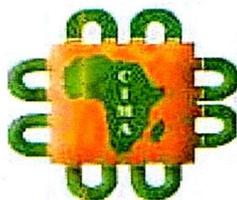


CONFERENCE INTERAFRICAINNE DES MARCHES  
D'ASSURANCES (CIMA)

INSTITUT INTERNATIONAL DES ASSURANCES (IIA)

BP 1575 Yaoundé – Tél: (+237) 22 20 71 52-Fax: (+237) 22 20 71 54

E-mail: [iia@yaounde.com](mailto:iia@yaounde.com) - Site web: [www.iiayaounde.org](http://www.iiayaounde.org)



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DU  
DIPLOME DE MASTER PROFESSIONNEL EN ASSURANCE  
(MPA)

OPTION: MANAGEMENT DES ASSURANCES

(Cycle III 1<sup>ère</sup> Promotion 2020 – 2022)

THEME:

REFLEXIONS SUR L'OPTIMISATION DE LA  
DISTRIBUTION DE L'ASSURANCE NON-VIE: CAS DE  
ATLANTIQUE ASSURANCES BENIN IARDT

Réalisé et présenté par :

M. AKPAN G. Pyrrhus Berlioz

*Etudiant en MPA-IIA*

Encadreur du stage:

M.SOUMAILA Aziz

*Responsable Bancassurance et Courtage*



Yaoundé, novembre 2022

## DEDICACE

Le présent mémoire est dédié à toute ma famille pour leur soutien indéfectible, encouragements et conseils qui m'ont permis de finir cette formation sans difficultés.

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le fruit d'un effort qui a impliqué de nombreuses personnes auxquelles il convient d'adresser nos remerciements.

D'entrée, nous remercions le Directeur Général de l'Institut International des Assurances (IIA) Monsieur **KOUPAKI B. Odon et toute son équipe de direction ainsi que le corps professoral** pour leur contribution à notre formation.

Ensuite nos remerciements s'adressent au groupe ATLANTIQUE et particulièrement à **ATLANTIQUE ASSURANCES BENIN IARDT** qui a accepté nous accueillir et nous encadrer avec à sa tête la Directrice Générale, **madame Florence AYIVI ELEGBEDE**.

Par ailleurs nous remercions successivement:

- ✓ Monsieur **Paulin DAKO**, Directeur des Assurances du Bénin et tous les cadres de la Direction des Assurances pour leurs soutiens et accompagnement tout au long de notre formation.
- ✓ Monsieur **Urbain Philippe ADJANON**, ancien DG de l'IIA pour ses sages conseils
- ✓ Monsieur **Armand YEHOUEYOU**, Secrétaire Général de l'ASA- Bénin pour son soutien permanent et ses sages conseils
- ✓ Monsieur **Gerardo ZANNOUBO**, Directeur Général de la société de courtage SOACO Assurances Côte d'Ivoire pour son apport dans la rédaction, ses observations et son partage d'expériences.
- ✓ Monsieur **Aziz SOUMAILA**, Responsable Bancassurance et Courtage à AAB, qui a accepté de nous faire bénéficier de son immense expérience ainsi que toute l'équipe de la direction commerciale.
- ✓ Tous les employés de la compagnie qui n'ont ménagé aucun effort pour nous aider et nous faire bénéficier de leurs connaissances
- ✓ Les compatriotes de promotion **Doris TOSSOU** et **Dominique AGBOMANDJOZODO** ainsi que les anciens de l'IIA, **Dayane SEDEGAN, Rolux DOSSA, Elias HINSON, Modeste AVOCE, Giovanni DJADJA** et **Evariste NONFODJI** pour leur soutien
- ✓ Tous les camarades de la première promotion de Master Professionnel Assurances pour l'esprit de partage et de solidarité

Enfin notre gratitude s'adresse aux **honorables membres du jury** pour le temps sacrifié afin d'examiner notre travail.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>ASA-Bénin</b> :	Association des Sociétés d'Assurance du BENIN
<b>AA</b> :	Africaine des Assurances
<b>AAB</b> :	Atlantique Assurances du Bénin
<b>BAB</b> :	Banque Atlantique du Bénin
<b>BIIC</b> :	Banque Internationale d'Industrie et du commerce
<b>CA</b> :	Chiffre d'affaires
<b>CIMA</b> :	Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances
<b>FEDAS</b> :	Fédérale des Assurances
<b>GRC</b> :	Gestion de la Relation Client
<b>IARDT</b> :	Incendie Accident Risques Divers et Transport
<b>IIA</b> :	Institut International des Assurances
<b>IMF</b> :	Institution de Microfinance
<b>MP</b> :	Multirisque Professionnelle
<b>MPA</b> :	Master Professionnel en Assurance
<b>NSIA</b> :	Nouvelle Société Interafricaine d'Assurances
<b>RC</b> :	Responsabilité Civile
<b>SAV</b> :	Service Après-Vente
<b>SI</b> :	Système d'Information
<b>S/P</b> :	Ratio Sinistre à Primes
<b>SWOT</b> :	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
<b>TPM</b> :	Transport Public de marchandises
<b>TPV</b> :	Transport Public de Voyageurs
<b>VTM</b> :	Véhicule Terrestre à Moteur

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1:</b> Chiffre d'affaires de AAB par réseau des exercices 2019-2020- 2021 .....	7
<b>Tableau 2:</b> Chiffre d'affaires de AAB par branche des exercices 2019-2020- 2021 .....	7
<b>Tableau 3:</b> Quelques indicateurs d'analyse de l'activité commerciale, technique et financière de AAB des exercices 2019-2020- 2021 .....	8
<b>Tableau 4:</b> Représentation de l'outil d'analyse PESTEL .....	17
<b>Tableau 5:</b> Chiffre d'affaires, part de marché et progression du secteur IARDT 2019- 2020 .....	22
<b>Tableau 6:</b> Quelques indicateurs d'analyse de l'activité commerciale, technique et financière du marché béninois des assurances (2020) .....	22
<b>Tableau 7:</b> Regroupement des problèmes.....	29
<b>Tableau 8:</b> Synthèse des approches génériques.....	32
<b>Tableau 9:</b> Tableau de bord de l'étude .....	36
<b>Tableau 10:</b> Appréciation de l'existence et du respect de normes fixées en matière de promptitude et de réactivité face aux demandes de cotations.....	55
<b>Tableau 11:</b> Appréciation de la satisfaction des intermédiaires sur les délais de paiement des commissions par AAB.....	56
<b>Tableau 12:</b> Appréciation du délai de paiement des commissions par AAB .....	56
<b>Tableau 13:</b> Appréciation de l'existence et du respect de normes fixées en matière de paiement des commissions.....	57
<b>Tableau 14:</b> Appréciation de la stratégie de management du réseau de distribution mise en oeuvre par AAB.....	58
<b>Tableau 15:</b> Appréciation des moyens d'encadrement et de contrôle mis en place par AAB.....	59
<b>Tableau 16:</b> Évaluation de la satisfaction auprès des clients.....	60
<b>Tableau 17:</b> Évaluation de la politique de gestion de la relation client.....	61
<b>Tableau 18:</b> Evaluation de l'existence d'outils de gestion de la relation client .....	62
<b>Tableau 19:</b> Evaluation de la valeur d'usage de l'application OREMI.....	63
<b>Tableau 20:</b> Matrice SWOT de AAB .....	65

## LISTE DES GRAPHIQUES

### Liste des graphiques

<b>Graphique 1:</b> Avis des intermédiaires sur la réactivité de AAB face aux demandes de cotations .....	54
<b>Graphique 2:</b> Appréciation du délai de réponse aux cotations. ....	55
<b>Graphique 3:</b> Appréciation de la connaissance de l'application OREMI par la clientèle .	63
<b>Graphique 4:</b> Attentes formulées par clientèle au sujet de l'application OREMI .....	63

### Liste des figures

<b>Figure 1 :</b> Illustration du processus d'achat de produit d'assurance.....	62
---	----

## RESUME

Comment rendre l'offre d'assurance plus adaptée à la demande et par conséquent plus compétitive dans le secteur? Voilà une préoccupation d'actualité dans le marché d'assurance de la CIMA. Ceci, principalement en raison du fait que le mauvais management du réseau de distribution et les dysfonctionnements liés à une bonne gestion de la relation client, ont touché les compagnies d'assurance. Si l'on n'y prend pas garde, cette situation conduirait à la baisse des performances commerciales, techniques et financières.

Ainsi, proposer des stratégies d'optimisation de la distribution pour répondre aux défis du secteur devient notre objectif. C'est donc pour mieux cerner le problème pratique de la fonction distribution au sein d'une entreprise d'assurance que nous avons fait reposer notre analyse sur un cas concret de Atlantique Assurances Bénin IARDT.

Pour ce faire, nous avons utilisé une méthodologie basée sur la revue documentaire et l'enquête. L'échantillon de notre enquête est composé de quelques clients de la compagnie, cadres de l'entreprise chargés du réseau de distribution, des intermédiaires telles que les courtiers, agents généraux, banques et commerciaux.

L'analyse des données nous a permis de comprendre que le mauvais management du réseau de distribution résulte du non-respect des norms édictées et de l'absence d'une stratégie orientée marketing en la matière. Aussi les déficiences combinées d'une politique GRC et d'outils adéquats à sa gestion seraient à la base des dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client.

Destiné aux dirigeants, aux administrateurs de Atlantique Assurances Bénin IARDT et toutes autres personnes intéressées par la problématique, ce mémoire propose des solutions pratiques et innovantes pour résoudre les problèmes constatés et permettre l'atteinte des objectifs relatifs à l'optimisation de la distribution.

## ABSTRACT

How can insurance supply be made more demand-driven and therefore more competitive in the sector? This is a current concern in CIMA's insurance market. This, mainly due to the fact that poor management of the distribution network and dysfunctions related to good customer relationship management, have affected insurance companies. If left unchecked, this situation would lead to a decline in commercial, technical and financial performance.

Thus, proposing distribution optimization strategies to meet the challenges of the sector becomes our goal. It is therefore to better understand the practical problem of the distribution function within an insurance company that we have based our analysis on a concrete case of Atlantique Assurances Bénin IARDT.

To do this, we used a methodology based on the literature review and the survey. The sample of our survey is composed of some customers of the company, executives of the company in charge of the distribution network, intermediaries such as brokers, general agents, banks and sales.

The analysis of the data allowed us to understand that the poor management of the distribution network results from non-compliance with the standards laid down and the absence of a marketing-oriented strategy in this area. Also, the combined deficiencies of a CRM policy and adequate tools for its management would be at the root of the dysfunctions noted in customer relationship management.

Intended for managers, directors of Atlantique Assurances Bénin IARDT and all other people interested in the problem, this thesis proposes practical and innovative solutions to solve the problems observed and allow the achievement of objectives relating to the optimization of distribution.

## SOMMAIRE

<b>DEDICACE</b> .....	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS</b> .....	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>iv</b>
<b>LISTE DES GRAPHIQUES</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUME</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>viii</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE</b> .....	<b>4</b>
<b>CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE</b> .....	<b>5</b>
Section I: Présentation de Atlantique Assurances du Bénin (AAB) .....	5
Section II: Déroulement du stage et ciblage de la problématique.....	26
<b>CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	<b>33</b>
Section I: Cadre théorique de l'étude.....	33
Section II: Méthodologie de recherche et limites des données .....	48
<b>SECONDE PARTIE: DIAGNOSTIC DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES</b> .....	<b>53</b>
<b>CHAPITRE I: ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES</b> .....	<b>54</b>
Section I: Présentation et analyse des données .....	54
Section II : Vérification des hypothèses.....	66
<b>CHAPITRE II: RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE</b> .....	<b>70</b>
Section I : Recommandations stratégiques .....	70
Section II: Conditions de mise en œuvre .....	73
<b>CONCLUSION GENERALE</b> .....	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>80</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>a</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b> .....	<b>b</b>

## INTRODUCTION GENERALE

Que l'on soit une entreprise dans le secteur des biens ou de services, la distribution, occupe une place prépondérante dans la stratégie commerciale. Cette vérité est encore plus valable dans des secteurs aussi importants comme celui de l'assurance.

Suivant les dispositions de l'article 501 du code CIMA, la distribution de l'assurance est faite par les courtiers, agents généraux, les personnes physiques salariées commises à cet effet soit par une entreprise d'assurance (bureaux directs), soit par un agent général ou courtier, les personnes physiques non salariées, mandatées et rémunérées à la commission (commerciaux, banques, institutions de microfinance...)

La multiplicité de ces canaux est sans doute un atout pour les assureurs pour atteindre leurs clients. Mais, il est logique de se tourner vers d'autres solutions dans un marché que l'on considère comme étant de plus en plus saturé et qui pourtant en 2020 au Bénin, avait généré près de soixante- six milliards cinq cents millions de primes<sup>1</sup>. Ainsi des canaux de distribution tels que la téléphonie mobile et l'internet gagnent rapidement de l'ampleur.

L'assurance reste un secteur ultra-concurrentiel où les acteurs doivent trouver des relais de différenciation car les opportunités d'innovation ne manquent pas pour se démarquer ; surtout qu'on se dirige de plus en plus vers un écosystème où l'assurance plus qu'un produit devient un service dont la qualité et la notoriété de la marque deviennent des éléments différenciateurs dans le choix du consommateur.

Si la notoriété se construit sur la durée, la qualité quant à elle, est perçue par le client à travers des facteurs comme l'accueil, le conseil, l'assistance, l'étude et le diagnostic. On est alors dans une logique de personnalisation, les préoccupations étant différentes et complexes selon les clients (entreprise comme particulier).

La qualité du service est vecteur de différenciation et de fidélisation dans le secteur de l'assurance car c'est dans les moments clés de sa vie qu'un assuré a besoin de son assureur. Que ce soit pour un soutien matériel et/ou psychologique, l'assureur joue un rôle important dans ces moments. L'assistance et la rapidité de la prise en charge des sinistres sont des éléments clés dans la satisfaction de l'assuré.

---

<sup>1</sup> Chiffres du Marché des Assurances (CMA) 2020 de la Direction des Assurances

Le réseau de distribution va jouer un rôle de plus en plus prépondérant dans les métiers de l'assurance. Sa maîtrise des informations et sa connaissance des challenges de l'entreprise, lui offre une vision à 360° qui lui permet d'identifier les informations pertinentes afin d'offrir aux prospects les solutions les plus intéressantes; car ces informations concernent toutes les interactions entre l'assuré et l'assureur et cela se fait sur toutes les plateformes où l'assureur est présent: réseau physique<sup>2</sup>, site web, réseaux sociaux.

La distribution est aujourd'hui multicanale pour le monde de l'assurance et pour survivre il faudra trouver l'assuré émergent<sup>3</sup> là où il se trouve. L'internet et la téléphonie mobile comme canaux de soutien aux canaux traditionnels, voilà ce que l'on peut penser en termes de mix de distribution dans le secteur de l'assurance en Afrique. Car, même si le digital s'impose aujourd'hui comme une obligation dans la mise en place de stratégies de plus en plus orientée client, il ne faut pas oublier le rôle primordial du réseau physique.

Le réseau physique occupe une place importante en ce qui concerne la relation avec le client. Cependant, varier les canaux et surtout intégrer le digital permet d'atteindre une cible cyber-connectée et d'avoir une plus grande maîtrise de son parcours de souscription et de ses interactions avec la compagnie.

L'optimisation des circuits de distribution permet alors la mise en œuvre d'une relation client répondant aux défis de l'instantanéité, de cohérence des offres proposées, d'augmentation du chiffre d'affaires et de la rentabilité de l'affaire. Le challenge de proposer la bonne offre, au bon moment, en passant par le bon canal devient ainsi "plus aisé" à relever. Dans cet écosystème où tout passe désormais par la personnalisation, le digital apporte les réponses attendues par le consommateur.

Ces nouvelles mutations du secteur, le niveau de plus en plus élevé de la concurrence ainsi que le caractère très dynamique de l'environnement économique de nos jours, vont être à l'origine d'une perpétuelle remise en cause du fonctionnement de l'entreprise. A cet effet, on peut se demander en quoi les NTIC<sup>4</sup> sont-elles bénéfiques à la distribution de l'assurance ? Comment rendre l'offre d'assurance plus adaptée à la demande et par conséquent plus compétitive dans le secteur ? Comment se différencier de ses concurrents par l'animation efficace de son réseau de distribution ? Et quelles stratégies pour améliorer la performance commerciale de l'entreprise d'assurance ?

---

<sup>2</sup> Bureaux directs, agents généraux, courtiers, banques

<sup>3</sup> Connecté, exigeant, veut le meilleur de tout

<sup>4</sup> NTIC : Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

C'est dans le but de trouver une réponse à ces questionnements que nous avons choisi, au cours de notre stage de fin de formation, le thème : « **REFLEXIONS SUR L'OPTIMISATION DE LA DISTRIBUTION DE L'ASSURANCE NON-VIE: CAS DE ATLANTIQUE ASSURANCES BENIN IARDT** »

Ce sujet aura pour objectif de proposer des stratégies d'optimisation de la distribution pour répondre aux défis du secteur.

L'approche méthodologique adoptée comprend :

- ✓ Une dimension cognitive résultant de la collecte de données (enquête) et de leur analyse ;
- ✓ Une dimension explicative résultant de l'analyse portée par les professionnels de l'assurance ; et
- ✓ Une dimension prospective résultant de l'interprétation des faits.

Dans ce travail, nous adopterons un plan qui comporte deux parties essentielles :

Dans la première partie, nous présenterons le cadre institutionnel de l'étude qu'est Atlantique Assurances du Bénin IARDT (chapitre I) ainsi que le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de recherche (Chapitre II)

La seconde nous permettra de faire l'analyse des données pour la vérification des hypothèses de départ (chapitre I) et d'en faire des recommandations stratégiques et conditions de mise en œuvre (chapitre II).

**PREMIERE PARTIE : CADRE GENERAL ET  
CONTEXTUEL DE L'ETUDE**

## CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

En prélude au traitement du thème principal de notre mémoire, nous avons jugé nécessaire de donner un aperçu sur le cadre institutionnel de notre étude. Ainsi dans ce chapitre, nous présenterons d'une part Atlantique Assurances Bénin IARDT (Section I) et d'autre part, le déroulement de notre stage (Section II). Ceci dans le but d'avoir plus d'ample connaissance de la structure ayant servi de base à notre étude.

### Section I: Présentation de Atlantique Assurances du Bénin (AAB)

Nous avons opté pour une présentation de l'entreprise à travers le modèle descriptif de Kast et Rosenzweig<sup>5</sup>. Selon les auteurs, l'organisation est un système ouvert sur l'environnement et comportant des éléments ou sous-systèmes interreliés, œuvrant en vue de l'accomplissement d'une finalité bien déterminée.

#### Paragraphe 1: Les sous- systèmes de AAB

##### A- Le sous- système « raison d'être »

##### 1. Historique, vision, missions et valeurs

Atlantique Assurances Bénin est une compagnie d'assurances IARDT agréée par arrêté N°950/MFE/DC/SGM/DCE/DA de mars 2017 ayant un statut de société anonyme au capital de cinq (05) milliards de francs CFA. Elle a officiellement lancé ses activités en Septembre 2017 à Cotonou ; en 2019, elle a racheté la Compagnie d'assurance FEDAS.

Le groupe ATLANTIQUE est un groupe panafricain constitué de plusieurs sociétés implantées dans dix (10) pays africains et intervenant dans les secteurs de la Banque, de la Finance et des Assurances. Le groupe jouit d'une solidité financière et d'une expertise confirmée en matière d'assurance dans la zone CIMA. L'ambition du groupe est de proposer aux clients de chacune de ses filiales, des outils modernes adaptés à leurs besoins actuels et futurs et à un marché de l'assurance qui se dynamise.

<sup>5</sup> Théorie, conception et gestion des systèmes, DUNOD 1970

Atlantique Assurance a pour mission d'impulser une nouvelle vision de l'assurance à travers des produits innovants, des canaux de distributions qui le rapprochent le plus possible de ses assurés, des procédures de règlement sinistres axées sur la célérité et la prise en compte des préjudices réels subis par les assurés ou par des tiers.

Plus que de simples clients, Atlantique Assurances veut faire de ses assurés, des partenaires, comprendre leurs besoins afin de leur proposer des solutions adaptées.

Les valeurs de marque de AAB se fondent sur: **la proximité** (développe les canaux qui garantissent à ses équipes d'être toujours et en tout lieu au plus près de ses clients), **l'innovation** (développe pour ses marchés des solutions qui répondent à de réels besoins de ses clients de tous profils et de tous secteurs d'activité. Concevoir aujourd'hui les solutions qui impacteront le quotidien et la croissance des activités des clients), **l'excellence** (prête une attention particulière à la relation avec ses clients et accorde beaucoup d'énergie à la qualité de l'expérience client avec la marque).

## 2. Activités

Atlantique Assurances Bénin opère dans la branche IARDT qui comprend :

- ✓ Les accidents corporels et maladies y compris ceux de travail et les maladies professionnelles ;
- ✓ Les risques divers (vol, dégâts des eaux, construction des gros ouvrages, tous risques chantiers, multirisques habitation, multirisques professionnel...)
- ✓ Les transports terrestres, ferroviaires, aériens, maritimes, lacustres, et fluviaux ;
- ✓ Les marchandises transportées ;
- ✓ Les incendies et éléments naturels ;
- ✓ Les autres dommages ;
- ✓ La responsabilité civile véhicules, terrestres, automoteurs ;
- ✓ La responsabilité civile véhicules, maritimes, lacustres et fluviaux ;
- ✓ La responsabilité générale ;
- ✓ La caution ;
- ✓ Les pertes pécuniaires diverses.

### 3. Atlantique Assurances du Bénin IARDT en quelques chiffres

**Tableau 1:** Chiffre d'affaires de AAB par réseau des exercices 2019-2020- 2021

	CHIFFRE D'AFFAIRES PAR RESEAU DE DISTRIBUTION					
	2019		2020		2021	
	VALEUR	%	VALEUR	%	VALEUR	%
BUREAUX DIRECTS	1 734 491 265	29%	2 355 059 471	33%	802 232 730	9%
COMMERCIAUX	-	0%	-	0%	845 719 786	10%
AGENTS GENERAUX	2 272 359 939	39%	2 258 692 088	32%	2 918 240 673	33%
COURTIERS	1 062 503 896	18%	1 286 856 245	18%	2 930 439 343	33%
BANCASSURANCE	793 649 646	13%	1 089 011 796	15%	1 166 190 742	13%
ACCEPTATION	21 474 070	0%	51 294 222	1%	147 511 835	2%
<b>TOTAL</b>	<b>5 884 478 816</b>	<b>100%</b>	<b>7 040 913 822</b>	<b>100%</b>	<b>8 810 335 109</b>	<b>100%</b>

**Source:** données internes de l'entreprise

A la lecture des chiffres du tableau ci-dessus, on note que de 2019 à 2021, au fur et à mesure que le chiffre d'affaires de la compagnie croît, la part des courtiers augmente alors que celle des bureaux directs baissent. Les réseaux d'agents généraux et de bancassurance sont relativement stables en termes de parts dans le portefeuille. Cela dénote de la prépondérance du réseau externe dans le portefeuille (79% en 2021).

**Tableau 2:** Chiffre d'affaires de AAB par branche des exercices 2019-2020- 2021

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISES PAR BRANCHE					
BRANCHES	2019	2020	2021	PART 21	VAR 20/21
Accidents Corporels & Maladie	636 707 281	1 676 661 974	2 041 029 767	23,17%	21,73%
Automobile	3 642 131 156	3 522 896 620	4 240 864 276	48,14%	20,38%
Incendie & Autres Dom aux Biens	355 622 598	473 208 487	462 312 077	5,25%	-2,30%
Transports	65 965 746	69 675 034	171 220 256	1,94%	145,74%
Responsabilité Civile Générale	163 058 509	427 372 525	725 433 061	8,23%	69,74%
Autres Risques	1 020 993 526	871 099 182	1 169 475 672	13,27%	34,25%
<b>Total général</b>	<b>5 884 478 816</b>	<b>7 040 913 822</b>	<b>8 810 335 109</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>

**Source:** données internes de l'entreprise

Pour ce qui concerne les branches d'activités, les branches automobiles et Accidents Corporels et Maladie occupent respectivement 48,14% et 23,17% du portefeuille. Viennent ensuite les autres risques, la RC Générale, Incendie et Transports avec respectivement 13,27% ; 8,23 % et 5,25% et 1,94%.

Globalement la production a connu une variation positive de +25% de 2020 à 2021.

**Tableau 3:** Quelques indicateurs d'analyse de l'activité commerciale, technique et financière de AAB des exercices 2019-2020- 2021

	2019	2020	2021
PART DE MARCHE ACCIDENT CORP. MAL.	4,8	12,3	ND
PART DE MARCHE AUTOMOBILE	26,76	27,47	ND
PART DE MARCHE INCENDIE A R D D	25,05	24,22	ND
PART DE MARCHE RC GENERALE	12,75	21,99	ND
PART DE MARCHE TRANSPORTS	6,37	5,71	ND
PART DE MARCHE AUTRES RISQUES DIVERS	3,86	12,12	ND
PART DE MARCHE ACCEPTATION DOMMAGES	-	17,04	ND
RATIO S/P	44,37	34	36,25
RATIO FRAIS DE COMMISSIONS	14,81	13,53	15,57
RATIO FRAIS GENERAUX	38,52	34,39	31,88
RATIOS COMBINES	97,7	81,92	83,7
TX COUVERTURE MARGE DE SOLVABILITE	-	-	149,92
TX COUVERTURE DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES	77,07	94,65	103,55
TAUX D'ENCAISSEMENT	82,62	85,76	90,12
NOMBRE DE BUREAUX DIRECTS	3	3	3
NOMBRE D'AGENTS GENERAUX	75	78	78

**Source:** Chiffres du marché/DA et données de l'entreprise

ND: Non disponible

On note une prédominance des branches Automobile, Incendie & autres risques directs dommages, RC Générale dans le portefeuille de la compagnie. La compagnie affiche de bons ratios combinés.

De 2019 à 2020, la société présente une insuffisance de marge de couverture et les engagements réglementaires ne sont pas non plus couverts. En 2021, on note une amélioration au niveau de ces indicateurs.

Sur la période d'étude, le niveau d'encaissement des primes est inférieur à la norme et à la moyenne du marché. Elle dispose d'un réseau de distribution assez large comparativement à la moyenne qu'affiche le marché.

## **B- Le sous-système structure**

L'organigramme (annexe 1) et son fonctionnement, décrivent le sous- système structure de la compagnie, mettant en exergue les responsabilités, les relations fonctionnelles et les mécanismes de coordination. La structure comporte:

### **1. Le Conseil d'Administration**

Les attributions du Conseil d'Administration sont définies dans les statuts de la Compagnie. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de cette dernière. Relèvent notamment de sa compétence:

- ✓ La définition des grandes orientations de l'entreprise ;
- ✓ L'exercice du contrôle permanent de la gestion assurée par la Directrice Générale
- ✓ L'arrêt des comptes de chaque exercice social ;
- ✓ L'adoption du budget de la Compagnie.

### **2. La Direction Générale (fonction managériale)**

La fonction managériale assurée par la Directrice Générale est de s'attacher à réaliser l'intégration des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs que cette dernière s'est assignée. Elle consiste donc à prévoir les buts et les moyens, à organiser l'ensemble des ressources visées supra, à coordonner et contrôler les activités de chacun par les résultats recherchés.

Elle est assistée par un adjoint dont la mission est de recouvrir tout ou partie des activités de l'entreprise. Moins souvent chargé de suivre le commercial, c'est un gestionnaire et un animateur de projet qui accomplit dans l'entreprise des missions de conseil et d'expertise. En relation étroite avec les directions fonctionnelles de l'entreprise, elle exerce un contrôle sur la mise en œuvre de la stratégie définie par la direction générale. En cas d'absence de la directrice générale, elle prend en charge la gestion au quotidien de l'entreprise et peut-être amenée à la représenter à l'extérieur.

#### **2-1- L'Assistance de Direction**

Elle a la charge du secrétariat de la direction générale. Elle s'occupe de la gestion des courriers arrivés et sorties, de la gestion des appels et de tout ce qui concerne les comptes rendus de réunion de direction et procès-verbaux.

## 2-2- La Cellule Communication et marketing

Cette cellule s'occupe de la mise en place des stratégies de développement des ventes et de la communication de l'entreprise. Il s'agit pour elle de comprendre les attentes des consommateurs et la situation du marché, de proposer des actions commerciales et promotionnelles via différents moyens (outils d'aide à la vente, communication).

### 3. La Direction Audit Interne

Elle a pour mission essentielle, l'évaluation en permanence du système de contrôle interne à travers l'examen minutieux des mécanismes de fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble des procédures réelles comparées aux normes de fonctionnement.

Pour y parvenir, la direction Audit Interne est chargée de :

- ✓ Étudier les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise et de rédiger les procédures y afférentes, en collaboration avec les différents centres de responsabilité ;
- ✓ Transcrire ces normes dans un manuel de procédures diffusé auprès des utilisateurs, et veiller à leur application rigoureuse après une période de formation appropriée ;
- ✓ Identifier les forces et faiblesses du système de contrôle interne et de formuler en conséquence les propositions d'amélioration dudit système.
- ✓ Vérifier les opérations relatives à la production et aux sinistres réalisées dans toutes les entités de la Compagnie (services production, services sinistres et agences générales).

### 4. La Direction Administrative et Financière

Elle collabore étroitement avec la direction générale de l'entreprise pour envisager son développement stratégique et financier. Sa mission consiste en effet à contrôler la rentabilité et la solvabilité de l'entreprise, à anticiper sa stratégie de développement et les financements et investissements nécessaires. Il représente également l'entreprise lors des négociations bancaires ou avec les administrations.

#### 4-1- Service Ressources Humaines

Ce service est chargé de :

- ✓ La gestion des affaires administratives de la Compagnie ;
- ✓ La gestion administrative du personnel ;

- ✓ La gestion des ressources humaines ;
- ✓ La gestion du recrutement proprement dit ;
- ✓ L'intégration du nouvel embauché ;
- ✓ La gestion des stages conventionnés ;
- ✓ La gestion des fiches de poste ;

#### **4-2- Moyens généraux**

Ce service a en charge:

- ✓ Le suivi des échéances contractuelles ;
- ✓ L'approvisionnement et la gestion des stocks de toutes natures ;
- ✓ La gestion des biens meubles et immeubles de l'Entreprise.

#### **4-3-Service Trésorerie et Comptabilité**

La trésorerie est chargée de :

- ✓ L'analyse complète de la situation financière (liquidité) ;
- ✓ L'émission des chèques sinistres ;
- ✓ Suivi régulier des règlements, factures des différents prestataires ;
- ✓ Suivi des caisses des différents bureaux directs ;
- ✓ Suivi hebdomadaire des factures en instances ;
- ✓ Suivi des chèques revus impayés ;
- ✓ Mise à jour journalier du fichier de confirmation des chèques émis ;
- ✓ Mise à jour hebdomadaire du fichier "dossier sinistre en instance de traitement" ;
- ✓ Suivi hebdomadaire des primes à identifier ;
- ✓ Suivi des placements.
- ✓ La comptabilité est chargée :
  - ✓ De la passation, le cas échéant, des écritures de la comptabilité générale et de la vérification de celles générées par l'outil informatique ;
  - ✓ De l'élaboration de tous tableaux de synthèse indispensables à l'organisation des réalisations au mieux de la Compagnie.

## 5. La Direction Commerciale

Elle s'occupe du caractère commercial de l'entreprise. Elle est divisée en deux départements à savoir:

### 5-1- Département Bancassurance et courtage

Ce département coordonne les activités de deux services :

- ✓ **Le service bancassurance et partenariats** se charge de la distribution des produits de la compagnie dans les banques ; il est en collaboration étroite avec les banques. AAB est en partenariat de distribution avec cinq (5) banques (BAB, Orabank, BIIC, CBAO et Coris bank) et 4 quatre autres partenaires que sont FINANCIA- FINADEV, ERMITA FINANCE, Groupe Tout est Possible, Anous International Services.
- ✓ **Le Service Courtage** est chargé des opérations de souscription des affaires apportées par les courtiers. Il répond avec célérité aux demandes de cotations ou aux appels d'offres lancés par l'intermédiaire des courtiers. Le Service doit enfin s'atteler à rendre visite à la clientèle en collaboration avec les courtiers. Sur les trente-quatre (34) courtiers opérant sur le marché béninois des assurances, AAB collabore activement avec trente- deux (32) dont les trois gros courtiers internationaux (ASK Gras Savoye, ASCOMA et OLEA)

### 5-2- Département Affaires directes

Ce département coordonne l'activité de trois entités:

- ✓ **Force de vente:** C'est l'une des composantes majeures de l'équipe commerciale de la compagnie. Le service est chargé de l'action commerciale auprès des prospects et des clients avec lesquels elle se trouve en contact direct. Soixante-quinze (75) commerciaux constituent cette force de vente
- ✓ **Bureaux directs:** Les Bureaux Directs constituent la vitrine de la Compagnie. A ce titre, ils sont chargés essentiellement de la présentation et de la vente en circuit direct des produits de la société à la clientèle. Ils représentent des centres de profit pour lesquels les chefs de bureaux doivent rechercher une rentabilité permanente. AAB compte 03 bureaux directs.

- ✓ **Agents généraux :** Ils sont des mandataires de la compagnie auprès des clients. Ils ont pour missions de vendre les produits d'assurances aux clients et sont disposés un peu partout dans le pays. Ils représentent la compagnie d'assurance dans les circonscriptions géographique suivant les clauses du traité de nomination<sup>6</sup>. Le réseau des agences de AAB comporte 78 agences agréées.

## 6. Département Technique et Production

Ce département s'occupe de la réassurance et du service Santé.

- ✓ **Le Service réassurance est chargé :**
  - De la définition et la mise en œuvre de la politique de cessions et d'acceptations de la société ;
  - Du traitement et de la gestion des contrats de la société avec ses réassureurs et ses cédantes ;
  - De l'appui aux différentes filiales dans les négociations et la gestion des programmes sectoriels de réassurance.

Ces attributions exigent de la part du Service:

- La recherche d'une amélioration de la rétention du taux de commissionnement et de la participation bénéficiaire sur les branches jugées rentables ;
  - Les placements des pointes de risques non prévues aux traités ;
  - Les applications effectives et prioritaires des quotas de cessions obligatoires aux organismes panafricains ;
  - La prospection planifiée et méthodique des cédantes potentielles, notamment africaines, en vue de leur prendre des affaires ;
  - Le contrôle périodique sur l'accord du Directeur Général de la gestion de la réassurance par les filiales.
- ✓ **Le Service Santé** a pour mission essentielle de veiller à l'accès à des soins de qualité pour tous les assurés du portefeuille et de garantir la juste rétribution des prestations. A ce titre, il doit :

---

<sup>6</sup> Document- cadre matérialisant la relation entre l'agent général et la compagnie d'assurance

- S'organiser de manière à assurer le traitement rapide et équitable des réclamations enregistrées ;
- Contrôler les pièces produites à l'appui des réclamations et attester de leur régularité avant paiement ;
- Intervenir, le cas échéant, auprès des centres conventionnés pour corriger les erreurs, omissions ou abus afin de les amener à une attitude compatible avec les termes de l'accord de partenariat signé avec eux ;
- Visiter systématiquement les malades ou blessés d'accidents de la circulation pour une opinion objective sur l'évolution prévisible, dans la nature et le coût de prise en charge, des maux soufferts.

## 7. Le Département Sinistres et Etudes

Le département des Sinistres et Etudes a en charge :

- ✓ L'organisation et l'animation des services sinistres ;
- ✓ La gestion des sinistres déclarés à la Compagnie ;
- ✓ La surveillance des portefeuilles de sinistres de la Compagnie ;
- ✓ Le suivi et le traitement approprié des dossiers non évolutifs ;
- ✓ Le suivi des affaires contentieuses.

La gestion des sinistres, en raison de sa spécificité, comprend quatre services : le Service déclaration, le Service Sinistres Automobile, le Service Recours Contentieux Sinistres, Service Après-Vente.

- **Service Déclaration**

Ce service s'occupe essentiellement de :

- Prendre les déclarations des assurés ;
- Ouverture des dossiers sinistres et évaluation ;
- Classer les quittances déchargées dans les dossiers sinistres ;
- Remettre les chèques aux bénéficiaires.

- **Service Sinistres Automobiles**

Ces attributions sont :

- Les reconnaissances de sinistres en vue de collecter les éléments d'appréciation relatifs aux circonstances desdits sinistres et de proposer le cas échéant les mesures conservatoires nécessaires ;
- L'étude et le règlement des dossiers sinistres matériels et corporels ;
- La détermination des provisions de sinistres ;
- La centralisation des sinistres enregistrés dans tous les points de vente ;
- La production périodique des statistiques relatives aux sinistres réglés et en suspens.

- **Service Recours Contentieux Sinistres**

Il chargé du suivi jusqu'à leur aboutissement des dossiers contentieux et de l'exercice des recours contre les tiers ou les autres Compagnies d'assurances, tant pour le compte de la Société que pour celui de ses assurés.

Le Service a donc pour mission de préparer et de suivre les dossiers litigieux, de correspondre avec les Avocats et autres réclamants et enfin d'initier puis suivre avec rigueur les demandes de paiement en faveur des assurés ou de la Compagnie.

Relèvent de la compétence du Service : les dossiers évoluant devant les tribunaux ; les dossiers dans lesquels la Compagnie a enregistré une réclamation d'avocat.

- **Service Après-Vente**

Il se charge de renseigner les clients désireux d'avoir des informations sur leurs dossiers. Il a également pour mission de réceptionner les courriers, de les enregistrer et de les transmettre aux victimes.

## **8. Le Département Informatique**

Le Département Informatique exerce les fonctions d'étude, de réalisation, de conseil et d'assistance dans le domaine du traitement automatisé de l'information au sein de l'entreprise. Ces fonctions s'insèrent dans un plan et dans un programme informatique élaboré en relation avec les services utilisateurs, conformément aux grandes orientations définies par la Direction Générale.

Les fonctions de conseil s'étendent au développement de nouvelles applications et à la formation des cadres et agents de maîtrise, pour une contribution optimale de l'outil informatique aux différentes phases des opérations de l'entreprise.

Il est enfin chargé de l'édition et de la communication aux entités qui le désirent, de tous documents statistiques définis au niveau de la société.

### **C- Le sous- système psycho-social**

Au sein de l'entreprise on constate une bonne ambiance de travail entre les employés. Le cadre de travail est convivial. Des délégués du personnel ont été désignés pour la cohésion sociale entre l'entreprise et les employés. Par rapport au sous-système psycho-social le plan de carrière des employés est un élément important mais sa mise en place n'est pas encore effective au sein de l'entreprise

### **D- Le sous-système technologique**

L'entreprise dispose des équipements modernes, des ordinateurs portatifs pour faciliter la réactivité et la mobilité dans l'exécution des tâches. Pour assurer la fonction production le logiciel ORASS constitue un outil performant de souscription. D'autres logiciels de gestion font partie du dispositif informatique de l'entreprise. AAB de par son application digitale de souscription « OREMI », se positionne comme la première compagnie d'assurance du Bénin à digitaliser ses services de souscriptions.

### **E- Le sous- système managérial**

C'est ce sous-système qui assure l'équilibre entre la structure et son environnement. Il assure les fonctions de planification, de mise en œuvre et de contrôle de toute la stratégie de l'entreprise. Au sommet de la pyramide de l'organigramme de l'entreprise la direction générale est chargée du management général de l'entreprise. La fonction managériale est assumée à AAB par Madame ELEGBEDE AYIVI Florence, assistée de Madame DOSSONGUI KONE.

## Paragraphe 2: Le supra – système ou l’environnement de AAB

Le supra- système est l’environnement dans lequel baigne les sous-systèmes énumérés ci-dessus. D'une façon générale, l’environnement est un ensemble de facteurs et d’acteurs extérieurs à une organisation et avec lesquels celle-ci entretient des relations d’influence

On distingue ici deux types d'environnements, le macro et le micro environnement.

### A- Le macro environnement de Atlantique Assurances Bénin

C’est l'ensemble des variables incontrôlables c’est-à-dire, les contraintes et pesanteurs qui s'imposent aux responsables d’Atlantique Assurances Bénin. Nous allons présenter cet environnement grâce à l’outil d’analyse stratégique de l’environnement: PESTEL<sup>7</sup>.

**Tableau 4:** Représentation de l’outil d’analyse PESTEL

<p style="text-align: center;"><b>Politiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• influence des politiques publiques</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Economiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conjoncture</li> <li>• politiques monétaires</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sociologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tendances, goûts</li> <li>• évolution démographique</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Technologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nouveaux produits</li> <li>• nouveaux procédés de production</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Ecologiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pollution, rechauffement climatique</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Légales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• réglementations,</li> <li>• normes</li> </ul>

#### 1. L’environnement politique

Le Bénin est une république multipartite à régime présidentiel, où le président est à la fois chef de l’État, chef du gouvernement et chef suprême des armées. Le pouvoir exécutif est aux mains du gouvernement tandis que le pouvoir législatif est partagé entre le gouvernement et le parlement. Le pouvoir judiciaire est indépendant des deux premiers.

Depuis 2019, plusieurs réformes ont été initiées pour assainir le système politique et électoral du pays. Les partis politiques doivent remplir plusieurs conditions avant d’être reconnus et le parrainage des élus locaux et des députés est requis pour être candidat au scrutin présidentiel.

<sup>7</sup> PESTEL : L’analyse PESTEL est un outil d’analyse stratégique qui permet à l’entreprise d’identifier et de mesurer les éléments susceptibles d’impacter son activité et son développement

De plus de 200 partis politiques depuis l'instauration du multipartisme en 1990, la réforme du système partisan a conduit à une dizaine de partis politiques.

Le Bénin est caractérisé par une stabilité politique et un fonctionnement harmonieux des institutions.

## 2. L'environnement économique

D'après le rapport 2020 de Doing Business<sup>8</sup>, le Bénin est classé 28<sup>e</sup> sur 54 pays d'Afrique et 149<sup>e</sup> sur 190 pays au plan mondial. La note attribuée au Bénin pour la facilitation des affaires est passée de 51,7/100 en 2019 à 52,4/100 en 2020. Cette progression dans la notation résulte des réformes engagées.

On peut citer:

- ✓ La digitalisation de la création d'entreprise ;
- ✓ Le raccourcissement du délai d'enregistrement des entreprises ;
- ✓ La revue à la baisse du coût de raccordement à l'électricité ;
- ✓ La diminution du coût de dépôt de garantie pour les nouveaux branchements,
- ✓ La qualité et la transparence du système de passation des marchés publics.

Selon l'Institut national de la statistique et de la démographie (Instad), le Bénin a connu une croissance de 7,2% en 2021. Cette reprise de l'économie béninoise s'explique essentiellement par le regain des activités du secteur tertiaire notamment dans le commerce, le transport, les hôtels et les restaurants. La note publiée par l'Instad indique que ce regain est dû aux soutiens financiers post covid, accordés aux entreprises par l'exécutif dans le but de les aider à relancer leurs activités. La contribution du secteur primaire à la croissance économique est portée par l'agriculture dont la part dans le Produit Intérieur Brut s'élève à 22,8% en 2021 contre 21,8% en 2020. Quant au secteur secondaire, il a contribué de 1,5 point à la croissance économique l'année dernière.

La valeur ajoutée s'est accrue de 9,1% contre 5,2% en 2020. Ce qui a bien entendu un lien avec le renforcement des grands travaux d'infrastructures et les nouveaux chantiers de construction lancés par le gouvernement notamment le projet Pipelines, la cité ministérielle, la zone industrielle de Glo-Djigbé et la cité administrative d'Abomey-Calavi.

<sup>8</sup> Groupe de la Banque Mondiale pour le classement des pays en termes de réformes de facilitation des affaires

Le pouvoir d'achat de la population reste faible avec un niveau du SMIG à 40 000FCFA, même si une revue à la hausse (55 000F) est annoncée.

### 3. L'environnement socioculturel

Selon l'Instad, les éléments démographiques du Bénin se présentent comme suit : la population est estimée à 12 864 634 habitants en 2021; le taux de croissance démographique annuel est de 2,68, l'Indice de fécondité 4,67 enfants par famille, le taux de natalité de 34,5 pour mille, le taux de mortalité 7,7 pour mille, la structure par âge 0-14 ans : 42,26 · 15-64 ans : 54,84 · 65 ans et plus : 2,89.

Au Bénin, les populations en raison du faible pouvoir d'achat ignorent l'importance de l'assurance. La part de la jeunesse dans la population va continuer de croître avec l'explosion démographique. En effet, les jeunes constituent une diversité plurielle (genre, origine, urbaine ou rurale, niveau d'instruction). Depuis quelques années, on assiste à une mutation sociétale portée par les jeunes générations et certaines catégories sociales, bouleversant les codes de la consommation de biens et de services : plus vite et moins cher, plus exigeant et mieux informé. Par ailleurs, la classe moyenne évolue, des sociétés civiles de plus en plus fortes, plus de justice et d'équité dans le partage des richesses.

### 4. L'environnement technologique

Le monde contemporain est caractérisé par un développement accéléré des Technologies d'Informations et de la Communication (TIC). Le Bénin aussi est entré très vite dans la révolution technologique. La téléphonie et l'internet sont entrés dans les habitudes et ont bouleversé les codes de la consommation et la pratique des affaires. Le marché de la téléphonie mobile au Bénin est en forte croissance. Selon le rapport d'activités 2021 de l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et de la Poste (Arcep Bénin), le nombre d'abonnements à la téléphonie mobile a atteint 12 731 782 d'abonnés en 2021 contre 11 140 891 en 2020 soit un accroissement de 14,27%. MTN et MOOV constituent les opérateurs qui rivalisent le marché.

Le marché de fourniture du service d'accès à Internet au Bénin est animé aujourd'hui par une dizaine d'opérateurs en activité, à savoir les sociétés : **ISOCEL BENIN, OTI, CANALBOX BENIN, UNIVERCELL, JENY SAS, ABC CORPORATION, SUD TELECOM, ALINK TELECOM, FIRSTNET, AZESAT INTERNATIONAL TELECOM AND INGENEERING SA et EUPHORBIA SARL**, qui se sont ajoutés à la

Société Béninoise d'Infrastructures Numériques (SBIN) S.A ex Bénin Télécom S.A, fournisseur d'accès à Internet de marché de gros

La génération de la technologie au Bénin passe de la 3G à la 4G avec une bande de fréquence allant de 4 à 12.5 Mhz.

### **5. L'environnement écologique**

Selon M. Maman-Sani ISSA, Chef du Département SISE (Service des Informations Statistiques de l'Environnement) de l'Agence Béninoise pour l'Environnement, on pourra énumérer les problèmes suivants comme étant les plus cruciaux et qui sont très directement ou indirectement d'ordre environnemental: la dégradation continue des ressources naturelles nécessaires à la production économique et culturel (érosion génétique, désertification et déboisement, perte de biodiversité, appauvrissement des terres de culture, etc.) ; l'érosion côtière et l'intrusion saline dans les écosystèmes humides; une dégradation très poussée des zones humides et des pêcheries ; la spéculation foncière accrue surtout dans les zones périurbaines et dans les espaces agricoles fertiles; le développement incontrôlé du tourisme côtier ; une croissance urbaine mal maîtrisée due à l'absence d'un Schéma Directeur d'Aménagement du Territoire; la colonisation des zones insalubres et impropres à l'habitation en raison d'une absence de stratégie d'aménagement du territoire; la dégradation continue du cadre de vie (la pollution de l'air, les inondations, les mauvaises conditions d'hygiène et d'assainissement) notamment dans les grandes agglomérations urbaines; un très faible niveau de conscience environnementale dû à la pauvreté, l'analphabétisme, l'incivisme; Notons que depuis quelques années le gouvernement a entrepris de vastes chantiers pour l'aménagement du cadre de vie en réponse à la résolution de ces problèmes cités haut.

### **6. L'environnement légal**

Le marché des assurances des pays de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurance (CIMA) est régi par le code CIMA et contrôlé au niveau supra- national par la Commission Régionale des Compagnies d'Assurance (CRCA). Au Bénin, c'est le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) qui est l'autorité de contrôle à travers la Direction Nationale des Assurances (DNA). Les textes légaux et réglementaires sont : le traité CIMA, le code CIMA, la constitution, le code civil, le droit du travail, les conventions collectives, le code de la route, les lois, décrets et arrêtés en lien avec le secteur des assurances.

Au-delà des anciennes lois sur l'obligation d'assurance relative à la RC automobile et aux facultés à l'importation, on note également les décrets sur l'obligation d'assurance Tous Risques Chantiers et celle relative à l'assurance santé.

A cela nous pouvons ajouter la note de rappel à l'ordre de la Direction des Impôts et des Domaines sur le respect des normes tarifaires automobile sous peine de redressements.

### **B- Le micro environnement de Atlantique Assurances Bénin**

C'est l'environnement proche de l'entreprise composé d'acteurs qui ont une réciprocité d'influence avec elle. Dans le cadre d'une entreprise d'assurance, il s'agit des assurés et souscripteurs, des intermédiaires d'assurance, des concurrents, des fournisseurs, des réassureurs. Nous analyserons cet environnement à travers le modèle des 5 Forces Concurrentielles de **Michaël E. Porter** (Professeur de stratégie à Harvard).

Selon Porter, 5 facteurs influencent les activités des entreprises dans un secteur donné. On peut citer:

- ✓ L'intensité de la rivalité entre les concurrents ;
- ✓ Le pouvoir de négociation des clients ;
- ✓ le pouvoir de négociation des fournisseurs ;
- ✓ la menace des produits ou services de substitution ;
- ✓ la menace d'entrants potentiels sur le marché.

#### **1. L'intensité de la rivalité entre les concurrents**

Atlantique Assurances du Bénin opère dans la branche non- vie et évolue sur un marché composé de six (06) concurrents à savoir : l'Africaine des Assurances (AA), la Nouvelle Société Interafricaine d'Assurance (NSIA), la Générale des Assurances du Bénin (GAB), NOBILA Assurances, SANLAM Assurances et SUNU Assurances.

**Tableau 5:** Chiffre d'affaires, part de marché et progression du secteur IARDT 2019- 2020

Compagnies d'assurances	2019		2020		Progression 19/20
	CA	Part%	CA	Part%	
AA	10 663 249 650	29,24%	10 283 455 087	28,16%	-3,56%
NSIA	10 441 053 619	28,64%	10 119 808 025	27,71%	-3,08%
GAB	2 202 819 626	6,04%	1 537 980 063	4,21%	-30,18%
SUNU IARD	1 603 182 325	4,40%	2 061 876 698	5,65%	28,61%
SANLAM	3 390 315 732	9,30%	4 189 058 504	11,47%	23,56%
NOBILA	1 980 711 513	5,43%	1 289 168 907	3,53%	-34,91%
AAB	5 884 478 816	16,14%	7 040 913 822	19,28%	19,65%
AMAB	296 316 301	0,81%	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>36 462 127 582</b>	<b>100,00%</b>	<b>36 522 261 106</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,16%</b>

Source: chiffre du marché des Assurances/DA 2020

**Tableau 6:** Quelques indicateurs d'analyse de l'activité commerciale, technique et financière du marché béninois des assurances (2020)

	AA	NSIA	GAB	NOBILA	SANLAM	SUNU	AAB	MOY.MARCHE
PART DE MARCHE ACCIDENT CORP. MAL.	34,59	35,39	2,24	2,11	9,38	3,99	12,3	14,29
PART DE MARCHE AUTOMOBILE	18,28	23,27	8,61	5,71	12,13	4,53	27,47	14,29
PART DE MARCHE INCENDIE A R D D	27,45	20,72	2,01	1,64	15,98	7,98	24,22	14,29
PART DE MARCHE RC GENERALE	37,47	13,4	2	7,07	14,5	3,57	21,99	14,29
PART DE MARCHE TRANSPORTS	16,7	38,12	0,91	3,53	12,5	22,54	5,71	14,29
PART DE MARCHE AUTRES RISQUES DIVERS	43,78	23,61	0	0,9	9,7	9,89	12,12	14,29
PART DE MARCHE ACCEPTATION DOMMAGES	0	82,96	0	0	0	0	17,04	14,29
RATIO S/P	63,44	47,26	23	66,11	41,93	35,34	34	44,44
RATIO FRAIS DE COMMISSIONS	16,04	14,35	12,81	16,62	13	14,13	13,53	14,35
RATIO FRAIS GENERAUX	34,03	25,08	52,59	42,27	21,64	33,78	34,39	34,83
RATIOS COMBINES	113,51	86,69	88,4	125	76,57	83,25	81,92	93,62
TX COUVERTURE MARGE DE SOLVABILITE	327,48	224	1333,37	797,56	489,46	1099,1	-	711,83
TX COUVERTURE DES ENGAGEMENTS REGLEMENTES	116,21	120,75	116,49	156,06	114,66	265,17	94,65	140,57
TAUX D'ENCAISSEMENT	87,45	96,29	99,88	93,42	97,18	99,22	85,76	94,17
NOMBRE DE BUREAUX DIRECTS	3	1	1	2	3	2	3	2
NOMBRE D'AGENTS GENERAUX	26	42	38	21	45	23	78	39

Source: chiffre du marché des Assurances/DA 2020

Au regard des tableaux 5 et 6 ci-dessus, l'**Africaine des Assurances** est leader avec une part de marché de 28,6% et une régression de -3,56% du chiffre d'affaires comparativement à 2019. Cette compagnie domine le marché dans les branches Incendie et RC Générale. Elle affiche, un ratio combiné de 113,51% supérieur à la norme (100%) et au-dessus de la moyenne qu'affiche le marché, une marge de solvabilité et une couverture des engagements réglementés acceptable mais en dessous de la moyenne du marché. Cette compagnie à un taux d'encaissement des primes de 87,45% inférieur à la norme de l'article 13 du code CIMA et à la moyenne du marché. Son réseau de distribution présente une densité inférieure à la moyenne du marché.

En termes de part de marché, la **NSIA** se positionne 2<sup>-ème</sup> compagnie du marché avec une part de marché de 27,71% et une baisse du chiffre d'affaires de -3,08% entre 2019 et 2020. Les branches Transports, Accidents corporels et Maladie sont les domaines d'activités où elle s'affiche le mieux sur le marché. Elle présente de bons ratios combinés (86,69%), une marge de solvabilité et une couverture des engagements règlementés acceptables. Le taux d'encaissement des primes est de 96.29% au-dessus de la moyenne du marché. Elle dispose d'un réseau d'agence élargi.

La **GAB** a une part de marché de 4,21% et affiche une régression de -30,18% en 2020. Elle présente de bons ratios combinés mais des frais généraux (52,59%) largement au-dessus de la norme (15%) et de la moyenne du marché. On note une bonne couverture des engagements règlementés et une bonne de marge de solvabilité. Cette compagnie présente le meilleur taux d'encaissement des primes sur le marché (99,88%). Son réseau de distribution s'aligne sur la moyenne du marché.

**SUNU Assurances** a une part de marché de 5,65 % avec une progression de +28,61% entre 2019 et 2020. Elle se positionne derrière la NSIA Bénin en termes de production dans la branche Transports. Elle affiche de bons ratios combinés, une bonne couverture des engagements règlementés et une suffisance de marge de solvabilité. Son taux d'encaissement (99,22%) est très satisfaisant au regard des normes et de la moyenne du marché. Elle possède le réseau de distribution le moins étendu.

**SANLAM Assurances** est 4<sup>ème</sup> du marché avec une part de marché de 11,47% et une progression de +23,56%. La compagnie présente de bons indicateurs en termes de ratios combinés, de marge de solvabilité, de couverture des engagements règlementés et de taux

d'encaissement. C'est la deuxième compagnie du marché à détenir le réseau d'agences le plus étendu. Sa bonne maîtrise des frais généraux et de commissionnements, la distingue aussi sur le marché.

**NOBILA assurances** détient 3,53% du portefeuille du secteur. De 2019 à 2020, elle a connu une régression de son chiffre d'affaires de -34,91%. Elle présente des ratios combinés très élevés (125%). On note une bonne couverture des engagements règlementés, une disponibilité de marge de solvabilité et un taux d'encaissement acceptable. Le réseau de distribution est le moins étendu du marché.

## **2. Le pouvoir de négociation des clients**

Les clients sont très sensibles aux prix des produits d'assurance. Ce qui les conduit à choisir les compagnies dont les prix défient toute concurrence. Le portefeuille clients de AAB est composé des risques particuliers et des risques d'entreprises. L'analyse minutieuse révèle que la compagnie détient assez de clients particuliers qui souscrivent à l'assurance automobile dans les catégories TPV et TPM<sup>9</sup>. La plupart des contrats d'assurance autre que l'automobile renferment des clauses de tacite reconduction, délai de résiliation, préavis alors le coût de transfert de client est faible et renforce la capacité de négociation des clients ; Ce qui permet d'influencer les tarifs et encourage la sous-tarifcation. La latitude de résiliation qu'offre les contrats augmente la rapidité dans le changement de compagnie.

Il n'existe pas au Bénin une association pour la défense du droit des assurés. Mais plusieurs dispositions du code CIMA concourent à une meilleure protection des assurés, souscripteurs et bénéficiaires de contrats d'assurances.

La réalité du secteur des assurances nous amène à étendre le pouvoir de négociation des clients à celui des intermédiaires (courtiers, agents généraux). Ceux-ci jouent un rôle de conseiller auprès des clients et n'hésitent pas à les défendre auprès de l'assureur dans le but de leur obtenir satisfaction. Leur poids dans le portefeuille rend parfois la compagnie dépendante d'eux joue énormément dans leur pouvoir de négociation.

## **3. Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Ce sont les prestataires qui approvisionnent la société en matériels et fournitures entrant dans le cadre de ses activités. On peut citer les fournisseurs de connexion internet et téléphonie

<sup>9</sup> Transport Public de Voyageurs (taxis, bus, autocars) et Transport Public de marchandises (camions)

mobile, fournisseurs de mobiliers et matériels, les imprimeurs. Les logiciels métiers et applications de AAB sont dépendants de la connexion internet, du coup la perturbation des réseaux pourrait porter préjudices au bon fonctionnement de l'activité.

Notons ici que l'ASA- Bénin est le seul fournisseur d'attestation d'assurance automobile à toutes les compagnies d'assurances du marché. Ce monopole lui donne un pouvoir d'influence sur les sociétés.

Dans le domaine des assurances, les réassureurs constituent des partenaires techniques, fournisseurs de capacités et d'expertises aux compagnies d'assurances.

En matière de réassurance, la compagnie bénéficie de la coopération des partenaires techniques prestigieux en Afrique, au Moyen Orient et en Europe qui lui offrent une capacité et une assistance technique très appréciable. Il s'agit entre autres de CICA-Ré<sup>10</sup>, NCA- Ré, Continental Ré, Aveni-Ré, Ghana-Ré, Africa Ré, Munich Ré, etc.

A l'interne, l'entreprise ne dispose pas d'un service spécialisé de la réassurance. La plupart des traités sont pilotés depuis le siège du groupe Atlantique à Abidjan.

Notons que les sociétés d'assurance sont libres dans le choix de leurs réassureurs ; mais en zone CIMA, la CICA- Ré bénéficie d'une cession obligatoire.

#### **4. La menace des produits ou services de substitution**

La culture béninoise étant caractérisée par la solidarité, il existe toujours les groupements de tontines, groupe d'entraide et d'assistance comme solutions au risque. Les produits d'épargne proposés par les banques et institutions de microfinance, attirent aussi les clients qui désirent se prémunir des risques.

#### **5. La menace d'entrants potentiels sur le marché**

Le Bénin est dans la zone CIMA et le secteur est fortement réglementé. L'entrée répond à une procédure d'agrément très organisée ; le livre III du code CIMA impose certaines conditions pour l'agrément (capacité financière, capital social de 5 milliards, conditions d'honorabilité, capacité professionnelle). Le dernier agrément accordé à une compagnie d'assurance au Bénin, date de 2017 ; cela n'exclut pas l'entrée de nouvelles compagnies.

---

<sup>10</sup> Compagnie Commune de Réassurances des Etats membres de la CIMA

## **Section II: Déroulement du stage et ciblage de la problématique**

Dans cette section, nous parlerons d'une part du déroulement de notre stage, des observations faites et d'autre part de notre problématique

### **PARAGRAPHE 1: DÉROULEMENT DU STAGE ET OBSERVATIONS**

#### **A- Déroulement du stage et travaux effectués**

Dans le cadre de notre stage de fin de formation qui s'est déroulé du 20 juin au 30 septembre 2022, nous avons été affectés à la Direction Commerciale, plus précisément au département Bancassurance et Courtage. Ce département a la charge de la gestion du réseau de courtage, de la bancassurance et des partenariats.

Les tâches qui nous ont été attribuées sont les suivantes:

- ✓ Étude de marché sur l'assurance des risques de banques ;
- ✓ Visite de partenariat des courtiers ;
- ✓ Etablissement des comptes rendus des séances de travail avec les courtiers ;
- ✓ Recherche d'informations sur les renouvellements de contrats ;
- ✓ Cotations des risques, sollicitées par les courtiers ;
- ✓ Production de contrats ;
- ✓ Classement des dossiers de productions ;
- ✓ Gestion des relations avec les courtiers (rapprochements des comptes, génération des commissions) ;
- ✓ Visites de risques.

#### **B- Observations et dysfonctionnements constatés**

Notre séjour à la direction commerciale, nous a permis de faire l'état des lieux et d'y ressortir quelques dysfonctionnements.

Les forces et atouts de AAB se vérifient par:

- ✓ Un bon positionnement sur le marché (3<sup>e</sup> en termes de part de marché)
- ✓ Une bonne progression sur le marché
- ✓ Une dominance du marché dans la branche automobile (leader)
- ✓ Une forte présence du réseau d'agence sur toute l'étendue du territoire national
- ✓ Un positionnement différencié et renforcé par la digitalisation du processus de souscription via l'application « OREMI »

- ✓ Une bonne maîtrise des charges de gestion
- ✓ Un dynamisme et une jeunesse du personnel
- ✓ Une existence de manuel de procédures
- ✓ Une disponibilité des informaticiens capables d'intervenir avec promptitude pour régler tout problème informatique afin d'éviter tout ralentissement des travaux
- ✓ Une installation du logiciel dans tous les points de vente afin de faciliter la centralisation des données
- ✓ Une communication interne facilitée par les interphones dans chaque bureau et des numéros corporatifs au personnel
- ✓ Une disponibilité de fournitures de bureau facilitant l'accomplissement des tâches
- ✓ Une disponibilité de l'internet favorisant l'exécution des tâches

Bien que la compagnie dispose d'assez d'atouts, il n'en demeure pas moins de relever quelques dysfonctionnements qui entravent ses activités :

- ✚ Absence de commodités dans l'espace dédié à la clientèle (Télévision en attendant d'être servi, service du café)
- ✚ Isolement du département sinistre des autres services, sur un autre site ce qui alourdit les tracasseries et ne facilitent pas la tâche aux clients lors des déclarations
- ✚ Insuffisance d'armoires de rangement ce qui entraînent l'étalement des dossiers au sol,
- ✚ Archives mal organisées ayant pour conséquence les difficultés dans les recherches de dossiers de production
- ✚ Aucun document à la souscription n'indique aux clients les procédures en cas de survenance d'un sinistre.
- ✚ Plaintes des courtiers sur la lenteur dans le règlement des sinistres
- ✚ Retard dans le paiement des commissions dues aux intermédiaires
- ✚ Manque de promptitude dans le traitement des demandes de cotations des courtiers
- ✚ Tarifs jugés à tort ou à raison élevés dans les branches TRC, RCCE, autres risques automobiles autres que la RC
- ✚ Absence de questionnaires dûment remplis entraînant un manque d'analyse précise et rigoureuse des risques
- ✚ Poids important du réseau externe entraînant une dépendance vis-à-vis d'eux
- ✚ Concurrence entre les points de vente de la compagnie portant sur les mêmes affaires

- ✦ Faible notoriété de la compagnie auprès du public (plusieurs personnes confondent Atlantique Assurances et Banque Atlantique)
- ✦ Absence d'innovation produit
- ✦ Système de pilotage trop global, ne fournissant pas d'informations sur la rentabilité de chaque réseau, sur les axes produits – clients mais aussi sur les leviers d'action permettant d'agir sur les coûts et marges
- ✦ Gestion externalisée de la branche santé, amenant certains courtiers à ne plus consulter la compagnie pour d'éventuelles cotations dans cette branche
- ✦ Avis d'échéance non adressés aux clients pour les contrats venant à expiration
- ✦ Délai jugés longs sur le retour des contrats validés par les courtiers
- ✦ Manque de formations aux acteurs de la distribution
- ✦ Application OREMI non entièrement digitalisée (rubrique déclaration de sinistres non active pour les polices non souscrites via l'application, impossibilité de délivrer l'attestation automobile, quelques produits de grande masse présents : automobile, voyage et MRH)
- ✦ Site web non interactif, absence de chatbots
- ✦ Absence de clause de saisine dans les traités de nomination/conventions de collaboration, dans le but de limiter la concurrence entre réseaux
- ✦ Non prise en compte d'indemnité compensatrice pour les agents généraux en cas de cessation dans le but de protéger le portefeuille
- ✦ Non revalorisation des garanties financières (non-respect article 525 du code CIMA)
- ✦ Non-respect de l'article 13 du code CIMA avec à l'appui un taux d'encaissement de primes inférieur à la norme et à la moyenne du marché.
- ✦ Faible part de marché dans la branche « transports »

Les différents problèmes cités ci-dessus nous conduiront à dégager la problématique ayant servi de base à notre étude.

## Paragraphe 2: Ciblage de la problématique et vision globale de résolution

### A- Ciblage de la problématique

A la suite des constats effectués à AAB et principalement à la direction commerciale en raison de l'importance de cette direction dans le déroulement des activités de cette entreprise, nous avons regroupé les problèmes cités précédemment en plusieurs centres d'intérêts afin de dégager les problématiques correspondantes.

#### 1. Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts

Tableau 7: Regroupement des problèmes

Centres d'intérêts	Problèmes spécifiques	Problème général	Problématiques identifiées
Cadre physique de travail	Absence de communités dans l'espace dédié à la clientèle	difficultés organisationnelles et logistiques	Problématique liée à l'organisation et à la logistique
	Insuffisance d'armoires de rangement		
	Archives mal organisés		
	Isolement du département sinistre, faisant de la peine aux clients lors des déclarations		
Règlementaire	Absence de carte professionnelle pour certains acteurs	Non-respect des normes réglementaires	Problématique liée au non-respect des normes réglementaires
	Non-respect de l'article 525 du code CIMA(non revalorisation de la garantie financière)		
	Non couverture des engagements réglementés et insuffisance de marge de solvabilité		
	Non-respect de l'article 13 code CIMA(Taux d'encaissement des primes en dessous de la norme)		
Stratégie de distribution	Mauvais management du réseau de distribution(retard dans le paiement des commissions, manque de réactivité dans les réponses de cotations, manque de formation...)	Freins à une meilleure stratégie de distribution	Problématique liée à l'optimisation de la distribution
	Dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client(absence de conseils, manque de suivi du service après vente, absence d'innovation produits, retard dans le paiement des sinistres, déficience du système d'information et de l'application OREMI ...)		

Source: Résultats de nos investigations

## 2. Choix de de la problématique

A l'occasion des regroupements des problèmes spécifiques nous avons identifié trois problématiques à partir des centres d'intérêts:

- ✓ Celle liée à l'organisation et à la logistique
- ✓ Celle liée au non- respect des normes règlementaires
- ✓ Celle liée à l'optimisation de la distribution

Les problématiques liées à l'organisation et à la logistique et au non-respect des normes règlementaires ne seront pas retenues dans le cadre de la présente réflexion parce que nous estimons que les dirigeants peuvent prendre dans l'immédiat des mesures pour y remédier.

Nous avons donc choisi d'effectuer notre étude sur la problématique liée l'optimisation de la distribution. Cette problématique est très importante au regard du poids du réseau des courtiers, agents généraux et bancassurance dans la constitution du portefeuille à plus de 79%. Cet état de chose révèle la dépendance de la compagnie vis-à-vis de son réseau externe; un mauvais management des réseaux de distribution pourrait être préjudiciable à la compagnie. Les canaux internes (bureaux directs et applications OREMI) enregistrent une faible part dans le portefeuille, alors que la souscription directe permettra par exemple à la compagnie de baisser les coûts de distribution et de réaliser une bonne rentabilité.

Le ratio de chargement (ratio de commissionnement et ratio des frais généraux) se monte à 47,93% supérieur à la norme 35%. Un accroissement du taux de sinistralité pourrait faire dégrader le ratio combiné.

Tout ceci fait appel à une recherche de professionnalisme de AAB, une amélioration de l'offre et une prise en compte de la digitalisation dans les processus de distribution ; choses nécessaires dans la vie d'une compagnie d'assurance désireuse d'atteindre de façon efficiente ses objectifs.

En conséquence nous retenons la problématique d'optimisation de la distribution ; la résolution des problèmes spécifiques relatifs à cette dernière permettra à la compagnie de gagner des parts de marché, de se différencier de la concurrence, d'accroître sa rentabilité et sa profitabilité<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Profitabilité s'entend ici par la rentabilité associée à la satisfaction totale de toutes les parties prenantes de la compagnie d'assurance (assurés, partenaires, personnel, actionnaires...)

## **B- Vision globale de résolution de la problématique**

Une fois les problèmes spécifiques choisis, notre sujet formulé et la problématique spécifiée, il importe de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre les problèmes spécifiques retenus et par conséquent, résoudre le problème général.

Rappelons que le problème général de cette étude est la recherche d'optimisation de la distribution à l'heure des mutations du secteur ; ce qui nous a conduit au thème : **« Réflexions sur l'optimisation de la distribution de l'assurance non-vie : cas de Atlantique Assurances Bénin IARDT »**

L'approche générique de résolution des problèmes spécifiques est liée à chaque problème spécifique.

### **1. Approche générique liée au problème spécifique n°1**

Le premier problème est le mauvais management du réseau de distribution. La résolution de ce problème passera par le diagnostic de la stratégie mise en place par la compagnie pour la gestion du réseau de distribution et le jugement porté par les différents intermédiaires sur les relations qu'ils entretiennent avec la compagnie. Ces étapes nous permettront d'identifier les goulots d'étranglements afin de proposer des solutions.

### **2. Approche générique liée au problème spécifique n°2**

Le second problème est relatif aux dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client. La solution utile à ce problème passera par l'analyse des différentes actions mises en œuvre par AAB pour la gestion de la relation-client et la qualité telle que perçue par les clients ainsi que l'identification des nouveaux comportements de souscription pour améliorer la distribution.

**Tableau 8:** Synthèse des approches génériques

<b>Niveaux spécifiques</b>	<b>Problèmes spécifiques</b>	<b>Caractéristiques des approches génériques</b>
<b>01</b>	Mauvais management du réseau de distribution	Approche basée le diagnostic de la stratégie mise en place par la compagnie pour la gestion du réseau de distribution et le jugement porté par les différents intermédiaires sur les relations qu'ils entretiennent avec la compagnie
<b>02</b>	Dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client.	Approche basée sur l'analyse des différentes actions mises en œuvre par AAB pour la gestion de la relation-client et la qualité telle que perçue par les clients ainsi que l'identification des nouveaux comportements de souscription

Source: Résultats de nos investigations

Pour résoudre les problèmes identifiés, nous avons, dans le chapitre suivant, formulé des objectifs et des hypothèses de départ, parcouru une revue de la littérature et décrit la méthodologie utilisée.

## CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après avoir présenté le cadre institutionnel de l'étude, nos observations et fixé notre problématique, nous abordons dans ce chapitre le cadre théorique de l'étude (Section I) ainsi que la méthodologie de recherche (Section II)

### Section I: Cadre théorique de l'étude

Dans un premier temps, nous aborderons les objectifs qui sous-tendent cette étude, ensuite nous formulerons nos hypothèses de recherche sur la base des résultats de cette étude et enfin nous procéderons à une revue de littérature.

#### Paragraphe 1: Objectifs et hypothèses de l'étude

D'entrée de jeu nous avons fixé des objectifs de résolution par niveau d'analyse, dégagé les causes pouvant expliquer chaque problème et enfin retenu pour chacun de ces objectifs, la cause probable.

##### A- Objectifs de l'étude

Les objectifs de l'étude se déclinent en objectifs général et spécifiques. Les objectifs de l'étude rentrent dans une double vision de développement et de recherche. C'est ainsi que nous avons déterminé des objectifs de développement et des objectifs de recherche.

##### 1. Objectifs de développement

Il s'agit pour nous de faire des déclarations d'intention en termes de résolution de la problématique suivant un objectif général et des objectifs spécifiques

##### ✓ Objectif général de développement

L'objectif général de développement de la présente étude est de proposer des stratégies d'optimisation de la distribution pour répondre aux défis du secteur.

##### ✓ Objectifs spécifiques de développement

De façon spécifique, il s'agira de:

- Suggérer des actions pour une meilleure animation du réseau de distribution
- Préconiser des mesures d'amélioration de la gestion de la relation-client

## 2. Objectifs de recherche

Ce sont des déclarations d'intention de réalisation de recherche par rapport à la problématique posée.

### ✓ Objectif général de recherche

Il s'agit ici de déterminer les conditions de vérification de nos hypothèses au moyen d'une démarche méthodologique précise entrant dans le cadre de la résolution de la problématique de l'étude.

### ✓ Objectifs spécifiques de recherche

Les objectifs spécifiques de recherche se résument comme suit:

- Evaluer la stratégie mise en place par AAB pour la gestion du réseau de distribution et le jugement porté par les différents intermédiaires sur les relations qu'ils entretiennent avec la compagnie.
- Analyser d'une part, les différentes actions mises en œuvre par AAB, relative à une gestion optimale de la relation-client et d'autre part la qualité telle que perçue par les clients avec en sus l'identification des nouveaux comportements de souscription.

## B- Formulation des hypothèses

Nous mettons en relief dans cette partie les causes supposées être à la base des différents problèmes spécifiques tout en dégagant les plus plausibles pour la formulation des hypothèses.

### 1. Causes et hypothèses liées au mauvais management du réseau de distribution

Le réseau de distribution en assurance est un système complexe dont la gestion nécessite une multitude de décisions les unes stratégiques (les missions assignées à chaque réseau, la description des tâches ou le contenu de la fonction, la taille et l'organisation des réseaux, la motivation, l'évaluation et le contrôle des intermédiaires), les autres tactiques (application des programmes stratégiques et l'encadrement des réseaux) de la part de la direction commerciale. Ce qui rend le management du réseau de distribution délicat, c'est la complexité de ce système dans lequel chaque réseau a ses spécificités. Le management du réseau de distribution doit alors prendre en compte les caractéristiques et attentes de chaque acteur pour prendre des décisions qui sont le mieux susceptibles de contribuer aux objectifs de la compagnie d'assurance.

Les hypothèses retenues sont donc:

- ✓ H1-1 : Absence de procédures de gestion
- ✓ H1-2 : Non- respect des normes édictées
- ✓ H1-3 : Manque d'état d'esprit orienté marketing

## 2. Causes et hypothèses liées aux dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client

Dans un contexte de rude concurrence marquée par une floraison de compagnies d'assurance, toute compagnie d'assurance qui se veut pérenne sur un marché doit réussir à se différencier de ses concurrents en modernisant son offre par adaptation aux besoins de la clientèle. La satisfaction de la clientèle est devenue bien plus versatile au fil des années.

La Gestion de la Relation-Client (GRC) est une démarche et organisation qui doivent permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices. La GRC permet à l'assureur de nouer un lien interactif avec l'assuré, de mieux connaître ses motivations et ses attitudes, de prédire ses comportements futurs. Elle intègre de ce fait: une bonne connaissance du portefeuille, une démarche commerciale pertinente, une rentabilité client et un système d'information basé sur le client

**L'hypothèse retenue ici, est: les dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client sont dus aux déficiences combinées d'une politique GRC et d'outils adéquats pour sa gestion.**

Les différentes hypothèses dégagées nous ont permis de présenter le tableau de bord de notre étude.

Tableau 9: Tableau de bord de l'étude

Niveaux d'analyse	Problèmes	Objectifs		Causes supposées	Hypothèses
		Développement	Recherche		
Niveau général	Faiblesse dans l'optimisation de la distribution	Proposer des stratégies d'optimisation de la distribution pour répondre aux défis du secteur	Déterminer les conditions de vérification de nos hypothèses au moyen d'une démarche méthodologique précise entrant dans le cadre de la résolution de la problématique de l'étude	-	-
Niveaux spécifiques	Mauvais management du réseau de distribution	Suggérer des actions pour une meilleure animation du réseau de distribution	Évaluer la stratégie mise en place par AAB pour la gestion du réseau de distribution et le jugement porté par les différents intermédiaires sur la relation qu'ils entretiennent avec la compagnie	1- Absence de procédures de gestion 2- Non-respect des normes édictées 3- Manque d'esprit orienté marketing	Le mauvais management du réseau de distribution résulte de : H1-1 : Absence de procédures de gestion H1-2 : Non-respect des normes édictées H1-3 : Manque d'état d'esprit orienté marketing
	Dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client	Préconiser des mesures d'amélioration de la gestion de la relation-client	Analyser les différentes actions mises en œuvre par AAB pour la gestion de la relation-client et la qualité telle que perçue par les clients ainsi que l'identification des nouveaux comportements de souscription	Déficiences combinées d'une politique GRC et d'outils adéquats pour sa gestion	Les dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client sont dus aux déficiences combinées de la politique GRC et d'outils adéquats pour sa gestion

## Paragraphe 2: Revue de littérature

La revue de littérature vise à assurer au préalable des connaissances acquises à partir de la documentation mobilisée sur les problèmes identifiés. Il s'agit donc de faire appel à des théories de certains auteurs ayant abordé d'une manière ou d'une autre le problème général et les problèmes spécifiques concernant notre étude. La réalisation de cet exercice se fera à l'aide des thématiques retenues dans la séquence globale de résolution de la problématique spécifiée. Ainsi nous ferons d'une part, la clarification conceptuelle de la distribution de l'assurance et des canaux de distribution. De même, au regard de la spécificité des problèmes que nous avons identifiés nous nous contenterons de faire recours à des connaissances mobilisées d'une manière générale sur le cadre réglementaire de l'intermédiation en assurance.

### A- Clarification conceptuelle

#### 1. Définitions

- ✓ **Assurance** : selon le professeur **Joseph Hémard**<sup>12</sup>: « l'assurance est une opération par laquelle une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération (la prime), pour lui ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compense conformément aux lois de la statistique »
- ✓ **Optimisation**: c'est le fait d'optimiser. Elle fait ressortir les notions d'efficacité et d'efficience dans la gestion.

**L'efficacité**, c'est la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs.

**L'efficience**, c'est la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs avec moins de ressources.

L'optimisation implique d'obtenir les meilleures performances en utilisant les ressources de la meilleure façon possible

---

<sup>12</sup> Théorie et pratique des assurances terrestres, par Joseph Hémard, professeur à la Faculté de droit de l'Université de Paris, Éditeur impr. Contant-Laguerre, 1924, 712 pages

- ✓ **Distribution:** ensemble des activités commerciales qui organise et permet le transfert d'un produit de son producteur au consommateur final. C'est l'organisation de la diffusion et de la mise à disposition de produits du producteur au client
- ✓ **Circuit de distribution:** regroupe l'ensemble des canaux de distribution d'un produit. Il s'agit de mettre en évidence le chemin pris par un produit qui part du producteur pour rejoindre le consommateur en y incluant l'ensemble des intermédiaires potentiels (ou à contrario, l'absence d'intermédiaires).
- ✓ **Réseau de distribution :** Le **réseau** se définit comme une "trame ou une structure composée d'éléments ou de points, souvent qualifiés de nœuds ou de sommets, reliés entre eux par des liens ou liaisons, assurant leur interconnexion ou leur interaction et dont les variations obéissent à certaines règles de fonctionnement".

Le réseau de distribution est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui concourent à la vente d'un bien ou d'un service entre les producteurs et le consommateur.

Dans le domaine des assurances, le réseau de distribution désigne l'ensemble des canaux utilisés par la compagnie d'assurance pour atteindre ses clients. Ces canaux sont aussi désignés par « Intermédiaires »

- ✓ **Réseau traditionnel :** le réseau traditionnel en assurance désigne les canaux physiques composés des bureaux directs, courtiers et agents généraux chargés de distribuer les produits d'assurances
- ✓ **Distribution omnicanale:** L'omnicanal est une stratégie de distribution et de vente de produits qui utilise différents canaux, tant digitaux que réels, de manière totalement interconnectée. Quels que soient les points de contact de la marque, les clients peuvent commencer leur parcours d'achat à un point A et le terminer à un point B.

## 2. Les stratégies de distribution

Le type de distribution doit être choisi en fonction de l'objectif commercial et du positionnement préalablement déterminé. IL existe trois types de distribution : la distribution intensive, la distribution sélective et la distribution exclusive

- **La distribution intensive** : elle consiste à distribuer le produit dans un maximum de points de vente.

**L'objectif** : atteindre rapidement un grand volume de ventes, assurer la disponibilité permanente des produits sur une zone géographique étendue.

**Pour quels produits ?** La distribution intensive est adaptée aux produits d'achat courant/peu impliquants.

- **La distribution sélective** : elle repose sur la sélection par la marque distribuée d'un nombre restreint de points de vente dans une zone géographique donnée.

**L'objectif** : garantir le respect de l'image de marque

**Pour quels produits ?** Elle est adaptée en général pour des produits d'achat réfléchi/impliquants, pour des produits dont l'usage nécessite information et conseils (des produits techniques par exemple)

- **La distribution exclusive** : elle garantit, dans une zone géographique donnée, l'exclusivité à un seul distributeur.

**L'objectif** : garantir un meilleur contrôle de ses ventes en termes de qualités, de service et d'image de marque.

**Pour quels produits ?** Elle est recommandée pour des produits de luxe et des produits haut de gamme

### 3. Les fonctions de la distribution

La distribution assume trois fonctions vitales pour l'économie : **logistique, financière et marketing**. Au travers de la **fonction logistique**, elle assure le transport, le stockage et la manutention. Une **fonction financière** permet le financement des stocks, la facturation au client final et le crédit.

Grâce à la **fonction marketing**, le distributeur fait correspondre les besoins avec les produits, fait remonter les informations et met en scène les produits dans les rayons et vitrines pour les rendre accessibles au consommateur. Le distributeur facilite donc l'accès aux produits

#### 4. La distribution en assurance

Les assureurs optent généralement pour une stratégie multicanale pour distribuer leur produit. Cette stratégie de distribution intègre<sup>13</sup>:

- **Les bureaux directs**

Le bureau direct est un point de vente direct qui présente les opérations d'assurances pour le compte de la Société d'assurance. Le bureau direct est animé par le personnel salarié de la compagnie d'assurance. C'est un centre de profit ouvert par la Société et qui remplit une fonction purement commerciale à savoir : prospecter, gagner, satisfaire et fidéliser les clients de la compagnie d'assurance dans la sphère géographique qui est la sienne. Le bureau direct est la vitrine de la compagnie d'assurance.

- **Les agents généraux**

L'agent général d'assurance propose les produits de la société d'assurance qu'il représente en tant que mandataire. C'est un intermédiaire qui représente les intérêts de l'Assureur auprès des clients. Essentiellement payé à la commission, il utilise les couleurs et logo de la Compagnie d'assurance. La Compagnie d'assurance et l'agent général sont liés par un contrat d'exclusivité appelé « Traité de nomination ». Chef de sa propre entreprise, il garde le statut de travailleur indépendant et peut travailler avec une équipe. L'agent général a pour mission de conseiller les clients, d'établir un diagnostic, de concevoir les contrats et garanties et de gérer les contrats en proposant des garanties adaptées en fonction des besoins...

- **Les mandataires d'assurance**

Le mandataire d'assurance est une personne physique non salariée ou une personne morale, autre qu'un agent général, mandatée par une entreprise d'assurance avec ou sans lien d'exclusivité contractuelle.

- **Les sociétés de courtage en assurance**

Le courtier en assurance joue un rôle d'intermédiaire entre un assuré et une compagnie d'assurance. C'est un intermédiaire financier. Son objectif est de négocier les meilleurs contrats possibles auprès de diverses compagnies d'assurances. Un courtier en assurance agit comme représentant de ses clients, contrairement à un agent général qui doit remplir les objectifs commerciaux de la compagnie d'assurance qu'il représente.

---

<sup>13</sup> Extrait du livre « Réussir le marketing management des compagnies d'assurances dans l'espace CIMA » - copyright 2022, Éditions Jets d'Encre Paris 2022

- **Les autres distributeurs**

- **Banques et Institutions de Micro finance**

Ces institutions proposent à leur clientèle de l'assurance vie (complémentaire retraite, assurance rente éducation, l'assurance décès emprunteur et « homme-clef ») et d'autres types d'assurances telles que l'assurance habitation, l'assurance automobile, les assurances de stocks (pour les tierces-détentions), les assurances bris de machines pour couvrir les outils de production des clients de la banque lors d'un financement, etc. De plus, des services d'assurances peuvent être associés à certains types de cartes bancaires.

- **Concessionnaires automobiles**

Dans le cadre de partenariat signé avec ces derniers, les Compagnies d'assurance commercialisent des contrats d'assurance automobile sur les véhicules vendus à leur client sur la base de tarif négocié.

- **Agences de voyage**

Dans le cadre d'une convention de partenariat avec la Compagnie d'assurances, les agences de voyage proposent à leurs clients des contrats d'assurances voyages. Cependant avec l'avènement de la crise à covid-19, les paradigmes qui ont gouverné les relations entre l'assureur et l'assuré ont été bouleversés d'autres canaux sont désormais mis en avant.

- **Le web**

En France on assiste à l'avènement du phénomène « Research Online, Purchase Offline » (ROPO). En effet, d'après les résultats d'une enquête réalisée par l'Argus de l'assurance et publié dans son article « La Souscription en Ligne, monte en puissance » (sept.2010) en France près de 70% des consommateurs des produits d'assurance utilisent l'internet dans la recherche et l'achat des produits d'assurance. Même si dans la sphère CIMA, les assurés africains n'ont pas encore atteint ce niveau d'utilisation de l'outil internet, nous assistons à un réel engouement, grâce surtout aux effets combinés des mesures de confinement et de la digitalisation des processus au sein des compagnies d'assurances. En effet, pendant la crise sanitaire à COVID les compagnies d'assurances et les sociétés de courtage africaines qui n'avaient pas encore digitalisé leur processus (vente, déclaration de sinistres, paiement des sinistres, ...) ont vu leurs activités drastiquement baissées du fait des mesures de

confinement décidées par les gouvernements. Ces dernières pour limiter l'impact négatif de la crise sur les activités ont dû accélérer les projets de dématérialisation de leurs processus. Ainsi, les prospects africains s'informent, de plus en plus, sur internet, comparent les offres grâce à des comparateurs de primes<sup>14</sup>, se renseignent en agence par e-mail et par tchat via des foras de discussions ou les réseaux sociaux et concrétisent leurs achats d'assurance par des canaux digitaux.

#### - **La téléphonie mobile**

Aujourd'hui les assureurs profitent des nouvelles pratiques autour du mobile pour moderniser leur stratégie de distribution et créer des points de contacts supplémentaires et ciblés avec leurs assurés. D'après une récente étude, en France 80% des assureurs mettent à la disposition de leur clientèle diverses applications telles que :

- **Les applications mobiles de « productivité »**, permettant aux assurés de gérer les contrats souscrits, suivre les remboursements, déclarer un sinistre, dialoguer avec un conseiller, etc. Exemple : l'application « e-déclaration » de « la matmut » ou encore l'application « mon apréva » d'Apréva mutuelle ;
- **Les applications de « monitoring »**, permettant aux assurés de gérer –entre autres leur santé. Exemple : l'assureur « Prévoir » a lancé « nos petits héros », une application qui prodigue des conseils pratiques et personnalisés aux adhérents pour leur permettre de maintenir leur capital forme ;
- **Des applications de « géolocalisation »**, Aviva permet aux adhérents de géolocaliser les agences du groupe au travers de son application mais également les partenaires pratiquant le tiers-payants. Ce sont des exemples d'applications qui peuvent aussi être implémentées par les assureurs de l'espace CIMA dans le but d'optimiser la relation clientèle.

---

<sup>14</sup> Les comparateurs de primes d'assurances sont des programmes informatiques permettant d'établir simultanément, en ligne, des devis par plusieurs compagnies d'assurance avant de comparer les garanties et les primes des polices proposées. Ils facilitent donc la comparaison des prestations, des couvertures et des primes. Selon le type d'assurance recherché (assurance santé, assurance automobile, assurance habitation, assurance emprunteur...) Ces sites sont généralement établis par des courtiers en assurance. Ils se rémunèrent généralement par un intéressement donné par la compagnie d'assurance sur les contrats souscrits par l'intermédiaire des comparateurs. Exemple : le comparateur le LeLynx.fr en France ou encore Baloon.ci en République de Côte d'Ivoire

En République de Côte d'Ivoire, des acteurs tels que SUNU Assurances Vie ont développé la distribution des produits d'assurances vie via le mobile grâce à un partenariat avec des opérateurs locaux de téléphonie mobile. Exemple : le produit « Mobilepargne » de SUNU VIE CI.

### **5. Système de rémunération des intermédiaires d'assurances au Bénin**

L'article 502 du code CIMA précise que pour atteindre ses objectifs la compagnie fait appel à des personnes habilitées pour la présentation des opérations d'assurance. Il s'agit d'agents généraux de courtiers et autres intermédiaires d'assurance et de capitalisation.

Est un intermédiaire d'assurance ou de réassurance toute personne qui, contre rémunération, exerce une activité d'intermédiation en assurance ou en réassurance. Il ressort de cette définition deux (02) éléments à savoir : l'activité d'intermédiation d'assurance et la rémunération perçue par l'intermédiaire d'assurance. L'intermédiaire d'assurance est une personne physique ou morale autre que l'assureur, qui présente, propose, ou aide à conclure des contrats d'assurance. La rémunération perçue par un intermédiaire d'assurance varie d'un risque à un autre.

Au Bénin, ces derniers sont rémunérés à la commission conformément aux dispositions de l'arrêté n°1504/MEF/DC/SGM/DGAE/DA du 18 novembre 2005 fixant les modalités de rémunération des intermédiaires en République du Bénin (**annexe 2**).

En plus de la rémunération à la commission, certains intermédiaires bénéficient des frais de gestion, de participation bénéficiaire ou d'autres commissions d'incitations.

#### **B- Cadre réglementaire de l'intermédiation en assurance: les exigences de la profession**

##### **✓ La capacité professionnelle<sup>15</sup>**

La capacité professionnelle en assurance est une obligation pour tous les professionnels souhaitant proposer des produits d'assurance. Elle est donc indispensable à tout intermédiaire d'assurance.

Toute personne physique mentionnée à l'article 501 doit, sous réserve des dérogations prévues aux articles 503 et 504:

---

<sup>15</sup> Article 508 du code CIMA

- Avoir la majorité légale dans l'Etat de présentation de l'opération
- Être ressortissante d'un Etat membre de la CIMA
- Remplir les conditions de capacité professionnelle prévues, pour chaque catégorie et fixées par la Commission de contrôle après avis des instances professionnelles représentatives des entreprises d'assurance ;
- Ne pas être frappée d'une des incapacités prévues à l'article 506. Pour exercer l'une des professions ou activités énumérées au 1°) de l'article 501, toute personne mentionnée au premier alinéa du présent article doit pouvoir, à tout moment, justifier qu'elle remplit les conditions exigées par ledit alinéa

#### ✓ **Les conditions d'honorabilité**

Les conditions d'honorabilité sont prévues à l'article 506 du code des assurances. Elles stipulent que: « Ne peuvent exercer la profession d'agent général ou de courtier d'assurances:

Les personnes ayant fait l'objet d'une condamnation pour crime ou délit

Les personnes ayant fait l'objet d'une mesure de faillite personnelle ou autre mesure d'interdiction relative au redressement et à la liquidation judiciaire des entreprises

Les personnes ayant fait l'objet d'une mesure de destitution de fonction d'officier ministériel en vertu d'une décision de justice.

#### ✓ **La garantie financière**

Tout agent général, courtier ou société de courtage est tenu à tout moment de justifier d'une garantie financière. Cette garantie ne peut résulter que d'un engagement de caution pris par un établissement de crédit habilité à cet effet ou une entreprise d'assurance agréée (Article 524 du code des assurances CIMA). Elle protège l'assuré (le client de l'intermédiaire) d'un non restitution des fonds encaissés par l'intermédiaire d'assurance, lorsqu'ils sont destinés à être réservés. La garantie financière est une obligation légale. Il doit veiller donc à ce que le montant de la garantie soit suffisant et réévaluer son besoin de couverture chaque année. L'article 525 du code prévoit le montant minimum de la garantie ainsi que les modalités de sa réévaluation.

## ✓ Les procédures d'agrément

### • L'agrément du courtier

L'agrément pour l'exercice du courtage d'assurance peut être demandé soit par une personne physique, soit par une personne morale. Les conditions d'agrément ainsi que le dossier d'agrément sont différentes selon qu'il s'agisse de l'une ou de l'autre forme d'exercice du courtage. L'agrément est délivré par arrêté du Ministre de l'Economie et des finances après avis du Directeur des assurances.

La demande d'agrément peut faire l'objet d'une décision de refus total ou partiel par le ministre de l'Economie et des finances. Aussi, L'agrément accordé au courtier d'assurance peut être retiré, lorsque celui-ci:

- a) Ne remplit plus les conditions d'octroi d'agrément prévues par la législation et la réglementation en vigueur en la matière;
- b) Est déclaré en état de faillite ou de liquidation;
- c) Cesse, sur sa demande, définitivement son activité;
- d) N'exerce pas son activité, d'une façon continue, pendant six (6) mois, au moins.

Au cas où cette inactivité est motivée, le courtier d'assurance est tenu de présenter à l'administration de contrôle des assurances, au courant de l'année concernée, une demande de suspension de son activité accompagnée éventuellement de tout document justifiant ladite suspension. La reprise de cette activité s'effectuera sur demande présentée par l'intéressé.

- e) N'exerce pas conformément à la législation et à la réglementation des assurances en vigueur.

### • Le traité de nomination de l'agent général et autres conventions de collaboration

La collaboration d'un Agent Général avec une entreprise d'assurances s'inscrit dans le cadre d'un mandat d'intérêt commun. Il s'agit d'instaurer une relation privilégiée de partenariat entraînant des droits et obligations réciproques et équilibrés.

Le traité de nomination concrétise, dans le respect de l'accord passé entre une compagnie d'assurances et son agent général, les règles prévalant entre les partenaires : Conditions de délivrance du mandat, définition de l'activité de l'Agent Général, Contrôles par l'entreprise d'assurances, droits sur le portefeuille.

Il est loisible d'exiger à un partenaire autre que le courtier qu'il souscrive une assurance de responsabilité civile professionnelle pour couvrir les dommages l'exécution défectueuse de ses activités professionnelles pourrait occasionner à son égard. Ainsi, une compagnie d'assurance peut être amenée, dans sa politique de collaboration avec les agents généraux et apporteurs libres, à leur demander de présenter une telle assurance avant le début de leur coopération ou à l'occasion de celle-ci.

✓ **Le contenu d'un dossier de demande d'agrément ou de carte professionnelle**

Le dossier d'agrément à déposer à la Direction des Assurances sous tutelle du Ministère de l'Économie et des Finances, doit comprendre :

- La demande indiquant l'opération ou les opérations d'assurance que le courtier se propose de pratiquer ;
- Le récépissé d'inscription au registre de commerce ;
- Un extrait d'acte de naissance datant de moins de six (6) mois ;
- Un extrait du casier judiciaire datant de moins de trois (3) mois ;
- Un certificat de nationalité ;
- Une fiche de déclaration sur l'honorabilité visée par le procureur de la République, des personnes habilitées à présenter des opérations d'assurances au public ;
- L'(ou les) attestation(s) des capacités professionnelles requises ;
- Les diplômes requis ;
- Les comptes prévisionnels détaillés pour les trois premiers exercices ;
- Les lettres d'intention justifiant le chiffre d'affaires prévisionnel ;
- Les documents justifiant les garanties financières requises (certificat de caution bancaire ou l'attestation d'assurance caution prise auprès d'une société d'assurance agréée à cet effet) ;
- Une copie de l'acte de propriété ou de location du local à usage commercial.

✚ **Pour la Société:**

- La demande indiquant l'opération ou les opérations d'assurance que la société de courtage se propose de pratiquer ;
- Le récépissé d'inscription au registre de commerce ;
- La déclaration de souscription et versement du capital social ;

- La déclaration Fiscale d'Existence ;
- Un exemplaire certifié conforme des statuts de la société de courtage ;
- La liste des actionnaires ou porteurs de part avec indications de leur nationalité et le montant de leur participation ;
- La liste selon la forme de la société, des administrateurs, Directeurs et Gérants avec indication de leur nationalité ;
- Un document justifiant la libération du capital pour les Sociétés Anonymes ;
- Les comptes prévisionnels détaillés pour les trois premiers exercices ;
- Les lettres d'intention justifiant le chiffre d'affaires prévisionnel ;
- Une copie de l'acte de propriété ou de location du siège social de la société.

✚ **Pour le gérant, Directeur Général ou toute forme juridique selon la forme de la société**

- Un extrait d'acte de naissance ;
- Un extrait du casier judiciaire ;
- Un certificat de nationalité ;
- Les diplômes requis ;
- L'(ou les) attestation(s) des capacités professionnelles requises ;
- Une fiche de déclaration sur l'honorabilité visée par le procureur de la République, des personnes habilitées à présenter des opérations d'assurances au public ;
- Un curriculum vitae.
- Le dossier de demande de carte professionnel.

## **Section II: Méthodologie de recherche et limites des données**

Dans cette section, nous allons exposer notre méthodologie de recherche ainsi que les limites des données.

### **Paragraphe 1: Méthodologie de recherche**

Dans le but d'atteindre les objectifs spécifiques précédemment cités nous avons adopté une méthodologie qui s'articule autour des points ci-après:

- ✓ La méthode d'investigation
- ✓ la méthode de traitement des données et le cadre opératoire ou la méthode de validation des hypothèses.

#### **A- La méthode d'investigation**

Il s'agit pour nous de mettre en exergue la méthode de l'enquête envisagée, les objectifs de l'enquête et le choix de l'échantillon.

##### **1. Recherche documentaire**

La recherche documentaire qui a favorisée la rédaction du protocole de recherche s'est poursuivie tout au long de l'étude. Elle nous a permis de collecter des informations sur les stratégies d'optimisation de la distribution de l'assurance non-vie. Elle nous a également permis de formuler les objectifs et les hypothèses de recherche. Aussi, nous avons fait recours à d'autres sources de données comme les mémoires sur des thèmes similaires, les données de la compagnie, les rapports et publications des études faites dans ce domaine, auxquelles nous avons pu accéder. Certains sites internet nous ont également été d'une aide importante. Toutefois, nous avons insérés ces références bibliographiques dans notre étude.

##### **2. Observation participative**

Elle est une méthode de recherche scientifique permettant de constater les faits particuliers et de recueillir des données. Nous avons fait le choix de l'observation participative dans le but d'améliorer le sens et l'orientation des situations par la collecte des faits. Ces observations ont été complétées par l'entretien direct.

### 3. Entretien direct

Il consiste à faire des discussions préliminaires avec des personnes identifiées dans le cadre de notre étude. L'administration de cet entretien sera adressée à des responsables à divers niveaux intervenant dans le management du réseau de distribution au sein de la compagnie. La durée moyenne par personne est de 20 minutes.

### 4. Questionnaire

Il consiste à recueillir les informations à travers des questions écrites administrées à l'échantillon. Ainsi nous avons élaboré deux questionnaires ; l'une adressée aux différents intermédiaires et l'autre à la clientèle. (Confère annexe 3)

### 5. Objectif et cadre de l'enquête

#### ✓ Objectif de l'enquête

Notre enquête a pour objectif de collecter les données nécessaires à la vérification des hypothèses formulées ci-dessus à savoir :

- Le mauvais management du réseau de distribution résulte de :
  - H1-1 : Absence de procédures de gestion
  - H1-2 : Non- respect des normes édictées
  - H1-3 : Manque d'état d'esprit orienté marketing
- Les dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client sont dus aux déficiences combinées d'une politique GRC et d'outils adéquats pour sa gestion.

#### ✓ Population mère et nature de l'enquête

Nos investigations sont faites auprès des cibles ci-après: des cadres de la société chargés de l'animation du réseau de distribution, le réseau interne (bureaux directs, force de vente), le réseau externe (courtiers, banques, agents généraux).

Ainsi la population mère est composée de:

- 47 employés de la société dont 16 chargés des réseaux de distribution
- 62 311 clients
- 75 commerciaux constituant la force de vente
- 34 courtiers dont 32 en collaboration avec AAB

- 14 banques dont 5 en partenariats avec AAB
- 78 agents généraux dont 46 installés à Cotonou et environ

### ✓ **Echantillonnage**

L'échantillon désigne « une petite quantité de quelque chose pour éclairer certains aspects généraux de problème » (PIRES, 1997). Autrement l'idée de l'échantillon est intimement liée à l'idée de transfert des connaissances acquises lors de la recherche.

La constitution de notre échantillon est faite par la méthode d'échantillonnage non probabiliste ne nécessitant pas de base de sondage complète, rapide, facile et peu coûteux d'obtenir les données.

L'échantillonnage de notre étude comprend:

- 10 cadres de l'entreprise chargés du réseau de distribution
- 200 clients du réseau interne
- 40 commerciaux
- 20 courtiers
- 3 banques
- 39 agents généraux

## **B- Méthode de traitement des données et de validation des hypothèses**

### **1. Technique de dépouillement**

Une fois le processus de mobilisation des données achevé, ces dernières feront l'objet de dépouillement manuel en fonction des objectifs de l'étude, afin de faciliter l'analyse et l'interprétation des informations et de pouvoir en tirer des conclusions. La présentation des résultats obtenus à travers nos recherches se fera en regroupant par catégories les réponses semblables.

### **2. Outils d'analyse retenus et méthode de validation des hypothèses**

L'analyse des données est un processus qui permet de transformer une masse d'information recueillies en données structurées permettant la prise de décision. La méthode d'analyse des données adoptées est l'analyse univariée et bivariée de la statistique descriptive à base de la

formule suivante:  $r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sigma_x \sigma_y}$

Le modèle de Pearson permet d'analyser les relations linéaires entre les variables continues.

Ce coefficient ( $r$ ) synthétise la force de la relation et varie entre -1 et 1. Son interprétation est la suivante :

Si  $r$  est proche de 0, il n'y a pas de relation linéaire entre les deux variables.

Si  $r$  est proche de -1, soit - 0,87, il existe une forte relation négative entre les deux variables.

Si  $r$  est proche de 1, soit supérieur ou égale à 0,87, il existe une forte relation linéaire positive entre les deux variables.

Le signe de  $r$  indique donc le sens de la relation tandis que la valeur absolue de  $r$  indique l'intensité de la relation c'est-à-dire la capacité à prédire les valeurs d'une variable en fonction de celle d'une autre variable.

Le logiciel Excel nous aidera à faire ressortir les différents graphiques à partir des tableaux des effectifs dressés.

## **Paragraphe 2: Difficultés rencontrées et limites des données**

### **A- Difficultés rencontrées**

Elles ont trait fondamentalement à l'indisponibilité des enquêtés qui sont souvent retenus par des obligations professionnelles. La réticence de certains enquêtés n'était pas aussi absente de la liste des difficultés, la discrétion professionnelle obligeant. Il était aussi pénible pour nous d'adresser nos questionnaires aux clients du réseau externe et aux agents généraux installés hors de la région sud du pays. De même, les difficultés liées à l'obtention des données chiffrées de l'entreprise surtout les données analytiques, ont rendu ardue l'élaboration de notre document. À cela nous ajoutons les "préjugés" classiques inhérents au statut de « stagiaire » à savoir :

- ✓ Personne physique n'appartenant pas à l'effectif permanent et régulier de l'entité d'accueil, dont la présence n'est que passagère et dont on ignore les intentions réelles et la bonne foi ;
- ✓ La présence limitée dans le temps du stagiaire au sein de la société implique une hésitation des responsables à accorder une confiance totale dans la mise à disposition de données et documents jugés très confidentiels ;

Néanmoins, ces difficultés ne sont pas de nature à porter préjudice quant à la qualité et à la pertinence des données obtenues, en raison d'une part, de notre détermination à produire un travail de qualité et d'autre part, de notre patience et de notre persévérance qui nous ont permis de les contourner.

### **B- Limites des données recueillies**

Les limites sont inhérentes au peu de temps que les enquêtés ont consacré à nos questions et notre expérience limitée en matière de conduite d'enquête et de mobilisation de données professionnelles. Le peu de temps dont nous avons disposé ne nous a pas non plus permis d'élargir notre enquête de satisfaction sur les clients perdus (n'ayant pas renouvelés leurs contrats auprès de la compagnie)

Néanmoins, nous nous sommes efforcés de respecter autant que possible les normes et principes académiques établis en la matière.

**SECONDE PARTIE: DIAGNOSTIC DE L'ETUDE ET  
RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES**

## CHAPITRE I: ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES

Dans ce chapitre, nous aurons à analyser les données collectées lors de l'étude, apprécier les résultats obtenus (Section I) puis vérifier nos hypothèses de départ (Section II).

### Section I: Présentation et analyse des données

Les résultats de notre enquête seront présentés et analysés compte tenu du diagnostic fait de AAB et des problèmes spécifiques en résolution

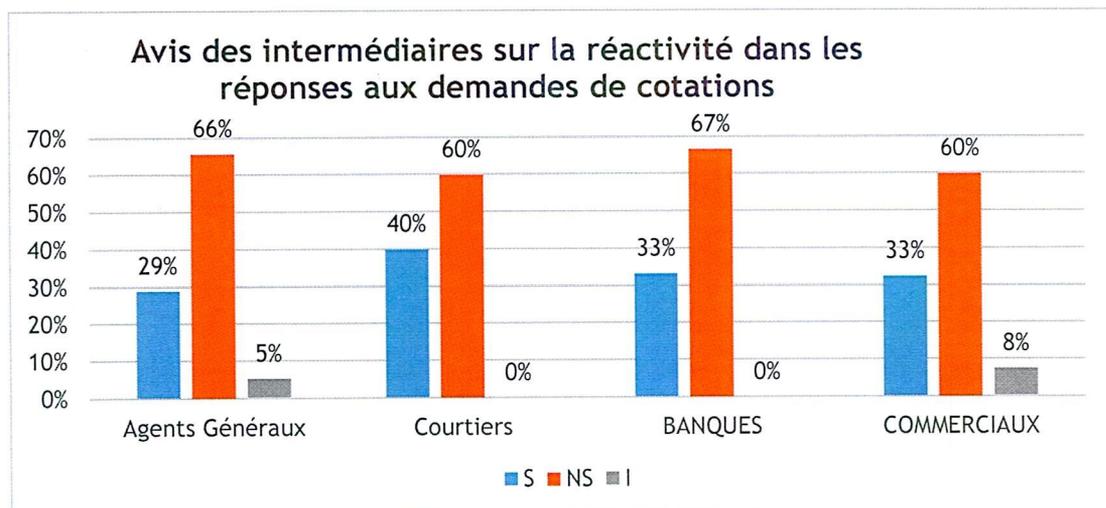
#### Paragraphe 1: Présentation et analyse des résultats de l'enquête

##### A- Données portant sur le management du réseau de distribution

##### 1. Réactivité de la compagnie dans les réponses aux cotations

- ✓ Auprès des intermédiaires

**Graphique 1:** Avis des intermédiaires sur la réactivité de AAB face aux demandes de cotations

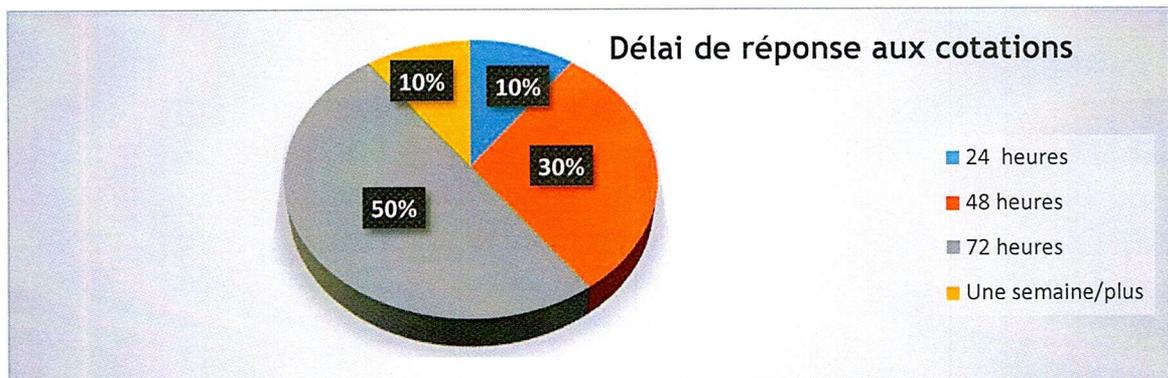


**Source:** réalisé à partir des données d'enquête

A partir de ce graphique, on note que plus de 63% des intermédiaires ne sont pas satisfaits de la réactivité de la compagnie sur les réponses aux demandes de cotations.

✓ Auprès de la compagnie

**Graphique 2:** Appréciation du délai de réponse aux cotations.



**Source:** réalisé à partir des données d'enquête

On note ici que dans 80% des cas, le délai minimum de réponse aux cotations est de 72heures.

**Tableau 10:** Appréciation de l'existence et du respect de normes fixées en matière de promptitude et de réactivité face aux demandes de cotations.

8-1- Existe-t-il une norme fixée en la matière?			
	EFFECTIF	%	TOTAL
OUI	10	100%	10
NON	0	0%	10
8-2- Si oui est-elle respectée ?			
OUI	3	30%	10
NON	7	70%	10
8-3- Si non pourquoi ?			
Spécificités des risques	2	29%	7
Surcharge de tâches	4	57%	7
Autres	1	14%	7

**Source:** réalisé à partir des données d'enquête

Du tableau ci-dessus, on note que l'entreprise a fixé une norme en matière de délai de réponse aux cotations mais elle n'est toujours pas respectée pour plusieurs raisons dont les surcharges de tâches l'emportent à 57%.

## 2. Diligence dans le paiement des commissions

- ✓ Auprès des intermédiaires

**Tableau 11:** Appréciation de la satisfaction des intermédiaires sur les délais de paiement des commissions par AAB.

DILIGENCE DANS LE PAIEMENT DES COMMISSIONS				TOTAUX
	OUI	NON	INDIFFERENT	
Agents Généraux	13	23	3	39
Courtiers	6	14	0	20
BANQUES	2	1	0	3
COMMERCIAUX	11	29	0	40
<b>ENSEMBLE</b>	<b>32</b>	<b>67</b>	<b>3</b>	<b>102</b>

**Source:** données d'enquête

Du tableau ci-dessus, on note que 67 intermédiaires (65%) sur les 102 enquêtés expriment leur insatisfaction face aux actions mises en place par AAB pour le paiement de leurs commissions.

- ✓ Auprès de la compagnie

**Tableau 12:** Appréciation du délai de paiement des commissions par AAB

DELAI DE PAIEMENT DES COMMISSIONS		
	Effectif	Fréquence
15 jours	3	0,30
1 mois	6	0,60
plus d'un mois	1	0,10
<b>ENSEMBLE</b>	<b>10</b>	<b>1,00</b>

**Source:** données d'enquête

On note ici que 30% des enquêtés affirment que le délai de paiement des commissions est de 15 jours tandis que 70% l'estiment à 1 mois voir un peu plus.

**Tableau 13:** Appréciation de l'existence et du respect de normes fixées en matière de paiement des commissions

<b>7-1- Existe-t-il une norme fixée en la matière?</b>			
	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
OUI	10	100%	10
NON	0	0%	10
<b>7-2- Si oui est-elle respectée ?</b>			
OUI	4	40%	10
NON	6	60%	10
<b>7-3- Si non pourquoi ?</b>			
Attente de rapprochement/traitement	3	50%	6
Preuve de reversement des primes	2	33%	6
Autres	1	17%	6

**De ce tableau, il ressort qu'une norme en matière de délai de paiement des commissions existe mais n'est pas toujours respectée faute de rapprochement et défaut de la preuve de reversement de la prime.**

### 3. Encadrement, contrôle et surveillance du réseau de distribution

**Tableau 14:** Appréciation de la stratégie de management du réseau de distribution mise en oeuvre par AAB.

<b>1- Quels sont vos critères dans le choix des réseaux de distribution?</b>			
	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
Satisfaction aux exigences réglementaires	7	70%	10
Preuve de l'existence d'un portefeuille client	2	20%	
Coût de distribution et type de produits	1	10%	
Aucun	0	0%	
<b>4- Existe-t-il des clauses limitatives de la concurrence inter- réseau dans les traités de nomination, conventions de collaboration et contrats d'accréditation de vos intermédiaires?</b>			
OUI	4	40%	10
NON	6	60%	
<b>6- Existe-t-il d'autres moyens de motivations? Si oui lesquels</b>			
Matériel/Monétaire (frais de gestion, participation bénéficiaire, cadeaux)	8	80%	10
Psychologique (lettre de félicitations et de reconnaissance, proximité)	2	20%	

**Source:** résultats des données d'enquête.

**On note ici que l'entreprise accorde plus de crédit aux seuls respect des normes réglementaires et existence de portefeuille dans le choix de ses réseaux de distribution. Les facteurs coût de distribution et types de produits sont relégués au second rang.**

**Aussi, la clause de non-concurrence n'est pas clairement stipulée dans tous les traités de nomination et conventions de collaboration. On remarque aussi une faible importance des éléments de motivations psychologiques.**

**Tableau 15:** Appréciation des moyens d'encadrement et de contrôle mis en place par AAB.

<b>9- Dans quelle mesure votre compagnie est-elle capable de compléter la formation des acteurs de la distribution?</b>			
	<b>EFFECTIF</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
En cas de besoin	8	80%	10
Suivant une programmation annuelle préétablie	2	20%	10
<b>10- Fixez-vous des objectifs à votre réseau de distribution?</b>			
OUI	10	100%	10
NON	0	0%	10
<b>10-1 - Si oui, dites-nous de quels ordres sont-ils?</b>			
Quantitatifs (chiffre d'affaire, nombre de contrats)	6	60%	10
Qualitatifs (portefeuille sain, suivi SAV...)	3	30%	10
Quantitatifs et Qualitatifs	1	10%	10
<b>10-2- Sont- ils associés à la fixation des objectifs?</b>			
OUI	3	30%	10
NON	7	70%	10
<b>11- Faites-vous le contrôle de vos intermédiaires (respect des normes tarifaires, attestations, reversement de primes, normes règlementaires...)?</b>			
OUI	4	40%	10
NON	1	10%	10
Par moment	5	50%	10
<b>11-1-Quelle en est la périodicité?</b>			
Mensuelle	1	11%	9
Trimestrielle	2	22%	9
Semestrielle	5	56%	9
Annuelle	1	11%	9

**Source:** données d'enquête

Pour ce qui concerne la formation, le contrôle et la surveillance du réseau de distribution, on retient que l'entreprise ne forme les intermédiaires qu'en cas de besoin. Les objectifs assignés au réseau de distribution sont majoritairement quantitatifs et ces derniers ne sont pas souvent associés. Il n'y a pas de régularité dans le contrôle fait aux intermédiaires.

## B- Données portant sur la gestion de la relation- client

### 1. Satisfaction de la clientèle

#### ✓ Auprès des clients

**Tableau 16:** Évaluation de la satisfaction auprès des clients

Facteurs de satisfaction	Modalités	EFFECTIF	%	TOTAL
<b>A- EN AMONT (SOUSCRIPTION)</b>				
Souscription facile (simplification des procédures)	Oui	122	61%	200
	Non	78	39%	
Conseils avant la souscription (adéquation garanties offertes et besoins)	Oui	89	45%	200
	Non	111	56%	
Compétence de l'interlocuteur	oui	92	46%	200
	Non	108	54%	
Prime payée	Chère	49	25%	200
	Abordable	84	42%	
	Moins chère	67	34%	
<b>B- EN AVAL (APRES SOUSCRIPTION)</b>				
Suivi SAV (Relance, avis d'échéance)	Oui	27	17%	156
	Non	129	83%	
Assistance en cas de sinistres	Bonne	3	17%	18
	mauvaise	15	83%	
Délai de règlement	Court	3	17%	18
	Long	15	83%	
Justesse de l'indemnité	Oui	2	29%	7
	Non	5	71%	

**Source:** données d'enquête

En amont, 61% des clients estiment que les procédures de souscription sont simplifiées, 56% pointent du doigt le manque de conseils à la souscription, 46% apprécient la compétence de leur interlocuteur alors que 42% trouvent les primes abordables.

En aval, le suivi du service après-vente est apprécié de 17% des clients des clients ayant déjà une ancienneté de plus d'un an auprès de la compagnie. Des 18 ayant connu de sinistres dans le lot des enquêtés, 3 seulement apprécient l'assistance dont la compagnie leur a fait montre ; 83% d'entre eux trouvent long le délai de règlement des sinistres. 5 des 7 dont le paiement effectif des sinistres a été fait n'apprécient pas la justesse de l'indemnité.

✓ **Après de la compagnie**

**Tableau 17: Évaluation de la politique de gestion de la relation client**

<b>12- Menez-vous des enquêtes de satisfaction de la clientèle?</b>			
OUI	2	20%	<b>10</b>
NON	1	10%	
Par moment	7	70%	
<b>13- Examinez- vous diligemment les plaintes formulées par vos clients?</b>			
OUI	7	70%	<b>10</b>
NON	3	30%	
<b>14- A quand remonte votre dernière étude de marché?</b>			
Cette année	1	10%	<b>10</b>
l'année passée	1	10%	
plus d'un an	2	20%	
Aucune idée	6	60%	

**Source:** données d'enquête

**De ce tableau, on déduit que la compagnie n'a pas une routine dans les enquêtes de satisfaction de la clientèle et d'étude de marché. 70% des chargés du réseau de distribution affirment par contre que les plaintes formulées par les clients sont traitées diligemment**

✓ **Auprès des intermédiaires**

**Figure 1 :** Illustration du processus d'achat de produit d'assurance



Source : réalisé à partir de la question N°2 du questionnaire adressé aux intermédiaires

En effet, dans le processus d'achat de produit d'assurance, les activités à valeur ajoutée sur lesquelles les réseaux traditionnels pourraient capitaliser sont les étapes: 2. processus de choix d'un produit et 4. Après vente et relation client. Ce sont des étapes difficiles à automatiser et pour lesquelles les clients valoriseront toujours la proximité et l'écoute d'un individu.

## 2. Système d'information et niveau de digitalisation

✓ **Auprès de la compagnie**

**Tableau 18:** Évaluation de l'existence d'outils de gestion de la relation client

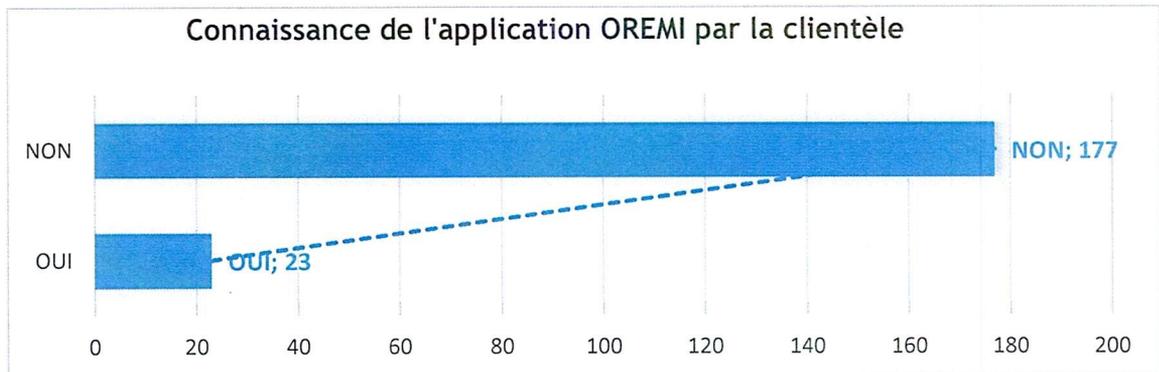
15- Disposez-vous d'un outil de gestion de la relation-client?		
OUI	3	30%
NON	6	60%
Aucune idée	1	10%
TOTAL	10	100%

Source : données de l'enquête

**L'entreprise ne dispose pas d'assez d'outils modernes de gestion de la relation client.**

✓ **Auprès de la clientèle**

**Graphique 3:** Appréciation de la connaissance de l'application OREMI par la clientèle

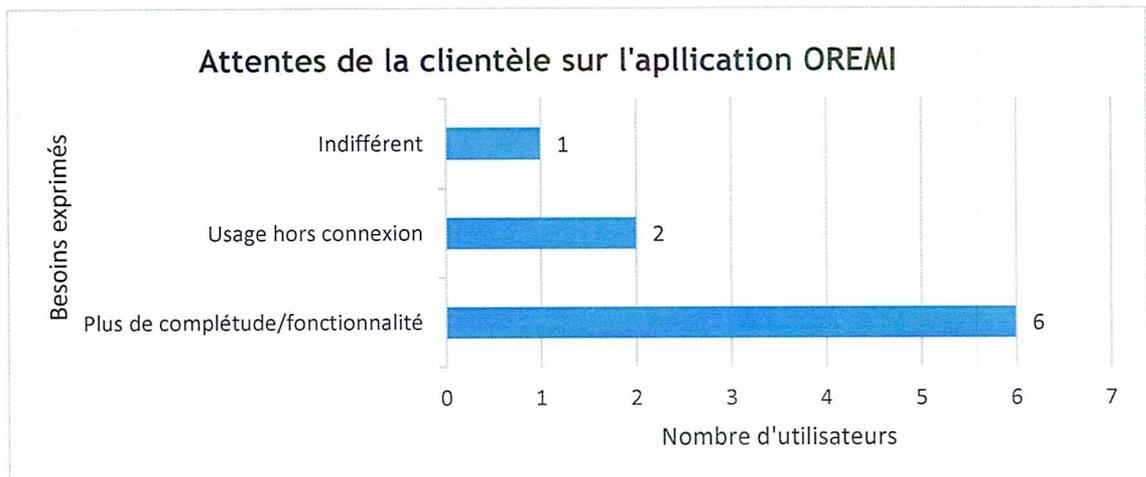


**Source :** Réalisé à partir des données de l'enquête

**Tableau 19:** Evaluation de la valeur d'usage de l'application OREMI

<b>3-1-Si oui l'avez-vous essayé?</b>			
OUI	9	39%	23
NON	14	61%	
<b>3-2- Si oui êtes-vous satisfait de son utilisation?</b>			
OUI	2	22%	9
NON	6	67%	
INDIFFERENT	1	11%	

**Graphique 4:** Attentes formulées par clientèle au sujet de l'application OREMI



**Source:** Réalisé par nous-même à partir des données d'enquête

Des graphiques et tableaux ci-dessus, on déduit que la majorité des clients n'ont pas connaissance de l'existence de l'application digitale OREMI. Des 23 qui en ont connaissance, seulement 9 l'ont essayé et 67% ne sont pas pas entièrement satisfaits. Leurs attentes se focalisent plus sur la complétude (fonctionnalités) et l'usage en offline.

## **Paragraphe 2: Analyse swot de AAB**

La matrice « SWOT » (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) en anglais et FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) en français est un modèle d'analyse stratégique développé à Harvard par Edmund Learned, Roland Christensen, Kenneth Andrews et William Guth en 1965.

C'est un outil de gestion stratégique d'entreprise qui permet de déterminer pour une entreprise donnée, les options qui lui sont offertes dans un domaine d'activité donné tout en identifiant les facteurs internes et externes favorables et défavorables à la réalisation de ses objectifs.

Il nous paraît très important de faire ici celle de Atlantique Assurances du Bénin pour ainsi projeter un aperçu général des options qui lui sont offertes dans l'environnement dans lequel elle évolue avec la concurrence omniprésente dans le secteur.

Au terme de nos recherches, analyses et entretiens avec divers responsables et correspondants de AAB, nous en sommes arrivés à présenter la matrice suivante :

Tableau 20: Matrice SWOT de AAB

FACTEURS INTERNES	
POINTS FORTS (+)	FAIBLESSES (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belle progression sur le marché</li> <li>• Domination du marché dans la branche automobile (leader)</li> <li>• Forte présence du réseau physique d'agence (78) sur toute l'étendue du territoire national</li> <li>• Positionnement différencié et renforcé grâce à la digitalisation des processus et produits (OREMI)</li> <li>• Dynamisme du personnel (jeune)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte dépendance vis-à-vis des intermédiaires</li> <li>• Manque de formation aux acteurs de la distribution</li> <li>• Manque de promptitude dans les réponses aux cotations</li> <li>• Retard dans le paiement des commissions</li> <li>• Lenteur dans le traitement des dossiers sinistres</li> <li>• Tarifs des branches TRC, RCCE, autres garanties hors RC, estimés élevés</li> <li>• Manque d'innovation produits</li> <li>• Déficiences notées sur l'application OREMI</li> <li>• Site web non interactif, absence de chatbots</li> <li>• Externalisation de la gestion de la branche santé</li> <li>• Non revalorisation de la garantie financière des intermédiaires exposant la compagnie</li> <li>• Faible niveau d'encasement des primes</li> <li>• Absence de plans de carrière pour les employés</li> </ul>
FACTEURS EXTERNES	
OPPORTUNITÉS (+)	MENACES (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Une partie importante de la population non couverte (secteur informel, zone rurale)</li> <li>❖ Un marché en croissance avec de belles perspectives (vastes chantiers de constructions, obligation d'assurance santé)</li> <li>❖ Le digital comme outils pour se réinventer</li> <li>❖ Agrément d'un nouveau courtier exclusivement digital (BLOOM)</li> <li>❖ Appartenance au groupe Atlantique à forte notoriété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Emergence de réseaux de distribution alternatifs (digital, organismes financiers...)</li> <li>❖ Les aléas sous régionaux et internationaux (pandémie, coup d'état, guerre civile)</li> <li>❖ Dissolution de PACTILIS, société partenaire stratégique de gestion externalisée de l'assurance santé</li> </ul>

Source : Nos investigations

## Section II : Vérification des hypothèses

Dans cette section, il s'agira pour nous de présenter le degré de validation de nos hypothèses de départ ainsi la formulation du diagnostic établi

### Paragraphe 1: Degré de vérification des hypothèses

Les seuils de validation de chaque hypothèse se présentent comme suit :

#### ➤ Hypothèse 1 :

##### ✓ H1-1 : Absence de procédures de gestion

Pour que la relation entre le mauvais management du réseau de distribution et l'absence de procédures de gestion soit validée, il faut les fréquences statistiques sur l'absence des normes soient supérieures à 50%.

##### ✓ H1-2 : Non- respect des normes édictées

Pour que la relation entre le mauvais management du réseau de distribution et le non-respect des normes édictées soit validée, il faut les fréquences statistiques sur le non-respect des normes soient supérieures à 50% et que la corrélation entre existence de normes et le non-respect soit proche -1. De même il existe une corrélation entre l'avis des intermédiaires et les délais sur la réactivité aux demandes de cotations et la diligence dans le paiement des commissions.

##### ✓ H1-3 : Manque d'état d'esprit orienté marketing

Pour que la relation entre le mauvais management du réseau de distribution et l'absence d'un état d'esprit orienté marketing soit validée, il faut les moyens de motivations, l'implication des intermédiaires dans la fixation des objectifs, les types d'objectifs et la régularité de leur formation soient appréciables.

#### ➤ Hypothèse 2

La deuxième hypothèse étant : **«les dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client sont dus aux déficiences combinées d'une politique GRC et d'outils adéquats pour sa gestion»**, elle sera validée si les fréquences statistiques relatives à la politique GRC, la satisfaction du client, l'existence d'outils GRC, la connaissance et l'ava

valeur d'usage de l'application OREMI ; sont supérieures à 50% et que le coefficient de corrélation  $r$  entre la diligence de AAB dans l'examen des plaintes clients et l'assistance de clients en cas de sinistres est proche de 1 ou -1. Nous verrons aussi la corrélation  $r$  entre la diligence de l'examen des plaintes par AAB et le suivi du service après-vente tel qu'apprécié des clients.

## **Paragraphe 2: Validation des hypotheses et établissement du diagnostic**

### **➤ Hypothèse 1 :**

#### **✓ H1-1 : Absence de procédures de gestion**

De l'analyse des données d'enquête, 100% des chargés du réseau de distribution affirment qu'ils existent des procédures fixées par l'entreprise en matière de gestion des cotations et des commissions dues aux intermédiaires. **Il ressort alors que le mauvais management du réseau de distribution ne résulte pas de l'absence de procédures de gestion. Cette hypothèse (H1-1) n'est donc pas validée.**

#### **✓ H1-2 : Non- respect des normes édictées**

L'analyse des données d'enquête révèle que 63% des intermédiaires ne sont pas satisfaits de la réactivité de AAB face aux demandes de cotations et 65% expriment également leur insatisfaction sur la diligence dans le paiement des commissions.

80% des agents estiment la durée minimum de réponses aux cotations à 72heures et 70% estiment celle de paiement des commissions à 1 mois.

La corrélation  $r$  entre l'avis des intermédiaires et les délais est de 1. Il existe alors une forte relation positive entre les variables.

Tous les acteurs sont unanimes sur l'existence de normes édictées mais 70% estiment qu'elles ne sont pas respectées pour diverses raisons.

La corrélation entre existence de normes et le non-respect est -1 ce qui explique une forte corrélation négative entre ces deux variables.

De tout ce qui précède, **l'hypothèse (H1-2) selon laquelle le mauvais management du réseau de distribution résulte du non-respect des normes édictées est validée.**

### ✓ H1-3 : Manque d'état d'esprit orienté marketing

On note ici que l'entreprise accorde plus de crédit aux seuls respects des normes réglementaires et existence de portefeuille dans le choix de ses réseaux de distribution. Les facteurs coût de distribution et types de produits sont relégués au second rang.

Dans 60% des cas, la clause de non-concurrence n'est pas clairement stipulée dans tous les traités de nomination et conventions de collaboration. On remarque aussi une faible importance des éléments de motivations psychologiques.

Pour ce qui concerne la formation, le contrôle et la surveillance du réseau de distribution, on note que l'entreprise ne forme les intermédiaires qu'en cas de besoin. Les objectifs assignés au réseau de distribution sont majoritairement quantitatifs et ces derniers ne sont pas souvent associés. Il n'y a pas de régularité dans le contrôle fait aux intermédiaires. Il se fait par moment (50%) et généralement par semestre (56%)

Pour un management rationnel et efficace du réseau de distribution, nul ne peut donc faire économie des éléments cités supra. **Alors l'hypothèse (H1-3) selon laquelle le mauvais management du réseau de distribution résulte d'un manque d'état d'esprit marketing est validée**

#### ➤ Hypothèse 2

Sur l'étude de la satisfaction auprès des clients, il ressort que :

- 56% manquent de conseils à la souscription
- 54% évoquent l'incompétence de leur interlocuteur
- 83% ne bénéficient pas du suivi de service après-vente
- 83% manquent d'assistance en cas de sinistres
- 83% estiment long le délai de règlement des sinistres
- 71% ne trouvent juste l'indemnité perçue.

Auprès de la compagnie, l'analyse de la politique GRC révèle :

- Dans 70% des cas, l'entreprise ne fait pas d'enquête de satisfaction client
- 70% des plaintes sont examinées avec diligence
- 60% des chargés du réseau de distribution n'ont aucune idée sur la faisabilité d'étude de marché

Auprès des intermédiaires, la majorité trouve que dans le processus de distribution des produits d'assurance, les activités à valeur ajoutée sont : le conseil dans le choix du produit et le suivi du service après-vente.

Pour ce qui concerne les outils adéquats de GRC, l'entreprise n'en dispose pas assez. Sur l'application digitale OREMI, seulement 11% des clients (23 sur 200) en ont connaissance. Des 23, seulement 9 (39%) l'ont essayé et 22% sont satisfaits.

Ceux qui ne sont pas satisfaits espèrent plus de complétude (fonctionnalités) et l'usage de l'application même étant hors connexion.

La corrélation( $r$ ) entre diligence de la compagnie dans l'examen des plaintes et l'assistance en cas de sinistres est de  $-1$  ; ce qui explique une forte relation négative entre ces deux variables.

La corrélation( $r$ ) entre diligence de la compagnie dans l'examen des plaintes et le suivi du service après-vente est de  $1$  ; ce qui explique une forte relation positive entre ces deux variables.

De tout ce qui précède, **l'hypothèse(H2) selon laquelle les dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client sont dus aux déficiences combinées d'une politique GRC et d'outils adéquats pour sa gestion est donc validée.**

## **CHAPITRE II: RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE**

Ce chapitre est destiné à évoquer les propositions de mesures correctives susceptibles d'être prises et mises en œuvre par la société en vue d'améliorer pour l'avenir, les résultats obtenus dans les différents angles d'analyse de l'activité de la compagnie (Section I) et des conditions de leur mise en œuvre (Section II).

### **Section I : Recommandations stratégiques**

Les recommandations sont formulées suivant les angles d'analyse et d'observation pour lesquels les résultats obtenus se sont révélés perfectibles et mauvais. Pour les angles d'analyse ayant déjà affiché de bons résultats, nous proposerons quelques suggestions ayant pour objectif de veiller au maintien dans le long terme de leur bon état.

#### **Paragraphe 1: Recommandations d'ordres organisationnel et structurel**

##### **➤ Transformer la Direction Commerciale en Direction des Opérations**

Cette recommandation s'inscrit dans une logique de synergie d'actions entre les différents départements technique et commercial de l'entreprise. Sous cette direction, on retrouvera trois départements qui coordonneront chacun des services :

- ✓ Département Technique et Réassurance (Service production & surveillance de portefeuille et Service Réassurance & Statistiques)
- ✓ Département Commercial (Service Courtage & Bancassurance, Services Affaires Directes, Service Santé et Service Recherche & Développement)
- ✓ Département Sinistres et Contentieux (Service Sinistres Automobile, Service Sinistres Risques Divers)

##### **➤ Créer un poste de Recherche et développement**

Le premier réflexe qui viendra à l'esprit de l'actionnaire ou du gestionnaire rationnel face à cette recommandation est que la création d'un tel poste engendrera des charges salariales inutiles pour des tâches et des attributions relevant du pouvoir du Directeur Commercial. Mais nous devons aller au-delà de cette perception des choses car l'opportunité de cette recommandation n'est pas seulement à voir sous l'angle du coût du poste (la rémunération

du personnel) mais également surtout sous l'angle de la conception de nouveaux produits, de l'étude de marché et de l'innovation dans la stratégie.

➤ **Eriger la direction d'audit interne en cellule autonome (Cellule Contrôle de Gestion et Audit Interne) et la rattacher à la direction générale**

Nous savons déjà combien la présence d'un Contrôleur de Gestion au sein d'une entité est importante pour vérifier si les directives des dirigeants sont correctement appliquées par les collaborateurs à tous les niveaux, analyser les écarts entre les objectifs fixés et les résultats constatés et suggérer à la Direction Générale les mesures correctives éventuellement nécessaires. Comment peut-il donc effectuer convenablement cette mission s'il ne peut rendre compte directement à la Direction Générale et se trouve contraint de passer par un supérieur hiérarchique intermédiaire ? La création d'une cellule de Contrôle de Gestion et d'Audit Interne directement rattachée à la Direction Générale permettra de résoudre ce dysfonctionnement.

**Paragraphe 2: Recommandations relevant de la matrice swot et de l'activité de AAB**

**A- Recommandations relevant de la matrice SWOT**

Elles ont rapport aux suggestions à faire pour renforcer et solidifier les forces et les opportunités de la société et par la même occasion, de corriger les faiblesses et les menaces qui pèsent sur elle ou tout au moins de réduire leurs impacts sur la performance de la compagnie.

Il s'agit entre autres de :

- Adapter les tarifs pratiqués par la société aux réalités concurrentielles du marché et des statistiques de la sinistralité du portefeuille,
- Mettre en place un plan de marketing stratégique agressif : en effet, AAB doit prendre conscience qu'elle peut perdre sa position sur le marché à tout moment et que le meilleur moyen d'éviter cela est de veiller en permanence à conquérir le marché en pleine croissance tout en augmentant sa part de marché,
- Poursuivre la formation des intermédiaires, le renforcement des capacités du personnel et la capitalisation de l'expérience professionnelle par la promotion des cadres à l'interne, une option qui crée un lien de complicité et de redevance entre les agents les plus anciens de la société et la compagnie elle-même ou d'attachement du personnel au meilleur pour la société,

- Renforcer le processus de digitalisation en cours par des systèmes d'information adaptés
- Réorganiser dans l'urgence le service santé en termes de domaine d'activité stratégique avec des outils de gestion adéquats et un personnel qualifié, ceci permettra de capter plus de contrats maladie dans les jours à venir.

### **B- Recommandations sur l'activité commerciale de la société**

L'activité commerciale d'une compagnie d'assurance repose sur le dynamisme dans la production de contrats et le volume du chiffre d'affaires réalisé. Pour l'optimiser, nous proposons:

- ✓ Concevoir et proposer des produits innovants à la clientèle,
- ✓ Démocratiser l'offre en nouant des partenariats stratégiques avec les mairies (communes), sociétés de gestion des marchés, associations, station-service, agences de transfert d'argent, agences de voyages, leaders d'opinions (églises, mosquées, syndicats).
- ✓ Formaliser le conseil et des documents d'information à la clientèle
- ✓ Réduire autant que possible les exclusions de garanties dans les contrats et conseiller chaque souscripteur ou assuré sur le produit d'assurance adapté à son profil.
- ✓ Mettre en place un plan de rémunération attractif en tenant également compte d'objectifs qualitatifs (rentabilité du portefeuille, taux de conversion de prospects, conseils à la clientèle et suivi du SAV)
- ✓ Réviser les termes contractuels des traités de nomination des agents généraux en y insérant les clauses de non concurrence et d'indemnité compensatrice en cas de cessation de collaboration,
- ✓ Automatiser la génération et le paiement des commissions dès validation et encaissement des primes
- ✓ Améliorer les délais de réactivité sur les demandes de cotations
- ✓ Créer une base de centralisation de toutes les cotations (en entrée et sortie) pour éviter la différenciation des primes communiquées et limiter la concurrence inter-réseau.
- ✓ Garantir la célérité dans le règlement, la liquidation et le paiement des dossiers sinistres,
- ✓ Rehausser l'image de marque et la notoriété de la société : organiser des campagnes publicitaires, de promotion, de vulgarisation des produits et de rapprochement de la clientèle,

- ✓ Veiller à la satisfaction client : réduire les délais d'attentes des sinistrés et victimes, assurer l'efficacité du rapport qualité-prix des services offerts à la clientèle.

### **1- Recommandations sur la maîtrise des coûts techniques**

Les coûts techniques de AAB sont acceptables sur l'ensemble de la période d'observation des données statistiques et comptables. Toutefois, nous invitons les dirigeants à:

- ✓ Poursuivre la veille dans l'analyse rigoureuse et la sélection des risques,
- ✓ Veiller à la maîtrise permanente des frais généraux de la société,

### **2- Recommandations sur la solvabilité de l'entreprise**

Sur la capacité de la société à faire face à ses engagements à court, moyen et long terme, nous préconisons de :

- ✓ Suivre l'évolution des arriérés de prime en réduisant leur volume en montant par le recouvrement effectif,
- ✓ Respecter scrupuleusement les dispositions de l'article 13 nouveau du code des assurances CIMA relatives au paiement des primes et la prise d'effet effective des contrats d'assurance émis : ceci permettra d'améliorer considérablement le taux de créance de l'entreprise.
- ✓ Suivre et revaloriser annuellement les garanties financières des intermédiaires conformément à l'article 525 du code CIMA.

Après avoir fait des recommandations, il convient d'évoquer ensuite les préalables nécessaires à la réussite et à l'efficacité dans leur mise en œuvre

## **Section II: Conditions de mise en œuvre**

### **Paragraphe 1: Conditions génériques**

Pour obtenir les résultats attendus de la mise en œuvre des recommandations formulées, nous pensons qu'il est utile :

- une sincère volonté des actionnaires et des dirigeants de la société,
- l'adhésion, l'engagement et la participation de toutes les parties prenantes de la société aux réformes et à l'innovation, même celles les plus défavorables aux intérêts individuels isolés et inavoués des agents,

- la planification, la budgétisation, la mobilisation et la mise à disposition au profit des utilisateurs, des ressources spéciales pour la conduite des réformes,
- l'adaptation continue de AAB aux évolutions de son environnement extérieur (anticiper sur les tendances du marché et procéder aux ajustements nécessaires, mettre en adéquation les objectifs de la société avec les réalités concurrentielles),
- la promotion de l'excellence, la récompense de la performance et du mérite des agents, assurer la mobilité du personnel,
- la veille continue de la sauvegarde, de la protection de la culture d'entreprise et d'une bonne image de marque de la société,
- le maintien d'un environnement de travail sain et harmonieux entre les agents.

## Paragraphe 2: Conditions typiques

### A- Renforcement de la réglementation et assainissement des relations entre acteurs

Les amendements déjà effectués au niveau du code CIMA ont permis de réglementer la fonction d'intermédiaire en instituant les conditions d'honorabilité (art. 506), les conditions de capacité (art.508), la carte professionnelle (art. 510 et 511), le stage professionnel (art. 516), la garantie financière (art. 524) et la Responsabilité civile et professionnelle (art.537) pour les courtiers.

Toutes ces actions, combinées à la suppression des arriérés de primes ont favorisé un certain assainissement du secteur. Néanmoins, des marges d'amélioration existent en s'inspirant de pratiques mises en œuvre ailleurs, par exemples :

- ✓ Formalisation de l'obligation de conseil et d'information dans le cadre de la réglementation, notamment pour le courtier.
- ✓ Prise en compte de la transformation digitale dans la distribution en actualisant le format de présentation des attestations automobile (article 213, 214 et 217 du code CIMA),
- ✓ La mise à jour du tarif minimum automobile de l'arrêté ministériel
- ✓ L'élargissement des personnes habilitées à présenter l'opération d'assurance (article 502) aux associations, syndicats...

La mise en œuvre de certaines recommandations citées plus haut, ne sera possible que par le biais d'une meilleure relation entre les acteurs de l'écosystème, notamment les principaux acteurs que sont: les compagnies d'assurance et les intermédiaires. Pour ce faire, il faudrait instituer un cadre de concertation qui passe par:

- L'adhésion de tous les acteurs aux associations existantes (ex: Situation de l'Association des courtiers d'Assurances du Bénin) et dont les représentants pourront être introduits dans le dialogue autour du développement du secteur des assurances dans la zone CIMA, aux côtés des autres acteurs du secteur.
- la mise en place et/ou la dynamisation d'un code de déontologie pour le secteur des assurances au Bénin,

Aussi, à l'instar de la Côte d'Ivoire, dans une démarche marchée, les acteurs peuvent opter pour la digitalisation des attestations automobile, l'instauration de la publication des procès-verbaux d'accident par électronique où chaque assureur aura accès. Ce permettra d'améliorer l'offre et d'optimiser le règlement des sinistres.

### **B- Mise en place d'outils adéquats**

Toute la bonne volonté des intermédiaires ne suffira pas à assainir le secteur des assurances et à favoriser son développement tant que les activités se feront de façon archaïque. Les compagnies doivent doter leurs intermédiaires d'outils de travail innovants, adaptés et de processus favorisant une gestion en temps réel des souscriptions, du portefeuille client et des sinistres:

- ✓ Un système d'information intégré et performant permettant une collecte des données en temps réel, le paramétrage réglementaire, la collecte et le traitement d'une masse importante de données
- ✓ Des outils et une approche de gestion de la relation client (CRM: Customer Relationship Management)

### **Sur l'application OREMI**

Le lancement des services mobiles n'est pas de toute évidence. En effet, si le temps passé sur les applications est estimé à plus de trente-cinq (35) heures par mois selon une étude *Nielsen* réalisée en 2015, en moyenne seulement onze (11) applications sont utilisées sur trente-cinq (35) installées. Ces chiffres sont révélateurs et démontrent qu'une stratégie mobile gagnante doit respecter certains points clés<sup>16</sup>. Il s'agit de:

<sup>16</sup> Extrait du livre « Reussir le marketing management des compagnies d'assurances dans l'espace CIMA » - copyright 2022, Editions Jets d'Encre paris 2022

- **S'assurer que l'outil de l'opérateur mobile partenaire permet toutes les fonctionnalités relatives à chacune des étapes de la relation clientèle.** Beaucoup de stratégies mobiles dans la zone CIMA ont échoué du fait de la défaillance de l'opérateur mobile dont l'outil serait incapable de fournir certaines prestations telles que la consultation du compte client, le paiement des sinistres, les mises à jour des encaissements, etc ;
- **Éveiller la curiosité des « mobinautes »:** nous assistons à une multiplicité d'applications mobiles. Il est donc important pour les assureurs de se différencier en créant des applications mobiles remarquables et innovantes. Ce qui suscitera non seulement l'acte de téléchargement, mais assoira aussi la notoriété des applications par leur design, leur concept ou leur expérience d'usage.
- **Développer la valeur d'usage de l'application :** une application mobile réussie est avant tout une application qui dispose d'une réelle valeur d'usage qui s'exprime dans une logique de « *micro-moment* ». Les clients peuvent être amenés à se connecter en tout lieu et à tout moment. Il est primordial de proposer des fonctionnalités qui répondent aux attentes des « *mobinautes* » lors de ces instants T, ainsi que d'adapter le design de l'application en fonction. (*Exemple: la géolocalisation des prestataires tiers payant en assurance santé, la géolocalisation des bureaux directs et des agences...*). Ce d'autant plus que chaque application dispose d'objectifs bien précis: informer l'utilisateur des nouveaux produits et services disponibles, permettre aux clients de finaliser leur parcours de souscription, fournir des services complémentaires, etc...
- **être irréprochable sur le design:** la navigation sur les terminaux mobiles a une visée pratique, il est donc nécessaire de comprendre le comportement du client et son parcours sur le mobile pour proposer une ergonomie et un choix de fonctionnalités optimal et ce en tenant compte des contraintes intrinsèques du mobile (taille de l'écran, luminosité, tactile, connectivité) et de ses atouts (capteurs, GPS, etc.).
- **Favoriser l'engagement des utilisateurs:** la durée de vie d'une application est bien souvent corrélée par le niveau d'engagement des utilisateurs. Les assureurs ont donc tout intérêt à susciter l'engagement des « *mobinautes* » pour assurer la pérennité de leurs applications. Pour ce faire, ils ont plusieurs leviers: faire évoluer l'application en fonction des attentes et des retours des utilisateurs, garantir la disponibilité du contenu

même en offline, créer des occasions pour récompenser les « mobinautes », ou encore leur envoyer des notifications, le tout de manière non-intrusive.

- **Favoriser la mise en cohérence de l'application par rapport à la stratégie de transformation globale de l'entreprise:** Il s'agit d'inscrire l'application mobile dans un écosystème cohérent pour permettre à l'entreprise de créer une expérience enrichie en termes de parcours client grâce une homogénéité de l'offre à travers les différents canaux.

## CONCLUSION GENERALE

La prise en compte de l'importance stratégique de la fonction « distribution » dans la gestion des entreprises d'assurance est incontestablement l'une des tendances majeures de la pratique managériale.

Notre préoccupation majeure consiste à proposer des stratégies d'optimisation de la distribution pour répondre aux défis du secteur à partir de l'évaluation des dispositifs mise en place par AAB pour le management du réseau de distribution et la gestion de la relation client.

Dans notre analyse, nous avons opté pour la méthode uni-variée et la méthode bi-variée de la statistique descriptive de Pearson à l'aide du logiciel Excel.

A l'issue de l'analyse de l'enquête effectuée et d'après les résultats des questionnaires, nous avons remarqué d'une part que le mauvais management du réseau de distribution résulte du non respect des normes édictées et de l'absence d'un état d'esprit orienté marketing dans l'animation de ce réseau ; les dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client sont dus aux déficiences combinées de la politique GRC et d'outils adéquats pour sa gestion d'autre part.

Après l'établissement de ce diagnostic, il urge de prendre des mesures idoines pour repositionner le réseau au cœur du processus de distribution en l'accompagnant dans la réalisation de sa mission principale, qui devrait être : « la prestation de services et le conseil aux clients » et en améliorant la gestion de la relation client par une bonne politique GRC et d'outils adéquats à sa gestion.

Tout ceci ne serait possible que par:

- ✓ **Le renforcement de la réglementation** par la formalisation du conseil et du devoir d'information, la prise en compte du digital dans la législation CIMA.
- ✓ **La formation** de la part des compagnies d'assurance sur les produits, le métier de l'assurance et les techniques commerciales,

- ✓ **La mise en place d'outils adéquats de travail** limitant les risques de fraude et permettant un suivi régulier de la rentabilité (surveillance de portefeuille, sélection des risques...) et une meilleure gestion de la relation client.
- ✓ **La création et/ou la dynamisation des cadres de concertation** entre les différents acteurs.

Les difficultés les plus récurrentes que nous avons rencontrées lors de la réalisation de notre enquête sont : le délai écourté, l'indisponibilité des enquêtés, les moyens limités dont nous disposons aussi ne nous ont pas permis de notifier certaines variables dans notre mémoire.

En définitive, nous espérons que les différents acteurs concernés mettront en pratique les modestes recommandations formulées afin de faire face aux défis du secteur en matière de distribution.

Aussi, nourrissons-nous l'espoir que dans l'avenir d'autres recherches ultérieures portant l'optimisation de la distribution élucideront davantage les aspects non abordés dans le cadre du présent mémoire.

## BIBLIOGRAPHIE

### LEGISLATION

Code CIMA, 2019

### OUVRAGES

**BERET Christophe**, 1998 ; La distribution des produits d'assurance : de l'assurance traditionnelle à la bancassurance. 114 pages

**CHARBONNIER Jacques**, 2000 : Marketing et Management en assurance, l'harmattan

**GOSSOU Sylvestre**, 2006 : La distribution de l'assurance par les banques. Paris, Presses Universitaires d'AIX-Marseille, 425 pages

**GOUE M., MONIN LAFIN I. et ROUSSET B**, 1999 : Le guide de l'intermédiaire d'assurance : Agent général, courtier. Paris, La tribune de l'assurance. Groupe Liaisons, 348p

**PARDESSUS C. MONIN I. LANDEL J** : L'intermédiation en assurance, 2007 : Argus, 398 pages

**LAMA Kamel**, 2020 : Stratégies de l'entreprise d'assurance, Bod-boks on Demand, 132 pages

**SALZER Sophie**, 1999 : Les réseaux alternatifs de distribution de l'assurance non-vie aux particuliers en France, DAFSA, 222 pages

**ZANNOUBO Gérardo**, 2022 : Réussir le marketing management des compagnies d'assurances dans l'espace CIMA, éditions jets d'encre Paris, 300 pages

### ARTICLES ET REVUES

**BELLANDO Jean-Louis**, 1992, Traité de droit des assurances : la distribution de l'assurance, libr. Générale de droit et de jurisprudence

**Rosalie LOGON**, 2018: Distribution de l'assurance: Quelle stratégie face aux mutations en cours?

**COURS ET MEMOIRES**

**ZOURDANI Mourad** : Cours Marketing et stratégies commerciales, IIA 1<sup>ère</sup> Promotion MPA

**SONG Alfred** : Cours Sociologie des Organisations, IIA 1<sup>ère</sup> Promotion MPA

**FONKOU Michel** : Cours Introduction au Management, IIA 1<sup>ère</sup> Promotion MPA

**EWODO M. Rolland**, Cours Création et animation de réseaux des intermédiaires, IIA 1<sup>ère</sup> Promotion MPA

**NGNODJOM Hubert**, Cours Technique de vente, IIA 1<sup>ère</sup> Promotion MPA

**CAMARA Malick** : La distribution de l'assurance non vie en zone CIMA entre réglementation et modernité : cas du Sénégal (Mémoire IIA DESS-A 2016-2018)

**DIARRA M.** : La Distribution de l'Assurance dans la zone CIMA : quels modèles pour  
Demain ? (Mémoire ENASS 2011-2013)

**SITES WEB**

[www.unow.fr](http://www.unow.fr) (la transformation digitale)

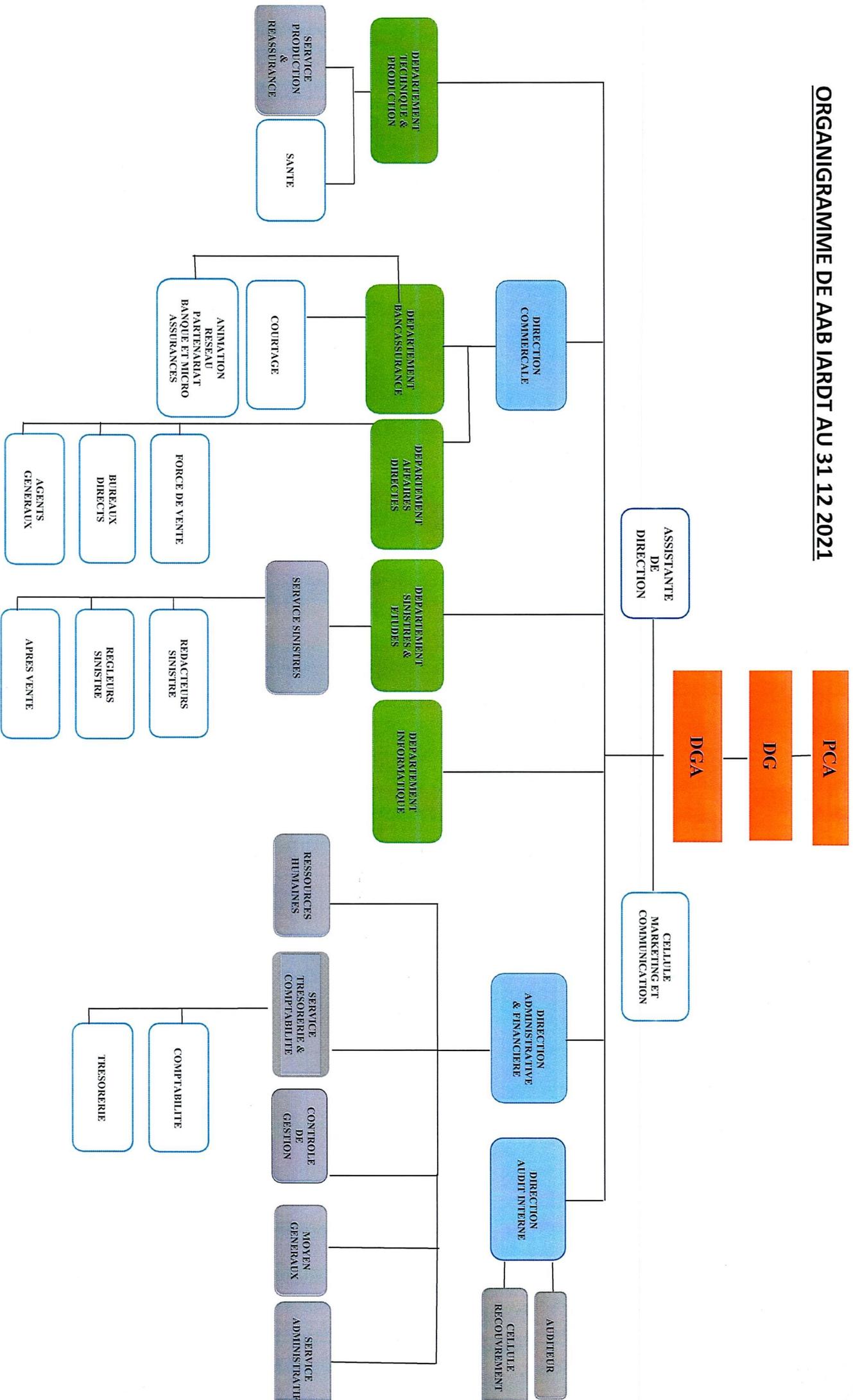
## ANNEXES

Annexe 1 : Organigramme de AAB

Annexe 2 : Arrêté ministériel fixant la rémunération des intermédiaires au Benin.

Annexe 3 : Questionnaires d'enquête et Guide d'entretien

**ORGANIGRAMME DE AAB IARDT AU 31 12 2021**



REPUBLIQUE DU BENIN

-----  
MINISTRE DES FINANCES  
ET DE L'ECONOMIE

-----  
C A B I N E T

-----  
DIRECTION GENERALE DE  
L' ECONOMIE

-----  
DIRECTION DES ASSURANCES

ARRETE N° 1504 /MFE/DC/SGM/DGE/DA

FIXANT LES MODALITES DE REMUNERATION DES  
INTERMEDIAIRES D'ASSURANCE EN REPUBLIQUE  
DU BENIN

*LE MINISTRE DES FINANCES  
ET DE L'ECONOMIE,*

- VU la Loi N° 90-032 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- VU la Proclamation le 03 avril 2001 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 22 MARS 2001 ;
- Vu le Code des Assurances des Etats membres de la Conférence Interafricaine des Marchés d'Assurances (Code CIMA) en son livre V ;
- VU le Décret N° 2005-052 du 04 Février 2005 portant composition du Gouvernement ;
- VU le Décret N° 93-262 du 05 novembre 1993 portant ratification du Traité instituant une organisation intégrée de l'industrie des assurances dans les Etats africains ;
- VU le Décret N° 2005-110 du 11 Mars 2005 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère des Finances et de l'Economie ;

VU l'Arrêté n°102/MF/DC/DGAE/DCA du 27 mars 1997 fixant les modalités de rémunération des courtiers et sociétés de courtage d'assurance en République du Bénin ;

SUR Rapport du Directeur Général de L' Economie;

### ARRETE

Article 1<sup>er</sup> : Les taux minima et maxima de rémunération des personnes habilitées à présenter des opérations d'assurance en Assurance non Vie et en Assurance Vie sont fixés, par catégorie d'intermédiaires, dans les articles 4 et 5 ci-après.

Article 2 : Les intermédiaires d'assurance visés à l'article 1<sup>er</sup> sont les suivants :

- les courtiers d'assurance ;
- les agents généraux d'assurance ;
- les apporteurs simples.

Article 3 : Les apporteurs simples sont les personnes physiques non salariées, mandatées et rémunérées à la commission par les entreprises d'assurance, telles que mentionnées à l'article 501 (4°) du Code CIMA.

Ils doivent remplir les conditions de capacité prescrites par la réglementation.

Article 4 : Les taux minima et maxima de rémunération indiqués à l'article 1<sup>er</sup> ne peuvent excéder les pourcentages suivants des primes ou cotisations nettes d'accessoires, de tous impôts et taxes en assurance non vie.

Catégories d'intermédiaires  Risques	Apporteurs simples		Courtiers d'Assurance		Agents Généraux d'Assurance	
	Taux minima (%)	Taux maxima (%)	Taux minima (%)	Taux maxima (%)	Taux minima (%)	Taux maxima (%)
Individuelle Accidents	10	15	18	21	18	22
Maladie	6	8	8	10	10	12
Automobile						
-RC Auto hors TPV et TPM	08	10	10	12	11	13
- Autres garanties	10	12	14	15	13	16
-RC et toutes autres garanties Auto TPV et TPM	05	07	10	12	10	12
-Incendie -Multirisque Habitation -Multirisque Professionnelle	16	18	19	22	20	22
Risques Divers (Vol, DDE, BG, etc)	16	18	19	22	20	22
-Risques Techniques (BM, TRC, TRI, TRM, etc)	13	15	16	18	16	18
-RC Décennale						
Responsabilité Civile Générale	13	15	17	18	16	18
Transports						
- Facultés (au Bénin)						
• hors Tous Risques	10	12	14	16	14	16
• Tous Risques	12	14	14	16	17	18
-Facultés ( hors Bénin)						
-Corps • Maritime • Aérien -RC armateur	Taux		A		Négo	cier

Article 5 : Les taux minima et maxima de rémunération indiqués à l'article 1<sup>er</sup> ne peuvent excéder les pourcentages suivants des primes ou cotisations nettes d'accessoires, de tous impôts et taxes en assurance Vie.

Types de contrats	Apporteurs simples(%)	Courtiers et Agents Généraux d'Assurances(%)	Durée d'escompte (ans)
<b>Contrats Individuels</b>			
-Produits décès :			
• Décès non liés aux crédits et découverts	08	12	-
• Décès liés aux crédits et découverts	05	10	-
-Produits Epargne	1,5	2	15
-Produits Mixtes	1,8	2,5	15
-Retraite	1,5	2	15
<b>Contrats Groupes</b>			
-Produits Décès :			
• Décès non liés aux crédits et découverts	05	12	-
• Décès liés aux crédits et découverts	03	10	-
• Prévoyance Décès	05	12	-
-Produits Epargne	1,2	02	-
-Produits Mixtes	1,5	02	-
-Retraite	1,5	02	-

Article 6 : En sus des taux de commission prévus aux articles 4 et 5 du présent Arrêté, le taux de rémunération des actes de gestion pour les agents généraux et les courtiers d'assurance, est plafonné à 04% des primes ou cotisations nettes d'accessoires, de tous impôts et taxes.

On entend par actes de gestion l'émission et/ou la rédaction des notes de couverture, des contrats et avenants divers.

Article 7 : En cas de gestion exceptionnelle confiée par l'entreprise d'assurance aux agents généraux et aux courtiers, le taux de rémunération supplémentaire ne saurait dépasser 02% des primes ou cotisations nettes d'accessoires, de tous impôts et taxes, et 01% en ce qui concerne la gestion exceptionnelle de la garantie Maladie.

On entend par gestion exceptionnelle, l'instruction et le règlement des sinistres avec ou sans paiement des indemnités.

Article 8: Il est interdit aux intermédiaires d'assurance, sauf mandat express de l'entreprise d'assurance, de retenir le montant de leurs commissions sur la prime encaissée.

Les commissions ainsi calculées doivent être versées aux intermédiaires d'assurance dans les trente (30) jours qui suivent la remise des primes à l'entreprise d'assurance.

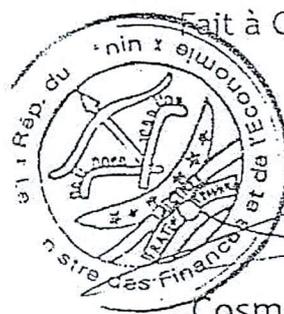
Article 9 : Toute infraction aux prescriptions du présent Arrêté sera punie par une amende de Cinq cent mille (500.000) à Un million cinq cent mille (1.500.000) francs CFA.

Article 10 : Le présent arrêté abroge toutes dispositions antérieures contraires.

Article 11 : Le présent arrêté, qui prend effet à compter de la date de sa signature, sera publié au Journal Officiel de la République du Bénin.

### Ampliations

Cour Suprême	02
SGG	01
MFE/SA	01
Compagnies d'assurances	09
Courtiers d'assurances	09
DCA	10
JORB	01
Archives	01
ASA-BENIN	01
ACA-BENIN	01
AAGA-BÉNIN	01



Fait à Cotonou, le 18 Novembre 2005

Cosme SEHLIN

## GUIDE D'ENTRETIEN (PERSONNEL AAB)

Bonjour Monsieur/ Madame

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de fin de formation à l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé, sur le thème: "Réflexions sur l'optimisation de la distribution de l'assurance non-vie: cas de AAB", nous avons élaboré un ensemble de question auxquelles nous vous prions de bien vouloir répondre

### 1- Quels sont vos critères dans le choix des réseaux de distribution?

Satisfaction aux exigences réglementaires   
Preuve de l'existence d'un portefeuille client   
Coût de distribution et type de produits   
Aucun

### 2- Avez-vous connaissance d'un document de stratégie de distribution au sein de l'entreprise?

OUI   
NON

### 3- Si oui pouvez-vous nous parler brièvement de ce que la compagnie attend de vous de la gestion des relations avec les intermédiaires?

### 4- Existe-t-il des clauses limitatives de la concurrence inter- réseau dans les traités de nomination, conventions de collaboration et contrat d'accréditation de vos intermédiaires?

OUI   
NON

### 5- Comment vos intermédiaires sont-ils rémunérés?

Commissions exclusivement   
Commissions et fixes

### 6- Existe-t-il d'autres moyens de motivations? Si oui lesquels

Matériel/Monétaire (frais de gestion, participation bénéficiaire, cadeaux)   
Psychologique (lettre de félicitations et de reconnaissance, proximité)

### 7- Dans quel délai payez-vous les commissions de vos intermédiaires?

0 à 15 jours   
16-30 jours   
plus d'un mois

### 7-1-Existe-t-il une norme fixée en la matière?

OUI   
NON

### 7-2-Si oui est-elle respectée?

OUI   
NON

### 7-3- Si non pourquoi?

Attente de rapprochement/traitement   
Preuve de reversement des primes   
Autres

### 8- Dans quel délai répondez-vous aux demandes de cotations de vos intermédiaires?

24 heures   
48 heures   
72 heures   
Une semaine/plus

### 8-1- Existe-t-il une norme fixée en la matière?

OUI   
NON

8-2- Si oui est-elle respectée?

OUI   
NON

8-3- Si non pourquoi?

Spécificités des risques   
Surcharge de tâches   
Autres

9- Dans quelle mesure votre compagnie est-elle capable de compléter la formation des acteurs de la distribution?

En cas de besoin   
Suivant une programmation annuelle préétablie

10- Fixez-vous des objectifs à votre réseau de distribution?

OUI   
NON

10-1 - Si oui, dites-nous de quels ordres sont-ils?

Quantitatifs (chiffre d'affaires, nombre de contrats...)   
Qualitatifs (portefeuille sain, suivi SAV...)   
Quantitatifs et Qualitatifs

10-2- Sont- ils associés à la fixation des objectifs?

OUI   
NON

11- Faites-vous le contrôle de vos intermédiaires (respect des normes tarifaires, attestations, reversement de primes, normes réglementaires...)?

OUI   
NON   
Par moment

11-1-Quelle en est la périodicité?

Mensuelle   
Trimestrielle   
Semestrielle   
Annuelle

12- Menez-vous des enquêtes de satisfaction de la clientèle?

OUI   
NON   
Par moment

13- Examinez- vous diligemment les plaintes formulées par vos clients?

OUI   
NON

14- A quand remonte votre dernière étude de marché?

Cette année   
l'année passée   
plus d'un an   
Aucune idée

15- Disposez-vous d'un outil de gestion de la relation-client?

OUI   
NON   
Aucune idée

## QUESTIONNAIRE N°1 (CLIENTS)

Bonjour Madame/ Monsieur

Excusez-nous pour le dérangement, nous sommes des étudiant en fin de formation à l'Institut International des Assurances (IIA) de Yaoundé.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Master Professionnel, nous avons l'honneur de travailler sur le thème «Réflexions sur l'optimisation de la distribution de l'assurance non-vie: cas de AAB ».

Le privilège vous est accordé de nous fournir des informations au besoin qui figure sur ce questionnaire d'enquête. Merci d'avance pour votre aimable contribution

### 1- Depuis quand êtes-vous clients de Atlantique Assurances?

moins d'un an	<input type="text"/>
1 an	<input type="text"/>
2 ans	<input type="text"/>
plus de 2 ans	<input type="text"/>

### 2- Comment avez-vous connu AAB ?

Par le biais de mon intermédiaire	<input type="text"/>
Sur recommandations d'un contact	<input type="text"/>
Autres	<input type="text"/>

### 3- Connaissez-vous l'application OREMI de AAB ?

OUI	<input type="text"/>
NON	<input type="text"/>

#### 3-1-Si oui l'avez-vous essayé?

OUI	<input type="text"/>
NON	<input type="text"/>

#### 3-2- Si oui êtes-vous satisfait de son utilisation?

OUI	<input type="text"/>
NON	<input type="text"/>
INDIFFERENT	<input type="text"/>

### 4- Qu'attendez-vous de cette application?

Plus de complétude/fonctionnalité	<input type="text"/>
Usage hors connexion	<input type="text"/>
Indifférent	<input type="text"/>

### 5- Donnez votre appréciation sur les critères suivant en cochant la case correspondante:

Souscription facile (procédures simplifiées)

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

Conseils avant la souscription (adéquation choix des garanties et besoins)

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

Compétence de l'interlocuteur

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

Prime payée

Chère	<input type="checkbox"/>
Abordable	<input type="checkbox"/>
Moins chère	<input type="checkbox"/>

### 6- Avez-vous eu un sinistre?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

### 7- Si oui est-il déjà réglé?

Oui	<input type="checkbox"/>
Non	<input type="checkbox"/>

### 8- Comment jugez-vous la qualité des services?

Assistance

Bonne	<input type="checkbox"/>
mauvaise	<input type="checkbox"/>

Délai de règlement

court	
long	

Justesse de l'indemnité

Oui	
Non	

9- Pourriez- vous recommander AAB à vos proches pour leur assurance?

Oui	
Non	
Indifférent	

## QUESTIONNAIRE N°2 (INTERMEDIAIRES)

Bonjour Madame/ Monsieur

Excusez-nous pour le dérangement, nous sommes des étudiant en fin de formation à l'Institut International des Assurances(IIA) de Yaoundé.

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire de Master Professionnel, nous avons l'honneur de travailler sur le thème «Réflexions sur l'optimisation de la distribution de l'assurance non-vie: cas de AAB ».

Le privilège vous est accordé de nous fournir des informations au besoin qui figure sur ce questionnaire d'enquête. Merci d'avance pour votre aimable contribution

1- Disposez-vous d'un traité de nomination, convention de collaboration ou mandat de gestion?

OUI	<input type="text"/>
NON	<input type="text"/>

2- Parmi les tâches ci-après lesquelles vous paraissent à valeur ajoutée ?

Collecte d'informations (prospection)	<input type="text"/>
Estimation du risque et conseils du choix d'un produit	<input type="text"/>
Emission du contrat (signature et encaissement de primes)	<input type="text"/>
Suivi du service après-vente (assistance et conseils)	<input type="text"/>

3- Etes-vous satisfaits de la réactivité/promptitude de AAB sur vos demandes de cotations?

OUI	<input type="text"/>
NON	<input type="text"/>

4- Etes- vous satisfaits du délai de paiement de vos commissions?

OUI	<input type="text"/>
NON	<input type="text"/>
INDIFFERENT	<input type="text"/>

5- Pensez- vous que l'application OREMI de AAB vous concurrence?

OUI	<input type="text"/>
NON	<input type="text"/>
INDIFFERENT	<input type="text"/>

6- Que pourriez-vous dire de la satisfaction de vos clients face aux prestations de AAB?

Très satisfaits	<input type="text"/>
Satisfaits	<input type="text"/>
Non Satisfaits	<input type="text"/>

**7- Qu'attendez-vous de AAB?**

Formations	<input type="text"/>
Plus d'autonomie (confiance et implication)	<input type="text"/>
plus de communication/réactivité	<input type="text"/>
tarifs compétitifs	<input type="text"/>
clarté dans les contrats	<input type="text"/>
Autres	<input type="text"/>

**8- Sur quelles thématiques aimeriez-vous recevoir des formations?**

Produits	<input type="text"/>
Commercial (stratégies de conquête et de fidélisation)	<input type="text"/>
Métier (sélection de risques, tarification, gestion sinistres)	<input type="text"/>

**9- S'il vous faut noter AAB sur 10, quelle note allez-vous lui attribuer en termes de gestion de la collaboration? (mettez la note)**

Comprise entre 0 et 5	<input type="text"/>
Comprise entre 6 et 10	<input type="text"/>

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS .....	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES GRAPHIQUES ET FIGURES .....	v
RESUME .....	vi
ABSTRACT.....	vii
SOMMAIRE.....	viii
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PREMIERE PARTIE: CADRE GENERAL ET CONTEXTUEL DE L'ETUDE.....	4
CHAPITRE I: CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE .....	5
Section I: Présentation de Atlantique Assurances du Bénin (AAB) .....	5
<b>Paragraphe 1: Les sous- systèmes de AAB</b> .....	5
A- Le sous- système « raison d'être » .....	5
1. Historique, vision, missions et valeurs .....	5
2. Activités.....	6
3. Atlantique Assurances du Bénin IARDT en quelques chiffres .....	7
B- Le sous-système structure .....	9
1. <b>Le Conseil d'Administration</b> .....	9
2. <b>La Direction Générale (fonction managériale)</b> .....	9
3. <b>La Direction Audit Interne</b> .....	10
4. <b>La Direction Administrative et Financière</b> .....	10
5. <b>La Direction Commerciale</b> .....	12
6. <b>Département Technique et Production</b> .....	13
7. <b>Le Département Sinistres et Etudes</b> .....	14
8. <b>Le Département Informatique</b> .....	15
C- Le sous- système psycho-social.....	16
D- Le sous-système technologique .....	16
E- Le sous- système managérial .....	16
<b>Paragraphe 2: Le supra – système ou l'environnement de AAB</b> .....	17
A- Le macro environnement de Atlantique Assurances Bénin.....	17
1. <b>L'environnement politique</b> .....	17

2.	L'environnement économique .....	18
3.	L'environnement socioculturel .....	19
4.	L'environnement technologique.....	19
5.	L'environnement écologique .....	20
6.	L'environnement légal.....	20
B-	Le micro environnement de Atlantique Assurances Bénin .....	21
1.	L'intensité de la rivalité entre les concurrents .....	21
2.	Le pouvoir de négociation des clients.....	24
3.	Le pouvoir de négociation des fournisseurs .....	24
4.	La menace des produits ou services de substitution .....	25
5.	La menace d'entrants potentiels sur le marché .....	25
	Section II: Déroulement du stage et ciblage de la problématique.....	26
	<b>PARAGRAPHE 1: DÉROULEMENT DU STAGE ET OBSERVATIONS .....</b>	<b>26</b>
A-	Déroulement du stage et travaux effectués .....	26
B-	Observations et dysfonctionnements constatés .....	26
	<b>Paragraphe 2: Ciblage de la problématique et vision globale de résolution.....</b>	<b>29</b>
A-	Ciblage de la problématique .....	29
1.	Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêts .....	29
2.	Choix de de la problématique .....	30
B-	Vision globale de résolution de la problématique .....	31
1.	Approche générique liée au problème spécifique n°1.....	31
2.	Approche générique liée au problème spécifique n°2.....	31
	<b>CHAPITRE II: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>33</b>
	Section I: Cadre théorique de l'étude.....	33
	<b>Paragraphe 1: Objectifs et hypothèses de l'étude .....</b>	<b>33</b>
A-	Objectifs de l'étude .....	33
1.	Objectifs de développement.....	33
2.	Objectifs de recherche .....	34
B-	Formulation des hypothèses.....	34
1.	Causes et hypothèses liées au mauvais management du réseau de distribution .....	34
2.	Causes et hypothèses liées aux dysfonctionnements notés dans la gestion de la relation client .....	35
	<b>Paragraphe 2: Revue de littérature .....</b>	<b>37</b>
A-	Clarification conceptuelle .....	37
1.	Définitions.....	37
2.	Les stratégies de distribution .....	38

3. Les fonctions de la distribution .....	39
4. La distribution en assurance .....	40
5. Système de rémunération des intermédiaires d'assurances au Bénin .....	43
B- Cadre réglementaire de l'intermédiation en assurance: les exigences de la profession	43
Section II: Méthodologie de recherche et limites des données .....	48
<b>Paragraphe 1: Méthodologie de recherche .....</b>	<b>48</b>
A- La méthode d'investigation.....	48
1. Recherche documentaire .....	48
2. Observation participative.....	48
3. Entretien direct .....	49
4. Questionnaire.....	49
5. Objectif et cadre de l'enquête .....	49
B- Méthode de traitement des données et de validation des hypothèses .....	50
1. Technique de dépouillement .....	50
2. Outils d'analyse retenus et méthode de validation des hypothèses .....	50
<b>Paragraphe 2: Difficultés rencontrées et limites des données .....</b>	<b>51</b>
A- Difficultés rencontrées.....	51
B- Limites des données recueillies .....	52
<b>SECONDE PARTIE: DIAGNOSTIC DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES.....</b>	<b>53</b>
<b>CHAPITRE I: ANALYSE DES DONNEES ET VERIFICATION DES HYPOTHESES .....</b>	<b>54</b>
Section I: Présentation et analyse des données .....	54
<b>Paragraphe 1: Présentation et analyse des résultats de l'enquête .....</b>	<b>54</b>
A- Données portant sur le management du réseau de distribution .....	54
1. Réactivité de la compagnie dans les réponses aux cotations .....	54
2. Diligence dans le paiement des commissions.....	56
3. Encadrement, contrôle et surveillance du réseau de distribution .....	58
B- Données portant sur la gestion de la relation- client .....	60
1. Satisfaction de la clientèle .....	60
2. Système d'information et niveau de digitalisation .....	62
<b>Paragraphe 2: Analyse swot de AAB.....</b>	<b>64</b>
Section II : Vérification des hypothèses.....	66
<b>Paragraphe 1: Degré de vérification des hypothèses .....</b>	<b>66</b>
<b>Paragraphe 2: Validation des hypotheses et établissement du diagnostic .....</b>	<b>67</b>

<b>CHAPITRE II: RECOMMANDATIONS STRATEGIQUES ET CONDITIONS DE MISE EN OEUVRE.....</b>	<b>70</b>
Section I : Recommandations stratégiques .....	70
<b>Paragraphe 1: Recommandations d'ordres organisationnel et structurel.....</b>	<b>70</b>
<b>Paragraphe 2: Recommandations relevant de la matrice swot et de l'activité de AAB..</b>	<b>71</b>
A- Recommandations relevant de la matrice SWOT .....	71
B- Recommandations sur l'activité commerciale de la société.....	72
Section II: Conditions de mise en œuvre .....	73
<b>Paragraphe 1: Conditions génériques .....</b>	<b>73</b>
<b>Paragraphe 2: Conditions typiques .....</b>	<b>74</b>
A- Renforcement de la réglementation et assainissement des relations entre acteurs..	74
B- Mise en place d'outils adéquats.....	75
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>80</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>a</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>b</b>