



Institut International  
des Assurances de Yaoundé



Le mans assurances  
internationales IARDT

## **MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

DIPLOME D'ETUDES SUPERIEURES SPECIALISEES EN ASSURANCES (DESS / A)

### **Thème :**

QUELLE POLITIQUE MARKETING EN VUE DU DEVELOPPEMENT DU  
PORTEFEUILLE D'UNE SOCIETE D'ASSURANCES IARDT EN MUTATION :  
LE CAS DE LMAI-IARDT

### **Présenté par :**

**BAYOKO AKA Pierre**

15<sup>e</sup> Promotion 2000 - 2002

Cycle Supérieur

### **Sous la Direction de :**

**Monsieur Léandre KOUAME**

**Chef du Service Production  
de LMAI-IARDT**

A Yaoundé, octobre 2002

## DEDICACE

A

*Ma merveilleuse et courageuse **mère AHOU Catherine** pour qui je suis toujours un bébé,*

*Mon conseiller et **frère aîné Albert**, pour qui je dois encore faire mieux,*

*A ma douce et courageuse **épouse Edwige Lucie**,*

*A nos **chers enfants Evelyne, Dalidah, Maureen, Franck, ...**, qui feront mieux que moi,*

*Je leur dédie ce travail.*



## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements vont à l'endroit de **Monsieur AOUSSI Nindjin**,  
(Chargé de Missions au Groupe SUNU, Directeur Général par intérim du  
Groupe LMAI ) pour m'avoir fait bénéficier de sa longue expérience  
professionnelle dans la réalisation de cette étude,

Mais aussi et surtout,  
A

**Tout le Corps Professoral de l'IIA,**

**Monsieur Momah N'DAW** (Directeur des Etudes de l'IIA)

**Monsieur Lucas ANNEY** (Sous Directeur des Assurances de Côte  
D'Ivoire), qui m'a toujours aidé depuis le début de ma carrière  
professionnelle,

**Monsieur Ernest EHUI** (Chef du Service Informatique de LMAI), pour  
son aide,

**Monsieur Jules KOUAME** ( Chef du Service Juridique et du Personnel  
de LMAI), pour son soutien indispensable dans le déroulement de mon  
stage,

**Monsieur Auguste Yao KOFFI** ( Chef du Service Agences de LMAI  
IARD)T, mon compagnon de route et mon soutien inconditionnel,

**Tous mes anciens collègues** du Service Production de LMAI IARDT.

Qu'ils veuillent trouver ici l'expression de ma reconnaissance.

## INTRODUCTION

Le verbe "muter" duquel vient le mot mutation, signifie en général selon le dictionnaire français Larousse <sup>(1)</sup> changer de poste ou d'affectation à quelqu'un ; la mutation veut dire changement, évolution, modification de la structure. Ce qui est inexorablement une sorte de violence sur l'état naturel ou habituel d'une personne et par conséquent celle-ci devra lutter pour s'adapter à ses nouvelles conditions de vie qui jusque là lui étaient inconnues et donc imprévues.

Ainsi, la mutation pouvant être qualifiée comme étant un changement est susceptible de créer aussi bien des vulnérabilités ou des menaces que des opportunités. Il est donc indispensable pour toute personne physique ou morale qui subit une mutation, de faire une bonne lecture des forces et des faiblesses nées de celle-ci en vue d'affronter l'avenir.

Ces différentes situations sont des aléas liés à l'environnement dans lequel évoluent les entreprises. Ceci étant, tout événement qui touche l'une des variables environnementales, perturbe fortement les sociétés. Ainsi, les récents événements socio-politiques survenus en Côte d'Ivoire n'ont épargné aucun secteur d'activités.

Le Groupe Le Mans Assurances Internationales (vie et IARDT) qui, jusqu'en décembre 2000 était une filiale du Groupe français Les Mutuelles du Mans Assurances, est une société d'assurances qui évolue sur le marché ivoirien de l'assurance et qui vient d'intégrer le Groupe SUNU à la suite d'un rachat.

Comme nous l'avons dit plus haut, les forces et les faiblesses qu'une société est susceptible d'avoir, étant indissociables de son environnement, il est indispensable de faire un examen du groupe SUNU ; ainsi, l'entrée de Le Mans Assurances Internationales IARDT (LMAI IARDT) avec ses anciennes méthodes de travail peut constituer des vulnérabilités tout comme des facilités.

Se faisant, la question mérite d'être examinée, préparée et planifiée en vue de permettre à cette société qui entre nouvellement dans ce groupe, d'affronter les péripéties du nouvel environnement ou d'utiliser de façon efficiente les opportunités qui lui sont offertes par cette mutation. C'est pour cette raison que nous avons pensé que Le Mans Assurances Internationales IARDT qui rompt ses liens traditionnels

---

<sup>(1)</sup> Le Petit Larousse illustré, édition 1983



avec sa société mère en l'occurrence le Groupe français Les Mutuelles du Mans Assurances pour entrer dans le Groupe SUNU Assurances qui est inconnu du marché ivoirien de l'assurance. Nous estimons que cette étape ne doit pas se faire sans que Le Mans Assurances Internationales IARDT ait songé aux avantages et inconvénients que lui offre cette mutation pour ensuite mettre en place une politique de gestion efficace et adéquate. Une société d'assurances est une personne morale ou physique <sup>(1)</sup> qui prend à sa charge les risques des autres, sans toutefois oublier qu'elle pourrait elle-même aussi subir des événements dommageables. L'assureur est ainsi doublement confronté aux risques.

Pour ces raisons brièvement évoquées, Le Mans Assurances Internationales IARDT doit soigneusement et rigoureusement réfléchir aux nouvelles politiques de gestion et de marketing pour pouvoir dans un premier temps assurer la stabilité de son portefeuille existant et ensuite, assurer le développement de celui-ci.

Il y a lieu de préciser que le développement d'un portefeuille doit être vu sous un angle aussi bien quantitatif que qualitatif. Ainsi, le développement quantitatif se traduit par les opérations assurant l'augmentation de son chiffre d'affaires et le nombre de clients ou de contrats émis.

En ce qui concerne le second volet, c'est-à-dire le développement qualitatif ; ceci doit s'entendre par la qualité du portefeuille, son caractère sélectif, c'est-à-dire être constitué dans l'ensemble de polices déclarant moins de sinistres, à faible taux de sinistralité et dont les frais de gestion et d'acquisition sont faibles par rapport aux primes effectivement encaissées.

Enfin, la politique de stabilité du portefeuille d'une compagnie d'assurances doit être perçue comme étant l'ensemble des moyens mis en œuvre pour fidéliser les clients ; les clients en portefeuille y demeurent sur plusieurs exercices.

Eu égard à tous ces problèmes liés à la gestion et à l'environnement d'une société d'assurances en général et en particulier d'une société d'assurances pratiquant la branche IARDT (Incendie, Accidents, Risques Divers et Transports) en mutation dans un marché concurrentiel, d'une part et d'autre part de l'objectif essentiel qui est de réaliser des bénéfices, les décisions méritent d'être prises avec prudence. Aussi, la société Le Mans Assurances Internationales IARDT fait désormais partie d'un nouvel univers c'est-à-dire le Groupe SUNU Assurances que

---

<sup>(1)</sup> La Chambre des Lloyd's est une chambre de personnes physiques

les employés ne connaissent pas, et elle rompt également tous ses liens traditionnels avec sa société mère; cette situation est de nature à attirer éventuellement la méfiance aussi bien des clients que des partenaires en particulier les intermédiaires. Nous estimons que cette situation mérite d'être analysée afin de jeter les bases d'une nouvelle politique de gestion et de marketing.

Telle est la raison fondamentale qui a motivé notre choix pour le thème:  
**Quelle politique marketing en vue du développement du portefeuille d'une société d'assurances IARDT en mutation : le cas de LE MANS ASSURANCES INTERNATIONALES IARDT (LMAI IARDT).**

Pour le déroulement de notre étude, nous mettrons en exergue dans une première partie les analyses des variables environnementales d'une part, et d'autre part, dans la deuxième partie, nous parlerons de nos propositions relatives à une stratégie marketing en vue du développement du portefeuille.



**PREMIERE PARTIE :**  
**L'ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT**

Pour pouvoir adapter sa politique aux caractéristiques des publics dont elle dépend et pour influencer ces publics, une société doit au préalable les connaître. Les connaître, c'est faire une bonne lecture de son environnement et de l'évolution de celui-ci. Les variables environnementales les plus importantes qui les gouvernent sont : le niveau de la demande, la conjoncture économique, le loyer de l'argent, le progrès technologique, le contexte politico-administratif et aussi l'évolution de la concurrence. Elles sont incontournables; c'est à ce titre que selon Kotler & Dubois **« il est inutile de dire au fleuve d'arrêter de couler. Il vaut mieux apprendre à naviguer dans la vague »**<sup>(1)</sup>. Il faut apprendre à naviguer dans la vague pour être dans la course et au rendez-vous du développement qui ne saurait se faire si on ne tient pas compte des données d'aujourd'hui. C'est à une telle situation que serait confrontée LMAI IARDT si elle ne s'y apprête pas; car, le diront Kotler & Dubois **“Le futur n'est pas devant nous. Il s'est déjà produit”**<sup>(2)</sup>.

Aussi, comme Michel BIALES se plaît à citer Kotler & Dubois, **“L'environnement rassemble tous les acteurs et forces externes à l'entreprise et susceptibles d'affecter la façon dont elle développe et maintient des échanges satisfaisants avec le marché cible”**<sup>(3)</sup>. C'est pour cette raison que nous analyserons successivement dans cette première partie de notre étude, quelques variables macro environnementales à savoir les environnements économique et politico social ; en ce qui concerne particulièrement son micro environnement, nous verrons la concurrence, la clientèle et les intermédiaires de LMAI IARDT. Ce qui nous permettra de nous faire une idée des opportunités et menaces offertes par l'extérieur et l'intérieur de la compagnie.

A vrai dire, comme nous le disions tantôt, toutes les variables tant macro-environnementales que micro-environnementales sont tellement liées et dépendantes les unes des autres, qu'il serait utopique d'envisager que la perturbation de l'une d'elle ne puisse pas affecter les autres ; et partant de ce fait, on peut affirmer que les sociétés évoluant sur le marché se trouveraient aussi perturbées.

<sup>(1)</sup> Kotler & Dubois dans « Marketing Management », 7<sup>ème</sup> édition, p. 137

<sup>(2)</sup> Kotler & Dubois dans « Marketing Management », 7<sup>ème</sup> édition, p. 140

<sup>(3)</sup> Kotler cité par Bialès in Notions fondamentales de mercatique, édition FOUCHER, 1996, p. 16



## **Chapitre 1 : L'ANALYSE DU MACRO-ENVIRONNEMENT**

Comme composantes du macro-environnement, nous examinerons ici les environnement socio économique. Ce diagnostic nous permettra de ressortir les opportunités et les menaces.

### **Section 1: L'ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE**

Nous décrivons ici les trois principales phases qu'a connues l'économie ivoirienne. Il s'agit de la période d'avant le 24 décembre 1999 qui s'inscrivait dans la deuxième année du deuxième programme d'ajustement structurel, selon l'ex Premier Ministre ivoirien Monsieur Daniel Kablan DUNCAN lors d'une interview qu'il avait accordée le 4 octobre 1999 à la presse<sup>(1)</sup>, la période de transition civilo militaire et enfin le retour à un Etat de droit après l'élection présidentielle 2000.

#### **I - LA SITUATION AVANT LE 24 DECEMBRE 1999**

Le climat politico-social en Côte d'Ivoire aura longtemps été dominé par les caractéristiques majeures d'un contexte de crise économique à savoir :

- stagnation et baisse des investissements
- niveau de chômage important
- installation dans la précarité d'une part importante de la population (emplois précaires...)
- inflation chronique
- déficits budgétaires
- baisse du commerce extérieur

Le PIB ( Produit Intérieur Brut) était estimé à 6 893 milliards de FCFA (soit 11,7 milliards de Dollars américains), et une dette extérieure de 12,9 milliards de FCFA (soit 110 % du PIB) estimés en 1998. Les différents taux de croissance enregistrés sont les suivants :

---

<sup>(1)</sup> L'hebdomadaire Marchés Tropicaux et Méditerranéens, numéro hors série

**Tableau N° 1 : Evolution du Taux de Croissance de L'Economie Ivoirienne**

| Années             | 1996    | 1997    | 1998    | 1999  |
|--------------------|---------|---------|---------|-------|
| Taux de croissance | + 6,9 % | + 6,6 % | + 4,5 % | + 4 % |

**Source** : Numéro hors série de l'hebdomadaire "Marchés Tropicaux et Méditerranéens" de nov. 1999 ; P.2.

Bien qu'on notait une décroissance des taux de croissance, l'économie se portait bien. La Côte d'Ivoire avait un indice de développement estimé à 0,368 soit 145<sup>e</sup> sur 175 pays, avec un taux de mortalité de 15 %, de natalité de 44 % et une espérance de vie de 52 ans.<sup>(1)</sup> De l'examen des différents taux de croissance, il ressort que l'économie réalisait de moins en moins de performances. Aussi, les autorités ivoiriennes d'alors s'étaient données comme objectif, le maintien du taux de croissance au moins à 5 %. Malgré les contraintes liées aux mesures d'ajustement structurel et des remous sociaux, des efforts ont été déployés pour mettre à exécution de grands programmes de construction et de réhabilitation des infrastructures<sup>(2)</sup>.

Au nombre de ces travaux, il y avait un début d'exécution de la construction du 3<sup>ème</sup> pont qui devrait relier les quartiers Marcory et Riviera ; cette opération assurée par Le Mans Assurances Internationales pour une prime émise de plus de 750 millions de FCFA a été résiliée prématurément du fait d'incertitudes qu'avait engendrées le coup d'Etat.

Au total et en dépit de tout, selon l'hebdomadaire « **Marchés Tropicaux et Méditerranéens** », l'économie ivoirienne depuis 1997, présentait des évolutions sectorielles mêmes timides soient elles, et un contexte global de croissance. Sur une échelle de A à E des risques pays, la Côte d'Ivoire a été classée en 1999 dans la catégorie D par les experts de "**Credit Risk International**". Ce qui fait de la Côte d'Ivoire un petit pays à potentiel. Selon "**Credit Risk International**", un organisme

<sup>(1)</sup> Marchés Tropicaux et Méditerranéens, numéro hors série, p. 8

<sup>(2)</sup> Idem



anglo-saxon, avec un risque politique jugé modéré et un environnement des affaires classé **assez favorable**.

Cette situation de croissance de l'économie ivoirienne a permis la réalisation d'un chiffre d'affaires global de 112,635 milliards de FCFA dans le secteur de l'assurance au cours de l'exercice 1998 <sup>(1)</sup>. Le marché de l'assurance se positionnait en 1998 par rapport aux principaux marchés de la zone CIMA (Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances), comme ci-après, non compris les chiffres d'affaires des Comores et de la Guinée Equatoriale :

**Tableau n° 2 : Chiffre d'affaires du marché CIMA**

| PAYS            | Côte d'Ivoire | Cameroun | Gabon | Sénégal | Les 10 autres Etats |
|-----------------|---------------|----------|-------|---------|---------------------|
| C.A.(milliards) | 92            | 44       | 33    | 26      | 51                  |
| Pourcentage     | 37 %          | 18 %     | 13 %  | 11 %    | 21 %                |

**Sources :** J.A.E. N° 270 du 31 août au 13 septembre 1998 ; P. 78

Le marché ivoirien de l'assurance est le leader de l'ensemble de marché de la zone CIMA qui regroupe, le Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée Equatoriale, Mali, Niger, Sénégal, Tchad et le Togo.

## **II - LA TRANSITION CIVILO-MILITAIRE ET L'ELECTION PRESIDENTIELLE 2000**

### **1 – La transition civilo militaire**

Après les évènements du 24 décembre 1999, c'est-à-dire le coup d'Etat qui avait renversé le Président Henri KONAN BEDIE, la Côte d'Ivoire venait de basculer pour la première fois de son histoire, dans un régime de transition civilo militaire. La suite est :

- le départ massif des bailleurs de fonds notamment du FMI (Fonds Monétaire International) et de l'Union Européenne ;
- l'arrêt de la quasi totalité des chantiers en cours ;
- le blocage des institutions de l'Etat ;
- l'installation de l'insécurité des biens et des personnes ;

<sup>(1)</sup> J.A.E n° 270 du 13 août au 13 septembre 1998, p. 78

- l'isolement de la Côte d'Ivoire des institutions internationales et de coopération économique.

Au total, le ralentissement des secteurs d'activités économiques aux nombres desquels, celui de l'assurance a connu des baisses dues également aux mesures d'austérités.

En outre, il faut aussi noter que l'insécurité, l'incertitude des affaires et la méfiance s'étant installées, les souscripteurs prudents se résolurent à procéder aux résiliations prématurées et précipitées de leurs contrats d'assurances en cours ou dans le meilleur des cas, à la réduction des capitaux garantis. Ce qui influença considérablement le chiffre d'affaires de l'exercice 2000 : 110 655 millions de FCFA contre 112 635 millions de FCFA pour l'exercice 1999 ; soit une baisse de 1,80% selon l'Association des Sociétés d'Assurances de Côte D'Ivoire (ASACI).

Le climat politico-social ivoirien va encore se dégrader au cours de l'élection présidentielle d'octobre 2000.

## **2 - La situation après l'élection présidentielle 2000**

L'élection présidentielle de 2000 en Côte d'Ivoire avait été l'une des plus violentes des élections présidentielles sur le Continent, entraînant des pertes en vies humaines dont le charnier de Yopougon, d'énormes dommages matériels dus à des destructions d'infrastructures publiques en sont les illustrations. Mais avec les nouvelles autorités, la situation va heureusement s'améliorer petit à petit, avec une série de décisions de portée politico-sociale et économique ; à savoir le Forum de réconciliation nationale, les négociations fructueuses avec le FMI et l'Union Européenne, la rencontre de Yamoussoukro dite "rencontre des quatre grands" assortie d'une forte résolution.

Il y a aussi l'installation des organes de développement et des institutions politiques et démocratiques : l'Assemblée Nationale, les municipales, les Conseils Généraux et les Districts, les représentants de la Chambre de l'Agriculture et de l'Industrie de Côte d'Ivoire. L'économie ivoirienne renaît.

Pour ce qui concerne le marché ivoirien de l'assurance, on note un début d'amélioration de la situation due au calme revenu et qui a créé la confiance : le taux de croissance de l'économie tombée à - 2,67 % avait été ramené à - 0,9 %. Aussi le taux de pénétration de l'assurance est estimé à 1,59 % , selon SWISS RE, Sigma n° 6/2001 in Marchés Tropicaux du 26 juillet 2002, page 16.



## **Section 2 : L'ENVIRONNEMENT SOCIAL**

Les environnements politique, social et économique sont tellement liés qu'il serait irréaliste de supposer que la variation de l'un pourrait se faire sans influencer l'autre. Nous allons alors faire l'analyse du climat social.

### **I - L'ANALYSE DU CLIMAT SOCIAL**

En marge de cette lueur d'espoir dans le dénouement du climat des tensions sociales, nous pensons qu'à ce jour la société ivoirienne vit encore les séquelles des événements survenus en Côte d'Ivoire depuis la fin de l'année 1999 :

- la méfiance et la crainte aussi bien des ivoiriens à l'égard de ceux qui ont choisi la Côte d'Ivoire comme terre d'accueil, que des étrangers vis à vis des autochtones.
- le blocage du système éducatif, en l'occurrence les universités nationales ;
- la pauvreté gagne une grande frange de la population ivoirienne ;
- des vagues de revendications sociales.

Tous ces maux sont de nature à affecter aussi bien l'économie que les rapports entre les personnes.

Ainsi donc, la perturbation de la situation politique a fortement touché l'économie par le fait que les opérateurs économiques pris dans des psychoses, ont perdu le goût du risque financier car personne ne pouvait prévoir un lendemain calme, à cause des différents événements évoqués largement plus haut. Un grand nombre d'immigrés s'étaient résolus à rentrer chez eux ; réduisant ainsi la main d'œuvre agricole et industrielle, et inexorablement la masse des consommateurs.

### **II - LES EFFORTS ET LE RETOUR AU CALME**

N'a-t-on pas coutume de dire qu'après la pluie, vient le beau temps ? La Côte d'Ivoire a connu des troubles socio-politiques avec leurs cortèges de perturbation des agrégats économiques telle la baisse du PIB, du PNB, du taux de croissance, la production et la productivité, du commerce extérieur... touchant au plus fort la quasi totalité des secteurs d'activités.

Grâce aux initiatives prises par les autorités politiques la situation va commencer très tôt à porter des effets positifs. Ainsi, avec le retour des bailleurs de fonds et autres investisseurs étrangers, le climat de confiance et de sécurité est

revenu. On constate par les indicateurs économiques et politiques, que l'économie ivoirienne reprend de plus belle.

Examinons cependant les opportunités et les menaces qu'offre le marché ivoirien en général et le secteur de l'assurance en particulier.

### **Section 3 : LES OPPORTUNITES ET LES MENACES**

Les variables environnementales du marché ivoirien par rapport aux sociétés d'assurances, constituent des opportunités pour les unes et des menaces pour les autres.

#### **I – LES OPPORTUNITES ET LES MENACES**

##### **1 - Les menaces**

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est la population. Elle est le réservoir de ses marchés : la main d'œuvre et la clientèle. A ce titre, nous pouvons affirmer que des menaces existent. En effet :

- le marché ivoirien se vide de sa main d'œuvre à cause de l'insécurité ;
- bien que le calme soit revenu, les investisseurs demeurent méfiants : les flux des investissements baissent aussi bien en nombre que dans le montant des capitaux.

##### **2 – Les opportunités**

En revanche, avec le retour des bailleurs de fonds, la Côte d'Ivoire reprend en force ses chantiers, constituant ainsi des opportunités pour les entreprises qui y évoluent :

- Les évènements constituant des opportunités sont à n'en point douter, l'octroi à la Côte d'Ivoire d'importants prêts (des centaines de milliards de FCFA) de la part des bailleurs de fonds tels que l'Union Européenne, la France, la Banque Mondiale, le FMI. Aussi, l'ouverture de la Côte d'Ivoire aux pays asiatiques avec les tournées du Chef de l'Etat ivoirien en Chine, au Qatar..., dont les retombées au plan économique ne devraient pas tarder.

- La hausse des cours du binôme café-cacao, du coton et des produits agricoles en général sont aussi des éléments concourant à la reprise des activités économiques.

- Au niveau politique, il y a depuis la rencontre de Yamoussoukro dite



«rencontre des quatre Grands » et l'installation du Gouvernement d'ouverture du Président Laurent GBAGBO, un retour au calme en Côte d'Ivoire. Les vagues de revendications sociales et politiques ont cessé, l'élection des Conseillers Généraux s'est déroulée sans heurts.

## II - LES TENDANCES

En définitive, dans cette deuxième moitié de l'an 2002, on a la relance de l'économie en général et des secteurs privés en particulier; les prévisions sont pleines d'espoir.

Au total, l'analyse de quelques variables macro-environnementales nous a donné beaucoup d'espérance quant aux issues des investissements entrepris sur les cendres des événements du 24 décembre 1999 et de leurs conséquences. Mais comme l'environnement externe dit macro-environnement ne suffit à lui seul pour apprécier le devenir ou la faisabilité d'un investissement, il faut également analyser l'environnement interne dit micro-environnement.

## **Chapitre 2 : L'ANALYSE DU MICRO-ENVIRONNEMENT**

Le micro-environnement est encore appelé environnement interne veut dire particulièrement en assurance, les concurrents, les clients, les distributeurs et les divers publics avec lesquels l'entreprise est en contact.

L'étude de l'environnement est faite essentiellement pour deux raisons qui sont soit dans le cadre d'une étude de faisabilité en vue de la création d'une société, soit pour la fonction marketing d'une société déjà en activité. Pour ce qui nous intéresse dans cette étude, LMAI n'est pas à sa phase de création mais plutôt à la phase de continuation de ses activités au moment où son environnement vient de connaître des événements socio-politiques majeurs d'une part et d'autre part au moment où elle entre dans un autre groupe. Après avoir fait le diagnostic de sa politique marketing actuelle, nous limiterons notre réflexion aux principaux éléments du marketing mix.

### **Section 1 : LE DIAGNOSTIC DE LA POLITIQUE MARKETING ACTUELLE** **DE LMAI IARDT**

Ce diagnostic se portera essentiellement sur les produits et leurs prix, la clientèle, les canaux de distribution et la politique de communication de LMAI IARDT.

#### **I - LES PRODUITS – LES PRIX**

##### **1 – Les produits**

La société LMAI IARDT est une société d'assurance qui pratique uniquement les opérations d'assurances non vie. Elle commercialise une gamme de produits issus des branches suivantes :

- Dommages corporels,
- Dommages aux biens
- Automobile
- Maritime/transports
- Assistance et maladie.



Elle s'intéresse particulièrement aux risques industriels et y réussit bien grâce à ses traités de réassurances bien négociés, à sa bonne gestion et à son professionnalisme. Ses chiffres d'affaires par branches ont évolué comme suit :

**Tableau n° 3 : Chiffre d'affaires de LMAI IARDT par produit**

| Produits       | 1999          |       | 2000          |       | 2001          |       |
|----------------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|
|                | CA            | %     | CA            | %     | CA            | %     |
| Ind. Acc.      | 115 105 695   | 2,16  | 122 219 639   | 2,09  | 112 426 333   | 2,13  |
| Santé          | 572 472 464   | 10,75 | 1 086 770 635 | 18,56 | 1 043 266 811 | 19,80 |
| Assistance     | 11 260 889    | 0,21  | 7 305 931     | 0,120 | 6 595 185     | 0,12  |
| Incendie       | 952 433 659   | 17,90 | 1 615 591 307 | 27,60 | 1 391 034 033 | 26,40 |
| Dom. Aux biens | 585 524 984   | 11    | 1 092 886 852 | 18,67 | 614 361 271   | 11,66 |
| Auto           | 1 540 842 287 | 28,96 | 1 717 442 682 | 29,34 | 1 570 209 292 | 29,80 |
| RC             | 355 406 138   | 6,68  | 262 124 265   | 4,48  | 335 075 991   | 6,36  |
| Transport      | 715 957 383   | 13,45 | -195 446 659  | -3,33 | 101 672 181   | 1,93  |
| Autres         | 473 228 326   | 8,89  | 144 542 007   | 2,47  | 94 714 774    | 1,80  |
| Total          | 5 322 231 825 | 100   | 5 853 436 659 | 100   | 5 269 355 878 | 100   |

**Source :** Tableau de bord /Service Informatique de LMAI

Les parts les plus significatives du chiffre d'affaires sont détenues par les branches Automobile (29,36 %), Incendie (23,97%), Santé (16,37%) et Dommages aux biens (13,77%).

Il faut dire que quand bien même la branche Santé a toujours été déficitaire en général pour les compagnies d'assurances, en ce qui concerne LMAI IARDT, les acceptations dans cette branche sont conditionnées par la souscription d'autres risques. C'est ce qui justifie le volume important du chiffre d'affaires en Santé. Quant aux autres, il y a la rigueur dans la sélection des risques. Ses principales forces pour ce qui concerne les produits sont les suivantes :

- bonne qualité des produits,
- excellente rédaction des contrats grâce au professionnalisme et à la rigueur des hommes,
- tarifs raisonnables et compétitifs grâce à une bonne maîtrise des coûts,
- absence de clauses "pièges" dans les contrats d'assurances,
- réponses rapides aux courriers,

- gestion rapide des dossiers.

LMAI IARDT dispose donc d'une gamme de produits variés qui répondent aux besoins des souscripteurs.

## **2 – Les prix des produits et le positionnement de LMAI IARDT**

### **2.1 Les prix des produits LMAI IARDT**

La société Le Mans Assurances Internationales IARDT met de la rigueur dans ses opérations d'évaluation et de tarification. Elle ne pratique pas la sous tarification. Ses tarifs sont conformes aux normes de la profession.

La qualité et les avantages de ses produits emportent sur leurs prix ; alors ses services intéressent les souscripteurs qui aiment la qualité ; cette situation explique bien son positionnement.

### **2.2 – Le positionnement de LMAI IARDT**

Il est important de préciser que le positionnement concurrentiel est différent du positionnement stratégique. Le positionnement concurrentiel n'a jamais été un de ses objectifs, mais plutôt son positionnement stratégique. C'est pour cette raison qu'elle se distingue des autres par la sélection des risques ; elle n'accepte pas tous les risques à savoir les TPV, TPM, RC gardiennage...

Aussi, elle ne procède pas par la sous tarification pour retenir un client ; elle vise une certaine catégorie de souscripteurs. C'est l'image qu'elle entend se donner sur le marché ivoirien : être sélective à tout moment. Ce qui lui permet d'assainir son portefeuille tout en maintenant ses tarifs à l'effet de contenir toutes ses charges de gestion et d'acquisition. Dans un souci de préserver cette image de marque, LMAI ne pratique pas une politique de distribution extensive comme la plupart des sociétés IARDT opérant sur le marché ivoirien d'assurances. Elle pratique une politique de distribution sélective en conformité avec son positionnement stratégique.

## **II – LA DISTRIBUTION ET LA COMMUNICATION**

### **1 – La distribution**

#### **1.1- Les canaux de distribution**

Au niveau de la distribution, LMAI IARDT ne travaille qu'avec des courtiers de renom et en un nombre très limité. Elle a un nombre très réduit d'agences, en un mot, elle pratique une distribution restrictive. Cette limitation en nombre et dans



l'espace vise à se donner les moyens pour mieux contrôler ses points de vente et assurer un assainissement de son portefeuille.

#### 1.1.1 – Les intermédiaires

Les types d'intermédiaires de LMAI IARDT sont les courtiers, les agences et les apporteurs libres d'affaires ; ces derniers étant rattachés au Bureau Direct.

##### 1.1.1.1– Les courtiers

En conformité avec son positionnement, elle travaille avec des courtiers sérieux. Certains sont des représentants des grands groupes internationaux de courtage en assurance et d'autres, des courtiers locaux. Ce sont :

##### **- Les courtiers internationaux :**

\*ACCI (Assureurs Conseils de Côte d'Ivoire), du groupe français de courtage Faugère & Jutheau & Cie SA.

\* Gras Savoye, groupe français de courtage.

Il faut préciser que ACCI et Gras Savoye ont des mandats de gestion, avec des pouvoirs bien limités.

\* SESAME, un courtier français.

\* Société de Conseil en Assurances de Côte d'Ivoire (SCACI), un groupe français.

##### **- Les courtiers nationaux :**

\* FAKHRY – OUDAY

\* SECAR

\* INTERASSUR

\* K.H (Kamal Harati)

\* ACR (Assurances Conseils Réunis)

\* SIFCOM ASSUR

##### 1.1.1.2 – Les captives

- ABB Insurance LTD,

- Nouvelles Frontières

- CARGILL

### 1.1.1.3 – Les Agences

LMAI collabore avec huit (8) agences : Angré, Bietry, Bouaké, Riviera, Treichville, Yopougon, Yamoussoukro et Il Plateaux.

### 1.1.2 – Le bureau direct

Le Bureau Direct dispose d'une force de vente structurée comme suit :

- les apporteurs libres d'affaires recrutés par le siège et rémunérés au commissionnement ;
- le guichet du siège et le responsable du bureau direct ;
- les affaires à elle cédées par des compagnies d'assurances opérant sur le marché au titre de la coassurance et rémunérées à la commission (commission d'apérition).

Il faut noter par ailleurs que l'essentiel du chiffre d'affaires de LMAI IARDT est réalisé par les intermédiaires, soit 83 %.

## 1.2 – La rémunération et les traités de nomination

### 1.2.1 – La rémunération

Tous ses intermédiaires sont rémunérés au commissionnement à des taux variables et révisables, et avec une particularité au niveau des agences. La société aide à l'installation des agences là où elle estime nécessaire. La récupération de ses dépenses effectuées se fait progressivement pour ensuite rendre autonome le fonds de commerce de l'agence.

### 1.2.2 - Les traités de nomination

Avec chacun de ses intermédiaires, LMAI IARDT signe un traité de nomination qui fait mention des taux de commission par branche et en fonction de la sinistralité du portefeuille, des limites des pouvoirs de gestion, et tous autres renseignements nécessaires à la collaboration commerciale entre elle et son intermédiaire.

## 1.3 – La situation géographique et les moyens logistiques

### 1.3.1 – La situation géographique

**. Les courtiers :** Les courtiers qui ont des relations commerciales avec LMAI IARDT organisent eux-mêmes leurs représentations sur toute l'étendue de la Côte d'Ivoire ; leurs sièges sont à Abidjan.



. **Le bureau direct** : Il est situé au siège de la société ; précisément au rez-de-chaussée de l'Immeuble Le MANS au Plateau.

C'est aussi le Bureau Direct qui sert de coordinateur des relations entre les apporteurs libres d'affaires et le siège ; les apporteurs d'affaires soumis à la clause de territorialité.

. **Le siège social** : Comme nous venons de le dire, Le Mans Assurances Internationales IARDT a son siège social à Abidjan-Plateau, à l'Immeuble Le MANS, Avenue Botreau Roussel, 01 BP 3803 Abidjan 01, téléphone : 20 25 18 18.

. **Les agences :**

Elles sont au nombre de huit (8) réparties géographiquement comme suit :

. Abidjan : Riviera, Treichville, Yopougon, Angré, Biétry et Il Plateaux ;

. Bouaké : 1 agence

. Yamoussoukro : 1 agence

Nous estimons que LMAI IARDT devrait résorber cela, donner des agréments à des courtiers présents ou opérant dans ces zones ou même y créer des agences.

Malgré le faible effectif de ses points de vente, les chiffres d'affaires réalisés par ses intermédiaires sont édifiants

**Tableau n° 4 : Chiffres d'Affaires (en millions) de LMAI IARDT par intermédiaire**

| Exercices<br>Intermédiaires |       | 1999    | 2000    | 2001     |
|-----------------------------|-------|---------|---------|----------|
| ACCI                        | (CA)  | 1 174,6 | 1 672,3 | 1 623,7  |
| ACCI                        | (%)   | 22      | 28,56   | 30,81    |
| Gras Savoye                 | (CA)  | 824     | 737,7   | 1 145    |
| Gras Savoye                 | (%)   | 15      | 12,60   | 21,72    |
| SCACI                       | (CA)  | 20,20   | 16,10   | 22,30    |
| SCACI                       | (%)   | 0,40    | 0,27    | 0,42     |
| SESAME                      | (CA)  | 0       | 40,50   | 40       |
| SESAME                      | (%)   | 0       | 0,69    | 0,75     |
| Courtiers nationaux         | ( CA) | 568,9   | 629     | 492,86   |
| Courtiers nationaux         | ( %)  | 10,69   | 10,75   | 9,30     |
| Agences                     | (CA)  | 282,95  | 272,94  | 163,48   |
| Agences                     | ( %)  | 5       | 4,66    | 3,10     |
| Cies d'Assurances           | (CA)  | 86,17   | 20,5    | 42       |
| Cies d'Assurances           | ( %)  | 1,6     | 0,35    | 0,8      |
| Bureau Direct               | ( CA) | 2 365   | 2 464,3 | 1 739,92 |
| Bureau Direct               | ( %)  | 44,50   | 42,12   | 33,10    |
| TOTAL                       | (CA)  | 5 322,2 | 5 853,4 | 5 269,3  |

**Source** : Tableau de bord /Service Informatique de LMAI

Il faut préciser que la part des affaires du bureau direct est très faible.

### 1.3.2- Les moyens logistiques

La situation géographique des différentes agences situées aussi bien à Abidjan qu'à l'intérieur, nécessite des moyens de déplacement.

LMAI dispose de 2 véhicules de liaison. L'un sert aux déplacements des membres de la Direction Générale avec chauffeur et l'autre est utilisé par tous les



services, y compris le service agences qui l'utilise à plus de 70 % dans le cadre du contrôle des agences.

Les apporteurs libres d'affaires, les agences sont soutenues par le siège. Selon le service Informatique de LMAI plus de 16 % des primes nettes et accessoires sont versées aux intermédiaires au titre des commissions contre 12 % pour le marché.

Pour procéder à l'analyse de ses moyens de communication, examinons d'abord l'impact des chiffres d'affaires de ses intermédiaires sur son chiffre d'affaires.

## **2. La communication**

Il convient de faire ici, la différence entre la communication interne et la communication externe.

### **2.1 – La communication interne**

Il faut dire que selon les moyens de communications internes, la société LMAI IARDT est encore à l'étape traditionnelle : tableau d'affichage et boîte à suggestions. Ils ne fonctionnent pas bien car le tableau d'affichage est surchargé par les informations très anciennes et donc, il est quasiment impossible d'être attiré par des nouvelles affiches. Aussi, concernant la boîte à suggestions, elle n'est adressée qu'à la clientèle. Sur un an et demi que nous y avons séjourné, elle n'a jamais été vidée de son contenu pour être portée à la connaissance générale du personnel: en un mot, il y a un mauvais fonctionnement du système de communication existant.

### **2.2 – La communication externe**

La communication externe encore appelée communication commerciale, en tant que telle, elle doit soutenir les objectifs de ventes et doit varier en fonction des canaux de distribution, la nature des produits et de la clientèle, et enfin des moyens de la société.

Notre diagnostic nous a permis de comprendre que la société LMAI IARDT n'a mis aucun accent sur la communication externe. Nous estimons que ceci tient certainement du fait qu'elle a voulu se donner un positionnement stratégique non compatible avec la clientèle de grande masse et aussi le fait qu'elle réalise la quasi totalité de son chiffre d'affaires (voir tableau) auprès de ses intermédiaires bien

reconnus sur le marché ivoirien de l'assurance. La société LMAI IARDT ne fait aucune publicité et est dépourvue de fonction communication.

Cette situation qui marche jusqu'à présent depuis sa création en 1987, saura-t-elle continuer de tenir la route face à la rupture de ses liens traditionnels et à une éventuelle cessation de collaboration avec certains intermédiaires.

Après avoir examiné les produits et tarifs de LMAI IARDT, nous allons nous atteler à voir les autres éléments du micro-environnement.

## **Section 2 : LES PRINCIPAUX ELEMENTS DU MICRO-ENVIRONNEMENT**

### **I – LA SOCIETE LMAI ET SES CONCURRENTS**

#### **1 – La présentation de LMAI IARDT**

LMAI IARDT est une société anonyme de droit ivoirien qui a pour objet de pratiquer les opérations d'assurances dans toutes les branches relevant des assurances IARDT (Incendie, Accidents, Risques Divers et Transports).

Un examen détaillé de sa structure fait ressortir les caractéristiques suivantes :

##### **1.1 – Le capital social et le capital humain**

LMAI IARDT est une société au capital social de 4 408 000 000 FCFA entièrement libéré. Son siège social est à l'immeuble Le MANS, Avenue Botreau Roussel 01 BP 3803 Abidjan 03, Tél. : 20 25 18 18,

Son capital social est détenu par :

- Les Mutuelles du Mans, 99,98 %
- Les personnes physiques, 0,02 %.

Le conseil d'administration se compose de Monsieur Jean Louis HOTTEVART (Président) et les autres membres du Conseil qui sont des professionnels de l'assurance. Monsieur J. L. HOTTEVART qui était depuis 1988 Directeur de la succursale, a assuré jusqu'à la cession, les fonctions de Président Directeur Général.

Au niveau de son capital humain, c'est-à-dire de ses ressources humaines, elle recrute ses compétences sur le marché ivoirien. Son effectif est réduit (45 employés).

##### **1.2 – Les risques garantis et plan de réassurance**



- LMAI IARDT offre à sa clientèle toute une large gamme de produits.

Il faut ajouter qu'en 1992 alors qu'elle était encore filiale des Mutuelles du Mans Assurances (MMA) de France, elle avait racheté les sociétés d'assurances Northern, American International Assurances (AIA) succursale de AIG (American International Group). Ce qui lui permit d'acquérir tous les risques américains de AIA et bien d'autres à venir, sur conseils de AIG ; exemple CARGILL...

- LMAI IARDT a des traités de réassurance bien négociés, elle a aussi des conventions de réassurances facultatives qui la lie à certains réassureurs africains (CICA-RE, AFRICA-RE) et européens (SWISS-RE, SCOR,...). Ces couvertures supplémentaires qu'elle acquiert grâce à la réassurance lui permettent de souscrire des risques dont les capitaux sont importants.

## **2 – La concurrence**

L'environnement concurrentiel est déterminé par la configuration du marché (monopole ou marché de concurrence pure et parfaite), dont dépend la flexibilité des composantes du mix, et par ses contours (environnement direct, environnement indirect). L'environnement d'un marché est fonction du nombre d'offreurs, c'est-à-dire les entreprises et de demandeurs, c'est-à-dire les acheteurs. Pour présenter son environnement concurrentiel dans lequel elle évolue, nous allons présenter successivement, le marché ivoirien de l'assurance, les principaux produits d'assurances qui y sont commercialisés, ainsi que les produits financiers.

### **2.1 – La présentation du marché ivoirien d'assurances IARDT**

Le marché ivoirien d'assurances IARDT comporte 16 sociétés d'assurances réparties comme suit :

#### **2.1.1 - Les sociétés anonymes IARDT**

- Alliance Africaine d'Assurances (AAA)
- AXA Assurances Côte d'Ivoire
- COLINA S.A.
- Compagnie Euro-Africaine d'Assurances (CEA)
- Compagnie Nationale d'Assurances (CNA)
- Groupement de Cautionnement des Transporteurs de Côte d'Ivoire (GMTCI)
- Le Mans Assurances Internationales (LMAI)
- Les Tisserins Compagnie d'Assurances (TCA)

- Groupe NSIA-AGCI)
- Solidarité Africaine d'Assurances (SAFA)
- Société Africaine d'Assurances et de Réassurances Côte d'Ivoire (SAFARRIV).

#### 2.1.2 – Les sociétés mutuelles

- Mutuelle Agricole de Côte d'Ivoire (MACI)
- Mutuelle Centrale d'assurances de Côte d'Ivoire (MCA-CI)
- Mutuelle des Taxis Compteurs d'Abidjan (MATCA)
- Société Ivoirienne d'Assurances Mutuelles (SIDAM)
- Société Mutuelle d'Assurances des Transporteurs (SOMAT).

#### 2.2 – Les produits du marché d'assurances

Selon le rapport d'activité du marché ivoirien de l'assurance établi par la Direction Nationale du Contrôle des Assurances au titre de l'exercice 2000, au cours duquel il y a eu beaucoup de troubles socio-politiques, on avait enregistré :

##### 2.2.1 - Les produits

###### \* Le chiffre d'affaires

Quinze (15) sociétés d'assurances ont exercé dans les branches IARDT au cours de l'exercice 2000 et ont réalisé un chiffre d'affaires de 77,451 milliards contre 78,774 milliards en 1999, soit une baisse de 1,68 %.

Au total, le marché ivoirien de l'assurance en terme de chiffres d'affaires, de prestations, de sinistralité, d'autres charges, de résultat brut d'exploitation et de produits financiers nets, se présente comme suit :

- Les chiffres d'affaires du marché ont évolué comme suit :



**Tableau n° 5 : Chiffre d'affaires du marché par branche**  
(montants en milliers de FCFA)

|                                            | 1997              | 1998              | 1999              | 2000              |
|--------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Acc.Corpo. Maladie                         | 15 008 973        | 19 354 057        | 20 567 279        | 21 361 944        |
| RC Auto                                    | 16 125 906        | 18 716 936        | 20 382 290        | 19 651 800        |
| Aut.Risques Auto                           | 7 758 170         | 8 984 943         | 11 442 985        | 12 141 563        |
| Incendie, Aut. Risq. Dom.                  | 7 076 549         | 13 024 686        | 13 306 730        | 15 082 083        |
| RC Générale                                | 1 945 740         | 3 005 877         | 3 643 060         | 2 808 546         |
| Transports aériens                         | 697 831           | 273 588           | 295 983           | 306 115           |
| Transports maritimes                       | 7 372 974         | 8 276 283         | 6 875 766         | 4 525 836         |
| Autres transports                          | 806 843           | 311 324           | 922 732           | 425 384           |
| Aut.Risq. Directs Dom.                     | 186 041           | 1 101 887         | 1 183 155         | 1 035 141         |
| <b>Total affaires directes</b>             | <b>56 979 027</b> | <b>73 049 583</b> | <b>78 619 981</b> | <b>77 338 407</b> |
| Acceptations                               | 2 950 978         | 135 802           | 154 196           | 113 019           |
| <b>Total général</b>                       | <b>59 930 005</b> | <b>73 185 385</b> | <b>78 774 177</b> | <b>77 451 426</b> |
| Ev.d'1 <sup>e</sup> année à l'autre (en %) |                   | 22,12             | 7,64              | - 1,68            |

**Source :** Rapport d'activités du marché ivoirien de l'assurance :  
exercice 2000 (Direction des Assurances)

Les branches ayant apporté le plus d'aliments au portefeuille IARDT sont par ordre d'importance :

**Tableau n° 6 : Les parts du chiffre d'affaires par branche, exercice 2000**

| Branches                    | Pourcentages |
|-----------------------------|--------------|
| Accidents et maladie        | 27.58%       |
| RC automobile               | 25.37%       |
| Inc et autres risq dommages | 19.47%       |
| Autres risques automobiles  | 15.68%       |
| Autres branches             | Moins de 12% |

**Source :** Rapport d'activités du marché ivoirien de l'assurance :  
exercice 2000 (Direction des Assurances)

Les chiffres d'affaires par compagnie, selon l'ASA-CI sur 3 exercices :

**Tableau n° 7 : Chiffre d'affaires du marché par société IARDT**

| Sociétés  | 1998           | %     | 1999           | %     | 2000           | %     |
|-----------|----------------|-------|----------------|-------|----------------|-------|
| AAA       | 1 674 353 372  | 2,29  | 1 839 482 688  | 2,34  | 1 572 295 462  | 2,03  |
| AXA       | 11 074 917 647 | 15,16 | 12 308 658 288 | 15,68 | 11 766 348 146 | 15,21 |
| COLINA    | 6 992 910 210  | 9,57  | 7 917 242 905  | 10,09 | 8 974 171 913  | 11,60 |
| CNA       | 6 720 095 783  | 9,20  | 6 929 882 488  | 8,83  | 7 318 755 401  | 9,46  |
| LMAI IARD | 4 202 027 208  | 5,75  | 5 422 077 743  | 6,91  | 5 690 805 822  | 7,36  |
| TCA       | 5 494 133 678  | 7,52  | 5 780 684 693  | 7,37  | 6 335 676 496  | 8,20  |
| NSIA-AGCI | 11 121 796 243 | 15,22 | 11 417 756 453 | 14,55 | 10 526 080 239 | 13,61 |
| SAFA      | 1 835 227 294  | 2,51  | 2 135 747 881  | 2,72  | 2 590 427 401  | 3,35  |
| SAFARRIV  | 6 077 555 386  | 8,32  | 6 593 966 000  | 8,40  | 5 954 806 000  | 7,70  |
| MACI      | 3 450 079 356  | 4,72  | 3 944 959 666  | 5,03  | 3 852 834 744  | 4,99  |
| MCA-CI    | 2 626 183 048  | 3,60  | 2 976 903 249  | 3,80  | 2 995 170 217  | 3,87  |
| MATCA     | 3 284 026 394  | 4,50  | 2 734 207 578  | 3,48  | 2 651 840 667  | 3,43  |
| SIDAM     | 8 503 110 701  | 11,64 | 8 477 588 963  | 10,80 | 7 109 195 715  | 9,19  |
| TOTAL     | 73 056 416 320 | 100   | 78 479 158 595 | 100   | 77 338 408 223 | 100   |

**Source :** Chiffre d'affaires du marché ivoirien de l'assurance exercice 2000 (ASA-CI)

De ce tableau, il ressort que la société LMAI IARDT occupe la 8<sup>e</sup> place avec environ 6,7 % du chiffre d'affaires global environ du marché IARDT sur les 3 exercices.

- Les prestations servies aux assurés et bénéficiaires de contrats par le marché ivoirien de l'assurance IARDT ont été comme suit :

**Tableau n° 8 : Evolution des prestations servies par le marché IARDT**

| Branches             | 1997       | 1998       | 1999       | 2000       |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|
| Acc.Corp. Mal.       | 13 837 758 | 14 374 157 | 15 059 527 | 13 218 279 |
| RC Auto              | 6 813 617  | 7 546 198  | 8 585 042  | 8 363 594  |
| Aut.Risq. Auto       | 3 921 814  | 4 250 512  | 4 853 942  | 4 810 287  |
| Inc.Aut. Risq .Dom   | 2 851 750  | 2 704 314  | 5 961 199  | 8 485 264  |
| RC Générale          | 1 074 208  | 934 003    | 1 213 343  | 880 792    |
| Transports aériens   | 69 749     | 6 150      | 102 511    | 5 419      |
| Transports maritimes | 4 536 622  | 3 312 805  | 8 286 110  | 2 623 163  |
| Autres transports    | 62 871     | 73 486     | 967 435    | 86 624     |



|                                  |                   |                   |                   |                   |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Aut. Risq . Direct. Dom          | 89 000            | 35 966            | 161 140           | 347 294           |
| Total affaires directes          | 33 257 391        | 33 237 587        | 45 190 243        | 38 820 714        |
| Acceptations                     | 2 035 401         | 926 269           | 781 186           | 44 482            |
| <b>Total général</b>             | <b>35 292 792</b> | <b>34 163 856</b> | <b>45 971 429</b> | <b>38 865 196</b> |
| Evolution d'1 année à l'autre(%) | -                 | -3,20             | 34,56             | -15,46            |
| <b>Prestations/Primes(%)</b>     | <b>58,89</b>      | <b>46,68</b>      | <b>58,36</b>      | <b>50,18</b>      |

**Source** : Rapport d'activités du marché ivoirien de l'assurance : exercice 2000  
(Direction des Assurances)

Les quinze (15) sociétés d'assurances IARDT ont servi ensemble en moyenne 53,52% des primes collectées.

- Les sinistralités enregistrées par le marché selon l'ASACI, ont été :

**Tableau n° 9 : Evolution sinistralité du marché IARDT**

| Exercices | 1997  | 1998  | 1999  | 2000  |
|-----------|-------|-------|-------|-------|
| S/P (%)   | 67,40 | 65,55 | 73,69 | 52,25 |

On retient cependant que la sinistralité est dans l'ordre de 64,72 % en moyenne et leur évolution de l'exercice 1997 à 1998 a été de 7,42 % contre - 1,45 % pour le passage de 1999 à l'exercice 2000.

- Selon la Direction Nationale des Assurances, les autres charges ont été :

**Tableau n° 10 : Evolution des autres charges nettes du marché IARDT**

| Branches                | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Acc.Corp. Maladie.      | 5 227 923 | 5 315 333 | 6 007 457 | 6 832 895 |
| RC Auto                 | 5 737 319 | 6 139 647 | 8 271 176 | 8 423 818 |
| Aut.Risq. Auto          | 2 699 846 | 2 511 768 | 3 048 804 | 3 896 061 |
| Inc.Aut. Risq .Dommages | 2 545 410 | 2 785 573 | 2 936 156 | 3 799 944 |
| RC Générale             | 734 960   | 813 807   | 53 622    | 933 186   |
| Transports aériens      | 11 508    | 15 330    | 1 555 283 | 17 615    |
| Transports maritimes    | 3 317 182 | 2 338 024 | 279 358   | 1 277 824 |
| Autres transports       | 46 535    | 38 789    | 326 217   | 88 123    |
| Aut. Risq . Direct. Dom | 104 537   | 345 236   | 6 007 457 | 115 359   |

|                                  |                   |                   |                   |                   |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Total affaires directes          | 20 425 224        | 20 303 507        | 23 613 408        | 25 384 824        |
| Acceptations                     | 610 030           | 76 267            | 14 057            | 11 656            |
| <b>Total général</b>             | <b>21 035 254</b> | <b>20 379 774</b> | <b>23 627 465</b> | <b>25 396 480</b> |
| Evolution d'1 année à l'autre(%) |                   | -3,12             | 15,94             | 7,49              |
| <b>Autres charges/Primes(%)</b>  | <b>35,10</b>      | <b>27,85</b>      | <b>29 ,99</b>     | <b>32,79</b>      |

**Source** : Rapport d'activités du marché ivoirien de l'assurance : exercice 2000  
(Direction des Assurances)

Sur quatre (04) exercices, elles ont représenté en moyenne 31,43 % des cotisations reçues des assurés.

- Les résultats bruts d'exploitation enregistrés étaient :

**Tableau n°11 : Le résultat brut d'exploitation**

| LIBELLE                                 | 1998           | 1999           | 2000           |
|-----------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Chiffre d'affaires                      | 73 185         | 78 774         | 77 451         |
| Produits financiers nets                | 4 072          | 4 779          | 3 802          |
| Dotations aux provisions de primes      | 18             | -2 371         | - 1668         |
| Charge de sinistres                     | 45 507         | 55 207         | 31 251         |
| Commissions                             | 8 581          | 9 473          | 9 593          |
| Frais généraux                          | 20 380         | 23 627         | 25 396         |
| <b>Résultat brut d'exploitation</b>     | <b>2 807</b>   | <b>- 7 125</b> | <b>13 345</b>  |
| Prime acquises aux réassureurs          | 14 985         | 15 565         | 14 039         |
| Part des réassureurs dans les charges   | 10 630         | 24 275         | 4 644          |
| <b>Solde de cessions en réassurance</b> | <b>- 4 355</b> | <b>8 710</b>   | <b>- 9 395</b> |
| <b>Résultat net d'exploitation</b>      | <b>- 1 548</b> | <b>1 585</b>   | <b>3 950</b>   |

**Source** : Rapport d'activités du marché ivoirien de l'assurance : exercice 2000  
(Direction des Assurances)

- Le marché ivoirien de l'assurance a au cours de quatre (04) exercices enregistré des produits financiers comme suit :

**Tableau n° 13 : Evolution des produits financiers du marché IARDT**

| Branches                | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Acc.Corp. Maladie.      | 271 474   | 306 729   | 317 643   | 284 747   |
| RC Auto                 | 1 727 593 | 1 773 843 | 2 249 708 | 1 671 133 |
| Aut.Risq. Auto          | 528 964   | 627 061   | 662 008   | 519 571   |
| Inc.Aut. Risq .Dommages | 502 432   | 217 569   | 447 526   | 499 229   |
| RC Générale             | 368 536   | 538 687   | 632 609   | 453 852   |



|                                      |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Transports aériens                   | 4 776            | -2 932           | 4 748            | 11 265           |
| Transports maritimes                 | 330 952          | 284 953          | 318 106          | 288 644          |
| Autres transports                    | 12 452           | 11 955           | 33 265           | 19 588           |
| Aut. Risq . Direct. Dom              | 28 499           | 269 024          | 114 525          | 50 911           |
| Total affaires directes              | 3 775 684        | 4 026 884        | 4 780 142        | 3 798 945        |
| Acceptations                         | 49 268           | 45 178           | -1 588           | 2 807            |
| <b>Total général</b>                 | <b>3 824 952</b> | <b>4 072 062</b> | <b>4 778 554</b> | <b>3 801 752</b> |
| Evolution d'1 année à l'autre(%)     |                  | 6,46             | 24,93            | -6,64            |
| <b>Produits financiers/Primes(%)</b> | <b>6,38</b>      | <b>5,56</b>      | <b>6,07</b>      | <b>4,91</b>      |

**Source** : Rapport d'activités du marché ivoirien de l'assurance : exercice 2000 (Direction des Assurances).

L'analyse de ce tableau de bord donne une réalisation des produits financiers en moyenne de 5,73 % des primes collectées ; ce qui est satisfaisant pour le financement de l'économie.

Il faut retenir que les chiffres communiqués ne tiennent pas compte de ceux des compagnies CEA et SOMAT qui ont obtenu leurs agréments au cours de l'exercice 2000 ; leurs activités n'ont véritablement débuté qu'au cours de l'exercice 2001. Aussi, la société GMTCI n'est pas concernée pour la simple raison que ses chiffres n'ont pas été fournis.

## II – LA CLIENTELE ET LES PARTS DES INTERMEDIAIRES

### 1 - La clientèle

Comme nous l'avons dit dans les parties précédentes, la Côte d'Ivoire a connu un contexte économique assez morose en 1999 accentué durant l'année 2000 par les dissensions entre le Gouvernement de la transition civilo-militaire et les bailleurs de fonds que sont principalement le FMI, la Banque Mondiale et l'Union Européenne.

Cela n'a pas permis à l'économie ivoirienne de connaître des jours meilleurs. A ce effet, le secteur des assurances, comme la quasi-totalité des secteurs d'activités, n'a pas été épargné par la dégradation du climat politique, économique et

social. De sorte que le marché ivoirien de l'assurance, qui connaissait depuis quelques années une croissance régulière, a enregistré une baisse d'activités de 1,68 % au cours de l'exercice 2000. Mais avec la reprise progressive entamée grâce au retour de la Communauté financière internationale, le secteur ivoirien de l'assurance enregistre et promet un avenir meilleur ; ce qui se justifie par la reprise des chantiers qui avaient prématurément été suspendus.

## **2 – Les parts des intermédiaires**

La masse de risques assurables ainsi renouvelée grâce à la reprise des activités économiques en l'occurrence la reconstruction des grands travaux, fera l'objet des conquêtes des 16 compagnies d'assurances IARDT et des nombreux intermédiaires d'assurances à savoir les trente cinq (35) courtiers agréés et plusieurs dizaines d'agents et sous-agents, et autres apporteurs libres d'affaires, évoluant sur le marché ivoirien de l'assurance. Ils verront eux-aussi leurs affaires prospérer car ils comptent énormément dans la réalisation des chiffres d'affaires des sociétés d'assurances évoluant en Côte d'Ivoire.

**NB** ; L'une des difficultés majeures que nous avons rencontrées dans le cadre de cette étude est celle liée à l'obtention des chiffres relatifs aux parts des intermédiaires dans les chiffres d'affaires globaux réalisés par le marché ivoirien de l'assurance. Seules les commissions au titre des affaires IARDT à eux perçues nous ont été communiquées par la Direction Nationale des Assurances.

Au regard cela, nous pouvons quand même affirmer qu'ils sont importants dans la chaîne. Cette importance que requiert leur participation est aussi attestée en partie par le volume des commissions qui leur sont servies :

**Tableau n°13 : Commissions versées aux intermédiaires**  
(Montants en milliers de francs CFA)

| Branches                 | 1997      | 1998      | 1999      | 2000      |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Acc. Corpo. Maladie      | 1 710 424 | 1 955 985 | 1 959 793 | 2 330 888 |
| RC Auto                  | 1 348 390 | 1 868 737 | 2 001 735 | 2 017 891 |
| Aut. Risque Auto         | 856 500   | 588 023   | 1 207 528 | 1 330 116 |
| Incendie, Aut. Risq.Dom. | 1 157 912 | 2 087 911 | 2 208 455 | 2 438 580 |
| RC Générale              | 311 466   | 491 707   | 576 459   | 443 602   |



|                                |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Transports aériens             | 65 002           | 22 450           | 26 585           | 27 570           |
| Transports maritimes           | 1 181 587        | 1 205 292        | 1 159 390        | 811 917          |
| Autres transports              | 8 701            | 115 355          | 81 952           | 51 451           |
| Aut.Risq.Directs. Dom.         | 29 174           | 160 971          | 162 741          | 110 269          |
| <b>Total affaires directes</b> | <b>6 669 154</b> | <b>8 496 431</b> | <b>9 384 639</b> | <b>9 562 280</b> |
| Acceptations                   | 616 698          | 84 234           | 88 279           | 30 562           |
| <b>Total général</b>           | <b>7 285 852</b> | <b>8 580 665</b> | <b>9 472 918</b> | <b>9 592 842</b> |
| Ev. d'1 année à l'autre en %   |                  | 17,77            | 10,40            | 1,27             |
| <b>Commission/Primes ( %)</b>  | <b>12,16</b>     | <b>11,72</b>     | <b>12,03</b>     | <b>12,39</b>     |

**Source :** Rapport d'activités du marché ivoirien de l'assurance (Direction des Assurances de Côte d'Ivoire)

A l'analyse des différents taux de commissions sur primes, il ressort que plus de 12 % des chiffres d'affaires du marché sont versées aux intermédiaires au titre des commissions.

### **Section 3 : LES FORCES ET LES FAIBLESSES**

Nos différentes analyses effectuées jusqu'ici sur l'environnement de LMAI, mettent en relief les forces et les faiblesses ci-après :

#### **I – LES FORCES DE LMAI IARDT**

##### **1 – La sélection des risques et la couverture en réassurance**

###### **1.1 – La sélection des risques**

Comme nous l'avons dit plus haut, pour assurer son positionnement stratégique, la société Le Mans Assurances Internationales IARDT est rigoureusement sélective aussi bien au niveau des produits, des clients que de ses points de ventes. Elle ne fait pas la distribution extensive mais plutôt sélective. A ce titre, selon les constats matériels et des sources d'information proches de la Direction Générale, la recherche d'importants chiffres d'affaires n'est pas la priorité de LMAI IARDT, mais plutôt celle d'un chiffre d'affaires qualitatif. Ce qui explique son faible taux de sinistralité qui est de 44,8 % contre 64,72 % pour l'ensemble du marché.

### 1.2 – La couverture en réassurance

Dans un souci d'efficacité et pour répondre aux besoins et sollicitations de sa clientèle, un programme de réassurance adapté et réaliste a été mis en place depuis le début de l'année 1998. Modifié chaque année afin d'obtenir une plus grande capacité, LMAI IARDT est l'une des sociétés ayant la plus importante capacité de souscription automatique de la zone CIMA. Ses réassureurs figurent parmi les plus illustres et sont tous cotés au niveau de l'agence STANDARD and POOR'S. Il s'agit entre autres de :

- SCOR
- GERLING KONZERN
- AFRICARE
- CICA-RE,
- SWISS-RE

### 1.3 – L'assistance technique des MMA

LMAI IARDT bénéficie auprès de sa société mère les Mutuelles du Mans Assurances (MMA) d'une assistance technique en matière des risques de construction. L'organe de la société mère chargé de cette assistance est la Direction des Risques Techniques et Spéciaux (DRTS). Cette politique d'assistance technique lui a permis d'améliorer son portefeuille en la matière, grâce à sa maîtrise des coûts et des techniques d'évaluation de ce type de risque.

### 1.4 – Le portefeuille et la couverture des engagements réglementés.

Etabli en Côte d'Ivoire depuis 1950, le groupe a une profonde maîtrise du marché ivoirien et bénéficie de l'expérience des MMA dont elle est filiale. Ainsi, plusieurs entreprises importantes, tous secteurs confondus ont fait confiance à son professionnalisme. Il s'agit entre autres de :

- la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR)
- la SETAO
- le Groupe CIE-SODECI
- la Centrale thermique d'AZITO
- le Port Autonome d'Abidjan (en partie)
- le groupe BOLLORE
- la SIVOM et plusieurs autres sociétés.



Son chiffre d'affaires net d'annulation réalisé au cours de l'exercice 2000 s'élève à 5 853 436 659 FCFA contre 5 269 355 878 FCFA l'année 2001. Sa charge sinistre globale de l'exercice 2000 quant à elle est de 2 400 972 600 FCFA, soit un rapport sinistres à primes (S/P) de 44,80 % ; l'exercice 2000 s'était soldé par un résultat net bénéficiaire de plus de 400 000 000 FCFA ; Ces résultats probants sont comme nous l'avons dit au moment où nous expliquons son positionnement stratégique, le fait de la bonne sélection des risques qui permet de préserver la solvabilité de la société et par conséquent les intérêts des assurés et des bénéficiaires des contrats.

Avec des cadres dynamiques, disponibles, compétents et formés à l'école de la rigueur, LMAI IARDT demeure l'assureur des grands travaux et des grandes entreprises. Elle suscite le progrès en offrant aux entreprises la maîtrise des risques nécessaires pour créer, innover, tout en préservant leurs richesses.

Son slogan : **“Plus que jamais, LMAI IARDT, c'est toute l'expérience d'un groupe international à votre service”**.

Malgré toutes ses forces que nous n'avons pas la prétention d'avoir épuisé, elle a cependant des faiblesses.

## **II – LES FAIBLESSES DE LMAI IARDT**

Nous allons étayer notre argumentation sur les faiblesses exogènes d'une part et les faiblesses de LMAI IARDT d'autre part.

### **1 – Les faiblesses d'origine exogène**

Ce sont des difficultés auxquelles elle doit faire face, et qui ne dépendent pas de sa politique marketing et ne sont pas non plus les conséquences de celle-ci. Il s'agit des faits extérieurs mais qui ont des impacts sur son chiffre d'affaires. Au nombre de ces faits, nous pouvons citer les événements politico-sociaux qui en constituent d'ailleurs les principaux dans le cadre de la présente analyse.

Ces événements tels que nous les avons présentés plus haut, à dire vrai, ils n'ont fait que ralentir la croissance du marché ivoirien de l'assurance voire celle du chiffre d'affaires de LMAI IARDT. A présent, bien que qualifiés d'événements majeurs ayant touché au plus profond la vie économique de la Côte d'Ivoire, n'ont constitué en rien un frein au développement et à l'expansion de la compagnie prise isolément. Ils ont tout simplement ralenti le bel envol des sociétés évoluant sur le

marché ivoirien, mais dans la 2<sup>ème</sup> moitié de l'exercice 2002, les signes d'un avenir meilleur se font sentir.

## **2 – Les faiblesses de LMAI IARDT**

Nous nous proposons dans ce sous paragraphe de mettre en exergue, les faiblesses de LMAI IARDT, comme suit.

- Au niveau des canaux de distribution, on constate qu'en général, seulement 12 % des chiffres d'affaires du marché ivoirien de l'assurance sont servies aux intermédiaires au titre des commissions ; ce qui prouve que très peu d'affaires des compagnies provient des intermédiaires. Elles comptent par conséquent sur leurs propres forces de ventes ; alors que chez LMAI IARDT, l'essentiel de son chiffre d'affaires provient des intermédiaires principalement de courtiers ACCI et Gras Savoye qui font à eux seuls au moins 48 % de sa production totale. Si l'un des deux courtiers venait à rompre la collaboration, son chiffre d'affaires connaîtrait une baisse catastrophique. Une telle situation ne lui permet donc pas de pratiquer véritablement la sélection des risques. C'est un véritable handicap qu'il faut chercher à contenir dans un avenir très proche.

- La non représentation de LMAI IARDT dans 3 grandes villes à savoir Daloa, Man et San Pedro : c'est là aussi une insuffisance à relever, quand on sait que San Pedro est une zone portuaire et est une ville en plein développement.

- L'absence de service courtage, il n'y a pas d'interlocuteurs des courtiers.
- L'absence de service commercial pour prendre des initiatives en la matière et organiser la force de vente de la compagnie.

- L'absence d'un minimum d'infrastructures d'accueil au service Production qui reçoit pourtant des clients.

- Au titre des moyens logistiques, seulement 2 véhicules sont mis à la disposition de tous les services avec priorité donnée à la Direction Générale.

- Concernant les produits commercialisés par LMAI IARDT, nous pouvons affirmer qu'il sont les mêmes que ceux offerts par les sociétés concurrentes évoluant sur le marché ivoirien de l'assurance. Il n'existe pas de produits propres à LMAI autrement dit, la gamme des produits existants n'est pas riche. D'où la nécessité de l'enrichir.

- Au niveau technique, il y a une trop grande dépendance vis-à-vis de la société mère Mutuelle du Mans de France ; il s'agit des risques techniques pour



lesquels la société LMAI IARDT ne prend aucune initiative sans l'avis de la Direction Technique de la société mère.

Après avoir examiné ses forces et ses faiblesses, voyons quelles sont les opportunités et les menaces que lui offre la mutation.

### **Chapitre 3 : LES VULNERABILITES ET LES ATOUTS NES DE LA MUTATION**

Nous avons longuement expliqué les difficultés auxquelles une société peut être confrontée du fait de son environnement et des conséquences d'une mutation. Les conditions dans lesquelles LMAI aborde les péripéties de la mutation dépendent fort bien de ce qu'elle était avant d'une part et d'autre part des atouts et des vulnérabilités que présente le Groupe SUNU Assurances.

#### **Section 1 : L'ANALYSE DE LA MUTATION**

##### **I – LMAI IARDT AVANT LA MUTATION ET AU SEIN DU GROUPE SUNU**

###### **1. LMAI IARDT avant la mutation**

En 1980, la Mutuelle Générales Française Accidents (MGFA) se fait représenter par Fougère et Jutheau (ACCI) en vue de la souscription et de la gestion des polices d'assurances sur le territoire ivoirien. Pour être plus proche de ses clients et à l'effet d'améliorer ses services, la MGFA, créa en 1987 sa succursale les Mutuelles du Mans succursale de Côte d'Ivoire. Cette succursale commença véritablement ses activités en 1988. C'est en 1998 que la société les MMA succursale Côte d'Ivoire devient LMAI filiale Côte d'Ivoire, une société de droit national ivoirien, avec 99,98 % du capital social détenu par MMA France. Elle bénéficie toujours d'une assistance technique de la société mère, mais négocie librement ses traités de réassurance.

Dans l'ensemble, sa gestion est saine et rigoureuse ; ce qui lui vaut des positionnements stratégiques et concurrentiels enviables, des bénéfices sont constamment dégagés.

Concernant les forces du groupe des Mutuelles du Mans Assurances, nous pouvons dire qu'il a un chiffre d'affaires consolidé, qui concerne exclusivement les activités assurance et réassurance estimé en 1999 à 2400 milliards de FCFA contre

2350 milliards de FCFA en 1998, soit une progression de 2,3 %. Il est constitué pour :

- 1650 milliards de FCFA des sociétés mères : les sociétés les MMA IARDT et Vie, la Défense Automobile et Sportive (DAS), soit 68,8 % de l'ensemble consolidé ;
- 220 milliards de FCFA des filiales et participations étrangères françaises, soit 9,4% ;
- 523 milliards de FCFA de filiales et participation étrangère, soit 21,8 %.

L'examen de l'évolution des chiffres d'affaires de LMAI IARDT dans le **tableau n° 3** vu précédemment nous donne les preuves d'une bonne politique de sélection.

Ces résultats probants sont le fait de la bonne sélection des risques qui permet de préserver la solvabilité de la société et donc les intérêts des assurés et bénéficiaires de contrats.

Au niveau des ressources humaines, elle dispose de cadres dynamiques, disponibles, compétents et formés à l'école de la rigueur. Elle est l'assureur des grands travaux et des grandes entreprises.

Regroupant toutes ces forces et tous ces atouts, elle a longtemps été la convoitise de bon nombre d'investisseurs internationaux et nationaux. C'est pour cette raison qu'elle a été facilement cédée depuis 1<sup>er</sup> janvier 2000 au groupe SUNU Assurances, avec ses actifs et ses passifs.

## **2 – La présentation du Groupe SUNU Assurances**

La société LMAI IARDT telle que précédemment présentée, rentre dans le Groupe SUNU avec ses forces et ses faiblesses, dont l'avenir dépendra des nouvelles conditions environnementales que lui offrira le Groupe SUNU qui est une Holding. Une Holding est une société financière qui détient des participations importantes dans d'autres sociétés dont elle assure l'unité de direction et le contrôle des activités.

Le Groupe SUNU Assurances est la société leader du groupe des sociétés détenues par cette Holding. Elle a un capital social de 6 860 000 euros, soit 4 500 000 000 FCFA et de droit luxembourgeois. Son principal promoteur et Administrateur Général est Monsieur PATHE DIONE ; son siège administratif est à Paris.



Les sociétés d'assurances qui appartiennent au groupe , au nombre de 9 sont essentiellement des sociétés de droit africain et font partie de l'espace CIMA. Ce sont :

\* Les Sociétés Vie ( 6 sociétés)

- AXA -Vie : Sénégal
- Le Mans Assurances Internationales-Vie : Côte d'Ivoire
- Union Béninoise des Assurances-Vie (UBA-Vie) : Bénin
- Union Générale des Assureurs du Niger-Vie (UGAN-Vie) : Niger
- Union des Assurances du Togo-Vie (UAT-Vie) : Togo
- Société Africaine d'Assurances et Réassurances-Vie (SAAR-Vie) : Sénégal.

\* Les Sociétés IARDT ( 3 sociétés)

- Le Mans Assurances Internationales-IARDT (LMAI-IARDT) : Côte d'Ivoire
- Union Générale des Assureurs du Niger-IARDT (UGAN-IARDT) : Niger
- Union des Assureurs de Centrafrique (UAC) : République Centrafricaine.

2.1 - L'étendue du Groupe

Il faut dire que le groupe LMAI, c'est-à-dire les deux (02) branches vie et IARDT confondues, évoluent sur le plus important marché de la zone CIMA, environ 40 %. Son passage au sein du Groupe SUNU nécessite une bonne lecture des menaces et des opportunités que représente cette mutation.

## **II - LES MENACES ET LES OPPORTUNITES**

Le Groupe SUNU Assurances, de part le nombre des sociétés d'assurances qui le composent d'une part et d'autre part, de l'expérience de ses acteurs, ne représente pas a priori un désavantage pour la société LMAI IARDT qui y fait son entrée. Examinons cependant les conséquences de cette mutation.

### **1 – Les menaces**

Les menaces dont il est question ici se situent dans les rapports traditionnels qui existaient entre LMAI IARDT et ses partenaires, et aussi, il y a des effets psychologiques de la mutation sur la clientèle.

#### 1.1 - Les rapports traditionnels

Nous estimons que les menaces et faiblesses seraient essentiellement liées aux problèmes de communication et aux effets psychologiques dus à la rupture des liens traditionnels avec sa société mère qui est les Mutuelles du Mans Assurances de France.

Au titre de menaces, on peut dire qu'elle n'aura plus ses rapports privilégiés avec sa société mère. Ses privilèges étaient :

- l'assistance technique: ce qui lui a toujours permis d'être l'une des sociétés prioritaires sur les risques représentant les intérêts français en Côte d'Ivoire ;
- d'avoir la priorité sur la majorité des grands travaux dirigés ou financés par des bailleurs de fonds français, conformément aux relations d'affaires avec la MGFA.
- d'être parmi les compagnies prioritaires auprès des courtiers français en Côte d'Ivoire, qui sont principalement ACCI et Gras Savoye.

## 1.2 – Les Effets psychologiques

Les facteurs psychologiques se situeraient principalement au niveau de la motivation et de la perception des clients par rapport aux produits commercialisés.

Nous pensons donc qu'il serait irréaliste voire utopique de ne pas envisager les effets de cette mutation sur la psychologie de ses clients potentiels en général, et des clients déjà en portefeuille en particulier. La raison fondamentale est que les gens sont en général hostiles au changement ; ils s'en méfient surtout lorsqu'il s'agit de prestations de services.

Aussi, le véritable handicap du groupe auquel appartient désormais LMAI IARDT, est qu'il est inconnu du marché ivoirien de l'assurance.

En marge de ces menaces, le Groupe SUNU Assurances est un groupe qui a certainement des atouts desquels pourrait profiter LMAI IARDT. Tout est une question de politique de communication. Mais pour l'heure, examinons les opportunités.

## 2- Les opportunités et les atouts

### 2.1- Les atouts de LMAI IARDT

Le premier élément qui constitue un avantage majeur est que la société se porte bien :

- son positionnement stratégique sur le marché ;



- sa rigueur dans la sélection des risques et ses points de vente ;
- sa sinistralité est faible : portefeuille sain depuis sa création ;
- la suffisance de la couverture de ses engagements réglementés
- ses comptes régulièrement bénéficiaires ;
- ses outils informatiques de gestion adaptés ;
- les facilités et le niveau de développement qu'offre le marché ivoirien de l'assurance (Hebdomadaire **Marchés Tropicaux et Méditerranéens septembre 2002**).
- la pénétration de l'assurances en Côte d'Ivoire est la plus importante de la zone CIMA, soit 1,59 % selon SWISS-RE , Sigma n° 6/2001, p. 16.

## 2.2- Les opportunités du Groupe SUNU Assurances

Il s'agit essentiellement des forces que le Groupe SUNU Assurances offre à LMAI IARDT, suite à la mutation.

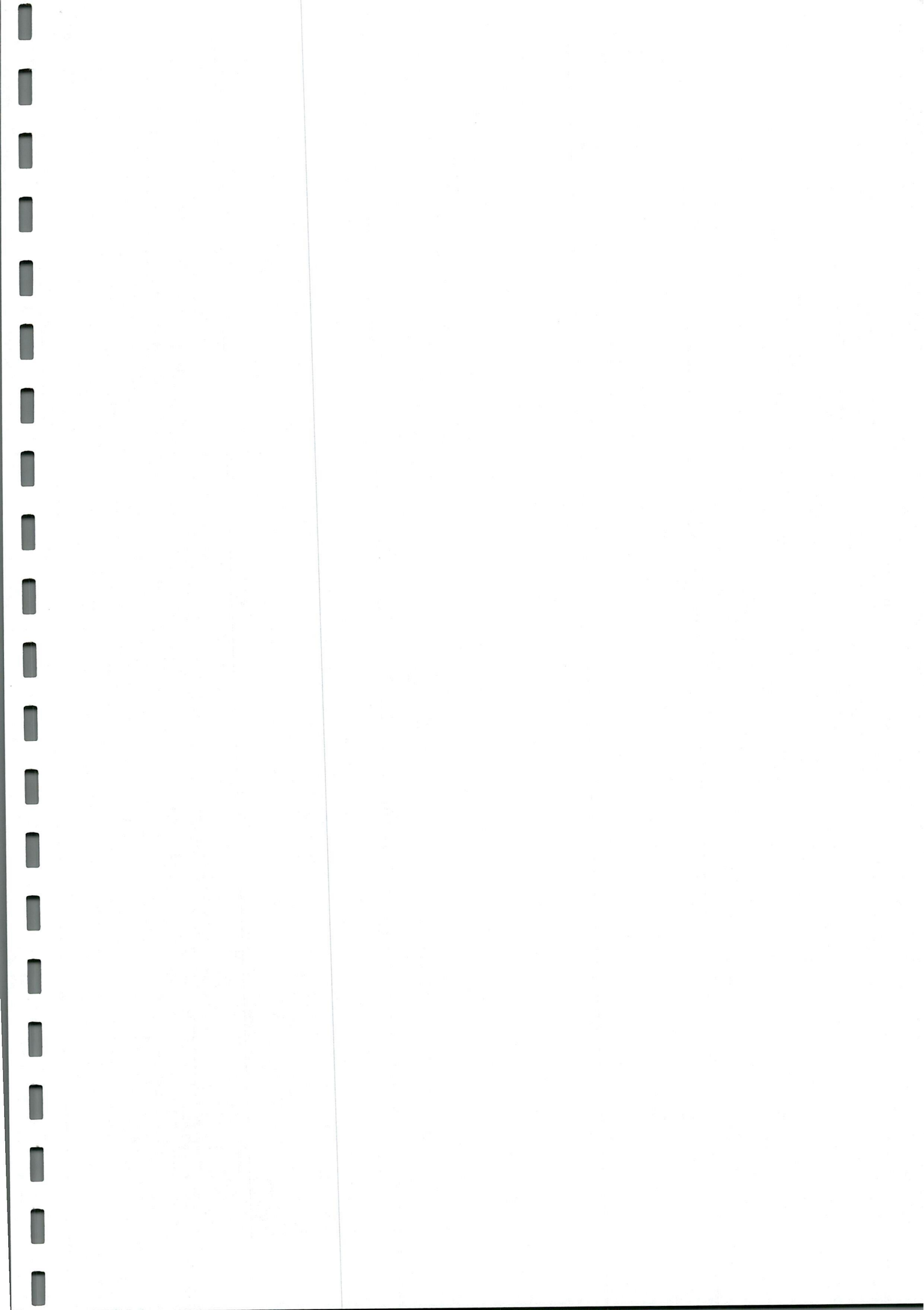
Le Groupe est composé de 9 sociétés d'assurances opérant sur le marché CIMA.

Ces sociétés ont en général chacune de longues expériences en la matière.

Le Groupe compte 6 sociétés vie sur 9 ; ce qui constitue d'énormes possibilités pour générer des bénéfices, étant donné que les assurances vie et de capitalisation gardent par dévers elles d'énormes capitaux et pendant de très longues périodes. Donc la forte proportion en compagnie vie est un atout important en faveur d'une solvabilité durable.

Il y a aussi la force issue de la gestion du Groupe SUNU :

- une coopération et assistance technique entre toutes les sociétés d'assurances qui composent le groupe ;
- une répartition des risques sous forme de cessions facultatives et d'acceptations en vue du maintien des primes émises dans le groupe ;
- la notoriété et l'expérience de Monsieur PATHE DIONE, il fut pendant 15 ans le Directeur du Département Afrique du Groupe Union des Assureurs de Paris (UAP), et il est donc un gage sérieux ;
- une harmonisation des gestions par l'uniformisation des systèmes informatiques ;
- des participations croisées c'est-à-dire chaque société du groupe pourra souscrire des parts dans les capitaux sociaux des unes et des autres ;





- la mobilité de personnel à l'intérieur du Groupe ;
- le Groupe SUNU Assurances bénéficie des expériences et de l'assistance technique du Groupe français de réassurance SCOR.

## **Section 2 : LA COMMUNICATION**

Les problèmes que le défaut de structure de communication peut poser doivent être analysés en terme de communication interne et de communication externe.

### **I - LA COMMUNICATION INTERNE**

Au moment de la rédaction du présent mémoire, nous avons noté que le personnel actif de la société LMAI IARDT n'est pas suffisamment informé sur les activités du Groupe SUNU. Il devrait pourtant l'être afin d'avoir des arguments rassurants à propos de son employeur et aussi pour pouvoir répondre aux inquiétudes et objections des prospects. Ce qui devrait être un préalable.

Nous pensons donc que pour réussir cette fonction importante, il est plus urgent que les employés soient bien formés et bien informés pour être rassurés et rassurants dans l'exécution de leurs différentes tâches.

Ils doivent être convaincus :

- des avantages pour les anciens clients de rester dans le portefeuille de LMAI, autrement dit les employés doivent savoir les forces et les faiblesses du Groupe SUNU ;
- de l'excellente santé financière du Groupe, en vue de répondre de façon efficace, prompte et juste aux objections et aux inquiétudes des prospects ;
- des nouvelles orientations de la politique de gestion de la société.

Il faut donc établir une communication interne avec tous les employés en vue de les rendre convaincants et rassurants dans leurs entretiens de ventes, au moyen des séminaires d'information et de formation du personnel sur le Groupe SUNU.

### **II - LA COMMUNICATION EXTERNE**

La communication externe est celle qui va en direction d'autres éléments environnementaux c'est-à-dire ceux qui sont extérieurs à l'entreprise elle-même et qui sont susceptibles d'influencer son chiffre d'affaires ; il s'agit des intermédiaires, de la clientèle, des concurrents et de toute la population ivoirienne.

### **1 – La communication comptable**

En vue de mettre le public en confiance sur la santé financière et économique de la société, la communication comptable s'avère nécessaire ;

- bilan, Assemblée Générale, presse professionnelle, action
- les ratios de la société.

### **2 – La communication administrative**

Il faut rassurer les différents partenaires, en l'occurrence les courtiers et les grands groupes assurés chez elle car depuis le départ du premier Directeur Général, son remplaçant n'a pas encore été nommé. Il y a dès lors manque d'interlocuteurs jouissant d'une autonomie de décision ; c'est un handicap.

### **3 – La communication commerciale**

Il faut préparer et prévenir le public au changement intervenu à LMAI IARDT. Contrairement à cela, nous constatons que rien n'est encore fait dans ce sens. Nous pensons qu'au moment où l'année tire à sa fin, il faut saisir l'occasion pour budgétiser une véritable politique de communication au sein de la société pour assurer une large diffusion des changements intervenus à la suite de la mutation.



**DEUXIEME PARTIE :**  
**LA PROPOSITION D'UNE STRATEGIE MARKETING**  
**EN VUE DU DEVELOPPEMENT DU PORTEFEUILLE**

Nous avons dit en introduction qu'il ne fallait pas perdre de vue la différence entre le développement quantitatif et le développement qualitatif du portefeuille. Mais, comme nous l'avons aussi bien souligné, LMAI IARDT a réussi la politique de son positionnement stratégique depuis plusieurs exercices. A la faveur de cette mutation, les données environnementales ont changé. Ainsi, l'ambition stratégique d'alors de la société connaîtra forcément des changements si elle veut continuer à se maintenir dans la concurrence. Pour réussir ce pari, elle doit désormais imprimer un dynamisme à son action commerciale c'est à dire sa force de vente tout en ne négligeant pas le volet sélection des risques. Mais préalablement au développement de son portefeuille, Le Mans Assurances Internationales IARDT doit veiller à la stabilisation de son portefeuille préexistant d'une part et d'autre part à l'enrichissement de sa gamme de produits ; tout cela doit être soutenu par une politique de communication bien élaborée.



## **Chapitre 1 : LA NECESSITE DE STABILITE DU PORTEFEUILLE**

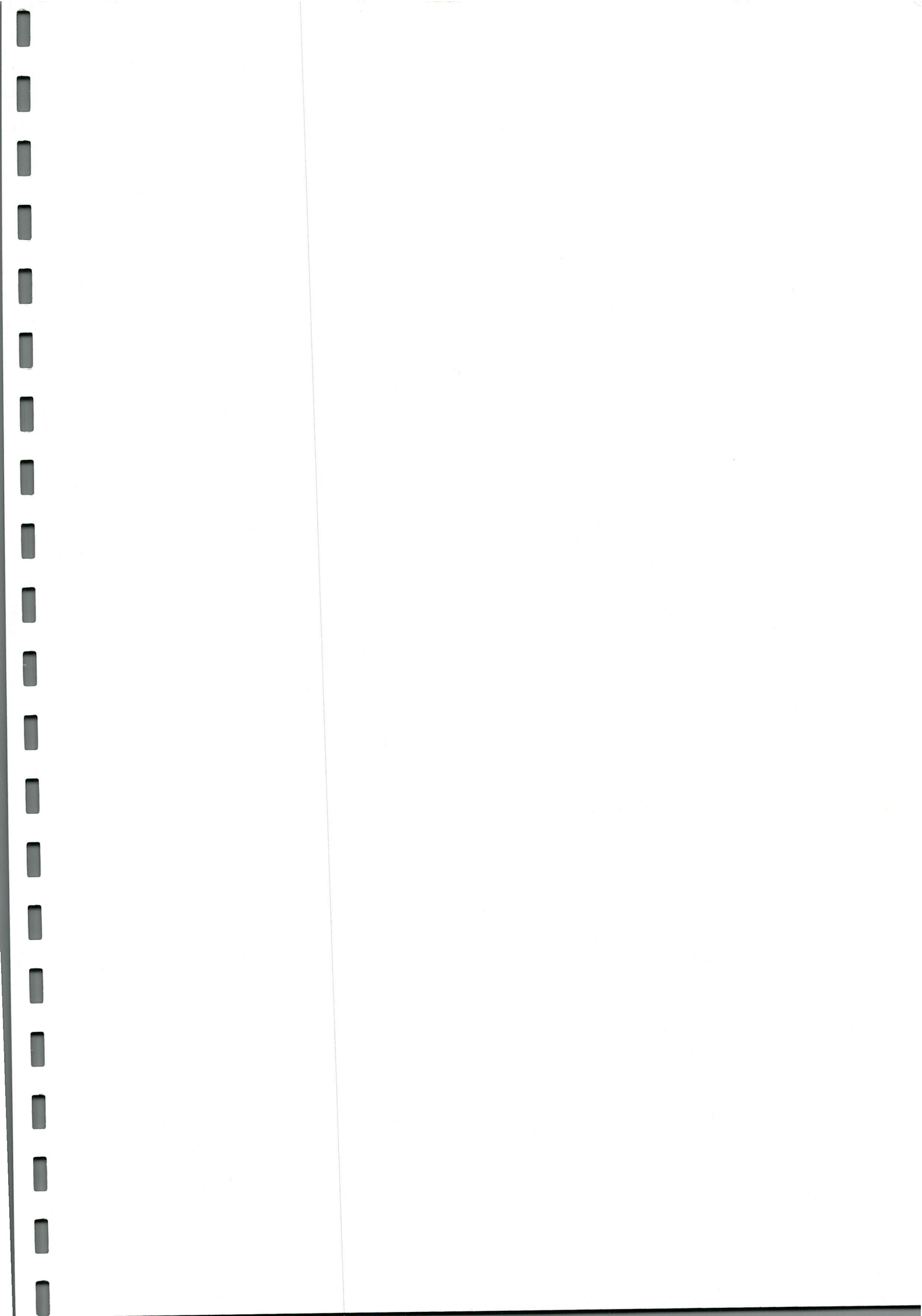
La stabilité du portefeuille est la clé de la rentabilité. C'est un exercice très délicat dans la gestion d'une société commerciale. Ainsi, les investissements nécessaires pour garder ses clients sont beaucoup moins élevés que ceux nécessaires pour acquérir de nouveaux clients, et ceci est une constance en assurance, les portefeuilles matures donnent des résultats meilleurs que les portefeuilles nouvellement constitués<sup>(1)</sup>; alors LMAI gagnerait doublement à maintenir son ancien portefeuille. Tout doit donc être mis en œuvre pour éviter les résiliations par les assurés. Il est toujours coûteux et difficile de rattraper un client qui a envoyé sa lettre de résiliation. Mieux vaut prévenir les départs par un marketing adapté.

Pour mener à bien notre démarche de stabilisation du portefeuille, il est nécessaire et indispensable pour nous de connaître les principales composantes d'un portefeuille d'assurances. A cet effet, on fera reconnaître aux employés du siège et aux distributeurs l'importance du segment de clients anciens. C'est la cible des mécanismes stabilisateurs du portefeuille ancien.

### **Section 1 : LES CARACTERISTIQUES DU PORTEFEUILLE ET DES CANAUX DE DISTRIBUTION**

#### **I – L'ANALYSE DE LA STRUCTURE DU PORTEFEUILLE**

- Au niveau des clients, LMAI a dans son portefeuille de grands groupes tels que : BOLLORE, SETAO... qui donnent d'excellents résultats.





- Le constat des chiffres d'affaires fait ressortir les évolutions suivantes :

**Tableau n° 14 : Evolution du chiffre d'affaires de LMAI IARDT**

| Exercices                    | 1999          | 2000          | 2001          |
|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Chiffre d'affaires<br>(FCFA) | 5 322 231 825 | 5 853 436 959 | 5 269 355 878 |

**Source** :Tableau de bord/ Service informatique de LMAI.

Ce tableau fait ressortir une évolution constante des chiffres d'affaires de LMAI IARDT marquée par de fortes dominances en Auto, Incendie et en Dommages aux biens. La sinistralité de LMAI IARDT est faible par rapport à celle du marché, c'est-à-dire 46 % contre 64,72 % en moyenne (cf. tableau n° 9).

Les mouvements du portefeuille sont :

**Tableau n° 15 : Statistiques des polices en nombres**

| Libellés    | Nombre d'affaires nouvelles |      |      | Nombre de résiliations |      |      | Nombre de polices en cours |      |      |
|-------------|-----------------------------|------|------|------------------------|------|------|----------------------------|------|------|
|             | 1999                        | 2000 | 2001 | 1999                   | 2000 | 2001 | 1999                       | 2000 | 2001 |
| Ind.Accid.. | 1947                        | 1485 | 1116 | 42                     | 114  | 98   | 802                        | 1147 | 1586 |
| Santé       | 34                          | 119  | 45   | 84                     | 14   | 62   | 89                         | 153  | 149  |
| Assistance  | 33                          | 49   | 25   | 27                     | 5    | 28   | 50                         | 66   | 59   |
| Incendie    | 219                         | 214  | 234  | 59                     | 88   | 67   | 595                        | 633  | 694  |
| Dom. Biens  | 22                          | 28   | 5    | 9                      | 10   | 9    | 51                         | 55   | 47   |
| Auto        | 1746                        | 2157 | 1052 | 88                     | 155  | 150  | 2351                       | 2648 | 2368 |
| RC          | 51                          | 67   | 35   | 8                      | 18   | 25   | 34                         | 16   | 31   |
| Transport   | 38                          | 18   | 11   | 1                      | 7    | 9    | 34                         | 16   | 31   |
| Autres      | 8                           | 14   | 7    | -                      | -    | -    | 17                         | 20   | 18   |
| Total       | 4106                        | 4160 | 2533 | 318                    | 411  | 448  | 4187                       | 4981 | 5180 |

**Source** : Tableau de bord /Service informatique de LMAI

(1) Selon Michel ROUVILLOIS dans son cours de Marketing Assurances à l'IIA, 15<sup>ème</sup> promotion DESS A,2002

De l'examen de ce tableau, il ressort que chaque année, il y a en moyenne environ 392 résiliations sur environ 3 600 nouvelles affaires ; soit 11 % ; il reste en portefeuille en moyenne 4 900 affaires, soit 136 % des affaires nouvelles. Ce qui nous paraît satisfaisant.

Au cours de l'exercice 2001, il y a eu plus de résiliations pour des raisons liées à la série d'évènements survenus en Côte d'Ivoire depuis le coup d'Etat de décembre 1999. C'est ce qui explique aussi le faible niveau des affaires nouvelles estimé à 2533 pour cet exercice.

La remarque qui retient cependant notre attention est que les résiliations sont croissantes : 7,75 % à 9,8 %. Cette évolution mérite d'être prise au sérieux sinon à long terme, elle pourrait être préjudiciable au portefeuille.

- Les commissions payées aux intermédiaires et la part des affaires apportées par eux sont très importantes, c'est-à-dire environ la quasi totalité. Ceci crée une forte dépendance de LMAI IARDT vis à vis de ses intermédiaires, et en particulier de ACCI et de Gras Savoye qui détiennent à eux seuls en moyenne 48 % du chiffre d'affaires. Ceci est très grave pour l'entreprise et présente un avenir incertain.

- Un paradoxe à tout cela est que malgré l'importance que représente le courtage dans le chiffre d'affaires, il n'y a pas un interlocuteur spécialement chargé au titre de cette rubrique.

## **II – LES TRAITS ESSENTIELS DES CANAUX DE DISTRIBUTION**

Nous avons constaté et montré suffisamment que la société LMAI IARDT n'a ni de service commercial ni de service courtage véritable pourtant presque la totalité de son chiffre d'affaires provient des intermédiaires.

### **Section 2 : LES SUGGESTIONS EN VUE DE LA STABILITE DU PORTEFEUILLE**

Pour stabiliser le portefeuille existant, il conviendrait d'avoir la maîtrise de son ensemble global, avant de décider du choix des variables (produits, prix, qualité des services rendus, sélection des risques,...), sur lesquels il faudra agir.

#### **I – LE SUIVI PLUS ACCRU DE LA CLIENTELE**

Il est indispensable d'établir la communication avec les clients à partir du segment clientèle ; cela peut se faire grâce à leurs différentes polices qui contiennent leurs adresses.



A l'effet de les amener à revenir sur leurs décisions, il faut chercher à connaître leurs problèmes, les raisons et motivations de leurs demandes de résiliation ; pour cela il faut :

- Déceler les fréquences anormales, les sinistralités (S/P) trop élevées et les mauvais payeurs à l'effet de les sortir définitivement du portefeuille de Le Mans Assurances Internationales IARDT.
- Recenser leurs sujets de satisfaction, leurs critiques, leurs besoins ; et les amener à faire confiance à la compagnie et à la faire connaître autour d'eux. Il faut dire qu'il existe une catégorie de clients qui ne s'expriment pas ou qui ne se plaignent jamais pour dénoncer quoi que ce soit à leurs assureurs, mais qui choisissent de partir un jour dans le silence. De ceux-là, il faut s'en méfier. Alors, il faut écrire aux clients, les appeler ou leur rendre visite pour les écouter ;
- Envoyer des avis d'échéance de contrats aux clients ;
- Etre en contact permanent avec eux car les clients aiment se savoir importants et aiment qu'on s'intéresse à eux. C'est un élément important et capital de fidélisation des clients.
- Recenser toutes les charges inutiles qui viennent alourdir les frais généraux, et réduisant les résultats.

## **II – L'AMELIORATION DE LA QUALITE DU SERVICE ET VULGARISATION DE LA MULTIDETENTION**

### **1 – L'amélioration de la qualité du service**

LMAI IARDT, est une entreprise de services. Et en tant que tel, les clients ne peuvent réellement apprécier les produits. La qualité des services doit se ressentir à tout moment : elle doit être soutenue et coordonnée au plus haut niveau de l'administration de la société Le Mans Assurances Internationales IARDT.

Pour assurer cette amélioration il faut :

- La création d'un service commercial pour améliorer le service et assurer le service accueil qui n'existe pas du tout.
- Responsabiliser les gens à tous les niveaux stratégiques du service commercial, à l'effet d'assurer la qualité qui est ce que le client est en droit d'attendre, le service doit être réel et effectif.

- Les réponses aux demandes de propositions doivent être transmises dans de brefs délais. Pour cela, il faut une bonne organisation.

- Il ne doit avoir de points ambigus ou de "**pièces**" dans les contrats. Ces contrats doivent être bien rédigés et soigneusement présentés.

- Les sinistres doivent être réglés et dans des délais courts : "**ne payer que ce qui est réellement dû**". S'il y a refus de prendre en charge un sinistre, il faut le signifier en douceur au client.

Si la société décide d'augmenter le tarif, il faut informer le client avec assez de tact et de diplomatie ; procéder à cette augmentation, de façon progressive et non brusque. Cette augmentation doit être le dernier recours, c'est-à-dire après avoir exploré toutes les autres voies possibles, comme par exemple l'application des **franchises** car la hausse des primes fait fuir les bons assurés pendant que les mauvais qui ne savent pas où aller ou qui sont refusés ailleurs, restent quelque soit l'augmentation.

## **2- La vulgarisation de la multi détention**

Après avoir stabilisé le portefeuille existant, nous allons le renforcer par d'autres produits : c'est la multi détention.

Il est prouvé depuis longtemps qu'un assuré est d'autant plus fidèle à sa compagnie qu'il détient un nombre élevé de contrats d'assurances. Un effort permanent doit être fait pour réaliser des ventes croisées, c'est-à-dire vendre à un même client plusieurs contrats de branches différentes. Il faut qu'il s'agisse de bons clients c'est-à-dire de bons payeurs et à faible sinistralité.

La multi détention permet d'accroître la fidélisation et de réduire les résiliations pour l'assureur et la baisse des coûts de police et entraîne pour l'assuré, des réductions commerciales en fonction du nombre de contrats à lui souscrits et encore en cours de validité.

Les éléments qui ont meublé jusqu'ici notre démarche de stabilisation du portefeuille sont des éléments qui sont généralement utilisés par les sociétés sérieuses en vue d'une gestion rigoureuse.

Nous proposons un enrichissement de la gamme de produits existants pour soutenir la stabilisation du portefeuille et aboutir ensuite au développement de celui-ci.



## **Chapitre 2 : L' ENRICHISSEMENT DE LA GAMME DE PRODUITS EXISTANTS**

L'enrichissement de la gamme de produits existants ne saurait avoir de résultats satisfaisants que s'il est soutenu par une bonne politique de communication et de distribution.

### **Section 1 : LA PROPOSITION D'UNE NOUVELLE GARANTIE DANS LA BRANCHE AUTO**

#### **I – LA PRESENTATION DE LA GARANTIE : INDEMNITE D'IMMOBILISATION DU VEHICULE**

Cette garantie est définie comme la privation de jouissance ; et le préjudice causé par l'immobilisation du véhicule assuré, pendant le temps nécessaire pour la constatation des dommages et l'exécution des travaux de réparation. Ce préjudice doit être prouvé dans sa matérialité et dans son montant.

La présente garantie complémentaire ne s'appliquera qu'aux véhicules assurés en dommages.

##### **1 – L'objet de la garantie et la prime**

1.1- L'assureur verse à l'assuré une indemnité d'immobilisation lorsque le véhicule désigné aux Conditions Particulières, se trouve indisponible :

- soit à la suite d'un accident de circulation résultant d'une collision avec un autre véhicule ou un piéton dûment identifiés ;
- soit à la suite d'un vol ou d'incendie du véhicule, lorsque ces conditions sont prévues aux Conditions Particulières.

1.2 - La prime nette annuelle payable au titre de cette garantie est la somme

forfaitaire hors taxe de 25 125 FCFA.

## **2 – La détermination de la durée de l'immobilisation**

### **2.1 – Le principe de la garantie**

Le montant de l'indemnité d'immobilisation est fixé à 10 % du montant des réparations avec un minimum de 37 500 FCFA et un maximum de 750 000 FCFA. Le montant des réparations est déterminé par l'expert désigné ou agréé par l'Assureur.

### **2.2 – Les règles particulières**

#### **2.2.1 En cas de vol :**

##### **\* Lorsque le véhicule est retrouvé non endommagé**

Pour déterminer le montant de l'indemnité d'immobilisations, est pris en compte :

Le délai couru de la date de la déclaration du sinistre à la date où le véhicule est retrouvé par les services de police. Une indemnité forfaitaire de 25 000 FCFA par jour sera allouée.

L'indemnité est versée pour une période maximale de 30 jours et ne pourra en aucun cas être supérieure à 10 % de la valeur vénale du véhicule au jour du sinistre.

##### **\* Lorsque le véhicule est retrouvé endommagé**

L'immobilisation résultant des travaux de remise en état du véhicule est également indemnisée à hauteur de 10 % du montant des réparations avec un minimum de 37 500 FCFA et un maximum de 750 000 FCFA.

En tout état de cause, l'indemnité globale ne pourra excéder 750 000 FCFA.

##### **\* Lorsque le véhicule n'est pas retrouvé**

Après un délai de 30 jours à dater de la déclaration du sinistre, le montant de l'indemnité d'immobilisation est fixé à 10 % de la valeur du véhicule au jour du sinistre avec un minimum de 37 500 FCFA et un maximum de 750 000 FCFA

La valeur vénale du véhicule est déterminée par l'expert désigné ou agréé par l'Assureur.

#### **2.2.2 – En cas de perte totale :**

##### **\* Lorsque le véhicule est reconnu irréparable**



Le montant de l'indemnité d'immobilisation est fixé à 10 % de la valeur vénale du véhicule au jour du sinistre avec un minimum de 37 500 FCFA et un maximum de 750 000 FCFA.

La valeur vénale du véhicule est déterminée par l'expert désigné ou agréé par l'Assureur.

### 2.2.3 - La franchise

Dans tous les cas, il sera appliqué une franchise de 2 jours.

### 2.3 – Les dispositions à suivre en cas de désaccord sur la durée de l'immobilisation

En cas de contestation par l'assuré du montant des réparations ou de la valeur vénale du véhicule fixée par l'expert désigné par l'assureur, l'assuré pourra faire appel à un expert de son choix.

Si les deux experts ne sont pas d'accord, ils s'adjoignent un troisième expert. Les trois experts opèrent en commun et fixent le montant à retenir à la majorité des voix.

Faute par l'une des parties de nommer son expert ou par les deux experts de s'entendre sur le choix du troisième, la désignation sera effectuée par le Président du Tribunal d'Instance ou du Tribunal de Commerce dans le ressort duquel le sinistre s'est produit. Cette nomination a lieu sur simple requête de la partie la plus diligente, faite au plus tôt quinze jours après l'envoi à l'autre partie, d'une lettre recommandée de mise en demeure avec avis de réception.

Chaque partie paie les frais et honoraires de son expert et, s'il y a lieu, la moitié des honoraires du tiers expert et des frais de sa nomination.

**Attention :** Le montant total des indemnités d'immobilisations versées par l'Assureur pour un même véhicule ne peut excéder 750 000 FCFA par année d'assurance.

## II – LES AVANTAGES OFFERTS PAR LA GARANTIE

1 - Du côté de l'assuré, la souscription de cette garantie :

- met l'assuré à l'abri des frais liés à l'immobilisation ;
- oblige l'assureur à tout mettre en œuvre pour retrouver le véhicule volé,
- met le véhicule endommagé en état ou à payer dans un délai très court,

l'indemnité due au titre de la garantie principale sinistrée ;

- permet à l'assuré de vaquer à ses occupations grâce à l'indemnité qui lui permet de louer un autre véhicule.

2 - Pour l'assureur, cette garantie l'amène à exécuter rapidement son obligation contractuelle, lui permettant ainsi d'éviter des plaintes. C'est une prime qui représente un manque à gagner.

## **Section 2 : LA NOUVELLE POLITIQUE DE DISTRIBUTION**

Au regard de la dépendance de LMAI vis à vis de ses deux intermédiaires (ACCI et Gras Savoye) soit 48 % de son chiffre d'affaires, une rigoureuse disposition mérite d'être prise car ces deux constituent à eux seuls la force de vente de LMAI. Ce qui est un handicap sérieux car s'il arrive que l'un des deux décide de résilier sa collaboration avec LMAI IARDT ce serait catastrophique.

Alors, il s'impose à elle une nouvelle réorganisation de son système de distribution.

### **I – LE CHOIX DES CANAUX DE DISTRIBUTION**

Le nouvel objectif de LMAI est de diminuer de plus en plus sa dépendance vis à vis des intermédiaires, et surtout d'éviter d'être lié à un seul car il n'est pas prudent de mettre tous ses œufs dans un même panier.

#### **1 – L'ouverture de nouveaux points de vente**

Nous pensons que c'est la principale voie pour LMAI de ne pas dépendre d'un petit groupe d'intermédiaires ; alors il convient de :

- donner des agréments à d'autres courtiers ;
- ouvrir une agence à San Pedro
- recruter de nouveaux commerciaux.

#### **2 – La création d'un service commercial et d'un service courtage**

##### **2.1 – Le service commercial**

Le service commercial sera confié à un cadre qui coordonnera le marché. Il assurera l'animation des ventes, c'est-à-dire la force de vente.



Il sera également chargé d'assurer et veiller à l'accueil des clients.

## 2.2.- Le service courtage

Etant donné l'importance des parts des courtiers dans ses chiffres d'affaires, un service courtage mérite d'être créé à l'effet de désigner le principal interlocuteur des courtiers. Il est vrai que l'une des principales batailles de ses dirigeants à ce jour est de limiter leur dépendance vis à vis des courtiers. Mais il ne faut pas perdre de vue que, dans un souci de stabiliser et de développer son portefeuille, la société LMAI doit continuer d'accorder une importance à ses courtiers.

C'est donc ce service qui sera l'interlocuteur des courtiers mais aura la charge de diversifier les forces en la matière à l'effet de ne pas dépendre d'un groupe de courtiers. C'est une insuffisance qu'il faut rectifier d'urgence.

## II – LES MOYENS LOGISTIQUES ET LES BUDGETS

### 1- Les moyens logistiques

Le service commercial et le service courtage seront placés chacun sous l'autorité d'un cadre salarié.

Nous pensons que pour minimiser les coûts relatifs à la réorganisation de la politique de distribution, il est indispensable de recourir à plus d'agréments au courtage que de créer des agences qui reviennent chères à l'installation. Nous précisons cependant pour la région de San Pedro, il faut qu'on y crée une agence ou un bureau direct pour représenter réellement la société.

Pour soutenir la nouvelle organisation de sa force de vente, elle doit se doter des moyens modernes et efficaces de travail :

- un véhicule de type VP affecté au service commercial ;
- un véhicule de type VP affecté au service courtage.
- encourager la connexion des différents points de vente sur l'internet pour faciliter le traitement des messages urgents.

### 2 - Les budgets

Le budget concernant la nouvelle politique de distribution sera compris dans un budget global que nous élaborerons dans le chapitre relatif à la nouvelle politique de communication de la compagnie .

### **Chapitre 3: L' ELABORATION D'UNE NOUVELLE POLITIQUE DE COMMUNICATION**

Dans la logique des mesures prises en vue de pallier les insuffisances que nous avons relevées en matière de la communication au sein de la compagnie, nous faisons ces propositions. Nous pensons qu'il faut saisir la balle au bond en cette fin d'année pour mettre en exécution cette proposition qui intéresse aussi bien les préparatifs de l'entrée de LMAI dans le groupe SUNU que celle des exercices à venir.

#### **Section 1 : LE CHOIX DES TYPES DE COMMUNICATION**

##### **I – LA COMMUNICATION PREALABLE A LA MUTATION EFFECTIVE**

A la suite du changement intervenu au sein de LMAI, nous pensons que des dispositions particulières devraient être prises à l'effet de soutenir cette mutation.

###### **1 - Sur le plan interne**

Dans le cadre de cette rubrique, il s'agit de la formation du personnel de LMAI sur les nouvelles dispositions offertes par le Groupe SUNU. Nous nous sommes évertué à le préciser dans les points relatifs aux menaces liées à la mutation.

Les employés qui sont les premiers ambassadeurs de la société auprès de l'extérieur doivent être bien formés pour être rassurants.

Il faut permettre à tous les employés d'avoir des adresses électroniques.

###### **2 – Sur le plan externe**

###### **2.1 – Au niveau administratif:**

Il faut faire une large information en direction de tous les partenaires du marché. Pour cela, il faut des courriers et des visites auprès des courtiers, des gros clients et des experts. Une société qui vend des promesses se doit d'être précise, convaincante.

###### **2.2 – La communication commerciale**

Nous estimons que pour l'heure, il faut faire la part des choses : la communication commerciale dont il est question ici, intéresse seulement les



opérations à faire vendre sa nouvelle image de marque ; c'est donc l'ensemble des moyens destinés à convaincre le public. Nous proposons pour cela une publicité spéciale pour une période, 3 mois environ.

Les supports de cette publicité que nous proposons sont :

- Messages publicitaires à travers la presse (TV, journaux, radio), site de l'internet ;
- Brochures publicitaires ;
- Posters aux grandes artères de la capitale.

La confection et le choix du type de messages à faire véhiculer doivent être confiés à une agence de publicité, tout en restant bien sûr, dans la ligne de la politique publicitaire du Groupe SUNU Assurances.

## **II – LA POLITIQUE DE COMMUNICATION A VENIR**

Il est important pour LMAI d'élaborer une politique de communication commerciale pour soutenir sa force de vente et surtout pour garder son image.

### **1 – Sur le plan interne**

La communication interne vise à galvaniser le personnel. Il faut éviter qu'il soit informé de l'extérieur ; ce qui est de nature à l'éloigner de la société c'est-à-dire lui faire croire que la société ne lui appartient pas au même titre que les premiers responsables. Il faut donc intégrer tout le petit personnel.

Les éléments de communication que nous estimons nécessaires sont :

- la communication financière : les bilans, les comptes rendus des Assemblées Générales;
- la communication de management : les stratégies, les objectifs, les plans d'actions, les nouvelles orientations de la sociétés ;
- les budgets et les résultats ;
- la communication sociale : bilan social, les plans de formation, la politique salariale, ...
- la connexion illimitée et totale de la société sur l'internet permettant à chaque employé d'avoir une adresse électronique et de communiquer facilement, la création d'un journal du Groupe SUNU.

### **2 – Sur le plan externe**

Les supports de la communication externe à mettre en place de façon définitive en direction des clients pour soutenir les ventes que nous préconisons sont :

- la publicité ( télévision, brochures, journaux, revues, radio, internet...)
- la promotion des ventes
- les relations publiques (sponsoring)
- le marketing direct.

### 2.1 - La publicité et les relations publiques

La publicité est quasiment inexistante à la société LMAI.

Elle avait pu survivre jusqu'à ce jour grâce à ses rapports privilégiés avec ses anciens promoteurs ; mais à présent où elle a rompu ses relations et qu'elle est appelée à faire face à la rude concurrence, la publicité est alors nécessaire et indispensable pour elle. Elle doit également se faire des relations publiques telle que le sponsoring (parrainage).

La publicité par les messages à la télévision et à la radio est très efficace. La Côte d'Ivoire étant un pays en développement, connaît un assez bon taux de pénétration de la communication audiovisuelle ; elle a deux chaînes de télévision (la Première et TV2). Alors ces deux organes de presse pourraient permettre d'atteindre une grande masse de la population.

### 2.2 - La promotion des ventes et le marketing direct

Au titre des promotions de ventes, nous estimons que :

- les jeux concours pourraient permettre à la société LMAI de se faire connaître d'avantage par la majorité des opérateurs économiques ;
- l'instauration des primes et des concours de ventes organisés deux fois dans l'année serait intéressante pour stimuler les commerciaux ; soit 3 prix :
  - 1<sup>er</sup> prix..... 150 000 FCFA
  - 2<sup>ème</sup> prix..... 100 000 FCFA
  - 3<sup>ème</sup> prix..... 60 000 FCFA

Le coût annuel des concours :..... 600 000 FCFA

- un programme de fidélisation des clients et des bons de réduction. Ce programme de fidélisation et le système de bons de réduction doivent être



bien étudiés et fondés sur la sinistralité de chaque client et suivant la nature de chaque risque.

## **Section 2 : LE BUDGET DE LA COMMUNICATION**

### **I - LES ELEMENTS DE CALCUL**

#### **1- Les moyens logistiques et humains**

- Installation d'une agence à San Pedro.
- Embauche de 3 cadres : un pour le service courtage, un pour l'agence de San Pedro et un pour le service commercial
- Acquisition de 2 véhicules.

#### **2 - Les moyens de communication**

##### **2.1- Pendant les 3 premiers mois**

- Conceptions des spots publicitaires par une agence spécialisée
- 7 Diffusions de 5 secondes par semaine avant le journal de 20 heures
- 6 Diffusions de 5 secondes par semaine à 20 heures (Radio nationale).

##### **2.2.- La phase permanente**

- Diffusion de 5 secondes avant la série télévisée
- Publicité sur le site de la RTI
- Connexion des agences sur le réseau de l'internet.

### **II - LE BUDGET GLOBAL ANNUEL DU PROJET**

#### **1 - Les coûts ( TTC)**

- Installation de l'agence.....10 000 000 FCFA
- Ressources humaines...(700 000 x 2+500 000) x12.....22 800 000 FCFA
- Moyens de déplacement (véhicules).....30 000 000 FCFA
- Frais d'entretien des véhicules.....1 000 000 FCFA
- Carburant...(60 000 x 12 x2) .....1 440 000 FCFA
- Agence de publicité.....1 000 000 FCFA
- Frais de diffusion (publicité) .....5 172 480 FCFA
- Affiches publicitaires.....1 620 000 FCFA
- Espace publicitaire sur le site de la RTI (TTC)..... 60 000 FCFA

|                                                          |                        |
|----------------------------------------------------------|------------------------|
| - Connexion des agences sur le réseau de l'internet..... | 4 860 000 FCFA         |
| - Coûts des concours de vente.....                       | 600 000 FCFA           |
| <b>- Total général du projet.....</b>                    | <b>78 552 480 FCFA</b> |

Selon BIALES, dans Notions fondamentales de mercatique, édition FOUCHIER 1996, page 318, les budgets publicitaires sont généralement déterminés de manière empirique.

Pour ce qui concerne notre étude, nous déterminerons notre budget total annuel au titre du projet à 20 % du bénéfice net annuel de Le Mans Assurances Internationales ; soit 78 552 480 FCFA.

## 2 - Les coûts à amortir

### 2.1 - L'amortissement linéaire des véhicules sur 5 ans :

| Exercices   | Valeur d'origine | Calculs          | Amortissements | Valeur comptable nette |
|-------------|------------------|------------------|----------------|------------------------|
| <b>2003</b> | 30 000 000       | 30 000 000 x 20% | 6 000 000      | 24 000 000             |
| <b>2004</b> | 30 000 000       | 30 000 000 x 20% | 6 000 000      | 18 000 000             |
| <b>2005</b> | 30 000 000       | 30 000 000 x 20% | 6 000 000      | 12 000 000             |
| <b>2006</b> | 30 000 000       | 30 000 000 x 20% | 6 000 000      | 6 000 000              |
| <b>2007</b> | 30 000 000       | 30 000 000 x 20% | 6 000 000      | 0                      |

### 2.2 - L'amortissement des frais d'installation de l'agence de San Pédro sur 5 ans :

| Exercices   | Valeur d'origine | Calculs          | Amortissements | Valeur comptable nette |
|-------------|------------------|------------------|----------------|------------------------|
| <b>2003</b> | 10 000 000       | 10 000 000 x 20% | 2 000 000      | 8 000 000              |
| <b>2004</b> | 10 000 000       | 10 000 000 x 20% | 2 000 000      | 6 000 000              |
| <b>2005</b> | 10 000 000       | 10 000 000 x 20% | 2 000 000      | 4 000 000              |
| <b>2006</b> | 10 000 000       | 10 000 000 x 20% | 2 000 000      | 2 000 000              |
| <b>2007</b> | 10 000 000       | 10 000 000 x 20% | 2 000 000      | 0                      |

### 2.3 - L'amortissement des frais de connexion des agences sur le réseau de l'internet sur 5 ans :

| Exercices | Valeur d'origine | Calculs | Amortissements | Valeur comptable nette |
|-----------|------------------|---------|----------------|------------------------|
|-----------|------------------|---------|----------------|------------------------|



|             |           |                 |         | <b>nette</b> |
|-------------|-----------|-----------------|---------|--------------|
| <b>2003</b> | 4860 000  | 4 860 000 x 20% | 972 000 | 38 888 000   |
| <b>2004</b> | 4 860 000 | 4 860 000 x 20% | 972 000 | 2 916 000    |
| <b>2005</b> | 4860 000  | 4 860 000 x 20% | 972 000 | 1 944 000    |
| <b>2006</b> | 4 860 000 | 4 860 000 x 20% | 972 000 | 972 000      |
| <b>2007</b> | 4860 000  | 4 860 000 x 20% | 972 000 | 0            |

## **CONCLUSION**

Nous avons fait l'examen de la gestion commerciale et dans une certaine mesure, celle de la gestion technique de la société LMAI IARDT au moment de sa mutation. Nous avons également passé en revue toutes les forces et les faiblesses que lui offre le Groupe SUNU Assurances. Nous sommes arrivé à la conclusion de croire à un avenir prometteur pour la Compagnie LMAI IARDT à condition que certaines insuffisances que nous avons jugées nécessaires soient comblées dans un futur très proche.

Il ne faut cependant pas perdre de vue la délicatesse que requiert la gestion des risques en assurances non vie. Particulièrement le problème de la gestion financière des compagnies d'assurances à cause de la masse importante de primes qu'elles reçoivent de la part des assurés. A vrai dire pour ce qui concerne Le Mans Assurances Internationales IARDT en la matière, sa santé financière depuis plusieurs exercices n'a jamais laissé entrevoir l'ombre d'un doute. Mais compte tenu de la mutation intervenue, cette question mérite d'être traitée par rapport aux nouvelles données. Cette démarche participera de l'élaboration des politiques pour parer à toutes les éventualités nouvelles et de continuer à occuper pleinement son positionnement stratégique.

Mais au moment où nous achevons la présente étude, la Côte d'Ivoire venait de vivre sa nième tentative de coup d'Etat ; relançant ainsi le débat relatif à l'avenir de l'économie ivoirienne en général et le secteur de l'assurance en particulier qui avait si bien pris son envol depuis la deuxième moitié de l'exercice 2002.

Pour ce qui nous concerne particulièrement, nous demeurons optimiste pourvu qu'une issue heureuse et rapide soit trouvée à cette crise.



## BIBLIOGRAPHIE

- . M. BIALES, M. DARBELET, M.H. FOSSE, J. HANAK, J.L. KOEHL et M. KOEHL, Notions fondamentales de mercatique, édition Foucher, 1996.
- . KOTLER & DUBOIS, Marketing Management, 7è édition, édition Nouveaux Horizons, 1993 Paris.
- . KOTLER & BUDOIS, Marketing Management, 10è édition, Edition Publi Union, 2000 Paris.
- . Direction des Assurances de Côte d'Ivoire, Exercice 2000, Rapport d'activités du marché ivoirien de l'assurance.
- . ASA-CI, les chiffres du marché exercices 1998, 1999 et 2000.
- . Magazine Jeune Afrique Economie, n° 270 du 13 août au 13 septembre 1998.
- . Hebdomadaire Marchés Tropicaux et Méditerranéens, n° hors série, novembre 1999.
- . Hebdomadaire Marchés Tropicaux et Méditerranéens, du 26 juillet 2002.

## SOMMAIRE

Introduction

Première partie : L'analyse de l'environnement de LMAI IARDT

Chapitre 1 – L'analyse du macro environnement

Section 1 – L'environnement politico- économique

- I - La situation avant le 24 décembre 1999
- II - La transition civilo-militaire et l'élection présidentielle 2000

Section 2 – L'environnement social

- I - L'analyse du climat social
- II - Les efforts et le retour au calme

Section 3- Les opportunités et les menaces

- I - Les menaces et les opportunités
- II - Les tendances

Chapitre 2 – L'analyse du micro- environnement

Section 1 – Le diagnostic de la politique marketing actuelle de LMAI

- I - Les produits – les prix
- II - La distribution et la communication

Section 2 – Les principaux éléments du macro environnement

- I - La société LMAI et ses concurrents
- II - La clientèle et les intermédiaires

Section 3 – Les forces et les faiblesses

- I - Les forces
- II - Les faiblesses

Chapitre 3 : Les vulnérabilités et les atouts de la mutation

Section 1 – L'analyse de la mutation

- I - LMAI avant la mutation et au sein du Groupe SUNU
- II - Les menaces et les opportunités

Section 2 – La communication

- I - La communication interne
- II - La communication externe

Deuxième partie : La proposition d'une stratégie marketing en vue du développement du portefeuille

Chapitre 1 : La nécessité de la stabilité du portefeuille

Section 1 – Les caractéristiques du portefeuille et des canaux de distribution

- I - L'analyse de la structure du portefeuille
- II - Les traits essentiels des canaux de distribution

Section 2- Les suggestions en vue de la stabilité du portefeuille

- I - Le suivi plus accru de la clientèle
- II - L'amélioration de la qualité du service et la vulgarisation de la multi- détention



## Chapitre 2 – L'enrichissement de la gamme de produits existants

### Section 1 – La proposition d'une nouvelle garantie dans la branche auto

- I - La présentation de la garantie
- II - Les avantages offerts par la garantie

### Section 2 – La nouvelle politique de distribution

- I - Le choix des canaux de distribution
- II - Les moyens logistiques et le budget

## Chapitre 3 : L'élaboration d'une nouvelle politique de communication

### Section 1 – Le choix des types de communication

- I - La communication préalable à la mutation effective
- II - La politique de communication à venir

### Section 2 – Le budget de la communication

- I - Les éléments de calcul
- II - Le budget global annuel du projet

## CONCLUSION