d'évaluation de la maturité des processus par :

Le Capability Maturity Model Integration (CMMI)

Le Capability Maturity Model Integration (CMMI) est un référentiel de maturité composé de cinq niveaux progressifs Chrissis, Konrad, et Shrum (2008). Un niveau est atteint si l'entreprise respecte les bonnes pratiques qu'il décrit

- Niveau 1 : Initial

Les organisations de niveau 1 ne sont pas dirigées par les processus. Les objectifs et les moyens pour les atteindre sont définis au jour le jour. Une entreprise de niveau 1 suit une culture dite « du héros », faisant référence à celui qui parvient à sauver une situation peu commune, souvent à la dernière minute. Personne ne sait exactement le temps que prend un processus ni même les ressources nécessaires. Une entreprise de niveau 1 n'a pas de processus formalisés et fonctionne grâce à l'expérience et la bonne volonté de son équipe.

- Niveau 2 : Quelques Processus définis

Une entreprise qui commence à formaliser ses processus internes commence généralement par ces processus centraux, ceux qui font son métier et qui lui apportent sa valeur ajoutée. À ce niveau de maturité, une entreprise ne formalise pas encore la totalité de son fonctionnement sous la forme de processus corrélés, mais uniquement de longs processus indépendants.

Une entreprise de niveau 2 a défini quelques-uns de ses processus principaux.

- Niveau 3 : La plupart des Processus définis

La cartographie d'une entreprise de niveau 3 est composée d'une grande partie de ses processus. Les processus métier sont à présent accompagnés des processus support et décisionnels qui permettent à l'entreprise de fonctionner. Les entreprises de niveau 3 ont généralement une cartographie générale de leurs processus montrant la relation qu'ils entretiennent les uns avec les autres. C'est ainsi qu'une entreprise de niveau 3 est capable de connaître exactement les impacts que causerait le changement d'un de ses processus.

Une entreprise de niveau 3 possède une cartographie de ses processus.

- Niveau 4 : Les Processus sont contrôlés

Les entreprises de niveau 4 vont bien au-delà de la simple définition de leurs processus. Elles ont des « responsables de processus » qui récoltent des données grâce à des indicateurs afin de contrôler leur performance. Ils utilisent ses données pour mettre en évidence le dysfonctionnement des processus au sein des périmètres qu'ils contrôlent.

Les entreprises de niveau 4 récoltent des données terrain pour contrôler leurs processus.

- **Niveau 5 : Les processus sont améliorés continuellement**

Les entreprises de niveau 5, on mit en place des systèmes leur permettant d'assurer l'amélioration continue de leurs processus. À partir des indicateurs de performance remontés par les responsables de chaque processus, elles diagnostiquent leur cartographie pour identifier les causes des dysfonctionnements et proposer une amélioration à leurs processus.

Les entreprises de niveau 5 améliorent continuellement leur cartographie.

Conclusion du chapitre

La présentation du cadre de l'étude et de la méthodologie adoptée dans le cadre de ce travail de recherche, nous a permis d'avoir une vision interne d'atlantique assurance-IARDT d'une part et d'affuter notre démarche de recherche pour appréhender et comprendre les contours du management des processus et son incidence sur la satisfaction client.

CHAPITRE IV

RESULTAT DE LA RECHERCHE ET CONCEPTION D'UN MODELE DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS CHEZ ATLANTIQUE ASSURANCE CAMEROUN -IARDT

Comme tout travail de recherche en Sciences sociales et en Sciences de gestion, il est indispensable de présenter les résultats d'analyse de la recherche empirique afin de tirer des conclusions objectives. A cet effet, l'objectif assigné à ce chapitre est de présenter les résultats issus de la méthodologie d'analyse ainsi que nos recommandations. Cet objectif, nous amène à consacrer dans la section (I) les résultats et les interprétations qui peuvent en découler de l'analyse des données sans toutefois, oublier en section (II) de faire des recommandations afin d'optimiser le management des processus au sein de cette compagnie.

SECTION I : RESULTATS DE LA RECHERCHE

Si l'analyse des données permet de traiter un nombre très important de données et de dégager les aspects les plus intéressants de la structure de celles-ci. Alors cette partie, nous fournira les résultats d'analyses sur les caractéristiques du management des processus d'une part et d'autre part sur la satisfaction client et le lien entre ces deux variables.

I.Résultats d'analyses

I.1.résultats de l'analyse SWOT

Tableau N° 04 : Analyse SWOT

	Facteurs Positifs	Facteurs Négatifs
	Forces	faiblesses
Diagnostic Interne	- Comagnie qui a une forte marque et une très bonne position grâce à son reseau de la banque Atlatique. - Société leadre dans le dimaine de l'assurance santé - Jeunesse et dynamisme de son equipe - Société qui fournit des services en assurance de 3 catégorie: particulier, entreprise et gouvernement - Les produite adapté aux besoin de la population - Proximité à travers les kiosque	- Baisse du taux de renouvellement de contrats ; - société dont le portefeuille est détenu majoritairement par les courtiers ; - faible part de marché par rapport à la concurrence ; - taux élevé de la réclamation client ; - Faible niveau de maturité des processus organisationnels par rapport aux grands groupes sur le marché - Taux élevé des impayés - Taux élevé du turn-over des commerciaux - Manque du personnel qualifié en assurance - Manuel de procédure non actualisé et adapté. - Absence d'un plan de formation pour les employés
	OPPORTUNITÉS	MENACES
Diagnostic Externe	- Relèvement du capital social ; - Le développement de l'internet et la digitalisation ; - Société en plein expansion sur le marché camerounais ; - Société qui a un portefeuille de produit diversifié - Le secteur informel et la micro assurance constituent un manque à gagner ; - Le marché camerounais est très prometteur	- Une concurrence en forte croissance qui gagne des parts de marché ; - Une baisse du pouvoir d'achat des acheteurs (en cas de crise économique, par exemple) ; - Fraude dans le domaine de l'assurance automobile - Crise dans le Nord-oust et Sud-ouest

Source : données de l'enquête

I.2. Résultat d'évaluation du contenu et du niveau de maturité des processus

Tableau N° 05 : évaluation de l'analyse du contenu des entretiens

Nature des personnes interrogées	Résumé des réponses sur la satisfaction	Résumé des réponses sur le niveau des maîtrises des processus en assurance
courtiers	« J'ai de véritable souci avec les producteurs de cette boîte quand j'apporte mes cotations ça prend énormément du temps » « Je suis obligé parfois soit d'aller voir ailleurs pour satisfaire mes clients »	
Clients (particulier)	« Ils ont non seulement des tarifs élevé mais ils sont tellement lents les documents prennent énormes de temps pour être signé » « Je suis à 2 ans déjà, je n'ai pas reçu le paiement de mon sinistre, si je ne reviens pas vers eux faire la pression personne ne gère »	« Ils n'ont pas un dispositif d'écoute client capable de nous renseigner H24 »
Clients (entreprise)	« Nous allons résilier notre contrat flotte automobile dès l'an prochain car la gestion sinistre a de véritable souci »	
Employés	« Nous même en interne on a besoin, on nous n'écoute pas. Nos demandes ne sont pas prises en compte. Par exemple depuis un an qu'on demande les renforcement de capacité en assurance »	« Je ne suis pas assureur de formation cela impact sur le rendu de mon travail » « Il y pas un dispositif capable de nous guider en matière de production et de gestion sinistre on est obligé chaque fois de recourir au DT et cela ralentis le travail » « La fouille des dossiers seul me prends 3h de temps cela joue sur les délais de traitement des dossiers. » « L'absence des archives ainsi que les archives manuels »

Source : données de l'enquête

I.3. Résultat du niveau de maturité des processus chez AACM-IARDT

Tableau N° 05 : évaluation du niveau maturité des processus et analyse comparative

Niveau de maturité	caractéristique	Observations
Niveau 1	Les organisations de niveau 1 ne sont pas dirigées par les processus. Les objectifs et les moyens pour les atteindre sont définis au jour le jour. Une entreprise de niveau 1 suit une culture dite « du héros », faisant référence à celui qui parvient à sauver une situation peu commune, souvent à la dernière minute. Personne ne sait exactement le temps que prend un processus ni même les ressources nécessaires Une entreprise de niveau 1 n'a pas de processus formalisés et fonctionne grâce à l'expérience et la bonne volonté de son équipe.	
Niveau 2	Une entreprise qui commence à formaliser ses processus internes commence généralement par ces processus centraux, ceux qui font son métier et qui lui apportent sa valeur ajoutée. À ce niveau de maturité, une entreprise ne formalise pas encore la totalité de son fonctionnement sous la forme de processus corrélés, mais uniquement de longs processus indépendants. Une entreprise de niveau 2 a défini quelques-uns de ses processus principaux.	AACM-IARDT
Niveau 3	La cartographie d'une entreprise de niveau 3 est composée d'une grande partie de ses processus. Les processus métier sont à présent accompagnés des processus support et décisionnels qui permettent à l'entreprise de fonctionner. Les entreprises de niveau 3 ont généralement une cartographie générale de leurs processus montrant la relation qu'ils entretiennent les uns avec les autres. C'est ainsi qu'une entreprise de niveau 3 est capable de connaître exactement les impacts que causerait le changement d'un de ses processus. Une entreprise de niveau 3 possède une cartographie de ses processus	
Niveau 4	Les entreprises de niveau 4 vont bien au-delà de la simple définition de leurs processus. Elles ont des « responsables de processus » qui récoltent des données grâce à des indicateurs afin de contrôler leur performance. Ils utilisent ses données pour mettre en évidence le dysfonctionnement des processus au sein des périmètres qu'ils contrôlent. Les entreprises de niveau 4 récoltent des données terrain pour contrôler leurs processus	
Niveau 5	Les entreprises de niveau 5, on mit en place des systèmes leur permettant d'assurer l'amélioration continue de leurs processus. À partir des indicateurs de performance remontés par les responsables de chaque processus, elles diagnostiquent leur cartographie pour identifier les causes des dysfonctionnements et proposer une amélioration à leurs processus. Les entreprises de niveau 5 améliorent continuellement leur cartographie	ACTIVA

Source : par nos soins

I.4.Relation entre le management des processus et la satisfaction client

Tableau N° 06 : Test de dépendance des variables

	Le niveau de maturité des processus	La mise en œuvre et la maîtrise des processus organisationnels par les salariés	formalisation des processus
Satisfaction client	0.65	0.87	0.57

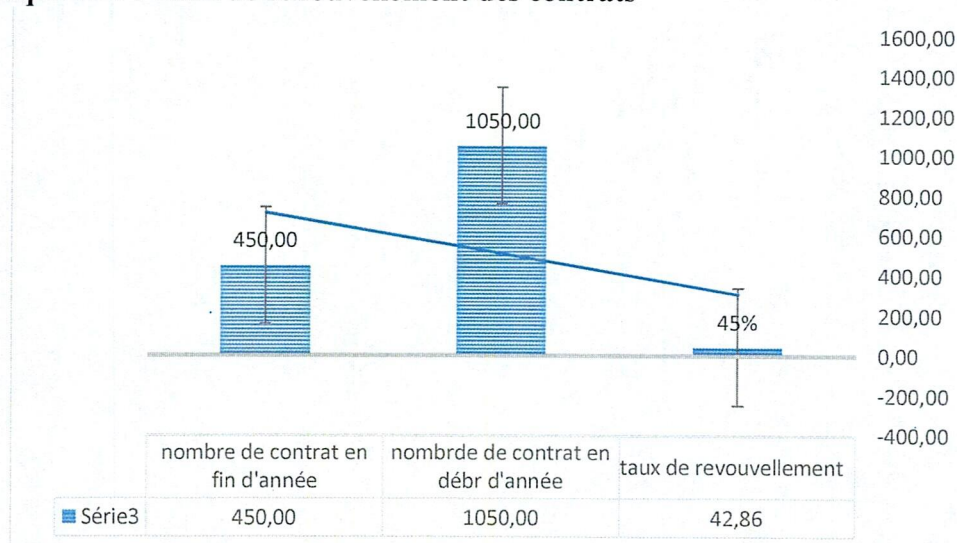
Source : données des enquêtes

Commentaire :

Les coefficients de corrélation entre la satisfaction client et le niveau de maturité, la maîtrise des processus et leur formalisation révèlent qu'il y a des dépendances entre ces variables. Ce qui signifie qu'un meilleur management par les processus aurait une incidence sur la satisfaction clients.

I.5. Résultats d'analyse des renouvellements des contrats et du niveau de satisfaction des clients

Graphique N°1 : Taux de renouvellement des contrats



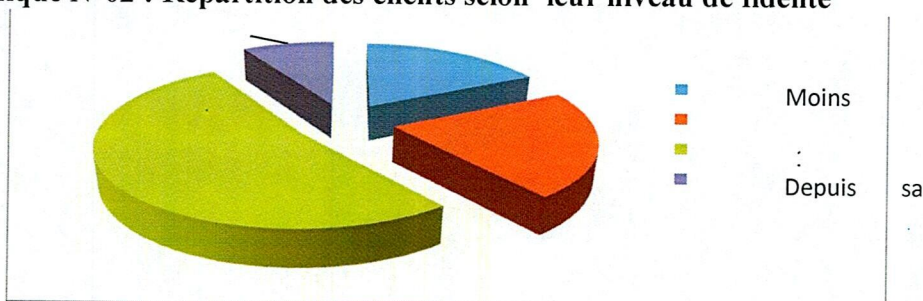
Source : d'après les données de l'enquête (données de 2021)

Commentaire : d'après les données collectées nous constatons que le taux de renouvellement des contrats se situe au tour de 45% pour les deux dernières années. En général,

un taux de fidélisation bas indique que les clients ne sont pas satisfaits, en raison entre autres d'une mauvaise gestion client ou de retard dans l'indemnisation et le traitement de leurs sinistre.

I.6. résultat du niveau de fidélité

Graphique N°02 : Répartition des clients selon leur niveau de fidélité



Source : d'après les données l'enquête

Commentaire :

A partir des résultats obtenus, on remarque que : 52% sont clients de la compagnie depuis un an ; 21 % sont en relation avec la compagnie depuis environ 5 ans ; 17% des clients sont dans le portefeuille depuis moins de un an ; et enfin 8,70% sont fidèle à la compagnie depuis sa création.

I.7. Résultat de la satisfaction client

Tableau N° 07: Evaluation de la satisfaction des clients.

Désignation	Très satisfait		Satisfait		Moyenne ment satisfait		Insatisfait	
	Effectif	Fréque nce	Effectif	Fréquence	Effectif	Fréque nce	Effectif	Fréquence
Production des contrats	0	0%	20	20%	0	0%	80	80%
Prix de l'assurance	0	0%	0	0%	70	0%	30	30%
Qualité globale	0	0%	0	0%	0	0%	100	100%
Innovation	0	0%	0%	0%	0	0%	0	0%

Gestion sinistre					45	45%	55	55%
Total	0	0%	20	20%	0	45%	0	66%

Source : données des enquêtes

Commentaire :

La matrice d'évaluation de la satisfaction client sur la qualité globale des prestations se situe au autour de 66%. Il est à noter aussi que le prix de l'assurance aussi est apprécié par les consommateurs.

SECTION II : CONCEPTION D'UN MODELE DE PROCESSUS ORGANISATIONNELS CHEZ AACM-IARDT

Dans cette partie, il sera question de faire des propositions pratiques pour rendre optimal

Le management des processus organisationnels au sein d'AACM-IARD. Nous aborderons plusieurs aspects mais, avec plus d'insistance sur le renforcement des capacités des employés en charge des processus au quotidien.

I. Recommandation et Conception d'un modèle : Le Lean Six Sigma

I.1 recommandation

- Sur le plan stratégique :

La stratégie à mettre en place afin d'avoir un avantage concurrentiel sur le marché des assurances. Nous pensons que au regard de l'analyse SWOT qui a été fait AACM-IARDT devrait mettre en place ces actions :

Tableau N° 08 recommandations

Désignation	Stratégie
Problème des impayés	Réunion de recouvrement hebdomadaire
	Suivi des arriérés des courtiers locaux avant délivrance d'attestations ou paiement de commissions
	Demande de dérogation en cas de vente à crédit
	Analyse des bordereaux de production en vue d'un rapprochement avec les états d'impayés
	Rétention progressive des commissions, accompagnements commerciaux et participations bénéficiaires des intermédiaires pour apurement des arriérés
réduction du taux de commissionnement	Renégociation des taux d'intéressements commerciaux
	Développement des stratégies pour booster les affaires en direct
	Limitation des traitements exceptionnels et manuels des commissions
	Suivi du traitement du paiement des commissions
	Respect des barèmes officiels du Ministère des Finances
	d'intéressements commerciaux octroyés aux partenaires
Maîtrise du cycle de production et sinistre	Révision en cours des modèles de cotation et de proposition d'offres d'assurances
	Mise en place d'une politique de sélection des partenaires et des risques à assurer
	Suivi et respect des traités lors de la souscription
	Suivi et respect des traités lors de la souscription
	Suivi des dossiers en contentieux et en arbitrage
	Classement des dossiers de production et sinistres
	Mise à jour des dossiers production et sinistres
	Renforcer les capacités techniques et comportementales du personnel
	Organisation des modules de formation technique en interne

Point sur la réorganisation et la mise à niveau RH	Participation à des séminaires de renforcement des capacités
	Développer une culture et une éthique d'entreprise
	Lancement des
	Mettre un accent sur la politique et le climat social de l'entreprise
	Rechercher des talents et du personnel expérimenté

Initiatives d'amélioration de la qualité de service et de l'expérience client	Formation du personnel de front office sur la gestion de la réclamation client
	Organisation des visites chez les intermédiaires pour jauger leur perception de la qualité de service
	Proposition d'amélioration des Process de travail avec les intermédiaires
	Rappel et sensibilisation sur la procédure d'accueil client
	Mise en place d'une note de procédure de la gestion des réclamations
	Formation des responsables sur les risques opérationnels

Au niveau des processus (processus métier et processus support)

- Nous recommandons de cartographier et de formaliser les processus ;
- Le renforcement de capacités des ressources humaines sur les techniques d'assurance ; la gestion clientèle ;
- Développement d'une culture d'entreprise orienté engagement de service client ;
- Le repositionnement stratégique du service sinistre pour une meilleure expérience client en cas de sinistre ;
- la digitalisation des certains processus pour améliorer l'expérience client.

I.2. Conception d'un modèle de processus chez AACM-IARDT : Le Lean Six Sigma

La complexité et la lenteur du processus de production et de service que chez AACM-IARDT, nous a poussés à mener ce projet d'audit et de réforme de celui-ci en utilisant des méthodes scientifiques Lean Six Sigma. Nous allons également accompagner les différents intervenants en leur permettant de faire part de ce projet et les sensibiliser à l'importance de ce chantier dans la réussite de la compagnie et leurs bien-être dans le travail.

AACM-IARDT est consciente de l'importance de l'application de nouvelles méthodologies d'étude et d'optimisation de ses processus qui doivent être à la fois innovants, scientifiques et à résultats prouvés telles que le Lean Six Sigma. Cette méthodologie a fait ses preuves dans les entreprises nord-américaines, asiatiques et européennes dans le domaine du service

I.3 Objectifs Lean Six Sigma

Le Lean est une méthode d'amélioration systématique des processus. Elle est issue d'une juxtaposition des deux approches et permet de piloter d'une façon globale la démarche d'amélioration des processus et vise principalement la qualité et la satisfaction client car elle permet d'exprimer la voix du client ses attentes, préférences ... De plus, ces deux approches sont très similaires quant à leurs objectifs : réduire le temps d'un processus pour le Lean et standardiser l'extrait pour le Six Sigma. Autrement, dit Pour Six Sigma cette approche s'intéresse à l'élimination des variances dans un processus qui sont l'origine de la mauvaise qualité et donc de coûts supplémentaires pour l'organisation. S'agissant du Lean management cette approche propose de réduire le temps de traitement du processus par l'élimination des étapes sans valeurs ajoutées pour le client, ce qui permettrait par le fait même de réduire les coûts de production (Chiarni, 2012).

Cette méthode est fondée sur les axes suivants :

- Satisfaction des clients
- Réduction de la variabilité des processus et du gaspillage
- Travail collaboratif pour la résolution des problèmes
- Modélisation des données pour la prise de décision
- Diminution des temps de cycle d'un processus
- Minimisation des stocks de dossiers à traiter et des-en- cours
- Amélioration non seulement de la fluidité mais aussi de la flexibilité des processus
- Réduction des coûts
- Amélioration des délais de remboursement des clients.

Les principes de l'application du Lean Six Sigma se définissent comme suit :

- La priorité de l'amélioration est basée sur les besoins de qualité client
- La performance du processus est proportionnelle à sa flexibilité ;
- 80% des problèmes et des retards sont causés par 20% des tâches d'un processus
- La performance du processus est inversement proportionnelle à la quantité en cours.

I.4. Les préalables à la démarche du Lean Six Sigma

Pour organiser nos entreprises sur la base d'une approche processus, nous devons d'abord suivre cette démarche :

L'implantation de la gestion par processus n'est pas différente, du moins au début, de l'implantation de n'importe quelle autre façon de gérer ou de mener à bien un projet (Møller, 2007). Plusieurs facilitateurs sont communs :

- L'engagement de la haute direction et son support est une constante dans les recherches portant sur la réussite de la transition vers une gestion par processus. Sans ce support, l'initiative risque de tomber à l'eau au premier obstacle ou d'être marginalisée.
- La présence de plans détaillés d'activités de formations et de communication conçus dans le but de mobiliser le personnel est aussi identifiée comme étant des facteurs facilitant l'implantation (Minonne&Turner 2012).
- L'assurance de la disponibilité des ressources

Enfin, le temps imparti pour instaurer le projet est aussi un facilitateur lorsqu'il s'échelonne sur une plus longue période, car le personnel a plus de temps pour s'accoutumer au changement. Inversement, une transition rapide sera plus compliquée et risque de provoquer certaines résistances (Ongaro, 2004).

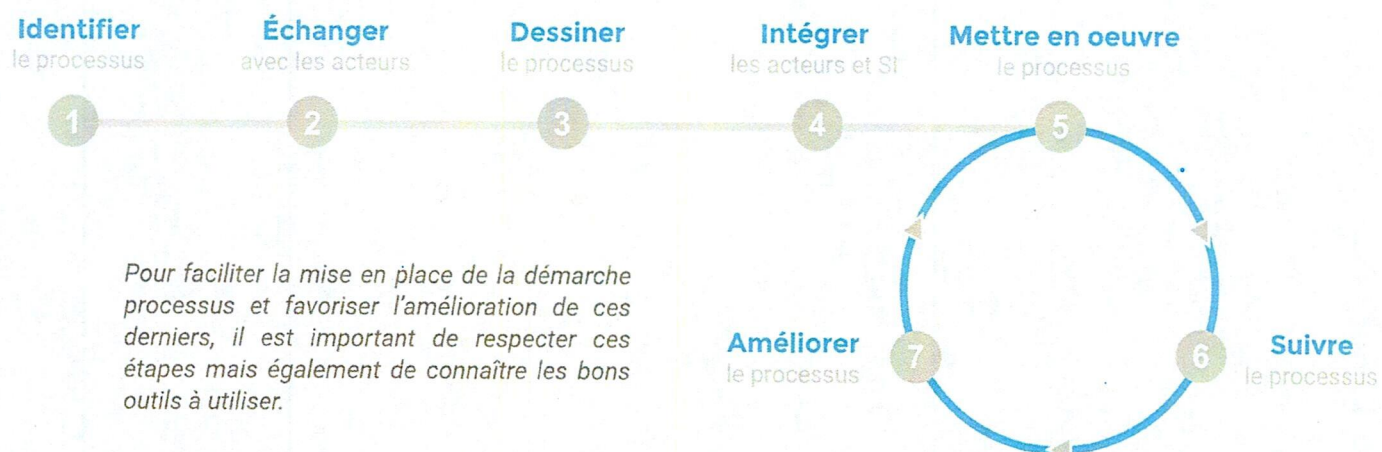
I.5. Méthodologie de gestion et amélioration des processus

Pour gérer et améliorer les processus, il convient d'appliquer une méthodologie en 04 étapes

- Identifier (cartographier et formaliser (documentation) des processus
- Evaluer et mesurer les processus identifiés
- Analyser les processus cruciaux et rechercher les solutions d'amélioration
- Mettre en œuvre et valider la solution.

Ces 04 étapes constituent la boucle d'amélioration permanente qui doit être mise en œuvre de façon continue.

FIGURE N°3 : Chemin des processus

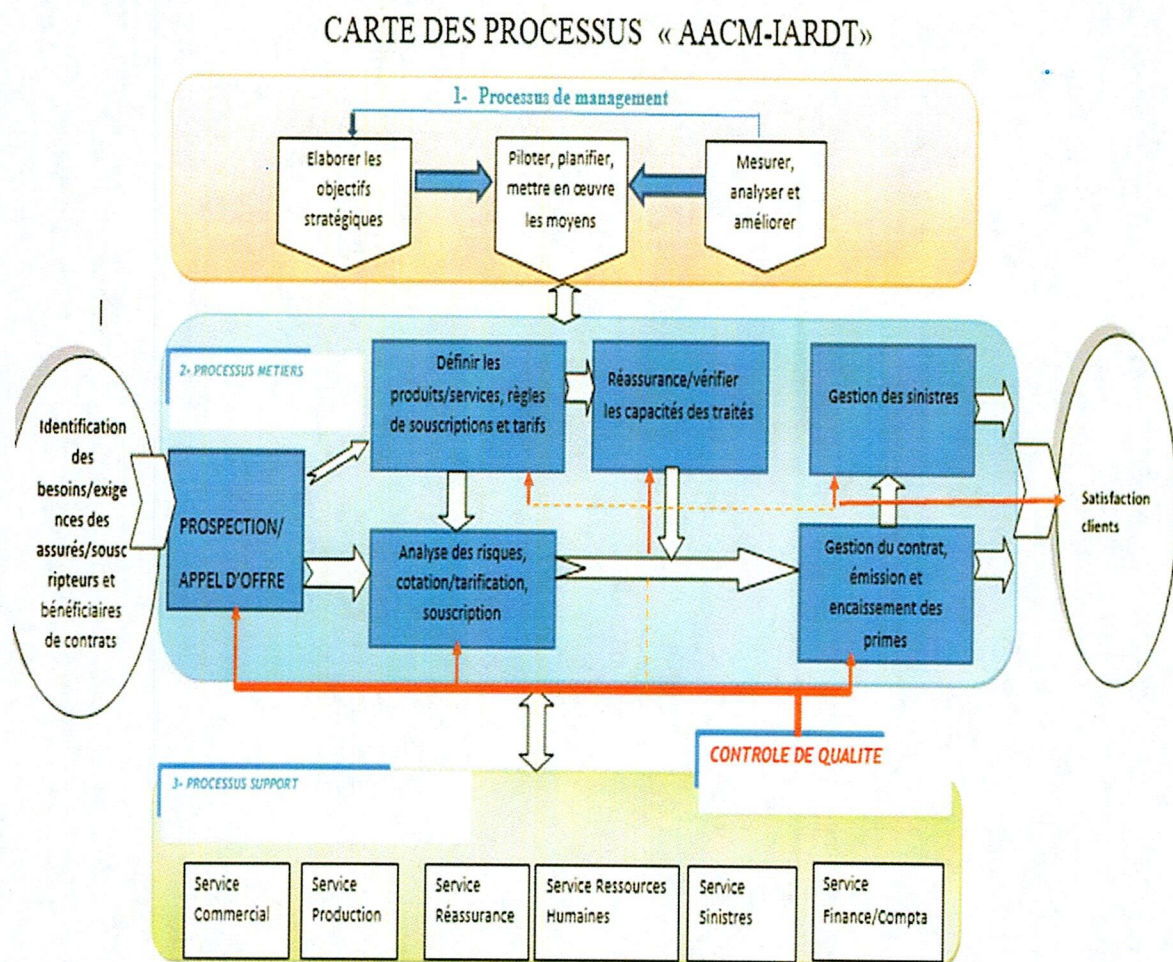


Source : (Gulledge et Sommer 2002)

I.9. La Cartographie des processus

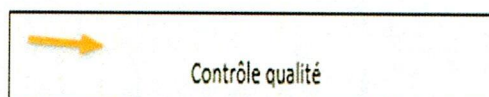
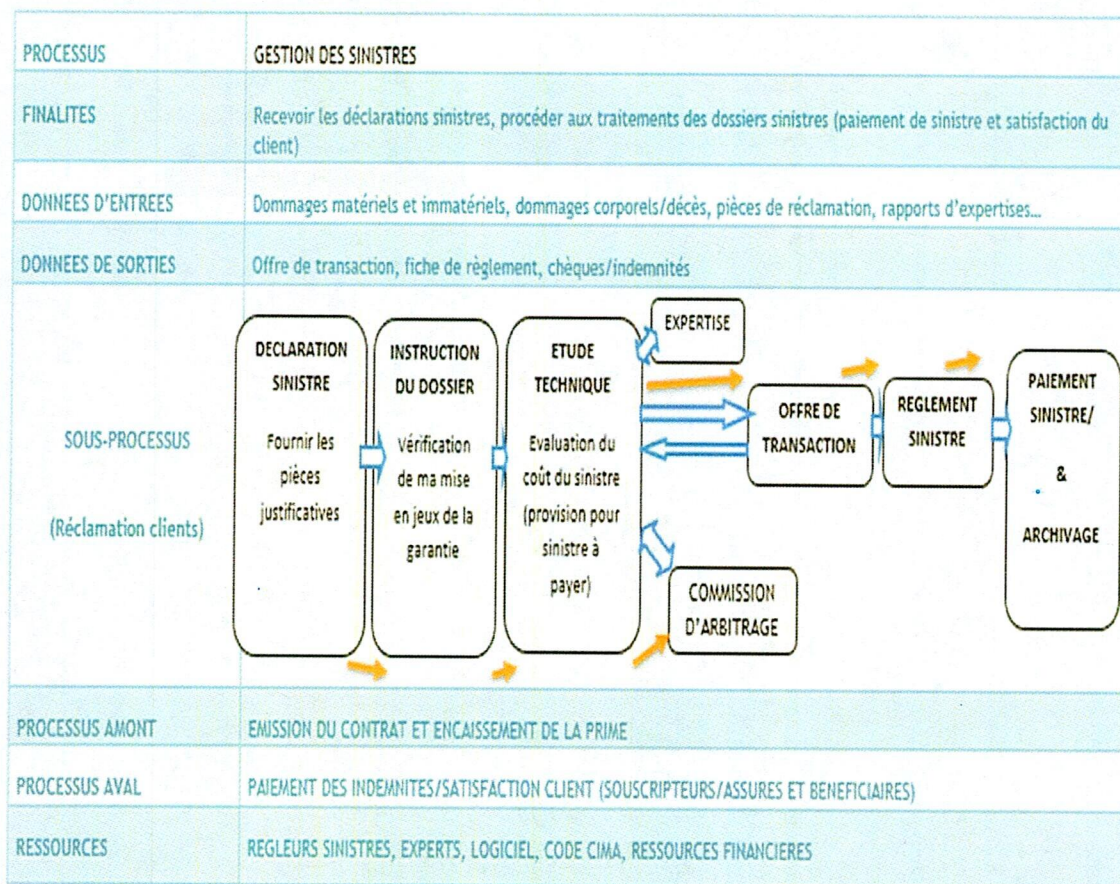
La cartographie des processus est une étape dans cette démarche mais ce n'est pas un aboutissement. Une cartographie permet de représenter notre organisme et d'en comprendre le fonctionnement ou tout au moins un élément de son fonctionnement. La cartographie que nous proposons d'élaborer est celle qui représente le passage de la voix du client (de ses attentes et de ses exigences) à travers tous les processus de l'entreprise.

Figure N°4 : Processus globale d'Atlantique Assurance Cameroun-IARD



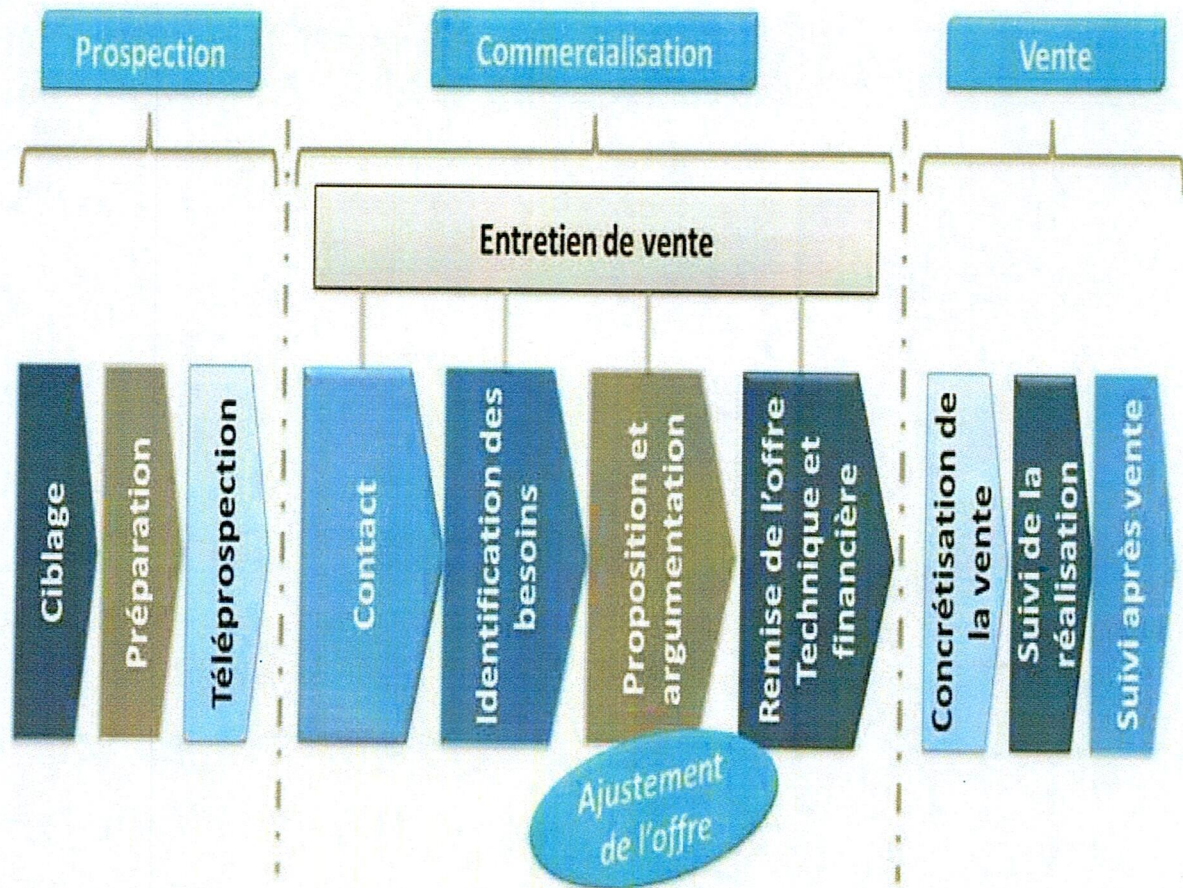
Source : par nos soins

Figure N°5 : Cartographie du service sinistre



Source : par nos soins

Figure N°6: Cartographie gestion commerciale



Source : par nos soins

II. Le processus crucial : la gestion des sinistres

La gestion de sinistre est l'un de point les plus complexes dans l'activité d'assurance au sein de la compagnie Atlantique assurance. Nous avons choisi à cet effet, le sinistre automobile qui est le plus récurrent afin d'illustrer notre démarche.

Plusieurs raisons induisent à la lenteur du traitement des sinistres, nous en citons par exemple

- Un assuré peut ignorer la façon avec laquelle il doit déclarer un sinistre, il arrive dans certains cas qu'il soit analphabète, qu'il n'a aucun formulaire de déclaration au moment du sinistre lui-même, ou que les connaissances sont insuffisantes, etc.
- La déclaration d'un sinistre est un processus qui demande une gestion administrative lourde et beaucoup d'efforts, de charges et de temps. Le sous-effectif dans les services sinistres est une éventuelle cause de retard pendant le traitement du dossier.
- Le régulateur et le législateur oblige les assureurs à recueillir un volume de documents trop important.

II.1. Les modes de gestion de sinistre chez Atlantique assurance Cameroun- IARDT

Le secteur de l'assurance est basé sur le modèle de la « production inversée », ceci veut dire que les assurances encaissent les primes avant même de fournir le service aux assurés. Un service client à l'écoute, une qualité de service optimal et la réduction des coûts sont la priorité de toute compagnie d'assurance.

Tableau N° 09 : Modes de règlement des sinistres

REGLEMENT SUR DEVIS OU FACTURE	1 - Le client déclare son sinistre à son intermédiaire ou agent 2 - Réalise les travaux ou un devis 3 - Règlement sur ces bases
REPARATION EN NATURE	1 - Le client déclare son sinistre à son intermédiaire ou agent 2 - Accepte le missionnement direct de prestataires (Garage conventionné) 3 - Intervention des prestataires sans déboursement de la part du client
REPARATION après Expertise	1 - Le client déclare son sinistre à son intermédiaire ou agent 2- Une lettre d'affectation à un expert est fournie au client 3- Une expertise est réalisée pour estimer et valider la maintenance 4- Le client se fait rembourser sur la base de l'expertise qui a été faite

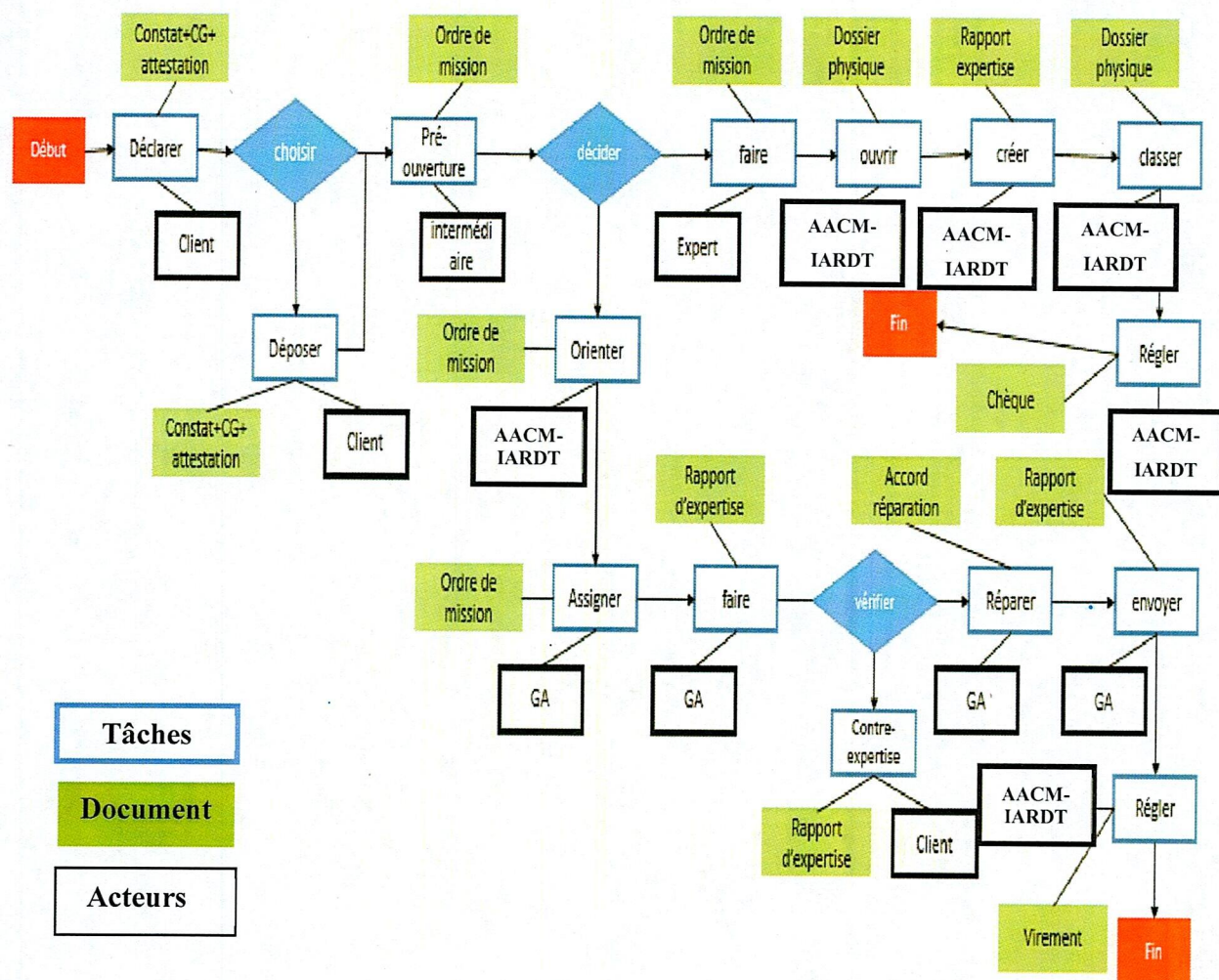
Source : par nos soins

Le diagramme SIPOC de la figure suivante identifie les acteurs et leurs relations au niveau du processus. Ceci donne une vision globale et claire de l'amélioration attendue au niveau des processus.

Tableau N°10 : Diagramme SIPOC

S	I	P	O	C
Fournisseurs	Input	Processus	Output	Clients
Client Assurance sinistre Auto	Attestation d'assurance carte grise Ordre de prise en charge Général assistance	<pre> graph TD A[Déclaration de sinistre] --> B[Affectation d'expert ou prise en charge GA] B --> C[Création de dossier sinistre] C --> D{Conformité} D --> E[Expertise et autorisation de réparation] E --> F[Contrôle de réparation] F --> G[Expertise et réparation des dégâts] G --> H[Règlement] H --> A </pre>	Constat amiable d'accident automobile Certificat d'enregistrement d'une affaire judiciaire Attestation de retrouvaille Procès Verbal Certificat de secours et de sauvetage factures Devis	Intermédiaire d'assurance Centre d'expertise Expert sinistre automobile Général Assistance
Intermédiaire d'assurance Centre d'expertise	Barème de responsabilité Acte de cession de droits naissant d'un accident Avis technique Procès Verbal Certificat de secours et de sauvetage Demande de prise en charge		Ordre de mission d'expertise Ordre de prise en charge Général assistance Création Dossier sinistre SI	Gestion sinistre Client Assurance sinistre Auto
Gestion sinistre	Photo avant réparation Photo après réparation Devis et temps estimatif Rapport d'expertise Attestation d'assurance carte grise Acte de cession de droits naissant d'un accident Barème de responsabilité Avis technique Demande de prise en charge Procès Verbal Certificat de secours et de sauvetage Constat préliminaire de dégâts supérieurs (plafond IDA) Attestation de retrouvaille Bon de sortie Factures Bordereau de règlement		Ordre de mission d'expertise Ordre de prise en charge Général assistance Traitement dossier sinistre sur SI Archivage dossier physique de sinistre	Intermédiaire d'assurance Centre d'expertise Expert sinistre automobile Général Assistance
Expert sinistre automobile	Photo avant réparation Photo après réparation Constat préliminaire de dégâts supérieurs (plafond IDA) Attestation de retrouvaille		Rapport d'expertise	Gestion sinistre Centre d'expertise
Général Assistance	Ordre de prise en charge Général assistance Photo avant réparation Photo après réparation Devis et temps estimatif Rapport d'expertise		Bon de sortie Factures Bordereau de règlement	Client Assurance sinistre Auto Gestion sinistre Centre d'expertise
Service Financier	Ordre de règlement Factures		Règlement	Client Assurance sinistre Auto

Figure N° 7 : Logigramme du chemin critique sinistre automobile



Sources : par nos soins

II.2 Etude des besoins utilisateurs et business

On applique l'outil VOC (Voice Of Customer) pour détailler les besoins utilisateurs dans un premier temps. Cet outil permet de représenter clairement et avec détails les attentes et besoins essentielles des clients. On liste avec VOC les revendications des acteurs que le SIPOC a permis d'identifier préalablement.

Tableau N°10 VOC (Voice Of Customer)

Client	Attentes
Client Assurance sinistre Auto	Permettre le suivi de l'état du sinistre Améliorer la transparence et la clarté des informations Améliorer délais d'indemnisation Faciliter les échanges de documents Mettre en place des canaux de communication et d'échange d'information
Intermédiaire d'assurance Centre d'expertise	Faciliter la gestion des sinistres Optimiser les procédures Centralisation des systèmes d'information Améliorer l'interaction avec la direction sinistre Augmenter le niveau d'expertise des gestionnaires Faciliter les échanges de documents
Expert sinistre automobile	Faciliter les échanges de documents Améliorer les délais de paiement Centralisation des systèmes d'information
Générale Assistance	Mettre en place des canaux de communication et d'échange d'information Faciliter les échanges de documents Améliorer les délais de paiement
Gestion sinistre	Augmenter le niveau d'expertise des gestionnaires Centralisation des systèmes Améliorer la qualité de suivi des d'information Faciliter la gestion des sinistres Améliorer les délais de prise en charge

Tableau N° 11: VOB (Voice of Business)

Pour les besoins des affaires, nous utilisons le VOB (Voice Of Business) qui comme son nom l'indique présente tous les besoins des actionnaires et propriétaires d'entreprise

Type	Attentes
Besoin commercial	Fidéliser les clients
	Attirer de nouveaux clients
	Fiabilisations des bases de données tiers
	Collecte des données client
Besoin financier	Optimiser le nombre de postes dédié au traitement de sinistre
	Réduire le dimensionnement des équipes
	Optimiser le temps de traitement
Besoin de contrôle	Améliorer et automatiser le contrôle de fraude
	Automatiser les traitements basés sur des actions humaines
Besoin de suivie	Mise en place de moyen de suivi des délais pour chaque tâche du processus
	Avoir des reportings et un tableau de bord pour le suivi temps réel des états de sinistre

Source par nos soins

Tableau N° 12 : criticité

Avec la même logique, nous appliquons l'outil CTQ (Critical To Quality) pour représenter les attentes des clients afin de dégager les indicateurs de mesure.

Besoins Clients	Importance Client	Indicateurs CTS	Objectifs CTS
Minimiser les délais de prise en charge	1	Temps en heures	3
Minimiser les délais d'assistance	1	Temps en minutes	30
Réduire les délais d'indemnisation	1	Temps en nombre de jours	15
Faciliter les échanges de documents	3	Nombre de déplacement client	1
Mettre en place des canaux de communication	3	Nombre de canaux de communications	Minimum 3 : mail, téléphone, réseaux sociaux
Améliorer la qualité de suivi	2	Nombre d'appel vers le client	Appeler le client Minimum 2 fois : lors de la prise en charge et lors de la clôture du sinistre

Source : par nos soins

II.3. Identification des problèmes dans la phase de gestion sinistre

Dans cette partie nous adoptons la méthode QQQQQCP (Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi), dans le tableau suivant, pour regrouper toutes les informations nécessaires, identifier de façon précise et exhaustive les problèmes à résoudre au niveau de notre processus afin de détailler les lignes directrices de notre plan d'amélioration.

Chaque question de cette méthode peut se traduire dans notre projet par une réponse à :

- Quoi : Lister les actions ou l'opération concerné
- Qui : Lister les personnes concernées
- Où : Définir l'étape à laquelle la défaillance se produit
- Quand : Définir la durée ou la fréquence
- Comment : Définir les effets et expliquer l'occurrence
- Combien : Quantification : coût, ressources...
- Pourquoi : Explication de la raison, la finalité

Tableau N°13 : QQQQCCP

QQQQCCP								Cibles
	Quoi	Qui	Où	Quand	Comment	Combien	Pourquoi	
Constat mal renseigné	Etablissement d'un constat amiable	Client	En dehors des locaux AACM-IARDTA	A tout moment 24/24 et 7/7	Détection au niveau de la phase de déclaration ou au niveau de la phase de traitement de dossier	30% des constats des dizaines de milliers de franc CFA	Les informations sont manquantes Circonstances de l'accident ne sont pas claires	Avoir des constats avec informations administratives complètes Toutes les circonstances de l'accident doivent être bien décrites pour dégager les responsabilités
Documents de déclaration manquants	Déclaration de l'accident en fournissant les documents nécessaires	Client	AACM-IARDTA Centre d'expertise Service Bureau d'ordre	Au niveau de l'activité de déclaration	Détection au niveau des agences, centre d'expertise ou cellule d'ouverture	5% des déclarations	Pas de communication sur les délais	Tous les documents obligatoires doivent être fournis dans la phase de déclaration
Retard dans la déclaration	Pas de respect ou pas de connaissance des différents délais	Client	AACM-IARDTA Centre d'expertise Service Bureau d'ordre	Au niveau de l'activité de déclaration	Les effets sont directs sur la performance du	5% des déclarations	Pas de communication sur les délais	Les déclarations doivent être faites dans le respect des délais

de déclaration de chaque type de sinistre					traitement des dossiers sinistres			
Documents non reçu	Constituant du dossier physique du sinistre non complet	Client Intermédiaire Gestion Lloyd Expert Général Assistance Centre d'expertise	AACM-IARDTA Centre d'expertise Service Bureau d'ordre Bureau Expert Cellule Ouverture Service Sinistre	Au niveau de toutes les activités où il y a un mouvement de documents	Les effets directs sur la performance du traitement des dossiers sinistres	La perte de temps varie en moyenne entre 1 journée et 5 jours	Pas d'outils ni de procédures claires pour l'échange des documents	Tous les documents constituant le dossier doivent être complets lors de tous mouvements
Erreur de saisie	Manque de contrôle automatique et pas de moyen de vérification niveau SI ou Dossier physique	Gestion Lloyd Intermédiaire Centre d'expertise	AACM-IARDTA Centre d'expertise Service sinistre Service financier Service Archive	Au niveau de l'utilisation du système d'information, archivage et règlement	Les effets directs sur la performance du traitement des dossiers sinistres	Perte de temps entre 1 journée et voir des dizaines de jours suivant l'erreur commise	*Manque de contrôle au niveau du SI *Pas de robotisation du process *Tous les traitements sont humains, la marge d'erreur est large	Toutes les saisies au niveau du SI doivent être fiables et correctes Tous les dossiers d'archive doivent être classés avec les bonnes références

Ressource non disponible	Affectation à un expert disponible Gestionnaires et responsable spécialisé et pas de backup en cas d'absence	Gestion AACM-IARDT Expert	Bureau Expert Service sinistre	Au niveau du traitement de sinistre ou de l'affectation de l'expert	Les effets directs sur la performance du traitement des dossiers sinistres	Retard de quelques jours	Manque d'organisation et de planification	L'absence d'un gestionnaire ou d'un responsable ne doit pas avoir d'impact sur la performance du traitement de sinistre avoir une visibilité sur la disponibilité des experts
Fraude	Taux de fraude détecté faible et il est fait avec retard dans le temps	Gestion AACM-IARDTA	Service sinistre	Au niveau du traitement du dossier	Impact sur la notoriété de l'entreprise Impact financier	Entre 5% et 10% des déclarations Des dizaines de milliers de F FCFA **	Pas d'outils automatisés de détection de fraude à la déclaration	Détecter les fraudes au début du processus d'une façon automatisée Eviter le traitement inutile pour les dossiers rejetés
Perte des documents	Les documents et dossiers client sont perdus au niveau des bureaux ou au niveau du transport	Gestion AACM-IARDTA Intermédiaire Centre d'expertise	Service sinistre Service financier Service Archive Service Logistique Centre d'expertise Bureau Expert	A tous les niveaux où il y a un mouvement de document ou archivage	Les effets directs sur la performance du traitement des dossiers sinistres Impact sur l'image de marque	De l'ordre de 2% des dossiers Causent quelques milliers de F CFA par année	Pas d'outils de gestion de documents Pas de Process d'archive de dossier Utilisation pour tous les traitements des copies physiques des dossiers	Protéger les documents originaux

Retard dans le traitement	Non-respect des délais dans le traitement du dossier sinistre	AACM-IARDTA Intermédiaire Centre d'expertise Expert	Service sinistre Service financier Bureau Expert AACM-IARDTA Centre d'expertise	Au niveau de toutes les activités de traitement du sinistre	Les effets directs sur la performance du traitement des dossiers sinistres	Entre 3 et plus 300 jours Cause des dizaines de milliers de F en satisfaction clients	Pas de moyen de suivi de la performance Pas de récompenses de performances ou de sanctions	Suivie de performance par gestionnaire Avoir une visibilité globale sur la productivité de chaque intervenant
Retard dans l'envoi du document	Pas de respect des délais pour l'envoi des documents et pièces du dossier	Intermédiaire Centre d'expertise Expert	Bureau Expert AACM-IARDTA Centre d'expertise	Au niveau des activités d'ouverture et préouverture de dossier	Les effets directs sur la performance du traitement des dossiers sinistres	Perte de temps entre 1 et 30 jours Cause une surcharge au niveau du traitement	Pas de moyen logistique entre agence et service sinistre Pas de moyen de contrôle	* Détecter les retards * Avoir des moyens de transfert de documents

Source : par nos soins

Piste d'amélioration identifiée

Au niveau de cette phase nous dégagons plusieurs axes d'amélioration :

- Réduire des délais de prise en charge
- Réduire des délais d'indemnisation
- Réduire des échanges de documents
- Fournir des moyens de suivi des indicateurs de traitement de sinistre
- Optimiser les procédures de gestion de sinistre
- Augmenter le niveau d'expertise des gestionnaires
- Améliorer les canaux de communication et échange d'information avec les clients
- Améliorer et automatiser le contrôle de fraude
- Optimiser le nombre de postes dédié au traitement de sinistre
- Automatiser les traitements basés sur des actions humaines

Après avoir spécifié les défaillances, nous entamons la phase « Améliorer » Nous élaborons les solutions à implémenter en les classant selon leurs pertinences, priorités et impacts sur notre processus. Puis nous concevons les maquettes de ces solutions.

II.3. Solution au problème identifié.

Après avoir spécifié les défaillances, nous entamons la phase « Améliorer » dans ce chapitre. Nous élaborons les solutions à implémenter en les classant selon leurs pertinences, priorités et impacts sur notre processus. Puis nous concevons les maquettes de ces solutions.

Après avoir spécifié les défaillances, nous entamons la phase « Améliorer » dans ce chapitre. Nous élaborons les solutions à implémenter en les classant selon leurs pertinences, priorités et impacts sur notre processus. Puis nous concevons les maquettes de ces solutions.

Tableau N° 14 : proposition de solution (01)

Proposition	Description	Thèmes	Délais de mise en place
Solution d'archive	Solution de numérisation, d'archivage et de classement des documents	Matière Moyen Méthode	4 mois
Solution BPM	Solution pour digitaliser le traitement des activités de processus et suivre les différents indicateurs	Méthode Moyen	5 mois
Solution RPA	Solution de développement de robot pour automatiser les traitements des activités du processus et d'assistance aux clients	Méthode Moyen	5mois
Solution Assistance Client	Développement d'application WEB et Mobile pour la déclaration du sinistre et la mise en place d'un centre de support téléphonique pour l'assistance aux utilisateurs	Méthode	6 mois

Sources : par nos soins

Tableau N° 15 : position de solution (02)

Proposition	Description	Amélioration attendue	Délais de mise en place	Niveau de complication	Urgence	Total
Solution d'archive	Solution de numérisation, d'archivage et de classement des documents	2	1	1	2	6
Solution BPM	Solution de workflow pour digitaliser le traitement des activités de processus et suivre les différents indicateurs	2	1	0	1	4
Solution RPA	Solution de développement de robot pour industrialiser et automatiser les traitements des activités du processus et d'assistance aux clients	1	1	1	1	4
Solution Assistance Client	Développement d'application WEB et Mobile pour la déclaration du sinistre et la mise en place d'un centre de support téléphonique pour l'assistance aux utilisateurs	1	1	2	1	5

Tableau N° 16 : proposition de solution (03)

Proposition	Description	Délais de mise en place
Solution d'archive	Solution de numérisation, d'archivage et de classement des documents	4 mois
Solution BPM	Solution pour digitaliser le traitement des activités de processus et suivre les différents indicateurs	5 mois
Solution RPA	Solution de développement de robot pour automatiser les traitements des activités du processus et d'assistance aux clients	5mois
Solution Assistance Client	Développement d'application WEB et Mobile pour la déclaration du sinistre et la mise en place d'un centre de support téléphonique pour l'assistance aux utilisateurs	6 mois

Sources : par nos soins

Tableau N°17 : position de solution (04)

Proposition	Description
Solution d'archive	Solution de numérisation, d'archivage et de classement des documents
Solution BPM	Solution de workflow pour digitaliser le traitement des activités de processus et suivre les différents indicateurs
Solution RPA	Solution de développement de robot pour industrialiser et automatiser les traitements des activités du processus et d'assistance aux clients
Solution Assistance Client	Développement d'application WEB et Mobile pour la déclaration du sinistre et la mise en place d'un centre de support téléphonique pour l'assistance aux utilisateurs

II.4. Charte de projet pour le compte la première année

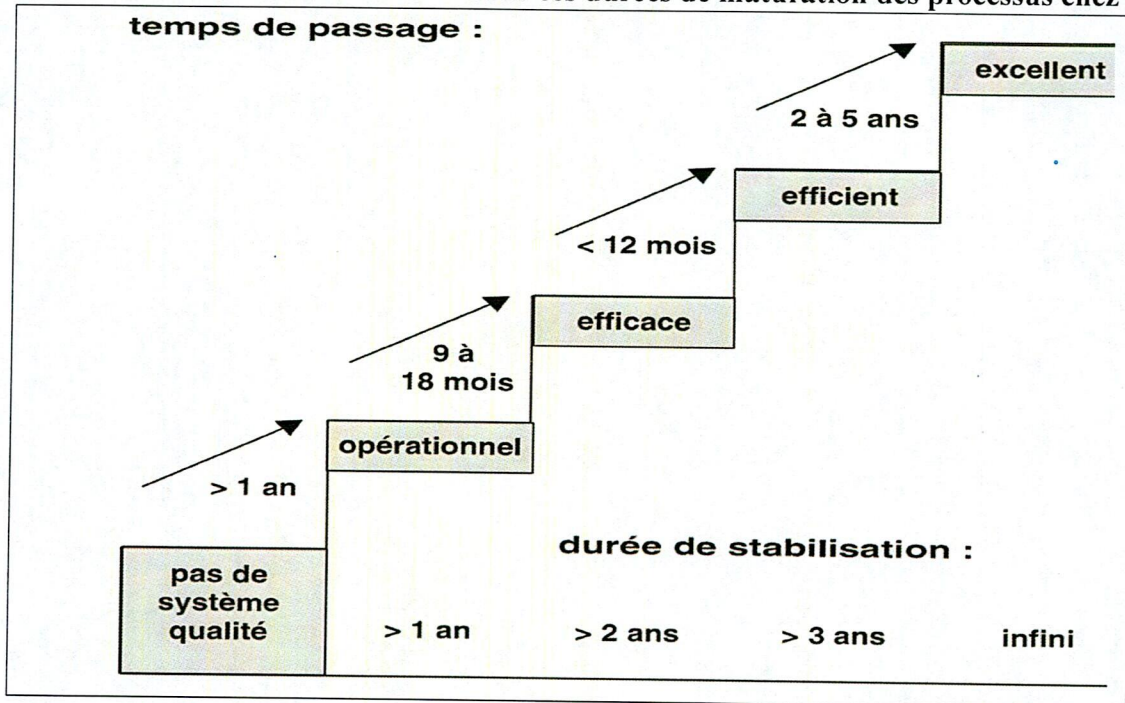
La charte de projet ci-dessous, élément de base de notre projet, est fournie au niveau du jalon de la phase « Définir ». Elle récapitule finalement le projet, ses objectifs ainsi que ses prérequis. Le projet est sensé duré 5 ans afin de porter à maturité tous les processus de la compagnie.

Charte de projet					
Projet	Implémentation de l'approche Lean Six Sigma au processus sinistre automobile	Date début	01/03/2023		
		Date Fin	05/11/2023		
Eléments	Description	Charte Equipe			
Description du projet	Application des outils et méthodes Lean Six Sigma pour l'optimisation du processus sinistre automobile, l'amélioration de la qualité et des délais de prise en charge et traitement de ce processus				
Objectifs du projet	Diminution des temps de cycle du processus	Métriques	Objectif		
	Diminuer le flux de document	Moyenne de traitement de dossier sinistre	15 jours		
	Amélioration de la fluidité du processus	Moyenne de prise en charge	20heures		
	Réduire les coûts de gestion et traitement	Moyenne de remboursement	20 j		
	Améliorer les délais de prise en charge	Moyenne Coût traitement dossier sinistre	5.000FA		
	Améliorer les délais de remboursement	Nombre d'échange de document	2échanges maximum		
Ressources du projet	Directeur Technique Chef service Sinistre Responsable Process et organisation Auditeur interne				
Plan de communication	Sponsor Equipe Projet Encadreur	Auditoire Sponsor	Média utilisé Mail	Thème Suivi du projet Compte rendu	Emetteur équipe projet

	Encadreur Entreprise	Equipe Projet	Document s Mail	suivi du projet Réunion Jalon Réunion de travail		équipe projet
		Encadreur	Mail	suivi du projet		équipe projet
		Encadreur Entreprise	De visu Document s Mail	suivi du projet Réunion Jalon Réunion de travail		équipe projet
Planning	Dates Clés du projet	tâches Phase	Date De 19	deut	Dat Fin	26 / 04/2023
	Livraison de charte de projet	Define	/03/	2023		
	Phase initiale	charte de projet	26 /04/	2023	26 / 04/2019	
	Phase Mesurer	Phase Mesurer	27 /03/	2023	02 / 05/2023	
	Phase Analyser	Phase Analyser	01 /05/	2023	23 / 0 5/2023	
	Phase Améliorer	Phase Améliorer	24 /05/	2023	30 / 05/2023	
	Phase Maitriser	Phase Maitriser	28 /09/	2023	05 / 09/2023	
Budget prévisionnel	Directeur Technique	Acteur	heure		tarif	total
	Chef service r Sinistre	Directeur Technique	32		heure	480
	Responsable Sinistre auto amiable		8		15	
	Responsable Process et organisation	Chef service Sinistre	32		40	320
		Auditeur interne	32		15	480
		Responsable Process et organisation	32		15	480

II.5. Indications de durées de maturation des processus

Tableau N° 18 : Indications sur ces durées de maturation des processus chez temps de passage :



Notre schéma montre que :

Les étapes se franchissent dans l'ordre et que l'on ne peut sauter une étape ;

Que le passage d'une étape à l'autre nécessite un temps de stabilisation préalable ;

Les temps de passage d'une étape à l'autre sont variables. Constatez que le temps total du passage du stade « pas de système qualité » au stade « excellent » peut durer entre 2 et 5 ans. Ce sont des durées moyennes, constatées en appliquant la méthode d'amélioration des processus. Ces temps peuvent être beaucoup plus courts en appliquant une méthode de réingénierie des processus.

II.6. Résultat prévisionnel de la maturation des processus et opérationnalisation des recommandations.

Tableau N°19 : Maturation prévisionnelle des processus chez Atlantique assurance Cameroun –IARDT

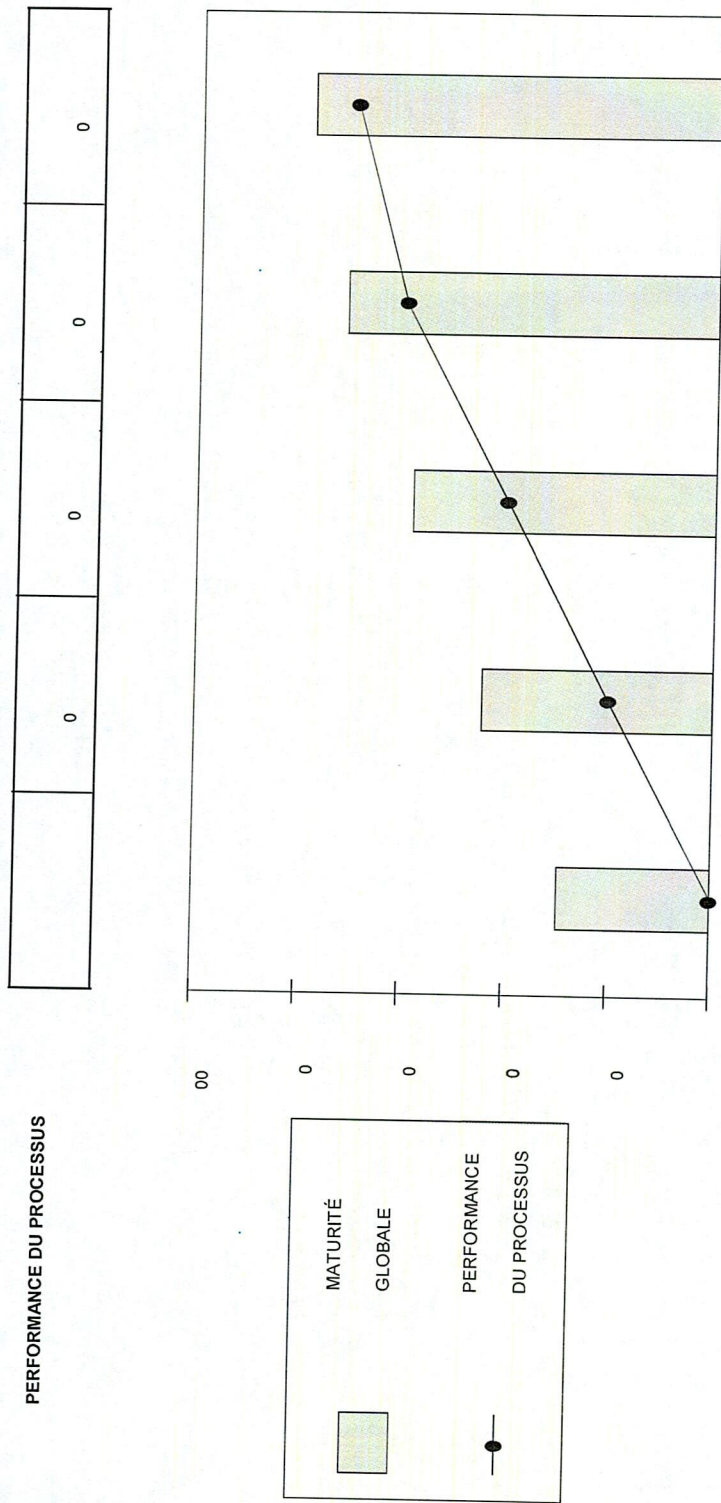
Années	1	2	3	4	5
Documentation	30%	40%	60%	70%	80%
Interfaces/Exigences	50%	80%	100%	100%	100%
Moyens/Responsabilités	40%	50%	50%	70%	70%
Maîtrise des activités	10%	40%	50%	70%	80%
Pilotage du Processus	10%	20%	30%	50%	60%
MATURITÉ GLOBALE	28%	46%	58%	72%	78%

II.7. Incidence de la maturation des processus sur la satisfaction du client et le chiffre d'affaire chez Atlantique assurance Cameroun –IARDT

Tableau N° 20 : Incidence de la maturation des processus

Désignation	1 ère année	2 ème année	3 ème année	4 ème année	5 ème année
Maturité globale	28%	46%	58%	72%	78%
Satisfaction client	59%	68%	80.5%	81%	100%
Chiffre d'affaire en milliards	8,776	11.226	16,386	25,889	30.05

Graphique N°03 répartition prévisionnelle des performances des processus



II.8. Développement des compétences des employés

Personne ne doute que les compétences du personnel sont extrêmement importantes pour la réalisation des processus. Par conséquent, ces compétences devraient être développées et suivies avec soin, bien entendu tenant compte des exigences du processus qu'elles supportent. Toutefois, aussi tenant compte des objectifs personnels et de l'ambition de croissance individuelle - des travailleurs.

Tableau N° 21 plan de la formation sur la première année 2023.

Typologie de la formation	objectif	Fonction	Nombres	Durée/ h/j	Période/	coûts	Lieu
Technique de vente	Renforcer les capacités du personnel de 50% au cours de la première de ce programme.	Commerciaux	10	4heurs	Mois de Février	A déterminer par la Direction	Salle CODIR
Gestion du portefeuille		Producteur /	5		Mois de Mars		
Technique d'assurance		Producteur/rédacteurs	5		Avril		
Production risques divers		Gestionnaire sinistre			Mai		
Gestion sinistre		commerciaux	10		Juin		
Gestion clientèle		Tout	10		Juillet		
qualité et gestion des processus							
Produit d'assurance		Commerciaux	10		Aout		

Au demeurant, nous pouvons dire que la mise en place du Lean six Sigma permet d'avoir un effet significatif sur la satisfaction client. Les outils de cette méthode, nous ont permis d'identifier avec précision les besoins et attentes des clients pour afin les satisfaire. Nous remarquons aussi l'effet du Lean Six Sigma sur la performance de la compagnie dans la mesure le chiffre d'affaire connaît une évolution positive chaque année. Nous concluons donc que le management des processus organisation a une impact majeur la performance de cette compagnie qui, à son tour est induite par la satisfaction client.

Conclusion du chapitre

L'analyse empirique de l'impact de la maturation des processus sur la satisfaction client qui a fait l'objet de ce quatrième chapitre a mis en exergue l'état de lieu de la pratique du management des processus organisationnels au sein d'AACM-IARDT. L'analyse du contenu et statistique nous a permis d'appréhender les contours de ce mode de gestion. Au vu de nos différents entretiens avec notre échantillon, nous constatons que la mise en œuvre et la maîtrise des processus au sein de cette compagnie cause un grave problème, nous constatons également que les processus ne sont pas portés à maturité pour prendre en charge les besoins des clients et les satisfaire. Toute chose qui nous a obligé de faire des recommandations afin de rendre optimale cette gestion.

Conclusion de la deuxième partie

Cette deuxième partie de notre recherche, nous permis d'aborder en profondeur et de manière concrète la problématique du management des processus organisationnels au sein d'AACM-IARDT et de voir comment le faible niveau de maturité des processus porte atteinte à la satisfaction client. Au demeurant, nous pouvons soutenir après ce dépassement dialectique qui nous a permis de croiser de façon horizontale et verticale les données de la recherche empirique que le management des processus et influence de manière significative la satisfaction client. Il ne nous appartient pas de juger le comportement et la responsabilité des uns et des autres, mais il est incontestable que les acteurs au sein de l'AACM-IARDT n'assument avec efficacité et professionnalisme le management des processus organisationnels

CONCLUSION GENERALE

Le management des organisations est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très incontournable aujourd'hui, car c'est à travers, elle qu'on peut définir la réussite ou l'échec d'une organisation. À cet effet, AACM-IARDT est dans une impasse, si elle ne parvient pas à concilier les aspirations de ses clients et son mode d'organisation. A ce titre, notre sujet de recherche a porté sur une approche d'accompagnement à la maturation des processus chez Atlantique Assurance Cameroun-IARDT. L'objectif assigné à ce travail a mis en exergue l'influence du management des processus organisationnels sur la satisfaction client afin de donner au manager un outil d'aide à la décision et d'amélioration de sa performance. Pour atteindre cet objectif, le plan de notre mémoire a obéi à une démarche bipartite :

- La première partie porte sur le cadre conceptuel et théorique présente les concepts clés de notre travail ainsi que la relation entre ces concepts.
- La deuxième partie a porté sur la vérification empirique de l'étude : Elle présente le cadre empirique et méthodologique de notre travail, puis des résultats ainsi que les recommandations.

Tout au long de notre travail, nous avons recherché à savoir si la faible satisfaction des clients aurait pour cause le faible niveau de maturité. De manière concrète les hypothèses de recherches formulées à cet effet, ont permis de voir si :

- **H1** : Le niveau de maturité des processus influence significativement attentes des clients
- **H2** : La mise en œuvre et la maîtrise des processus organisationnels par les employés favorise

Dans une démarche qualitative qui a fait intervenir l'analyse documentaire, l'analyse Statistique, l'observation participante, les entretiens et l'analyse de contenu. Il ressort de

L'interprétation des données empirique que l'insatisfaction client est dû à :

- Un faible niveau de maturité des processus organisationnel
- Un non maîtrise des processus par les salariés

La mie en évidence de ce résultat de recherche prouve qu'il existe un lien entre

L'insatisfaction client et le management des processus organisationnel qui est facteur essentiel dans la prise en compte des attentes des clients et l'atteinte de la performance. Cela nous a permis d'admettre :

- Que nos organismes travaillent pour l'extérieur, pour des clients et des usagers,
- Que les attentes et les exigences des clients pour qui nous travaillons constituent le point de départ de toutes nos activités
- Que la logique qui unit les maillons de cette chaîne est aussi une logique de clients et de fournisseurs en interne,
- Que, si chacun d'entre nous se comporte soit en client, soit en fournisseur selon sa position dans la chaîne, les dysfonctionnements vont diminuer.

Ce Dysfonctionnement nous a permis de faire des propositions suivantes en vue de rendre optimal ce mode gestion :

- La maturation des processus et leur formalisation
- L'instauration d'un contrôle continu des processus
- Le renforcement des capacités par des formations dans le domaine des assurances et la gestion clientèle
- La promotion de l'éthique, de l'intégrité et de la déontologie professionnelle par l'Observatoire du Code d'Ethique Professionnelle
- La promotion d'une approche de qualité. Elle est liée à l'amélioration de la productivité.
- Digitalisation et dématérialisation de la gestion des processus
- La conception d'un modèle Lean six Sigma.

Par conséquent, ces mesures permettront : d'obtenir la satisfaction du client par une meilleure performance (qualité, délais, service, coût.) ; de supprimer les tâches sans valeur ajoutée, redondantes et les pertes de temps ; d'obtenir la satisfaction des salariés par des descriptions de poste plus claires et la valorisation du travail en équipe. Ces recommandations ainsi faite peuvent être opérationnalisées par des structure de réforme et de pilotage afin de mieux les implémenter à travers le groupe de projet et la mise à disposition des moyens nécessaires pour y parvenir. En résumé, un système de management des processus est une des composantes du management général des organisations. Il consiste à comprendre et à formaliser le mécanisme interne d'une entreprise à travers l'identification des processus et de leurs interrelations. La maîtrise des processus repose sur la mise en œuvre de bonnes pratiques de travail, sur la connaissance des finalités de chaque processus et sur l'établissement de contrats d'interfaces. Le management des processus s'appuie sur cette maîtrise mais aussi sur l'attribution de la responsabilité d'atteindre les finalités à des personnes et sur la mesure et l'amélioration des performances.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

BACHELARD Gaston, "La formation de l'esprit scientifique." Paris, J. Vrin, Librairie philosophique, 1965.

BEAUD Michel, "L'art de la thèse." Paris, La Découverte, 2000, 202p.

BOURDIEU Pierre, CHAMBOREDON Jean-Claude, PASSERON Jean-Claude, "Le métier de sociologue." 2ème édition, Paris, Mouton, 1973, 357p.

HAMMER Michael and CHAMPY James -1993 Reengineering the corporation The free press

FRAGNIERE Jean-Pierre., "Comment réussir un mémoire." Paris, Dunod, 2009.
GRAWITZ

J.L. LE MOIGNE – 1994 – PUF La théorie générale du système–

JOALLAND, LE BOURGEOIS et MALÉJAC – 1999 – Editions d'Organisation

KAPLAN Norton (1995), Le tableau de bord prospectif, Editions Organisations

MADELEINE, Méthodes des sciences sociales, 11 éd., Paris, Dalloz, 2001, 1019p.

MENDOZA, DELMOND, GIRAUD, LÖNING, 2002, Tableaux de bord et balanced scorecards Guide de gestion RF

Norme NF EN ISO 9004 – décembre 2000 – indice de classement X 50-122 – AFNOR : « Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances »

Norme NF EN ISO 19011 – octobre 2002 – indice de classement X 50-136 – AFNOR : « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental »

Projet de norme PR NF ISO 15504 – septembre 2002 – AFNOR :

« Technologies de l'information – Evaluation des processus »

II- ARTICLES DE RECHERCHE SCIENTIFIQUES :

ANTONUCCI, Yvonne Lederer, GOEKE, Richard J., 2011, Identification of appropriate

responsibilities and positions for business process management success, Business Process

Management Journal, Vol. 17, No. 1, pp. 127-146

AGRAWAL ML. (2004), Customer relationship management (CRM) & corporate renaissance. *Journal of Services Research*. Gurgaon: Oct 2003-Mar 2004. Vol. 3, N° 2; pg. 149, 23

ALLAGUI A., TEMESSEKI A. La fidélité des utilisateurs des services d'un portail Internet : Proposition et test d'un modèle intégrateur. www.escpeap.net/conferences/marketing/

AUDRAIN A., EVRARD Y. (2001), Satisfaction des consommateurs : précisions conceptuelles. *Actes du 17^{ème} congrès de l'AFM*

ASSARLIND, Marcus, GREMYR, Ida, 2012, Multi-faceted views on a Lean Six Sigma application, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 29, No. 1, pp.21-30.

BIELEN F. et DEMOULIN N. (2005), La satisfaction à l'égard du temps d'attente et son impact sur la relation satisfaction-fidélité : application au secteur hospitalier. *Actes du XXI^{ème} congrès AFM*, 18&20 Mai 05-Nancy: France

BENNER, Mary J, TUSHMAN, Michael L, 2003, « Productivity dilemma revisited », *The Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 238-256

BUCHER, Tobias, WINTER, Robert, 2009, Project types of business process management:

Towards a scenario structure of enable situational method engineering for business process

management, *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No 4, pp. 548-568.

CHAKRABORTY, Ayon, TAN, Kay Chuan, 2012, "Case study analysis of Six Sigma implementation in service organisations", *Business Process Management Journal*, Vol. 18 No. 6, pp. 992 - 1019

CHANAL, Valérie, MOTHE Caroline, 2005, «Concilier innovations d'exploitation et d'exploration : le cas du secteur automobile. *Revue française de gestion*, 2005/1, no 154, 210 pages.

III- Travaux universitaires

HÉRAN, Frédéric. "La Réalisation D'un Document Scientifique Mémoire de DEA, Thèse, Article." Université de Lille I, 2003.

IV- Web-bibliographies

<http://www.emarketing.fr>

<http://www.marketingetudiant.fr>

www.allquality.org

La première communauté virtuelle entièrement dédiée à la qualité. Ses forums, très réactifs, permettent d'échanger avec de nombreux intervenants dans le domaine de la qualité (dont les auteurs de ce livre).

www.qualite.qc.ca

Site du Mouvement Québécois de la Qualité qui regorge d'outils et méthodes pratiques.

www.bpms.info

Le « portail du management des processus », un site très orienté outils informatiques, sur l'approche processus.

www.approche-processus.com

Le site des auteurs de ce livre, où vous pouvez télécharger un certain nombre d'éléments ou compléments de ce livre.

ANNEXES

Annexe : Guide d'entretien

**Enquête de satisfaction sur la qualité de service chez Atlantique
assurances Cameroun-IARDT**

Cet entretien s'insère dans le cadre de la rédaction d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en assurance à l'IIA. Il porte sur le management des processus organisationnels.

1. Depuis combien de temps êtes-vous client de cette compagnie ?
2. Par quel canal avez-vous connu cette société ?
3. Que pensez-vous des prestations de cette compagnie ? en termes :
 - De délais
 - Cout
 - Qualité
4. En matière de gestion sinistre que pouvez nous dire ?
5. Avez-vous toujours la bonne information que sujet de vos attentes ?
6. Quelles recommandations pouvez-vous nous faire pour améliorer les prestations de cette compagnie ?
7. Existe e il des procédures, processus au sein de cette compagnie ?
8. En tant que salarié de cette structure comment qualifiez-vous le management de votre employeur ?
9. Vos attentes sont-elles prises en compte ?
10. Que pensez-vous de votre prestation en tant que salarié ?
11. Votre organisation est –elle performante ?
12. Quels sont les domaines de cette compagnie qui vous cause plus de problèmes ?
13. Quelles sont les solutions que vous préconiser ?
14. Que pensez-vous de vos clients ? sont-ils satisfaits ou pas ?
15. Que proposez-vous pour satisfaire vos clients ?
16. Vos prestations sont les meilleurs que celle de la concurrence ?

TABLE DE MATIERE

SOMMAIRE	i
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	iv
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	v
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vi
RESUME.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS.....	8
CHAPITRE I : LE CONCEPT DE MANGEMENT DES PROCESSUS	10
SECTION 1 : LES CONTOURS THEORIQUES DU MANAGEMENT.....	10
I. Le management : Un concept aux multiples facettes	10
I.1. Etymologie et définition du management.....	11
I.2. La démarche managériale	12
I.3. Les niveaux de management	13
I.4. Les différents styles de management.....	14
II. La notion de maturation et de formalisation	15
II.1. maturation	15
II.2. Formalisation	15
SECTION 2 : DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS	17
I. Le concept de processus et de processus organisationnel.....	17
I.1 La notion des processus :.....	17
I.2. PROCEDURE.....	19
I.3. Des processus organisationnels.....	20
I.4.Le management des processus organisationnels	20
I.5.Management par les processus.....	20
II. Le système de processus organisationnels	20
II.1.Management fonctionnelle de processus organisationnels.....	20
II.2. Du Management systémique des processus organisationnels	21
II.3. Les typologies de processus.....	22

CHAPITRE II ENJEUX ET INCIDENCES DU MANAGEMENT DES PROCESSUS SUR LA SATISFACTION CLIENT	25
SECTION 1 : LES AVANTAGES DU MANAGEMENT PAR LES PROCESSUS	25
I. Un levier de : compréhension, communication et d'évolution culturelle	25
I.1. les processus organisationnels favorisent la compréhension et la communication	25
I.2. Les processus organisationnels comme facteur d'évolution de la culture organisationnelle	27
I.3. L'approche processus comme outil de modélisation et d'organisation comparée	28
II. Un outil de définition de rôles et responsabilité	29
II.2. Un facteur de l'intégration technologique	30
SECTION 2. INCIDENCES DU MANAGEMENT DES PROCESSUS SUR LA SATISFACTION CLIENT	33
I. Les processus organisationnels : un outil de satisfaction client	33
I.1 Définition de la satisfaction client :	33
I.2. La mesure de la satisfaction :	35
I.3. La connaissance des clients :	36
II. Les Processus organisationnels : Un outil de fidélisation client	37
II.1. la qualité de service fidélise le client	38
II.2. La gestion de la relation client (CRM) :	40
SECONDE PARTIE ETUDE DE CAS DE L'IMPACT DE LA MATURATION ET DE LA FORMALISATION DES PROCESSUS SUR LA SATISFACTION CLIENT CHEZ AACM-IARDT	44
CHAPITRE III PRESENTATION DU CADRE D'ETUDE ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS	46
SECTION I : PRESENTATION D'AACM-IARDT	46
I. QUI EST ATLANTIQUE ASSURANCE CAMEROUN ?	46
I.2. Histoire, valeurs et missions d'Atlantique Assurance	48
I.3. Valeurs et Missions d'Atlantique Assurances Cameroun IARDT	49

II. Les Produits	49
II.1. Les offres Classiques d'assurance.....	49
II.2. Les offres digitales	51
II.3. L'organisation d'Atlantique Assurance.....	51
II.4. Portrait des processus chez Atlantique Assurance Cameroun- IARDT	53
SECTION II : METHODOLOGIE DE L'ETUDE DE CAS.....	54
I. Méthode qualitative	54
I.1. Le but de la recherche qualitative	54
I.2. Technique de collecte des données	55
II. Analyses et traitement des données : analyse (SWOT, du contenu statistique) et l'analyse comparative.	56
II.1. Le diagnostic SWOT	56
II.2. L'analyse du contenu :	57
II.3. L'analyse statistique :	58
II.4. Echantillon et échantillonnage.....	59
II.5. Référentiel d'évaluation de la maturité des processus par :	60
Le Capability Maturity Model Integration (CMMI)	60
CHAPITRE IV RESULTAT DE LA RECHERCHE ET CONCEPTION D'UN MODELE DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS CHEZ ATLANTIQUE ASSURANCE CAMEROUN -IARDT	
SECTION I : RESULTATS DE LA RECHERCHE.....	
I. Résultats d'analyses.....	62
I.1. résultats de l'analyse SWOT.....	62
I.2. résultat d'évaluation du contenu et du niveau de maturité des processus	64
I.3. Résultat du niveau de maturité des processus chez AACM-IARDT	65
I.4. Relation entre le management des processus et la satisfaction client	66
I.5. Résultats d'analyse des renouvellements des contrats et du niveau de satisfaction des clients.....	66
I.6. résultat du niveau de fidélité	67

I.7. Résultat de la satisfaction client.....	67
SECTION II : CONCEPTION D'UN MODELE DE PROCESSUS ORGANISATIONNELS CHEZ AACM-IARDT	68
I. Recommandation et Conception d'un modèle: Le Lean Six Sigma.....	68
I.1 recommandation.....	68
I.2. Conception d'un modèle de processus chez AACM-IARDT : Le Lean Six Sigma	71
I.3 Objectifs Lean Six Sigma	71
I.4. Les préalables à la démarche du Lean Six Sigma	72
I.5. Méthodologie de gestion et amélioration des processus	72
I.9. La Cartographie des processus.....	74
II. Le processus crucial : la gestion des sinistres.....	77
II.1. Les modes de gestion de sinistre chez Atlantique assurance Cameroun- IARDT.....	77
II.2 Etude des besoins utilisateurs et business	80
II.3. Identification des problèmes dans la phase de gestion sinistre.....	82
II.3. Solution au problème identifié.....	88
II.4.Charte de projet pour le compte la première année	92
II.5. Indications de durées de maturation des processus.....	94
II.6. Résultat prévisionnel de la maturation des processus et opérationnalisation des recommandations.....	95
II.7. Incidence de la maturation des processus sur la satisfaction du client et le chiffre d'affaire chez Atlantique assurance Cameroun –IARDT	95
II.8.Développement des compétences des employés.....	96
CONCLUSION GENERALE.....	100
BIBLIOGRAPHIE.....	a
ANNEXES.....	e
TABLE DE MATIERE.....	g
